

Evaluation der Wirkungen der Führungsausbildung in der Stadtverwaltung Bülach

Bachelor Thesis – Angewandte Psychologie, 2014

Autor: Martin Abrahamsson

Begleitende Person: Prof. Dr. Michael Zirkler

Praxispartner: Stadtverwaltung Bülach

Abstract

Führungspersonen sind auf vielfältige Art gefordert. Nebst den Anforderungen an Fach- und Führungskompetenzen sind sie auch als Beratende oder Entwickelnde der Mitarbeitenden gefragt. Um ihre Qualifikationen zu fördern, stehen unterschiedliche betriebliche Massnahmen der Personalentwicklung zur Verfügung. Im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung werden auch in der Stadtverwaltung Bülach jährlich wiederkehrende Führungsausbildungen durchgeführt. Ausgehend von einer Systemanalyse über die Führungserfolgskriterien, wurde die Führungsausbildung mittels Experteninterviews evaluiert. Der Führungserfolg wird vor allem über das soziale und kulturelle System definiert. Das Führungssystem weist eine hohe Selbstregulation und Stabilität auf. Die Führungspersonen beurteilen die Führungsausbildung positiv und berichten von vielfältigen Wirkungen, vor allem im Sinne einer Bestätigung und Unterstützung in ihrem Führungshandeln und der Förderung eines gemeinsamen Führungsverständnisses.

(Anzahl Zeichen des Berichts inkl. Leerzeichen und ohne Anhang: 82'579)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Theoretische Grundlagen	3
2.1 Personalentwicklung.....	3
2.1.1 Aufgaben und Strategien der personalen Förderung.....	3
2.1.2 Verfahren und Instrumente der Personalentwicklung.....	4
2.2 Evaluation der Personalentwicklung	6
2.2.1 Funktionen und Aufgaben der Evaluation von Personalentwicklung.....	6
2.2.2 Wirksamkeitsanalyse.....	7
2.2.3 Wirksamkeit von Personalentwicklungsmassnahmen	8
2.3 Organisationsentwicklung	9
2.3.1 Systemtheorie	10
2.3.2 Sensitivitätsmodell	11
2.4 Zwischenfazit und Ableitung der Fragestellungen	11
3. Empirische Untersuchung	13
3.1 Evaluationsgegenstand	14
3.2 Stichprobenauswahl.....	15
3.3 Instrumenteneinsatz und -entwicklung.....	16
3.3.1 Systemanalyse Führungserfolgskfaktoren.....	16
3.3.2 Experteninterviews zur Evaluation der Führungsausbildung.....	17
3.4 Datenauswertung	18
3.4.1 Wirkungsmatrix der Führungserfolgskfaktoren	18
3.4.2 Experteninterviews.....	19
4. Ergebnisse	21
4.1 Stichprobe und Erhebungsmerkmale.....	21
4.2 Führungserfolgskfaktoren.....	21
4.2.1 Bewertung aufgrund der Rollenverteilung.....	21
4.2.2 Exemplarische Darstellung einer Wirkungsmatrix	24
4.2.3 Zusammenfassende Erkenntnisse aus den Wirkungsmatrizen.....	26

4.3	Wirkungen der Führungsausbildung	27
4.3.1	Fördert ein gemeinsames Führungsverständnis	27
4.3.2	Führungspersonen handeln überlegt.....	28
4.3.3	Führungspersonen vernetzen sich	28
4.3.4	Lösungsvorschläge für Führungssituationen erhalten.....	28
4.3.5	Führungsinstrumente werden zur Verfügung gestellt	29
4.3.6	Schafft eine gemeinsame Verständigungsgrundlage.....	29
4.3.7	Motiviert Führungspersonen	30
4.4	Gegenüberstellung der Führungserfolgskfaktoren und der Führungsausbildung.....	30
5.	Diskussion.....	32
6.	Handlungsempfehlungen und Ausblick.....	34
7.	Literaturverzeichnis	36
8.	Erklärung.....	39
9.	Anhang.....	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell der Aufgaben und Strategien personaler Förderung (Sonntag, 2002, S. 61).	3
Abbildung 2: Subsysteme einer Organisation in Anlehnung an Glasl et al. (2008).	10
Abbildung 3: Übersicht des Untersuchungsdesigns.....	13
Abbildung 4: Übersicht der Führungserfolgskfaktoren inklusiv Rollenzuweisung.....	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vier-Ebenen-Modell (in Anlehnung an Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).....	7
Tabelle 2: Übersicht der Führungsausbildung Team- und Bereichsleitung.....	14
Tabelle 3: Übersicht der Führungsausbildung Geschäftsleitung.	15
Tabelle 4: Arbeitsschritte der Systemanalyse (in Anlehnung an Hühn & Zirkler, 2013; Vester, 2012).....	16

1. Einleitung

Eine personalisierte Führung und zielorientierte Mitarbeitermotivierung ist gegenüber der früheren entpersonalisierten Führung von Verwaltungsorganisationen bedeutsam geworden (Ritz & Weissleder, 2008). Obwohl Fachkompetenzen bei der Auswahl von Führungspersonen im öffentlichen Dienst immer noch im Zentrum stehen, gewinnen die Anforderungen in den Sozial-, Persönlichkeits- und Führungskompetenzen an Relevanz (Ritz & Weissleder, 2008).

Von den Führungspersonen wird eine erhöhte Sensibilität verlangt, wenn es um politische Prozesse, Entscheidungsmechanismen und Verhandlungstaktiken geht (Ritz & Weissleder, 2008). Im Vergleich zu Unternehmen, in denen eine zielorientierte und rasche Umsetzung einer Marktstrategie erfolgsversprechend ist, stehen Führungspersonen von Verwaltungen im Spannungsfeld zwischen betrieblicher und politischer Führung (Ritz & Weissleder, 2008). Die Herausforderung dabei ist es, nicht zum schnellst möglichen, sondern zum richtigen Zeitpunkt zu handeln (Ritz & Weissleder, 2008).

Des Weiteren sind Führungspersonen auf vielfältige Weise gefordert: als Vorbild, als fachlich und menschlich kompetente Beratende, als Entwickelnde der Mitarbeitenden usw. und dabei muss noch Zeit für andere wesentliche Aufgaben bleiben (von Rosenstiel, 2009a). Mit Personalentwicklungsmassnahmen wird versucht, die Qualifikationen der Führungspersonen zielgerichtet zu verbessern (von Rosenstiel, 2009a). Institutionalisierte Entwicklungsprogramme wie Vorträge, Workshops oder Seminare spielen dabei eine wesentliche Rolle (von Rosenstiel, 2009a).

Die Stadtverwaltung Bülach führt im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung jährlich wiederkehrende Führungsausbildungen mit Führungspersonen aus allen drei Hierarchiestufen (Geschäfts-, Bereichs- und Teamleitung) durch. Das aktuelle Ausbildungskonzept wird seit vier Jahren angewendet, wobei die Module aufeinander aufbauen und bis anhin vor allem auf das Thema Kommunikation fokussierten. Mit der Führungsausbildung sollen Fähigkeiten der Führungspersonen gefördert werden und zudem bietet sie eine Plattform, um an der Unternehmenskultur zu arbeiten. Bisher fanden zum Abschluss der jeweiligen Führungsausbildung subjektive Trainingsbewertungen durch die Teilnehmenden statt. Eine weiterreichende Evaluation blieb bis anhin aus. Aufgrund dieser Ausgangslage ist das Bedürfnis entstanden, die Wirkungen der Führungsausbildung zu erfassen und den Nutzen für die Führungspersonen aufzuzeigen. Nebst Optimierungsmöglichkeiten für die Führungs-

ausbildung, soll die Evaluation auch eine Legitimationsfunktion übernehmen. Aufgrund dieses Auftrages, lässt sich folgende Hauptfragestellung formulieren:

Welche Wirkungen aus der Führungsausbildung werden von den Führungspersonen wahrgenommen?

Nach einer kurzen Vorstellung der Stadtverwaltung Bülach erfolgt im nachfolgenden Kapitel eine Übersicht der relevanten Theorien und Konzepte. Dabei werden Führungsausbildungen in der Vielfalt der Personalentwicklungsmassnahmen eingeordnet und aufgezeigt, welche Bedingungen für die erwünschten Wirkungen förderlich sind. Anschliessend erfolgt eine Übersicht zur Organisationsentwicklung und ersten Ansätzen zur empirischen Untersuchung. Die Umsetzung der Fragestellung und ein Ausblick auf die Auswertung der Daten folgt im Kapitel drei. Die Ergebnisse werden im Kapitel vier dargestellt und geben erste Antworten auf die erarbeiteten Fragestellungen. Im abschliessenden Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst, Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Führungsausbildung abgeleitet und ein Ausblick auf mögliche Folgeuntersuchungen gegeben.

Das Erkenntnisinteresse orientiert sich an den Wirkungen bei den Teilnehmenden respektive den Führungspersonen. Entsprechend erfolgt keine Evaluation über den Entwicklungsprozess oder eine Kosten-Nutzen-Analyse der Führungsausbildung.

Kurzportrait der Stadtverwaltung Bülach

In der Stadtverwaltung Bülach arbeiten rund 300 Personen in zehn Abteilungen und 36 Bereichen. Sie erbringen Dienstleistungen für Einwohner/innen, Partner/innen und Gäste. Als Zentrum im Zürcher Unterland übernimmt die Stadtverwaltung Bülach auch gewisse regionale Aufgaben wie zum Beispiel mit dem Zivilstandskreis. Die Geschäftsleitung bildet das oberste operative Führungsorgan der Stadtverwaltung Bülach. Geführt werden die Abteilungen, Bereiche und Teams nach Gesetz, Zielen und der Unternehmenskultur. Die Verwaltungsstruktur orientiert sich an den Geschäftsfeldern. Zudem sind die Räumlichkeiten der Stadtverwaltung Bülach dezentral an über zehn Standorten in der gesamten Stadt Bülach verteilt.

2. Theoretische Grundlagen

In den theoretischen Grundlagen wird auf die Bedeutung der Personalentwicklung (PE) und ihrer Evaluation eingegangen. Zudem werden Massnahmen und Wirkungen der PE dargestellt und eine Verbindung zur Organisationsentwicklung (OE) hergestellt. Abschliessend wird auf die für diese Arbeit relevanten Faktoren eingegangen und die Fragestellung präzisiert.

2.1 Personalentwicklung

Ganz allgemein kann PE als geplante Massnahme zur Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz aufgefasst werden (Holling & Liepmann, 2007). Nach Ryschka, Solga und Mattenklopp (2008) ist der Begriff PE durch die Förderung beruflich relevanter Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen gekennzeichnet, welche über Weiterbildung, Beratung, systematischen Feedbacks und der Arbeitsgestaltung erfolgt. Von strategischer PE kann gesprochen werden, wenn sich die Massnahmen auf die Kompetenzen fokussieren, welche zur Realisierung der strategischen Unternehmensziele beitragen (Ryschka et al., 2008).

Die Gegenüberstellung vom Fähigkeitsprofil der Mitarbeitenden mit den aktuellen oder künftigen Anforderungen zeigt Lücken auf (Scholz, 2000, zitiert nach von Rosenstiel, 2006). Diese können dann durch die Auswahl oder Platzierung, sowie die Qualifizierung von Mitarbeitenden bewältigt werden (von Rosenstiel, 2006).

2.1.1 Aufgaben und Strategien der personalen Förderung

Das in Abbildung 1 dargestellte Phasenmodell gibt einen Überblick der Aufgaben und Strategien der personalen Förderung (Sonntag, 2002).

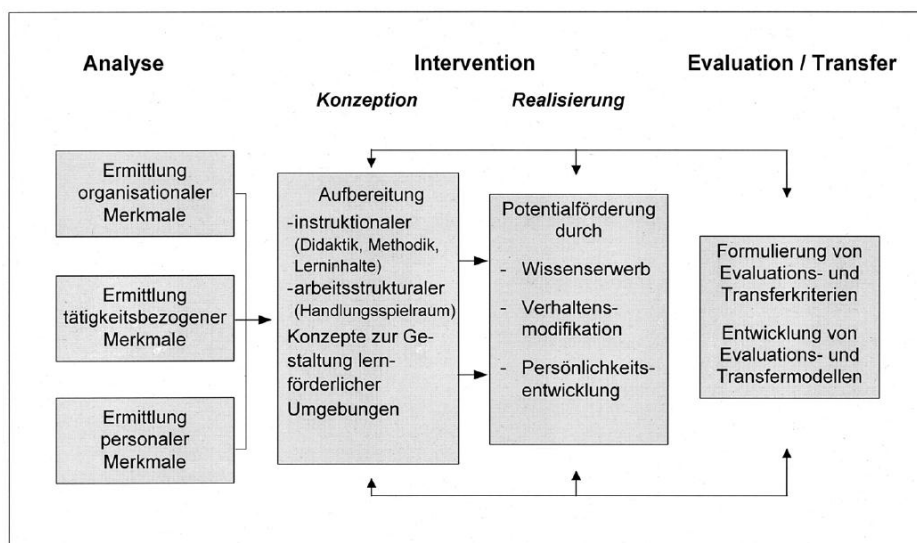


Abbildung 1: Phasenmodell der Aufgaben und Strategien personaler Förderung (Sonntag, 2002, S. 61).

Ausgehend von der Analyse organisatorischer, tätigkeitsbezogener und personaler Merkmale, werden in der Konzeptionsphase die passenden Lehrziele und –inhalte entworfen (Sonntag, 2002). Diese orientieren sich an den, aus der Analyse gewonnenen Daten und theoretischen Modellen zur Gestaltung einer lernförderlichen Umgebung (Sonntag, 2002). Die Realisierung erfolgt mittels Wissensvermittlung, Verhaltensmodifikation und Persönlichkeitsentwicklung (Sonntag & Stegmaier, 2006). Sonntag (2002) betont, dass für die Realisierungsphase nicht nur betriebliche Aus- und Weiterbildungen genutzt werden sollen, sondern auch der Arbeitsprozess an sich. Massnahmen zur Potentialförderung werden im anschliessenden Kapitel dargestellt und deren Evaluation im Kapitel 2.2.

2.1.2 Verfahren und Instrumente der Personalentwicklung

Im Folgenden werden die Verfahren und Instrumente der Personalentwicklung vorgestellt, welche der zu evaluierenden Führungsausbildung der Stadtverwaltung Bülach zugeordnet werden können.

Wissensorientierte Verfahren

Wissensorientierte Verfahren verfolgen das Ziel, Wissen und flexibel einsetzbare kognitive Fähigkeiten zu vermitteln (Sonntag & Schaper, 2006). Organisationsmitglieder sollen dabei berufsrelevantes Wissen erwerben und dazu befähigt werden, dieses im beruflichen Kontext anwenden zu können (Sonntag & Schaper, 2006). Einerseits werden Wissensbestände an sich vermittelt wie zum Beispiel Fakten als *deklaratives Wissen*. Andererseits aber auch *prozedurale Wissensbestände* wie beispielsweise Problemlösungsstrategien (Sonntag & Schaper, 2006). Damit sind die beruflichen Handlungskompetenzen angesprochen, wobei es vielfältige Möglichkeiten gibt, diese zu fördern (Sonntag & Schaper, 2006). Ein Beispiel ist das *kognitive Training*, welches Planungs-, Entscheidungs- und Problemlösefähigkeiten trainiert, die zur komplexen Aufgabenbewältigung benötigt werden (Sonntag & Schaper, 2006). Es geht dabei nicht um konkrete Tätigkeitsabläufe, sondern relevante Denkleistungen zu erlernen (Sonntag & Schaper, 2006). Dies kann zum Beispiel mittels *Selbstreflexionstechniken* erfolgen, in dem den Lernenden einfache Fragen gestellt werden, welche zur Reflexion und Modifikation ihres Denken und Handelns anregen (Sonntag & Schaper, 2006).

Verhaltensorientierte Verfahren

„Verhalten soll so verändert werden, dass eine für Mensch und Organisation optimale Auseinandersetzung mit situativen Anforderungen erfolgen kann.“ (Sonntag & Stegmaier, 2006, S. 283).

Bei der Verhaltensmodellierung (auch *Behavior Modeling Training* genannt) werden ausgewählte Verhaltensweisen vermittelt und eingeübt (Schaper, 2011). „Dieser auf der »Theorie des sozialen Lernens« von Bandura (1977) aufbauende Ansatz geht davon aus, dass menschliches Verhalten überwiegend durch Beobachtung an aktuellen oder symbolischen Modellen gelernt wird.“ (Schaper, 2011, S. 435). Mit dem Ziel sozial-kommunikative Fähigkeiten zu erwerben, werden Verhaltensmodelle präsentiert und aufgezeigt, wie eine Arbeits- oder Problemsituation erfolgreich bewältigt werden kann (Schaper, 2011). Dabei sollen die Lernenden die Möglichkeit haben, die relevanten Merkmale des Modellverhaltens wahrzunehmen und zu erkennen, diese im Gedächtnis zu kodieren sowie diese Verhaltensweisen ausprobieren zu können und motiviert sein, diese auch zu zeigen (Schaper, 2011). Behavior Modeling Trainings werden vor allem in Führungskräfte trainings angewandt, um zum Beispiel, das Führen von Mitarbeitendengesprächen zu trainieren (Schaper, 2011).

Ebenfalls den verhaltensorientierten Massnahmen zuzuordnen sind die simulationsorientierten Verfahren, wie zum Beispiel Rollenspiele oder die Fallstudienmethode (Blickle, 2011). Teilnehmende erhalten dabei die Möglichkeit, Verhaltensweisen in einem künstlichen Erfahrungsraum zu erproben (Blickle, 2011). Blickle (2011) betont, dass für den Lerneffekt bei Rollenspielen die Videoaufzeichnung besonders wichtig ist. Begünstigt werden Einstellungs- und Verhaltensänderungen durch ein konstruktives Feedback (Holling & Liepmann, 2007). Zudem erhalten die Teilnehmenden durch die Perspektivenübernahme sowie Beobachtung des eigenen und fremden Verhaltens wertvolle verständnisfördernde Anregungen (Holling & Liepmann, 2007). Ähnliche Lernerfahrungen bieten sich durch die Fallstudienmethode (Holling & Liepmann, 2007). Einzeln oder in Gruppen sollen Lösungsmöglichkeiten für organisationale Probleme erarbeitet werden, welche dann vorgestellt und mit Experten/innen diskutiert werden (Holling & Liepmann, 2007).

Personale Fördermassnahmen zur Verhaltensmodifikation wie zum Beispiel verbessertes Führungsverhalten oder wirksame Konfliktbewältigung sprechen auch immer Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstwertgefühl, Einstellungen und Werthaltungen an (Sonntag & Stegmaier, 2006). Grundlegende Persönlichkeitsdimensionen wie Intelligenz, Neurotizismus oder Extraversion lassen sich durch PE-Massnahmen relativ schlecht verändern (Holling & Liepmann, 2007). Verfügen gewisse Stelleninhaber/innen nicht über die erforderlichen Minimalausprägungen dieser Dimensionen, sind Platzierungsmassnahmen oder die Einstellung neuer Personen zu wählen (Holling & Liepmann, 2007). Stattdessen sollen PE-Massnahmen darauf abzielen, spezifische Kompetenzen zu erweitern (Holling & Liepmann, 2007).

Kommunikationsorientierte Verfahren

Nach Beobachtungen von Neuberger (2002, zitiert nach Schaper, 2011) verbringen Führungspersonen 70 Prozent ihrer Arbeitszeit mit verbaler Kommunikation. Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit gehören entsprechend zum Standard der PE (von Rosenstiel, 2000, zitiert nach Schaper, 2011). Zur Stärkung der Gesprächsführungskompetenz soll ein Verhaltensrepertoire aufgebaut werden, welches situativ eingesetzt werden kann (Schaper, 2011). Dazu gehören beispielsweise *Fragetechniken*, *Ich-Botschaften* oder *aktives Zuhören*, welche durch das Bewusstmachen und durch Einübung in automatisierte Kommunikationsmuster gelangen (Schaper, 2011).

2.2 Evaluation der Personalentwicklung

Evaluation kann als die zielgerichtete Bewertung eines Objekts aufgrund von Informationen definiert werden (Stockmann & Meyer, 2014). Im Alltag geschieht die Bewertung von Handlungsalternativen oft aufgrund impliziter Entscheidungsprozesse, was eine Grundvoraussetzung für zielgerichtetes menschliches Handeln darstellt (Thierau-Brunner, Wottawa & Stangel-Meseke, 2006). Erfolgt eine solche Bewertung explizit anhand systematisch angewandter Methoden, dann kann von einer wissenschaftlich fundierten Evaluation gesprochen werden (Stockmann & Meyer, 2014). Evaluationsmassnahmen stellen eine zuverlässige Entscheidungsgrundlage für die praktische und strategische Ausgestaltung der PE dar (Ryschka et al., 2008) und können die Steuerungsfähigkeit der PE erhöhen (Stockmann & Meyer, 2014).

2.2.1 Funktionen und Aufgaben der Evaluation von Personalentwicklung

PE zu steuern und zu optimieren ist Teil der *formativen Evaluation*, in dem sie die Entwicklung und Durchführung dadurch beeinflusst, dass sie ihre Befunde den Programmentwickelnden zurückspiegelt (Ryschka et al., 2008). Eine abschliessende Bewertung der PE-Massnahme erfolgt mit der *summativen Evaluation* (Ryschka et al., 2008). Sie liefert die Datenbasis um Entscheide zum Beispiel über die Programmfortsetzung zu treffen und kann als Marketing verwendet werden (Ryschka et al., 2008).

Die Evaluationen von PE-Massnahmen können unterschiedliche Aufgaben beigemessen werden (Ryschka et al., 2008). Dazu gehören die Überprüfung der Bedarfsanalyse, Konzeptentwicklung, Lehrprozesse sowie die Überprüfung der Wirksamkeit und Effizienz (Ryschka et al., 2008). Das Erkenntnisinteresse in der vorliegenden Arbeit liegt auf der Beurteilung der Wirksamkeit der Führungsausbildung, entsprechend wird nachfolgend die Wirksamkeitsanalyse detaillierter beschrieben.

2.2.2 Wirksamkeitsanalyse

Die Wirksamkeitsanalyse überprüft die Auswirkungen einer PE-Massnahme mit dem Fokus auf den geplanten Programmwirkungen und deren Effekte (Ryschka et al., 2008). Für das Verständnis zum Wirkungsbegriff betonen Stockmann und Meyer (2014), dass zwischen *Outputs* und *Outcomes* unterschieden werden soll. Outputs sind zählbare Effekte wie zum Beispiel die Anzahl für die Zielgruppe erarbeiteten Lösungsvorschläge. Während sich die Outcomes auf unmittelbare Effekte bei der Zielgruppe beziehen wie zum Beispiel neu erworbene Kompetenzen (Stockmann & Meyer, 2014).

Das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) ist das am häufigsten eingesetzte Klassifikationssystem, um den Erfolg von PE-Massnahmen einzuordnen (Holling & Liepmann, 2007). Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) unterscheiden dabei zwischen den in Tabelle 1 aufgeführten Kriterien.

Tabelle 1: Vier-Ebenen-Modell (in Anlehnung an Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Reaktion
• Auswirkungen auf das Erleben der Teilnehmenden
Lernen
• Erwerb von Wissen, Kompetenzen, Einstellungen
Verhalten
• Ausmass der Verhaltensänderung
Resultate
• Unternehmensebene: z.B. Steigerung der Produktion, verbesserte Qualität, Kostensenkung, Work-Life

Jede dieser vier Ebenen ist wichtig und hat Auswirkungen auf die nachfolgende Ebene (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Je höher in der Ebene, umso schwieriger und zeitaufwendiger wird die Erfolgserfassung, dafür werden die Ergebnisse valider (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Eine positive Reaktion der Teilnehmenden ist für die Zukunft eines Programmes wichtig, sie gewährleistet jedoch noch kein Lernen (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Hingegen vermindern negative Reaktionen die Lernchancen (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Lernen findet statt, wenn aufgrund der Teilnahme am Training eine Einstellungsänderung erfolgte und Wissen und/oder Kompetenzen erworben wurden (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Erst dann sind Änderungen auf der nächsten Ebene möglich. Das Ausmass einer Verhaltensänderung ist abhängig von der Änderungsbereitschaft der Person, ob die benötigten Kompetenzen vermittelt wurden, sie auf ein passendes Arbeitsklima trifft und für die Verhaltensänderung intrinsisch oder extrinsisch belohnt wird (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Bezogen auf das Arbeitsklima betonen Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) die Wichtigkeit, Vorgesetzte bei der

Gestaltung der PE-Massnahme einzubeziehen. Wenn Vorgesetzte das Programm ebenfalls durchlaufen, kann sich das positiv auf die Lernmotivation und die Bereitschaft das Gelernte im Alltag anzuwenden, auswirken (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Zu den Vorteilen dieses Modells gehören nach Holling und Liepmann (2007) die einfache Struktur und das Berücksichtigen von vielen Kriterien. Kritisiert wird dieses Modell aufgrund der Annahme, dass Veränderungen auf einer bestimmten Ebene, auch auf der jeweils nächst höheren Ebene, wirksam werden (Holling & Liepmann, 2007).

2.2.3 Wirksamkeit von Personalentwicklungsmassnahmen

Gleich im Anschluss an eine PE-Massnahme kann eine Leistungssteigerung und höhere Arbeitszufriedenheit festgestellt werden (Sonntag, 2002). Hingegen zeigt sich der Nutzen bezüglich Kosten- oder Zeiteinsparungen, wenn überhaupt, erst mittelfristig (Sonntag, 2002). Ein verbessertes Arbeitsklima, sinkende Fluktuationsraten oder die Förderung der Unternehmens- und Lernkultur können langfristig erwartet werden (Sonntag, 2002). Nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) ist es schwierig, wenn nicht unmöglich, Resultate für Programme zum Thema Führung, Kommunikation oder Motivation zu messen. Erwünschtes Verhalten kann evaluiert werden (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Bei finalen Resultaten im Sinne von einer höheren Moral oder verbesserte *Work-Life*, ist hingegen zu hoffen, dass sich das ebenfalls zeigt (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Die Effektivität von organisationalen Trainings konnten von Arthur, Bennett, Edens und Bell (2003) metaanalytisch bestätigt werden. Der grösste Effekt auf das Individuum bezieht sich auf das Kriterium des *Lernens*, gefolgt von den Kriterien *Verhalten*, *Resultate* und *Reaktion* (Arthur et al., 2003). Auf den Kriterien *Lernen* und *Verhalten* zeigen Trainings kognitiver und interpersonaler Fähigkeiten den grössten Effekt (Arthur et al., 2003). Auf der Ebene der *Resultate* weisen interpersonale den grössten und kognitive Trainings einen mittleren Effekt auf (Arthur et al., 2003). Zudem ist nach Arthur et al. (2003) die Vortragsmethode weit verbreitet und sehr wirksam, obwohl sie oft bei den Teilnehmenden unbeliebt ist und deren Nutzen als gering eingeschätzt wird.

Aguinis und Kraiger (2009) konnten in ihrem Review aufzeigen, dass sich Trainings und Entwicklungsmassnahmen nicht nur auf die Leistung des Individuums positiv auswirken, sondern auch auf das Team und die Organisation. Direkte Wirkungen beim Individuum und dem Team ergeben sich zum Beispiel bezüglich Innovations- oder Selbstmanagementfähigkeiten, indirekte bezüglich Kommunikation und Aufgabenkoordination (Aguinis & Kraiger,

2009). Auf der Ebene der Organisation sind hier direkte Wirkungen auf die Produktivität sowie Qualität, indirekte auf eine geringere Fluktuationsrate und eine erhöhte Reputation zu nennen (Aguinis & Kraiger, 2009). Aguinis und Kraiger (2009) betonen für die Planung und Umsetzung von PE-Massnahmen die Wichtigkeit der Bedarfsermittlung, der Teilnehmendenmotivation und die Berücksichtigung von theoriebasierten Lernprinzipien (Aguinis & Kraiger, 2009). Ebenfalls sollte das Design so angelegt sein, dass die Teilnehmenden Fehler machen können, um daraus zu lernen (Aguinis & Kraiger, 2009).

Bei einer Wirksamkeitsanalyse besteht die Schwierigkeit darin, die Effekte zu isolieren, welche auf die Massnahmen zurückzuführen sind (Ryschka et al., 2008). Aufgrund der Komplexität und des Umfangs der PE sind Wirkungszusammenhänge teilweise unklar (Becker, 2005). Vor allem die Wirkungen auf der Ergebnisebene nachzuweisen, ist ein Idealziel einer Evaluation (Becker, 2005). Zudem ist es zwingend notwendig auf dieser Ebene Kontrollgruppenvergleiche durchzuführen, was aufgrund des hohen Aufwandes kaum realisiert werden kann, sodass in Unternehmen keine methodisch idealtypischen Voraussetzungen vorliegen (Becker, 2005).

2.3 Organisationsentwicklung

Nach Glasl, Kalcher und Piber (2008) besteht die Gemeinsamkeit von PE und OE im Glauben an die Fähigkeit, dass sich Menschen, Gruppen und Organisationen entwickeln können. Gegenüber rein punktuellen Veränderungsansätzen, ist diese Auffassung kulturprägend und berücksichtigt ein ganzheitliches Systemverständnis (Glasl et al., 2008). OE ist darauf ausgerichtet, die Fähigkeit zur Selbsterneuerung eines Systems zu steigern und diese basiert auf den Fähigkeiten der darin tätigen Menschen (Glasl et al., 2008). Diese Fähigkeiten der Menschen ist wiederum durch Lern- und Veränderungsprozesse entwickelt worden (Glasl et al., 2008). OE befähigt und ermächtigt somit die Menschen zu eigenverantwortlichen Gestaltenden der sozialen Umwelt zu werden (Glasl et al., 2008). Sie gestalten den Veränderungsprozess der Organisation nach ihren eigenen Werten und unter Berücksichtigung der sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und technischen Anforderungen (Glasl et al., 2008). Anhand der in Organisationen entstandenen mentalen Modellen (zum Beispiel: Was sind unsere wichtigsten Erfolgsfaktoren?), erfolgen Interpretationen über Handlungslogiken (Glasl et al., 2008). Diese wiederum haben Einfluss auf die Art der Kommunikation und was für Phänomenen welche Bedeutung zukommt (Glasl et al., 2008). Grundlegend für diese Auffassung von OE ist ein ganzheitliches und systemtheoretisches Organisationsverständnis (Glasl et al., 2008).

2.3.1 Systemtheorie

Organisationen als offene und dynamische Systeme werden dadurch charakterisiert, dass es in Beziehung stehende Elemente gibt, welche sich wechselseitig beeinflussen können (Glasl et al., 2008). Zusammen bilden diese Elemente eine Ganzheit und damit auch die Grenzen (Glasl et al., 2008). Aufgrund des Austausches dieser Elemente mit der Umwelt sind Organisationen offen und dynamisch (Glasl et al., 2008). Die vielschichtige Dynamik einer Organisation entsteht durch das Zusammenwirken der in Abbildung 2 dargestellten Subsysteme (Glasl et al., 2008).

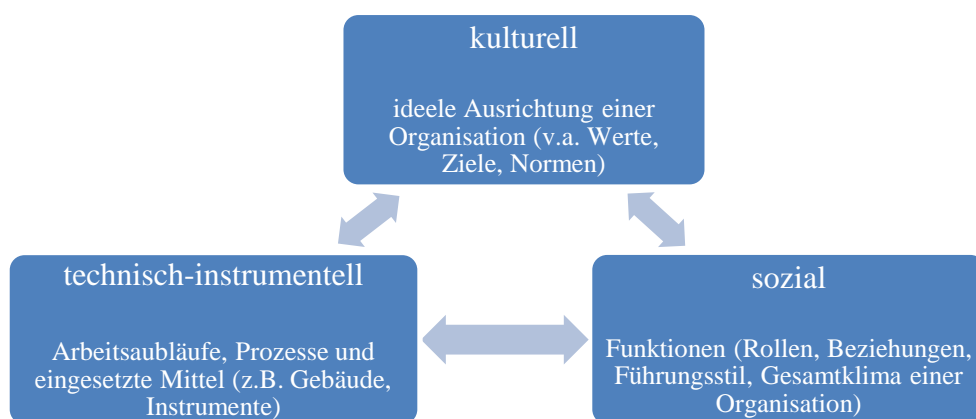


Abbildung 2: Subsysteme einer Organisation in Anlehnung an Glasl et al. (2008).

Funktional bieten Organisationen die Möglichkeit, Ordnungsmuster zur Komplexitätsbewältigung zu schaffen (Gomez & Zimmermann, 1999). Nach Vester (2012) kommt Komplexität erst durch Vernetzung zustande und verlangt ein Denken in Zusammenhängen. Mit dem dadurch entwickelten kybernetischen Verhalten wird es möglich, übergeordnete Zusammenhänge wie die Wechselwirkungen zwischen Systemkomponenten und ihre Selbstregulation zu erfassen, denn komplexe Systeme verhalten sich anders als die Summe ihrer Teile (Vester, 2012). Eine Zuordnung von Ursachen wird oft durch indirekte Wirkungen, Zeitverzögerung oder aufgrund der Beziehungsnetze verhindert (Vester, 2012).

Einerseits wächst die Einsicht, dass eine ganzheitliche Betrachtungsweise notwendig wird, andererseits hemmt eine zunehmende Vernetzung der Einflussgrößen, sich mit komplexen Systemen auseinanderzusetzen (Vester, 2012). Die Folge daraus ist eine Rückkehr in das gewohnte *lineare Denken* und die Beschränkung auf Einzelexpertisen (Vester, 2012). Damit die Wirkungen von Eingriffen in komplexen Systemen erfasst werden können, muss gelernt werden, das Muster seiner vernetzten Dynamik zu verstehen (Vester, 2012). Denn aussagekräftiger als die exakten Messwerte, sind die Beziehungen zwischen den Systemkomponenten (Vester, 2012). Ein Verfahren der Systemanalyse, um mit dieser Komplexität umzugehen und

eine Interpretation und Bewertung des Systemverhaltens zu ermöglichen, bietet das Sensitivitätsmodell von Vester (2012).

2.3.2 Sensitivitätsmodell

Mit dem Sensitivitätsmodell wird das Ziel verfolgt, ein beliebig komplexes System (z. B. Unternehmen, Regionen) in seiner Ganzheit zu erfassen und daraus nachhaltige Konzepte für dessen Therapie entwickeln zu können (Vester, 2012). Als systemrelevantes Hauptziel steht die Erhöhung und Sicherung der Lebensfähigkeit eines Systems im Fokus (Vester, 2012). Dabei lassen sich komplexe Systeme mit wenigen Schlüsselvariablen erfassen, um ihr Verhalten besser zu verstehen und anders mit ihnen umzugehen (Vester, 2012). In Kapitel 3.3.1 wird die detaillierte Operationalisierung des Sensitivitätsmodells erläutert.

2.4 Zwischenfazit und Ableitung der Fragestellungen

PE-Massnahmen verfolgen unterschiedliche Ziele und zeigen sich generell als wirksam, wenn eine Bedarfsermittlung durchgeführt wurde, die Massnahmen auf lerntheoretischen Grundlagen basieren, die Teilnehmenden motiviert sind, ein neues Verhalten zu erlernen sowie auf ein passendes Lernklima treffen.

Die Wirksamkeit von PE-Massnahmen zu erfassen ist im organisationalen Kontext herausfordernd. Einerseits aufgrund der Komplexität bei den Führungspersonen selbst, andererseits aufgrund der OE-orientierten Ausrichtung der Führungsausbildung und dem damit einhergehenden Systemverständnis. Die Führungsausbildung in der Stadtverwaltung Bülach soll die Fähigkeiten der Führungspersonen fördern und eine kulturvermittelnde Funktion haben. Daraus wird ersichtlich, dass die Führungsausbildung breit angelegte intendierte Wirkungsziele aufweist. Des Weiteren liegt das Erkenntnisinteresse an den durch die Führungspersonen wahrgenommenen Wirkungen. Dabei stellen sich folgende Fragen: In Bezug worauf soll die Führungsausbildung Wirkungen entfalten und wie kann das systemisch betrachtet, erfasst werden? Aufgrund dieser Ausgangslage kann die Hypothese aufgestellt werden, dass die Führungsausbildung einen wahrnehmbaren Beitrag für den individuellen Führungserfolg leistet. Entsprechend wird die in der Einleitung aufgeführte Hauptfragestellung spezifiziert und durch folgende Fragestellungen ergänzt:

- Welches sind wichtige Faktoren für den Führungserfolg in der Stadtverwaltung Bülach?
- Wie stehen diese Führungserfolgskriterien in Beziehung zueinander?
- Welche Wirkungen aus der Führungsausbildung werden auf den Führungserfolg wahrgenommen?

Über die so erhobenen mentalen Modelle des Führungserfolgs, sollen organisations-spezifische Evaluationskriterien entwickelt werden, welche für den Führungsalltag der Führungspersonen relevant sind. In Anlehnung an von Rosenstiel (2009b) wird Führung als bewusste und zielbezogene Einflussnahme von Menschen verstanden, welche über Strukturen oder durch Personen erfolgen kann. Der Führungserfolg wird nicht nur durch die Führungsperson und deren gezeigten Verhaltensweisen beeinflusst, sondern auch durch das Zusammenspiel zwischen der Führungsperson und der Führungssituation (von Rosenstiel, 2009b).

3. Empirische Untersuchung

Aus dem vorliegenden Untersuchungsdesign wird ersichtlich, wie die Fragestellungen empirisch bearbeitet wurden. In Anlehnung an den Evaluationsablauf von Stockmann und Meyer (2014) wird das konkrete Evaluationsvorhaben vorgestellt, in dem der Evaluationsgegenstand und deren Operationalisierung sowie die Auswahl der Stichproben dargestellt werden. Ebenfalls werden die qualitativen Methoden der Datenerhebung und -auswertung aufgeführt. Die Abbildung 3 liefert einen Überblick der sequentiell aufeinander aufbauenden Schritte und deren Überführung in die Ergebnisdarstellung.

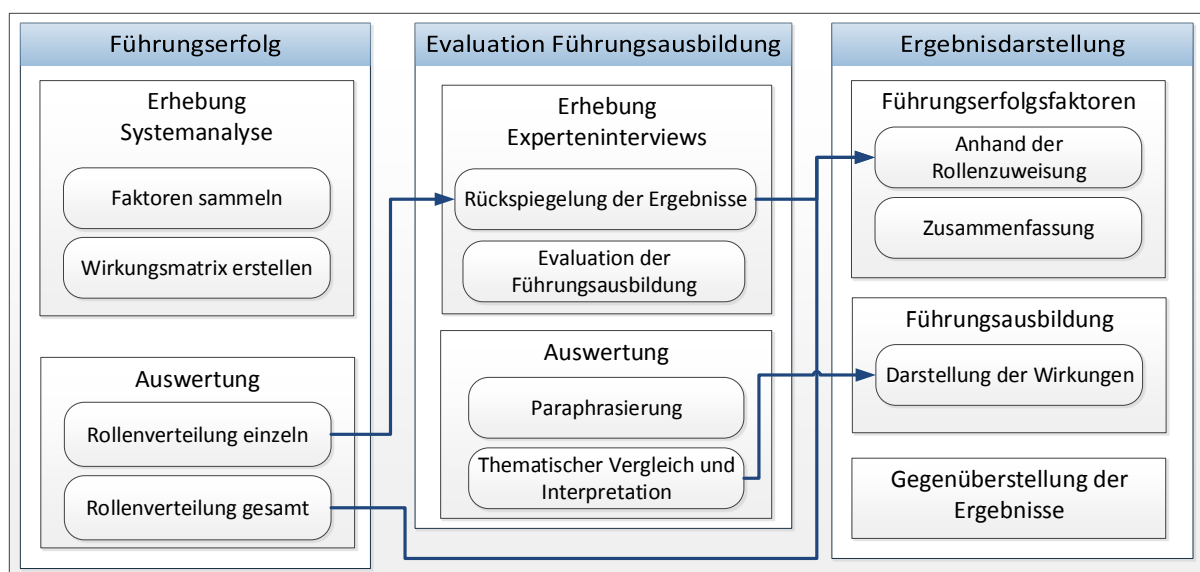


Abbildung 3: Übersicht des Untersuchungsdesigns.

Aufgrund der im Kapitel 2.4 beschriebenen Komplexität und der systemischen Betrachtung von Organisationen als vernetzte und soziale Systeme, benötigte es ein auf die Situation abgestimmtes Evaluationsdesign. In einem ersten Schritt wurde deshalb das Führungssystem anhand des Sensitivitätsmodells erfasst und bewertet. Darauf aufbauend erfolgte die Evaluation der Führungsausbildung in dem die Führungspersonen den Beitrag der Führungsausbildung an ihr individuelles Führungssystem beurteilten. Die Anwendung von qualitativen Verfahren begründet sich darin, die potenziellen Wirkungsfaktoren mittels Exploration zu identifizieren (Stockmann & Meyer, 2014). Nach Flick, von Kardorff und Steinke (2010) eignen sich diese Verfahren besonders gut, um die Bedeutung über die Wahrnehmung und Interpretationen von Menschen in Organisationen zu erfassen.

3.1 Evaluationsgegenstand

Als Evaluationsgegenstand diente die Führungsausbildung im Jahr 2013. Dabei besuchten grundsätzlich alle Führungspersonen aus den unterschiedlichen Bereichen die Führungsausbildung in Gruppen bestehend aus 10 bis 15 Teilnehmenden. Moderiert wurden die Führungsausbildungen jeweils durch einen externen Berater und dem Stadtschreiber. Zudem finden die Führungsausbildungen jährlich wiederkehrend mit aufeinander aufbauenden Modulen der OE statt. Wobei die Geschäftsleitung das jeweilige Modul ein Jahr vor der Bereichs- und Teamleitung besucht.

Vom Sommer bis Herbst 2013 wurde die in Tabelle 2 aufgeführte Führungsausbildung zum Thema Kommunikation mit der Team- und Bereichsleitung durchgeführt (Personaldienst Stadtverwaltung Bülach, 2013).

Tabelle 2: Übersicht der Führungsausbildung Team- und Bereichsleitung.

Modul	4 Organisationsentwicklung
Durchführung	Sommer bis Herbst 2013 (insgesamt 4 Durchführungen mit Gruppen von 10 bis 15 Teilnehmenden)
Dauer	2 Tage
Inhalte	<p>Kommunikation Teil 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückblick und Verankerung des zweiten und dritten Moduls; • Vertiefung und Übungen zum <i>Inneren Team</i> nach Friedemann Schulz von Thun; • Praktische Durchführung einer <i>Erlebnisaktivierenden Methode</i> mit Rollenspiel oder Aufstellungsarbeit und/oder praktische Durchführung einer <i>Innenen Ratsversammlung</i>. (Die Wahl der Methode richtet sich an den Praxisfällen der Teilnehmenden); • Anknüpfen an das <i>Riemann-Thomann-Persönlichkeitsmodell</i>; • Praktische Übungen und Erfahrungsaustausch zu den bearbeiteten Themen; • Arbeit an den von den Teilnehmenden eingebrachten Praxisfällen; • Vertiefte Arbeit mit dem Riemann-Thomann-Persönlichkeitsmodell und Verknüpfung mit dem Inneren Team.
Aufträge zur Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • ungelöste Situation aus dem Berufsalltag mitnehmen (Kommunikation, Konflikt, Führung) • Reflektion der Instrumente und Inneres Team

Im Frühling 2013 wurde die in Tabelle 3 aufgeführte Führungsausbildung zum Thema Führung mit der Geschäftsleitung durchgeführt (Personaldienst Stadtverwaltung Bülach, 2013).

Tabelle 3: Übersicht der Führungsausbildung Geschäftsleitung.

Modul	5 Organisationsentwicklung
Zielgruppe	Geschäftsleitung
Durchführung	Im Frühling 2013 (1 Durchführung mit der gesamten Geschäftsleitung)
Dauer	3 Tage
Inhalte	<p>Führung Teil 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückblick und Verankerung der bisherigen vier Module; • Feedback mit dem <i>Kommunikationsquadrat</i> und <i>Die Kunst der respektvollen Konfrontation</i>; • Vertiefte Analyse einer historischen Krisensituation anhand eines Spielfilms mit dem Schwergewicht auf die Handlungsoptionen und Entscheidungsprozesse der obersten Führungskraft; • <i>Gespräche leiten und strukturieren</i> nach Modellen von Friedemann Schulz von Thun; • Anknüpfen am <i>Werte- und Entwicklungsquadrat WEQ</i> als vielseitig einsetzbarem Instrument; • Praktische Durchführung einer <i>Erlebnisaktivierenden Methode</i> mit Rollenspiel oder Aufstellungsarbeit und/oder praktische Durchführung einer <i>Innenen Ratsversammlung</i>. (Die Wahl der Methode richtet sich an den Praxisfällen der Teilnehmenden); • Arbeit an den von den Teilnehmenden eingebrachten Praxisfällen.
Aufträge zur Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • ungelöste Situation aus dem Berufsalltag mitnehmen (Kommunikation, Konflikt, Führung) • Reflexion einer Gesprächssituation anhand WEQ

Die Führungsausbildung der Stadtverwaltung Bülach ist nicht direkt darauf ausgelegt, Führungspersonen auf eine Beförderung hin vorzubereiten oder sie grundlegend für die Führungstätigkeit zu qualifizieren, sondern auf die Förderung von Fähigkeiten und der kulturvermittelnden Funktion.

3.2 Stichprobenauswahl

In Abstimmung mit dem Auftraggeber und unter Berücksichtigung einer maximalen Varianz wurde die Stichprobe von sieben Teilnehmenden (Führungspersonen) nach folgenden Kriterien vorab festgelegt:

- Hierarchiestufen: Geschäftsleitung (1. Führungsebene), Bereichsleitung (2. Führungsebene) und Teamleitung (3. Führungsebene)
- Dienstalter (neue bis langjährige Führungspersonen)
- Führungsspanne (grosse bis keine = Fachführung)
- Bereiche (Verwaltung, Bildung, Handwerk)

Die Führungspersonen wurden telefonisch angefragt, um die grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme abzuholen und zwei individuelle Termine zu vereinbaren. Für den ersten Termin zur Erstellung der Wirkungsmatrix (siehe Kap. 3.2.1) wurden zwei Stunden reserviert und für den zweiten Termin mit der Evaluation der Führungsausbildung (siehe Kap. 3.2.2) eine Stunde.

3.3 Instrumenteneinsatz und -entwicklung

Die eingesetzten und entwickelten Instrumente wurden vor der Datenerhebung mit einer Führungsperson erprobt und daraufhin leicht modifiziert. Vor allem die Form und der Umfang der Rückmeldung der Ergebnisse aus der Systemanalyse wurden vereinfacht und optimaler auf die Zielgruppe angepasst.

3.3.1 Systemanalyse Führungserfolgskriterien

Das Sensitivitätsmodell wurde mit dem in Tabelle 4 aufgeführten Prozess der Systemanalyse operationalisiert. Dabei wurde das Führungssystem und deren Erfolgskriterien als Subsystem des gesamten Systems Stadtverwaltung Bülach aufgefasst.

Tabelle 4: Arbeitsschritte der Systemanalyse (in Anlehnung an Hühn & Zirkler, 2013; Vester, 2012).

Schritte der Systemanalyse	Details
Systembeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung der Führungserfolgskriterien • Überarbeitung und Übertragung in die Wirkungsmatrix • Beschreibung der Führungserfolgskriterien
Erstellung der Wirkungsmatrix	<ul style="list-style-type: none"> • Hinterfragung der Wechselwirkungen • Einschätzung der Einflussstärken (0 – 3)
Auswertung der Wirkungsmatrix	<ul style="list-style-type: none"> • Berechnung der Faktoren • Bestimmung der Rolle im System • Eckwerte: aktiv, passiv, kritisch, puffernd • kritische Punkte, Hebelpunkte, Messfühler ableiten
Untersuchung der Gesamtvernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Rückspiegelung der Wirkungsrelationen • Dokumentation der Erkenntnisse (Reaktionen und Interpretationen)

Ausgangslage ist die Systembeschreibung in der das übergeordnete Ziel die Erhöhung der Lebensfähigkeit lautet und woraus Teilziele abgeleitet und die Grenzen des Systems abgesteckt werden (Vester, 2012). Zur anschliessenden Erfassung der Einflussgrössen wurden die Führungspersonen nach ihren Führungserfolgskriterien gefragt (s. Anhang 9.1: Leitfaden A: Erstellung der Wirkungsmatrix). Mittels *Brainstorming* sollen so die für das Systemverhalten relevanten Variablen genannt und herausgefiltert werden (Vester, 2012).

Nach der Sammlung der Variablen wurden diese überarbeitet und auf ihre Systemrelevanz hin geprüft (Vester, 2012). Durch diesen Prozess der systemgerechten Auswahl können Doppelspurigkeiten vermieden, Unklarheiten geklärt und sichergestellt werden, dass es sich um die systemrelevanten Variablen handelt (Vester, 2012). Schliesslich wurden zwischen 10 bis 20 Variablen ausgewählt und in die Wirkungsmatrix eingetragen. Zudem wurde von jeder Variable eine Beschreibung erstellt, um sicherzustellen, dass das Verständnis der Führungspersonen über ihre Erfolgskriterien dokumentiert ist. Vester (2012) bezieht bei der Prüfung auf Systemrelevanz nebst den Menschen im System und ihr Befinden weitere Kriterien wie zum Beispiel wirtschaftliche oder die Beziehung zur Umwelt mit ein. Zudem definiert Vester (2012) eine für die Anwender handhabbare Anzahl der Variablen auf 20 bis 30. Für die vorliegende Untersuchung orientierte sich die Kriterienüberprüfung auf die Vollständigkeit aus Sicht der Führungspersonen und es wurde ein Variablensatz mit einer Untergrenze von 10 und einer Obergrenze von 20 definiert.

Nachdem die Variablen in die Wirkungsmatrix übertragen wurden, erfolgte die Abschätzung des Einflusses jeder einzelner Variable auf die andere (Vester, 2012). Dazu steht ein Wertebereich von null (kein Zusammenhang) bis drei (sehr positiver Einfluss) zur Verfügung. Diese Zahlen wurden in der Wirkungsmatrix eingetragen und zur weiteren Analyse verwertet (s. Kap. 3.4.1). Das Sensitivitätsmodell wurde bis zu den Analyseschritten der Einflussmatrix und Rollenverteilung angewendet. Für die weiteren Schritte wird auf Vester (2012) verwiesen.

3.3.2 Experteninterviews zur Evaluation der Führungsausbildung

Die im ersten Termin erstellte Wirkungsmatrix und deren ausgewerteten Wirkungsrelationen wurden den Führungspersonen zurückgespiegelt und mit ihnen interpretiert. Darauf aufbauend erfolgte die Evaluation der Führungsausbildung anhand eines leitfadengestützten Experteninterviews.

Experteninterviews sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auf eine bestimmte Zielgruppe, als Experten/innen des Gegenstandsbereiches, und die Inhalte sich weniger auf die Person sondern auf ihr Wissen fokussieren (Flick, 2006). Ein weiterer Aspekt ist die pragmatische Interviewführung, welche darauf beruht, dass Experten/innen in der Regel wenig Zeit für ein Interview haben (Flick, 2006). In der vorliegenden Arbeit wurden Führungspersonen in ihrer Funktion angesprochen, wodurch die damit einhergehenden Erfahrungen und Wissensbestände zum Gegenstand der Experteninterviews macht (Meuser & Nagel, 2002). Durch den Einsatz des Interviewleitfadens (s. Anhang 9.2: Leitfaden B: Experteninterview) wurde sichergestellt, dass die relevanten Themen behandelt wurden (Meuser & Nagel, 2002).

Die Konstruktion des Interviewleitfadens orientierte sich daran, die Führungsausbildung aufgrund der Wirkungsmatrix zu beurteilen. Zur Erfassung mentaler Modelle beziehungsweise subjektiver Theorien, dienen offene Fragen über Ursache und deren Wirkungen (Bortz & Döring, 2006). Zuerst wurden die Führungspersonen nach dem Beitrag der Führungsausbildung an ihren Führungserfolg anhand der gebildeten Faktoren gefragt. Abschliessend konnten die Führungspersonen ihre Ideen zur Verbesserung der Führungsausbildung einbringen, um ihr Führungssystem ideal zu unterstützen. Alle Interviews wurden für die Analyse auf Tonband aufgenommen.

3.4 Datenauswertung

Die Auswertung der Führungserfolgskriterien erfolgte aufgrund der Systemanalyse und schaffte die Voraussetzung zur Evaluation der Führungsausbildung.

3.4.1 Wirkungsmatrix der Führungserfolgskriterien

Aus der mit den Führungspersonen erhobenen Wirkungsmatrizen (s. Kap. 3.3.1) wurden für jeden Führungserfolgskriterium (im Folgenden Variable) die Aktiv- und Passivsumme, deren Produkt und der Quotient berechnet (Vester, 2012). Durch die waagrechte Summenbildung ergibt sich die Aktivsumme (AS), welche eine Aussage ermöglicht, wie stark die Variable auf den Rest des Systems wirkt (Vester, 2012). Mit der senkrechten Summenbildung ergibt sich die Passivsumme (PS) und dadurch eine Aussage darüber, wie empfindlich die Variable auf Änderungen im System reagiert (Vester, 2012).

Aus der AS und PS können die Variablen den vier Schlüsselrollen (*aktiv, reaktiv, kritisch* und *puffernd*) zugeordnet werden (Vester, 2012). Mit dem Quotient (Verhältnis AS/PS) wird der Variable einen aktiven beziehungsweise reaktiven Charakter zugeschrieben (Vester, 2012). Zahlenwerte grösser als eins entsprechen dabei einer aktiven Variable, solche kleiner als eins

einer passiven und ein Zahlenwert von eins, einer ausbalancierten Variable, welche gleichzeitig und gleichwertig das System beeinflusst und vom System beeinflusst wird (Hühn & Zirkler, 2013). Die Multiplikation der AS und PS ergibt das Produkt, wobei Variablen mit einem hohen Produkt stark am Systemverhalten beteiligt sind (kritischer Charakter) und solche mit einem niedrigen Produkt wenig daran beteiligt sind (puffender Charakter) (Vester, 2012). Variablen zwischen den Schlüsselrollen aktiv, reaktiv, kritisch und puffernd befinden sich im Neutralbereich (Vester, 2012). Zur Steuerung des Systems eignen sich diese Variablen nicht, jedoch sind sie für die Selbstregulation wichtig (Vester, 2012).

Aufgrund dieser Werte lässt sich die Rolle der Variable im System interpretieren (Vester, 2012). Weil sich diese Rolle aus dem Zusammenspiel mit den anderen Variablen bildet, ist es bereits eine Systemaussage (Vester, 2012). Zudem lassen sich aufgrund der Variablenverteilung insgesamt Informationen über die Sensitivität des Systems ableiten (Vester, 2012).

Für jede Führungsperson wurde diese Auswertung vorgenommen, die Variablenbeschreibung erstellt und ihre Wirkungsmatrix visualisiert. Diese Ergebnisse wurden zu Beginn des zweiten Termins den Führungspersonen zurückgespiegelt. Um die Fragestellung über die wichtigen Führungserfolgskriterien zu beantworten und Gemeinsamkeiten sowie Muster aus den Führungssystemen zu beschreiben, wurden die Interpretationen mit den Führungspersonen zusammengefasst. Zudem erfolgte eine systematische Auswertung aller gesammelten Führungserfolgskriterien nach folgenden Schritten:

- Sichtung der Variablen und qualitative Zuordnung an ein daraus entwickeltes Kategoriensystem.
- Anwendung verschiedener Sortierungen aufgrund der aus der Wirkungsmatrix zugewiesenen Schlüsselrolle zur weiterer Mustererkennung (neutral, aktiv, reaktiv, puffernd, kritisch und Zwischenbereiche).
- Interpretation der Gemeinsamkeiten über die gesammelten Wirkungsrelationen und deren Systemrelevanz.

3.4.2 Experteninterviews

Für die Auswertung der Experteninterviews wurden die tonbandprotokollierten Aufnahmen ausschnittsweise transkribiert. Ein aufwendiges Notationssystem welches Pausen, Stimmlagen und sonstige nonverbale Elemente berücksichtigt, ist aufgrund des Fokus auf gemeinsam geteiltes Wissen nicht notwendig (Meuser & Nagel, 2002). In Anlehnung an das Vorgehen

von Meuser und Nagel (2002) wurden die Experteninterviews in einem mehrstufigen Vorgehen interpretiert.

- Paraphrasierung der Interviewausschnitte und Erstellung von thematischen Einheiten sowie der Zuweisung von Überschriften pro Interview.
- Zusammenstellung von thematisch gleichen oder ähnlichen Passagen aus den verschiedenen Interviews und Vereinheitlichung der Überschriften.
- Überprüfung und gegebenenfalls Revision der Zuordnungen.

In den Interpretationsschritten wurden die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet und einzelne Aussagen herausgefiltert. Aufgrund der Exploration von gemeinsam geteilten Deutungsmustern über potenzielle Wirkungsfaktoren wurden die Ergebnisse auf dieser Abstraktionsebene dargestellt. Eine soziologische Konzeptualisierung erfolgte ansatzweise in der Gegenüberstellung mit den Führungserfolgskriterien und in der Diskussion der Ergebnisse. Zudem wurden in den Ergebnissen Zitate aufgenommen, welche besonders treffend und prägnant den jeweiligen Wirkungsbereich darstellten.

4. Ergebnisse

Nach der Beschreibung der Stichprobe und den Erhebungsmerkmalen werden zur Beantwortung der Fragestellung über die Führungserfolgskfaktoren, die detaillierten Ergebnisse der erhobenen Führungssysteme dargestellt. Exemplarisch wird eine Wirkungsmatrix und deren Interpretation aufgeführt. Die Auswertungen einzelner Führungspersonen befinden sich im Anhang (s. Anhang 9.3: Variablenbeschreibung, sowie Anhang 9.4: Visualisierung der Wirkungsmatrix). Im Kapitel 4.3 erfolgt eine Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews, welche abschliessend den Führungserfolgskfaktoren gegenübergestellt werden. Die Grundlagen zur Auswertung und Interpretation der Experteninterviews befinden sich im Anhang (s. Anhang 9.6: Paraphrasen Experteninterviews).

4.1 Stichprobe und Erhebungsmerkmale

Die Stichprobe setzte sich aus vier weiblichen und drei männlichen Führungspersonen mit einer Führungsspanne von durchschnittlich fünf Mitarbeitenden und einem Durchschnittsdienstalter von zehn Jahren zusammen. Zwei davon besuchten im 2013 erstmalig die Führungsausbildung, während die anderen aufgrund ihres Dienstalters schon mehrmals daran teilgenommen haben.

Die Erhebungen fanden im März und April 2014 in den Verwaltungsstandorten der Führungspersonen statt. Sämtliche Führungspersonen waren unter Berücksichtigung der Anonymisierung der Daten mit den Gesprächsaufnahmen auf Tonband einverstanden. Während für den ersten Termin durchschnittlich rund zwei Stunden benötigt wurden, dauerte der zweite Termin durchschnittlich rund eine Stunde.

Bei der Erhebung der Führungserfolgskfaktoren nannten die Befragten zu Beginn meistens weniger als zehn Faktoren. Erst in der weiteren Auseinandersetzung und Reflexion des eigenen Führungserfolgs, konnten weitere wichtige Führungserfolgskfaktoren herausgearbeitet werden, welche auf den ersten *offensichtlichen* Blick nicht bewusst waren.

4.2 Führungserfolgskfaktoren

In den Systemanalysen mit den sieben Führungspersonen wurden insgesamt 103 Führungserfolgskfaktoren erhoben. Das Verhältnis zwischen aktiv und passiv ist mit je 42.7 Prozent ausgeglichen. 14.6 Prozent sind neutrale Faktoren.

4.2.1 Bewertung aufgrund der Rollenverteilung

Die Analyse der Führungserfolgskfaktoren aufgrund ihrer Wirkungsrelationen zeigt ein hochkomplexes und selbstregulierendes Führungssystem. Die dazugehörigen Tabellen befinden

sich im Anhang (s. Anhang 9.5: Auswertung der Führungserfolgskriterien). Die in der Abbildung 4 dargestellten Führungserfolgskriterien geben einen Überblick der Rollenverteilung (aktiv, reaktiv, kritisch, puffernd, neutral).

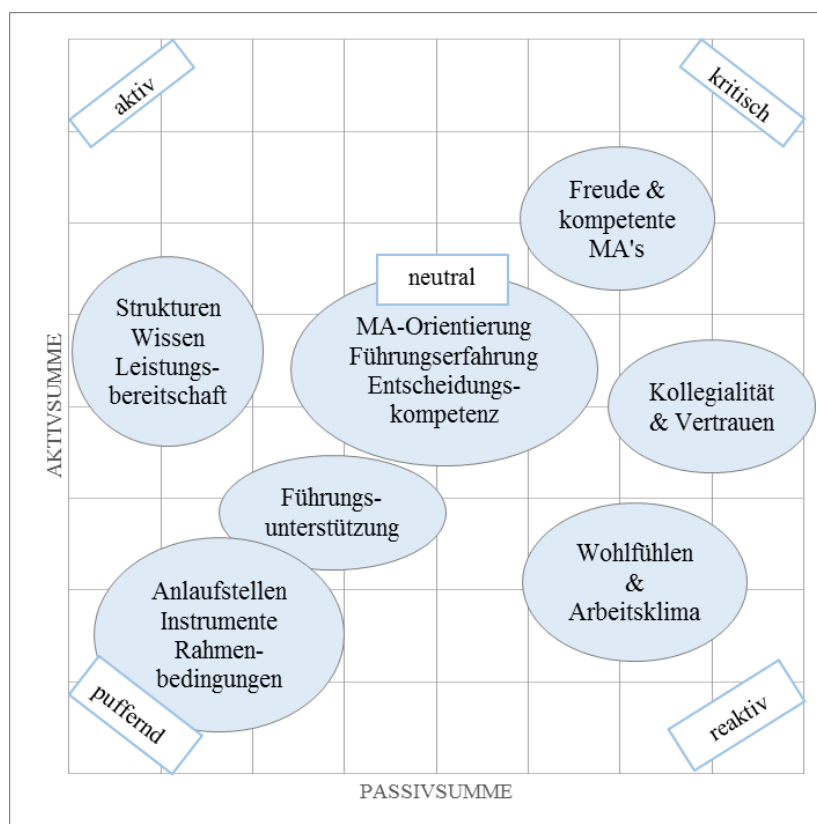


Abbildung 4: Übersicht der Führungserfolgskriterien inklusiv Rollenverteilung.

Aktiv-puffernd

In den Wirkungsmatrizen der Führungspersonen gibt es keine Führungserfolgskriterien, welche eine sehr hohe Aktiv- und geringe Passivsumme aufweisen und damit als wirksame Schalthebel eingestuft werden können. Dafür aber einige aktive Faktoren, mit denen das System am ehesten gesteuert werden kann. Dazu gehören die Leistungsbereitschaft und Authentizität. Zudem setzen Führungspersonen ihr Wissen und ihre Erfahrungen ein, um das System aktiv zu steuern. Führung über Strukturen erhält eine ähnliche Position im System.

Puffernd

Der Austausch im sozialen wie auch geschäftlichen Umfeld hat eine unterstützende Funktion und innerhalb des Systems einen puffernden Charakter. Dasselbe gilt für das Wissen über die Führungsinstrumente und internen Anlaufstellen, sowie die städtischen Rahmenbedingungen. Mit diesen Faktoren steuernd einzugreifen oder sie versuchen zu kontrollieren, können keine Wirkungen ausgelöst werden. Sie sind jedoch ein wichtiger Bestandteil zur Absicherung und können bei Bedarf hinzugezogen werden.

Reaktiv

Zwischen den Rollen puffernd und reaktiv liegen vereinzelte Führungserfolgskfaktoren, welche nicht eindeutig zugeordnet werden konnten. Ein ähnliches Bild ergibt sich im reaktiven Bereich, wobei aus den Wirkungsmatrizen je ein Führungserfolgskfaktor zugeordnet werden konnte. Dazu gehören *in der Funktion wohlfühlen* und *gutes & anregendes Arbeitsklima*. Diese Erfolgskfaktoren werden hauptsächlich vom System bestimmt und eignen sich sehr gut als Indikatoren. Hier steuernd einzugreifen kommt hingegen einer Symptombehandlung gleich.

Kritisch-reaktiv

Im kritisch-reaktiven Bereich befinden sich die Kategorien Kollegialität und Vertrauen. Diese werden somit stark vom System beeinflusst und haben dennoch eine mittlere Wirkung auf das System. Zum Beispiel entsteht Vertrauen aufgrund der Wechselwirkungen im System. Gleichzeitig bildet es die Basis für viele weitere Beziehungen und wirkt somit auf andere Faktoren. Kritisch kann es jedoch nur werden, wenn dort ein zusammenhängendes Bündel besteht. Dies ist jedoch in keiner Wirkungsmatrix der Fall. Zudem befindet sich Kollegialität auch im neutralen Bereich der Selbstregulation.

Kritisch

Über die kritischen Führungserfolgskfaktoren lassen sich nur ansatzweise Gemeinsamkeiten erkennen. In einer Wirkungsmatrix wurden bis auf einen Faktor, alle dem kritischen Bereich zugeordnet. Dennoch wird das entsprechende Führungssystem mit einer hoher Selbstwirksamkeit und Stabilität beurteilt. Zu den Gemeinsamkeiten im kritischen gehören die Freude an der Arbeit und kompetente Mitarbeitende zu haben. Diese Faktoren sind stark vernetzt und eignen sich dazu, um Veränderungen zu initiieren. Weil es jedoch aktive Faktoren sind, kann ein falscher Eingriff destabilisierend für das System sein.

Neutral

Mehr als die Hälfte (59.7 %) der Führungserfolgskfaktoren konnten dem Neutralbereich zugeordnet werden. Anhand ihnen lässt sich das System nur schlecht steuern, sie dienen jedoch zur Selbstregulation. Am häufigsten wurden zusammenfassend folgende Führungserfolgskfaktoren genannt.

- **Führungsunterstützung:** Der Austausch und die Unterstützung durch den nächst höheren Vorgesetzten, aber auch sich gegenseitig zu unterstützen, zum Beispiel im eigenen Führungsteam (v. a. passive Faktoren)¹
- **Mitarbeiterorientierung:** Sich Zeit für die Mitarbeitenden nehmen, sich gegenseitig fördern und fordern, einen regelmässigen Kontakt pflegen und die Bedeutung ihrer Arbeit kennen (v. a. aktive Faktoren)
- **Ablauforganisation:** einheitliche Arbeitsabläufe und Instrumente
- **Entscheidungskompetenzen:** innerhalb der Rahmenbedingungen den benötigten Handlungsspielraum haben (v. a. passive Faktoren)
- **Führungshandeln:** Transparenz bei Entscheidungen, sich sicher sein und überlegt handeln
- **Kollegialität:** Kontakte und einen wertschätzenden Umgang pflegen
- **Praxis- und Führungserfahrung:** Fachlich kompetente und mehrjährige Praxiserfahrungen haben, sowie Führungsinstrumente zu kennen und zu wissen, wie die internen Abläufe funktionieren (ausschliesslich aktive Faktoren)

Zu den weiteren Führungserfolgskriterien im Neutralbereich gehören ein gutes Zeitmanagement, abschalten können, Wertschätzung der Arbeit, Arbeitsteilung im Team, Vertrauen, Freude am Fachlichen und ein gutes Rollenverständnis.

4.2.2 Exemplarische Darstellung einer Wirkungsmatrix

Die von der Führungsperson (FP 01) erstellte Wirkungsmatrix (s. Tab. 5) beinhaltet ihre 17 wichtigsten Führungserfolgskriterien (s. Anhang 9.3.1: Variablen FP 01). Der Anteil an aktiven Variablen überwiegt mit 47.1 Prozent, gefolgt von den passiven (41.2 %) und den neutralen Variablen (11.8 %). *Freude an der Führung (17)* weist die höchste Aktiv- sowie Passivsumme (AS=34; PS=35) aus und hat somit einen grossen Einfluss auf das System und wird wiederum stark vom System beeinflusst. Die Führungsperson beschreibt diesen Faktor als wesentlich für den Führungserfolg, welcher Kettenreaktionen auslösen kann. Denn Freude wird ausgestrahlt und wirkt somit auf das Arbeitsumfeld. Wenn sie jedoch nicht vorhanden ist, kann zum Beispiel die Motivation im Team sinken, was sich wiederum auf ihre Freude auswirkt und so den knapp höheren passiven Anteil erklärt.

¹ Tendenzen in der Variablenart (aktiv/passiv) wurden, wenn vorhanden in Klammern aufgeführt.

Tabelle 5: Wirkungsmatrix FP 01.

Nr.	Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Aktivsumme	Produkt
1	viel Führungserfahrung		0	3	1	2	3	2	0	1	3	3	1	0	0	0	3	0	22	308
2	klare Kommunikation	0		0	3	3	1	0	3	0	3	3	1	1	3	0	3	3	27	972
3	flexibler Rollenmix	2	1		1	3	0	2	0	2	2	0	3	2	3	0	0	3	24	408
4	loslassen können	0	0	2		0	0	0	0	3	0	0	3	1	3	0	0	3	15	330
5	Mitsprache Rekrutierung	2	0	0	0		0	2	0	0	0	0	3	3	3	0	0	3	16	352
6	Anerkennung Stadtbüro	2	3	0	0	0		2	1	1	0	0	2	2	2	1	3	2	21	315
7	kollegiale Verhältnisse	0	3	2	3	0	3		0	0	3	2	0	0	2	0	3	3	24	552
8	eingeschränkter Infoaustausch	0	3	0	0	0	0	0		3	3	3	0	0	0	3	3	0	18	342
9	effizientes Zeitmanagement	2	3	0	3	0	0	0	3		1	0	1	3	0	3	1	3	23	644
10	persönliche Feedbackrunden	0	3	1	2	3	0	3	3	2		2	3	2	3	3	0	3	33	891
11	einheitliche Arbeitsabläufe	1	3	0	3	0	0	3	3	3	0		3	0	3	0	0	2	24	528
12	Führungsfreiheit	2	3	3	3	3	0	0	0	2	3	2		3	3	0	0	3	30	840
13	Entscheidungsstark	0	3	3	0	3	3	2	0	3	0	3	2		3	0	2	3	30	720
14	Vertrauen in das Team	0	3	0	0	0	0	2	3	2	3	1	3	3		0	0	3	23	713
15	taffe Öffnungszeiten	0	3	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0		3	0	15	195
16	Austausch Bereichsleiter	3	2	0	0	2	3	3	0	1	0	0	0	2	0	3		1	20	460
17	Freude an der Führung	0	3	3	3	3	2	2	0	2	3	3	3	2	3	0	2		34	1190
	Passivsumme	14	36	17	22	22	15	23	19	28	27	22	28	24	31	13	23		35	
	Quotient Aktiv- / Passivsumme	1.6	0.8	1.4	0.7	0.7	1.4	1.0	0.9	0.8	1.2	1.1	1.1	1.3	0.7	1.2	0.9	1.0		

Eine ähnliche Position im System, jedoch mit einem geringeren Passivanteil, nimmt die Variable *persönliche Feedbackrunden* (10) ein. Diese dienen dazu, das Empfinden der Mitarbeitenden zu spüren, was für den Führungsalltag als Informationsquelle dienen kann, um entsprechend darauf zu reagieren. Ebenfalls nahe am kritischen Bereich liegt die Variable *Führungsfreiheit* (12), welche auf fachlicher Ebene lediglich kritisch werden kann, wenn keine Absicherung vorhanden ist. Die Führungsperson betont jedoch, dass es ihr Mühe bereitet, wenn ein/e Vorgesetzte/r etwas durchsetzen möchte beziehungsweise sie sich nicht einigen können und gleichzeitig, dass sie sich selber wohlfühlt und es gut läuft. *Führungsfreiheit* (12) wirkt insofern auf das System, dass die Führungsperson selber gestalten kann. Dies bedingt jedoch unter anderem die benötigten Kompetenzen, welche vom System heraus bedingt sind.

Entscheidungsstark (13) wirkt mehr auf das System, als das es vom System beeinflusst wird. Dies wird von der Führungsperson ihrer eigenen Person zugeordnet und ob sie entscheiden kann, will und sich dabei wohlfühlt. Der passive Anteil ist dadurch zu erklären, dass es bei fachlichen Unsicherheiten mehr Mühe bereitet, zu entscheiden. *Klare Kommunikation* (2) weist die höchste Passivsumme auf und wird insofern vom System beeinflusst, dass es die Ausdrucksfähigkeit widerspiegelt. Gleichzeitig verträgt es das System, wenn eine Botschaft nicht so treffend formuliert wurde, aufgrund der stabilisierenden Funktion der anderen Faktoren.

4.2.3 Zusammenfassende Erkenntnisse aus den Wirkungsmatrizen

Das Führungssystem ist ausbalanciert und weist eine hohe Selbstregulation und Stabilität aus. Als Indikatoren für die Ausgeglichenheit des Systems kann die Verteilung der Variablenart (aktiv, passiv, neutral) dienen. Die meisten Führungserfolgskriterien befinden sich im Neutralbereich und tragen somit zur Selbstregulation des Systems bei. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Selbstregulation kann der Führungsunterstützung und der Mitarbeitendenorientierung zugeordnet werden.

Das Fehlen von stark aktiven Faktoren erklären sich die Führungspersonen aufgrund der vielen vorgegebenen Aufgaben, welche nicht beeinflussbar sind. Zudem gebe es kein Führungserfolgskriterium, welches ohne Einflüsse des Systems wirken kann. Stattdessen entsteht Führungserfolg in einem „Miteinander“ und durch Wechselwirkungen. Dies gilt auch für die Führungspersonen selbst, indem der Führungserfolg nicht nur an ihnen selbst liegt, sondern in einem funktionierenden System entsteht. Die Einflussmöglichkeiten sind somit in der subjektiven Wahrnehmung der Führungspersonen vergleichsweise gering.

Als weiteren Erklärungsansatz für die Stabilität des Systems, dienen die Führungserfolgskriterien im puffernden sowie kritischen Bereich. Aus den jeweils zwei Variablen mit dem höchsten Produkt und somit im/oder nahe am kritischen Bereich zeigt sich, dass es hauptsächlich passive Variablen sind. Auf der gegenüberliegenden Seite (puffernd) liegen vor allem aktive Variablen. Eingriffe auf Faktoren in diesen Rollenkombinationen haben eine stabilisierende Wirkung auf das System. Dazu gehören zum Beispiel die städtischen Rahmenbedingungen sowie die kompetenten Mitarbeitenden. Durch die hohe Stabilität und Selbstregulation lässt sich das System nicht schnell irritieren. Dafür gibt es wenige Ansatzpunkte, welche als Hebel dienen können, um gezielte Veränderungen zu bewirken. Zur Steuerung des Systems werden immer weitere Faktoren hinzugezogen, was rasche und spontane Eingriffe verzögern kann. Wenn Veränderungen angegangen werden, dann über sorgfältig aufeinander abgestimmte Massnahmen, welche gleichzeitig an mehreren Führungserfolgskriterien ansetzen.

Durch die Erstellung der Wirkungsmatrix und die Rückspiegelung der Ergebnisse erhielten die Führungspersonen wieder die Perspektive, beziehungsweise das Bewusstsein darüber, dass es viele Faktoren mit gegenseitigen Abhängigkeiten gibt. Führung ist ein komplexes Konstrukt, bei dem es nicht nur ein oder zwei Instrumente dazu benötigt. Das bedeutet aber auch, dass ein Gleichgewicht vorhanden sein muss, es jedoch Fehler und deren Verbesserungen ertragen kann. Ebenfalls können wirksame Veränderungen nicht nur an einem Ort ansetzen, sondern es braucht eine ganzheitliche Herangehensweise.

4.3 Wirkungen der Führungsausbildung

Nachfolgend werden die aus den Experteninterviews ausgewerteten Wirkungen dargestellt und mit Zitaten gekennzeichnet.

4.3.1 Fördert ein gemeinsames Führungsverständnis

„Führungskräfte sind wichtig und es ist wichtig, dass wir so arbeiten wie die Stadt möchte und wir uns mit der Führung identifizieren.“

Die befragten Führungspersonen berichten von einer Bestätigung in ihrem Führungshandeln und einer Förderung ihres Verständnisses, wie in der Stadtverwaltung Bülach geführt wird. Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Führungsthemen und den klaren Vorgaben, haben sie die Möglichkeit ihr individuelles Führungshandeln zu hinterfragen, dieses zu stärken und sich mit der Führung zu identifizieren.

„Ich war schlussendlich verwundert, dass so eine moderne Führungslehre mit meinem tatsächlichen Führen gar nicht so weit auseinanderliegt.“

Konkret geschieht das über die Fallschilderungen und den Austausch mit anderen Führungspersonen. Die Vorgaben orientieren sich dabei an den Leitsätzen. Allen voran Verantwortung zu übernehmen, mitarbeiterorientiert zu führen und einen respektvollen Umgang zu pflegen.

„Es ist wie ein Mittel um das zum Leben zu bringen, was da drin steht.“

Im gemeinsamen Führungsverständnis gibt es auch unterschiedliche Auffassungen. Während die Einen eher fordernd führen, orientieren sich andere am Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Und trotzdem finden diese unterschiedlichen Ansichten in der Führungsausbildung einen Konsens im gemeinsamen respektvollen Umgang und darin, vom Gegenüber etwas zu lernen. In dem das Verständnis geschaffen wird, dass die Einen etwas „härter“ werden und die Anderen sich mehr an den Mitarbeitenden orientieren können.

„Dass man so ein bisschen sein Verhalten auch gespiegelt erhält, von anderen oder von einem solchen System.“

Die intensiven Diskussionen über Führungssituationen und der Austausch von Erfahrungen ermöglichen eine kritische Reflexion der eigenen Führungstätigkeit. Aber auch schon durch die Vorbereitungsaufgaben oder das Anwenden gewisser Modelle, ergeben sich Möglichkeiten um die Führungssituationen mit Distanz nochmals zu überdenken.

„Die ganzen Themen die wir dort bearbeiten, man kann sehr viel, schon während den zwei Tagen nachdenken, was man als nächstes im eigenen Team macht oder ausprobieren von dem.“

4.3.2 Führungspersonen handeln überlegt

„Sie müssen führen, es gibt kein Betty-Bossy-Rezept zum Führen.“

Die Führungspersonen werden in der Führungsausbildung aufgefordert, Verantwortung zu übernehmen und selbstständig Entscheide zu treffen. Und dabei gleichzeitig sensibilisiert, sich vor allem in schwierigen Situationen vorzubereiten. Mit den Instrumenten erhalten sie Werkzeuge in die Hand, welche sie selbstständig nutzen können, um Situationen besser einzuschätzen und beispielsweise, um Gespräche vorzubereiten. Wichtig dabei ist, nicht einfach spontan zu handeln sondern sich zwingend vorzubereiten und gut zu überlegen, wie etwas angegangen wird. Weil Führen etwas Komplexes ist und die Situationen sehr unterschiedlich sein können, gibt es dafür keine vorgefertigten Lösungswege. Dafür aber handlungsleitende Strategien wie die Situationen adäquat angegangen werden können. Zum Beispiel können dadurch auch Entscheide begründet und nachvollziehbar gemacht werden. Zudem haben die Führungspersonen jederzeit die Möglichkeit sich bei Bedarf Unterstützung zu holen.

„Nicht losblabern, man muss sich vorbereiten bei schwierigen Gesprächen. Nur schon dass du das sagst, was du sagen möchtest.“

4.3.3 Führungspersonen vernetzen sich

„Es ist für mich auch noch eine gute, vielleicht nicht absolut das primäre Ziel, aber es ist so ein bisschen ein Bandknüpfen, die Kurse.“

In der Führungsausbildung lernen sich die Führungspersonen quer durch sämtliche Abteilungen und Bereiche kennen. Dabei werden Kontakte zu Mitarbeitenden geschaffen, mit denen sie im Arbeitsalltag keine Berührungspunkte haben und der Zusammenhalt innerhalb der Führungsebene wird gestärkt. Diese Kontakte werden teilweise auch nach der Führungsausbildung gepflegt und sind nützlich, um Anlaufstellen unabhängig von der Führungsausbildung zu haben und auch schneller darauf zurückgreifen zu können.

4.3.4 Lösungsvorschläge für Führungssituationen erhalten

„Da kann man etwas lernen, aus den Fehlern von anderen oder wenn die anderen etwas gut machen.“

Eine Auswahl der von den Führungspersonen eingebrachten und ungelösten Führungssituationen wird vor Ort bearbeitet. Dabei handelt es sich um sehr vielfältige Themen und durch das gemeinsame Erarbeiten der Lösungen, können unterschiedliche Perspektiven eingebracht und von anderen Fehlern oder guten Vorgehensweisen gelernt werden. Ebenfalls wurde erwähnt, dass die Führungspersonen über die Fallbearbeitung auf ähnliche oder sogar dieselben herausfordernden Situationen im Führungsalltag stossen. Die falleinbringende Führungsperson selbst, erhält einen möglichen Lösungsweg, welche sie zur Bewältigung der Situation nutzen kann.

4.3.5 Führungsinstrumente werden zur Verfügung gestellt

„Ich habe dort einen riesen Topf voll guter Ratschläge, Ideen und Anregungen erhalten, wo ich bis jetzt eine Handvoll daraus genutzt habe. Das wo mir persönlich wichtig war.“

Die behandelten Theorien, Modelle und Instrumente werden als interessant und praxistauglich empfunden. Für ihren Führungsalltag dienen sie als Absicherung um bei schwierigen Situationen darauf zurückzugreifen. Schon in der Vorbereitung auf die Führungsausbildung erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit den Modellen und auch die Fallbearbeitung baut darauf auf. Entsprechend ergeben sich mehrmalige Möglichkeiten um die Modelle für einen relevanten Praxisfall anzuwenden und auszuprobieren. Aufgrund der Führungsausbildung verstehen die Führungspersonen, wie solche Modelle angewandt werden und setzen diese bei Bedarf auch ein. Wichtig dabei ist, dass die Modelle erlebbar gemacht werden und dadurch Lerneffekte ausgelöst werden, bei denen die Theorie mit dem eigenen Führungsalltag verknüpft wird.

„Es erhält dadurch Fleisch an den Knochen.“

Mit der Zeit sind die Inhalte dann nicht mehr so präsent, dafür stehen die Unterlagen zur Verfügung, welche jederzeit wieder hinzugezogen werden können. Zudem berichten die Führungspersonen, dass sie diese Inhalte teilweise auch an ihre eigenen Teams weitergeben beziehungsweise mit ihnen behandeln.

4.3.6 Schafft eine gemeinsame Verständigungsgrundlage

„Weil ich weiss ja, dass meine Führungspersonen die gleichen Grundlagen auch haben.“

In der Führungsausbildung werden allen Führungspersonen dieselben Grundlagen vermittelt. Dadurch wird eine gemeinsame Verständigungsgrundlage geschaffen, welche Auswirkungen auf den Führungsalltag haben. Durch diese so entwickelte gemeinsame Sprache und Verwendung einheitlicher Instrumente verstehen sich die Führungspersonen besser beziehungsweise sie sprechen nicht aneinander vorbei.

4.3.7 Motiviert Führungspersonen

„Wenn man merkt, dass man innerhalb einer Organisation geschätzt wird, oder dass einem der Mitarbeiter etwas wert ist.“

Für einige Führungspersonen hat die Führungsausbildung eine motivierende Wirkung. Einerseits um etwas anzupacken und umzusetzen, andererseits im Sinne einer Wertschätzung. Als Mitarbeitende in der Stadtverwaltung Bülach ist man wichtig und man wird geschätzt.

4.4 Gegenüberstellung der Führungserfolgskfaktoren und der Führungsausbildung

In der Führungsausbildung werden die Führungspersonen sensibilisiert, reflektiert und selbstständig zu handeln und Verantwortung zu übernehmen. Dadurch leistet die Führungsausbildung einen Beitrag zur Stabilität und hohen Selbstregulation des Systems.

Bei zwei Führungspersonen wurde die Führungsausbildung als Führungserfolgskfaktor genannt und in die Wirkungsmatrix aufgenommen. Die Position innerhalb des Systems ist zwar dieselbe (neutral), jedoch wurde die Führungsausbildung einmal als aktive und einmal als passive Variable eingestuft. Aus der Variablenbeschreibung kann abgeleitet werden, dass die Führungsausbildung einerseits die eigenen Ansichten bestärkt und Führungsinstrumente liefert. Andererseits wird der Führungsausbildung eine kulturverbreitende und weiterbildende Funktion zugeschrieben. Beide Führungspersonen bewerteten zu fast allen anderen Führungserfolgskfaktoren, schwache bis starke Wirkungen. Dasselbe gilt auch aufgrund der Auswertung der Experteninterviews, wobei die Führungspersonen von vielfältigen Wirkungen auf ihren Führungserfolg berichten (s. Kap. 4.3).

Eine der systemrelevanten Wirkungen aus der Führungsausbildung zeigt sich in der Motivation der Führungspersonen über die Wertschätzung. Einerseits als aktiver Faktor in der Leistungsbereitschaft der Führungspersonen, andererseits als kritischer Faktor wie zum Beispiel Freude an der Führung zu haben.

Die Inhalte der Führungsausbildung, wie zum Beispiel die Gesprächsführungstechniken und Führungsinstrumente haben insofern einen puffenden Charakter, als dass sie bei Bedarf hinzugezogen werden können. Zudem erweitern die Führungspersonen ihre Wissens- und Erfahrungsbestände, welche einen vergleichsweise hohen aktiven Anteil am System haben. Das bedeutet, dass sie damit wiederum das System steuern können.

Wesentlicher als die Inhalte der Führungsausbildung sind die führungsverständnisfördernde Funktion und die Vernetzung der Führungspersonen. In der Führungsausbildung wird ein gemeinsames Führungsverständnis gefördert, welches als Grundlage für Führung aufgefasst werden kann. Dabei geht es vor allem um das *Wie*: Ein Ausschnitt davon, findet sich im neutralen Bereich der Wirkungsmatrizen mit der Mitarbeiterorientierung wieder. Aber auch die Unterstützung der Führung, welche in der Führungsausbildung erfolgt, in dem die Führungspersonen in ihrem Handeln bestärkt werden und Lösungsvorschläge erhalten. Zudem vernetzen sich die Führungspersonen in der Führungsausbildung und erhalten dadurch Anlaufstellen, welche sie ebenfalls zur Unterstützung im Führungsalltag nutzen können.

Mit der Vernetzung der Führungspersonen wird auch der Zusammenhalt gefördert. Dies findet sich mit der Kollegialität und dem Vertrauen im kritisch-reaktiven Bereich der Wirkungsmatrizen wieder. Diese Führungserfolgskriterien reagieren dabei stark auf Veränderungen im System.

Das Muster aus den Wirkungsmatrizen, dass zur Steuerung des Systems immer weitere Faktoren hinzugezogen und Eingriffe sorgfältig aufeinander abgestimmt werden, deckt sich mit der Vermittlung der Herangehensweise in schwierigen Führungssituationen aus der Führungsausbildung.

5. Diskussion

Um Aufschluss über das Führungssystem in der Stadtverwaltung Bülach zu erhalten und die Fragestellungen über die Führungserfolgskriterien und deren Beziehungen zu beantworten, konnten insgesamt 103 Führungserfolgskriterien gesammelt und miteinander in Beziehung gesetzt werden. Führungserfolg wird dabei vor allem über das kulturelle und soziale Subsystem und weniger über das technisch-instrumentelle Subsystem definiert. Zudem weist das Führungssystem eine hohe Selbstregulation und Stabilität auf.

Die Führungsausbildung entfaltet vielfältige Wirkungen auf den Führungserfolg der Führungspersonen und wird positiv dargestellt. Einen direkten Nutzen im Sinne eines Outputs sind die Anzahl neu entstandener Kontakte, die erhaltenen Instrumente sowie die Lösungsvorschläge für herausfordernde Führungssituationen. Darüber hinaus wird vor allem von der kulturvermittelnden Funktion berichtet. Werden die Wirkungen den vier Ebenen von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) zugeordnet, kann das wertschätzende und motivierende auf die Reaktion zugewiesen werden. Das Wissen über die Instrumente und auch das Kennenlernen der Führungsgrundsätze auf der Ebene Lernen. Auf der Ebene Verhalten ist es die Generalisierung und Sensibilität dafür, sich in herausfordernden Situationen entsprechend zu Verhalten. Die Vernetzung der Führungspersonen, das Entwickeln einer gemeinsamen Sprache und Führungsverständnisses können als Resultate auf der Organisationsebene aufgefasst werden.

Nach dem Ansatz von Glasl et al. (2008) befähigt und ermächtigt OE, die Menschen zu eigenverantwortlichen Gestaltenden der sozialen Umwelt zu werden. Aufgrund der berichteten Wirkungen der Führungsausbildung auf das individuelle Führungssystem, zeigt sich ansatzweise, dass die Führungsausbildung das bewirkt. In dem am Konsens über gemeinsame Führungsverhaltensweisen gearbeitet wird, trägt die Führungsausbildung zur Stabilisierung und Selbstregulation des Systems bei. Somit wirkt die Führungsausbildung mehr stabilisierend als verändernd. Von eigentlichen Verhaltens- oder Einstellungsänderungen wurde nicht berichtet, sondern mehr von einer Bestätigung in ihrem Verhalten und zugrundeliegenden Einstellungen. Daraus kann abgeleitet werden, dass die mentalen Modelle der Führungspersonen, schon vor der Führungsausbildung denjenigen der Stadtverwaltung Bülach entsprechen. Ein möglicher Erklärungsansatz liegt darin, dass bereits in der Personalauswahl eine Passung auf Seiten der Organisation sowie den potentiellen künftigen Führungspersonen erfolgt.

Es gibt in der Stadtverwaltung Bülach nicht den einen Führungserfolgskriterium sondern es handelt sich um ein komplexes System mit vielen wechselseitigen Wirkungen. Ein Erfolgskriterium besteht darin, diese Wirkungen zu berücksichtigen. Die Sensibilität im Führungshandeln auf

diese Faktoren einzugehen, überlegt und vorsichtig vorzugehen, erscheint wesentlich. Dies entspricht auch der zu Beginn erläuterten Anforderungen in Verwaltungsorganisationen zum richtigen und nicht zum schnellstmöglichen Zeitpunkt etwas umzusetzen. Das *Wie* ist dabei stets gut überlegt und vorgängig kritisch hinterfragt. Genau dazu werden die Führungspersonen in der Führungsausbildung sensibilisiert. In der Auseinandersetzung mit der Führung durch den gemeinsamen Austausch aber auch durch regelmässige Selbstreflexion gelingt es, das individuelle Handlungsrepertoire entsprechend zu erweitern. Den Leitsätzen der Stadtverwaltung Bülach wird dabei eine wichtige Rolle zugeschrieben, denn sie werden handlungsleitend in dem sie in der Führung auch eingesetzt werden. Entsprechend kann die Hypothese, dass die Führungsausbildung zum Führungserfolg beiträgt, angenommen werden.

Methodenkritik

Die eingesetzten Teile des Sensitivitätsmodells erwiesen sich als zweckmässig, vor allem in Sinne einer Intervention über das Bewusstsein der Führung und den Steuerungsmöglichkeiten des Führungssystems. Eine Herausforderung bestand darin in relativ kurzer Zeit, die wesentlichen Inhalte und das vernetzte Verständnis der Wirkungsmatrix zu vermitteln und die Ergebnisse anschaulich zurückzuspiegeln. Es ist ansatzweise gelungen, vom linearen Denken über direkte Ursachen-Wirkungszusammenhänge wegzukommen und ein kybernetisches Verhalten zu entwickeln. Hingegen konnte das ganze Potential des Sensitivitätsmodells nicht voll ausgeschöpft werden. Die in den Experteninterviews erhobenen Wirkungen lassen sich plausibel aus den Daten ableiten und können als potentielle Wirkungsfaktoren verstanden werden. Zu hinterfragen ist dabei, ob es auch negative oder weitere nicht beabsichtigte Wirkungen gibt. Mögliche Erklärungen können in der gewählten Stichprobe liegen, dem Autor als interner Evaluator oder die ausgewählten Führungspersonen, welche die Führungsausbildung erfolgreich absolvierten und somit positiv beurteilten.

6. Handlungsempfehlungen und Ausblick

Funktional erfüllt die Führungsausbildung ihren Zweck indem sie die Fähigkeiten der Führungspersonen fördert und eine Möglichkeit bietet, am gemeinsamen Führungsverständnis zu arbeiten. Um diese Wirkungen aufrechtzuerhalten, sollen die bereichsübergreifende Zusammensetzung der Gruppen sowie die Fallbearbeitung weiterhin berücksichtigt werden, denn sie sind wichtig für den Austausch und das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven. Auch um den Transfer des Gelernten zu fördern, sollen die Führungspersonen während der Führungsausbildung Zeit haben, sich Überlegungen zur Umsetzung machen zu können.

Der bereits stattfindende informelle Austausch ausserhalb der Führungsausbildung könnte dadurch gefördert werden, die Führungspersonen in Methoden der *Kollegialen Beratung* beziehungsweise *Intervision* zu schulen (vgl. Ryschka et al., 2008).

Bei den Gestaltungsvorschlägen der Führungspersonen selbst, konnten keine Gemeinsamkeiten erkannt werden. Trotzdem werden diese zusammengefasst kurz dargestellt: Die Kontinuität über mehrere Jahre am selben Thema zu arbeiten, neue Schwerpunkte zum Beispiel auf Führungstheorien zu fokussieren und etwas Aktives zu machen beziehungsweise die Rollenspiele auch durchzuführen. Letzteres ist gerade unter Berücksichtigung der Bedingung relevant, Verhaltensweisen ausprobieren zu können. Zudem wurde erwähnt, dass die Grundlagen zum Beispiel über Kommunikation auch den Mitarbeitenden vermittelt werden könnten. Hingegen erweist sich die kulturvermittelnde Funktion relevanter als die eigentlichen Inhalte. Dabei kommt den Führungspersonen als Träger der Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zu (Negri, 2010). Sie repräsentieren die im Unternehmen ausgesprochenen aber auch umformulierten Leitsätze, indem sie aufgrund ihrer Machtposition die Art wie man miteinander umgeht, lernt oder kommuniziert prägen (Negri, 2010).

Kommen künftige Veränderungen auf die Stadtverwaltung Bülach zu, besteht eine Herausforderung darin, in der hohen Selbstregulation und Stabilität des Systems auch Veränderungen zu bewirken. Entsprechend sollen diese sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Nebst strukturellen Ansatzpunkten ist vor allem das soziale und kulturelle Subsystem einzubeziehen. Die Führungsausbildung kann dazu genutzt werden, diese Veränderungen anzutreiben.

Ausblick

Die vorliegende Arbeit liefert Erkenntnisse über die Funktionsfähigkeit des Führungssystems und die Wirksamkeit der Führungsausbildung. Ein interessanter Prozess wird sein, diese Eva-

luationsergebnisse zu präsentieren und mit den Beteiligten weitere Interpretationen und Massnahmen abzuleiten.

Ebenfalls können die Ergebnisse als Grundlage genutzt werden, um eine quantitative Untersuchung sowie eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen. Mit einer grösseren Stichprobe könnten auch Unterschiede zwischen den Führungshierarchien belegt werden. Zum Beispiel ob die Teamleitenden die Inhalte der Führungsausbildung vermehrt weitergeben, weil sie vor allem mit Mitarbeitenden arbeiten, welche nicht daran teilnehmen. Und wie beurteilen Führungspersonen die Führungsausbildung, welche neu in die Verwaltung eintreten und von früheren Arbeitgebern geprägt sind? Mit dem Blick nach aussen, wären Untersuchungen mit Vergleichsgemeinden interessant. Wie unterscheiden sich die Führungssysteme in den unterschiedlichen Verwaltungen voneinander und was für PE- und OE-Massnahmen werden dort mit welchen Zielen verfolgt? Was für Anforderungen und Herausforderungen kommen künftig auf Verwaltungen und deren Mitarbeitenden zu und wie können diese bewältigt werden?

Abschliessend noch ein Zitat auf die Frage: Was wäre, wenn es keine Führungsausbildung gäbe?

„Wir würden zu einer normalen Stadt werden in der Führungskultur.“

7. Literaturverzeichnis

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 234-245.

Becker, F. G. (2005). Den Return on Development messen: Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation. *Personalführung*, 4 , 48-53.

Blickle, G. (2011). Personalentwicklung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.) (S. 273-295). Berlin Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Flick, U. (2006). *Qualitative Evaluationsforschung: Konzepte, Methoden, Umsetzungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.) (2010). *Qualitative Sozialforschung: Ein Handbuch* (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (Hrsg.) (2008). *Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (2. Aufl.). Bern: Haupt.

Gomez, P. & Zimmermann, T. (1999). *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik* (4. Aufl.). Frankfurt Main: Campus Verlag.

Holling, H. & Liepmann, D. (2007). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl.) (S. 345-383). Bern: Verlag Hans Huber.

Hühn, T. & Zirkler, M. (2013). Systemanalyse als Werkzeug zur Organisations- und Teamentwicklung. In D. Eberhardt (Hrsg.), *Unternehmenskultur aktiv gestalten* (S. 47-59). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: the four levels* (3. Aufl.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig, W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*. (S. 71- 93). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Negri, C. (Hrsg.) (2010). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung: Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement*. Berlin Heidelberg: Springer.

Personaldienst Stadtverwaltung Bülach (2013). *Einladung an die Teilnehmenden zur Führungsausbildung*.

Ritz, A. & Weissleder, M. (2008). Management Development in der öffentlichen Verwaltung: Wandel der Anforderungen in der Führungspraxis. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. Aufl.) (S. 372-394). Wiesbaden: Gabler.

Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (Hrsg.) (2008). *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Schaper, N. (2011). Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.) (S. 425-450). Berlin Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Sonntag, K. (2002). Personalentwicklung und Training. Stand der psychologischen Forschung und Gestaltung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1 (2), 59-79.

Sonntag K. & Schaper, N. (2006). Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 255-280). Göttingen: Hogrefe.

Sonntag, K. & Stegmaier, R. (2006). Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 280-304). Göttingen: Hogrefe.

Stockmann, R. & Meyer, W. (2014). *Evaluation: Eine Einführung* (2. Aufl.). Opladen & Bloomfield Hills: Verlag Barbara Budrich.

Thierau-Brunner, H., Wottawa, H. & Stangel-Meseke, M. (2006). Evaluation von Personalentwicklungsmassnahmen. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*. (3. Aufl.) (S. 329-354). Göttingen: Hogrefe.

Vester, F. (2012). *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität* (9. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Von Rosenstiel, L. (2006). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 353-384). Göttingen: Hogrefe.

Von Rosenstiel, L. (2009a). Entwicklung und Training von Führungskräften. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Aufl.) (S. 51-67). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Von Rosenstiel, L. (2009b). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Aufl.) (S. 3-27). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

8. Erklärung

Hiermit erkläre ich die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Datum: 4.6.2014

Unterschrift:  _____

9. Anhang

9.1 Leitfaden A: Erstellung der Wirkungsmatrix

Einleitung

- Dank für Teilnahmebereitschaft
- Vorstellung (Person und Projekt): Name, FHNW, Projekt Evaluation Führungsausbildung in der Stadt Bülach, Durchführung von Systemanalysen (Systemische Analyse der Führung)
- Vorgehen: Begleitende Arbeit ca. 2 Stunden
- Vertraulichkeit und Datenschutz: Tonbandaufnahme (Gerät zeigen!), vertrauliche Behandlung aller Daten, alle persönlichen Daten werden anonymisiert, möglicherweise kommt nicht alles in den Bericht, Einverständnis einholen
- Fragen der Führungsperson?
- Aufnahme starten!

Was sind wichtige Faktoren für ihren Führungserfolg in der Stadt Bülach?

- Alle relevanten Begriffe die ihnen in den Sinn kommen (Assoziationen) im Sinne einer Auslegeordnung (ich schreibe sie auf).
- Ihre subjektive Perspektive zum jetzigen Zeitpunkt.

Hilfestellungen:

- Wie würden sie ihre Führung beschreiben? (Gibt es dafür eine Metapher?)
- Abstraktionsebene der Variable offen (objektive Fakten, reine Erfahrungswerte, quantitativ & qualitativ)
- Ev. Auswahl – Fokussierung auf Schlüsselvariablen (Anzahl 10 bis 20)
- Kurzbegriff inkl. Wertung (Beschreibung der Variablen separat)
- Sammelbegriffe auseinander nehmen / inhaltlich zusammengehörendes aggregieren (zur Charakterisierung des Systems Führung in der Stadtverwaltung Bülach)
- Beschreibung der Variable „Was meinen sie genau damit?“ „Wie kann ich das verstehen?“

Jetzt bitte ich sie die Wirkungen der einzelnen Variablen nacheinander auf alle anderen Variablen einzuschätzen.

Dabei steht ihnen ein Wertebereich von 0 (kein Zusammenhang) bis 3 (sehr positiver Einfluss) zur Verfügung.

²Wenn ich Variable A verändere, wie stark verändert sich dann – ganz gleich in welche Richtung – durch direkte Einwirkung von A die Variable B? (Wirkung von A auf B)

- Verändere ich A nur wenig und B verändert sich daraufhin stark, so ist eine 3 angebracht (starke, überproportionale Beziehung).
- Muss ich A stark verändern, um bei B eine etwa gleich starke Veränderung zu erzielen, trägt man eine 2 ein (mittlere, etwa proportionale Beziehung).
- Ändert sich auf eine starke Veränderung von A hin Element B nur schwach, so gibt es eine 1 (schwache Beziehung).
- Bei gar keiner, sehr schwacher oder mit grosser Zeitverzögerung zustande kommender Wirkung wird eine 0 vergeben (keine Beziehung).
- Je höher der Betrag umso höher der Einfluss.
- Wichtig: Nur der Einfluss von A auf B und nicht umgekehrt.

Ausblick

Ich verarbeite diese Daten und wir schauen uns die Ergebnisse beim nächsten Termin gemeinsam an. Im Anschluss erfolgt die Evaluation der Führungsausbildung.

Reflexion

- Wie ist es ihnen ergangen?
- Haben sie noch Fragen?

Aufnahme beenden!

² (Vester, 2012, S. 227)

9.2 Leitfaden B: Experteninterview zur Evaluation der Führungsausbildung

Einleitung

- Nochmals Dank für die Teilnahmebereitschaft
- Vorgehen: Reflexion der Ergebnisse und Evaluation der Führungsausbildung, ca. 1 Stunde
- Vertraulichkeit und Datenschutz: Tonbandaufnahme (Gerät zeigen!), vertrauliche Behandlung aller Daten, alle persönlichen Daten werden anonymisiert, möglicherweise kommt nicht alles in den Bericht, Einverständnis einholen
- Fragen der Führungsperson?
- Aufnahme starten!

Reflexion der Ergebnisse

- Erläuterung der Ergebnisse anhand der Visualisierung
- Welches Ergebnis haben sie erwartet?
- Was fällt ihnen auf? Welche Erkenntnisse ziehen sie daraus?
- Alle 4 Bereiche (aktiv/passiv, puffernd/kritisch) abgedeckt? Wenn nein, wieso ist das so?
- Wie hat sich ihr Systembild dadurch verändert? (Gibt es neue Sichtweisen auf ihren Führungserfolg?)

Evaluation der Führungsausbildung

- Welchen Beitrag leistet die Führungsausbildung an ihr Führungssystem?
- Was wäre, wenn es keine Führungsausbildung gäbe?
- Welchen Beitrag leistet die Führungsausbildung in Bezug auf die auffälligen Variablen?
- Inwiefern sollte die Führungsausbildung optimiert werden, um ihr Systembild (anhand der Variablen) ideal zu unterstützen?
- Welche Verbindungen zur Führungsausbildung gibt es zu den noch nicht thematisierten Variablen?

Abschluss

- Was haben sie für weitere Anmerkungen oder Ergänzungen?
- Haben sie noch Fragen?

Aufnahme beenden!

9.3 Variablenbeschrieb

9.3.1 Variablen FP 01

1. viel Führungserfahrung

Vor allem „on the job“ und auf Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Beinhaltet auch das Rüstzeug dazu, wie zum Beispiel Inhalte aus internen und externen Weiterbildungen (Theorien).

2. klare Kommunikation

So kommunizieren, dass das Gegenüber auch versteht was gemeint ist. Oftmals reden viele oder möchten für etwas einstehen, ohne wirklich etwas zu sagen.

3. flexibler Rollenmix

Sich über die Rollen bzw. Stellung (Führungskraft / "Mami") im Team bewusst sein und zwischen ihnen switchen können.

4. loslassen können

Trotz grossem Vertrauen und hoher Selbstständigkeit der Mitarbeitenden loslassen können und sich keine Sorgen machen (z. B. ob Aktenschränke auch geschlossen werden). Dazu gehören auch die Rückzugszeiten in das Backoffice mit dem Bewusstsein, dass es das Team streng hat.

5. Mitsprache Rekrutierung

Seine Angestellten selber auswählen können. Die Dossiersichtung und das erste Interview erfolgt alleine. Das zweite Interview und der Entscheid erfolgt gemeinsam mit dem/r Vorgesetzten.

6. Anerkennung Bereich

Wandel von einer stiefmütterlichen Behandlung zu einem anerkannten Bereich, wodurch die Arbeit erleichtert wird. Zum Beispiel melden die Bereiche jetzt frühzeitig Telefonschaltungen, welche dann im Team organisiert werden können.

7. kollegiale Verhältnisse

Unter den Bereichen herrscht ein kollegiales Verhältnis, welches auch durch die Bereichstreffen gefördert wird. Ein offener Umgang und intensiverer Kontakt führt zur besseren Zusammenarbeit zwischen und innerhalb der Teams.

8. eingeschränkter Informationsaustausch

Häufige Unterbrechungen verunmöglichen praktisch etwas aussprechen zu können, was sehr unangenehm ist. Zum Beispiel ist es unmöglich einen Fall aufgrund der Unterbrechung bis zum Schluss zu schildern.

9. effizientes Zeitmanagement

Zum richtigen Zeitpunkt zurückziehen, um unter anderem Führungsaufgaben zu erledigen und dies auch entsprechend kommunizieren. Jedoch flexibel bleiben, wenn am Schalter viel läuft. Das kommt sonst im Team schlecht an.

10. persönliche Feedbackrunden

Sehr wichtiges Instrument in der auch persönliches Platz hat. Zuhören können und sich für jedes Teammitglied Zeit nehmen. Wenn man zuhört, hört bzw. spürt man Sachen, die sie einem sonst nicht sagen.

11. einheitliche Arbeitsabläufe

Je besser und klarer die Strukturen und Abläufe geklärt und definiert sind, umso besser arbeitet das Team ("am gleichen Strick ziehen").

12. Führungsfreiheit

Ich kann mich ausleben und werde nicht kontrolliert. Es wird auch erwartet, dass ich Verantwortung trage. Lediglich auf fachlicher Ebene hole ich bei Bedarf das Einverständnis ab.

13. Entscheidungsstark

Bereitschaft viele, auch schwierige Entscheidungen zu fällen. Wenn entschieden wurde, den Entscheid auch durchsetzen und auf keinen Fall weich werden. Wird einerseits von oben gefordert und auch das Team wünscht sich das bzw. ist erleichtert wenn ich ihnen Entscheidungen abnehme.

14. Vertrauen in das Team

Es ist wichtig, dass es ein zuverlässiges Team ist, welches richtig und selbstständig arbeitet.

15. taffe Öffnungszeiten

"Schaltergesteuert" - Aufgrund der hohen Präsenz keine Kaffeepausen machen können und generell geringer Austausch. Die Teamsitzung muss zum Beispiel über Mittag organisiert werden. Ich würde mir nicht erlauben, diese am Abend zu machen. Die Öffnungszeiten sind jedoch berechtigt, da die Kunden diese voll ausschöpfen.

16. Austausch Bereichsleiter

Kontakte pflegen und sich austauschen geht im Alltag unter. Dabei wäre es gut und wertvoll wenn er intensiver wäre. Man sieht sich mindestens einmal im Jahr in der Ausbildung und das ist zu wenig bzw. man könnte vermehrt vom Austausch profitieren.

17. Freude an der Führung

Als Grundvoraussetzung, sonst würde man es nicht länger machen. Die Freude an der Führung beinhaltet Neugierde, Interesse und Aufmerksamkeit über das Handeln und Denken der Mitarbeitenden.

9.3.2 Variablen FP 02

1. kompetente Mitarbeitende

Gut ausgebildete, erfahrende, selbstständige und durchsetzungsfähige Mitarbeitende mit hohem Qualitätsbewusstsein.

2. mehrjährige Praxiserfahrung

Als Führungsperson die eigene Praxiserfahrung in der Betreuung von Kindern einfließen lassen können. Dazu gehört die Arbeit mit den Kindern selbst, aber auch Erfahrungen aus der Administration.

3. eigene Erwartungen anpassen

Die eigenen Erwartungen sind hoch und teilweise nicht realisierbar. Denn strukturell kann es gar nicht so weit sein wie im Ausland, auch bezüglich Ausbildungsstand der Mitarbeitenden. Entsprechend werden diverse Abstriche in den eigenen Erwartungen gemacht.

4. professionelle Stellvertretung

Es erfolgt eine Aufgabenteilung und sie entlastet mich in den Bereichen Lernendenbetreuung, Administration und sie beteiligt sich in Arbeitsgruppen. Zudem ist sie gut ausgebildet und hat gegenüber anderen Mitarbeitenden ein höheres Arbeitspensum.

5. Entwicklung von Handlungsstrukturen

Diverse noch nicht vorhandene Handlungsstrukturen erarbeiten, verschriftlichen und anwenden (z. B. Funktionsbeschriebe, Notfallplanung, pädagogische Konzepte, Leitlinien Springermappe).

6. ausreichende Administrationszeit

Je mehr Zeit für die Administration zur Verfügung steht, umso besser ist die Planung und umso zuverlässiger ist der Ablauf. Idealerweise macht es 40 Prozent vom Arbeitspensum aus. Aufgrund der zunehmenden Aufgaben kann das jedoch nicht mehr eingehalten werden.

7. wertschätzender Umgang

Einen wertschätzenden Umgang im Team und mit den Mitarbeitenden. Sie dürfen keine Angst vom Vorgesetzten haben, weil sie sonst gehemmt werden.

8. Partizipation im Team

Mitarbeitende miteinbeziehen und ihnen unterschiedliche Aufgaben zutrauen, sodass jede/r alle Aufgaben erledigen kann. Dadurch können sie ihren Erfahrungshorizont erweitern und werden offener und experimentierfreudiger.

9. gutes Personal finden

Bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden qualitativ gutes Personal finden und auch anziehen können. Aufgrund des „jungen“ Aufgabengebietes der Kinderbetreuung entwickelt bzw. professionalisiert sich diese Berufsrichtung. Entsprechend ist das Personal begehrt und es müssen attraktive Bedingungen angeboten werden.

10. Springerkontingent vorhanden

Das Springerkontingent gewährleistet einen Ausgleich, welcher mit dem eigenen Team nicht möglich wäre. Diese Mitarbeitenden können regelmässig und flexibel eingesetzt werden.

11. Zusammenspiel im Team

Ein guter Zusammenhalt und eine regelmässige Kommunikation zwischen den Teammitgliedern in Bezug auf die Arbeit. Gerade wenn mehrere Mitarbeitende die gleichen Kinder betreuen ist dies wichtig, damit die Kinder sie nicht gegenseitig ausspielen können.

12. Entscheidungsfreiheit

Als Führungsperson innerhalb der Rahmenbedingungen selbstständig Entscheide treffen können. Zum Beispiel die Gestaltung der Abläufe oder wie und was man mit den Kindern macht.

13. Teamsitzungen

Als ein notwendiges Instrument um Organisatorisches zu klären, unter anderem wegen den zusätzlichen Betreuungsangeboten. Aufgrund der Teilzeitarbeit sind lediglich an den Teamsitzungen alle Mitarbeitenden zusammen.

14. praxisorientierte Führungsausbildung

Durch die Fallbearbeitungen im Rahmen der Führungsausbildung wird man in seinen Ansichten und Lösungswegen bestärkt im Sinne von „man liegt mit seiner Einschätzung richtig“. Auch die Methoden und Instrumente sind hilfreich.

15. enger Austausch mit Schuleinheit

Absprachen mit dem/r Schulleiter/in und den Schulsozialarbeitenden um sich gegenseitig zu unterstützen.

16. Infrastruktur

Die zur Verfügung stehende Infrastruktur wie zum Beispiel die Standorte, die Computerarbeitsplätze und das separate Leitungsbüro.

9.3.3 Variablen FP 03

1. Führung durch Vorbild

Als gutes Beispiel vorangehen und sicher nichts von den Mitarbeitenden erwarten, was man selber nicht bereit ist zu leisten. Zum Beispiel auch unpopuläre Arbeiten übernehmen.

2. Austausch im sozialen Umfeld

Den Austausch mit meiner Partnerin, welche mich sehr gut kennt, Höhen und Tiefen mit mir durchgemacht hat und mich einfach versteht. Auch weil wir den gleichen Beruf ausüben, verstehen wir uns auf fachlicher Ebene und wissen, wovon wir sprechen. Aber auch bei neutralen Kollegen „abladen“ können.

3. sozial kompetentes Führungsteam

Hohe soziale Kompetenzen des Führungsteams, bei dem auch ein menschlicher Rat eingeholt werden kann. Sich auch persönlich einbringen können und offen sein, ohne dass es als Schwäche oder zum eigenen Nachteil ausgelegt wird.

4. Oase zur Reflexion

Gegenüber früheren Erfahrungen wird der wöchentliche Austausch geschätzt, bei dem man nicht nur das Betriebliche und die Führungstätigkeit bespricht, sondern sich auch Zeit nimmt, um vom Menschen etwas zu erfahren.

5. gleiche Anforderungen an Mitarbeitende

Im Sinne einer Gleichbehandlung der Mitarbeitenden. Auch in der intensiven Zusammenarbeit mit einzelnen Teammitgliedern.

6. Unterstützung Vorgesetzter

Ich werde gut unterstützt und das hat mir den Einstieg erleichtert. Zum Beispiel auch bei Entscheiden, welche aus einem Bauchgefühl heraus getroffen wurden.

7. Erfahrungsrucksack

Die vielseitige und langjährige Berufserfahrung aus der Privatwirtschaft und als *Beruf*³ erlaubt es, in herausfordernden Situationen Gelassen zu bleiben.

8. Grundhaltung "Das Leben ist kein Ponyhof"

Es wird einem nicht viel geschenkt und man muss auch mal auf die Zähne beißen. Wenn es mal nicht so gut läuft oder schwierig ist, bin ich dankbar für das, was ich alles habe.

9. Konflikt- und Kritikfähigkeit

Kritik annehmen und nicht gleich eine Abwehrhaltung einnehmen, sondern Fehler eingestehen können und es das nächste Mal besser machen. Ist dank den Erfahrungen ausgeprägt und erlaubt es, routiniert zu handeln.

10. Führen und Verantwortung übernehmen

Wenn es die Situation benötigt, kippt der Führungsstil von kollegial zu imperativ. Da es keinen Platz hat Entscheidungen ausdiskutieren, übernehme ich den Lead. Das mache ich gerne und trage auch die Verantwortung dafür.

11. Dienstleistungsbereitschaft

Mit einer hohen Kundenorientierung arbeiten und diese weiterhin ausbauen. Die Kunden stehen an erster Stelle. Zum Beispiel nicht weil man Feierabend hat, die Kunden nicht mehr bedienen.

12. Herzblut für die Arbeit

Ich betrachte meine Arbeit als Berufung und habe das auch bewusst gewählt. Ich stehe jeden Tag gerne auf, komme gerne zur Arbeit und bin gespannt, was auf mich zukommt. Zudem ist meine Einstellung: Egal was ich mache, ich versuche einfach das Beste zu machen.

³ Anonymisierung: steht für einen Beruf bzw. eine Funktion

9.3.4 Variablen FP 04

1. **gutes & anregendes Arbeitsklima**

Ein Arbeitsklima, wo man gerne arbeitet und sich wohlfühlt. Dann hat man auch Lust sich einzubringen und ist gerne bereit sich wirklich zu engagieren. Ein wesentlicher Aspekt davon ist, dass wir offen kommunizieren und sicher nicht hinten durch übereinander sprechen.

2. **Persönlichkeit der Mitarbeitenden wahrnehmen**

Die Stärken der Mitarbeitenden und ihre individuellen Geschichten berücksichtigen. Sich Mühe geben, darüber nachzudenken und dadurch Verständnis für gewisse Situationen haben.

3. **Anerkennung der Arbeit**

Die Arbeit der Mitarbeitenden nicht als selbstverständlich betrachten, sondern merken, wenn jemand etwas gemacht hat und nicht nur denken, dass man es „lässig“ findet, sondern es auch immer wieder sagen. Zum Beispiel mit dem Instrument der Mitarbeitenden-Beurteilung.

4. **vertrauensvolle Beziehung**

Vertrauen in die Mitarbeitenden haben. Alle arbeiten sehr selbstständig und gleichzeitig müssen sie wissen, dass ich aufmerksam bin und merke, wenn etwas nicht gut ist. Auch wenn Fehler passieren, kann ich sie stützen, weil ich - im Ganzen gesehen - Vertrauen habe.

5. **gemeinsame fachliche Haltung entwickeln**

Im Sinne der Professionalisierung gemeinsame fachliche Standards entwickeln und als Team dahinterstehen.

6. **Vernetzung gegen aussen**

In der Leitungsfunktion den eigenen Bereich mit anderen Stellen vernetzen, so dass wir wahrgenommen werden.

7. **Austausch mit nächst höherer Stelle**

Als Ansprechperson in einer Vertrauensbeziehung bei fachlichen und personellen Fragen über das Team hinaus bzw. unabhängig vom Team.

8. **private Unterstützung**

Der Austausch im Privaten mit neutralen Personen und „abladen“ können.

9. **mein persönlicher Führungsstil**

Authentisch, verlässlich, kooperativ und transparent sein. Zum Beispiel in der Information und Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden. Beinhaltet auch die Reflexion über den Führungsstil („sich Gedanken darüber zu machen“).

10. **am guten Team arbeiten**

Sich kennen und im Team wohlfühlen. Ein gutes Team anstreben zu wollen und immer daran zu arbeiten ist gerade in einem solch kleinen Team wichtig. Zum Beispiel gemeinsam Mittagessen und Pause machen.

11. Freude vom Fachlichen

Spaß an der Leitungsfunktion, anpacken wollen und diese Energie beibehalten. Auch begeisterungsfähig für das Fachliche zu sein und die Freude am Beruf ausstrahlen.

12. Arbeitslast gemeinsam tragen

Arbeiten werden vernünftig aufgeteilt, delegiert und alle Teammitglieder sind mitverantwortlich für den Betrieb. Davon profitieren beide Seiten.

13. geklärte Abläufe

Beinhaltet definierte Prozesse in der Administration und auch zu wissen, wie zum Beispiel die Vertraulichkeit bei schwierigen Situationen gehandhabt wird („Einen Plan haben wie vorgehen“).

14. Ruhe bewahren

In schwierigen Situationen nicht impulsiv und voreilig handeln, sondern überlegt vorgehen. Diese Ruhe auch ausstrahlen können.

15. abschalten können

Für die eigene Psychohygiene einen gesunden Umgang in „etwas mit nach Hause nehmen“ und „auch mal sein lassen können“.

16. Zeit für Mitarbeitende nehmen

Als Anlaufstelle sich Zeit für Mitarbeitende nehmen, sie beraten, unterstützen und ihre Anliegen erledigen können.

17. Wissen um den Berufsalltag

Beinhaltet die fachliche Kompetenz und das praktische Wissen, um den Berufsalltag in Sinne von selber eine Fachperson sein.

9.3.5 Variablen FP 05

1. gegenseitiges Vertrauen

Vertrauen in sich selbst, in den Vorgesetzten, in Mitarbeitende und den Stadtschreiber als wichtige Voraussetzung. Gegenseitig im Sinne von Vertrauen erhalten und geben.

2. authentisch sein

Sich ganz deutlich zeigen und sich erkennen lassen. Wenn ich mich zurückhalten müsste, würde ich verstummen und wäre nicht mehr authentisch. Zum Beispiel wenn man denkt, man kennt jemanden und trifft ihn und er reagiert völlig anders als erwartet, dann ist das nicht authentisch.

3. eigene & fremde Ansprüche gleich behandeln

Andere so behandeln, wie man selber gerne behandelt werden möchte. Also alles was man für sich selber in Anspruch nimmt oder gerne haben würde, auch leben. Als Beispiel kann ich nicht von jemanden Sachen fordern, die ich nicht selber bereit bin zu machen.

4. gegenseitige Unterstützung

Vom Vorgesetzten Unterstützung erhalten und den Mitarbeitenden auch Unterstützung geben. Zum Beispiel materieller oder immaterieller Art.

5. interne Anlaufstellen & Abläufe kennen

Vor allem in schwierigen Situationen oder bei Schwierigkeiten wissen, an wen man sich wenden kann und wie das Vorgehen ist. Damit ich mich zum Beispiel im Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden daran orientieren kann und weiss, wo die Grenzen sind.

6. Werkzeuge & Instrumente kennen

Beispielsweise um Gespräche vorzubereiten, Situationen zu analysieren und sich über die verschiedenen Persönlichkeiten bzw. Typen bewusst zu sein. An diesen Werkzeugen und Instrumenten kann man sich bedienen. Diese sind vor allem im Sinne der weichen Faktoren nützlich und nicht nur für schwierige Situationen.

7. Sicherheit geben & haben

Sicherheit haben im Sinne von sich im Führungsalltag sicher sein und das auch ausstrahlen. Aber auch den Mitarbeitenden, Sicherheit geben und ihnen vermitteln, dass sie grundsätzlich sicher sind (z.B. keine Angst um Stellenverlust). Was wiederum förderlich ist anstatt sie zu verunsichern.

8. gegenseitiges fördern & fordern

Fördern und fordern benötigt es immer und begleitet einen das Leben lang. Einerseits in der Führung die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden kennen und bei Bedarf gewisse Sachen fördern aber auch fordern und sich mit ihnen auseinandersetzen. Andererseits werde ich gefördert und gefordert wenn zum Beispiel Vorschläge kommen wie man etwas auch noch machen könnte.

9. in der Funktion wohlfühlen

Sich in der Funktion als Führungsperson, Geführte, Angestellte der Stadt Bülach wohl fühlen. Wie wenn man zu Hause die Wohnung so einrichtet, dass man sich wohlfühlt. Als ein wichtiger Faktor bei dem man selber einen entscheidenden Beitrag dazu leisten kann und der durch all die anderen Faktoren zustande kommt.

10. Identifikation mit dem Thema

Mit einem gewissen Idealismus und Herzblut arbeiten und dies weitergeben. Immer wieder versuchen und daran glauben, noch ein bisschen etwas verbessern zu können. Auch wenn man auswärts unterwegs ist, achtsam sein und schauen wie wird es dort gemacht. Ohne die Identifikation mit dem Thema würde ich nur Dienst nach Vorschrift machen, was mir nicht gefällt, sondern ich möchte gestalten und etwas bewirken.

11. Arbeit der MA's wertschätzen

Es gibt Leute die finden, diese Aufgaben machen nur solche Menschen, welche sonst nichts können. Deshalb ist es sehr wichtig, ihre Arbeit wertzuschätzen und sich über ihre Position bewusst zu sein.

12. Bedeutung der Arbeit der MA's kennen

Zu Wissen was die Arbeit der Mitarbeitenden bedeutet und wie ihr Arbeitsalltag aussieht. Das bedeutet die Arbeiten auch selber auszuführen, um zu sehen worauf sie treffen und wie die Belastung ist. Dadurch kann man es besser nachvollziehen und ihnen Empathie entgegenbringen. Das heisst ich interessiere mich für sie, nehme ihre Anliegen ernst und bemühe mich darum.

13. sich selber & das Thema weiterentwickeln

Mich selber und das Thema laufend weiterentwickeln, nicht stehen bleiben und präsent sein. Das heisst; wie können die Botschaften klar und einfach überbracht werden, wie können wir etwas verbessern und neue Ideen aufgreifen? Mit dem Ziel, dass die Leute erkennen, mit wenig Eigenaufwand dazu beizutragen, dass wir als Gemeinde viel Geld sparen können. Denn solange der Service funktioniert und alles gut läuft, interessiert sich niemand dafür, obwohl alle immer sagen, wie wichtig es ist.

9.3.6 Variablen FP 06

1. Vorbild sein

Das, was ich sage vorleben und alle Arbeiten auch selber ausführen können.

2. Teamplayer sein

Vom Typ her ein „Teamer“ sein und gerne Menschen haben. Zudem ist es mir wohl im Team und es braucht das auch nach dem Motto „EIN Mann ist KEIN Mann“.

3. gutes Beziehungsnetz

Ein grosses, gutes und auch ehrliches Umfeld haben, pflegen und darin vernetzt sein. Dazu gehören Personen aus der Bevölkerung und Partner/innen (solche, die gesetzlich mit einem arbeiten müssen sowie Freiwillige), aber auch innerhalb des Betriebes und dem privaten Umfeld.

Zum Beispiel kann ich durch diese Vernetzung anrufen, wenn es brennt und erhalte Hilfe oder wertvolle Informationen, denn jedes Problem hat seinen Ursprung und die Gesellschaft reagiert darauf. Gleichzeitig muss aufgepasst werden, dass es nicht negativ ausgelegt wird, weil ich zum Beispiel mit einem/r Partner/in essen war.

4. Gleichbehandlung der MA's

Mitarbeitende werden gleich behandelt und es werden keine „Sonderzüge“ für Einzelne gemacht. Beispielsweise auch bei der Aufgabenverteilung bei der alle alles machen.

5. unternehmerisch denken

Ich identifiziere mich mit dem Betrieb, als wenn es meiner wäre. Dabei kann ich zum Beispiel nicht nach Plan fahren, sondern reagiere rasch auf Aktuelles im Umfeld. Das heisst auch flexibel sein in der Auftragsverteilung.

6. direkte & starke Führung

Ich führe nach der „alten Schule“ und sage was ich erwarte, kann beharrlich und auch einmal laut sein. Die Mitarbeitenden wissen, woran sie bei mir dran sind, weil ich offen, ehrlich und transparent bin. Im

Betrieb bin ich einer der Ersten und der Letzte und sehe jeden Tag wie meine Mitarbeitenden „drauf“ sind. Ich bin mir bewusst, wie ich wirke und muss wegen der dominanten Sprache zwischendurch vorsichtig sein.

7. mit sich selber auseinandersetzen

Sich als Führungsperson täglich mit sich selber auseinandersetzen und sich „den Spiegel vorhalten“. Dabei auch kritisch und bereit sein, etwas zurückzuziehen oder abubrechen. Wichtig ist, im Innersten sich selber zu sein beim Führen.

8. Zusammensetzung der Führung

Möglichst viele individuelle Führungstypen zusammentun und trotzdem keine zehn Einzelkämpfer haben. Daraus ergibt sich menschlich und sachlich eine „Win-Win-Situation“, denn man hört wie es andere machen und kann sich gegenseitig unterstützen.

9. Einstellung "geht nicht, gibt's nicht"

Nicht von Anfang an schon Nein sagen, sondern immer nach Varianten suchen. Das heisst flexibel in der Arbeitsplanung sein, auf das Umfeld reagieren und vielleicht auch etwas Schwieriges durchsetzen.

10. 80-20-Prinzip

Bei der Planung und Ausführung der Aufträge immer ausloten mit welcher Qualität und Geschwindigkeit etwas gemacht werden soll. Im Normalfall ist das sehr effizient, kostengünstig und gut für die Auslastung. Das heisst aber auch in Kauf nehmen, dass das Ziel nicht immer ideal oder zu 100 Prozent erreicht wird.

11. teamorientierte & gut ausgebildete MA's

Wir müssen gemeinsam in der Gruppe und als Betrieb zum Erfolg kommen. Deshalb braucht es stark teamorientierte Mitarbeitende, welche fachlich kompetent sind. Dabei stelle ich sicher, dass sie gut ausgebildet werden und zusammenpassen.

12. gerne arbeiten

Ich arbeite gerne in und für Bülach und glaube, das auch auszustrahlen. Mir würde etwas fehlen, wenn ich in einer Stabstelle arbeiten würde.

13. MA's Raum geben

Als Führungsperson schaffe ich einen Raum für die Mitarbeitenden, in dem sie sich bewegen und ihre Arbeit machen können. Dabei übertrage ich ihnen die Verantwortung. Gleichzeitig stehe ich hinter ihnen und „schütze“ sie, wenn es zum Beispiel Reklamationen gibt.

14. sensibel für Konflikte sein

Gegenüber diesem „harten“ Auftreten ist es auf allen Ebenen nützlich, sensibel für Konflikte zu sein und daran zu arbeiten. Das heisst auch einander entgegen kommen zu können.

9.3.7 Variablen FP 07

1. regelmässige Gespräche

Diese Gespräche mit den Mitarbeitenden finden regelmässig statt, haben eine festgelegte Struktur und sind dadurch institutionalisiert. Dazu gehören die Besprechung der Pendenzen, generelle Personalthe-men und auch eine Befindlichkeitsrunde. Durch die Struktur kann man sich vorbereiten und man weiss, was thematisiert wird. Wichtig ist, dass die Gespräche im Voraus festgelegt sind und stattfinden, auch wenn aktuell nichts Dringendes ansteht.

2. individueller Austausch mit Bereichsleiter

Der Austausch mit den einzelnen Bereichsleitenden ist wichtig für den Informationsaustausch, zur Überprüfung der Zielerreichung und ich bin nah am Alltagsgeschehen. Gleichzeitig kann ich sie bei Problemen unterstützen und auch Einfluss nehmen sowie meine Vorgaben konkretisieren.

3. Führungsinstrument MAB

Das Führungsinstrument „Mitarbeiterbeurteilung“ ist wertvoll. Ein wichtiger Aspekt davon ist die Zielvereinbarung. Dabei werden möglichst konkrete Ziele vereinbart, an denen ich die Mitarbeitenden messen kann. Im Gespräch werden die Ziele im Sinne einer Erfolgskontrolle überprüft.

4. (das Wie) delegieren können

Es ist eine Herausforderung lediglich das Ergebnis vorzugeben und den Weg, also das Wie, ihnen zu überlassen. Wenn ich einen Auftrag weitergebe, wird es anders gemacht, als wenn ich es selber ma-chen würde. Damit umzugehen und zu akzeptieren, dass es mehrere Wege gibt und entsprechend das Resultat und nicht den Weg zu beurteilen, ist schwierig. Ich halte mich zurück und sage dann nicht, das hätte man auch so machen können. Die Mitarbeitenden sollen möglichst selbstständig arbeiten und können dadurch selber Mitreden, was die Aufgabe interessanter macht, als wenn alles vorgegeben wird.

5. motivierte MA's für Weiterbildungen

Auf jeder Stufe fachliche und persönliche Weiterentwicklungen fördern und motivierte Mitarbeitende dazu haben. Als Beispiel indem bei Zielvereinbarungen gewisse Tage für Weiterbildungen vorgesehen werden und sie mit eigenen Vorschlägen kommen können. Die Mitarbeitenden bleiben dadurch am Arbeitsmarkt und bringen neue Ideen ein.

6. Führungsentscheid transparent machen

Bei Führungsentscheiden den Sinn erklären und aufzeigen wieso das so ist. Auch wenn der/die Mitar-beitende nicht unbedingt damit einverstanden ist, sollen sie es nachvollziehen können. Je besser ich den Sinn dahinter erklären kann, desto wahrscheinlicher wird zum Beispiel das Ziel eingehalten bzw. möchten sie es auch erreichen.

7. Möglichkeit der Intervention

Die Möglichkeit sich in der Geschäftsleitung auszutauschen und beraten zu können sowie zu wissen, dass man mit einer Problemstellung nicht alleine ist. Dies basiert auf einer Vertrauensbasis und man kann gute Tipps mitnehmen, wie man in einer Situation auch noch handeln könnte.

8. Vertrauensbasis

Die Vertrauensbasis ist auf jeder Stufe wesentlich, um zu führen sowie für den Informationsaustausch. Vom Typ her bin ich nicht so, dass die Mitarbeitenden einfach kommen und mir etwas erzählen. Sondern es ist eine gewisse Distanz da und deshalb ist es wichtig, mit ihnen in das Gespräch zu kommen. Dazu braucht es auch Empathie, das heisst sich in die andere Person hineinversetzen zu können und Verständnis für die Situation zu haben. Was aber nicht bedeutet, gleicher Meinung zu sein, sondern das nachvollziehen zu können.

9. unternehmensweite Rahmenbedingungen

Die Stadt als Einheit mit ihren Unternehmensgrundsätzen, Richtlinien und Fachzielen. Dazu gehört auch die gleiche Handhabung derselben Themen (z. B. Lohngerechtigkeit), was ich auch erwarte. Dies gibt Transparenz und ist fair gegenüber den Mitarbeitenden. Für die eigene Führung ist es hilfreich und gibt Sicherheit, denn wir haben das so entscheiden und ich kann zu 100 Prozent dahinterstehen.

10. Handlungsspielraum

Mit den Rahmenbedingungen und bezüglich Sachthemen möchte ich wissen, in welche Richtung wir gehen. Dann aber die Freiheiten haben, das so umzusetzen wie es für meine Abteilung und meine Bereiche zweckmässig ist. Diesen Handlungsspielraum erwarte ich von oben und gebe ich auch weiter.

11. regelmässiger Kontakt mit MA's

Bewusst mit Mitarbeitenden in Kontakt treten, aktiv auf sie zugehen und präsent sein. Im Sinne einer „Kafikultur“ die Stimmung im Team spüren, Vertrauen aufbauen, sich kennen lernen und Kontakte pflegen. Zum Beispiel würden sie bei Problemen eher eskalieren bzw. auf mich zukommen, wenn sie mich kennen und einigermaßen wissen wie ich funktioniere. Vor allem in Bereichen, welche räumlich weiter weg sind, muss dies bewusst geschehen.

12. bewusst Zeit für Führung einsetzen

20 Prozent meines Arbeitspensums bewusst für die Führung einsetzen und das als normal betrachten. Entsprechend auch meine Türe offen lassen und mir Zeit nehmen, wenn etwas ist. Durch dieses Bewusstsein schaue ich auch kurzfristigen Unterbrechungen positiv entgegen.

13. Führungsausbildung

In der Führungsausbildung werden die Themen an uns „ausprobiert“. Wir beschäftigen uns mit Kommunikation und machen Fallbeispiele im Sinne eines eigenen Coachings. Diese Führungsausbildung wird später stufengerecht weitergegeben. Dabei ist die Führungsausbildung auf zwei Ebenen ein wichtiger Faktor. Einerseits können wir dadurch die Kultur verbreiten. Diese ist nicht von mir abhängig, sondern sie wird in der Stadt gelebt. Wir haben eine ähnliche Sprache, setzen dieselben Instrumente

ein und können auf dieser Basis mit dem Gegenüber diskutieren. Andererseits für meine persönliche Weiterbildung, bei der ich die Themen bewusst wieder höre und versuche umzusetzen.

14. Unterstützung nächst höherer Vorgesetzter

Ich schätze die Unterstützung im Sinne eines Coachings und den Austausch enorm. In den regelmässigen Gesprächen kann ich Führungsherausforderungen schildern, erhalte Rat und kann dann selber entscheiden wie ich damit umgehen soll.

9.4 Visualisierung der Wirkungsmatrix pro Führungsperson

9.4.1 FP 01

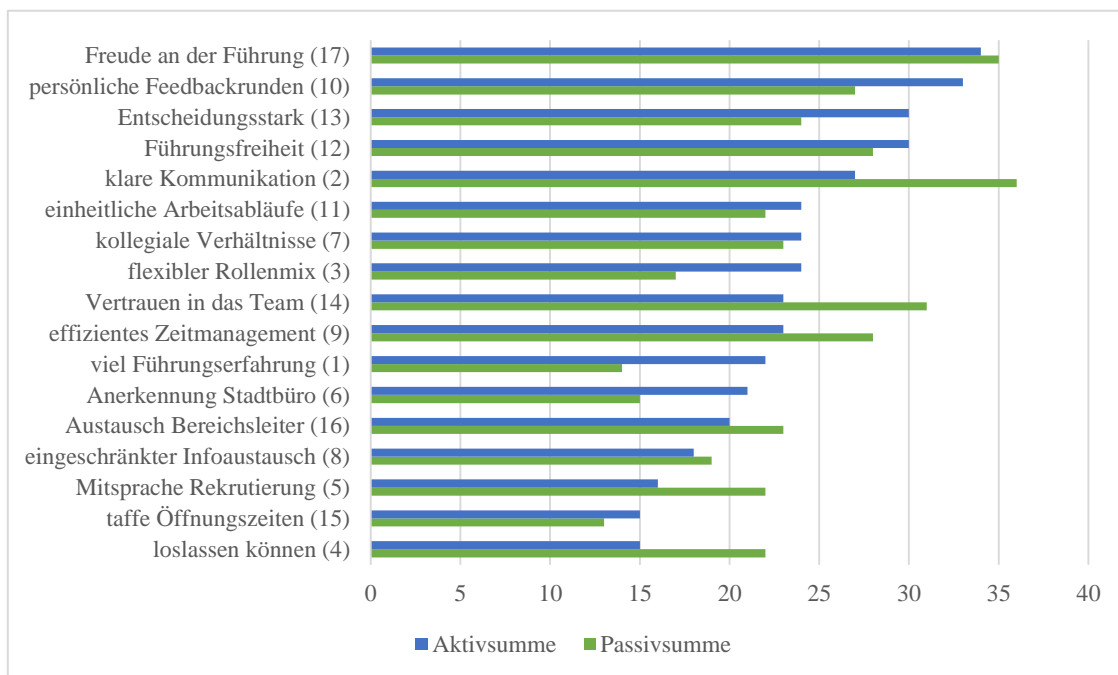


Abbildung 5: Summendiagramm FP 01.

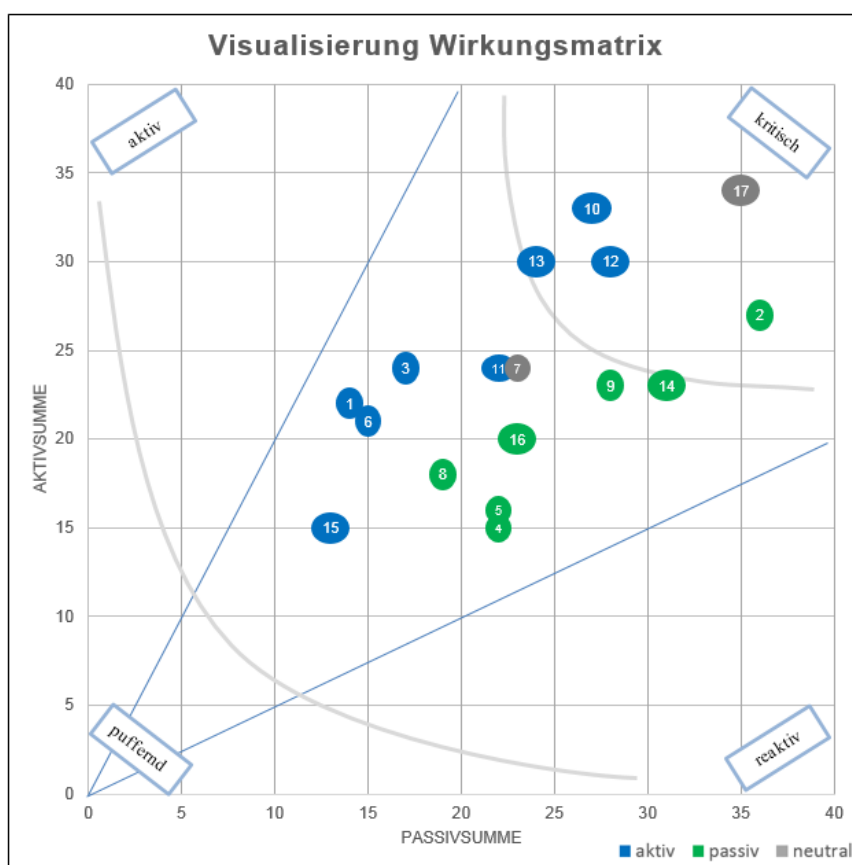


Abbildung 6: Visualisierung der Wirkungsmatrix FP 01.

Im Folgenden werden nur noch die Wirkungsmatrix und eine Kurzbeschreibung der Interpretation pro Führungsperson aufgeführt.

9.4.2 FP 02

Die von der Führungsperson (FP 02) erstellte Wirkungsmatrix (s. Tab. 6) beinhaltet ihre 16 wichtigsten Führungserfolgskriterien. Der Anteil an passiven Variablen überwiegt mit 50 Prozent, gefolgt von den aktiven (37,5 %) und den neutralen Variablen (12,5 %). Die Variable *kompetente Mitarbeitende* (1) weist die höchste Aktiv- sowie Passivsumme (AS=30; PS=27) aus und hat somit einen leicht grösseren Einfluss auf das System als das es vom System abhängig ist. Diese hohe Relevanz ist dadurch zu erklären, dass kompetente Mitarbeitende wesentlich am Erfolg beitragen und sie die weniger kompetenten ausgleichen müssen. Die zweithöchste Aktivsumme bildet die Variable *mehrfährige Praxiserfahrung* (2), welchen sie in ihren Führungsalltag einbringen kann. Etwas träge sind die Variablen *gutes Personal finden* (9) und *enger Austausch mit Schuleinheit* (15). Auffallend mit den tiefsten Werten sind die puffernden Variablen *Springerkontingent vorhanden* (10) und *Infrastruktur* (16), welche einen geringen Beitrag zum System leisten. Den aktiven Anteil der *Infrastruktur* (16) ist dadurch zu erklären, dass sie im Rahmen von Umbauarbeiten von der Führungsperson auch mitgestaltet werden kann.

Tabelle 6: Wirkungsmatrix FP 02.

Nr.	Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Aktivsumme	Produkt
1	kompetente Mitarbeitende		2	2	2	3	3	2	3	2	0	3	2	2	2	2	0	30	810
2	mehrfährige Praxiserfahrung	3		2	1	3	1	3	3	3	0	3	1	2	2	0	0	27	459
3	eigene Erwartungen anpassen	0	1		0	1	0	2	2	3	0	2	2	2	2	0	0	17	238
4	professionelle Stellvertretung	2	1	0		2	1	2	2	1	0	2	2	2	1	2	0	20	380
5	Entwicklung von Handlungsstrukturen	3	1	1	1		2	1	2	3	0	2	1	2	1	2	0	22	550
6	ausreichende Administrationszeit	3	0	0	1	3		0	1	2	0	2	0	1	1	2	0	16	176
7	wertschätzender Umgang	3	0	0	2	1	0		3	2	0	3	1	2	0	1	0	18	324
8	Partizipation im Team	2	2	0	1	3	0	1		1	0	2	2	3	2	1	0	20	480
9	gutes Personal finden	0	1	3	2	0	0	0	0		0	0	0	0	1	0	0	7	126
10	Springerkontingent vorhanden	2	1	2	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	6	0
11	Zusammenspiel im Team	3	2	1	2	1	0	2	2	0	0		2	2	2	2	0	21	588
12	Entscheidungsfreiheit	2	1	0	2	2	0	2	2	0	0	2		0	1	0	0	14	210
13	Teamsitzungen	1	2	0	2	2	1	1	2	0	0	3	1		1	2	0	18	414
14	praxisorientierte Führungsausbildung	2	2	1	1	2	0	1	1	0	0	2	1	2		1	0	16	272
15	enger Austausch mit Schuleinheit	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	2	0	2	0		1	9	153
16	Infrastruktur	1	0	2	1	1	2	0	1	1	0	0	0	1	1	2		13	13
	Passivsumme	27	17	14	19	25	11	18	24	18	0	28	15	23	17	17	1		
	Quotient Aktiv- / Passivsumme	1.1	1.6	1.2	1.1	0.9	1.5	1.0	0.8	0.4	0.0	0.8	0.9	0.8	0.9	0.5	13		

Die *praxisorientierte Führungsausbildung* (14) wurde ebenfalls als Führungserfolgskriterium genannt. Innerhalb der Wirkungsmatrix befindet sie sich im Neutralbereich und hat somit eine selbstregulierende Funktion für das System. Zu elf der 15 anderen Faktoren wurden schwache

bis mittlere Beziehungen eingestuft. Keine direkten Wirkungen ergeben sich auf die aktiven Faktoren *Infrastruktur*, *Springerkontingent* und *gutes Personal* finden. Gegenüber dieser Einschätzung wurde bei der Evaluation der Führungsausbildung auch für das *gute Personal finden*, indirekte Wirkungen beschrieben. Im Sinne einer Bestätigung auf ihre gute Einschätzungsfähigkeit zu vertrauen.

9.4.3 FP 03

Die von der Führungsperson (FP 03) erstellte Wirkungsmatrix (s. Tab. 7) beinhaltet ihre 12 wichtigsten Führungserfolgskriterien. Zwei Drittel der Variablen haben passiven Charakter und ein Drittel aktiven. *Herzblut für die Arbeit* (12) und *Dienstleistungsbereitschaft* (11) weisen die höchsten Aktivsummen auf. Die meisten Variablen liegen im Neutralbereich. Mit denen lässt sich das System schlecht steuern, sie dienen jedoch zur Selbstregulation. Das deckt sich auch mit der Einschätzung der Führungsperson. Ausreisser sind in der Tagesform zu suchen aber es ist wichtig, als Führungsperson authentisch zu sein und trotz Ecken und Kanten bereit zu sein, mit dem nötigen diplomatischen Geschick vorzugehen.

Tabelle 7: Wirkungsmatrix FP 03.

Nr. Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Aktivsumme	Produkt
1 Führung durch Vorbild		0	2	1	3	1	0	2	3	3	1	1	17	374
2 Austausch im sozialen Umfeld	0		1	1	1	1	0	0	2	1	1	0	8	80
3 sozial kompetentes Führungsteam	2	1		2	2	2	0	0	2	1	1	1	14	224
4 Oase zur Reflexion	2	1	1		1	2	0	0	1	1	1	1	11	187
5 gleiche Anforderungen an Mitarbeitende	2	0	0	0		1	0	0	1	1	1	0	6	90
6 Unterstützung Vorgesetzter	2	1	2	2	1		0	0	1	2	1	2	14	224
7 Erfahrungsrucksack	3	0	2	2	2	1		1	2	1	1	0	15	75
8 Grundhaltung "Das Leben ist kein Ponyhof"	2	1	1	2	1	1	1		2	2	2	2	17	136
9 Konflikt- und Kritikfähigkeit	2	2	2	2	1	1	0	1		2	1	1	15	300
10 Führen und Verantwortung übernehmen	2	1	2	2	1	2	1	1	2		1	2	17	323
11 Dienstleistungsbereitschaft	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2		2	18	234
12 Herzblut für die Arbeit	3	2	2	2	1	2	1	1	2	3	2		21	252
Passivsumme	22	10	16	17	15	16	5	8	20	19	13	12		
Quotient Aktiv- / Passivsumme	0.8	0.8	0.9	0.6	0.4	0.9	3	2.1	0.8	0.9	1.4	1.8		

9.4.4 FP 04

Die von der Führungsperson (FP 04) erstellte Wirkungsmatrix (s. Tab. 8) beinhaltet ihre 17 wichtigsten Führungserfolgskriterien. Der Anteil an aktiven Variablen überwiegt mit 64.7 Prozent gegenüber den passiven Variablen (35.3 %). *Ruhe bewahren* (14) weist die höchste Aktivsumme auf und bezieht darauf nicht impulsiv und voreilig zu handeln, sondern überlegt vorgehen sowie diese Ruhe auch ausstrahlen können. Die Variable *gutes & anregendes Ar-*

beitsklima (1) weist die höchste Passivsumme auf. Steuernde Eingriffe kommen einer Symptombehandlung gleich, jedoch dient diese Variable als Indikator für das System. Eine puffernde Position erreicht der *Austausch mit nächst höheren Stelle (7)*, welcher immer vorhanden und abhängig davon ist, ob man sich mit dieser Person gut versteht.

Tabelle 8: Wirkungsmatrix FP 04.

Nr. Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Aktivsumme	Produkt
1 gutes & anregendes Arbeitsklima		0	0	3	3	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	15	540
2 Persönlichkeit der Mitarbeitenden wahrnehmen	3		1	2	2	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	13	156
3 Anerkennung der Arbeit	3	0		2	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	10	120
4 vertrauensvolle Beziehung	3	0	0		0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	8	152
5 gemeinsame fachliche Haltung entwickeln	3	0	0	0		2	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	10	210
6 Vernetzung gegen aussen	1	0	0	0	0		0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	4	64
7 Austausch mit nächst höheren Stelle	1	0	0	0	0	1		0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	7	42
8 private Unterstützung	2	1	0	0	0	0	0		2	1	0	0	0	3	3	0	0	12	108
9 mein persönlicher Führungsstil	3	2	2	3	2	0	0	0		3	0	3	0	0	2	2	0	22	418
10 am guten Team arbeiten	3	1	3	3	2	0	0	0	3		0	2	0	0	0	2	0	19	570
11 Freude vom Fachlichen	2	1	2	0	3	2	0	0	2	1		0	2	0	0	2	2	19	228
12 Arbeitslast gemeinsam tragen	2	2	0	2	0	2	0	0	3	3	2		0	2	2	0	0	20	320
13 geklärte Abläufe	3	0	0	0	2	2	0	0	2	2	2	1		3	3	0	3	23	230
14 Ruhe bewahren	2	2	0	2	2	2	2	3	3	2	1	0	2		3	2	0	28	392
15 abschalten können	0	0	0	0	1	2	2	3	1	1	2	0	0	3		0	2	17	238
16 Zeit für Mitarbeitende nehmen	3	3	1	2	1	0	0	0	2	2	0	0	1	0	0		0	15	120
17 Wissen um den Berufsalltag	2	0	3	0	3	3	2	0	0	3	0	1	2	0	0		0	19	133
Passivsumme	36	12	12	19	21	16	6	9	19	30	12	16	10	14	14	8			
Quotient Aktiv- / Passivsumme	0.4	1.1	0.8	0.4	0.5	0.3	1.2	1.3	1.2	0.6	1.6	1.3	2.3	2.0	1.2	1.9			2.7

9.4.5 FP 05

Die von der Führungsperson (FP 05) erstellte Wirkungsmatrix (s. Tab. 9) beinhaltet ihre 13 wichtigsten Führungserfolgskriterien. Der Anteil an aktiven Variablen überwiegt mit 53.8 Prozent, gefolgt von den passiven (38.5 %) und den neutralen Variablen (7.7 %). *Sicherheit geben & haben (7)* weist das höchste Produkt aus und ist somit nahe am kritischen Bereich für das System. Sich selber im Führungsalltag sicher sein und das ausstrahlen können, wird aufgrund der hohen Passivsumme vom System beeinflusst. Der aktive Anteil erklärt sich dadurch, dass diese Sicherheit den Mitarbeitenden weitergegeben und selber auch ausgestrahlt wird. Die Variablen *interne Anlaufstellen & Abläufe kennen (5)* und *Werkzeuge & Instrumente kennen (6)* weisen eine niedrige Passivsumme auf und werden als puffernd eingestuft. Dabei erscheint es wichtig, dass sie vorhanden sind und man weiss, dass es das gibt um bei Bedarf darauf zurückgreifen zu können. Mit der höchsten Passivsumme und einer niedrigen Aktivsumme steht die Variable *in der Funktion wohlfühlen (9)* als Indikator für das System.

Tabelle 9: Wirkungsmatrix FP 05.

Nr. Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Aktivsumme	Produkt
1 gegenseitiges Vertrauen		3	2	3	0	0	2	2	3	0	1	1	1	18	378
2 authentisch sein	3		2	3	0	0	3	2	3	1	0	0	1	18	162
3 eigene & fremde Ansprüche gleich behandeln	3	2		3	0	0	2	2	2	1	2	2	0	19	171
4 gegenseitige Unterstützung	3	1	0		0	0	2	2	3	1	2	0	1	15	375
5 interne Anlaufstellen & Abläufe kennen	0	0	0	0		0	2	0	2	0	0	0	0	4	8
6 Werkzeuge & Instrumente kennen	0	0	0	2	0		2	2	2	0	0	0	1	9	45
7 Sicherheit geben & haben	2	0	1	3	2	2		2	2	2	2	2	2	22	506
8 gegenseitiges fördern & fordern	2	0	2	2	0	3	1		2	2	2	0	2	18	396
9 in der Funktion wohlfühlen	0	0	1	2	0	0	2	2		0	0	0	2	9	270
10 Identifikation mit dem Thema	0	3	0	0	0	0	1	1	3		2	3	3	16	192
11 Arbeit der MA's wertschätzen	3	0	0	2	0	0	1	2	3	0		2	1	14	224
12 Bedeutung der Arbeit der MA's kennen	3	0	1	3	0	0	3	3	2	2	3		0	20	240
13 sich selber & das Thema weiterentwickeln	2	0	0	2	0	0	2	2	3	3	2	2		18	252
Passivsumme	21	9	9	25	2	5	23	22	30	12	16	12	14		
Quotient Aktiv- / Passivsumme	0.9	2.0	2.1	0.6	2.0	1.8	1.0	0.8	0.3	1.3	0.9	1.7	1.3		

9.4.6 FP 06

Die von der Führungsperson (FP 06) erstellte Wirkungsmatrix (s. Tab. 10) beinhaltet ihre 14 wichtigsten Führungserfolgskriterien. Der Anteil an passiven und neutralen Variablen ist mit 35.7 Prozent gleich und etwas höher als der Anteil an aktiven Variablen (28.6 %). Alle Variablen im System weisen hohe Aktiv- sowie Passivsummen auf und können als kritisch eingestuft werden. Sie sind stark vernetzt, haben einen grossen Einfluss auf das System, werden aber wieder stark vom System beeinflusst. Einzig die Variable *Zusammensetzung der Führung* (8) fällt etwas ab und weist das niedrigste Produkt auf. Zudem gibt es schon puffernde Variablen wie zum Beispiel, der Ausgleich im Privaten. Diese stehen jedoch nicht in direktem Zusammenhang mit dem System der Führungsperson. Bei Eingriffen und zur Steuerung dieses Systems ist mit äusserster Vorsicht vorzugehen. Und obwohl die Führungsperson dominant und konsequent führt, ist sie sehr sensibel für die Wahrnehmung und Berücksichtigung aller anderen Faktoren. Die Führungsperson kann den Betrieb autonom führen und beschreibt eine hohe Selbstwirksamkeit, bei der Grenzen jeweils ausgelotet werden.

Tabelle 10: Wirkungsmatrix FP 06.

Nr. Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Aktivsumme	Produkt
1 Vorbild sein		3	2	3	3	2	3	0	2	3	2	3	2	2	30	990
2 Teamplayer sein	2		2	3	3	2	1	2	3	3	1	2	2	2	28	952
3 gutes Beziehungsnetz	2	2		2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	31	961
4 Gleichbehandlung der MA's	3	2	2		3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	32	1152
5 unternehmerisch denken	3	3	3	2		3	3	2	3	3	2	3	2	3	35	1295
6 direkte & starke Führung	3	2	2	3	3		3	2	3	3	2	2	2	2	32	992
7 mit sich selber auseinandersetzen	3	3	2	3	3	2		2	3	3	3	2	3	3	35	1225
8 Zusammensetzung der Führung	2	2	3	2	2	2	3		2	2	2	3	2	3	30	660
9 Einstellung "geht nicht, gibt's nicht"	3	3	2	3	3	3	3	2		3	3	3	3	2	36	1296
10 80-20-Prinzip	2	3	3	3	3	2	3	1	3		2	3	3	2	33	1221
11 teamorientierte & gut ausgebildete MA's	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3		2	3	2	33	957
12 gerne arbeiten	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3		3	3	36	1152
13 MA's Raum geben	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2		3	32	1056
14 sensibel für Konflikte sein	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3		34	1054
Passivsumme	33	34	31	36	37	31	35	22	36	37	29	32	33	31		
Quotient Aktiv- / Passivsumme	0.9	0.8	1.0	0.9	0.9	1.0	1.0	1.4	1.0	0.9	1.1	1.1	1.0	1.1		

9.4.7 FP 07

Die von der Führungsperson (FP 07) erstellte Wirkungsmatrix (s. Tab. 11) beinhaltet ihre 14 wichtigsten Führungserfolgskriterien. Der Anteil an passiven und neutralen Variablen ist mit 35.7 Prozent gleich und etwas höher als der Anteil an aktiven Variablen (28.6 %). Die *Vertrauensbasis* (8) weist das höchste Produkt und einen höheren Passiv- als Aktivanteil aus. Eine Vertrauensbasis kann man pflegen und daran arbeiten, sie ist jedoch vom System bedingt. Die Variable *regelmässige Gespräche* (1) weist das zweithöchste Produkt aus und bildet eine passive Variable. Von der Führungsperson wird sie als wesentlich für den Führungserfolg betrachtet und praktisch alle Faktoren haben einen Bezug zu diesen Gesprächen. Einerseits als Rückmeldung über das Befinden und Ziele, andererseits wird dabei bewusst Einfluss auf die Führung genommen. Mit den tiefsten Produkten übernehmen die Variablen *Möglichkeit der Intervention* (7) und *unternehmensweite Rahmenbedingungen* (9) eine fast puffernde Rolle im System und sind nicht so stark vernetzt wie andere Faktoren. Ein Vorhandensein dieser Variablen ist wichtig um bei Bedarf darauf zurückgreifen zu können.

Die *Führungsausbildung* (13) wurde ebenfalls als Führungserfolgskriterium genannt. Zu elf der 13 anderen Faktoren wurden schwache bis starke Beziehungen eingestuft. Keine direkten Wirkungen ergeben sich auf die regelmässigen Gespräche (passiv) und den regelmässigen Kontakt mit den Mitarbeitenden (neutral). Gegenüber dieser Einschätzung wurde bei der Evaluation der Führungsausbildung auch für den Faktor regelmässige Gespräche Wirkungen über

das Bewusstsein, sich für die Führung Zeit zu nehmen. Starke Wirkungen auf das WIE delegieren können, Möglichkeiten der Intervention und die Vertrauensbasis.

Tabelle 11: Wirkungsmatrix FP 07.

Nr. Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Aktivsumme	Produkt
1 regelmässige Gespräche		2	1	1	2	3	2	3	1	1	3	2	0	2	23	575
2 individueller Austausch mit Bereichsleiter	3		1	3	2	3	0	3	1	1	0	3	0	2	22	462
3 Führungsinstrument MAB	2	1		2	1	1	1	2	0	1	1	2	1	2	17	255
4 (das Wie) delegieren können	2	2	1		2	1	0	3	2	2	1	2	1	1	20	400
5 motivierte MA's für Weiterbildungen	2	1	1	0		1	0	2	1	1	1	0	3	1	14	238
6 Führungsentscheid transparent machen	1	2	1	1	2		1	3	1	1	2	2	1	2	20	460
7 Möglichkeit der Intervention	2	0	1	1	1	1		2	1	1	3	2	2	1	18	234
8 Vertrauensbasis	2	2	1	3	1	2	1		1	1	3	2	1	2	22	704
9 unternehmensweite Rahmenbedingungen	2	2	1	0	0	1	0	1		3	1	0	0	1	12	144
10 Handlungsspielraum	3	2	2	2	1	1	1	3	0		1	1	0	1	18	288
11 regelmässiger Kontakt mit MA's	1	1	2	1	3	3	0	3	1	1		3	1	0	20	400
12 bewusst Zeit für Führung einsetzen	3	3	1	1	1	2	1	2	1	1	3		1	2	22	484
13 Führungsausbildung	0	2	1	3	1	2	3	3	1	1	0	2		2	21	252
14 Unterstützung nächst höherer Vorgesetzter	2	1	1	2	0	2	3	2	1	1	1	1	1		18	342
Passivsumme	25	21	15	20	17	23	13	32	12	16	20	22	12	19		
Quotient Aktiv- / Passivsumme	0.9	1.0	1.1	1.0	0.8	0.9	1.4	0.7	1.0	1.1	1.0	1.0	1.8	0.9		

9.5 Auswertung der Führungserfolgskriterien

Legende

Variablenart		Werte	
neutral		hoch	
passiv		tief	
aktiv		AS	Aktivsumme
		PS	Passivsumme
		P	Produkt
		Q	Quotient Passiv-/Aktivsumme

Aktiv-puffernd

Variable	Kategorie	AS	PS	Q	P
geklärte Abläufe	Ablauforganisation	23	10	0.4	230
authentisch sein	Authentizität	18	9	0.5	162
Grundhaltung "Das Leben ist kein Ponyhof"	Leistungsbereitschaft	17	8	0.5	136
eigene & fremde Ansprüche gleich behandeln	Mitarbeiterorientierung	19	9	0.5	171
Erfahrungsrucksack	Wissens-/Erfahrungsbestände	15	5	0.3	75
Wissen um den Berufsalltag	Wissens-/Erfahrungsbestände	19	7	0.4	133

Puffernd

Variable	Kategorie	AS	PS	Q	P
Springerkontingent vorhanden	Ablauforganisation	6	0	0.0	0
Austausch mit nächst höheren Stelle	Führungsunterstützung	7	6	0.9	42
Infrastruktur	Infrastruktur	13	1	0.1	13
Austausch im sozialen Umfeld	private Unterstützung	8	10	1.3	80
unternehmensweite Rahmenbedingungen	Rahmenbedingungen	12	12	1.0	144
interne Anlaufstellen & Abläufe kennen	Wissens-/Erfahrungsbestände	4	2	0.5	8
Werkzeuge & Instrumente kennen	Wissens-/Erfahrungsbestände	9	5	0.6	45

Reaktiv

Variable	Kategorie	AS	PS	Q	P
gutes & anregendes Arbeitsklima	Kollegialität	15	36	2.4	540
in der Funktion wohlfühlen	Rollenverständnis	9	30	3.3	270

Puffernd-reaktiv

Variable	Kategorie	AS	PS	Q	P
gutes Personal finden	Arbeitgeberattraktivität	7	18	2.6	126
gleiche Anforderungen an Mitarbeitende	Gleichbehandlung	6	15	2.5	90
enger Austausch mit Schuleinheit	Kommunikation & Information	9	17	1.9	153
Vernetzung gegen Aussen	Vernetzung	4	16	4.0	64
vertrauensvolle Beziehung	Vertrauen	8	19	2.4	152
gemeinsame fachliche Haltung entwickeln	Wissens-/Erfahrungsbestände	10	21	2.1	210

Kritisch-reaktiv

Variable	Kategorie	AS	PS	Q	P
Zusammenspiel im Team	Kollegialität	21	28	1.3	588
am guten Team arbeiten	Kollegialität	19	30	1.6	570
Vertrauen in das Team	Vertrauen	23	31	1.3	713
Vertrauensbasis	Vertrauen	22	32	1.5	704
effizientes Zeitmanagement	Zeitmanagement	23	28	1.2	644

Kritisch

Variable	Kategorie	AS	PS	Q	P
Gleichbehandlung der MA's	Arbeitsteilung im Team	32	36	1.1	1152
Entscheidungsstark	Entscheidungskompetent	30	24	0.8	720
unternehmerisch denken	Flexibilität	35	37	1.1	1295
direkte & starke Führung	Führungshandeln	32	31	1.0	992
MA's Raum geben	Führungshandeln	32	33	1.0	1056
Teampartner sein	Kollegialität	28	34	1.2	952
klare Kommunikation	Kommunikation & Information	27	36	1.3	972
sensibel für Konflikte sein	Konflikt- und Kritikfähigkeit	34	31	0.9	1054
kompetente Mitarbeitende	Mitarbeitendenkompetenz	30	27	0.9	810
teamorientierte & gut ausgebildete MA's	Mitarbeitendenkompetenz	33	29	0.9	957
persönliche Feedbackrunden	Mitarbeiterorientierung	33	27	0.8	891
Freude an der Führung	Motivationsfaktor	34	35	1.0	1190
gerne arbeiten	Motivationsfaktor	36	32	0.9	1152
mit sich selber auseinandersetzen	Reflexion	35	35	1.0	1225
80-20-Prinzip	Unternehmerisches Handeln	33	37	1.1	1221
Einstellung "geht nicht, gibt's nicht"	Varianten suchen	36	36	1.0	1296
Führungsfreiheit	Verantwortungsbewusstsein	30	28	0.9	840
gutes Beziehungsnetz	Vernetzung	31	31	1.0	961
Vorbild sein	Vorbildfunktion	30	33	1.1	990

Neutral

Variable	Kategorie	AS	PS	Q	P
einheitliche Arbeitsabläufe	Ablauforganisation	24	22	0.9	528
professionelle Stellvertretung	Ablauforganisation	20	19	1.0	380
Entwicklung von Handlungsstrukturen	Ablauforganisation	22	25	1.1	550
Teamsitzungen	Ablauforganisation	18	23	1.3	414
loslassen können	abschalten können	15	22	1.5	330
abschalten können	abschalten können	17	14	0.8	238
Partizipation im Team	Arbeitsteilung im Team	20	24	1.2	480
Arbeitslast gemeinsam tragen	Arbeitsteilung im Team	20	16	0.8	320
mein persönlicher Führungsstil	Authentizität	22	19	0.9	418
(das Wie) delegieren können	Delegationsfähigkeit	20	20	1.0	400
Mitsprache Rekrutierung	Entscheidungskompetenzen	16	22	1.4	352
Entscheidungsfreiheit	Entscheidungskompetenzen	14	15	1.1	210
Handlungsspielraum	Entscheidungskompetenzen	18	16	0.9	288
Ruhe bewahren	Führungshandeln	28	14	0.5	392
Sicherheit geben & haben	Führungshandeln	22	23	1.0	506
Führungsentscheid transparent machen	Führungshandeln	20	23	1.2	460

Neutral - Fortsetzung

Variable	Kategorie	AS	PS	Q	P
regelmässige Gespräche	Führungsinstrument	23	25	1.1	575
individueller Austausch mit Bereichsleiter	Führungsinstrument	22	21	1.0	462
Führungsinstrument MAB	Führungsinstrument	17	15	0.9	255
praxisorientierte Führungsausbildung	Führungsunterstützung	16	17	1.1	272
Oase zur Reflexion	Führungsunterstützung	11	17	1.5	187
Unterstützung Vorgesetzter	Führungsunterstützung	14	16	1.1	224
gegenseitige Unterstützung	Führungsunterstützung	15	25	1.7	375
Zusammensetzung der Führung	Führungsunterstützung	30	22	0.7	660
Möglichkeit der Intervision	Führungsunterstützung	18	13	0.7	234
Unterstützung nächst höherer Vorgesetzter	Führungsunterstützung	18	19	1.1	342
kollegiale Verhältnisse	Kollegialität	24	23	1.0	552
Austausch Bereichsleiter	Kollegialität	20	23	1.2	460
wertschätzender Umgang	Kollegialität	18	18	1.0	324
eingeschränkter Informationsaustausch	Kommunikation & Information	18	19	1.1	342
Konflikt- und Kritikfähigkeit	Konflikt- und Kritikfähigkeit	15	20	1.3	300
Dienstleistungsbereitschaft	Kundenorientierung	18	13	0.7	234
Herzblut für die Arbeit	Leistungsbereitschaft	21	12	0.6	252
motivierte MA's für Weiterbildungen	Mitarbeitendenmotivation	14	17	1.2	238
eigene Erwartungen anpassen	Mitarbeiterorientierung	17	14	0.8	238
Persönlichkeit der Mitarbeitenden wahrnehmen	Mitarbeiterorientierung	13	12	0.9	156
Zeit für Mitarbeitende nehmen	Mitarbeiterorientierung	15	8	0.5	120
gegenseitiges fördern & fordern	Mitarbeiterorientierung	18	22	1.2	396
Bedeutung der Arbeit der MA's kennen	Mitarbeiterorientierung	20	12	0.6	240
regelmässiger Kontakt mit MA's	Mitarbeiterorientierung	20	20	1.0	400
Freude vom Fachlichen	Motivationsfaktor	19	12	0.6	228
Identifikation mit dem Thema	Motivationsfaktor	16	12	0.8	192
private Unterstützung	private Unterstützung	12	9	0.8	108
flexibler Rollenmix	Rollenverständnis	24	17	0.7	408
Führen und Verantwortung übernehmen	Rollenverständnis	17	19	1.1	323
taffe Öffnungszeiten	strukturelle Faktoren	15	13	0.9	195
sozial kompetentes Führungsteam	Vertrauen	14	16	1.1	224
gegenseitiges Vertrauen	Vertrauen	18	21	1.2	378
Führung durch Vorbild	Vorbildfunktion	17	22	1.3	374
sich selber & das Thema weiterentwickeln	Weiterentwicklung	18	14	0.8	252
Anerkennung der Arbeit	Wertschätzung der Arbeit	10	12	1.2	120
Arbeit der MA's wertschätzen	Wertschätzung der Arbeit	14	16	1.1	224
Anerkennung Bereich (Stadtbüro)	Wertschätzung des Bereichs	21	15	0.7	315
viel Führungserfahrung	Wissens-/Erfahrungsbestände	22	14	0.6	308
mehrjährige Praxiserfahrung	Wissens-/Erfahrungsbestände	27	17	0.6	459
Führungsausbildung	Wissens-/Erfahrungsbestände	21	12	0.6	252
ausreichende Administrationszeit	Zeitmanagement	16	11	0.7	176
bewusst Zeit für Führung einsetzen	Zeitmanagement	22	22	1.0	484

9.6 Paraphrasen Experteninterviews

9.6.1 FP 01

Die Führungsausbildung dient als Plattform um bezüglich *klare Kommunikation* zu üben. Denn die intensive Zusammenarbeit mit den BL ist eine richtige „Kommunikations-Anballung“. Man wird sensibilisiert klar zu sprechen, vor allem auch bei Unsicherheiten. Man nimmt sich vor, zu kontrollieren was man sagt und wenn man merkt, dass man sich in der Kommunikation verbessert, wirkt das motivierend.

Im Austausch mit den Anderen sieht man, wie es andere machen und das wiederum kann erleichternd sein, in dem die Sichtweise auf eigene Probleme relativiert wird und man die Bestätigung erhält, dass man es gut macht (*Freude an der Führung*). Zudem fördert es den Zusammenhalt und man lernt sich näher kennen, was das gegenseitige Verständnis und die Toleranz erhöht (*kollegiale Verhältnisse*).

Für die Gestaltung der Beziehung Mitarbeiter-Führungskraft hat der Leitsatz uns als Führungsperson auch wahrnehmen zu können, geholfen. Als Führungsperson ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden uns auch als Mensch mit unseren Stärken und Schwächen wahrnehmen können und wir uns öffnen und nicht immer stark sein müssen (*persönliche Feedbackrunden*).

Es können gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Falls es sich um ein herausforderndes Problem handelt, kann einem die Lösung auch beschäftigen, weil man sie noch umsetzen muss.

Dabei wird *Entscheidungsstärke* stark vermittelt, in dem wir als Vorgesetzte auch entscheiden müssen. Die erlernten Methoden können selbstständig eingesetzt werden und dienen dazu, Situationen besser einzuschätzen und die richtigen Entscheide zu treffen (*Führungsfreiheit*). Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, sich bei Bedarf Unterstützung zu holen. Wichtig dabei ist, dass man sich bei schwierigen Gesprächen vorbereiten muss, nur schon um das zu sagen was man möchte und nicht gleich drauf los spricht. Zum Beispiel wurde das Kommunikationsquadrat schon zur Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs eingesetzt.

Wenn mein Team weiss, wie ich arbeite, wie ich es möchte, was mir wichtig ist und sie sich damit identifizieren können, dann läuft es gut. Dasselbe gilt für uns bei der Führungsausbildung in dem wir sehen wie es die Stadt möchte und was führen heisst. Es ist auch ein dankbares Gefühl, dass das gemacht wird und sie sich die Zeit nehmen. Und wir wichtig sind und es wichtig ist, dass wir nach den Vorgaben der Stadt führen.

9.6.2 FP 02

Es ist sehr interessant, man bekommt viele Hinweise bzw. wird bestätigt in dem was man für Ansichten hat und das Erfahrungsfeld wird erweitert. Auch aufgrund der Fallschilderung habe ich eine Bestätigung im Umgang mit einer schwierigen Situation erhalten. Dadurch wurde ich in dem bestärkt, wie ich gehandelt und reagiert habe. Dies im Zusammenhang mit *gutes Personal finden, kompetente Mit-*

arbeitende und *mehrfährige Praxiserfahrung*. Aus dieser Erfahrung schaue ich jetzt viel genauer hin bei Einstellungen und vertraue auf meine gute Einschätzung der Situation.

Nach der Führungsausbildung sind die Methoden (z.B. Kommunikationsmodell) wieder frisch, müssen aber verinnerlicht werden. Dies ist herausfordernd und mit der Zeit sind sie nicht mehr so präsent. Jedoch ist Kommunikation wesentlich für das *Zusammenspiel im Team* und *wertschätzender Umgang*. Die Grundlagen dazu werden auch im Team umgesetzt.

Durch die Erfahrungen aus den vielen Fällen, wird die Wahrnehmung geschärft bezüglich *gutes Personal finden*. Auch der Austausch mit fachlich nahen Führungspersonen, welche gleiche Erfahrungen machen, wird geschätzt.

Trotz unterschiedlicher Arbeitsfelder werden durch die Fallbearbeitung viele Gemeinsamkeiten sichtbar. Zum Beispiel bezüglich Mitarbeiterführung oder ähnlichen Problemen in der Arbeitsplanung bzw. wie mit den individuellen Wünschen der Mitarbeitenden umgegangen werden kann. Dies ermöglicht neue Handlungsmöglichkeiten für den Alltag und ist hilfreich, vor allem für Situationen wo es keine Regeln gibt.

In den Kleingruppenarbeiten werden Ideen entwickelt, auf die man selber vielleicht nicht gekommen wäre. Sein eigenes Repertoire wird durch die Einflüsse von den Anderen erweitert.

Aufgrund der Vorbereitungsaufgaben, denkt man sich mit Distanz und einem anderen Blickwinkel wieder in Fälle rein. Diese werden dann neutraler reflektiert und man stellt fest, wo man gut reagiert hat und wo man anders hätte reagieren sollen.

Der Führungsalltag an sich bringt ja schon sehr viele Erfahrungen. Trotzdem wäre man ein Stückweit auf sich selber gestellt und müsste schauen, wie man sich in diesem Bereich weiterentwickeln kann. Zudem müsste mehr ausprobiert oder eine externe Weiterbildung besucht werden.

9.6.3 FP 03

Man lernt neue Methoden und Instrumente als weiteres Puzzleteil für den *Erfahrungsrucksack* kennen, welche auch in das eigene Team weitergegeben werden. Diese dienen als Sicherheit für schwierige oder bei unsicheren Situationen. Die Unterlagen werden auch jetzt noch hinzugezogen um ein schwieriges Gespräch vorzubereiten oder einen Appell an jemanden zu richten. Durch diese Gesprächsvorbereitung fällt man nicht gleich mit der Tür ins Haus. Für die *Konflikt- und Kritikfähigkeit* liefert es weitere Instrumente um Situationen bewältigen zu können. Man muss jedoch bereit sein, sich darauf einzulassen, Kritik einzustecken oder das Nachfragen zu erlauben.

Gegenüber meinem früheren sehr direkten Führungsverständnis habe ich schon früher gemerkt, dass man sich anpassen muss. Heute bin ich eher bereit, gewisse Sachen mit dem nötigen diplomatischen Geschick anzugehen. Nachdem ich den Vergleich in der Führungsausbildung hatte, habe ich festgestellt, dass so wie ich tatsächlich führe und so wie man gewisse Führungsvorschläge macht oder Führungsgrundsätze bekannt gibt, dass es gar nicht weit auseinanderliegt.

Der interne Austausch ist gegenüber einer externen Weiterbildung sehr wertvoll. Dabei kann man quer durch sämtliche Abteilungen kritisch hinterfragen, offen einander Rückmeldungen geben und Ideen aus verschiedenen Perspektiven einholen. Es gibt einem das Verständnis dafür, dass andere Führungspersonen ähnliche Sorgen oder Probleme haben.

Das Networking hat mir sehr viel gebracht, denn jetzt weiss ich, an wen ich mich wenden muss, wenn ich irgendein Problem habe. Und die Erkenntnisse, wie die sehr komplexe und spezielle Verwaltung mit ihrem „Bülach Spirit“ funktioniert.

Die Führungsausbildung dient auch als Zeichen der Wertschätzung wo man merkt, dass man in der Organisation geschätzt wird und als Mitarbeiter wichtig ist. Das motiviert einem sich weiterhin mit *Herzblut für die Arbeit* und *Dienstleistungsbereitschaft* einzusetzen.

Es wird nochmals vermittelt, dass die *gleichen Anforderungen an Mitarbeitende* nicht in jedem Fall aufrechterhalten werden können. Als Führungskräfte müssen wir die Erfahrungen und verschiedene Hintergründe der Mitarbeitenden berücksichtigen und dem, zum Beispiel bei der Mitarbeitendenbeurteilung, gerecht werden.

Die Führungsausbildung trägt zum Verständnis bei, dass nicht alle Menschen immer alles geben wollen im Sinne der *Grundhaltung "Das Leben ist kein Ponyhof"*. Es gibt auch solche, welche zufrieden sind mit „nur“ ihren Job auszuüben. Gegenüber Mitarbeitenden bedeutet das, nicht immer zu fordern, sondern ihnen auch etwas bieten und entgegenkommen zu können.

Die Haltung *Führen und Verantwortung übernehmen* wird unterstützt sogar verlangt. Im Sinne von übernehmt Verantwortung und arbeitet selbstständig. Und wenn etwas schief läuft gibt es Unterstützung. Dabei wird deutlich, dass wir als Führungsperson unsere Arbeit machen und Verantwortung übernehmen müssen und es dafür keine Rezepte gibt.

9.6.4 FP 04

Ich finde es gut, dass leiten und Führung übernehmen stark rauskommt. Aber dennoch sollen die Instrumente eingesetzt werden um in Situationen nicht "zack" so machen wir das, das befehle ich jetzt so, zu handeln. Sondern wenn man so entscheidet und führt, dann auch sagen kann, wieso das so ist und nachvollziehbare Abläufe hat.

Die Gruppe setzt sich aus sehr unterschiedlichen Personen zusammen und ich habe viele Leute kennen gelernt. Unsere pädagogische Haltung wird teilweise belächelt, der Umgang ist jedoch respektvoll. Das kann auch befruchtend sein, denn manchmal müssen wir vielleicht auch lernen, ein bisschen härter zu werden und einfach sagen: Nein so geht es nicht.

In den Leitsätzen hat es viele solche Sachen drin, wie zum Beispiel der respektvolle Umgang. Die Führungsausbildung ist wie ein Mittel um das zum Leben zu bringen. Dadurch bleibt es nicht so waga und die Leitsätze sind wirklich wichtig.

Auch die Möglichkeit den Stadtschreiber kennen zu lernen wird geschätzt. Er zeigt sich dort als Person und man hat das Gefühl mit ihm sprechen zu können.

Die Führungsausbildung bestärkt einem in der Haltung zu schauen, dass es den Mitarbeitenden gut geht. So kann man gut arbeiten und diese Haltung kann man hier so leben und muss es nicht verbergen. Zudem soll versucht werden, dass Personen mit Schwierigkeiten auch bleiben. Das wiederum tut gut, weil ich das auch finde und die gleiche Linie habe.

Die Fallbearbeitung ist interessant, weil alle Fälle einbringen, welche sie erlebt haben. Dadurch bleiben die Modelle nicht nur Theorie sondern sie erhalten Fleisch an den Knochen. Der Lerneffekt besteht ja gerade darin, das Gespräch in das Modell zu tun. Ein solches Modell wurde auch schon zur Gesprächsvorbereitung eingesetzt. Bezüglich der Variable *Ruhe bewahren* hilft es, in dem Modelle zur Verfügung stehen wie man zum Beispiel an ein Gespräch herangehen kann.

Das Klima in der Führungsausbildung, bei dem man versucht alles was von den Mitarbeitenden kommt ernst zu nehmen und versuchen damit umzugehen, hat mir gefallen. Ich kann einfach sagen, ich habe dort ein Klima gemerkt und gefunden das passt mir eigentlich.

9.6.5 FP 05

In der Führungsausbildung lernt man einander kennen und es erfolgt eine gute Vernetzung zwischen den Führungskräften. Diese Kontakte können auch ausserhalb der Führungsausbildung genutzt werden.

Durch die Fallbearbeitung kann man sich überlegen wie ich es gemacht hätte und auch sehen wie es andere machen. Lerneffekte ergeben sich daraus, aus den Fehlern oder aus guten Lösungswegen anderer zu lernen. Das Verständnis bezüglich die *Arbeit der MA's wertschätzen* wird ebenfalls behandelt, wenn ein konkretes Beispiel dazu vorkommt.

Es unterstützt im Führungsalltag, weil man dadurch Anlaufstellen erhält, mit denen man schwierige Situationen vorbereiten kann oder eine Meinung unabhängig vom direkten Vorgesetzten einholen kann.

Obwohl es alles Mitarbeitende der Stadt Bülach sind, haben sie dennoch eine gewisse Distanz zum eigenen Bereich, weshalb die Fälle dennoch anonym behandelt werden können. Gegenüber externen Ansprechpartnern, haben sie als interne das Verständnis über die Strukturen der Stadt.

Es werden interessante Instrumente in die Hand gegeben und man kann diese ausprobieren. Das was man lernt ist gut, gefordert wird man erst wenn es nicht gut läuft. Es ist jedoch wichtig die *interne Anlaufstellen & Abläufe* und *Werkzeuge & Instrumente* zu kennen. Dadurch, dass jeder seine Meinung einbringt findet auch ein *gegenseitiges fördern & fordern* statt.

9.6.6 FP 06

In der Führungsausbildung erhält man sein Verhalten gespiegelt und kann sich dadurch *mit sich selber auseinandersetzen*. Früher habe ich den Kopf angeschlagen und dabei gelernt vielleicht nicht noch stärker zu führen (*direkte & starke Führung*). Zudem zeigt es Nuancen auf, wo ich daran denken muss, denn manchmal besteht die Gefahr, dass ich nicht merke, wenn ich zu forsch bin (*sensibel für Konflikte sein*).

Die Führungsausbildung schafft eine gemeinsame Verständigungsgrundlage und ich habe gelernt, die Verwaltungssprache zu sprechen und mein Vokabular erweitert. So verstehen wir einander besser und es gibt eine andere Ausgangslage für Diskussionen. Zudem kennen wir uns aus der Führungsausbildung gut, was uns als Gruppe gestärkt hat.

Bei den Gruppenarbeiten ist es wertvoll, wenn die Kleingruppen aufgrund der verschiedenen Persönlichkeitstypen zusammengestellt werden und gemeinsam Aufgaben lösen können. Durch die so eingebrachten unterschiedlichen Perspektiven und das Nutzen gegenseitiger Stärken profitiert man fest voneinander und es gibt gute Anregungen. Dieser Austausch ist eine gedankliche Anreicherung und erweitert den Horizont. Vor allem für die Sensibilität verschiedene Faktoren zu berücksichtigen damit es ausgewogen bleibt.

Es gibt Mut im Sinne von *Vorbild sein* etwas wieder auszuprobieren und die Mitarbeitenden zu animieren. Mit der Methode der inneren Ratsversammlung kann man mit sich selber einen Rat machen und schauen wie es meinem *Beziehungsnetz* geht und es entsprechend pflegen.

Die *Gleichbehandlung der MA's* ist eine permanente Aufgabe bei der es wichtig ist, konkret aufzutreten und aus jedem das Beste rauszuholen, denn in jedem hat es was Gutes und du musst nur herausfinden was es ist.

9.6.7 FP 07

Die Führungsausbildung legt eine gemeinsame Grundlage was eine grosse Wirkung auf meine Führung hat, denn ich weiss, dass meine Bereichsleitenden dieselben Grundlagen haben. Durch die Verwendung einheitlicher Instrumente bedient man sich einer gemeinsamen Sprache. Man spricht dadurch nicht aneinander vorbei und das Gegenüber weiss, was man meint. Dadurch, dass wir in der Führungsausbildung über solche Sachen sprechen, wird einem bewusst was führen und delegieren eben genau bedeutet.

In der Auseinandersetzung mit der Führung während diesen drei Tagen, sei es in den Gesprächen während des Seminars oder am Abend entstehen Diskussionen wo man immer wieder „fachsimpeln“ kann (*das Wie*) delegieren können). Manchmal wäre ich froh, wenn ich etwas schneller einbringen könnte (*Möglichkeit der Intervision*). Das kann ich auch und sitze mit jemanden zusammen.

Wir haben in Bülach eine spezielle Kultur was Führung und Kommunikation betrifft. Das macht uns aus und ich bin stolz darauf. Dieses bestimmte Wir-Gefühl, was vor allem für eine Gemeinde nicht

einfach zu erreichen ist, spürt man auf den Führungsebenen und sie wird auch nach aussen vertreten. Ohne die Führungsausbildung würden wir zu einer normalen Stadt in der Führungskultur werden. „Man hat die Kommunikationskultur und setzt es auch ein.“

Es besteht die Schwierigkeit, dass man nur einen kleinen Teil von der Führungsausbildung mitnimmt. Wenn es aber nur zwei oder drei Sachen sind, die man mitnimmt und auch umsetzt ist es schon viel. Zudem motiviert man sich gegenseitig, wenn mein Bereichsleiter mit so einem Fachwort kommt und umgekehrt. Damit wird auch die Anschlussfähigkeit in den Alltag gewährleistet. Wenn Lösungen für Herausforderungen in der Führung gemeinsam anhand der Instrumente erarbeitet werden, entsteht oft ein „Aha-Erlebnis“. Dadurch, dass wir im Voraus die Führungsausbildung besuchen und ich die Themen in meinem Führungsverhalten vorlebe, nutze und auch fordere, motiviert es die Mitarbeitenden und sie investieren die zwei Tage auch lieber (*motivierte MA's für Weiterbildungen*).

In der Führungsausbildung werden Kontakte geknüpft und es erfolgt eine Durchmischung innerhalb der Stadtverwaltung. Unabhängig vom Rucksack den man mitbringt, ist jede Führungsperson dabei.

Aktuell ist es das Thema Kommunikation. Es besteht die Gefahr etwas gemacht und auch in den Alltag integriert zu haben, doch irgendwann läuft es aus. „Wow – den Satz merke ich mir oder diese Matrix verwende ich wieder“ Es war ein lässiger Tag und drei Wochen später ist es in einer Schublade. Vieles hat man schon gelernt und wenn man es suchen würde, findet man es auch. Jedoch ist es nicht präsent und das ist wichtig, die Basics wieder bewusst zu machen.

Man nimmt sich bewusst Zeit um sich damit zu beschäftigen, trotz des Schwerpunktes Kommunikation. Dieses Bewusstsein, Führung als einen Teil der Arbeit zu sehen und nicht als Störung, fördert auch die Führungsausbildung. Regelmässig zwei bis drei Tage bewusst für die Führung einzusetzen ist ein Statement der Stadt Bülach, dass Führung als Aufgabe dazugehört. Wenn auf übergeordneter Ebene dieses Statement besteht, kann auch ich das logischerweise einsetzen (*bewusst Zeit für Führung einsetzen*).

Das Bewusstsein über die Führung, dass sie Zeit benötigt und Gespräche geführt werden trotz Zeitdruck und auch wenn vordergründig keine Themen anstehen (*regelmässige Gespräche*).