

Führung in der Janssen-Cilag AG

Wie Führungskräfte und Mitarbeitende Führung wahrnehmen und welche Ideal-Vorstellungen sie von Führung haben

Bachelorarbeit

Autorinnen:

Barbara Schwander, barbarba.schwander@students.fhnw.ch

Sarah Zimmerli, sarah.zimmerli@students.fhnw.ch

Betreuender Dozent:

Prof. Dr. Christoph Clases

Praxispartnerin:

Janssen-Cilag AG, Zug

Olten, Juni 2013

Erklärung

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

Olten,

Barbara Schwander

Sarah Zimmerli

Abstract

Der nachfolgende Bericht ist das Ergebnis einer Ist-Analyse, welche die Wahrnehmungen und Ideal-Vorstellungen von Führung aus Sicht von Mitarbeitenden und Führungskräften der Janssen-Cilag AG untersucht und aufzeigt. Das Ziel der Analyse ist im Endeffekt, allfälligen Handlungsbedarf zu identifizieren, damit die HR-Abteilung die Führungskräfte in deren Tätigkeit optimal unterstützen kann. Die Fragestellung dazu lautet: *„Wie wird Führung in der Janssen-Cilag AG von Führungskräften und Mitarbeitenden wahrgenommen und welche Ideal-Vorstellungen haben sie von Führung?“* Um dies zu eruieren, wurden halbstandardisierte Interviews mit je acht Mitarbeitenden und Führungskräften durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Befragten mit der gelebten Führung bei der Janssen-Cilag AG zufrieden ist und von den abgefragten Führungsbereichen die gleiche Wahrnehmung und die gleichen Ideal-Vorstellungen hat. Trotz der hohen Übereinstimmungen konnten aus den Ergebnissen Handlungshinweise abgeleitet werden, auf welche das Unternehmen in der Führungsrekrutierung sowie in der Führungsaus- und -weiterbildung zukünftig den Fokus legen kann.

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang): 124'734

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Kontext Praxispartnerin	3
2.1 Vorstellung Janssen-Cilag AG	3
2.2 Herleitung, Präzisierung und Abgrenzung der Fragestellung	4
3. Theoretische Grundlagen und Perspektiven der Führungsforschung	6
3.1 Was ist Führung?	6
3.1.1 Führung durch Strukturen	7
3.1.2 Führung durch Menschen	7
3.2 Welches sind die zentralen Führungsaufgaben?	7
3.3 Was ist Führungserfolg?	9
3.4 Führungsansätze und -modelle	9
3.4.1 Eigenschaftsansätze	9
3.4.2 Verhaltensansätze	10
3.4.3 Situative Ansätze	11
3.4.4 Führung als Effekt der Wahrnehmung	12
3.4.5 Transaktionale und transformationale Führung	13
3.5 Fazit	16
4. Methoden	17
4.1 Dokumentenanalyse	17
4.1.1 Analyisierte Dokumente	18
4.1.2 Untersuchungsdurchführung und -auswertung	18

4.2 Halbstandardisierte Interviews	18
4.2.1 Untersuchungsteilnehmende	20
4.2.2 Untersuchungsdurchführung	21
4.2.3 Untersuchungsauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse.....	21
5. Ergebnisse	24
5.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse	24
5.2 Ergebnisse aus den Interviews.....	26
5.2.1 Assoziationen mit Führung und Führungserfolg	26
5.2.2 Besondere Situationen und Lernmomente in Bezug auf Führung	27
5.2.3 Wahrnehmung von Führung	28
5.2.4 Ideal-Vorstellungen von Führung	33
5.2.5 Weiterentwicklung der Führungskräfte	35
5.2.6 Beurteilung des Führungssystems	37
5.2.7 Motivation der Führungskräfte, eine Führungsposition zu übernehmen	38
6. Schlussfolgerungen und Gestaltungshinweise	39
7. Diskussion und Ausblick	46
8. Literaturverzeichnis	49
9. Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	51
10. Anhang A	52
10.1 Interviewleitfaden	52
10.2 Qualitative Inhaltsanalyse – Kategoriendefinitionen.....	59

1. Einleitung

„So wie eine Unternehmensleitung mit den Führungskräften umgeht, so behandeln diese ihre Mitarbeiter und so verhalten sich die Mitarbeiter schliesslich gegenüber den Kunden!“ (Laufer, 2010, S. 14)

Dieses Zitat verdeutlicht die Bedeutung der Führungsthematik; letztendlich hängen die Kundenzufriedenheit und der Unternehmenserfolg von leistungsfähigen, motivierten, engagierten und freundlichen Mitarbeitenden ab (Laufer, 2010). Doch wie führt man Mitarbeitende *richtig*? Diese Frage wird in der Literatur seit über hundert Jahren ausführlich diskutiert. Wie Kapitel 3 zeigt, gibt es den *richtigen* Führungsstil nicht; stattdessen sind bei der Führung viele verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Gemäss Rosenstiel (2009) führen früher bewährte Führungskonzepte und -stile heute nicht mehr gleichermassen zum Erfolg. Die heute zu erledigenden Aufgaben sowie die Arbeitsumwelten sind von einer zunehmenden Komplexität gekennzeichnet, wodurch viele Führungskräfte nicht mehr in der Lage sind, die Tätigkeit ihrer Mitarbeitenden im Detail zu kennen. Auch die veränderten Wertvorstellungen erfordern neue Führungspraktiken. Die heutige Führungskraft zeichnet sich deshalb gemäss Rosenstiel (a.a.O.) vielmehr durch ihre soziale als durch ihre fachliche Kompetenz aus; in Zukunft werden wohl weniger Führungskräfte gesucht, die ausschliesslich befehlen, sondern vielmehr solche, die durch ihr vorbildliches und authentisches Verhalten und durch ihre kommunikativen Stärken selbstbewusste und wissensstarke Mitarbeitende zu koordinieren wissen, sie fördern, motivieren und den jeweiligen Qualifikationen entsprechend weiterbringen (a.a.O.).

„Unter den heutigen Bedingungen muss es oberstes Ziel sein, Mitarbeiter zu unternehmerischem Denken und selbstständigem Arbeiten zu führen.“ (Laufer, 2010, S. 22). Dabei wird den Führungskräften eine Schlüsselrolle zugeschrieben; sie kennen die Arbeitssituation, die Karrieremöglichkeiten und die Mitarbeitenden selbst am besten und sind somit in der Lage, Mitarbeitende individuell zu fordern und zu fördern (Rohde, Vincent & Janneck, 2011).

Diese Sichtweise vertritt auch die Janssen-Cilag AG. Um ihre Führungskräfte noch besser bei deren verantwortungsvollen Rolle unterstützen zu können, hat uns der Director Human Resources der Janssen-Cilag AG im Rahmen unserer Bachelorarbeit damit beauftragt, eine Ist-Analyse bezüglich der aktuellen Führungssituation durchzuführen.

Dabei stand die folgende Fragestellung im Zentrum:

Wie wird Führung in der Janssen-Cilag AG von Führungskräften und Mitarbeitenden wahrgenommen und welche Ideal-Vorstellungen haben sie von Führung?

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden Interviews mit je acht Mitarbeitenden und Führungskräften durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Der nachfolgende Bericht beschreibt das Vorgehen sowie die Ergebnisse und Gestaltungshinweise dieser Untersuchung und ist wie folgt gegliedert: In **Kapitel 2** wird zunächst das Unternehmen Janssen-Cilag AG vorgestellt und der Hintergrund der Fragestellung beleuchtet. In **Kapitel 3** folgt ein Überblick über die theoretischen Grundlagen und Perspektiven der Führungsforschung. Weiter werden in **Kapitel 4** die Methoden der Untersuchung – von der Konzeption über die Durchführung bis zur Auswertung – vorgestellt, begründet und erläutert. Anschliessend werden die Ergebnisse in **Kapitel 5** in einer zusammengefassten Form beschrieben und in **Kapitel 6** die zentralen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen daraus aufgezeigt. Die Arbeit schliesst mit der Diskussion in **Kapitel 7** ab, die offene Fragen aufzeigt und das Vorgehen der Untersuchung reflektiert. Aus Vertraulichkeitsgründen wurden zwei verschiedene Anhänge erstellt, wobei Anhang A in Kapitel 10 zu finden und der vertrauliche Anhang B nur ausgewählten Personen zugänglich ist.

Im vorliegenden Bericht wurde soweit wie möglich die geschlechtsneutrale Schreibweise verwendet. Andernfalls wurde der Einfachheit halber und zur Erhöhung der Anonymität die männliche Form gewählt, wobei die weibliche Form selbstverständlich mit eingeschlossen ist. An einzelnen Stellen sind die Abkürzungen FK und MA anzutreffen, welche für *Führungskräfte* bzw. *Mitarbeitende* stehen.

2. Kontext Praxispartnerin

Im nachfolgenden Kapitel soll zunächst das Unternehmen Janssen-Cilag AG kurz vorgestellt werden. Anschliessend wird der Hergang der Fragestellung erläutert und die Fragestellung präzisiert und abgegrenzt.

2.1 Vorstellung Janssen-Cilag AG

Die Janssen-Cilag AG ist eine Tochtergesellschaft von Johnson & Johnson, einem der weltweit führenden Konzerne im Bereich Gesundheitsfürsorge. Johnson & Johnson beschäftigt beinahe 128'000 Mitarbeitende in über 60 Ländern. Der Konzern gliedert sich dabei in drei Teile (Johnson & Johnson, o.D.):

- Consumer Health Care
- Medical Devices & Diagnostics
- Pharmaceuticals

Janssen wurde 1953 vom Belgier Dr. Paul Janssen gegründet; 1961 wurde das Unternehmen von Johnson & Johnson übernommen. Heute ist Janssen eine Dachmarke innerhalb der Pharma-Sparte mit weltweit über 20'000 Mitarbeitenden. Ihre Hauptaufgabe sieht Janssen in der Innovation und Neuentwicklung von Medikamenten im Bereich Humanmedizin. Die Janssen-Unternehmungen haben bis heute über 80 Arzneimittel entwickelt, wovon fünf Medikamente in das Verzeichnis der wichtigsten Medikamente der WHO aufgenommen wurden (Janssen-Cilag AG, o.D.).

Bei der Janssen-Cilag AG mit Sitz in Zug, handelt es sich um die schweizerische Niederlassung von Janssen mit rund 100 Mitarbeitenden. Die Janssen-Cilag AG arbeitet eng mit der österreichischen Niederlassung zusammen. Die beiden Unternehmen sind zwar rechtlich getrennt, teilen aber eine gemeinsame Organisation. Konkret bedeutet das, dass viele Führungskräfte der Janssen-Cilag AG nicht nur Mitarbeitende in der Schweiz, sondern auch Mitarbeitende in Österreich führen und dass umgekehrt viele Mitarbeitende der Janssen-Cilag AG einer Führungskraft der österreichischen Niederlassung unterstellt sind¹.

Die Mitarbeitendenzufriedenheit ist in der Janssen-Cilag AG laut der zuletzt durchgeführten Befragung insgesamt sehr hoch. Ausserdem wurde das Unternehmen im Jahr 2012 sowohl von Top Employers Schweiz (CRF Institute) als auch vom Great Place to Work-Institute zu einer der besten Arbeitgeberinnen der Schweiz gekürt (Janssen-Cilag AG, o.D.).

¹ Quelle: Gespräche mit dem Director Human Resources

2.2 Herleitung, Präzisierung und Abgrenzung der Fragestellung

Der Kontakt zur Janssen-Cilag AG kam über eine den Autorinnen des vorliegenden Berichtes bekannte Person zustande, die im Unternehmen beschäftigt ist. In einem persönlichen Gespräch mit dem Director Human Resources, Herr José Valls, bekundete dieser sein Interesse an einer Zusammenarbeit im Rahmen unserer Bachelorarbeit. Aus Sicht der HR-Abteilung standen zu diesem Zeitpunkt sehr viele interessante und für unsere Bachelorarbeit geeignete Fragestellungen im Raum. Nach einer gemeinsamen Diskussion einigten wir uns auf eine Untersuchung im Bereich Führung, wobei die folgenden diskutierten Punkte Grund dieser Auswahl sind und gleichzeitig die Ausgangslage wiedergeben:

- Hinweise auf Defizite in der jährlichen Mitarbeitendenbefragung:
 - Zwei Drittel der Befragten geben an, dass die *five Conversations*² mit ihren Führungskräften im letzten Jahr nicht nutzbringend waren.
 - Hinweise, dass die Mitarbeitenden aus eigener Sicht nicht hinreichend oder optimal von ihren Führungskräften gefördert werden.
 - Hinweise und Eindruck des Director Human Resources, dass die Führungskräfte sich schwer tun, kritisches Feedback zu geben und Kritikgespräche zu führen.
 - Hinweise, dass die Mitarbeitenden von ihren Führungskräften nicht optimal mit Informationen versorgt werden.
- Beförderungen finden mehrheitlich aufgrund des Erfolgs in der vorherigen Position (z.B. Verkaufserfolg) sowie aufgrund der Dauer der Organisationszugehörigkeit statt. Speziell notwendige Führungskompetenzen werden wenig beachtet.³
- Als Folge des oben genannten Punktes, kam es schon öfters vor, dass angehende Führungskräfte nach Antritt der neuen Position nicht ausreichende Leistungen bezüglich der personalen Führung zeigten.
- Aufgrund einer geplanten Reorganisation innerhalb des Unternehmens, in deren Rahmen die Hierarchien weiter abgeflacht werden, sind die Führungskompetenzen im Zusammenhang mit der wachsenden Führungsspanne immer bedeutsamer.
- Die Weiterentwicklung des Führungskonzeptes bildet im Rahmen der aktuellen Personalstrategie einen Schwerpunkt (wobei dieser Punkt gleichzeitig eine Folge der oben genannten Punkte ist).

² Als die *five Conversations* werden in der Janssen-Cilag AG die jährlich fünf stattfindenden formellen Gespräche mit der Führungskraft bezeichnet; die Zielvereinbarung, das Halbjahres-, das Karriereentwicklung-, das Endjahres- und das Bonusgespräch.

³ Bis vor kurzem war die Mitarbeitendenbeurteilung das einzige Rekrutierungsinstrument für Beförderungen in Führungspositionen. Seit ca. eineinhalb Jahren wird vermehrt auch auf andere Tools gesetzt (z.B. Persönlichkeitstests, Kompetenzmodelle, Mitarbeitendenbefragungen)

Da insbesondere die Rückmeldungen aus der Mitarbeitendenbefragung wenig konkret waren und deshalb weitgehend unklar war, wo tatsächlich Handlungsbedarf besteht und wo allfällige Interventionen ansetzen könnten, einigten wir uns auf folgende Untersuchungs-Inhalte:

- Erhebung, wie Mitarbeitende das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte wahrnehmen.
- Erhebung, wie Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten wahrnehmen bzw. wie sie aus eigener Sicht Führung praktizieren.
- Erhebung, welche Ideal-Vorstellungen Mitarbeitende und Führungskräfte von Führung haben.

Die dazugehörige Fragestellung lautet wie folgt:

Wie wird Führung in der Janssen-Cilag AG von Führungskräften und Mitarbeitenden wahrgenommen und welche Ideal-Vorstellungen haben sie von Führung?

Ziel dieser Arbeit ist es einerseits, die Wahrnehmungen und die Ideal-Vorstellungen von Führung bei Mitarbeitenden und Führungskräften abzuholen und andererseits, daraus den Handlungsbedarf im Zusammenhang mit Führung aus Sicht der HR-Abteilung abzuleiten und herauszufinden, wie die HR-Abteilung die Führungskräfte noch besser in ihrer Tätigkeit unterstützen kann.

Nicht Gegenstand dieser Arbeit sind folgende Punkte:

- **der Kulturaspekt**

Wie bereits erwähnt, bilden die Janssen-Cilag AG und die österreichische Janssen-Niederlassung eine gemeinsame Organisation. Da der ganze Kulturaspekt zu umfassend für diese Arbeit ist, haben wir unsere Untersuchungen auf Führungskräfte und Mitarbeitende in der Schweiz beschränkt und sind auch in den Interviews nicht auf diese Thematik eingegangen.

- **die oberen Führungsstufen**

Da im Unternehmen nicht viele Führungsstufen existieren und deshalb die Mehrheit der Führungskräfte auf der untersten Führungsstufe angesiedelt ist, beschränkten wir unsere Untersuchung auf diese Personen. Ansonsten wären auch hier neue Aspekte relevant gewesen, die den Umfang der Arbeit gesprengt hätten.

- **die Beurteilung der Führungskräfte**

In dieser Arbeit geht es nicht darum, einzelne Führungskräfte zu beurteilen. Es geht vielmehr darum, ein *Gesamtbild* in Bezug auf Führung in der Janssen-Cilag AG zu bekommen.

- **die Erarbeitung eines Führungs-Konzeptes**

Es sollen zwar Gestaltungshinweise aus den Ergebnissen der Untersuchung gemacht werden können; es geht aber nicht darum, ein umfassendes Führungs-Konzept für die Janssen-Cilag AG zu erarbeiten.

Nach dieser Eingrenzung der Fragestellung konnten in einem zweiten Gespräch mit dem Director Human Resources weitere wertvolle Informationen gewonnen werden, die uns als Basis bei der Erstellung des Interviewleitfadens dienten.

3. Theoretische Grundlagen und Perspektiven der Führungsforschung

Was ist eigentlich Führung? Welches sind die zentralen Aufgaben von Führungskräften in Organisationen? Wie sollen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden erfolgreich führen und wie lässt sich Führungserfolg überhaupt definieren? Das folgende Kapitel soll einen Überblick über diese Fragen geben und das Hintergrundwissen zum Thema Führung aus der wissenschaftlichen Perspektive vermitteln.

3.1 Was ist Führung?

Eine einheitliche Definition von Führung existiert nicht. Gemäss Laufer (2010) kann dies einerseits auf die Interdisziplinarität des Themas zurückgeführt werden und andererseits auf die Tatsache, dass die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und organisationalen Veränderungen fortlaufend ein neues Führungsverständnis erfordern.

Gemäss Weinert (1989, zitiert nach Rosenstiel, 2006) ist man sich in der Führungsforschung zumindest einig, dass

- Führung ein Gruppenphänomen darstellt und sich durch Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ergibt.
- Führung eine intentionale soziale Einflussnahme darstellt, wobei es Differenzen darüber geben kann, wer in der Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird.
- Führung darauf abzielt, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.

In einem Unternehmen bewegt Führung gemäss Rosenstiel (2009) Mitarbeitende dazu, bestimmte Ziele – die sich meist aus den Unternehmenszielen ableiten – zu erreichen. Dabei sind die zwei folgenden unterschiedlichen Arten von Führung in Unternehmen anzutreffen:

- Führung durch Strukturen (strukturelle Führung)
- Führung durch Personen (personale Führung)

3.1.1 Führung durch Strukturen

Führung durch Strukturen meint gemäss Rosenstiel (2009), dass das Verhalten der Mitarbeitenden in Organisationen zielbezogen beeinflusst wird, ohne dass der Einfluss direkt von einer Person ausgeübt wird. Vielmehr sind es Strukturen, die das Verhalten der Mitarbeitenden steuern. Organigramme oder Anreizsysteme wie Leistungslohn, aber auch weiche Faktoren wie Organisationskulturen können solche Strukturen darstellen. Des Weiteren kann die Beeinflussung durch Strukturen durch die Gestaltung des Arbeitsplatzes erfolgen. Beispielsweise definiert ein Fließband ziemlich genau, was ein Mitarbeitender zu tun hat und welche Arbeitsabläufe wann und wie einzuhalten sind (a.a.O.).

3.1.2 Führung durch Menschen

Auch wenn – wie im Beispiel der Fließbandarbeit – Arbeitsabläufe und Vorschriften den Anschein wecken, noch so starr und unveränderbar zu sein, ist es gemäss Rosenstiel (2009) von der Führungskraft abhängig, wie Vorschriften in der Realität umgesetzt und gelebt werden. Deshalb stellt das Verhalten der Führungskraft – ihre Art, Ziele aufzuzeigen und Mitarbeitende in Gesprächen zur Zielerreichung zu motivieren, Aufgaben zu delegieren und zu kontrollieren – ein wesentlicher Bestandteil von Führung dar. Strukturelle Führung mag zwar erforderlich sein, um Rahmenbedingungen zu schaffen; personale Führung ist jedoch gerade dort wichtig, wo die Unternehmensstrukturen durch Technikentwicklung oder aufgrund der Globalisierung und des Wandels so dynamisch sein müssen, dass flexibles und schnelles Reagieren des Unternehmens nötig ist. Diesen Anforderungen können starre Organisationsstrukturen nicht gerecht werden (a.a.O.).

3.2 Welches sind die zentralen Führungsaufgaben?

Die Aufgaben von Führungskräften können gemäss Felfe (2009) unterteilt werden in direkte personale Führung (im Sinne von Einflussnahme) und organisatorische Aufgaben. Ziel der personalen Führung ist es, die Leistung der Mitarbeitenden zu fordern und zu fördern, indem die drei Komponenten *Können*, *Wollen* und *Dürfen* beeinflusst werden.

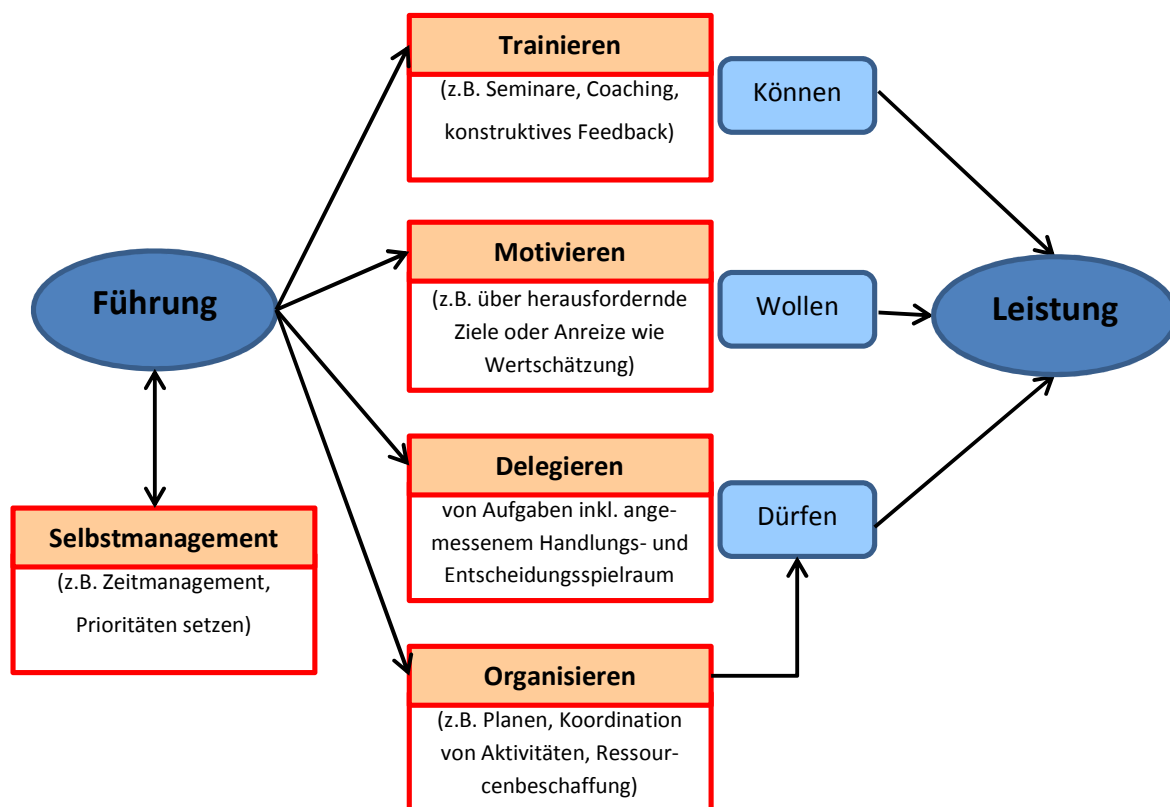


Abbildung 1: zentrale Führungsaufgaben (in Anlehnung an Felfe, 2009, S. 7)

Wie bereits erwähnt, zielt Führung darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen. Solche Kommunikationsprozesse stellen beispielsweise die gegenseitige Klärung von Erwartungen, das Verstehen und Bearbeiten von Konflikten und Problemen, Zielvereinbarungen sowie Feedbackprozesse dar. Führungskräfte verbringen gemäss Rosenstiel (2009) etwa 80 bis 95% ihrer Zeit mit Kommunikation. Dabei verursachen fehlende Kommunikationsfähigkeiten von Führungskräften oft Enttäuschung, Ärger und Frustration bei den Mitarbeitenden. Zwar werden im theoretischen Studium Inhalte der Kommunikation gelernt, aber oft nicht, *wie* diese zu erfolgen hat (a.a.O.). Gemäss Felfe (2009) wächst der Anteil personaler Führung je niedriger die Hierarchiestufe ist, was auch einen Anstieg des Kommunikationsanteils zur Folge hat. Dies verdeutlicht eindrücklich die Wichtigkeit von sozialen Kompetenzen für Führungskräfte – insbesondere der Kommunikationsfähigkeit und insbesondere auf niedrigen Hierarchiestufen.

Dass Kommunikation eine schwierige, aber wichtige Führungsaufgabe darstellt, veranschaulichen auch Wiener (1951, zitiert nach Tschirky & Suter, 1990) in seinem Zitat:

„Gesagt ist noch nicht gehört. Gehört ist noch nicht verstanden. Verstanden ist noch nicht akzeptiert. Akzeptiert ist noch nicht gewollt. Gewollt ist noch nicht getan. Getan ist noch nicht behalten.“ (S. 45)

3.3 Was ist Führungserfolg?

Gemäss Rosenstiel (2006) ist ein häufig auftretendes Problem von Führungserfolgstheorien, dass Führungserfolg nicht klar und/oder nicht einheitlich operationalisiert wird. Weshalb dies so ist, wird schnell klar, wenn man die Vielfältigkeit möglicher Indikatoren betrachtet. So können *objektive direkte* Kriterien wie Absatz, Gewinn und Rentabilität, *objektive indirekte* Kriterien wie die Fluktuation, Absenzen und die Geschwindigkeit des hierarchischen Aufstiegs der Führungsperson, aber auch *subjektive Kriterien* wie die Arbeitszufriedenheit, die Gruppenkohäsion und die Motivation als Indikatoren herangezogen werden (Sturm, Reiher, Heinitz & Soellner, 2011).

In der Praxis werden Führungskräfte gemäss Rosenstiel (2006) zudem oft auch an ihrem Ansehen gemessen das sie im Unternehmen geniessen – und das häufig nicht begründet ist. In der Regel bleibt auch offen, inwiefern die vom Unternehmen kommunizierten Führungsgrundsätze bei personellen Entscheidungen, wie etwa bei Entlassung oder Beförderung von Mitarbeitenden als Kriterien gelten und wie hoch diese gewichtet sind (a.a.O.).

Wie die Ausführungen zeigen, ist es sowohl in der Forschung als auch in der Praxis eine wesentliche Herausforderung, klare Kriterien für Führungserfolg zu definieren, zu operationalisieren und zu gewichten. Des Weiteren ist an dieser Stelle wichtig zu erwähnen, dass die Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf Führungserfolgskriterien oft überschätzt werden (Felfe, 2009). Dies liegt unter anderem daran, dass nicht nur die Führungsperson, sondern auch viele weitere Faktoren auf Führungsprozesse wirken.

3.4 Führungsansätze und -modelle

Aufgrund der Interdisziplinarität sowie der Komplexität des Konstrukts Führung existiert heute eine kaum zu überblickende Zahl an Ansätzen und Modellen, welche allesamt zu erklären versuchen, wie Führung und Führungserfolg zusammenhängen.

Die meisten Führungstheorien beschränken sich jeweils auf bestimmte Facetten von Führung. Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über vier verschiedene Perspektiven zur Erklärung von Führungserfolg gegeben und das vielbeachtete Modell transaktionaler und transformationaler Führung erläutert.

3.4.1 Eigenschaftsansätze

Wenn man Laien fragt, was erfolgreiche Führende von weniger erfolgreichen unterscheidet, so werden meist überdauernde Persönlichkeitsmerkmale wie Intelligenz oder Überzeugungskraft genannt (Rosenstiel, 2006). Gemäss Zölch (2001) heben Menschen Eigenschaften im Rahmen von Alltagstheorien (implizite Führungstheorien) häufig hervor, weil dies einerseits ein einfacher

Weg ist, Führungshandeln zu erklären und vorherzusagen und andererseits weil man dazu neigt, Führungskräfte als aussergewöhnliche Menschen wahrzunehmen (vgl. Kap. 3.4.4).

Aufgrund dieser Tendenz gibt es gemäss Rosenstiel (2006) in der Forschung eine kaum überschaubare Anzahl empirischer Analysen, die systematisch versuchen, Persönlichkeitsunterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Führungspersönlichkeiten zu untersuchen. Dabei sehen die Ergebnisse meist so aus, dass eine Vielzahl von Eigenschaften mit Führungserfolg korreliert, die Varianzaufklärung aber in der Regel gering und die Streuung gross ist. Eine mögliche Interpretation dieser Ergebnisse ist die hohe Interaktion und Korrelation zwischen den verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen. Aber auch uneinheitliche Operationalisierungen von Persönlichkeitsmerkmalen und Führungserfolg (vgl. Kap. 3.3) tragen zu inkonsistenten Ergebnissen bei. Trotz diesen Kritikpunkten zeigen die Studien, dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen intellektueller Kapazität und sozialer Kompetenz einerseits und Führungserfolg andererseits besteht (a.a.O.).

Persönlichkeitsmerkmale scheinen also für den späteren Führungserfolg relevant zu sein. Diese Ansicht vertritt auch die Praxis; in der Selektion von Führungskräften sind Intelligenz- und Persönlichkeitstests weit verbreitet. Angesichts der moderaten Zusammenhänge sowie der vielfältigen anderen Einflussfaktoren sollten solche Testverfahren aber nur in Kombination mit anderen Methoden angewendet werden (Felfe, 2009).

3.4.2 Verhaltensansätze

Auch in Verhaltensansätzen spielen Eigenschaften eine Rolle; sie werden aber lediglich als Dispositionen interpretiert, die in bestimmten Situationen angeregt werden und zu einem für die Person kennzeichnenden beobachtbaren Verhalten führen. Die Führungsverhaltensforschung geht also von einem für die Person typischen Führungsverhalten aus, das in unterschiedlichen Situationen anzutreffen ist. Die Forschung versuchte deshalb, Führungskräfte danach zu unterscheiden, wie sich ihr Führungsverhalten voneinander differenziert, ob sie beispielsweise eher zu einem autoritären oder eher zu einem kooperativen Führungsstil neigen (Rosenstiel, 2006).

In diesem Zusammenhang sind die Ohio-Studien weit bekannt. In den Ohio-Studien wurde versucht, das beobachtbare Führungsverhalten von Führungskräften zu messen, zu beschreiben und in seiner Wirkung in Bezug auf Kriterien des Führungserfolges zu analysieren. In der Annahme, dass Mitarbeitende das Verhalten der Führungskräfte besser beschreiben können als Kollegen oder Experten (da sie es direkt erleben), wurde eine Mitarbeitenden-Befragung mittels standardisiertem Fragebogen durchgeführt. Mithilfe von Faktoranalysen konnten die folgenden zwei Dimensionen von Führungsverhalten identifiziert werden (Felfe, 2009; Rosenstiel, 2009):

1. **Consideration** (Mitarbeiterorientierung)

- Charakteristika von Mitarbeiterorientierung sind bspw. Wertschätzung, die Bemühung um ein gutes Verhältnis und Wohlbefinden, Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse, Unterstützung bei Aufgaben sowie Beteiligung von Mitarbeitenden

2. **Initiating structure** (Aufgabenorientierung)

- Charakteristika von Aufgabenorientierung sind bspw. das Definieren von klaren Zielen, die Aktivierung von Leistung durch Anreize und Druck sowie die Kontrolle der Zielerreichung

Dabei sind diese beiden Dimensionen statistisch voneinander unabhängig; eine Führungskraft kann dementsprechend sowohl eine hohe Mitarbeiterorientierung als auch eine hohe Aufgabenorientierung aufweisen (Felfe, 2009; Rosenstiel, 2009).

Wie Studien gezeigt haben, liegt eine signifikant positive Korrelation zwischen Consideration und Arbeitszufriedenheit vor. Im Gegensatz dazu ist die Korrelation zwischen Consideration und Leistung meist nicht signifikant (Rosenstiel, 2009).

Gemäss Fittkau-Garthe (1971, zitiert nach Rosenstiel, 2009) zeigten Untersuchungen im deutschsprachigen Raum, dass – neben der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung – die Partizipationsdimension eine beachtliche Rolle spielt. Sie zeigt auf, inwiefern Mitarbeitende in Entscheidungsprozessen, die ihren Arbeitsplatz oder -bereich betreffen, einbezogen werden. Durch die Partizipation werden die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen, die Qualifikation der Mitarbeitenden und indirekt auch ihre Arbeitszufriedenheit und -leistung gestärkt (Rosenstiel, 2009).

Welche Implikationen können nun aus diesen drei Dimensionen für die Praxis abgeleitet werden? Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten, denn je nach Situation und Anforderung sind die Dimensionen unterschiedlich förderlich und wichtig. Beispielsweise ist eine partizipative Führung bei hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden sinnvoll, bei weniger qualifizierten Mitarbeitenden wirkt sie hingegen eher irritierend (Rosenstiel, 2009). Um die *richtige* Ausprägung in den einzelnen Verhaltensdimensionen zu identifizieren, müssen jeweils die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, aber auch die Interessen des Unternehmens angemessen und situationsgerecht berücksichtigt werden (Laufer, 2010), was uns zu den situativen Ansätzen bringt.

3.4.3 Situative Ansätze

Als sich in der Psychologie die Ansicht durchsetzte, dass menschliches Verhalten aus dem Zusammenspiel von Person und Situation zu verstehen ist, begann man den Kontext auch in der Führungsforschung verstärkt zu berücksichtigen (Felfe, 2009).

Zu den Kontextvariablen gehören beispielsweise die Positionsmacht, der Handlungs- und Gestaltungsspielraum, Merkmale der Aufgabenstruktur, verfügbare Ressourcen, die Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden, das Gruppenklima sowie die Gruppengrösse (also Merkmale der Führungskraft, der Mitarbeitenden, der Beziehungen, der Aufgaben usw.). Je nach Modell werden unterschiedliche Situationsmerkmale als entscheidend für die Wahl des *richtigen* Führungsstils angenommen (Zölch, 2001).

Beispielsweise besagt die *Life Cycle Theory of Leadership* von Hersey und Blanchard (1996, zitiert nach Felfe, 2009), dass bei Stellenantritt – wenn der Mitarbeitende noch nicht zu einer selbstständigen Aufgabenerledigung befähigt ist – die Führungskraft eine hohe Aufgabenorientierung und eine eher niedrige Mitarbeiterorientierung zeigen soll. Der *richtige* Führungsstil wird in diesem Modell von der Kompetenz bzw. vom *Reifegrad* des Mitarbeitenden abhängig gemacht.

3.4.4 Führung als Effekt der Wahrnehmung

Führungserfolg hängt also sowohl von der Führungsperson als auch von Situationsmerkmalen ab. Aber damit nicht genug. Auch Wahrnehmungsprozesse spielen eine wichtige Rolle; mit anderen Worten: die Führungs-Wahrnehmung der Geführten und die daraus resultierenden Erwartungen und Reaktionen beeinflussen wiederum das Verhalten der Führungskraft. Schyns (2008) geht in einem lesenswerten Artikel zudem auf Erinnerungsverzerrungen bei der Beurteilung von Führungskräften ein. Beispielsweise werde der Mensch in seiner Wahrnehmung von und Erinnerung an Verhaltensweisen von Führungskräften stark durch seine impliziten Führungstheorien geleitet. Schyns (2008) fordert deshalb, bei der Erhebung von Beurteilungen vor allem nach zeitnahe und spezifischem Verhalten zu fragen.

Eine wichtige Position innerhalb der Wahrnehmungsansätze bezüglich Führung nehmen die Attributionsansätze ein, welche sich mit Tendenzen zu fehlerhaften Attributionen beschäftigen. So neigen Führungskräfte häufig dazu, Mitarbeitende voreilig für Misserfolge verantwortlich zu machen anstatt die Gründe in Kontextvariablen oder im eigenen Verhalten zu suchen (fundamentaler Attributionsfehler). Dies kann schnell zu Konflikten führen (Felfe, 2009).

Solche Fehlzuschreibungen werden stark durch die Einstellungen und Erwartungen einer Person beeinflusst und können zu ungleicher Behandlung von Mitarbeitenden führen. So wird der Erfolg eines Mitarbeitenden, der in der Vergangenheit bereits erfolgreich war, eher auf dessen Eigenschaften zurückgeführt. Gleichzeitig wird der Erfolg eines Mitarbeitenden, der in der Vergangenheit weniger erfolgreich war, eher Kontextvariablen zugeschrieben. Wichtig ist deshalb gemäss Felfe (2009), dass sich Führungskräfte ihrer Einstellungen und Erwartungen sowie ihrer

Attributionstendenzen bewusst werden. Sie müssen stets prüfen, ob ihre Annahmen angemessen sind. Feedbackprozesse und Selbstreflexion sind hilfreiche Instrumente dabei (Zölch, 2001).

Gleichzeitig gilt es, die Attributionen von Mitarbeitenden kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu beeinflussen. Gelingt es einer Führungskraft, dass ihre Mitarbeitenden Erfolge internal attribuieren, so kann sich die dadurch entstehende Selbstwirksamkeitserwartung bei den Mitarbeitenden positiv auf deren Motivation auswirken (Felfe, 2009).

Neben der Wahrnehmung der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte ist aber auch umgekehrt die Wahrnehmung der Führungskraft durch die Mitarbeitenden relevant. Je mehr positive Eigenschaften einer Führungskraft zugeschrieben werden, die als prototypisch erachtet werden (z.B. Zielgerichtetheit, Intelligenz, Verantwortungsbewusstsein), desto eher wird die Führungskraft als eine solche wahrgenommen und akzeptiert. Dabei sind die als prototypisch erachteten Eigenschaften stark von früheren Führungserfahrungen abhängig und folglich interindividuell verschieden. Auch die wahrgenommene Ähnlichkeit wirkt auf die Führungssituation; je grösser die wahrgenommenen Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sind, desto enger ist ihre Beziehung, was wiederum Einfluss auf die gegenseitige Wahrnehmung hat (Eckloff & Quaquebeke, 2008; Felfe, 2009).

Aus diesen Schilderungen kann gefolgert werden, dass die Wahrnehmung der Führungskraft, die Beziehung zur Führungskraft sowie die Führung der einzelnen Mitarbeitenden innerhalb eines Teams stark variieren können. Es lässt sich aber auch ableiten, dass Führungskräfte ihre Einflussmöglichkeiten verstärken können, indem sie die Vorstellungen ihrer Mitarbeitenden über eine ideale Führungskraft identifizieren und Gemeinsamkeiten betonen (Eckloff & Quaquebeke, 2008).

3.4.5 Transaktionale und transformationale Führung

Nachfolgend werden der transaktionale sowie der transformationale Führungsstil näher betrachtet, da diese Konzepte – insbesondere die transformationale Führung – in den letzten 20 Jahren besonders viel Aufmerksamkeit erhalten haben.

Führung als Transaktion

Wie in Kapitel 3.1 erwähnt, erfolgt Führung immer zielbezogen; aber auch Mitarbeitende verfolgen mit ihrem Handeln stets spezifische Ziele. Folglich liegt es nahe, Führung als eine Art Austausch, als Transaktion, zu verstehen. Mitarbeitende lassen sich für die von ihrer Führungskraft vorgegebenen Ziele motivieren, indem die Führungskraft die Mitarbeitenden dabei unterstützt, eigene Ziele zu erreichen und über das Setzen von Anreizen zu hohen Leistungen motiviert. Vertritt man diese Sichtweise, so befindet man sich in der Tradition der ökonomischen Theorie

des Marktes (Rosenstiel, 2009). Im *Full Range Model of Leadership*, welches das transaktionale und transformationale Modell in ein Rahmenkonzept integriert, unterscheiden Bass und Avolio (1994, zitiert nach Walenta & Kirchler, 2011) bei der transaktionalen Führung zwischen den Dimensionen *bedingte Belohnung* (Belohnungen, welche an bestimmte Bedingungen gebunden sind), *aktives Management-by-Exception* (suchen nach Abweichungen und aktives Eingreifen bei Abweichungen), *passives Management-by-Exception* (kein aktives Suchen nach Abweichungen) sowie *Laissez-faire* (Ausweichen von Führung, z.B. Entscheidungen abschieben). Während *bedingte Belohnung* mit Zufriedenheit und Commitment sowie mit anderen Kriterien von Führungserfolg korreliert, ist die Dimension *Laissez-faire* mit Erfolgskriterien durchwegs negativ verbunden (Sturm et al., 2011).

Führung als Transformation

Gänzlich anders ist die Sichtweise der transformationalen Führung. Die Grundprämisse der transformationalen Führung ist, dass Mitarbeitende von der Führungsperson dahingehend verwandelt, also transformiert werden sollten, dass sie intrinsisch motiviert sind und als Folge davon eine langfristige Leistungssteigerung zeigen (Felfe, 2009).

Merkmale und Verhaltensweisen transformationalen Führens sind gemäss Bass (1985, zitiert nach Felfe, 2009)

- **Idealized Influence** (durch fachliche und moralische Vorbildlichkeit Respekt und Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen)
- **Inspirational Motivation** (die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen motivieren, indem attraktive Visionen entwickelt und so kommuniziert werden, dass sie Begeisterung sowie Hoffnung und Zuversicht bezüglich der Erreichbarkeit auslösen)
- **Intellectual Stimulation** (zu innovativem und kreativem Denken anregen, indem Mitarbeitende ermutigt werden, bisherige Verhaltensweisen zu hinterfragen und neue Ideen auszuprobieren)
- **Individualized Consideration** (den Mitarbeitenden in ihrem Bedürfnis nach Anerkennung gerecht werden, indem ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden)

Durch diese Verhaltensweisen „werden [...] die Werte und Motive der Geführten beeinflusst. An die Stelle kurzfristiger, egoistischer Ziele treten langfristige, übergeordnete Werte und Ideale. Das Selbstkonzept wird stabilisiert, sodass Selbstvertrauen und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter steigen.“ (Felfe, 2006, S. 163). Die Philosophie der transformationalen Führung wird auch im Zitat von Saint-Exupéry (1948, zitiert nach Tschirky & Suter, 1990) gut erkennbar:

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge bereitzulegen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.“
(S. 53)

Die vier oben genannten Merkmale können dabei keineswegs als voneinander unabhängig betrachtet werden, sondern weisen eine hohe Interkorrelation auf. Beispielsweise ist es essentiell, die Bedürfnisse und Motive der Mitarbeitenden zu kennen, um sie für die Unternehmensziele begeistern zu können (Felfe, 2009).

Zahlreiche Studien belegen den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und subjektiven sowie objektiven Erfolgskriterien, was der Hauptgrund dafür ist, weshalb dieses Konzept in der Literatur so viel Beachtung findet (Sturm et al., 2011). Die höchsten Effekte zeigt transformationale Führung in Bezug auf Commitment. Dieser Zusammenhang wird über die Erhöhung von Autonomie und Kompetenz, der Identifikation mit den Zielen, Sympathie zur Führungskraft und einer höheren Gruppenkohäsion vermittelt. Für einen Überblick über weitere Effekte, Mediatoren und Moderatoren empfehlen wir den Artikel von Felfe (2006).

Wer nun aber denkt, mit dem transformationalen Führungsstil die Antwort auf die Frage nach dem *richtigen* Führungsstil gefunden zu haben, muss leider enttäuscht werden. Denn auch in diesem Zusammenhang kann je nach Situation und je nach Kriterium sowohl der transformationale als auch der transaktionale Führungsstil zum Erfolg führen.

Am transaktionalen Führungsstil wird zudem kritisiert, dass der Ansatz Manipulation und Suggestion als Führungsmittel nahe legt und dass die Mitarbeitenden in eine emotionale Abhängigkeit gebracht werden (Zölch, 2001).⁴

Insbesondere in einer Zeit, in der gesellschaftliche Trends wie Individualisierung und Optionierung im Mittelpunkt stehen, ist es aber wichtig, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden und diese an das Unternehmen zu binden. Alte Führungsgewohnheiten wie Kontrolle, Weisungen und klassische Anreizkonzepte entsprechen diesen heutigen Bedürfnissen – wie Selbstverwirklichung in der Arbeitstätigkeit – nicht mehr und erzielen oft lediglich Dienst nach Vorschrift; nicht aber Eigeninitiative und Kreativität (Franken, 2008). Der transformationale Führungsstil übernimmt hier eine wichtige Rolle und wird diesen Trends durch die emotionale Bindung und die Berücksichtigung und Anerkennung individueller Bedürfnisse gerecht (Heidbrink & Jenewein, 2008). Der transaktionale Führungsstil geht zwar je nach Ausprägung ebenfalls auf

⁴ In diesem Zusammenhang zu erwähnen ist die aktuelle Diskussion und dazugehörige Modelle über ethische Aspekte von Führung. Aus Platzgründen werden diese nicht dargestellt. Einen Überblick findet man z.B. bei Felfe (2009).

Individuen ein, indem die Mitarbeitenden individuell und in Abhängigkeit von ihrer Leistung belohnt werden, die Beziehung zu den Mitarbeitenden ist aber eher rational, unpersönlich und wenig emotional (a.a.O.).

3.5 Fazit

Die erläuterten Perspektiven zur Erklärung von Führungserfolg sowie die Kriterien von Führungserfolg können wie folgt zusammengefasst werden:

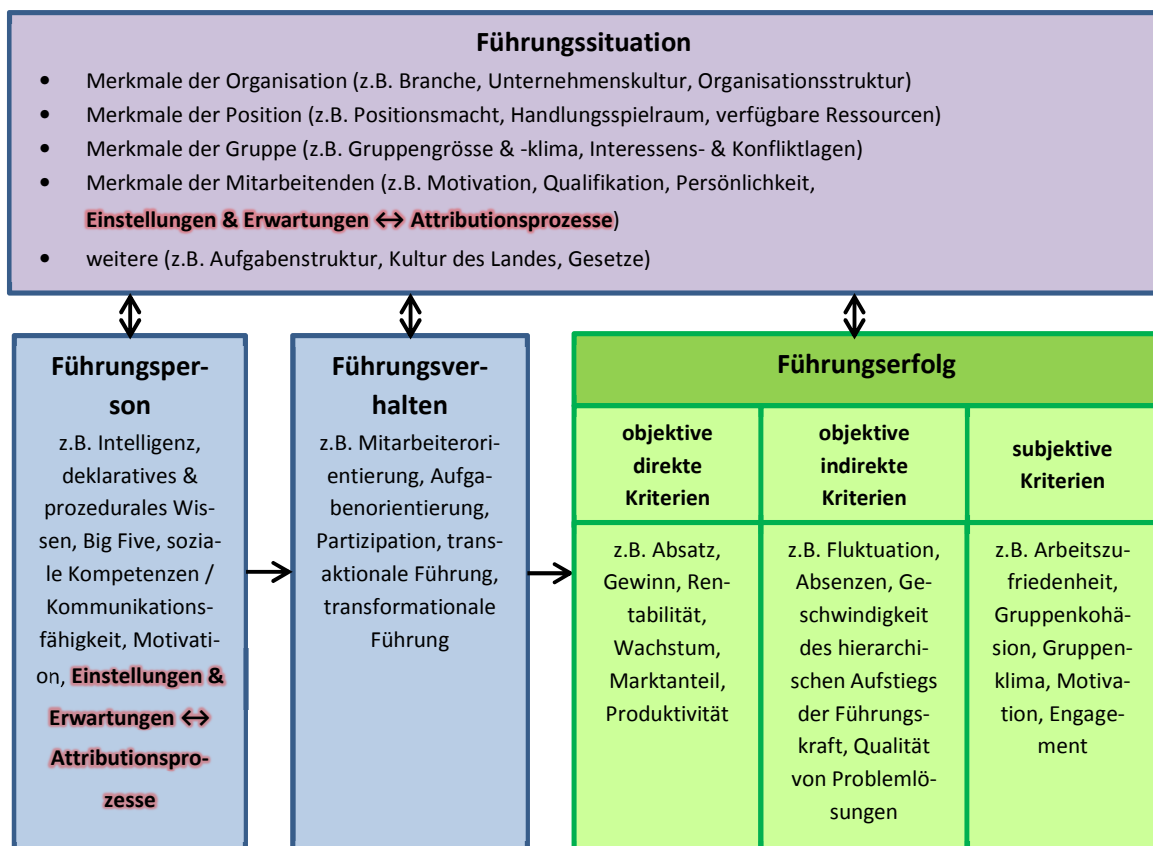


Abbildung 2: Einflussfaktoren und Kriterien von Führungserfolg (in Anlehnung an Rosenstiel, 2007, S. 22)

Abschliessend kann gesagt werden, dass es nicht *die* richtige Führungstheorie oder *das* richtige Führungskonzept gibt. Jedes Unternehmen muss ihr eigenes Konzept entwickeln, das zur Unternehmenskultur, zu den Mitarbeitenden, zu den Führungskräften, zu den Organisationsstrukturen und zu den Prozessen passt.

In Bezug auf die vorliegende Untersuchung ist erwähnenswert, dass nach dem normativen Modell von Steyrer und Meyer (2010) in Branchen mit einem hohen Forschungs- und Entwicklungsanteil – wie es bei der Janssen-Cilag AG der Fall ist – der transformationale Führungsstil sowie eine hohe Mitarbeiterorientierung empfohlen werden. Die Begründung ist, dass solche

Unternehmen in einer dynamisch-komplexen Umwelt agieren, die von Unübersichtlichkeit, Ziel-diffusität und Innovationsdruck gekennzeichnet ist und ein offener Aufgabentypus in solchen Branchen charakteristisch ist (nicht standardisierbare Aufgaben, die einen hohen Anteil an implizitem Wissen und an Kreativität erfordern). Dieses Umfeld und dieser Aufgabentypus erfordern gemäss Steyrer und Meyer (2010) eine hohe intrinsische Motivation, welche durch den transformationalen Führungsstil und durch eine hohe Mitarbeiterorientierung positiv beeinflusst wird.

4. Methoden

Dieses Kapitel erläutert die eingesetzten Methoden zur Beantwortung der Fragestellung. Dabei wird jeweils eine kurze Begründung der Auswahl der Methode gegeben sowie die Methode, die Stichprobe, die Durchführung und die Auswertung beschrieben.

4.1 Dokumentenanalyse

Aufgrund der in unserer Gesellschaft akzeptierten Beweiskraft von Dokumenten ist unser „individuelles Leben [...] und das gesellschaftliche Leben insgesamt [...] Gegenstand einer kontinuierlichen Dokumentation von Akten geworden.“ (Flick, 2010, S. 321) Obwohl die meisten Dokumente nicht für Forschungszwecke erstellt werden, lassen sie sich heranziehen, um quantitative oder qualitative Informationen zu gewinnen (Flick, 2010).

Vorteil einer solchen Dokumentenanalyse sind insbesondere die rasche und einfache Verfügbarkeit der Daten sowie die Tatsache, dass die Daten ohne Eingriff in den Betriebsablauf beschafft und analysiert werden können. Da über Dokumentenanalysen neu- bzw. andersartige Informationen beigezogen werden können, werden sie meist als Ergänzung zu anderen Methoden (wie Interviews oder Beobachtungen) verwendet (a.a.O.).

Nachteile einer Dokumentenanalyse sind die Unvollständigkeit und die oft einseitige und subjektive Wiedergabe der Realität sowie die Spielräume bei der Interpretation der Daten (a.a.O.). Beispielsweise sind in Visionen, Leitbildern und Strategien von Unternehmen lediglich die Soll-Zustände beschrieben; über das tatsächlich Gelebte und Erlebte geben diese Dokumente keine Auskunft. Deshalb muss gemäss Wolff (2000) bei der Interpretation von Dokumenten stets gefragt werden: *wer kommuniziert mit wem und warum?* Die einseitige Perspektive von Dokumenten ist ein weiterer Grund, die Dokumentenanalyse als komplementäre Methode einzusetzen.

Im Zusammenhang mit der Analyse von Führung bei der Janssen-Cilag AG wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt, um einen Überblick über die Ideal-Vorstellungen des Unterneh-

mens hinsichtlich seiner Mitarbeitenden und Führungskräfte zu gewinnen. Das Einbeziehen dieser Unternehmenssicht ermöglicht es uns, Aussagen von Führungskräften und Mitarbeitenden in einen grösseren Kontext zu stellen und Handlungsempfehlungen auf das Unternehmen und dessen Ziele abzustimmen.

4.1.1 Analyisierte Dokumente

Die Konzentration bei der Dokumentenanalyse auf Ideal-Vorstellungen kommt vor allem daher, dass es sich bei den uns zur Verfügung gestellten Dokumenten mehrheitlich um offizielle Dokumente handelte, wie Prospekte oder Leitfäden (z.B. Personalstrategie, Mid-Level Leader Development Guide). Auch die analysierten Inhalte der Website der Janssen-Cilag AG können als normative Inhalte gewertet werden. Lediglich die Resultate einer Mitarbeitendenbefragung gaben Hinweise auf Wahrnehmungen aus dem Alltag, wobei die erhaltenen Daten dazu wenig detailliert und aussagekräftig waren.

4.1.2 Untersuchungsdurchführung und -auswertung

Vor der Sichtung der Dokumente wurden sechs Leitfragen formuliert, welche sich vor allem auf die Unternehmenskultur sowie auf den Umgang mit und das Bild von Mitarbeitenden und Führungskräften konzentrierten. Danach wurden die Dokumente sorgfältig und mit Blick auf die Leitfragen sowie auf die Hauptfragestellung durchgelesen und die als relevant erachteten Informationen und Passagen in einem Raster festgehalten.

Nach dieser deduktiven Zuordnung wurden die Kategorien bzw. die Leitfragen induktiv, aus dem gewonnenen Material heraus, auf ihre Vollständigkeit und ihre Passung mit den Aussagen überprüft (vgl. Kap. 4.2.3). Infolge dieses Prozesses wurden für eine optimierte Differenziertheit drei Kategorien ergänzt und zwei Kategorien zusammengelegt.

Anschliessend wurde zu jeder Kategorie ein Fazit verfasst. Das Fazit stellt eine Zusammenfassung der gesichteten Informationen und Passagen dar und wurde mit der Frage *wer kommuniziert mit wem warum* im Hinterkopf formuliert. Die vollständige Dokumentenanalyse ist aufgrund vertraulicher Unternehmensdaten im vertraulichen Anhang B zu finden.

4.2 Halbstandardisierte Interviews

Scheele und Groeben (1988, zitiert nach Rosenstiel, 2006) stellen mit ihrer Idee, die Inhalte von subjektiven Theorien zu rekonstruieren, eine spezifische Weiterentwicklung des Leitfaden-Interviews zur Verfügung. In einem Interview sollen die Inhalte der subjektiven Theorien der Interviewpartner über einen bestimmten Untersuchungsgegenstand rekonstruiert werden. Mit sub-

jektiven Theorien meinen die beiden Autoren, dass der Interviewpartner über subjektives Wissen zum Thema der Untersuchung verfügt. Dieses Wissen ist einerseits explizit und andererseits implizit, für deren Äusserung der Interviewpartner gemäss Flick (2010) methodisch – mithilfe folgender unterschiedlicher Fragearten – unterstützt werden muss:

- **Offene Fragen:** Die interviewte Person kann diese Fragen beantworten, indem sie auf ihr explizit verfügbares Wissen zurückgreift.
- **Theoriegeleitete Fragen:** Diese Fragen stammen aus der wissenschaftlichen Literatur zum untersuchten Gegenstand. Ziel dieser Fragen ist es, das implizit verfügbare Wissen des Interviewpartners zu explizieren. Die Annahmen in diesen Fragen kann der Interviewpartner entweder aufnehmen oder ablehnen, je nachdem, ob sie mit seinen subjektiven Theorien übereinstimmen oder nicht.
- **Anschlussfragen:** Mithilfe von Anschlussfragen kann tiefer auf ein Thema eingegangen sowie bei Unklarheiten nachgefragt werden. Der Leitfaden bietet verschiedene Anschlussfragen zur Auswahl; welche Anschlussfrage dabei vom Interviewenden verwendet wird, richtet sich nach dem bis dahin vom Befragten geäusserten Inhalt.

In der vorliegenden Arbeit wurde das halbstandardisierte Interview ausgewählt,

- um einerseits implizites Wissen i.S. einer explorativen Untersuchung ergründen zu können (um den, der HR-Abteilung unbekannten Handlungsbedarf zu ermitteln).
- und um andererseits den Vermutungen bezüglich Defiziten, die aus der Mitarbeitendenbefragung und aus dem Gespräch mit dem Director Human Resources resultierten (vgl. Kap. 2.2), auf den Grund gehen zu können.

Der Interviewleitfaden wurde so aufgebaut, dass in einem ersten Teil – nach einer kurzen Heranführung an das Thema – offene Fragen zur Wahrnehmung von Führung gestellt wurden (um Schwerpunkte und Handlungsfelder aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeitenden aufdecken zu können). Der nächste Teil diente dazu, die Ideal-Vorstellungen in Bezug auf Führung zu erfassen. Erst danach wurden Fragen zur Wahrnehmung von Führung im Hinblick auf konkrete Themen gestellt, um die Befragten in ihren Ausführungen bezüglich den Ideal-Vorstellungen durch die herangeführten Themen nicht zu beeinflussen. In einem letzten Teil wurde nach der allgemeinen Zufriedenheit gefragt und noch nicht ausgeführte Punkte abgeholt. Wo sinnvoll, wurde – wie von Schyns (2008) empfohlen (vgl. Kap. 3.4.4) – stets nach zeitnahe und konkretem Verhalten gefragt. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang A (Kap. 10.1) zu finden.

4.2.1 Untersuchungsteilnehmende

Die für die Interviews ausgewählte Stichprobe besteht aus acht Führungskräften sowie acht Mitarbeitenden der Janssen-Cilag AG, wobei darauf geachtet wurde, dass alle Unternehmensbereiche in die Untersuchung einbezogen werden und die Mitarbeitenden jeweils einer befragten Führungskraft direkt unterstellt sind. Dieses Vorgehen wurde einerseits gewählt, damit Übereinstimmungen von Wahrnehmungen und Ideal-Vorstellungen innerhalb von einzelnen Teams überprüft oder zumindest Widersprüche aufgedeckt werden können und andererseits, weil gemäss Tartler, Goihl, Kroeger und Felfe (2003) die Aussagen von Führungskräften weniger selbstwertdienliche Verzerrungen aufweisen, wenn die Führungskräfte wissen, dass sie auch fremdbeurteilt werden.

Diese Absicht führte jedoch zu einzelnen Schwierigkeiten, da wir bei der Festlegung der Interviewpartner über ein Organigramm verfügten, das sich während unserer weiteren Arbeit veränderte. So mussten wir während der Durchführung der Interviews feststellen, dass wir nicht wie gewünscht eine Führungskraft und einen Mitarbeitenden aus demselben Team ausgewählt haben. Wir konnten dies zwar über die Kontaktierung neuer Personen *korrigieren*, allerdings führte die neue Aufstellung dazu, dass von den acht Führungskräften nur noch eine Frau und bei den Mitarbeitenden nur zwei Männer dabei waren. Auf die weiteren Details der beiden Untersuchungsgruppen wird im Nachfolgenden eingegangen. Die vollständige Statistik findet sich im vertraulichen Anhang B (um die Anonymität zu gewährleisten).

Führungskräfte

Es wurde bei sieben Männern und einer Frau Daten erhoben, wobei diese zwischen 33 und 56 Jahre alt sind. Wie bereits erwähnt, wurden nur Führungskräfte auf der untersten Führungsstufe einbezogen. Die Führungserfahrungen variieren dabei zwischen einem und 30 Jahren, wobei fünf Führungskräfte über zehn Jahre Erfahrung aufweisen. Fünf Führungskräfte sind in ihrer aktuellen Position erst ein Jahr oder weniger tätig; die anderen drei Führungskräfte besetzen ihre Position seit drei bis fünf Jahren. Dabei weisen die Führungskräfte eine Führungsspanne von zwei bis sieben Mitarbeitenden auf.

Mitarbeitende

Von den acht Mitarbeitenden sind zwei männlichen und sechs weiblichen Geschlechts, wobei diese zwischen 23 und 47 Jahre alt sind. Drei Personen bringen bereits eigene Erfahrungen in der Personalführung mit (zwischen einem halben und sieben Jahren). Die Zusammenarbeit mit der aktuellen Führungskraft variiert zwischen einigen Monaten und vier Jahren, wobei drei Mitarbeitende noch kein Jahr mit der aktuellen Führungskraft zusammenarbeiten.

4.2.2 Untersuchungsdurchführung

Bis auf ein Interview wurden alle in den Räumlichkeiten der Janssen-Cilag AG in Zug und an fünf verschiedenen Tagen durchgeführt. Ein Mitarbeitender aus dem Aussendienst äusserte den Wunsch, das Interview an einem anderen Standort durchzuführen, da er selten in Zug ist. Das Interview wurde in einem Restaurant durchgeführt, das zum ausgewählten Zeitpunkt sehr ruhig war und wo sich deshalb die Gesprächssituation nach Empfinden der Interviewerin nicht in relevanter Weise von den übrigen Interviews unterschied. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 25 und 90 Minuten. Zur späteren Transkription wurden alle Interviews mit der vorher erfragten Erlaubnis des jeweiligen Interviewpartners aufgezeichnet.

Besonderes Augenmerk legten die beiden Interviewerinnen auf die schnellst mögliche Schaffung einer angenehmen Atmosphäre. Diese wurde dadurch erreicht, dass sich die Interviewerinnen jeweils vor der Durchführung eines Interviews vorstellten, den Hintergrund des Interviews genau erklärten und die Anonymität zusicherten. Um die Offenheit der Befragten zu erhöhen, wurde hervorgehoben, dass es in den Interviews nicht darum geht, die Führungskräfte zu beurteilen sondern ein *Gesamtbild* zur Führung in der Janssen-Cilag AG zu erhalten.

Eine Herausforderung der Untersuchungsdurchführung bildete die Tatsache, dass die Interviews von zwei Interviewerinnen separat durchgeführt wurden. Das Augenmerk musste deshalb zur Vergleichbarkeit der Daten auf die Konstanz der Variable Interview gerichtet werden. Diese wurde mit einer kongruent bleibenden Einleitung, einem gut vorbereiteten Interviewleitfaden sowie einem kontinuierlichen Austausch zwischen den beiden Interviewerinnen sichergestellt.

Gemäss Flick (2010) werden im Hinblick auf die Auswertung der durch qualitative Interviews erhobenen Daten keine expliziten Vorschläge gemacht. Erfahrungsgemäss eignen sich kodierende Verfahren am besten, da diese auf die Inhalte und deren Zusammenhänge eingehen. Aus diesem Grund wurde für die vorliegende Untersuchung das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt.

4.2.3 Untersuchungsauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse analysiert Texte systematisch, d.h. regelgeleitet, indem sie das Textmaterial schrittweise bearbeitet. Aufgrund dieses systematischen Vorgehens entzieht sie sich der freien Interpretation. Die Analyse hat nach bestimmten Regeln abzulaufen und soll dadurch verständlich, nachvollziehbar und überprüfbar sein (intersubjektive Nachprüfbarkeit).

Gemäss Mayring (2002) sind die folgenden zwei Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse üblich:

- Zusammenfassung / induktive Kategorienentwicklung
- Strukturierung / deduktive Kategorienanwendung

Mit Anwendung der **induktiven Methode** wird das Material reduziert, indem weniger relevante Textpassagen und bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen (erste Reduktion) und ähnliche Paraphrasen gebündelt und zusammengefasst werden (zweite Reduktion). Dadurch bleiben wesentliche Inhalte als Abbild des Grundmaterials erhalten. Die Kategorienbildung erfolgt aufgrund Sichtung des erhobenen Materials aus eigenen Ideen und Kategorien zum entsprechenden Thema. Jede Kategorie wird auf Inhalt, Form und Häufigkeit einer Aussage begutachtet. Die induktive Methode definiert Kategorien operational und bildet Haupt- sowie Unterkategorien (Mayring, 2002).

Im Gegensatz dazu erfolgt mit Anwendung der **deduktiven Methode** die Kategorienbildung nicht aus dem Material heraus, sondern theoriegeleitet aus Hypothesen, früherer Forschung sowie aus in der Literatur bereits vorhandenen Kategorien (oder einem bereits ausgearbeiteten Kategoriensystem) zum entsprechenden Thema. Ziel ist es, nach vorher festgelegten Kategorien bestimmte Aspekte aus dem Material zu filtern. Die deduktive Methode prüft, welche theoretischen Konstrukte miteinander in Beziehung gesetzt werden, definiert ihren Bedeutungsinhalt und bildet Hauptkategorien (Mayring, 2002).

In der Praxis wird gemäss Rössler (2005) häufig eine Mischform der zwei Techniken angewendet und ein bereits vorhandenes Kategoriensystem (deduktive Methode) während der Auswertung – etwa durch Hinzufügen weiterer Kategorien (induktive Methode) oder durch Differenzierung bereits vorhandener Kategorien – revidiert. Dieses Vorgehen ermöglicht eine vollständige Erfassung des Gegenstandsbereiches und wurde deshalb auch für die Auswertung des für diese Untersuchung erhobenen Materials angewendet.

Die beiden folgenden Abbildungen zeigen das Vorgehen der induktiven und der deduktiven Methode, deren Ablauf sich jeweils in sechs Schritte gliedert.

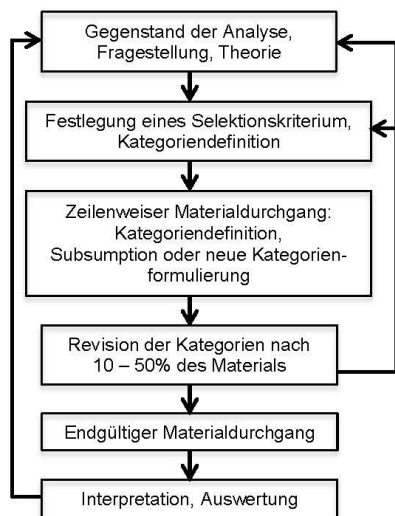


Abbildung 3: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (in Anlehnung an Mayring, 2002, S. 116)

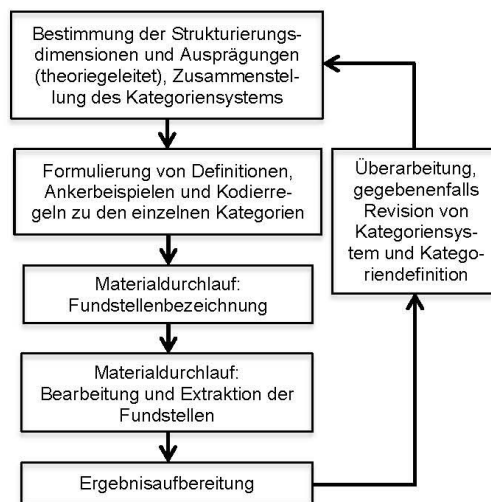


Abbildung 4: Ablaufmodell deduktiver Kategorienbildung (in Anlehnung an Mayring, 2002, S. 120)

Die für diese Untersuchung verwendeten Kategoriendefinitionen sind im Anhang A ersichtlich (Kap. 10.2). Die folgende Abbildung veranschaulicht ein Beispiel, das aufzeigt, wie die Kategorien definiert und die Textstellen den entsprechenden Kategorien zugeteilt wurden.

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Führungswerte	Welche Führungswerte für MA und FK wichtig sind.	„Vertrauen ist mir absolut wichtig. Offenheit, Verständnis. Auch gegenüber dem Privaten. Ja ich glaub [das] ist für mich eine Grundlage generell im miteinander.“ (FK8, Zeilen 194-196)	• Aussagen die darauf hinweisen, welche Führungswerte als wichtig erachtet werden sowie Begründungen dazu. • Aussagen über tatsächliche oder hypothetische Verhaltensweisen, die Führungswerte verdeutlichen oder zum Vorschein bringen.

Tabelle 1: Beispiel einer Kategoriendefinition

5. Ergebnisse

In diesem Kapitel sind die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und den halbstandardisierten Interviews aufgeführt. Aufgrund der Fülle an Daten wurde in der Ergebnisdarstellung nach Relevanz hinsichtlich der Hauptfragestellung und möglicher Gestaltungshinweise priorisiert und gefiltert.

5.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Bei den nachfolgend dargestellten Ergebnissen aus der Dokumentenanalyse handelt es sich lediglich um einen Ausschnitt. Die vollständige Dokumentenanalyse ist im vertraulichen Anhang B zu finden.

Leitfrage 1: Was sind die Unternehmenswerte der Janssen-Cilag AG?

Aus dem Credo, welches einen hohen Stellenwert im Unternehmen hat, geht hervor, dass sich Johnson & Johnson – und damit auch die Janssen-Cilag AG – gegenüber all ihren Stakeholdern verpflichtet fühlt. Einen grossen Stellenwert kommt dabei auch den Mitarbeitenden zu. Diese sollen sich durch einen respektvollen Umgang, gegenseitiges Zuhören und Unterstützen, Förderung und Förderung sowie Beachtung individueller Bedürfnisse gut aufgehoben und fair behandelt fühlen. Den Führungskräften wird dabei eine Schlüsselrolle zugesprochen. Gleichzeitig wird an eine hohe Eigenverantwortung und ein proaktives Handeln appelliert. Den Mitarbeitenden wird insgesamt eine zentrale Rolle im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg zugesprochen.

Leitfrage 2: Was sind die Führungsgrundsätze der Janssen-Cilag AG und welche Erwartungen werden an die Führungskräfte gestellt?

Die Leadership Imperatives der Johnson & Johnson Unternehmungen sind:

- Live our Credo (sich konform mit dem Credo verhalten und dabei als Vorbild agieren)
- Connect (interne und externe Beziehungen pflegen und aufbauen)
- Shape (Innovation fördern und die Mitarbeitenden zu innovativem Denken anregen)
- Deliver (Ergebnisse erzielen, indem die Mitarbeitenden inspiriert und mobilisiert werden)
- Lead (eine Unternehmenskultur unterstützen, in der Führung und Talententwicklung oberste Priorität haben)

Diese Punkte dienen als Grundlage für die Bildung von Führungszielen. Die Leadership Imperatives bzw. die damit verbundenen Massnahmen und Prozesse wurden allerdings noch nicht auf allen Führungsstufen eingeführt.

Im Umgang mit Ihren Mitarbeitenden wird von den Führungskräften erwartet, dass sie transparent, konstruktiv und ehrlich kommunizieren, die Mitarbeitenden aktiv fördern und bei der Weiterentwicklung unterstützen sowie jederzeit eine offene Tür für sie haben. Vertrauen in der Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung wird als wichtige Voraussetzung für Leistungsfähigkeit betrachtet. Aufgrund der grossen Bedeutung von Kommunikation in der Mitarbeitendenführung, aber auch aufgrund der Komplexität des Unternehmens, wird eine hohe Kommunikationsfähigkeit von den Führungskräften vorausgesetzt. Insgesamt werden die Führungskräfte als Schlüsselpersonen bei der Motivierung und Förderung bzw. für die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden betrachtet.

Leitfrage 3: Welche Strategien und Prinzipien verfolgt die Janssen-Cilag AG im Umgang mit ihren Mitarbeitenden?

Um die Mitarbeitenden nachhaltig an das Unternehmen zu binden, werden bei der Personalentwicklung nicht nur die Unternehmensziele, sondern auch die persönlichen Ziele und Bedürfnisse angemessen berücksichtigt und Mitarbeitende umfassend informiert. Kontinuierliches Lernen und der Besuch von Ausbildungen und Seminaren wird unterstützt. Dabei soll das Lernen aber nicht ziellos, sondern aufgaben- und zukunftsorientiert stattfinden („Vor jeder Weiterqualifizierung werden Ziele definiert und geeignete Massnahmen vereinbart, welche der Mitarbeitende erreichen und umsetzen soll.“).

Mehrere Gespräche während des Arbeitsjahres zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft dienen zur Sicherung der Qualität von Leistungen und Qualifizierungen sowie der Vereinbarung von Qualifizierungsmassnahmen.

Leitfrage 4: Welche Strategien und Prinzipien verfolgt die Janssen-Cilag AG im Umgang mit ihren Führungskräften?

Die Unternehmung sorgt über Talent-Programme und eine ganzheitliche Entwicklung von Führungsfähigkeiten (Coaching, formale und informale Lernmöglichkeiten usw.) für leistungsstarke Führungskräfte. Um die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften sowie einen angemessenen Umgang mit Komplexität sicherzustellen, wird im Bewerbungsprozess ein Assessment Center durchgeführt.

Leitfrage 7: Wie wird die Leistung von Führungskräften gemessen?

Die Führungskräfte vereinbaren mit ihren Vorgesetzten sowohl Ziele, die sich auf Resultate beziehen, als auch verhaltensbezogene Ziele. Diese Führungsverhaltensziele basieren auf dem „Mid-Level Leader Development Guide“, wobei dieser Katalog noch nicht auf allen Führungsstufen etabliert ist.

Die Führungskräfte haben die Möglichkeit, über ihren Vorgesetzten ein Stakeholder Feedback einzuholen, das in die Jahresbeurteilung einfließt. Bei der Beurteilung wird viel Wert auf ein verhaltensnahes Feedback sowie handlungsbezogene Verbesserungsvorschläge gelegt.

Leitfrage 8: Welche Hinweise auf Optimierungspotential hinsichtlich der Mitarbeitendenführung sind zu finden?

Aus den Dokumenten geht hervor, dass sich die Mitarbeitenden vor allem mehr Feedback und Wertschätzung wünschen und dass dieses Feedback offen und ehrlich sein soll, sodass der Stand der eigenen Leistung klar ersichtlich wird. Auch soll die individuelle Leistung noch stärker an Vergütungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten (z.B. Beförderungen) geknüpft werden.

Obwohl während des Arbeitsjahres fünf strukturierte Gespräche mit der Führungskraft stattfinden, sind diese für die Mitarbeitenden nicht wertschöpfend genug. Auch hier besteht Handlungsbedarf. Insgesamt scheint die Mitarbeitendenzufriedenheit aber hoch zu sein.

5.2 Ergebnisse aus den Interviews

Auch bei den Ergebnissen aus den Interviews werden lediglich jene Inhalte dargestellt, die den Autorinnen im Hinblick auf die Fragestellung und die Gestaltungshinweise relevant erschienen. Das vollständige Auswertungsraster sowie die Interview-Transkriptionen, welche die Grundlage für das Auswertungsraster waren, sind im vertraulichen Anhang B enthalten.

5.2.1 Assoziationen mit Führung und Führungserfolg

Die Führungskräfte und Mitarbeitenden wurden gebeten, Begriffe zu nennen, die ihnen im Zusammenhang mit Führung in den Sinn kommen. Die genannten Begriffe konnten fünf Kategorien zugeordnet werden (siehe Auswertungsraster im vertraulichen Anhang B). Dabei fällt auf, dass beide Seiten Führung vor allem mit der Kategorie Leadership (i.S. von Trainieren, Motivieren und Delegieren) assoziieren (Begriffe wie coachen, motivieren, entwickeln, Zielvereinbarung, Feedback, Unterstützung oder Kontrolle). Vor allem die Mitarbeitenden nannten viele Begriffe aus der Kategorie Persönlichkeit/ Kompetenzen/ Verhalten von Führungskräften (Begriffe wie Vorbildfunktion, Gerechtigkeitssinn, Gradlinigkeit, Verständnis).

Im Zusammenhang mit den Begriffs-Nennungen zu Führungserfolg wurden überwiegend subjektive Erfolgskriterien genannt. Hier fällt auf, dass die Führungskräfte mehrheitlich Begriffe nannten, die sich auf die Mitarbeitenden beziehen (z.B. zufriedene/ leistungsfähige/ motivierte Mitarbeitende oder Mitarbeitendenentwicklung) während umgekehrt die Mitarbeitenden überwiegend Begriffe nannten, die sich auf die Führungskräfte beziehen (z.B. Vorbildfunktion, für Mitarbeitende eintreten, klare Kommunikation, Überzeugungskraft).

5.2.2 Besondere Situationen und Lernmomente in Bezug auf Führung

Besondere Situationen und Lernmomente aus Sicht der Führungskräfte

Zwei Führungskräfte geben an, in Situationen, in denen sie sich von einem Mitarbeitenden trennen mussten, viel über Führung nachgedacht zu haben. „[...] hier hab ich mir über ganz neue, elementare Dinge, die da hingeführt haben, Gedanken gemacht. Hab ich den richtigen Weg beschritten, hab ich als Führungskraft richtig gehandelt. [...]“ (FK8, Z. 30-32) Eine weitere Führungskraft beschreibt die Herausforderung, Aufgaben abzugeben, die man früher im operativen Bereich selber erledigte. „Da habe ich schon noch die Tendenz am Anfang gehabt, dass ich da gesagt hab, so jetzt schaut ihr, dass ihr das da beibehaltet. [...] Und sich da so rauszunehmen, war für mich eine der grössten Challenges.“ (FK6, Z. 78-81) Von einigen Führungskräften werden in Bezug auf Lernmomente die internen und externen Kurse angesprochen, die in der Führungstätigkeit hilfreich seien. „Det bin ich [...] mit Verhalte...wie git mer Feedback...konfrontiert worde [...]. Da hani sehr vill glernt.“ (FK3, Z. 34-39)

Besondere Situationen und Lernmomente aus Sicht der Mitarbeitenden

In Bezug auf besondere Situationen oder Lernmomente aus Sicht der Mitarbeitenden fällt auf, dass oft auf Gesprächssituationen hingewiesen wird. So beschreiben Mitarbeitende Gespräche, in denen die Führungskraft volle Unterstützung und Verständnis für ihre Situation zeigte. „Ich has positiv wahrgno, ich ha mi ernstgno gfühlt. [...] Und ih dem Augeblik han ich gmerkt, dass es funktioniert mit ihm z schaffe.“ (MA8, Z. 21-25) Ein Mitarbeitender erwähnt eine Situation, in der die Führungskraft seinen Frust und seine Enttäuschung über eine wechselnde Arbeitssituation gut abfing. „[Er hat] die nötige Zeit dafür gegeben [...] wieder Aufgaben gegeben [...] wo wieder meine Stärken und meine Fähigkeiten gebraucht wurden.“ (MA5, Z. 59-62)

Positiv wahrgenommenes Führungsverhalten

Es fällt auf, dass viele Führungskräfte ihr Führungsverhalten dann positiv wahrnehmen, wenn sie merken, dass die Mitarbeitenden zufrieden sind in ihrem Job. „Einzeln chlini Feedbacks, [...] woni merk, ja ich bi uf de richtige Schine. De Mitarbeiter isch eher glücklich und z friede.“ (FK1, Z. 54-55) Bestätigung in ihrem Führungsverhalten sehen sie auch darin, wenn ihre Investitionen in einen Mitarbeitenden fruchten. „Wänn denn wüekli gsehsch, dass du zwar vill investiersch [...] aber dass uf de andere Siite au d Entwicklig gsehsch [...] denn han ich amel scho s Gfühl, ja denn hanis wahrschindli nid eso falsch gmacht.“ (FK2, Z. 23-26) Mitarbeitende setzen mit positiven Situationen wiederum viele Gesprächssituationen in Verbindung. So erwähnt ein Mitarbeitender ein Gespräch, das hilfreich war, weil es ihm Klarheit verschaffte. „Mr het gmerkt, wo er hiwett, und das isch extrem wichtig [...] wenn du weisch, was ihres Ziel isch.“ (MA8, Z. 35-37) Des Weiteren werden verschiedene Situationen erwähnt, bei denen sich die Führungskraft für

die Mitarbeitenden einsetzte. „Wo sie sich [...] anere Sitzig denn vor Board-Mitglieder au für mich starch gmacht hät, das isch wahrscheinlich das wo ich schätze.“ (MA3, Z. 32-33)

Negativ wahrgenommenes Führungsverhalten

Negatives Führungsverhalten empfinden Führungskräfte dann, wenn sie aufgrund von Zeitmangel nicht so viel in die Mitarbeiterführung investieren können, wie sie gerne möchten. „Wo ich eifach zwenig Ziit gha han au für [...] Gspräch, [...] wo ich das eifach abegspuelt han aber dänn au nöd nachher nomal han chöne nafasse [...] Da bin ich also sehr unzfriede gsi.“ (FK3, Z. 82-85) Erwähnt werden auch Situationen, in denen nicht die vorgesehene Entwicklung bei einem Mitarbeitenden stattgefunden hat. „[...] im Nachhinein dänkt, ich han vielleicht chli zwenig investiert. [...] Wänn mer dänn muess säge, okay mer hät die Schritt irgendwie nid anebracht [...] dänn isch das scho au irgendwie en Misserfolg.“ (FK5, Z. 153-157) Von den Mitarbeitenden werden Momente genannt, in denen sich die Führungskraft nicht wie erhofft für sie einsetzte oder entsprechend verhielt. So erwähnt ein Mitarbeitender, dass seine Führungskraft Aufgaben übernommen hat und Entscheidungen fällte, die in den Kompetenzbereich des Mitarbeitenden gehörten. „Ih dem Augeblik hät er die Frage entgäegno [...] irgendöppis entschiede [...] da muesst er säge, [...] ich ha das Projekt ihre abgeh, da muesch du mit ihre kläre.“ (MA8, Z. 72-78)

5.2.3 Wahrnehmung von Führung

Wahrnehmung von Feedback

In diesem Zusammenhang werden von beiden Seiten die offiziellen Feedbacks – wie die *five Conversations* unterhalb des Jahres – erwähnt, die als nützlich wahrgenommen werden, sofern man sich gut vorbereitet hat und die vereinbarten Ziele realistisch sind. Ein Mitarbeitender sieht jedoch folgendes Problem: „Die Zielvereinbarungen, [...] versucht man immer sehr konkret zu machen, auf der anderen Seite verändert sich das Umfeld bei uns so schnell [...] man ist meistens dann, wenn man in die Verwirklichungsphase käme, fast schon wieder in einer neuen Position.“ (MA5, Z. 258-261) Fast alle Mitarbeitenden geben an, regelmässig Feedbacks zu erhalten. Dabei schätzen sie, dass diese direkt und ehrlich sind, dass sowohl Lob als auch kritisches Feedback – verbunden mit Verbesserungsvorschlägen – geäussert wird. Nur ein Mitarbeitender gibt an, selten positives Feedback zu erhalten. Dies lässt sich auch ein bisschen in den Aussagen seiner Führungskraft erkennen: „Ich muss nicht jedesmal sagen das hast du toll gemacht [...]. Sondern [...] ich vertrau dir da und mach das.“ (FK6, Z. 631-633)

Wahrnehmung von Wertschätzung

Die meisten Führungskräfte sowie auch die Mitarbeitenden sehen in der Äusserung von Lob – an einzelne Mitarbeitende oder an das ganze Team – die Entgegenbringung von Wertschät-

zung. „Isch sie [...] heregstande vor 20 Lüüt und hät gseit, hey danke vill villmal was du alles gmacht häsch [...] das isch mir wahnsinnig blibe.“ (MA7, Z. 26-28) Beide Seiten sehen auch in der Anbietung von Weiterbildung eine Äusserung von Wertschätzung. „Wenn er eim duet Wiiterbilde abhüte. Denn findi zeigt mr ebe au, dass sie z friede sind mit eim und eim au noimets ehchli wänd fördere“. (MA4, Z. 211-212) Zudem erwähnen die meisten Führungskräfte aber lediglich ein Mitarbeitender den monetären Aspekt als Entgegenbringung von Wertschätzung (z.B. Bonussystem). Eine Führungskraft erwähnt des Weiteren, dass Awards für besondere Leistungen verteilt werden können, diese jedoch aufgrund der starken Bürokratie mühsam zu vergeben sind.

Wahrnehmung von Unterstützung

Führungskräfte und Mitarbeitende sind sich einig, dass Unterstützung gegeben werden kann, indem die Führungskraft bei fachlichen sowie organisatorischen Fragen und Problemen ein offenes Ohr hat. „Dass sie wüsset, dass wenn sie zum Bispil es Problem hend wo sie de Meinig sind, dass sies ned sälber chönd löse [...] dass sie denn au chönd zu mir cho, und dass mr denn versuecht das Problem gemeinsam z löse.“ (FK2, Z. 162-165) Mitarbeitende erwähnen, dass sie es schätzen, dass die Führungskraft hinter ihnen steht und man auf sie zählen kann. „Da seit er ganz klar, lueg und wenss denn hineusegaht, fang ichs scho irgendwie uf.“ (MA7, Z. 140-141) Ein Mitarbeitender verweist in Bezug auf Unterstützung auf einen Nachteil des *home office*:. „[...] mr hend relativ wenig z tue mitenand [...] Er isch au wenig präsent, er isch oft dihei und macht home office.“ (MA6, Z. 165-166)

Wahrnehmung von Anregung zur Weiterentwicklung und Verbesserung

Alle Führungskräfte geben an, mit den Mitarbeitenden immer wieder zu besprechen, wie sie sich weiterbilden möchten und was sinnvoll fürs Geschäft wäre. Da gehöre auch dazu, dem Mitarbeitenden zu sagen, wenn man ihn in einer gewünschten Situation weniger sieht. „[...] für mich au wichtig zum überlege, i welli Richtig chönt mer die Lüüt entwickle [...] da bruchts eifach au ä offni Kommunikation [...] mer muess au ab und zue de Mitarbeitende säge, dass mer sie i gwüsse Funktione nöd gseht“. (FK5, Z. 24-28) Bei den Mitarbeitenden erläutern fünf von acht, dass sie entsprechend gefördert werden und dies auch sehr schätzen. „Er wett effektiv, dass ich wiiterchume. [...] Und das isch öppis, wo ich sehr schätze.“ (MA8, Z. 172-173) Die anderen drei geben an, dass diese Themen eher schleppend vorankommen. „[...] dass wir innerhalb der Organisation versuchen einen Mentor für mich zu finden. [...] Dass ich halt immer wieder versuch, das voranzutreiben und frage. Es ist aber seine Aufgabe, da aktiv zu werden. Und das ist etwas, was mich sehr wurmt und wo wir momentan ein bisschen miteinander hadern.“ (MA2, Z. 54-58)

Wahrnehmung von Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und Qualifikationen

Einige Führungskräfte betonen, dass man zwar nicht alles mit jedem Mitarbeitenden unterschiedlich machen kann, dass man jedoch seinen Führungsstil auf die verschiedenen Persönlichkeiten einstellen könne. „De eint schafft villicht chli unabhängiger, de ander brucht villicht chli meh Hilf, de ander muess villicht chli meh Druck ha, de ander lauft eifach [...]“ (FK2, Z. 179-181) Mitarbeitende erläutern, dass sie es schätzen, wenn die Führungskraft ihre individuellen Stärken und Vorlieben wahrnimmt und versucht, entsprechend zu handeln. „Er versucht eben die Arbeiten [...] entsprechend den Talenten und den Vorlieben zu verteilen.“ (MA2, Z. 298-299) Des Weiteren wird von vielen Mitarbeitenden erwähnt, dass die Führungskraft auf die individuellen privaten Situationen eingeht und Verständnis zeigt. „Ich han s’Glück, ä sehr verständnisvulli Vorgsetzi zha [...] mini persönliche Bedürfnis sind vor allem ebe uf d’Familie usgerichtet. [...] und det tuet sie sich ganz klar für mich ihsetze.“ (MA3, Z. 207-211)

Wahrnehmung der Führungskraft als Vorbild

Von den Führungskräften wie auch von den Mitarbeitenden wird die Rolle des Vorbildes so verstanden, dass die Führungskräfte Ziele, Visionen und Verhaltensweisen, die sie fürs Team stecken, auch selber leben. „Ich find ihn [...] extrem glaubwürdig. Er verzellt ned öppis und macht aber öppis anders.“ (MA8, Z. 185-186) Eine Führungskraft betont in diesem Zusammenhang, dass man als Führungskraft nicht das Gefühl haben darf, alles besser zu können. „Das isch au völlig unmöglich bi dene hütige Bereich wo mir händ. [...] vo dem muess mer sich löse, [...] meh so Vorbild im Sinn vo persönlichem Verhalte.“ (FK5, Z. 561-567) Des Weiteren erwähnen beide Seiten, dass es gut ist, wenn die Führungskraft eine gute Work-Life-Balance als möglichen Standard vorlebt. „Vorbildlich auf jeden Fall was das Thema Work-Life-Balance angeht. [...] er ist sehr ausgewogen, was das Arbeits- und persönliche Leben angeht.“ (MA2, Z. 302-307)

Wahrnehmung der Führungskraft als inspirierend und motivierend

Führungskräfte und Mitarbeitende sind sich einig, dass Motivation dann entsteht, wenn Ziele, Entscheidungen und Rollen klar formuliert und transparent sind. „Wenn sie [...] verstönd, wie isch ihri Rolle im Grosse und Ganze und sie wüerkli gsehnd okay, das isch ez min Bitrag [...] wenn sie es gwüsses Owner-Ship händ [...] das isch so öppe d Quelle vode Motivation.“ (FK2, Z. 188-195) Führungskräfte sowie Mitarbeitende sprechen des Weiteren an, dass es motivierend ist, wenn die Führungskraft den Mitarbeitenden – gerade auch in schwierigen Situationen – Perspektiven bietet. „Er git mir d Möglichkeit mal ine anderi Richtig z träume [...] mal us de Box usecho.“ (MA8, Z. 231-232); „[...] egal wie schlimm eine Situation ist, wenn du jemandem die Perspektive geben kannst, [...] dass es auch was Positives daran gibt. [...] dann kannst du die Leute auch begeistern, [...]“ (FK8, Z. 721-724) Mitarbeitende erläutern auch, dass es sie moti-

viert, wenn die Führungskraft Interesse an ihrer Arbeit zeigt. „Was eifach schön isch, sie isch sehr interessiert [...] und gseht was ich mach und wie ich das mach.“ (MA3, Z. 25-26)

Wahrnehmung des Informationsmanagements der Führungskraft

Informationen werden gemäss Angaben von Führungskräften und Mitarbeitenden über diverse Kommunikationswege vermittelt. „Es git natürli mehreri Kommunikationsmittel [...] wüchentliche Gspröch, dete gibi die Kommunikation wiiter, wo ich denke, die isch grad relevant. Und denn natürli s Email, wo sehr schnell gaht, [...] ich versuech das au biz z filtere, damits kein Overflow git“ (FK1, Z. 168-172) Eine Führungskraft erwähnt im Zusammenhang mit relevanten Informationen folgendes: „Ich glaube es ist Utopie, dass wir als Führungskräfte immer unterscheiden können, was relevant ist und was nicht. [...] Ich glaube, es ist besser mehr zu kommunizieren, [...] um nicht Gefahr zu laufen, dass man Relevantes vergisst zu geben [...] eigentlich haben wir ein Überangebot an Informationen. Das ist das Resultat.“ (FK8, Z. 454-462) Des Weiteren erwähnen beide, dass es wichtig ist, als Führungskraft sein internes Netzwerk zu nutzen, um die Mitarbeitenden optimal zu vernetzen. „[...] dass er das irgendwie koordiniert, dass die jeweiligen Stellen in der Fima uns die Informationen weitergeben. Das kann er eben aufgrund seiner guten Vernetzung.“ (MA5, Z. 396-398) Zwei Mitarbeiter erwähnen, dass die Kommunikation teilweise auch ausbleibe und Informationen nicht bis in die Abteilungen gelangen. „Viele Dinge besprechen die beiden Line-Manager untereinander und dann fehlt halt manchmal die Kommunikation eine Stufe tiefer.“ (MA2, Z. 346-348)

Wahrnehmung von Unterstützung bei der Führung

Einige der Führungskräfte geben an, sich durch das Mitdenken ihrer Mitarbeitenden unterstützt zu fühlen. „Ih dem dass sie mitdenket, und au wiiterdenket als de Bereich, wo sie machet. [...] Es git au so herrlichi Situation wo ich säg, du das und das müemmer no mache und er seit, ja das hani scho gmacht.“ (FK1, Z. 182-186) Unterstützt fühlen sich die Führungskräfte auch dann, wenn sie von den Mitarbeitenden aktiv Feedbacks erhalten. „Unterstützend find ich natürlich, wänn Mitarbeiter wükllich au die Offeheit entwickelt und eim au säged was [...] für sie guet gsi isch oder au weniger guet.“ (FK5, Z. 632-634) Mitarbeitende sehen ihre Unterstützung in der Anstrengung, einen guten Job zu machen, die Entscheidungen ihrer Führungskraft zu verstehen und zu unterstützen. „Wänn ich überzügt bin vo dem was sie seit, dänn tuen i natürlich das wiitertransportiere und setz mich defür i.“ (MA3, Z. 249-250)

Neben der Unterstützung durch Mitarbeitende und die HR-Abteilung (vgl. Kap. 5.2.5) haben die Führungskräfte während den Interviews auch einige weitere Stellen genannt, von denen sie Un-

terstützung erfahren. Insbesondere der Austausch mit Kollegen wird dabei betont. Aber auch der Austausch zu Hause oder mit dem eigenen Vorgesetzten wurde erwähnt.

Wahrnehmung von Behinderung durch Mitarbeitende bei der Führung

Als Behinderung empfinden einige Führungskräfte ihre Mitarbeitenden dann, wenn sich diese bei Veränderungsprozessen verschliessen oder schon am Anfang skeptisch eingestellt sind. „Gwüssi Behinderig empfind ich, dass zumindest es paari Tendenz hend, Sache z negativ zgseh, also sehr skeptisch sind.“ (FK4, Z. 133-134) Mitarbeitende sehen sich dann als Behinderung, wenn sie nicht bereit sind, die Geduld aufzubringen, eine Antwort abzuwarten. „Ich bin glaube ich, teilweise sehr lästig, wenn ich eine Antwort brauche um meine Dinge zu erledigen, [...] Dann hacke ich halt fünf Mal nach.“ (MA2, Z. 359-361); „Behindere villicht mit minere Neugier wo ich mängisch han und ebe ich mach nöd eifach öppis, will er ez eifach grad chunt, sondern ich will amel auno s Warum wüsse.“ (MA7, Z. 207-209)

Wahrnehmung und Bewertung der Beziehung zur Führungskraft bzw. zu Mitarbeitenden

Die Führungskräfte empfinden ihre Beziehung zu den Mitarbeitenden als offen, ehrlich und respektvoll. Sie haben das Gefühl, grundsätzlich ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeitenden zu haben. „Mir händ immer äs guets Verhältnis gha. [...] und ich s'Gfühl gha han, mol die Person möchte ich eigentlich sehr gern wieder istelle.“ (FK3, Z. 73-76) Die Mitarbeitenden teilen diese Ansichten und ergänzen, dass die Beziehung grösstenteils auf Vertrauen basiert – dass sie in ihrer Arbeit frei sind – sowie ein guter Mix zwischen *kollegial* und *vorgesetzt* herrscht. „Ich find die Verbindig gaht guet, kollegial und Vorgsetzti, ich erleb das da guet“. (MA4, Z. 161-162) Zwei Mitarbeitende erwähnen, dass die Beziehung zu wenig auf der persönlichen Ebene stattfindet. „Mir händ eigentlich meh eifach ä Gschäftsbeziehg. Also sehr wenig private Ustusch.“ (MA1, Z. 17-18) Auf der anderen Seite finden zwei Mitarbeitende die Führungskraft sei zu kollegial und sollte noch mehr den *Chef usehänke*. „Zum Bispil es Meeting, en Chef muess für mich es Meeting eröffne und schlüsse [...]. Und euse Chef sitzt eifach am Computer da [...] und denn isches fertig und er gaht, und das isches gsi. Das isch für mich eifach kein Chef.“ (MA6, Z. 233-237)

Bewertung der Zufriedenheit mit dem Führungsstil

Sechs der acht Mitarbeitenden bewerten ihre Zufriedenheit mit dem Führungsstil ihrer Führungskraft mit einer 4 (auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 die schlechteste und 5 die beste Note ist) und argumentieren, dass sie eigentlich zufrieden sind aber einige kleine Verbesserungsmöglichkeiten immer vorhanden seien. Drei der Führungskräfte dieser Mitarbeitenden geben sich ebenfalls eine 4 und eine Führungskraft eine 4.5. Die anderen beiden geben sich eine 3.5 und eine 3 und begründen, dass sie zu wenig Zeit in die Führungsaufgaben investieren (können). In

einem Team sieht es so aus, dass sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeitende den Führungsstil mit einer 5 bewerten. „Das isch jetzt nöd, dass ich jetzt irgendwie vo de Qualität vo de Arbet s'Gfühl het, ich chönnt mich nid steigern. Aber ich denke de Wäg han ich gfunde wies für mich passt, wies für mich funktioniert.“ (FK5, Z. 671-673). Und im letzten der acht Teams gibt sich die Führungskraft eine „[...] vier oder drei bis vier. Ich mein ich bin sicher nicht perfekt. Dann müsst ich einfach mehr Erfahrung haben [...].“ (FK6, Z. 753-754) Der Mitarbeitende dieser Führungskraft gibt mit einer 2.5 gerade eine genügende Note und begründete diese Entscheidung damit, dass die Kommunikation schlichtweg zu kurz komme.

5.2.4 Ideal-Vorstellungen von Führung

Führungswerte und wie sich die Führungskräfte und Mitarbeitenden ihre Beziehung zueinander wünschen

Vertrauen wird sowohl von den Mitarbeitenden als auch von den Führungskräften am häufigsten erwähnt. Damit verbunden wird, dass man den Mitarbeitenden Freiräume schafft, anstatt sie ständig zu kontrollieren und dass man offen und ehrlich miteinander kommuniziert. „[...] dass mir der Mitarbeiter auch sagt, wenn er mit Dingen ned einverstanden ist und ned alles runterschluckt was ich ihm sage.“ (MA2, Z. 132-133); „[...] dass mr ebe au Problem ahspricht. [...] Das isch öppis wo zwar unahgnehm isch, [...] aber am Mitarbeitende schlussendlich hilft.“ (MA6, Z. 77-84). Weiter wird Transparenz mehrmals als wichtiger Führungs- und Beziehungswert erwähnt. „Dass die Entscheidungen die getroffen werden [...] nachvollziehbar ist. [...] warum wollen wir in diese Richtung oder in jene Richtung gehen.“ (FK6, Z. 278-280). Auch Gleichheit bzw. Gerechtigkeit sowie ethisch-moralisch korrektes Handeln werden von mehreren Personen als wichtig erachtet. Die Beziehung soll zudem kollegial sein. Eine Führungskraft und zwei Mitarbeitende ergänzen aber, dass es nicht zu kollegial werden sollte und dass die Führungskraft eine Respekt-Person bleiben soll.

Qualifikationen & Kompetenzen und Lernbarkeit von Führung

Obwohl sowohl die Sozialkompetenzen als auch die Fachkompetenzen als wichtig erachtet werden, wird im Zusammenhang mit den Fachkompetenzen meist erwähnt, dass eine Führungskraft den Job der Mitarbeitenden nicht gleich gut oder besser können müsse. Sie soll aber einerseits eine solide Basis haben, um mit dem Mitarbeitenden über seine Arbeit zu diskutieren und sich in ihn hineinversetzen sowie fundierte Entscheidungen treffen zu können. Andererseits sei es wichtig, einen grösseren Überblick zu haben (z.B. eher fundierte Marktkenntnisse anstatt vertiefter Produktkenntnisse). Als wichtige Sozialkompetenzen werden mehrmals die Kommunikationsfähigkeit, *Zuhören-Können* sowie Empathie erwähnt. „[...] ich hab schon das Gefühl, dass die Strategien relativ kurzfristig zumindest angepasst werden. Und die Führungskräfte in der mittle-

ren Ebene, [...] die müssen dann halt Flexibilität zeigen, sich anpassen, müssen das weitergeben, vielleicht auch erklären.“ (MA5, Z. 124-127); „Und bei uns läuft natürlich viel über Meeting und so, wo etwas erklärt werden soll. [...] Und ich glaub Kommunikation ist [...] wichtig, damit man auch als Abteilung [...] Bestand hat gegenüber anderen Bereichen.“ (MA5, Z. 200-203) Auch der Wille zum Führen und gern mit Menschen zu arbeiten sowie sich abgrenzen zu können, werden von je zwei Führungskräften als zentrale Kriterien benannt. „[...] will wenn mrs immer allne will Rächt mache, denn gaht mr als Chef druf.“ (MA6, Z. 116-117) Drei Personen erachten Charisma als hilfreich, im Sinne von Perspektiven vermitteln und der Tätigkeit einen Sinn geben können. Zudem wird, bezogen auf die Janssen-Cilag AG, Flexibilität sowie *die Firma verstehen* als wichtig erachtet „[...] will äs isch halt scho sehr komplex [...].“ (MA1, Z. 161)

Interessant im Zusammenhang mit der Frage nach Qualifikationen und Kompetenzen sind Äusserungen der Befragten, inwiefern Führung lernbar ist. So erwähnen drei Führungskräfte und ein Mitarbeitender während den Interviews, dass sie Führung nur bis zu einem bestimmten Punkt als lernbar betrachten. „Also ich denke immer, s Führe [...] also klar chan mrs es Stuck wiit lerne oder ih dene ganze Kürs wo mr macht. Aber entweder mr hets ehchli, oder mr hets denn ebe nöd [...].“ (FK2, Z. 107-110)

Führungsverhalten

Bei der Janssen-Cilag AG scheint es einen hohen Stellenwert zu haben, dass man sich ethisch-moralisch korrekt verhält. „Ja was man auf gar keinen Fall tun darf, ist unethisches Verhalten in jeder Hinsicht. [...] den Mitarbeitern gegenüber als auch nach aussen hin zu unseren Kunden oder Geschäftspartnern.“ (MA2, Z. 174-176) In diesem Zusammenhang wurde von zwei Führungskräften auch ein Credo-orientiertes Handeln genannt. Zwei Mitarbeitende heben hervor, dass die Führungskräfte eine Vorbildfunktion in Bezug auf die Work-Domain-Balance übernehmen sollten. „Also wo ich eifach allgemein Problem han, wänn dä Vorgsetzti extrem vill schafftet. [...] und das vo dä Mitarbeiter dänn au wie erwartet.“ (MA1, Z. 61-63) Ebenfalls zwei Mitarbeitende finden, dass man sich in der Janssen-Cilag AG zeigen und nicht verstecken sollte. „Tu Gutes und sprich davon. [...] Will suscht chunnt mer eifach nöd witer [...].“ (MA1, Z. 191-194) Mehrere Äusserungen weisen darauf hin, dass bei der Janssen-Cilag AG ein eher mitarbeiter-orientierter und partizipativer Führungsstil angebracht ist. „[...] diese autoritären Führungsstile. Das passt nicht hier rein. [...] Ich denk es ist schon mehr ein persönlicher Führungsstil, dass man versucht, auf die Leute einzugehen.“ (FK6, Z. 401-406) Weiter sollte man als Führungskraft keine leeren Versprechen machen, Vorbild sein, das eigene Handeln reflektieren, fair handeln und beurteilen und Dinge direkt ansprechen. Einem Mitarbeitenden ist zudem wichtig, dass sich Führungskräfte nicht wie Teammitglieder verhalten. „[...] klar will ich en Chef wo ich guet mag,

aber ich will eine wo seit wies gaht, wo zwüschedine wiedermal chunt und seit hey jetzt aber [...]“ (MA6, Z. 63-65)

5.2.5 Weiterentwicklung der Führungskräfte

Persönliche Entwicklungsfelder

Zwei Führungskräfte möchten noch mehr den Blick fürs Grössere haben, anstatt in Details zu versinken. In diese Richtung geht auch die folgende Äusserung eines Mitarbeitenden: „Also hilfreich empfand ich so, wenn nicht das einzelne Haar in der Suppe angekreidet wurde [...]. Also wär so mein Vorschlag eigentlich für die Führungskräfte, dass [...] sie versuchen, einen grösseren Überblick zu haben und dann versuchen dort Verbesserungen anzubringen.“ (MA5, Z. 237-247) Weitere zwei Führungskräfte möchten vermehrt lernen, welche Verhaltensmöglichkeiten in kritischen Situationen offen stehen. „Also je nach dem au no chli konsequenter si; wämmer noi-med nöd ganz zfriede isch [...]“ (FK3, Z. 367) Die restlichen Nennungen sind sehr unterschiedlich; beispielsweise eine allgemeine Stärkung der Management-Kompetenzen, Feedback von Drittpersonen mehr umsetzen oder sich mehr Zeit für die Mitarbeitenden-Führung nehmen. Eine Führungskraft findet, dass Führungskräfte ganz allgemein lernen sollten, besser zuzuhören, eigene Fähigkeiten gezielter einzubringen und Mitarbeitende noch stärker einzubeziehen. „Du hörst den Menschen nicht mehr richtig zu. [...] Ich glaube das hat was mit Wertschätzung zu tun in der letzten Konsequenz. [...] das Hauptproblem dabei ist, du brauchst Zeit.“ (FK8, Z. 692-698); „Ich glaube wir sollten unsere Mitarbeiter mehr motivieren, zu sagen, hey, wie siehst du das. [...] Ich glaub das hilft auch, weil wir natürlich doch auch im Zeitdruck sind. Und das hilft auch den Fokus zu setzen.“ (FK8, Z. 277-281)

Von je einem Mitarbeitenden wird gewünscht, dass die Führungskraft eine persönlichere Beziehung zu den Mitarbeitenden pflegt, dass sie lernt, sich besser vor eigenen Vorgesetzten durchzusetzen und dass sie mehr auf die Karriere der Mitarbeitenden achtet, anstatt auf die eigene.

Herausforderungen für Führungskräfte im Führungsalltag

In diesem Zusammenhang werden am meisten die Schnelllebigkeit der Strukturen und der komplexe Aufbau der Organisation (auch mit dem Kulturunterschied und der Distanz Schweiz-Österreich) bzw. die daraus entstehenden Anforderungen bezüglich Abstimmung und Kommunikation erwähnt. „[...] dass ich zum Teil vo Mitarbeiter de administrativ aber ned unbedingt de fachlich Vorgesetzte bin. Da chunt mr sich mängmal villicht au is Gheg mitm andere Kolleg, wo villicht ned s glich Verständnis vo Fühelig hät.“ (FK4, Z. 40-43) Diese Herausforderungen bräuchten klare Kommunikation und proaktives Planen. Ein Mitarbeitender findet, dass sich seine Führungskraft in Veränderungssituationen dank ihrer guten Vernetzung schnell anpassen

kann bzw. dass sie schnell ausfindig machen kann, was wie läuft.

Mit der Schnelligkeit in Zusammenhang steht die zweimal genannte Herausforderung, Entwicklungspläne für Mitarbeitende zu entwickeln, „weil von der Firmenseite ja natürlich auch nie ein klares Commitment da ist. [...] da bewirbt sich dann ganz Europa drauf. Ich weiss nicht ob die Stelle überhaupt dann existiert. [...] Was man machen kann [...] dass man dann auslotet was braucht es noch für dieses Package. [...] Und dass man dann einfach parat ist, wenn sich diese Opportunity dann mal ergibt.“ (FK6, Z. 288-296) In dieselbe Richtung geht auch die Anmerkung einer Führungskraft, dass heutzutage viel schneller eine Entwicklung in der Position erwartet wird als früher.

Zwei Führungskräfte fanden es herausfordernd, dass sie die Führungskraft von ehemaligen Teamkollegen wurden. Eine Führungskraft empfindet die Doppelrolle als Coach und Beurteiler als Challenge. „Und de Mitarbeiter dänn natürlich relativ schnell au dänkt, wänn mer jetzt irgendwie än Entwickligsschritt wett mache, oh jetzt git er mir det wieder ä schlächti Note.“ (FK5, Z. 643-645) Eine weitere findet, dass generell die Ressourcenplanung bei Projekten eine Herausforderung ist, wo man noch einiges verbessern kann.

Aktuelle Entwicklungsmassnahmen der Führungskräfte

Einige Führungskräfte befinden sich aktuell oder waren kürzlich in einem Coaching-Prozess. Zwei davon heben hervor, dass sie diese Massnahme sehr wertvoll finden. „[...] will mir eifach au externi Inputs übercho händ, wo eus als Team wahnsinnig vill wiiterbracht händ und au natürlich als Person. [...] mal würklich än externe Input zha vo öpperem, wo vom Gschäft eigentlich kei Ahnig hät, wo nur d'Persone-Ebeni kennt [...]“ (FK5, Z. 89-95) Zweimal wurden zudem der Austausch mit Kollegen und generell das Einholen von Drittmeinungen erwähnt (z.B. beim Vorgesetzten oder Feedback von Mitarbeitenden). Auch Selbstreflexion wird von einer Führungskraft direkt und von einer indirekt erwähnt: „[...] jedes Jahr, für dich entwickelst du dich weiter. Und das ist im Rahmen von dem was du tust. Und allein das Gespräch hier entwickelt mich weiter. Weil du denkst mal über neue Aspekte wieder nach.“ (FK8, Z. 548-550)

Rolle der HR-Abteilung (bei Weiterentwicklung und Unterstützung)

Die Führungskräfte sagen überwiegend, dass die HR-Abteilung nicht aktiv auf sie zukomme aber bei konkreten Anliegen eine offene Tür habe und sie unterstütze. „Also ich dänk so s'Kursagebot und was sie eim ermöglicht, das isch super.“ (FK3, Z. 394); „Also ich sag mal bei konkreten Dingen unterstützt dich HR, aber ansonsten... [...] Aber ich glaube das ist auch richtig so. Ich glaube man muss nicht immer da alles präsentiert bekommen.“ (FK8, Z. 602-607) Eine Führungskraft sieht das anders. „[...] das HR kommt aktiv auch auf uns zu [...]“ (FK7, Z. 366)

Zudem unterstütze die HR-Abteilung bei der Führung hauptsächlich über das Bereitstellen von Personalentwicklungs- sowie anderen HR-Tools.

Hindernisse bei der Weiterentwicklung

Einige Führungskräfte sehen in der eigenen Weiterentwicklung keine Hindernisse. In Bezug auf eine Veränderung der Position sehen zwei Führungskräfte familiäre Verhältnisse als potentiell Hindernis. „[...] is Usland zgah [...] wär absolut förderlich. Und das isch jetzt bi mir än Hinderigsgund, wo ich s'Gfühl han, nei da macht mini Familie nöd mit.“ (FK3, Z. 409-410) Zwei Führungskräfte sagen, dass Weiterbildungsmöglichkeiten nicht aktiv angeboten werden. „Es hat mich keiner drauf aufmerksam gemacht - weder mein Chef noch irgendeiner vom HR - hey du bist First-Year-Leader, da gibts noch diesen Kurs oder das, was du eigentlich machen solltest. Ist das jetzt eine Hol- oder eine Bringschuld? Also ich mein, wenn ich nichts davon weiss, kann ich das auch nicht holen.“ (FK6, Z. 859-863) Eine Führungskraft nennt die Unternehmensgrösse der Janssen-Cilag AG als Hinderungsgrund „Ich meine wir haben im Alpine 230 Mitarbeiter. Mit so verschiedenen Funktionen. Es ist dann auch nicht ganz so einfach eine Entwicklungsmöglichkeit bezüglich einer neuen Position zu finden. [...] Aber bei Johnson & Johnson...natürlich hab ich Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Absolut...ohne Ende.“ (FK8, Z. 623-633)

5.2.6 Beurteilung des Führungssystems

Obwohl Führungskräfte und Mitarbeitende insgesamt mit dem Führungssystem – insbesondere im Vergleich zu früheren Arbeitgebern – zufrieden scheinen, wurden einige Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten genannt. Aufgrund der Fülle werden die Ergebnisse stichwortartig aufgeführt:

- **Kritik (von FK & MA): zu unklare Strukturen bezüglich Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Vernachlässigung der strategischen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden:** „Der Projekt-Manager [...]. Wird der nach zwei Jahren Senior-Projekt-Manager oder bleibt er Projekt-Manager bis der Product-Manager mal geht? [...] Was sind so diese Levels, die er nehmen kann.“ (FK6, Z. 959-963); „Ich glaub die Führungskräfte sehen teilweise auch nicht die eigenen Benefits heraus. [In der Geschäftsleitung] gibt es so diese Drei-Jahres-Zyklen, wo die dann halt immer weiter gehen. [...] Aber ich denke wir [...] vergeben die Chance, das auch eine Stufe unten drunter zu tun.“ (FK8, Z. 161-176); „Man hat immer das Gefühl, dass lieber eine schnelle Lösung über den Arbeitsmarkt gesucht wird, als Mitarbeiter intern zu fördern.“ (MA5, Z. 167-169)
- **Vorschlag (von FK & MA): Vorgaben, was Führungskräfte dürfen/ müssen genauer definieren und kontrollieren** „Will zum Teil hani [...] ghört [...] vo andere Mitarbeiter die

händ irgendwie no gar nie äs MbO-Gspräch gha.“ (FK3, Z. 163-164); „Ich mein ich hab keine klaren Vorgaben oder Rahmen was ich so als Teamevent und so weiter machen kann und darf oder nicht darf. Man versucht sich da an Kollegen zu orientieren [...]“ (FK6, Z. 543-545); „[...] isch glaub au für die Zwüschestufe ned immer eifach gsi, wie klar chönds säge, wer chan genau Ahwiesige geh und so.“ (MA7, Z. 255-257)

- Kritik (FK6): **Formulare der five Conversations wenig konstant und klar** und es ist schlecht begründbar, dass man die Endnote für das Endjahresgespräch schon im September eingeben muss.
- Vorschlag (FK6): **Zielvorgaben teamorientierter gestalten und Ziele transparenter kommunizieren.** „[...] wenn da irgendwie steht, der Aussendienst muss das und das umsetzen, das spielt für einen Projekt-Manager irgendwo eine Rolle, der das vorbereiten muss. [...] Und da sollte man eigentlich das viel teamorientierter machen. [...] dann hat man zwei Drittel Teamziele und dann gibts noch ein Drittel, die dann individualisiert sind.“ (FK6, Z. 840-846)
- Kritik (FK6): zu **unübersichtliches Kursangebot** für Mitarbeitende und Führungskräfte
- Vorschlag (von MA): Führungskräfte mehr nach **konkreten Fähigkeiten und Kompetenzen** auswählen. „Lüüt wo wüerkli chönd herestah, wo Leistigsproblem ahsprechet, wo Lüüt au förderet [...] solange alles guet läuft, isches ja problemlos, de chan jede führe. Aber sobald Problem da sind, gits nurno wenigi, wo herestönd.“ (MA6, Z. 265-275)

5.2.7 Motivation der Führungskräfte, eine Führungsposition zu übernehmen

Gleich drei der acht Führungskräfte sagen aus, sie seien damals in eine Führungsposition hineingerutscht und hätten diese nicht aufgrund einer spezifischen Motivation übernommen. Weitere genannte Gründe sind: gerne mit Menschen zusammenzuarbeiten (und weniger mit Papier), sich selbst weiterzuentwickeln, etwas Neues kennenzulernen sowie neue Perspektiven zu erhalten.

6. Schlussfolgerungen und Gestaltungshinweise

Die nachfolgend ausgeführten Überlegungen und Gestaltungshinweise stellen lediglich eine Auswahl der Optimierungsmöglichkeiten dar, die aus den Ergebnissen festgemacht werden können. Es handelt sich um Themen und Ergebnisse, die in mehreren Interview-Teilen und von mehreren befragten Personen erwähnt wurden und/ oder die den Autorinnen in Anbetracht des theoretischen Wissens und des Wissens über das Unternehmen relevant scheinen. Die nachfolgend aufgeführten Erkenntnisse und Gestaltungshinweise sollen dem Unternehmen als Unterstützung bezüglich der Frage dienen, worauf in der Führungsrekrutierung sowie in der Führungsaus- und -weiterbildung zukünftig der Fokus gelegt werden kann. Sie werden nach Abgabe der vorliegenden Arbeit in einem persönlichen Gespräch dem Director Human Resources vorgestellt; zusätzlich werden in einer gemeinsamen Diskussion konkrete Umsetzungsmöglichkeiten betrachtet.

Bevor die Gestaltungshinweise aufgezeigt werden, soll zuerst auf die *Haupterkenntnis* zur Beantwortung der Fragestellung eingegangen werden: **Führungskräfte und Mitarbeitende sind im Allgemeinen mit der gelebten Führung bei der Janssen-Cilag AG zufrieden und haben von den meisten abgefragten Führungsbereichen die gleiche Wahrnehmung sowie die gleichen Ideal-Vorstellungen.** So lassen die Ergebnisse beispielsweise einen hohen Konsens hinsichtlich idealer Führungswerte und gewünschtem Führungsstil erkennen, wie die folgenden zwei Ausführungen zeigen:

- In Bezug auf **Führungswerte** erachten Führungskräfte sowie auch Mitarbeitende die Werte *Vertrauen* sowie eine *offene, ehrliche und transparente Kommunikation* als zentral. Ebenfalls geht aus Leitfrage 2 der Dokumentenanalyse hervor, dass auch das Unternehmen diese Führungswerte in den Mittelpunkt stellt (vgl. Kap. 5.1).
- Die Annahme aus dem Theorieteil (vgl. Kap. 3.5), dass in der Janssen-Cilag AG tendenziell ein **partizipativer und mitarbeiterorientierter Führungsstil** anzustreben ist, konnte durch viele Aussagen bestätigt werden. Dieser Führungsstil wird gemäss diversen Aussagen von Führungskräften und Mitarbeitenden schon weitgehend gelebt und erlebt.

Im Anschluss an diese Haupterkenntnis folgen nun einige Gestaltungshinweise zu verschiedenen Führungsthemen, die aus den Ergebnissen festgemacht werden konnten:

Kommunikationsfähigkeiten auf dem untersuchten Führungslevel noch stärker fördern

In vielen Interviews kam immer wieder zum Vorschein, dass Kommunikationsfähigkeiten in der Führungsrolle bei der Janssen-Cilag AG eine zentrale Rolle spielen. Diese Erkenntnis ist zwar

nicht überraschend, da gemäss Felfe (2009) der Anteil personaler Führung wächst, je niedriger die Hierarchiestufe ist, was auch einen Anstieg des Kommunikationsanteils zur Folge hat (vgl. Kap. 3.2). Wir haben durch die Ergebnisse aber viele wertvolle Hinweise darauf erhalten, weshalb die Kommunikationsfähigkeit in der Janssen-Cilag AG so wichtig ist und welche Aspekte der Kommunikationsfähigkeit gefördert werden sollten. Abbildung 5 zeigt diese Erkenntnisse als Cluster auf.

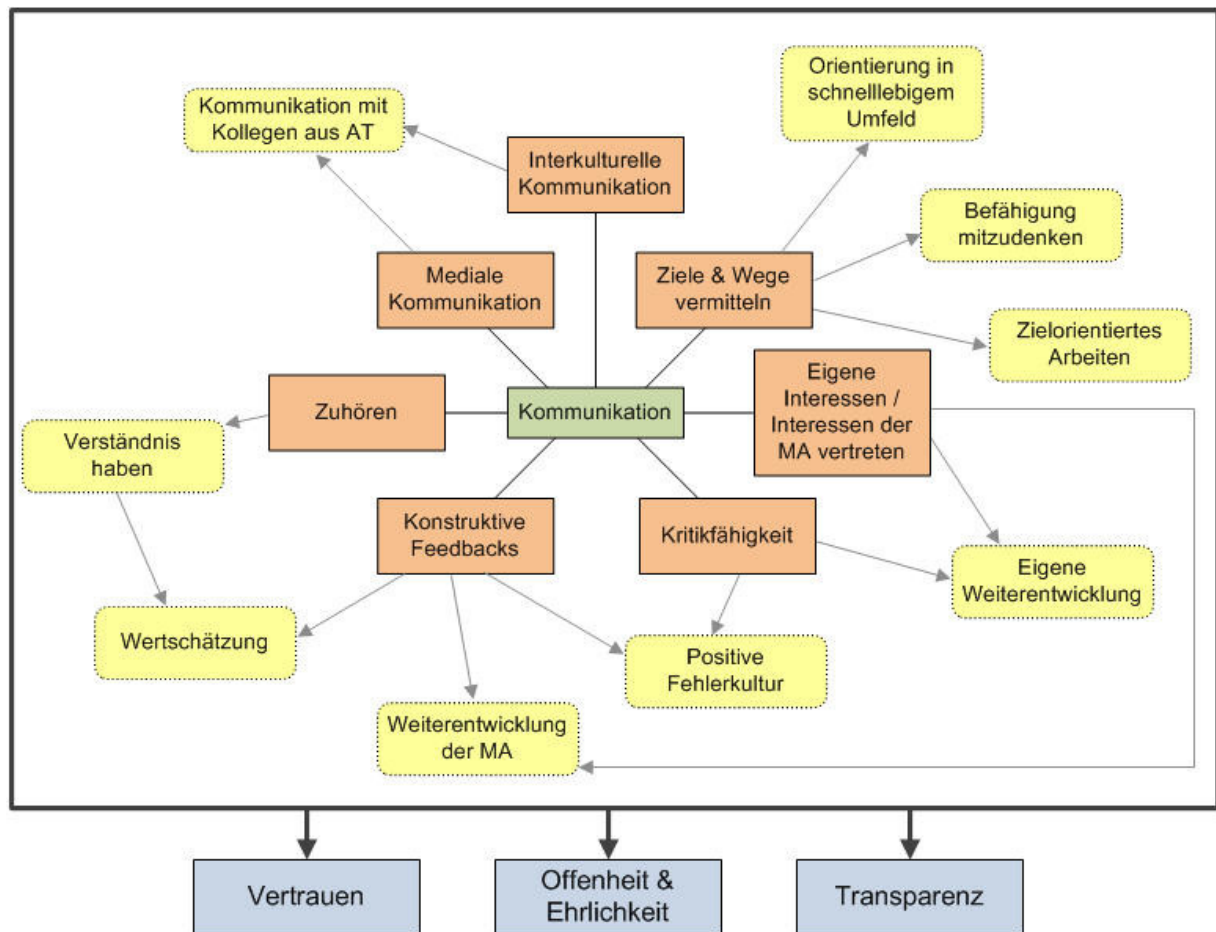


Abbildung 5: relevante Aspekte von Kommunikationsfähigkeit für die Führungskräfte der Janssen-Cilag AG

Der Abbildung folgend gilt es für die Janssen-Cilag AG zu ermitteln, bei welchen Führungskräften in welchen dieser Kommunikationsfähigkeiten-Aspekte konkret Weiterbildungsbedarf besteht (in der Abbildung rot). Bei der befragten Stichprobe zeigen die Ergebnisse, dass die Kommunikation in vielen Teilen gut funktioniert; im Hinblick auf einzelne Führungskräfte gab es jedoch durchaus Hinweise auf Defizite in den aufgezeigten Aspekten von Kommunikationsfähigkeit. Verbesserungspotential im Zusammenhang mit Kommunikation konnte auch bezüglich folgender Themen festgemacht werden:

- Obwohl die meisten Mitarbeitenden mit dem **Informationsmanagement** und insbesondere mit dem Zufluss an Informationen zufrieden sind, erwähnen zwei Mitarbeitende, dass die Kommunikation teilweise nicht so erfolge, wie sie eigentlich sollte. So gehen Informationen auf der Strecke verloren und finden den Weg bis in die verschiedenen Abteilungen nicht. Wie eine Führungskraft erwähnt, ist es teilweise aufgrund der Tatsache, dass man als Führungskraft nicht mehr alle Arbeiten der Mitarbeitenden im Detail kenne, schwierig zu beurteilen, ob eine spezifische Information für den Mitarbeitenden nun relevant ist oder nicht. Mit dem Versuch, irrelevante Informationen zu filtern, gehen deshalb teilweise auch relevante Informationen verloren. Wir empfehlen in diesem Zusammenhang, eine offene Kommunikation anzustreben, damit der Mitarbeitende die Führungskraft bei fehlenden Informationen anspricht und darauf aufmerksam macht, dass diese Information für ihn von Relevanz ist und er sie zukünftig von der Führungskraft benötigt.
- In Verbindung mit Kommunikation kann hier des Weiteren eine Anmerkung zur **Informationspolitik in Veränderungsprozessen** gemacht werden. Wie die Ergebnisse zeigen, sehen einige Führungskräfte ihre Mitarbeitenden dann als Behinderung, wenn diese in Veränderungsprozessen Skepsis äussern und sich gegen die geplanten Änderungen stellen. In solchen Situationen ist es gemäss Doppler und Lauterburg (2008) einerseits wichtig, diesen gezeigten Widerstand als menschliches und normales Element aller Veränderungsprozesse zu verstehen und andererseits, die Ursache des Widerstandes festzumachen, damit dieser auch überwunden werden kann. Solche Widerstände lassen sich gemäss den beiden Autoren mithilfe einer geeigneten Informationspolitik – i.S. einer Partizipation der betroffenen Abteilungen/ Mitarbeitenden sowie gegebenenfalls einer Schulung der Mitarbeitenden – nachweislich vermindern. Möglicherweise kann die Janssen-Cilag AG ihre Führungskräfte in dieser Hinsicht noch besser schulen und die Sensibilität für diese Themen fördern. Gerade weil in den Interviews zum Ausdruck kam, dass Veränderungsprozesse in der Janssen-Cilag AG häufig stattfinden, erachten wir diese Sensibilisierung als wichtig.

Führungskräfte in der strategischen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden unterstützen

Aus den Interviews geht hervor, dass die strategische Mitarbeitenden-Weiterentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen wird. Wie sich herausstellte, geben alle Führungskräfte an, den Aspekt der strategischen Weiterentwicklung immer wieder in Gesprächen mit den Mitarbeitenden aufzunehmen (wobei eine Führungskraft aber in diesem Punkt den Optimierungsbedarf betont), während fast die Hälfte der Mitarbeitenden aussagt, zu wenig gefördert zu werden. Woher resultiert diese Differenz? Wir sehen die Ursache nicht unbe-

dingt darin, dass die Führungskräfte diesem Aspekt zu wenig Bedeutung beimessen, da viele Führungskräfte in den Interviews die Wichtigkeit dieses Themas betonen. Auch von Seiten des Unternehmens wird laut Dokumentenanalyse der Mitarbeitenden-Entwicklung hohe Bedeutung beigemessen, wobei den Führungskräften in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zugesprochen wird. Zudem spricht die hohe Komplexität der Unternehmensstruktur ebenfalls für die Wichtigkeit von strategischer Mitarbeitendenentwicklung i.S. von Mitarbeitendenbindung (da viele Arbeitsaufgaben vermutlich effektiver und effizienter erledigt werden können, wenn man das Unternehmen gut kennt). Weshalb die Umsetzung nicht wie gewünscht zu funktionieren scheint, erklären möglicherweise folgende Hinweise aus den Ergebnissen:

- Von einigen Führungskräften wird erwähnt, dass die zur Verfügung stehenden **Tools** – z.B. das Formular für das jährliche Entwicklungsgespräch – einerseits zu wenig klar formuliert sind und andererseits zu wenig spezifizieren, welche Verantwortung und welche Pflicht die Führungskraft in diesem Zusammenhang trägt.
- Einige Führungskräfte erwähnen, dass das **Weiterbildungsangebot** (insbesondere die internen Kurse) für sie zu wenig transparent sei. Es seien zwar viele interne Kurse für Mitarbeitende und Führungskräfte vorhanden, die diesbezüglichen Informationen auf internen Portalen seien jedoch verstreut und unübersichtlich.

Wie die zwei Punkte und weitere Ausführungen in den Interviews zeigen, erhalten die Führungskräfte in dieser Führungsaufgabe zu wenig Unterstützung. Wir empfehlen deshalb, entsprechende Massnahmen innerhalb des HR-Bereichs einzuleiten und abzuklären, inwiefern auch auf einer höheren Führungsstufe Handlungsbedarf besteht. Werden die Führungskräfte von ihren eigenen Vorgesetzten diesbezüglich ungenügend instruiert/ unterstützt oder besteht auch auf dieser Stufe wenig Klarheit in Bezug auf die strategische Weiterentwicklung der Mitarbeitenden?

Potenzial von (formeller) Vernetzung besser ausschöpfen

Vor allem eine Führungskraft erwähnte immer wieder, dass sie viele Herausforderungen dank der guten Vernetzung im Unternehmen meistern konnte. Auffällig war, dass auch der Mitarbeitende dieser Führungskraft diese Fähigkeit bzw. diese Ressource seiner Führungskraft ausgesprochen häufig hervorhob. Auch von anderen Befragten wurde mehrmals erwähnt, dass der Austausch mit Vorgesetzten, Peers aber auch mit Mitarbeitenden ein wichtiger Faktor sei, der die Führungskräfte in ihrer Aufgabe unterstütze. Gleichzeitig wurde geäußert, dass hier hinsichtlich des Führungssystems Handlungsbedarf bestehe und dass sich viele Führungskräfte innerhalb der Firma und innerhalb der Bereiche zu wenig austauschen würden. Wir empfehlen deshalb, die interne Vernetzung der Führungskräfte sowie die interne Vernetzung der Mitarbeitenden als Führungsaufgabe zu fördern und einen organisierten Rahmen dafür zu schaffen. Da-

raus können unserer Meinung nach wichtige Vorteile und Ressourcen geschaffen werden. Abbildung 6 zeigt die in den Interviews erwähnten Aspekte auf. Wir erachten es auch als lohnenswert in die Förderung von Vernetzung zu investieren, weil damit dem von Johnson & Johnson definierten Leadership Imperative *connect* Rechnung getragen wird (vgl. Kap. 5.1). Diese Verbindung ist ebenfalls in Abbildung 6 dargestellt.

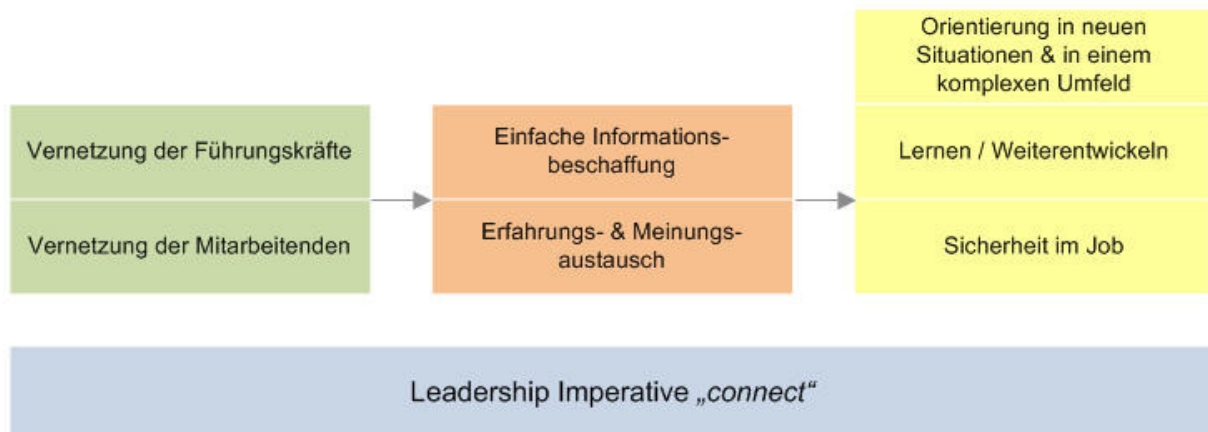


Abbildung 6: Vorteile der Vernetzung von Führungskräften und Mitarbeitenden für die Janssen-Cilag AG

Strategische Kompetenzen der Führungskräfte abklären

Wie schon in der Einleitung erwähnt und wie es auch mehrere Aussagen von Führungskräften und Mitarbeitenden bestätigen, haben Führungskräfte gar nicht mehr die Möglichkeit, alle Arbeiten ihrer Mitarbeitenden im Detail zu kennen. Von beiden Seiten kamen in dieser Hinsicht Aussagen, dass es auch nicht die *Aufgabe* der Führungskräfte sei, die verschiedenen Tätigkeiten der Mitarbeitenden selbst gleich gut oder sogar besser zu beherrschen. Vielmehr sei es wichtig, als Führungskraft einen Überblick über die verschiedenen Arbeiten im Team zu haben sowie den Markt und die Ziele/ Strategien des Unternehmens zu kennen und die Arbeit nach diesen auszurichten. Verschiedene Führungskräfte sowie auch einige Mitarbeitende geben an, dass in dieser Hinsicht bei den Führungskräften Entwicklungsbedarf bestehe. Wir empfehlen deshalb bei der *Auswahl von Führungskräften* mehr auf Fähigkeiten auf der Ebene des strategischen Handelns (z.B. proaktives Planen) zu achten sowie bei *bestehenden Führungskräften* den Weiterbildungsbedarf und Weiterbildungsmöglichkeiten diesbezüglich zu eruieren.

Im Zusammenhang mit den strategischen Fähigkeiten fragen wir uns zudem, inwieweit das häufig angesprochene Zeit-Problem damit einhergeht. So wurde in den Interviews von den Führungskräften häufig erwähnt, dass sie zu wenig Zeit für die Führung, Unterstützung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden haben und dass dieser Zeitmangel Frustration auslöse (wobei der Zeitmangel eine weitere Ursache der erwähnten Vernachlässigung der strategischen Mitar-

beitendenentwicklung sein könnte). Unserer Meinung nach wäre es sinnvoll, zu untersuchen, worin die Ursachen dieses Zeitmangels in der Personalführung liegen und ob es sich um eine Konsequenz fehlender strategischer Kompetenzen auf der befragten Führungsebene handelt (i.S. einer guten Ressourcenplanung und Prioritätensetzung). In diesem Rahmen ist es unserer Ansicht nach auch wichtig zu ergründen, wie das Unternehmen hinsichtlich der Setzung verschiedener Prioritäten eingestellt ist (Unternehmenskultur).

Gezielte Kriterien in der Selektion von Führungskräften anwenden und aktive Unterstützung in der Anfangsphase bieten

Auf die Frage, mit welcher Motivation die Führungskräfte eine Führungsposition übernahmen, antworteten gleich drei Personen, dass sie in eine solche hineingerutscht sind. Unklar bleibt die Sicht der damaligen Vorgesetzten (Wurde bei diesen Personen ein Potenzial zum Führen festgestellt oder geschah die Beförderung aufgrund der Anstellungsdauer im Unternehmen oder anderer Kriterien?). Auf jeden Fall wurde in den Interviews mehrmals erwähnt, dass es bei der Auswahl von zukünftigen Führungskräften wichtig sei, abzuklären, ob die Person auch wirklich führen will und ob die Person sich bewusst ist, welche Aufgaben damit verbunden sind. Gemäss Aussagen von Mitarbeitenden und Führungskräften gibt es im Unternehmen zurzeit offenbar einige Führungskräfte, bei denen der Wille zum Führen nicht ausreichend vorhanden scheint und eine Überforderung in der Personalführung wahrgenommen wird. Neben diesen beiden Punkten erachten wir es als wichtig, die erforderlichen Kompetenzen für den Selektionsprozess klar zu definieren. Denn setzt ein Unternehmen gewisse Kompetenzen in der Selektion von Führungskräften voraus, so signalisiert es auch die Wichtigkeit dieser Kompetenzen und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit, dass die gewünschten Verhaltensweisen von den Führungskräften im Alltag gezeigt werden.

Viele Führungskräfte berichten zudem, mit der Übernahme der Führungsposition ins kalte Wasser geworfen worden zu sein. Zwar haben viele Führungskräfte berichtet, dabei viel gelernt zu haben, jedoch waren sie in der Anfangsphase auch oft unsicher und überfordert. Wir empfehlen deshalb, angehende Führungskräfte in der Anfangsphase aktiver zu unterstützen und ihnen Orientierung in der neuen Rolle zu bieten (z.B. bezüglich Weiterbildungsmöglichkeiten). Diese kann durch die HR-Abteilung, durch den eigenen Vorgesetzten und/ oder durch einen Coach oder Mentor erfolgen.

Dezentrale Struktur beibehalten, aber den Rahmen klarer abstecken

Während den Interviews wurde mehrmals erwähnt, dass die dezentrale Struktur des Unternehmens bzw. die damit verbundenen Freiheiten der einzelnen Geschäftsbereiche sehr geschätzt

werden. Auch die HR-Abteilung lasse den einzelnen Bereichen im Hinblick auf Personalprozesse genügend Spielraum. Allerdings scheinen sich die Führungskräfte nicht ganz einig darin zu sein, ob die HR-Abteilung mehr auf die Führungskräfte zugehen und sie kontrollieren sollte oder nicht. Aus unserer Sicht wäre es sinnvoll, die bestehenden Rahmenbedingungen und Vorgaben, welche für alle Führungskräfte verbindlich sind, noch klarer zu kommunizieren, um den Führungskräften Orientierung zu bieten. Auch ein gewisser Grad an Kontrolle wäre vermutlich erstrebenswert, insbesondere was Schwerpunkte wie die strategische Weiterentwicklung von Mitarbeitenden angeht. Insgesamt haben wir den Eindruck gewonnen, dass entweder noch mehr orientierende Leitlinien, Empfehlungen und Austauschgelegenheiten mit der HR-Abteilung zur Verfügung gestellt werden sollten oder dass Handlungsbedarf in der Kommunikation und in der Handhabbarkeit der Tools besteht.

Abschliessend zu diesem Kapitel möchten wir darauf hinweisen, dass **der Handlungsbedarf möglicherweise bereichsbezogen** ist. So fällt in den Interviews auf, dass die *unzufriedenste* Führungskraft und der *unzufriedenste* Mitarbeitende aus demselben Team bzw. demselben Bereich stammen. Zudem weist das Unternehmen wie erwähnt eine dezentrale Struktur auf, was diesen Verdacht verstärkt. Unklar bleibt für uns, welche Punkte sich auf welche Bereiche beziehen und von welchen Massnahmen das ganze Unternehmen profitieren kann.

7. Diskussion und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es einerseits, die Wahrnehmungen und die Ideal-Vorstellungen von Führung bei Mitarbeitenden und Führungskräften abzuholen und andererseits, den Handlungsbedarf aus Sicht der HR-Abteilung abzuleiten bzw. herauszufinden, wie die HR-Abteilung die Führungskräfte noch besser in ihrer Tätigkeit unterstützen kann. Wie die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zeigen, konnten wertvolle Informationen gewonnen und nach unserem Wissensstand auch neue Handlungsfelder aufgedeckt werden. Viele spannende Aspekte konnten wir aufgrund des Umfangs der Arbeit jedoch nicht in die Ergebnisse einbauen. Es stellte für uns deshalb eine grosse Herausforderung dar, aus der Fülle an Daten eine angemessene Priorisierung zu treffen und gleichzeitig den Anforderungen der empirischen Forschung gerecht zu werden.

Eine starke Priorisierung mussten wir auch bei der Darstellung der Theorie vornehmen und konnten deshalb aus der Fülle an Literatur lediglich einen kleinen Ausschnitt abbilden. Dabei ist vor allem schade, dass nicht mehr Raum blieb für empirische Studien und Ergebnisse mit direktem Bezug zur Janssen-Cilag AG und zur Fragestellung.

Die Dokumentenanalyse stellte sich als gutes Instrument heraus, um uns einen Überblick über die Ausgangslage zu verschaffen. Sie lieferte wertvolle Hinweise auf Interviewthemen und half uns, gewisse Aussagen der Interviewpartner zu verstehen und in einen grösseren Kontext zu setzen. Aufgrund der beschränkten Auswahl an Dokumenten, konnte die Dokumentenanalyse allerdings nicht dazu eingesetzt werden, neue Handlungsfelder aufzudecken oder weitere Informationen zu Handlungsfeldern zu finden.

Mit der gewählten Methode der halbstandardisierten Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden sind wir sehr zufrieden. Die Durchführung der Interviews hat – ausser den erwähnten organisatorischen Herausforderungen – wie gewünscht geklappt und bereitete uns viel Spass. Speziell erfreuten wir uns dann, wenn sich Interviewpartner positiv zu unseren Fragen äusseren, i.S. von, dass spannende Fragestellungen dabei seien, über die sie gerne einen Moment nachdachten. Diese verschiedenen langen Reflexionszeiten der Interviewpartner erklären unter anderem die unterschiedliche Dauer der Interviews.

In Bezug auf die geringen Abweichungen in den Wahrnehmungen und Ideal-Vorstellungen ist auch zu erwähnen, dass durch die Tatsache, dass wir jeweils nur einen Mitarbeitenden aus dem Team der Führungskraft interviewten, die Aussagen zu einem grossen Teil nicht abgeglichen werden konnten. Es kann lediglich gesagt werden, dass die Aussagen der jeweiligen Führungs-

kraft und des jeweiligen Mitarbeitenden in sehr geringem Ausmass widersprüchlich sind. Um die Aussagen vergleichbarer zu machen, wäre es entweder erforderlich gewesen, mehrere Mitarbeitende aus dem Team zu befragen und/ oder die Fragen noch stärker einzugrenzen bzw. zu standardisieren. Dies wollten wir aber bewusst nicht tun, um einerseits bei den Beteiligten nicht das Gefühl einer Bewertung der Führungskraft hervorzurufen und andererseits, um möglichst viele neue Aspekte zu erfahren.

Zusätzlich zu den Interviews hätten wir gerne einzelne Aspekte in Einzel- oder Gruppengesprächen mit den Teilnehmenden validiert und diskutiert. Dies hätte uns insbesondere dabei unterstützen können, die Prioritäten bzw. Dringlichkeit der Handlungsfelder klarer zu erkennen. Leider war diese Methode aus Zeitgründen nicht möglich, ist aber als weiterer Schritt anzudenken.

Wir machten uns zudem Gedanken darüber, ob die Interviews gewisse Erwartungen bei den interviewten Personen auslösen und sie sich im Stillen Veränderungen oder Verbesserungen als Folge der Interviews bzw. den davon abgeleiteten Handlungsempfehlungen erhoffen würden. Wie schon erwähnt, erhielten wir während der Interviews einige Rückmeldungen, dass der von uns gerade aufgenommene Aspekt sehr spannend sei und sie über diesen noch nie richtig nachgedacht hätten. Möglicherweise haben sie diese Gedanken auch nach dem Interview weiterverfolgt. Wir erachten es deshalb als wichtig, dass insbesondere gegenüber den befragten Personen möglichst bald eine klare Kommunikation über das weitere Vorgehen durch die HR-Abteilung der Janssen-Cilag AG erfolgt.

Wie in Kapitel 2.2 erwähnt, haben wir bei der Untersuchung von Anfang an den Kulturaspekt Schweiz-Österreich ausgeblendet. Aussagen in den Interviews lassen jedoch die Vermutung zu, dass die Führung und insbesondere die Kommunikation in der Führung vor allem dort Herausforderungen und Probleme hervorbringt, wo Mitarbeitende aus der Schweiz österreichischen Führungskräften unterstellt sind und umgekehrt. Da dieser Sachverhalt nicht genauer untersucht werden konnte, bleibt die Frage offen, ob die Probleme auf Kulturunterschiede oder auf die Distanz zwischen den beiden Standorten zurückzuführen sind. Diese Fragestellung wäre im Rahmen einer weiteren Untersuchung spannend.

Des Weiteren haben wir in den Interviews einzelne Hinweise dazu erhalten, dass Führungsprobleme vor allem auf einer höheren Stufe auftreten würden. Diese werden durch Kommunikationsdefizite i.S. eines zu niedrigen Austausches unter den Managern begründet. Um einen entsprechenden Handlungsbedarf zu ermitteln, sind hier weitere Nachforschungen und der Einbezug der höheren Führungsstufe notwendig.

Zu diskutieren ist im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auch das Thema der sozialen Erwünschtheit. Einerseits hatten wir das Gefühl, dass die Befragten sehr offen waren und ihnen die Interviews Freude bereiteten. Bei keinem der Interviews stellten wir fest, dass die interviewte Person in ihren Ausführungen knapper wurde oder gegen Interviewende ermüdet wirkte. Auf der anderen Seite fielen in den Interviews viele Schlagwörter wie Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit, wo wir uns fragten, ob hier die soziale Erwünschtheit eine Rolle spielte. Aufgrund der Nennungen dieser Werte in verschiedenen Zusammenhängen und vor allem aufgrund der vielen konkreten Beispiele, die die Befragten erzählten, sind wir jedoch überzeugt, dass sich die Äusserungen grösstenteils nicht durch soziale Erwünschtheit erklären lassen. Um dennoch mehr über dieses Thema zu erfahren, wären Konfrontationsfragen in den Interviews oder Beobachtungsstudien am Arbeitsplatz spannend gewesen.

Abschliessend kann gesagt werden, dass die Janssen-Cilag AG angesichts der hohen Übereinstimmung der Führungskräfte und Mitarbeitenden bezüglich Wahrnehmung und Idealvorstellungen von Führung über eine wertvolle Basis für die gemeinsame Arbeit an der Weiterentwicklung der Führungskräfte verfügt. Der vorliegende Bericht deckt einerseits wichtige Handlungsfelder auf, die teilweise die Annahmen des Director Human Resources bestätigen; zusätzlich werden aber auch neue Aspekte und vor allem auch Erklärungen zu den bestehenden Annahmen aufgezeigt. Zudem vermuten wir, dass die HR-Abteilung – sofern eigene Annahmen kritisch hinterfragt werden und eine gewisse Offenheit gegenüber den Aussagen der Führungskräfte und Mitarbeitenden gezeigt wird – in den Interviews bzw. in der Auswertungstabelle eine Vielzahl von Aussagen findet, die im Rahmen des vorhandenen Kontextwissens weitere wertvolle Gestaltungshinweise geben.

8. Literaturverzeichnis

- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Eckloff, T. & Quaquebeke, N. v. (2008). „Ich folge Dir, wenn Du in meinen Augen eine gute Führungskraft bist, denn dann kann ich mich auch mit Dir identifizieren.“ Wie Einflussoffenheit von Untergebenen über Identifikationsprozesse vermittelt wird. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52 (4), 169-181.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), 163-176.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franken, S. (2008). Warum wir ein neues Führungsparadigma brauchen. Mitarbeiterführung auf der Basis der kognitiven Verhaltenswissenschaft. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 77 (1), 16-23.
- Heidbrink, M. & Jenewein, W. (2008). Individualisierung der Führung. Neue Anforderungen an Führungskräfte. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 77 (5), 317-323.
- Janssen-Cilag AG (o.D.). Verfügbar unter: <http://de.janssen-cilag.ch/> [04.06.2013].
- Johnson & Johnson (o.D.). Verfügbar unter: <http://www.jnj.ch/ueber-uns/johnson-johnson-corporate.html> [04.06.2013].
- Laufer, H. (2010). *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente* (9. Aufl.). Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Rohde, J., Vincent, S. & Janneck, M. (2011). Fordern und fördern. Wie Führungskräfte die berufliche Kompetenz- und Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen können. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 42 (4), 351-375.

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

Rosenstiel, L. v. (2007). Nichts ist einfach – Erfolg hängt nicht nur von der Persönlichkeit und dem Führungsstil ab. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 14 (1), 19-22.

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

Rössler, P. (2005). *Inhaltsanalyse*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Schyns, B. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52 (4), 182-190.

Steyrer, J. & Meyer, M. (2010). Welcher Führungsstil führt zum Erfolg? 60 Jahre Führungsstilforschung – Einsichten und Aussichten. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 79 (3), 148-155.

Sturm, M., Reiher, St., Heinitz, K. & Soellner, R. (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. Eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55 (2), 88-104.

Tartler, K., Goihl, K., Kroeger, M. & Felfe, J. (2003). Zum Nutzen zusätzlicher Selbsteinschätzungen bei der Beurteilung des Führungsverhaltens. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2 (1), 13-21.

Tschirky, H. & Suter, A. (1990). *Führen – mit Sinn und Erfolg. Eine Wegleitung zum gesamtheitlichen Führungsverständnis in der Praxis*. Bern: Paul Haupt Verlag.

Walenta, C. & Kirchler, E. (2011). *Führung*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Wolff, S. (2000). Dokumenten- und Aktenanalyse. In: U.Flick, E.v.Kardoff & I.Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 502-514). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Zölch, M. (2001). Führung von Mitarbeitenden. In: G.Ochsenbein & U.Pekruhl (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Human Resource Management*, Kap. 5/1. Zürich: Weka-Verlag.

9. Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: zentrale Führungsaufgaben (in Anlehnung an Felfe, 2009, S. 7)	8
Abbildung 2: Einflussfaktoren und Kriterien von Führungserfolg (in Anlehnung an Rosenstiel, 2007, S. 22).....	16
Abbildung 3: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (in Anlehnung an Mayring, 2002, S. 116)	23
Abbildung 4: Ablaufmodell deduktiver Kategorienbildung (in Anlehnung an Mayring, 2002, S. 120).....	23
Abbildung 5: relevante Aspekte von Kommunikationsfähigkeit für die Führungskräfte der Janssen-Cilag AG	40
Abbildung 6: Vorteile der Vernetzung von Führungskräften und Mitarbeitenden für die Janssen-Cilag AG.....	43

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Beispiel einer Kategoriendefinition	23
--	----

10. Anhang A

10.1 Interviewleitfaden

Hauptfragestellung: *Wie wird Führung in der Janssen-Cilag AG von Führungskräften und Mitarbeitenden wahrgenommen und welche Ideal-Vorstellungen haben sie von Führung?*

Vorstellen und Begrüssen:

- begrüßen und für Teilnahme bedanken
- wer wir sind (BSc an APS, Interview im Rahmen der BSc-Arbeit)
- Zweck des Interviews (Ist-Stand betreffend Führung ermitteln damit HR Führungskonzept entwickeln kann. **Wichtig:** Es geht nicht darum, über die FK zu urteilen. Es werden zwar direkte Fragen zum Verhalten der FK und zu Defiziten in Bezug auf die Führung gestellt. Die Antworten werden aber nicht dazu verwendet die FK zu beurteilen. Wir wollen herausfinden, was auf Ebene der Gesamtorganisation, oder besser gesagt auf Sicht des HR, unternommen werden kann, um identifizierte Defizite zu beheben und die Führungskräfte bei Ihrer Tätigkeit zu unterstützen.)
- Begründung und Einverständnis Tonbandaufnahme (ist wichtig, weil wir nicht alles was relevant ist während Interview notieren können. Tonbandaufnahme wird nach Abschluss der Untersuchung wieder gelöscht)
- Anonymität zusichern
- ungefähre Dauer (60-90min)
- Fragen?

Interviewteil 1 – Einstieg

Thema	Fragen für FK	Fragen für MA
spontane Assoziationen mit Führung	Welche 5 Begriffe fallen Ihnen ein, wenn Sie an Führung denken?	Welche 5 Begriffe fallen Ihnen ein, wenn Sie an Führung denken?
Motivation als FK zu arbeiten	Was war Ihre Motivation, eine Führungsposition bei der Janssen-Cilag AG zu übernehmen?	

Interviewteil 2 – narrativer Teil (um Schwerpunkte zu ermitteln)

Instruktion: Es folgen nun einige Fragen, wo wir Sie bitten werden, sich an bestimmte Situationen oder Ereignisse zu erinnern und diese ausführlich zu schildern. Nehmen Sie sich ruhig die Zeit die Sie brauchen, um die Erinnerungen wach zu rufen.

Thema	Fragen für FK	Fragen für MA
besondere Situationen und Lernmomente	Denken Sie bitte an die Zeit zurück, in der Sie in der Janssen-Cilag AG die erste Führungsposition übernommen haben. Wenn Sie die Zeit seitdem vor Ihrem geistigen Auge Revue passieren lassen: Was waren für Sie besondere Momente oder Ereignisse, in denen Sie viel über Führung und über sich als FK gelernt haben? (2-3 Ereignisse) Anschlussfragen: - Was genau haben Sie aus dieser Erfahrung gelernt? - Haben Sie Ihr Führungsverhalten aufgrund dieser Erfahrung verändert? Wenn ja: Inwiefern?	Denken Sie bitte an die Zeit zurück, als Sie die Zusammenarbeit mit Ihrer aktuellen FK begannen. Wenn Sie die Zeit seitdem vor Ihrem geistigen Auge Revue passieren lassen: Was waren für Sie besondere Momente oder Ereignisse in der Zusammenarbeit mit Ihrer FK oder Ereignisse, in denen Sie viel über Ihre FK gelernt haben? (2-3 Ereignisse) Anschlussfragen: - Wie haben Sie auf dieses Ereignis reagiert? - Haben Sie Ihr Verhalten oder Ihre Einstellung aufgrund dieser Erfahrung verändert? Wenn ja: Inwiefern?
positiv wahrgenommenes Führungsverhalten	Schildern Sie nun bitte eine Situation, in der Sie besonders zufrieden mit ihrem Führungsverhalten waren; also eine Situation, in der Sie sich im Nachhinein sozusagen auf die Schulter geklopft haben. Anschlussfragen: - Wieso waren Sie besonders zufrieden mit diesem Verhalten? - Wie haben Ihre MA auf dieses Verhalten reagiert?	Schildern Sie nun bitte eine Situation, in der Sie das Verhalten Ihrer Führungskraft besonders geschätzt haben. Anschlussfragen: - Wieso haben Sie dieses Verhalten besonders geschätzt? - Wie haben Sie auf dieses Verhalten reagiert?
negativ wahrgenommenes Führungsverhalten	Schildern Sie nun bitte eine Situation, in der Sie im Nachhinein über ihr eigenes Führungsverhalten enttäuscht waren; also eine Situation, wo Sie im Nachhinein dachten, dass Sie das nächste Mal anders handeln würden. Anschlussfragen: - Wieso waren Sie von diesem Verhalten enttäuscht? - Wie haben Ihre MA auf dieses Verhalten reagiert?	Schildern Sie eine Situation, in der Sie vom Verhalten Ihrer Führungskraft enttäuscht waren. Anschlussfragen: - Wieso waren Sie von diesem Verhalten enttäuscht? - Wie haben Sie auf dieses Verhalten reagiert?

Herausforderungen im Führungsalltag	Welche Situationen haben Sie seit der Übernahme Ihrer aktuellen Führungsposition als besondere Herausforderung wahrgenommen? Anschlussfragen: - Wie haben Sie darauf reagiert? - Wie und durch wen werden Sie bei der Janssen-Cilag AG in solchen Herausforderungen unterstützt?	Wo sehen Sie im Arbeitsalltag in Ihrem Team Herausforderungen für eine Führungskraft? Anschlussfragen: - Wie reagiert Ihre Führungskraft auf solche Herausforderungen?
-------------------------------------	--	---

Interviewteil 3 – Ideal-Vorstellungen von Führung

Instruktion: Im nächsten Teil des Interviews werden wir Ihnen Fragen stellen im Zusammenhang mit Ihren Ideal-Vorstellungen von Führung; Sie müssen dabei also nicht an Ihre Beziehung zu Ihren MA / zu Ihrer FK denken.

Thema	Fragen für FK	Fragen für MA
Spontane Assoziationen mit Führungserfolg	Was verstehen Sie persönlich unter Führungserfolg? Nennen Sie dazu bitte 5 Begriffe?	Was verstehen Sie persönlich unter Führungserfolg? Nennen Sie dazu bitte 5 Begriffe?
Führungswerte	Welche Werte sind Ihnen als Führungskraft besonders wichtig? Anschlussfrage: In welchen Ihrer Verhaltensweisen als Führungskraft, äussern sich diese Werte?	Wenn Sie eine Führungskraft wären: welche Werte wären Ihnen besonders wichtig? Anschlussfrage: In welchen Verhaltensweisen würden sich diese Werte äussern?
Führungsaufgaben	Was sind in Ihren Augen, ganz allgemein betrachtet, die zentralen Aufgaben von Führungskräften?	Was sind in Ihren Augen, ganz allgemein betrachtet, die zentralen Aufgaben von Führungskräften?
Qualifikationen & Kompetenzen	Welche Qualifikationen und Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft der Janssen-Cilag AG vorweisen können? Anschlussfrage: - Weshalb ist diese Qualifikation / Kompetenz wichtig? - Gibt es etwas, dass man als FK bei der Janssen auf keinen Fall tun sollte/ unbedingt beachten muss?	Welche Qualifikationen und Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft der Janssen-Cilag AG vorweisen können? Anschlussfrage: - Weshalb ist diese Qualifikation / Kompetenz wichtig? - Gibt es etwas, dass man als FK bei der Janssen auf keinen Fall tun sollte/ unbedingt beachten muss?

Interviewteil 4 – halbstrukturierter Teil zur Wahrnehmung (Themen aus MAB & Literatur)

Instruktion: Es folgen nun einige Fragen, die sich auf konkrete Themen beziehen, die im Zusammenhang mit Führung häufig genannt werden (z.B. in der Literatur). Bitte beziehen Sie sich nun wieder auf Ihre Beziehung zu Ihren MA / Ihrer FK. Wir werden jeweils fragen WIE Sie etwas tun / WIE Ihre Führungskraft etwas tut (z.B. unterstützen). Sie können gerne auch sagen, wenn etwas gar nicht zutrifft oder nicht so ist wie Sie es sich vorstellen.

Thema	Fragen für FK	Fragen für MA
Wahrnehmung von Feedback	Wie zeigen Sie Ihren MA, wo sie bezüglich ihren Leistungen stehen? Anschlussfragen: - Wieso wählen Sie diese Art(en) der Rückmeldung? - Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret) - Wie sorgen Sie dafür, dass die verschiedenen Gespräche mit Ihren MA – also Halbjahres-, Endjahres-, Karrieregespräch – nützlich sind, d.h. den MA weiterbringen?	Wie zeigt Ihnen Ihre Führungskraft, wo Sie bezüglich Ihrer Leistungen stehen? Anschlussfragen: - Empfinden Sie diese Rückmeldungen als hilfreich? - Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret) - Inwiefern empfinden Sie die verschiedenen Gespräche mit Ihrer Führungskraft – also Halbjahres-, Endjahres-, Karrieregespräch – als nützlich?
Wahrnehmung von Wertschätzung	Wie bringen Sie Ihren MA gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)	Wie bringt Ihre Führungskraft Ihnen gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)
Wahrnehmung von Unterstützung	Wie unterstützen Sie Ihre MA bei der Arbeit? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)	Wie unterstützt Sie Ihre Führungskraft bei der Arbeit? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)
Wahrnehmung von Anregung zu Weiterentwicklung	Wie regen Sie Ihre MA zur Weiterentwicklung und Verbesserung ihrer Fähigkeiten an?	Wie regt Sie Ihre Führungskraft zur Weiterentwicklung und Verbesserung Ihrer Fähigkeiten an?

wicklung	Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)	Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)
Wahrnehmung von Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und Qualifikationen	Inwiefern differenzieren Sie bei der MA-Führung zwischen den einzelnen MA als Individuen? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)	Inwiefern geht Ihre Führungskraft auf Ihre individuellen Bedürfnisse und Qualifikationen ein? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)
Wahrnehmung der FK als Vorbild	Sehen Sie sich als Führungskraft in einer Vorbildfunktion? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)	Empfinden Sie Ihre Führungskraft als vorbildlich und glaubwürdig? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)
Wahrnehmung der FK als inspirierend und motivierend	Wie motivieren Sie Ihre MA zu hohen Leistungen? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)	Empfinden Sie Ihre Führungskraft als inspirierend und motivierend? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)
Wahrnehmung des Informationsmanagements der FK	Wie stellen Sie sicher, dass Ihre MA über die für sie relevanten Informationen verfügen? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)	Wie stellt Ihre Führungskraft sicher, dass Sie über die für Sie relevanten Informationen verfügen? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)
Wahrnehmung von Unterstützung / Behinderung durch MA bei der Führung	Inwiefern werden Sie von Ihren MA bei der Führung unterstützt oder behindert? Anschlussfragen: - Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret) - Wie gehen Sie mit solchen Hindernissen um?	Inwiefern unterstützen oder behindern Sie Ihre Führungskraft bei der Führung? Anschlussfrage: Können Sie Ihre Antwort anhand einer erlebten Situation verdeutlichen? (wenn Ausführungen wenig konkret)

Interviewteil 5 – Gesamtbild

Instruktion: Zum Schluss folgen noch einige Fragen, die das Ganze etwas allgemeiner betrachten.

Thema	Fragen für FK	Fragen für MA
Charakteristika der MA-FK-Beziehung und Ideal-Vorstellungen	Nennen Sie bitte 5 Begriffe, die charakterisieren, wie Sie sich die Beziehung zu Ihren MA wünschen. Anschlussfragen: - Wenn Sie nun an Ihre tatsächliche Beziehung zu Ihren MA denken: Welche dieser Begriffe entsprechen der Realität? Wo sehen Sie die Gründe, dass die anderen Begriffe nicht der Realität entsprechen? - Welche Begriffe würden Sie hinzufügen, um Ihre tatsächliche Beziehung zu Ihren MA zu beschreiben?	Nennen Sie bitte 5 Begriffe, die charakterisieren, wie Sie sich die Beziehung zu Ihrer Führungskraft wünschen. Anschlussfragen: - Wenn Sie nun an Ihre tatsächliche Beziehung zu Ihrer FK denken: Welche dieser Begriffe entsprechen der Realität? Wo sehen Sie die Gründe, dass die anderen Begriffe nicht der Realität entsprechen? - Welche Begriffe würden Sie hinzufügen, um Ihre tatsächliche Beziehung zu Ihrer FK zu beschreiben?
Gesamtzufriedenheit mit Führungsstil	Geben Sie sich selbst eine Note von 1-5 (1=schlecht / 5=sehr gut) um Ihre Zufriedenheit mit Ihrem Führungsstil zu dokumentieren und begründen Sie die Note. Anschlussfragen: - In welchen Bereichen bezüglich der MA-Führung möchten Sie sich persönlich weiterentwickeln? - Was tun Sie dafür und wie gehen Sie dabei vor? - Was erwarten Sie vom HR und inwiefern unterstützt Sie das HR? - Welche Hindernisse sehen Sie?	Geben Sie Ihrer Führungskraft eine Note von 1-5 (1=schlecht / 5=sehr gut) um Ihre Zufriedenheit mit seinem Führungsstil zu dokumentieren und begründen Sie die Note. Anschlussfrage: - Wodurch könnte Ihre Führungskraft die Bewertung verbessern? (nochmals kurz zusammengefasst falls oben bereits erwähnt) - Was sollte Ihre Führungskraft unbedingt beibehalten? (nochmals kurz zusammengefasst falls oben bereits erwähnt)
	Was denken Sie, welche Note von 1-5 Ihre Mitarbeitenden Ihnen geben würden, um ihre Zufriedenheit mit Ihrem Führungsstil auszudrücken? Anschlussfragen: - Was denken Sie, was Ihre MA	

	besonders an Ihnen schätzen und was eher nicht?	
„Ideen für Neustart“	Wenn Sie die Möglichkeit hätten, die Führung in dieser Firma ganz neu aufzubauen: was würden Sie alles anders machen?	Wenn Sie die Möglichkeit hätten, die Führung in dieser Firma ganz neu aufzubauen: was würden Sie alles anders machen?

Gibt es etwas, das Sie noch loswerden möchten in Bezug auf Führung?

demographische Angaben:

Geschlecht: ☐ männlich ☐ weiblich

Alter: _____

FK	MA
Anzahl Jahre Führungserfahrung: _____	eigene Führungserfahrung? Wenn Ja; Anzahl Jahre: _____
Anzahl Jahre in aktueller Führungsposition: _____	Anzahl Arbeitsjahre unter aktueller Führungskraft: _____
Führungsspanne: _____	

Abschluss:

- für Gespräch bedanken
- weitere Vorgehen erläutern (Daten werden vertraulich behandelt und die Ergebnisse in anonymisierter Form dem HR übergeben)

10.2 Qualitative Inhaltsanalyse – Kategoriendefinitionen

Hauptkategorie 1: spontane Assoziationen

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Spontane Assoziationen mit Führung	Was spontan mit dem Begriff Führung assoziiert wird	„Coaching, Management, Organisation, Vertraue, Sicherheit.“ (FK5, Z. 2)	relevante Aussagen auf die Frage „welche 5 Begriffe fallen Ihnen ein, wenn Sie an Führung denken?“ sowie Begründungen dazu
Spontane Assoziationen mit Führungserfolg	Was die Befragten persönlich unter Führungserfolg versteht	„Also ich denke es geht wirklich um offener und ehrlicher Kommunikation, gemeinsamer Zielverfolgung, dass ä gewüssi Unabhängigkeit da ist – also dass man die Leute nicht immer muss die ganze Zeit an der Hand nehmen, und auch ä gewüssi Bereitschaft von beider Seite, und dass man in die gleiche Richtung läuft.“ (FK2, Z. 83-87)	- relevante Aussagen auf die Frage „was verstehen Sie persönlich unter Führungserfolg? Nennen Sie dazu bitte 5 Begriffe“ sowie Begründungen dazu - Aussagen die darauf hinweisen, was die Interviewten persönlich unter Führungserfolg verstehen

Hauptkategorie 2: besondere Situationen und Lernmomente in Bezug auf Führung

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Besondere Situationen und Lernmomente aus Sicht der Führungskraft	Momente oder Ereignisse, wo die FK viel über Führung oder sich selbst als Führungskraft gelernt haben	„Über Führung lernt man definitiv viel im Veränderungsprozess. [...] Das ist etwas, das sich auch nicht beweisen lässt. [...] Dann sind die grossen Herausforderungen da und dann zeigt sich natürlich auch öfters die Führungskraft Charakter hat, öfters sie auch ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitenden. Dass die einfach wissen, ja die Führungskraft, die lügt nicht nur für sich, sondern lügt auch für uns.“ (FK5, Z. 36-41)	- relevante Aussagen auf die Frage „was waren für Sie besondere Momente oder Ereignisse, in denen Sie viel über Führung und über sich als Führungskraft gelernt haben?“ sowie Begründungen - Aussagen die darauf hinweisen, was die FK aus diesen Momenten oder Ereignissen gelernt hat - Aussagen die darauf hinweisen, inwiefern die Einstellung der FK verändert haben - Aussagen die darauf hinweisen, wie die MA auf diese Momente / Ereignisse oder auf das veränderte Verhalten der FK reagiert haben
Besondere Situationen und Lernmomente aus Sicht der Mitarbeitenden	Momente oder Ereignisse, die die MA als wichtig in der Zusammenarbeit mit ihrer FK erachten oder wo sie viel über ihre FK gelernt haben	„Also ich habe extrem viel gelernt, wo mir es persönlich sehr gut geht, wo von der Arbeit ist persönliche Involvement ist (...). Ich habe bemerkt, dass er eine Seite hat, wo viele Leute nicht können, nämlich kann er im persönlichen Bereich sehr sensibel sein. Also eine wo auf dich zugeht, dich und deine Probleme ernst nehmen, auch wenns nur für dich wichtig sind (...). Ich habe positiv wahrgenommen, ich habe mich ernstgenommen gefühlt. Das ist sehr wichtig. (...) Und in dem Augenblick habe ich bemerkt, dass es funktioniert mit ihm zusammen zu schaffen.“ (MA9)	- relevante Aussagen auf die Frage „was waren für Sie besonders wichtige Momente oder Ereignisse in der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft oder wo Sie viel über Ihre Führungskraft gelernt haben?“ sowie Begründungen - Aussagen die darauf hinweisen, inwiefern diese Momente oder Ereignisse das Verhalten oder die Einstellung des MA gegenüber der FK verändert haben - Aussagen die darauf hinweisen, wie der/die MA auf dieses Ereignis reagiert hat

Positiv wahrgenommenes Führungsverhalten	Situationen oder Ereignisse, wo die FK besonders zufrieden war mit dem eigenen Führungsverhalten bzw. wo der MA das Verhalten der FK besonders geschätzt hat	„Ja, doch, ich hab's Gefühl, dass es grad im Onboarding von neuen Mitarbeitern, dass sie das schätzen, sich doch wohlfühlen in der Firma und gut betreut fühlen. Das sind so Momente, wo man's Gefühl hat, so falsch ist es doch nicht, wo man macht.“ (FK4, Z. 21-23)	- relevante Aussagen auf die Frage, „Schildern Sie nun bitte eine Situation, in der Sie besonders zufrieden mit ihrem Führungsverhalten waren“ (für FK) bzw. „in der Sie das Verhalten Ihrer Führungskraft besonders geschätzt haben“ (für MA) sowie Begründungen - Aussagen, die darauf hinweisen, inwiefern diese Situationen oder Ereignisse das eigene Verhalten bzw. die eigene Einstellung verändert haben - Aussagen, die darauf hinweisen, wie die FK / die MA auf diese Situation oder dieses Ereignis reagiert haben
Negativ wahrgenommenes Führungsverhalten	Situationen oder Ereignisse, wo die FK nicht zufrieden war mit dem eigenen Führungsverhalten bzw. wo der MA vom Verhalten der Führungskraft enttäuscht war	„Das ist dann...geht eigentlich in die gleiche Richtung. Dass sie sich nicht eingesetzt hat für Öppis, wo ich gerne hätte, dass sie sich einsetzen. Wobei ich nicht weiss, ob sie das hineinsteckt, doch gemacht hat und ich weiss einfach nicht, ob sie es nicht gemacht hat. Einfach wann man sich so gefalle fühlt.“ (MA3, Z. 50-53)	- relevante Aussagen auf die Frage, „Schildern Sie nun bitte eine Situation, in der Sie im Nachhinein über Ihr eigenes Führungsverhalten enttäuscht waren“ (für FK) bzw. „in der Sie vom Verhalten Ihrer Führungskraft enttäuscht waren“ (für MA) sowie Begründungen - Aussagen, die darauf hinweisen, inwiefern diese Situationen oder Ereignisse das eigene Verhalten bzw. die eigene Einstellung verändert haben - Aussagen, die darauf hinweisen, wie die FK / die MA auf diese Situation oder dieses Ereignis reagiert haben

Hauptkategorie 3: Wahrnehmung von Führung

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Wahrnehmung von Feedback	Wie FK Rückmeldungen geben und wie Rückmeldungen wahrgenommen werden	„Neben dem offiziellen Gespräch halte ich mit jedem Mitarbeiter alles oder alle zwei Wochen ein Gespräch, was dortum geht nicht nur die Sache oder die Aufgabe bespreche, sondern auch die Situation vom Mitarbeiter aus finde, was interessiert ihn.“ (FK1, Z. 110-113)	- Aussagen, die darauf hinweisen, wie FK Rückmeldungen an die MA geben - Beschreibungen von Situationen, die das Feedback-Verhalten der FK verdeutlichen - Aussagen, die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Feedback-Verhalten der FK den persönlichen Bedürfnissen entspricht
Wahrnehmung von Wertschätzung	Wie FK Wertschätzung gegenüber ihren MA zum Ausdruck bringen	„Mags sie in Form von Hässchen gut gemacht, und Schulterchen klopfen, wo man ladet dich mal in die Arme. Wertschätzend ist extrem es zentral Thema, will es motivieren, es verändern, und es gibt Perspektive.“ (MA8, Z. 122-124)	- Aussagen, die darauf hinweisen, wie FK Wertschätzung gegenüber den MA zum Ausdruck bringen - Beschreibungen von Situationen, die das Verhalten der FK im Zusammenhang mit Wertschätzung verdeutlichen - Aussagen, die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Verhalten der FK im Zusammenhang mit Wertschätzung

			zung den persönlichen Bedürfnissen entspricht
Wahrnehmung von Unterstützung	Wie FK ihre MA unterstützen	„Also die erst Unterstützig isch, dassi da bin, wenn sie Frage hend [...]. Sie chömet au schnell Antwort über, d Reaktionsgschwindigkeit isch au entscheidend, d Frag isch natürli au, was isches füre Frag oder Bedürfnis, ned alles isch natürli glich zitlich wichtig. Ich versuech es System zgeh, Tools zgeh [...].“ (FK1, Z. 139-143)	• Aussagen die darauf hinweisen, wie FK ihre MA unterstützen (bei den Arbeitsaufgaben oder anderen Dingen) • Beschreibungen von Situationen, die das Verhalten der FK im Zusammenhang mit Unterstützung verdeutlichen • Aussagen die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Verhalten der FK im Zusammenhang mit Unterstützung den jeweiligen persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht
Wahrnehmung von Anregung zur Weiterentwicklung und Verbesserung	Wie FK ihre MA zur Weiterentwicklung und Verbesserung ihrer Fähigkeiten anregen	„Au wieder dur direkts Feedback. Also sie seits mir und git mir Tipps, was isch da drin wichtig und was isch weniger wichtig [...]. Und tuet mir au gwüssi Kürs vorschlah wo ich bsueche chan.“ (MA3, Z. 186-188)	• Aussagen die darauf hinweisen, wie FK ihre MA zur Weiterentwicklung anregen • Beschreibungen von Situationen, die das Verhalten der FK im Zusammenhang mit dem Anregen zur Weiterentwicklung und Verbesserung von Fähigkeiten verdeutlichen • Aussagen die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Verhalten der FK im Zusammenhang mit dem Anregen zur Weiterentwicklung und Verbesserung von Fähigkeiten den jeweiligen persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht
Wahrnehmung von Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und Qualifikationen	Inwiefern FK auf die individuellen Bedürfnisse und Qualifikationen von MA eingehen	„Ja ich denke, mr duet das scho immer au chli mitbetrachte. Also ich ha s Gfühl eh gwüssi Fixstruktur gits scho ehchli, du chasch das nöd mit jedem absolut unterschiedlich mache. Aber vode Art her, vom Charakter her oder. De eint schafft villicht chli unabhängiger, de ander brucht villicht chli meh Hilf, de ander muess villicht chli meh Druck ha, de ander lauft eifach oder, vo det her.“ (FK2, Z. 177-181)	• Aussagen die darauf hinweisen, inwiefern FK auf individuellen Bedürfnisse und Qualifikationen von MA eingehen • Beschreibungen von Situationen, die das Verhalten der FK im Zusammenhang mit dem Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und Qualifikationen von Mitarbeitenden verdeutlichen • Aussagen die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Verhalten der FK im Zusammenhang mit dem Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und Qualifikationen von MA den jeweiligen persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht
Wahrnehmung der Führungskraft als Vorbild	Inwiefern FK als vorbildlich und glaubwürdig wahrgenommen werden	„Sie isch sehr glaubwürdig. Also das was sie seit und was sie macht, das stimmt überein [...] Vorbildlich isch sie sicher au, will sie haltet sich a alli Gsetz und Regle. Ich würd sie vielleicht nid grad als Vorbild näh i däm Sinn zum säge wie chum ich jetzt schnäll vorwärts i derä Firma, aber rein vom Menschliche her find	• Aussagen die darauf hinweisen, inwiefern sich FK als vorbildlich und glaubwürdig wahrnehmen bzw. inwiefern MA ihre FK als vorbildlich und glaubwürdig wahrnehmen • Beschreibungen von Situationen, die das Verhalten der FK im Zusammenhang mit deren Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit verdeutlichen

		ich sie sehr äs guets Vorbild.“ (MA3, Z. 214-219)	• Aussagen die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Verhalten der FK im Zusammenhang mit deren Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit den jeweiligen persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht
Wahrnehmung der Führungskraft als inspirierend und motivierend	Inwiefern FK als inspirierend und motivierend wahrgenommen werden	„Motivierend isch sie. Inspirierend...teilwiis. Also sie isch nid so fantasievoll wie jetzt anderi. [...] Aber motiviere chan sie guet. Das isch au durs zuelose wo sie guet chan oder au durs Feedback gäh wo sie guet chan. Das motiviert.“ (MA3, Z. 221-223)	• Aussagen die darauf hinweisen, inwiefern sich FK als inspirierend und motivierend wahrnehmen bzw. inwiefern MA ihre FK als inspirierend und motivierend wahrnehmen • Beschreibungen von Situationen, die das Verhalten der FK im Zusammenhang mit deren inspirierenden und motivierenden Wirkung verdeutlichen • Aussagen die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Verhalten der FK im Zusammenhang mit deren inspirierenden und motivierenden Wirkung den jeweiligen persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht
Wahrnehmung des Informationsmanagements der Führungskraft	Wie FK sicherstellen, dass die MA über relevante Informationen verfügen	„Es git natürli mehreri Kommunikationsmittel, ebe die wüchentliche Gspröch, dete gib die Kommunikation wiiter, wo ich denke, die isch grad relevant. Und denn natürli s Email, wo sehr schnell gaht, und das woni denk, das müend mini Mitarbeitende wüsse, das leiti wiiter. Aber ich versuech das au biz z filtere, damits kein Overflow git. [...] Chürzlich hani au öppis wiitergeh, woni beufreit worde bi, zum wiitergeh und ha gseit, bitte dues durelese, bestätige und wanner aber Frage hend, chömet.“ (FK1, Z. 168-175)	• Aussagen die darauf hinweisen, wie FK sicherstellen, dass die MA über alle subjektiv relevanten Informationen verfügen (um gut arbeiten zu können, aber auch in Bezug auf andere Sachen, die die eigene Person betrifft) • Beschreibungen von Situationen, die das Verhalten der FK im Zusammenhang mit dem Informationsmanagement verdeutlichen • Aussagen die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Verhalten der FK im Zusammenhang mit dem Informationsmanagement den jeweiligen persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht
Wahrnehmung von Unterstützung durch Mitarbeitende bei der Führung	Inwiefern FK durch ihre MA bei der Führung unterstützt werden	„Ich wird unterstützt, ih dem dass sie mitdenket, und au wiiterdenket als de Bereich, wo sie machet. [...] denn sind sie au aktiv und chömet uf mich zue. [...] Es git au so herrliche Situation wo ich säg, du das und das müemmer no mache und er seit, ja das hani scho gmacht.“ (FK1, Z. 182-186)	• Aussagen die darauf hinweisen, inwiefern MA ihre FK bei der Führung unterstützen • Beschreibungen von Situationen, die die Unterstützung durch MA bei der Führung verdeutlichen • Aussagen die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Verhalten des MA im Zusammenhang mit der Unterstützung bei der Führung den jeweiligen persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht

Wahrnehmung von Unterstützung bei der Führung, die nicht von Mitarbeitenden oder der HR-Abteilung kommt	Inwiefern FK bei der Führung Unterstützung erfahren, die nicht von Mitarbeitenden oder der HR-Abteilung kommt	„[...] das isch natürlich au dehei. [...] Also ich meine das isch normal, dass mer natürlich gwüssi Sache au hei treit und dehei diskutiert. Und dänn natürlich au Inputs überchunnt.“ (FK5, Z. 229-231)	• Aussagen die darauf hinweisen, welche Stellen die Führungskräfte bei der Führung wie unterstützen • Beschreibungen von Situationen, die diese Unterstützung verdeutlichen
Wahrnehmung von Behinderung durch Mitarbeitende bei der Führung	Inwiefern FK durch ihre MA bei der Führung behindert werde	„Behinderig isch villicht högstens im Sinn vo, ja wenn du eh gwüssi Resistenz erfahrsch zum irgendöppis mache oder irgend eh Veränderig oder so, denn machts denn villicht es bizeli schwieriger.“ (FK2, Z. 207-209)	• Aussagen die darauf hinweisen, inwiefern MA ihre FK bei der Führung behindern • Beschreibungen von Situationen, die die Behinderung durch MA bei der Führung verdeutlichen • Aussagen die darauf hinweisen, ob und inwiefern das Verhalten des MA im Zusammenhang mit der Behinderung bei der Führung den jeweiligen persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht
Wahrnehmung der Beziehung zur Führungskraft bzw. zu Mitarbeitenden	Wie die Beziehung zur FK bzw. zu den MA wahrgenommen wird	„Sie basiert uf Vertraue, Freiheit ide Beziehig, es isch durchus motivierend [...] also er git mir d Möglichkeit mal ine anderi Richtig z träume, also so chli Brainstorming mässig, au z danke, mal us de Box usecho. Mir hend eh gwüssi Ehrlichkeit underenand, und ich find au es isch sehr kommunikativ. Ich ha nonie so vill kommuniziert mit mim Chef.“ (MA8, Z. 239-234)	• Aussagen die charakterisieren, wie die FK ihre Beziehung zu den MA wahrnehmen bzw. wie die MA ihre Beziehung zur FK wahrnehmen • Beschreibungen von Situationen, die die Beziehung zwischen der FK und den MA verdeutlichen • Aussagen die darauf hinweisen, ob und inwiefern die Beziehung zwischen FK und MA den jeweiligen persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht
Ob die Beziehung wie gewünscht ist	Ob die Beziehung zur FK bzw. zur MA so ist, wie es sich die Befragten wünschen	„Mit ihre isches jetzt eso, wie ich mir das wünsche.“ (MA3, Z. 267)	• Aussagen die darauf hinweisen, dass die FK bzw. die MA zufrieden sind mit der Beziehung zueinander • Aussagen die darauf hinweisen, inwiefern die wahrgenommene Beziehung noch nicht den Vorstellungen entspricht
Bewertung der Zufriedenheit mit dem Führungsstil	Wie zufrieden FK mit ihrem eigenen Führungsstil sind bzw. die MA mit dem Führungsstil ihrer FK und wie FK die Zufriedenheit der MA einschätzen	„Ich würd ihm nöch anes 4i gäh. Ich würd ihm keis 5i gäh, denn wär ja alles perfekt. [...] Mängisch dörfte er au chli meh Chef usehänke. Mängisch dörfte er au chli meh säge, so, und das säg ich ez und bis denn muess das... und ja.“ (MA7, Z. 232-236)	• Notengebung und Aussagen die darauf hinweisen, wie zufrieden die FK mit ihrem eigenen Führungsstil sind bzw. wie zufrieden die MA mit dem Führungsstil ihrer FK sind • Notengebung und Aussagen die darauf hinweisen, wie FK die Zufriedenheit ihrer MA mit dem Führungsstil einschätzen

Hauptkategorie 4: Ideal-Vorstellungen von Führung

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Führungswerte	Welche Führungswerte für MA und FK wichtig sind.	„Vertrauen ist mir absolut wichtig. Offenheit, Verständnis. Auch gegenüber dem Privaten. Ja ich glaub [das] ist für mich eine Grundlage generell im miteinander.“ (FK8, Zeilen 194-196)	• Aussagen die darauf hinweisen, welche Führungswerte als wichtig erachtet werden sowie Begründungen. • Aussagen über tatsächliche oder hypothetische Verhaltensweisen, die Führungswerte verdeutlichen oder zum Vorschein bringen.
Führungsaufgaben	Welche Aufgaben als Führungsaufgaben betrachtet werden.	„[...] ganz klar dieses Thema Leadership. Ich sage jetzt bewusst nicht Management, aber diese Leadership-Philosophie zu vertreten, die Leute weiterzuentwickeln, dass Sie die Möglichkeit haben eine nächsthöhere Position einzugehen [...]“ (FK7, Z. 165-169)	• Aussagen, die darauf hinweisen, welche Aufgaben in der Verantwortung einer FK liegen und welche nicht sowie Begründungen dazu
Qualifikationen & Kompetenzen	Welche Qualifikationen & Kompetenzen eine FK der Janssen-Cilag AG vorweisen können sollte und wieso.	„Für mich isch danki scho wichtig, dass gwüssi Sozialkompetenze vorhande sind. Dass mr de Lüüt cha zuelose, dass mr de Lüüt au zuelost und mr d Lüüt au ernst nimmt. Vo det her dass mr de Mitarbeiter au würrklich es Gfühl git, dass die Sache au chli chönd beiflusse.“ (FK2, Z. 104-107)	• Aussagen, die darauf hinweisen, welche Qualifikationen & Kompetenzen eine FK generell oder spezifisch bei der Janssen-Cilag AG mitbringen sollte sowie Begründungen dazu
Vorstellungen bezüglich der Lernbarkeit von Führung	Inwiefern Führung lernbar ist	„Also ich denke immer, s Führe [...] also klar chan mrs es Stuck wiit lerne oder ih dene ganze Kürs wo mr macht. Aber entweder mr hets ehchli, oder mr hets denn ebe nöd [...]“ (FK2, Z. 107-110)	• Aussagen, die darauf hinweisen, inwiefern Mitarbeitende und Führungskräfte Führung als lernbar sehen sowie Begründungen dazu
Führungsverhalten	Wie sich FK verhalten sollten.	„Ja was man auf gar keinen Fall tun darf, ist unethisches Verhalten in jeder Hinsicht. Also seis jetzt [...] den Mitarbeitern gegenüber, als auch nach aussen hin zu unseren Kunden oder Geschäftspartnern. Oder irgendwie Compliance-Richtlinien so hinbiegen wie mans dann bräuchte.“ (MA2, Z. 174-179)	• Aussagen, die darauf hinweisen, wie sich FK generell oder spezifisch bei der Janssen-Cilag AG verhalten sollten oder wie sie sich nicht verhalten sollten sowie Begründungen dazu
gewünschte Beziehung zu Führungskraft bzw. zu Mitarbeitenden	Wie sich FK ihre Beziehung zu den MA wünschen bzw. wie sich MA ihre Beziehung zu ihrer FK wünschen	„Vertrauensvoll, kollegial. Ich gseh mich ez ned als sehr autoritäre Chef. Dass mr sich au respektiert us de Sach use, us de Erfahrig use, und ned so sehr us de Hierarchie use.“ (FK4, Z. 149-150)	• Aussagen die darauf hinweisen, wie sich FK ihre Beziehung zu ihren MA wünschen bzw. wie sich MA ihre Beziehung zu ihrer FK wünschen

Hauptkategorie 5: Weiterentwicklungen der Führungskräfte

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Persönliche Entwicklungsfelder	Wo FK eigene Entwicklungsfelder sehen bzw. wo MA Entwicklungsfelder für die FK sehen	„Und denn no s Netzwerche, isch öppis wo ich würdi vo ihm nochli meh erwarte. Dass er no meh Netzwercht.“ (MA8, Z. 247-248)	• Aussagen die darauf hinweisen, wo FK eigene Schwächen oder Defizite sehen und sich entwickeln wollen • Aussagen, die darauf hinweisen, wo MA Entwicklungsfelder für ihre FK oder die FK der Janssen-Cilag AG generell sehen
Herausforderungen für Führungskräfte im Führungsalltag	Welche Herausforderungen FK und MA im Führungsalltag sehen	„Mitarbeitendi sind alli sehr verschiedene, sind alli sehr ehrgizig zum vorwärts cho uf ihri Art und Wiis und das machts dänn nöd eifach für ä Führigschaft allne Wünsch grächt zwerde.“ (MA3, Z. 57-58)	• Aussagen die darauf hinweisen, wo FK und MA Herausforderungen im Führungsalltag bei der Janssen-Cilag AG sehen • Aussagen, die darauf hinweisen, wie die FK mit diesen Herausforderungen umgehen
Aktuelle Entwicklungsmassnahmen	Was die FK für die eigene Weiterentwicklung aktuell tun	„Jetzt hani zum Biespiel grad än Termin abmacht mitem HR. Zum ebe au uslote was gits no suscht für Wiiterbildigsmöglichkeit. Ja, das han ich jetzt aktiv igforderet.“ (FK3, Z. 401-402)	• Aussagen die darauf hinweisen, was die FK aktuell unternehmen, um sich selbst weiterzuentwickeln
Rolle der HR-Abteilung	Was die HR-Abteilung zur Weiterentwicklung und Unterstützung der FK beiträgt	„Ich denke, sie machet da en guete Job und unterstützt eim sehr.“ (FK4, Z. 171)	• Aussagen die darauf hinweisen, inwiefern die HR-Abteilung die FK bei deren Weiterentwicklung und bei Herausforderungen unterstützt
Hindernisse bei der Weiterentwicklung	Welche Hindernisse FK oder MA bei der Weiterentwicklung der FK sehen	„Für mich mit Familie wär jetzt äs Hindernis, dass mer irgendwie is Usland gah wür. Und je nach dem au Ziit investiere. Also wieviel Ziit chan ich is Gschäft investiere und wieviel lahn ich au für mini Familie.“ (FK3, Z. 404-406)	• Aussagen die darauf hinweisen, welche Hindernisse die FK bei ihrer eigenen Weiterentwicklung sehen • Aussagen die darauf hinweisen, welche Hindernisse FK generell bei der Karriere als Führungskraft sehen • Aussagen die darauf hinweisen, welche Hindernisse die MA in Bezug auf die Weiterentwicklung der FK sehen

Hauptkategorie 6: Beurteilung des Führungssystems

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Positives Feedback	Wie zufrieden die Befragten mit dem Führungssystem sind	„[...] die Strategien relativ kurzfristig zumindest angepasst werden. Und die Führungskräfte in der mittleren Ebene, [...] müssen dann halt Flexibilität zeigen, sich anpassen, müssen das weitergeben, vielleicht auch erklären. [...] Und in diesem Kommunikationskanal, da haperts oft auch ein bisschen.“ (MA5, Z. 124-129)	• Aussagen die darauf hinweisen, wie zufrieden die Befragten mit dem Führungssystem innerhalb der Janssen-Cilag AG sind

Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten	Was die Befragten für Vorschläge und Ideen haben, um das Führungssystem zu optimieren	„Dass mer vielleicht ebe nöd nur die Gspräch wo astönd eifach abhäglet, sondern dass mer det gnüegend Ziit bechunnt und dass das vielleicht au kontrolliert wird. Will zum Teil hani dänn halt au vo andere Teams ghört oder vo andere Mitarbeiter die händ irgendwie no gar nie äs MbO-Gspräch gha. Und das find ich dänn irgendwie au unfair gegenüber andere Mitarbeiter.“ (FK3, Z. 161-165)	• Aussagen die darauf hinweisen, was die Befragten anders machen würden in Bezug auf das Führungssystem in der Janssen-Cilag AG • Aussagen die darauf hinweisen, was die Befragten anders machen würden in Bezug auf die HR-Praktiken der Janssen-Cilag AG im Zusammenhang mit Führung
--	---	---	---

Hauptkategorie 7: Motivation der Führungskräfte, eine Führungsposition zu übernehmen

<i>Kategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiel</i>	<i>Kodierregel</i>
Motivation der Führungskraft, eine Führungsposition zu übernehmen	Was die Motivation der Führungskräfte war, eine Führungsposition bei der Janssen-Cilag AG zu übernehmen	„Und da interessiert mich jetzt vor allem eifach d'Lüüt. Also s'schaffe mit de Lüüt, gseh wie verschiedene dass Lüüt sind und au wies verschiedene reagieret uf Awiesige oder uf Input oder uf Feedback. Das find ich wahnsinnig spannend.“ (FK3, Z. 17-19)	• Aussagen die darauf hinweisen, weshalb die Führungskräfte eine Führungsposition innerhalb der Janssen-Cilag AG übernommen haben

Anhang B

Führung in der Janssen-Cilag AG

Wie Führungskräfte und Mitarbeitende Führung wahrnehmen und welche Ideal-Vorstellungen sie von Führung haben

Bachelorarbeit

von Barbara Schwander & Sarah Zimmerli

Inhalt Anhang B

I. Dokumentenanalyse.....	3
II. Transkriptionen	20
Transkription Interview mit FK1	20
Transkription Interview mit FK2	28
Transkription Interview mit FK3	37
Transkription Interview mit FK4	51
Transkription Interview mit FK5	57
Transkription Interview mit FK6	80
Transkription Interview mit FK7	108
Transkription Interview mit FK8	121

Transkription Interview mit MA1	142
Transkription Interview mit MA2	155
Transkription Interview mit MA3	168
Transkription Interview mit MA4	178
Transkription Interview mit MA5	184
Transkription Interview mit MA6	201
Transkription Interview mit MA7	209
Transkription Interview mit MA8	218
III. Statistische Angaben zu den Befragten	228
IV. Qualitative Inhaltsanalyse - Auswertungsraster	229
Hauptkategorie 1: Spontane Assoziationen	229
Hauptkategorie 2: Besondere Situationen und Lernmomente	230
Hauptkategorie 3: Wahrnehmung von Führung	239
Hauptkategorie 4: Ideal-Vorstellungen von Führung	266
Hauptkategorie 5: Weiterentwicklungen der Führungskräfte.....	278
Hauptkategorie 6: Beurteilung des Führungssystems	286
Hauptkategorie 7: Motivation, eine Führungsposition zu übernehmen.....	294

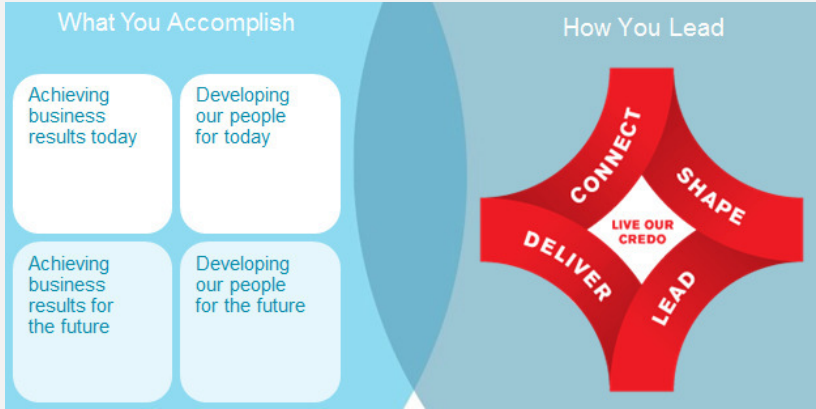
I. Dokumentenanalyse

Leitfrage 1:	Was sind die Unternehmenswerte der Janssen-Cilag AG?
Quelle:	Zitate, Beschreibungen und Interpretationen:
Credo, Verfügbar unter: http://de.janssen-cilag.ch/bqdisplay.jhtml?me=about_credo&product=none [04.06.2013]	„Allem voran steht unsere Verantwortung gegenüber den Ärzten, Krankenschwestern und Patienten, aber auch gegenüber [...] all den Menschen, die unsere Produkte verwenden oder unsere Dienste in Anspruch nehmen. Die Erfüllung ihrer Ansprüche erfordert von uns stets hohes Qualitätsniveau. Wir müssen ständig bemüht sein, unsere Kosten so niedrig wie möglich zu halten, damit wir vernünftige Preise beibehalten können. [...] Unseren Lieferanten wie auch unseren Abnehmern sollen wir die Möglichkeit geben, einen angemessenen Gewinn zu erzielen. Verantwortung tragen wir auch für unsere Mitarbeiter [...]. Jeder von ihnen ist als Individuum zu achten. Ihre Würde muss respektiert und ihre Verdienste müssen anerkannt werden. Sie müssen auf die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes vertrauen können. Die Vergütung für die Arbeit muss fair und angemessen sein [...]. Wir müssen unsere Mitarbeiter auch bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung gegenüber ihren Familien unterstützen. Die Mitarbeiter sollen sich ermutigt fühlen, Vorschläge zu machen und auch Beschwerden vorzutragen. Bei entsprechender Qualifikation muss Chancengerechtigkeit gegeben sein, sowohl bei der Einstellung als auch bei Förderung und Beförderung. Dabei ist es unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass fähige Führungskräfte zur Verfügung stehen, die gerecht und ethisch handeln. Verpflichtet fühlen wir uns auch gegenüber dem Gemeinwesen [...], aber auch gegenüber der ganzen Menschheit. [...] Schliesslich sind wir unseren Aktionären gegenüber verantwortlich. Ein angemessener Gewinn muss erwirtschaftet werden. Wir sollen neuen Ideen gegenüber stets aufgeschlossen bleiben. [...]“
Johnson & Johnson Strategic Framework, p. 2	„Nothing is more important than the health and well-being of those we love. That's why the Johnson & Johnson Family of Companies [...] has committed itself to caring for people. This commitment – a legacy of our founders and a very real motivating force among our employees – is embodied in Our Credo [...]“
Johnson & Johnson Strategic Framework, p. 6	„Johnson & Johnson people are engaged, caring and committed. “
Johnson & Johnson Strategic Framework, p. 7	„Meaningful innovation derives from the insight and spirit of our employees, and their ability to anticipate and understand the needs of our patients and customers and what they value.“
Personalstrategie	„Um seine Ziele zu erreichen, stützt sich der Janssen Alpine Cluster auf das Wissen, die Initiative und das Engagement

2012-2015, S. 8	der Mitarbeitenden. Die optimale Erfüllung der Aufgaben ist letztlich abhängig von kompetenten und gut geführten Mitarbeitenden, die im ‚One Team‘-Gedanken denken und handeln.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 9	Übergeordnete Unternehmenswerte, welche die Personalstrategie prägen: • Kundenorientierung (=gesamtes Denken, Handeln und Prozesse auf Kundenbedürfnisse ausrichten) • Effektives und kostenbewusstes Arbeiten • Attraktiv und wettbewerbsfähig (konkurrenzfähige und attraktive Arbeitsbedingungen) • Vorbildlich und ethisch verantwortlich (zu den ethischen und moralischen Standards gehören Fairness, Transparenz, Korruptionsfreiheit, Chancengleichheit und von Respekt geprägte Sozialpartnerschaften) • Verlässlich und nachhaltig • fördernd und fordern („Der Janssen Alpine Cluster bietet seinen Mitarbeitenden interessante Arbeitsplätze mit vielfältigen Perspektiven. Im Gegenzug erwartet er von den Mitarbeitenden eine hohe Leistungsbereitschaft und Flexibilität in einem komplexen, politischen Umfeld.“)
Personalstrategie 2012-2015, S. 15	„Die Führungskräfte spielen für die Qualität und die Attraktivität des Arbeitgebers [...] eine zentrale Rolle. Durch gute Führung und optimalen Einsatz ihrer Mitarbeitenden schaffen sie die Voraussetzungen für eine hohe Arbeitszufriedenheit und gute Leistungen.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 17	„Verschiedene Sprachen, Altersgruppen, Kulturen, Geschlechter oder soziale Schichten [...], ist eine Chance für jeden Arbeitsgeber. Die unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungen bringen einen Mehrwert, der für den Alpine Cluster insbesondere im Lichte der Demografie und der Internationalisierung unverzichtbar ist. Der Janssen Alpine Cluster fördert die Vielfalt, stellt Chancengleichheit sicher und verhindert Diskriminierung.“
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 5	„Wer uns kennt, weiss, dass wir ein forschendes Pharmaunternehmen mit einer sehr mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur sind.“ (J.A.Valls über die Janssen-Cilag AG, 2012)
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 6	„Auch ein respektvoller Umgang miteinander ist uns wichtig, und im Unternehmen wird viel Wert darauf gelegt, dass man sich untereinander kennt. Daneben steht hohe Leistungsorientierung im Vordergrund. Wir fördern das ‚Entrepreneurship‘, jeder Mitarbeitende ist bei uns auch Unternehmer.“ (J.A.Valls über Janssen-Cilag AG, 2012)
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 7	„Eigeninitiative und Eigenverantwortung werden bei uns grossgeschrieben, und auch die Talententwicklung ist stark in den Händen der Mitarbeitenden selbst“ (J.A.Valls über Janssen-Cilag AG, 2012)
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 7	„Durchschnittlich zehn Weiterbildungstage pro Jahr sind üblich, und individuelle Personal- und Kompetenzentwicklung sollen künftig noch grössere Bedeutung erhalten. Für das Jahr 2012 ist der Fokus auf die Entwicklung von Leadership Skills gerichtet.“ (J.A.Valls über Janssen-Cilag AG, 2012)

top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 8	„Auf eine sorgfältige Einarbeitung wird grosser Wert gelegt. Ein detaillierter Einarbeitungsplan legt die einzelnen Stationen fest. In den ersten drei Monaten durchläuft der neue Mitarbeitende alle Abteilungen.“
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 8	Wohlfühlfaktoren bei Janssen-Cilag AG: „Hervorzuheben sind die familiäre Art und Weise, in der wir miteinander umgehen, die Freiheit, die wir bei der Gestaltung der Arbeit haben, und das Open-Door-Prinzip, das auch bei der Geschäftsleitung gilt.“ (J.A.Valls über Janssen-Cilag AG, 2012)
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 8	„Stark unterstützt wird [...] das Thema ‚Dual Career‘ und ‚Woman Leadership‘, sodass in Führungspositionen Frauen mit grossem Anteil vertreten sind.“
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 11	„Wertvoll ist, dass man von den Kolleginnen und Kollegen gut aufgenommen wird. Man wird mit Aufgaben konfrontiert, die anspruchsvoll sind, aber lösbar, und hat notfalls immer eine helfende Hand zur Seite. Durch die wenig formelle, entspannte Atmosphäre und die Du-Kultur entsteht bereits in den ersten Tagen ein ‚Family-Feeling‘ und damit eine Zusammenarbeit, in der man gut gemeinsam Ziele erreichen kann.“ (Vera Pozorski, Financial Analyst, über die Unternehmenskultur der Janssen-Cilag AG)
Fazit	Das Credo hat einen sehr hohen Stellenwert im Unternehmen. Entsprechend oft wird das Credo in den Dokumenten erwähnt und hervorgehoben. Aus dem Credo geht hervor, dass sich Johnson & Johnson gegenüber all ihren Stakeholdern verpflichtet fühlt. Einen grossen Stellenwert kommt dabei auch den Mitarbeitenden zu. Es scheint dem Unternehmen sehr wichtig zu sein, dass sich alle Mitarbeitenden gut aufgehoben und fair behandelt fühlen. Dies geschieht, indem ein respektvoller Umgang gelebt wird, man sich gegenseitig zuhört und unterstützt, die Mitarbeitenden gefordert und gefördert werden und individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden. Den Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Gleichzeit wird auch an eine hohe Eigenverantwortung und ein proaktives Handeln appelliert; was den Mitarbeitenden offenbar auch zugetraut wird. Den Mitarbeitenden wird insgesamt eine zentrale Rolle im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg zugesprochen, was sich bspw. in folgendem Satz zeigt: „Um seine Ziele zu erreichen, stützt sich der Janssen Alpine Cluster auf das Wissen, die Initiative und das Engagement der Mitarbeitenden.“ „Meaningful innovation derives from the insight and spirit of our employees, and their ability to anticipate and understand the needs of our patients and customers and what they value.“ Perspektivenvielfalt wird bei der Janssen-Cilag AG als Chance betrachtet. Allgemein möchte die Janssen-Cilag AG als eine vorbildliche, ethisch verantwortliche und nachhaltig handelnde Arbeitgeberin wahrgenommen werden. Ein Hinweis, dass die Chancengleichheit auch im Alltag gelebt wird, gibt das Organigramm; so sind auf der Führungsstufe fast gleich viele Frauen wie Männer zu finden.

Leitfrage 2:	Was sind die Führungsgrundsätze der Janssen-Cilag AG und welche Erwartungen werden an die Führungskräfte gestellt?
Quelle:	Zitate, Beschreibungen und Interpretationen:
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation) ; Mid-Level Leader Development Guide ; Leadership performance standards guide	UNSER Credo LEBEN / LIVE OUR Credo Zeigen Sie, dass Sie unser Credo verinnerlicht haben, und fördern Sie entsprechendes Verhalten. • Präsentieren Sie sich als Vorbild Credo-basierter Entscheidungen. • Schaffen Sie eine vertrauensvolle, auf Zusammenarbeit orientierte und ethische Arbeitsumgebung. • Achten Sie auf höchste Normen bei Qualität, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Verantwortlichkeit. • Fördern Sie Programme und Initiativen, die unser Gemeinwesen und unsere Umwelt unterstützen. VERBINDEN (CONNECT) Entwickeln Sie ein umfassendes Verständnis in Bezug auf die Bedürfnisse unserer Patienten, Kunden, Märkte und Gemeinwesens • Pflegen Sie externe Beziehungen und Partnerschaften. • Decken Sie unerfüllte Bedürfnisse auf. • Fördern Sie die interne Zusammenarbeit auf allen Ebenen des Unternehmens. FORMEN (SHAPE) Fördern Sie Innovationen: sehen Sie Änderungen in Märkten und Branchen voraus, und gestalten Sie diese, um weltweit Fortschritte im Gesundheitswesen zu erzielen. • Setzen Sie Erkenntnisse in marktfähige Produkte und Lösungen um, die einen Nutzen bringen. • Stellen Sie den Status quo in Frage; setzen Sie Veränderungen um und passen sich veränderten Bedingungen an. • Übernehmen und managen Sie Risiken. LEISTEN (DELIVER) Lieferten Sie Resultate, indem Sie Mitarbeiter und Teams inspirieren und mobilisieren. • Versetzen Sie die Mitarbeiter in die Lage, verantwortungsbewusst, schnell und agil zu handeln. • Zeigen Sie, dass Sie unternehmensweit und global denken. • Wägen Sie kurz- und langfristige strategische Optionen ab. FÜHREN (LEAD) Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der Führung und Talententwicklung höchste Priorität haben. • Übernehmen Sie Verantwortung für die Akquisition von Talenten. Fördern Sie die Leistung & Entwicklung für sich selbst und andere. • Schöpfen Sie das Potential von „Diversity & Inclusion“ aus. • Führen Sie offene und konstruktive Gespräche. Die Leadership Imperatives von J&J bauen auf dem Credo auf und sind eng miteinander vernetzt. Sie sollen die Führungskräfte dabei unterstützen, eigene Entwicklungsziele zu finden und das eigene Team weiter zu bringen. Zu jedem dieser Kriterien wurden in einem 20-seitigen Katalog Unterkriterien mit konkreten Anregungen bzw. möglichen Handlungen definiert (jeweils auf persönlicher Ebene („personal actions“) sowie auf Ebene Team/Organisation („Team/Organization actions“))

	Im Leadership performance standards guide wird zudem für jeden Führungsgrundsatz beschrieben, wann die entsprechenden Ziele nicht, teilweise oder ganz erreicht bzw. übertroffen sind.
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	“The leadership expectations and performance standards have only been developed for Senior Leaders (or VP and above)...we are currently developing the expectations and standards for lower levels in the organization.”
Johnson & Johnson Strategic Framework, p. 7	„The pursuit of our Growth Drivers is guided by the Leadership Imperatives: Connect, Shape, Lead and Deliver. They are proof that we recognize that how we achieve results is as important as the results themselves. We expect leaders to develop deep insights into the needs of our stakeholders, to drive innovation and advance health care globally by anticipating and shaping change in our industry, to create an environment where leadership and talent development are top priorities and to deliver results by inspiring and mobilizing people and teams. ”
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	„Key Predictors of a Meaningful Planning Conversation • The employee knows what’s expected of him or her • The employee feels supported to grow and develop • The manager is clear and candid”
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	„Meaningful Conversations Insights from Senior Leaders • Transparency is a necessity and should be a priority. • Informal conversations are essential for successful formal conversations. • Constructive feedback during a difficult conversation makes conversation meaningful and helps employees achieve their goals.

	• Personal missions are constant motivators in performance and often inform leadership behaviors. • Trust between managers and employees creates confidence. Confidence is a key driver in creating performance. • Tracking goals and frequent conversations builds trust and encourages positive employee performance. ”
Personalstrategie 2012-2015, S. 7	„Eine Schlüsselrolle kommt [...] den Führungskräften zu: Sie haben die Instrumente in der Hand, Personalpolitik lebendig werden zu lassen. Sie üben eine Vorbildfunktion aus und prägen die Unternehmenskultur. Sie motivieren und fördern die Mitarbeitenden.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 12	„Die Bindung der Mitarbeitenden an den Janssen Alpine Cluster wird durch zeitgemässe, abteilungsübergreifende und umfassende Kommunikation und Information gefördert.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 15	„Die Führungskräfte spielen für die Qualität und die Attraktivität des Arbeitgebers [...] eine zentrale Rolle. Durch gute Führung und optimalen Einsatz ihrer Mitarbeitenden schaffen sie die Voraussetzungen für eine hohe Arbeitszufriedenheit und gute Leistungen. Auch die Gesundheit bildet eine Grundlage für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und deren Erhalt im Arbeitsprozess. Das physische und psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist wichtig.“
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 7	„Die immer grösser werdende Komplexität in der Organisation, in der viele ungeschriebene Regeln existieren, sowie die Arbeit in virtuellen Teams stellen zunehmend höhere Anforderungen, auch an gute Kommunikation. Je nach Funktion, bei Bewerbern auf Führungspositionen immer, findet deshalb im Rahmen des Bewerbungsprozesses ein Assessment Center statt; bei Funktionen mit Kundenkontakt ausserdem ein Persönlichkeitstest.“
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 8	Wohlfühlfaktoren bei Janssen-Cilag AG: „Hervorzuheben sind die familiäre Art und Weise, in der wir miteinander umgehen, die Freiheit, die wir bei der Gestaltung der Arbeit haben, und das Open-Door-Prinzip, das auch bei der Geschäftsleitung gilt.“ (J.A.Valls über Janssen-Cilag AG, 2012)
Fazit	Die Leadership Imperatives der Johnson & Johnson Unternehmungen sind: • Live Our Credo (konform mit dem Credo verhalten und dabei als Vorbild agieren) • Connect (interne und externe Beziehungen pflegen und aufbauen) • Shape (Innovation fördern und die Mitarbeitenden zu innovativem Denken anregen) • Deliver (Ergebnisse erzielen, indem die Mitarbeitenden inspiriert und mobilisiert werden) • Lead (eine Unternehmenskultur unterstützen, in der Führung und Talententwicklung oberste Priorität haben) Die Leadership Imperatives sind ausführlich beschrieben und in einem Katalog mit konkreten Kriterien versehen. Sie dienen als Grundlage für die Bildung von Führungszielen, wobei nicht nur Ziele zum WAS (Results) sondern auch zum WIE (Leadership) gebildet werden. Die Leadership Imperatives bzw. die damit verbundenen Massnahmen und Prozesse wurden allerdings noch nicht auf allen Führungsstufen eingeführt.

	Im Umgang mit Ihren Mitarbeitenden wird von den Führungskräften erwartet, dass sie transparent, konstruktiv und ehrlich kommunizieren, die Mitarbeitenden aktiv fördern und bei der Weiterentwicklung unterstützen und jederzeit eine offene Tür für die Mitarbeitenden haben. Vertrauen in der Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung wird als wichtige Voraussetzung für Leistungsfähigkeit betrachtet. Aufgrund der grossen Bedeutung von Kommunikation in der Mitarbeitendenführung, aber auch aufgrund der Komplexität des Unternehmens, wird eine hohe Kommunikationsfähigkeit von den Führungskräften vorausgesetzt. Insgesamt werden die Führungskräfte als Schlüsselpersonen bei der Motivierung und Förderung bzw. für die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden betrachtet.
--	--

Leitfrage 3:	Welche Strategien und Prinzipien verfolgt die Janssen-Cilag AG im Umgang mit ihren Mitarbeitenden?
Quelle:	Zitate, Beschreibungen und Interpretationen:
Johnson & Johnson Strategic Framework, p. 6	„At Johnson & Johnson, we are committed to attracting, developing and retaining the very best talent—talent that fosters our aspiration and growth.”
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	„Compensation is more than a process – it is where we can influence and shape behaviors that can then change patients and customers lives.”
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	„A significant lever for behavior change is reward and recognition. [...] an individual’s performance will be directly linked to their year-end compensation opportunity...[...] although [...] its important to recognize exceptional performance during the year via our year-round rewards and recognition programs (e.g., Encore or Leadership Award)”
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	„Our compensation philosophy We aim to attract, develop and retain high performing employees who drive value for Johnson & Johnson customers, employees and shareholders Our Guiding Principles • Be Competitive: All components of compensation are competitive to attract, retain and motivate high performing employees • Pay For Performance: All components of compensation are tied to individual, business and leadership goals and objectives and the performance of the enterprise overall • Create Accountability for Short- and Long-Term Performance: Annual performance bonuses and LTIs reward appropriate balance of short- and long-term financial and strategic business results, with an emphasis on

	managing for the long-term”
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	• „Part of our role as leaders of Johnson & Johnson is having the ability to distinguish and reward our top performers. • We often hesitate to differentiate performance so that we don't de-motivate anyone. • The reality is that differentiating performance on your team can actually increase your teams productivity and help you motivate and retain your top performers. • Our employees are asking for more clear differentiation- they want to see a more clear link between their pay and performance, and they want to see low performers held accountable”
Calibration Worksheet	„The key to building a high performing culture is differentiating employee performance using consistent standards. Differentiation enables us to recognize and reward employees with Outstanding Performance so they continue to shine ... motivate and engage employees with Strong Performance to perform at the same or higher levels ... coach and develop employees with Mixed Performance and take appropriate action on employees with Poor Performance”
Personalstrategie 2012-2015, S. 7	„Wir wollen qualifizierte und flexible Mitarbeitende [...] gewinnen und dauerhaft mit ihnen zusammenarbeiten. Dies stellen wir durch eine langfristig orientierte Personalstrategie sicher.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 10	„Die zentralen Ziele der Personalstrategie lauten: Mitarbeiter stärker miteinzubeziehen, sie mit den Unternehmenszielen vertraut zu machen, sie zu motivieren und zu begeistern, diese Ziele engagiert zu erreichen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Strategie soll die Bereitschaft eines jeden steigern, sich als Unternehmer (Entrepreneur) zu fühlen und so zu denken und zu handeln, dass schliesslich Eigenverantwortung, Engagement, Risikobereitschaft und Zielerreichung jeden Tag neu und deutlich sichtbar werden.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 10	„Besonderen Wert legt der Janssen Alpine Cluster auf die Nachhaltigkeit der Personalentwicklung [...]. Von Anfang an sollen sich die Mitarbeitenden nach ihren eigenen beruflichen Vorstellungen aber auch im Sinne der Unternehmensziele entwickeln. [...] Dabei ist der Mitarbeitende durchaus selbstverantwortlich für seine Weiterentwicklung. [...] Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung bedeutet aber auch, dass Qualifizierungsmassnahmen [...] mit Plan und Ziel angeboten werden. [...] Vor jeder Weiterqualifizierung werden Ziele definiert und geeignete Massnahmen vereinbart, welche der Mitarbeitende erreichen und umsetzen soll.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 11	„Die Personalstrategie [...] beruht auf drei Säulen: Business Excellence, Talent Management und Rewards & Benefits.“ • Business Excellence: schnelle Anpassung an Marktumfeld, Antizipation von Veränderungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch kontinuierliches Lernen

	• Talent Management: Förderung des Nachwuchs und Weiterentwicklung der MA. „Jeder soll nach seinen beruflichen Vorstellungen und nach den Unternehmenszielen gefördert werden [...]. Für die persönliche Standortbestimmung gibt es während dem Jahr mehrere Gespräche zwischen dem Mitarbeitenden und seinem Vorgesetzten. Dabei wird im Dialog über die bisher geleistete Arbeit gesprochen und allenfalls die notwendigen Qualifizierungsmassnahmen bestimmt. Talent Management heisst aber auch, Mitarbeitende mit Potenzial für weiterführende Aufgaben frühzeitig zu erkennen und zu fördern.“ • Rewards & Benefits: „Die Vergütung [...] baut auf dem Prinzip der Leistungsgerechtigkeit auf. Zum einen fließen Kriterien der ausgeübten Arbeitsaufgabe wie Erfahrung und Funktion in die Gestaltung der individuellen Vergütung ein. Sie orientiert sich zum anderen an der allgemeinen und unternehmensspezifischen Markt- und Geschäftsentwicklung. Zusätzlich bietet der Janssen Alpine Cluster seinen Mitarbeitenden eine Reihe von nicht-monetären Leistungen an [...]“
Personalstrategie 2012-2015, S. 12	„Die Bindung der Mitarbeitenden an den Janssen Alpine Cluster wird durch zeitgemässe, abteilungsübergreifende und umfassende Kommunikation und Information gefördert.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 14	„Für die Positionierung des Janssen Alpine Clusters auf dem Arbeitsmarkt, wird es zunehmend wichtiger, über flexible Arbeitsbedingungen zu verfügen, welche den verschiedenen Lebensphasen der Mitarbeitenden Rechnung tragen. Mit vergleichsweise geringen Investitionen können dadurch nachhaltig Produktivität und Leistungsbereitschaft erhöht werden. Ziel ist dabei stets, den Bedürfnissen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gerecht zu werden und den Arbeitsalltag zu effizient und effektiv wie möglich zu gestalten.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 16	„Personalentwicklung heisst beim Janssen Alpine Cluster nicht nur, dass Mitarbeitende ihr heutiges Aufgabengebiet professionell gestalten können, sondern auf zukünftige Herausforderungen optimal vorbereitet und motiviert sind. [...] Dazu fördern wir die kontinuierliche Weiterentwicklung jedes Mitarbeitenden, sowohl auf Fach- als auch auf Führungsebene.“ „Die Mitarbeitenden werden so aus- und weitergebildet, dass ihnen ihren Fähigkeiten entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten offenstehen und ihre Arbeitsmarktfähigkeit gefördert wird.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 17	„Verschiedene Sprachen, Altersgruppen, Kulturen, Geschlechter oder soziale Schichten in einem Personalkörper vereinbart zu haben, ist eine Chance für jeden Arbeitgeber. Die unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungen bringen einen Mehrwert, der für den Alpine Cluster insbesondere im Lichte der Demografie und der Internationalisierung unverzichtbar ist. Der Janssen Alpine Cluster fördert die Vielfalt, stellt Chancengleichheit sicher und verhindert Diskriminierung.“
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 7	„Eigeninitiative und Eigenverantwortung werden bei uns grossgeschrieben, und auch die Talententwicklung ist stark in den Händen der Mitarbeitenden selbst“ (J.A.Valls über Janssen-Cilag AG, 2012)

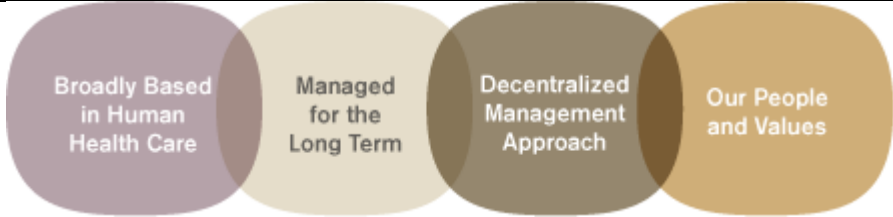
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 8	„Auf eine sorgfältige Einarbeitung wird grosser Wert gelegt. Ein detaillierter Einarbeitungsplan legt die einzelnen Stationen fest. In den ersten drei Monaten durchläuft der neue Mitarbeitende alle Abteilungen.“
Fazit	Um wertschöpfende Mitarbeitende zu gewinnen, zu motivieren und zu binden sind die Entgeltungssysteme (Lohn, Bonus, Benefits usw.) wettbewerbsfähig und leistungsorientiert ausgestaltet. Individuelle und angemessene Belohnung und Anerkennung werden auch als Instrument zur Beeinflussung des Arbeitsverhaltens betrachtet. Das Unternehmen betrachtet Investitionen in wettbewerbsfähige und nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientierte Arbeitsbedingungen als lohnenswert für Leistungsbereitschaft und Produktivität („Mit vergleichsweise geringen Investitionen können dadurch nachhaltig Produktivität und Leistungsbereitschaft erhöht werden. Ziel ist dabei stets, den Bedürfnissen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gerecht zu werden und den Arbeitsalltag zu effizient und effektiv wie möglich zu gestalten.“ „Die Mitarbeitenden werden so aus- und weitergebildet, dass ihnen ihren Fähigkeiten entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten offenstehen und ihre Arbeitsmarktfähigkeit gefördert wird.“) Das Unternehmen möchte Mitarbeitende, die Eigeninitiative zeigen und unternehmerisch Denken und Handeln. Deshalb sind die zentralen Ziele der Personalstrategie 2012-2015 insbesondere die Mitarbeitenden stärker einzubeziehen und sie dazu zu motivieren und zu begeistern, die Unternehmensziele engagiert zu erreichen. Um die Mitarbeitenden nachhaltig an das Unternehmen zu binden, werden bei der Personalentwicklung nicht nur die Unternehmensziele sondern auch die persönlichen Ziele und Bedürfnisse angemessen berücksichtigt und die Mitarbeitenden werden umfassend informiert. Kontinuierliches Lernen und der Besuch von Ausbildungen und Seminaren wird unterstützt, das Lernen soll aber nicht ziellos stattfinden, sondern Aufgaben- und Zukunftsorientiert („Vor jeder Weiterqualifizierung werden Ziele definiert und geeignete Massnahmen vereinbart, welche der Mitarbeitende erreichen und umsetzen soll.“). Zur Sicherung der Qualität von Leistungen und Qualifizierungen sowie der Vereinbarung von Qualifizierungsmassnahmen dienen mehrere Gespräche während des Arbeitsjahres zwischen Mitarbeitendem und Führungskräften. Auch bei der Identifikation von Talenten (z.B. für weiterführende Aufgaben) kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu.

Leitfrage 4:	Welche Strategien und Prinzipien verfolgt die Janssen-Cilag AG im Umgang mit ihren Führungskräften?
Quelle:	Zitate, Beschreibungen und Interpretationen:
Johnson & Johnson Strategic Framework, p. 7	„Johnson & Johnson fosters great leadership through strong talent development programs, offering leadership opportunities around the world.“
Mid-Level Leader	„[Leadership] Development is approached holistically and consists of identifying and leveraging strengths as well as

Development Guide, p. 2	areas for improvement. It is a combination, not a prescription of formal and informal learning opportunities, strategic jobassignments, personal experiences, and ongoing coaching and feedback. The goal of development is to maximize the potential of the whole self.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 7	„Die Schwerpunkte der Personalpolitik der nächsten vier Jahre sind: mehr Flexibilität, mehr Leistungsorientierung, eine vorausschauende Planung, bessere berufliche Perspektiven und eine Stärkung der Personalführung.“
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 7	„Die immer grösser werdende Komplexität in der Organisation, in der viele ungeschriebene Regeln existieren, sowie die Arbeit in virtuellen Teams stellen zunehmend höhere Anforderungen, auch an gute Kommunikation. Je nach Funktion, bei Bewerbern auf Führungspositionen immer, findet deshalb im Rahmen des Bewerbungsprozesses ein Assessment Center statt; bei Funktionen mit Kundenkontakt ausserdem ein Persönlichkeitstest.“
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 7	„Durchschnittlich zehn Weiterbildungstage pro Jahr sind üblich, und individuelle Personal- und Kompetenzentwicklung sollen künftig noch grössere Bedeutung erhalten. Für das Jahr 2012 ist der Fokus auf die Entwicklung von Leadership Skills gerichtet.“ (J.A.Valls über Janssen-Cilag AG, 2012)
Fazit	Die Janssen-Cilag AG sorgt über Talent-Programme und eine ganzheitliche Entwicklung von Führungsfähigkeiten (Coaching, formale und informale Lernmöglichkeiten usw.) für leistungsstarke Führungskräfte. Um die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften und einen angemessenen Umgang mit Komplexität sicherzustellen, wird im Bewerbungsprozess ein Assessment Center durchgeführt. Die Tatsache, dass die Leadership Imperatives erst kürzlich entwickelt wurden und dass in den aktuellen Dokumenten die Stärkung der Führungskompetenzen hervorgehoben wird, zeigt einerseits, dass den Führungspersonen insbesondere für die Zukunft ein hoher Stellenwert eingeräumt wird; andererseits wird deutlich, dass hier noch Unklarheiten und damit Handlungsbedarf besteht.

Leitfrage 5:	Vor welchen personalpolitischen Herausforderungen steht die Janssen-Cilag AG?
Quelle:	Zitate, Beschreibungen und Interpretationen:
Personalstrategie 2012-2015, S. 7	„Die Schwerpunkte der Personalpolitik der nächsten vier Jahre sind: mehr Flexibilität, mehr Leistungsorientierung, eine vorausschauende Planung, bessere berufliche Perspektiven und eine Stärkung der Personalführung.“
Personalstrategie 2012-2015, S. 8	„[personalpolitische] Herausforderungen sind zum Beispiel die demografische Entwicklung, die fortschreitende Digitalisierung im Alltag und in der Arbeitswelt, der gesamtgesellschaftliche Wertewandel oder die knappen finanziellen Ressourcen [...]“
Personalstrategie	„Der Arbeitgeber Janssen Alpine Cluster begegnet dem demographischen Wandel und dem stärkeren Wettbewerb um

2012-2015, S. 12	Arbeitskräfte mit einer gezielten Verstärkung des Personalmarketing. [...] Der Janssen Alpine Cluster präsentiert sich [...] mit zielgruppenadäquaten Marketingmassnahmen als moderner Arbeitgeber. Die Bindung der Mitarbeitenden an den Janssen Alpine Cluster wird durch zeitgemässe, abteilungsübergreifende und umfassende Kommunikation und Information gefördert.“
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 7	„Die immer grösser werdende Komplexität in der Organisation, in der viele ungeschriebene Regeln existieren, sowie die Arbeit in virtuellen Teams stellen zunehmend höhere Anforderungen, auch an gute Kommunikation. Je nach Funktion, bei Bewerbern auf Führungspositionen immer, findet deshalb im Rahmen des Bewerbungsprozesses ein Assessment Center statt; bei Funktionen mit Kundenkontakt ausserdem ein Persönlichkeitstest.“
Fazit	Aktuelle personalpolitische Herausforderungen der Janssen-Cilag AG sind die zunehmende Komplexität in der Organisation sowie die Digitalisierung (erhöhte Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit), die demographische Entwicklung, der gesellschaftliche Wertewandel und die knappen finanziellen Ressourcen. Die Janssen-Cilag AG begegnet diesen Herausforderungen, indem sie hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden stellt und in die Leistungsfähigkeit, die Bindung und die Flexibilität der Mitarbeitenden und der Führungskräfte investiert, zielgruppenadäquate Marketingmassnahmen lanciert und eine vorausschauende Planung betreibt.

Leitfrage 6:	Welche Unternehmensgrundsätze und Strategien verfolgt die Janssen-Cilag AG?
Quelle:	Zitate, Beschreibungen und Interpretationen:
Johnson & Johnson Strategic Framework, p. 6	 Strategic Principles: Decentralized Management Approach : „Our decentralized management approach is based on our belief that our leaders—those closest to patients and customers—are in the best position to understand and address their needs. This philosophy has been critical to our global expansion.“

Johnson & Johnson Strategic Framework, p. 7	 Growth Drivers:
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	„Our new Approach is grounded in 5 key levers that we believe will build this bridge to high performance • A focus on what we accomplish and how we accomplish it • Clear goals for all of our employees • A focus on employee development • Differentiated performance and, • Ongoing, meaningful conversations between our managers and employees”
Fazit	Die Johnson & Johnson Unternehmungen sind dezentralistisch organisiert, in der Annahme, dass die Mitarbeitenden bzw. die Führungskräfte vor Ort die Kundenbedürfnisse am besten kennen und verstehen. Den Mitarbeitenden kommt auch sonst eine sehr wichtige Rolle zu in der Strategie. Zur Erreichung von Wachstum werden die Leadership Imperatives und damit die Führungskräfte als wichtige Prädiktoren betrachtet. Für eine High Performance Kultur wird in der Unternehmung nicht nur das WAS als wichtig erachtet, sondern auch das WIE. Als weitere wichtige Faktoren für eine High Performance Kultur werden klare Ziele, der Fokus auf die Mitarbeitendenentwicklung, die Differenzierung zwischen unterschiedlichen Leistungen sowie wertbringende Gespräche genannt.

Leitfrage 7:	Wie wird die Leistung von Führungskräften gemessen?														
Quelle:	Zitate, Beschreibungen und Interpretationen:														
2012 Performance Planning & Review; Mid-Level Leader Development Guide	MbO-Prozess: In einem ersten Schritt formulieren die FK bis zu 8 spezifische, herausfordernde und messbare Ziele („Develop up to 8 goals, focused on both business priorities (e.g., financial, operational, product, customer) and people priorities (e.g., talent acquisition, development, engagement, diversity), that align with your organization’s strategic objectives and your key job responsibilities. “). Gleichzeitig formulieren die FK auch Ziele bezüglich Ihres Führungsverhaltens („Identify the key leadership behaviors that will enable you to achieve your business and people priorities this year.“). Die Führungsverhaltensziele basieren auf dem „Mid-Level Leader Development Guide“, der zu den einzelnen Führungsgrundsätzen eine Vielzahl von Kriterien und möglichen Massnahmen zur Verfügung stellt. Die formulierten Ziele werden dann mit dem Vorgesetzten besprochen und verhandelt. Im Zwischengespräch Mitte des Jahres wird gemeinsam der Fortschritt auf der Zielgeraden überprüft; wenn notwendig werden die Ziele an veränderte Bedingungen angepasst oder Massnahmen zu Zielerreichung definiert. Ende Jahr wird die Zielerreichung besprochen und ein Abgleich von Fremd- und Selbstbild gemacht. Bei der Beurteilung des Führungsverhaltens wird Wert gelegt auf eine Verhaltensnahe Beurteilung („Reflect on the Leadership Expectations, and list up to 8 examples of how you have demonstrated them, focusing on behaviors that made the most significant contribution to the success of the organization.“)														
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	What is Changing in new P&D approach? <table border="1"> <thead> <tr> <th>From</th><th>To</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Global Leadership Profile</td><td>Simplified Leadership Model</td></tr> <tr> <td>9-Point Rating Scale</td><td>“4-Point Rating Scale”</td></tr> <tr> <td>One Rating</td><td>Two Comprehensive Ratings</td></tr> <tr> <td>Measurement of “What”</td><td>Measurement of “What and How”</td></tr> <tr> <td>Varying Forms</td><td>Simple, Consistent Form</td></tr> <tr> <td>Compensation Opportunity Tied to One Dimension</td><td>Compensation Opportunity Tied Equally to Two Dimensions (“what” and “how”)</td></tr> </tbody> </table>	From	To	Global Leadership Profile	Simplified Leadership Model	9-Point Rating Scale	“4-Point Rating Scale”	One Rating	Two Comprehensive Ratings	Measurement of “What”	Measurement of “What and How”	Varying Forms	Simple, Consistent Form	Compensation Opportunity Tied to One Dimension	Compensation Opportunity Tied Equally to Two Dimensions (“what” and “how”)
From	To														
Global Leadership Profile	Simplified Leadership Model														
9-Point Rating Scale	“4-Point Rating Scale”														
One Rating	Two Comprehensive Ratings														
Measurement of “What”	Measurement of “What and How”														
Varying Forms	Simple, Consistent Form														
Compensation Opportunity Tied to One Dimension	Compensation Opportunity Tied Equally to Two Dimensions (“what” and “how”)														

„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	„Collecting stakeholder feedback is a required part of the process, using this form [Stakeholder Feedback Form] is optional....if a conversation works better, use these questions and have a conversation, keeping notes of the feedback you receive”
Stakeholder Feedback	Die FK haben die Möglichkeit für die Jahresbeurteilung ein Stakeholder Feedback einzuholen. Das Vorgehen dabei ist wie folgt: Die FK stellen eine Liste mit maximal 4-6 Stakeholdern auf: „Stakeholders should be people who rely on your work to get their work done (e.g., your peers) or help define your success (e.g., your business partners) and you’ve worked closely with them for at least 4 months this year.“ Die Vorgesetzten überprüfen diese Liste und passen sie in Absprache mit der FK gegebenenfalls an. Danach holen die Vorgesetzten das Feedback gemäss „Stakeholder Feedback Form“ bei den Stakeholdern ein. Auch hier wird Wert gelegt auf ein Verhaltensnahes Feedback („what are 2-3 key examples of how this employee demonstrated Leadership“) sowie „actionable suggestions“ („What suggestions do you have for the employee to grow and strengthen their leadership“)
Calibration Worksheet	Die Beurteilung der Führungskräfte wird auf folgender Matrix mit den Dimensionen „Results“ und „Leadership“ festgehalten:

Fazit	Die Führungskräfte vereinbaren mit ihren Vorgesetzten sowohl Ziele, welche sich auf Resultate beziehen („Develop up to 8 goals, focused on both business priorities [...] and people priorities [...], that align with your organization's strategic objectives and your key job responsibilities“) als auch Verhaltensbezogene Ziele („Identify the key leadership behaviors that will enable you to achieve your business and people priorities this year.“). Die Führungsverhaltensziele basieren auf dem „Mid-Level Leader Development Guide“, wobei dieser Katalog noch nicht auf allen Führungsstufen etabliert ist. Die Führungskräfte haben die Möglichkeit über ihren Vorgesetzten ein Stakeholder Feedback einzuholen, welches in die Jahresbeurteilung einfließt. Bei der Beurteilung wird viel Wert gelegt auf ein verhaltensnahes Feedback und handlungsbezogene Verbesserungsvorschläge. Die Erreichung der Resultats-Ziele bzw. der Verhaltensziele wird auf separaten Dimensionen festgehalten und gleich gewichtet.
--------------	--

Leitfrage 8:	Welche Hinweise auf Optimierungspotenzial hinsichtlich der Mitarbeitendenführung sind zu finden?
Quelle:	Zitate, Beschreibungen und Interpretationen:
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	„We recently surveyed employees across the enterprise and learned that J&J employees want feedback more frequently, more candidly and performance conversations that are more meaningful.“
„Strategies for a High Performance Culture“ (interne Präsentation)	• „Part of our role as leaders of Johnson & Johnson is having the ability to distinguish and reward our top performers. • We often hesitate to differentiate performance so that we don't de-motivate anyone. • The reality is that differentiating performance on your team can actually increase your teams productivity and help you motivate and retain your top performers. • Our employees are asking for more clear differentiation- they want to see a more clear link between their pay and performance, and they want to see low performers held accountable“
„2012 Credo Survey Results“	Die HR-Abteilung der Janssen-Cilag AG sieht aus der unternehmensweiten jährlichen Umfrage bei Johnson & Johnson aus dem Jahr 2012 in folgenden Items Handlungsbedarf Kategorie Aufsicht • Vorgesetzte schätzt jeden einzelnen MA • Vorgesetzte zeigt wie Arbeitsqualität verbessert werden kann • Infos für gute Arbeit

	Kategorie Strategie & Führung • Zufrieden mit Management-Infos zu Unternehmen • Unternehmen stellt sich schnell auf Veränderungen ein • Management geben wichtige Informationen bereitwillig weiter Kategorie Förderung von Talenten • Chancen, Fähigkeiten zu verbessern • faire Auswahl MA für offene Stellen • MA entsprechend Leistung vergütet • Zufrieden mit Möglichkeiten zu besseren Tätigkeiten im U. Zufriedenheit mit Gesprächen in den letzten 12 Monaten • Information zu Leistung und Entwicklung • Leistungsbeurteilung Jahresmitte • Nachfolge-/Karriereplanung
top Employers 2012, Janssen-Cilag AG, S. 6	„Wir sind wie eine grosse Familie. [...] Wir haben sehr engagierte Mitarbeitende, und die Mitarbeiterzufriedenheit, die regelmässig über Umfragen gemessen wird, ist hoch“ (J.A.Valls über die Janssen-Cilag AG, 2012)
Fazit	Aus den Dokumenten geht hervor, dass sich die Mitarbeitenden vor allem mehr Feedback und Wertschätzung wünschen und dass dieses Feedback offen und ehrlich sein soll, sodass der Stand der eigenen Leistung klar ersichtlich wird. Auch soll die individuelle Leistung noch stärker an Vergütungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten (z.B. Beförderung) geknüpft werden. Obwohl während des Arbeitsjahres fünf strukturierte Gespräche mit dem Vorgesetzten stattfinden, sind diese für die Mitarbeitenden nicht wertschöpfend genug. Auch hier besteht Handlungsbedarf. Insgesamt scheint die Mitarbeitendenzufriedenheit aber hoch zu sein.

II. Transkriptionen

Transkription Interview mit FK1

1 **Welli 5 Begriff fallet Ihne ih, wenn Sie ah Führlig dänket?**

2 Direktive, abgeh und entgegeneh, erchläre, bereit-stah, Vorbildfunktion im Sinn vo dass mr
3 en Art Vertrauensperson darstellt, dass me denah läbt was mr spricht und seit, klari Rahme-
4 bedingige ufzeige, nöd einzelni Befehl geh - sondern säge was mr wänd, als Ziel, und das de
5 Weg as Ziel vom Mitarbeiter gsuecht wird - das setzt halt verus, dass er sälber eh Person
6 isch, wo eigeni Wäg au suecht. Ich dänke bide Rekrutierig isch das de wichtigst Faktor, dass
7 mr sonig Persone uswählt. Ih mim Team han ich sicher unterschiedlich, bide einte muess mr
8 klarer und genauer s Ziel vorgäh, und au de Weg, und bide anderne cha mr Zielvorgab ma-
9 che, MBO, und de Mitarbeiter suecht entsprechend sin Weg. Denebe isch en open-door-
10 policy, de Mitarbeiter söll Frage stelle, söll verbii cho. Ja ich denke, das isch emal sicher s
11 Wichtige, wo ich gsehn.

12 **Was isch Ihri Motivation gsi, eh Führligposition z überneh?**

13 Isch interessant, ich ha die persönlich gar ned so aktiv gsuecht - das isch usserhalb vo dere
14 Firma scho gsi. Es hät sich ergäh mitem Wächsel vo mim Job. Ich bi zerst im Labor gsi, hane
15 Routinearbeit gmacht, und ha eh Perspektive gsuecht mit verschiedene Theme z arbeite. Ha
16 nachere Usbildig verschieden Ufgabe, au Projekt übernoh. Det hani au müesse gwüssi
17 Guidlines ufstelle, also au en Art eh Führlig, wo sich vill hend müesse drahalte. Und so hät
18 sich das entwickelt und en Art eh Führligsperson ergäh. Ih dem Sinn, dassi eifach au Lüt
19 becho han, zum gwüssi Arbeit sicherstelle. Und bi au bi J&J inecho ohni Team und ha
20 ufgrund vo söttige Teambildige oder Ufbau vo Ihkauf denn meh Verantwortig und sone Füh-
21 rigsfunktion erhalte. Also es hät sich eifach bildet. Und ich muess säge, ich bi sehr z friede,
22 es gfallt mr au, s Führe vo Mitarbeitende. Ich gniesses sehr, ich schaffe gärn mit Lüt und
23 Mitarbeiter zäme, wo au verschiedensti Perspektive und Absichte hend, das bericheret eim.

24 **Das sind zwei Ihstigsfrage gsi. Es folget es paar Frage, wo ich Sie bitte, sich ah be-**
25 **stimmti Stiuatione oder Ereignis z erinnere. Und die z schildere, Sie chönd sich au Ziit**
26 **lah für das. Wenn Sie ad Ziit zruggdenket wo Sie die erst Führligposition bi Janssen**
27 **Cillag übernoh hend, was sind für Sie bsunderi Moment gsi, wo du vill über Führlig**
28 **und über dich als Führligschafft glernt häsch?**

29 Ja, das isch es Team gsi, woni gwüss ha, Performance vom einte Mitarbeiter isch subopti-
30 mal, aber de Mitarbeiter isch scho sehr viel Jahr bi Janssen. Ich ha zerst mal müesse analy-
31 siere, was füre Rolle, was für Ufgabe hät er. Wie macht er die Ufgabe. Und isch die Ihschät-

32 zig vo ich mitbecho ha vo mim Vorgsetzte, entspricht die de Realität. Und das isch schwierig
33 gsi. Es sind zwei Mitarbeiter gsi, bim andere Mitarbeiter hani eifach gwüsst, die Person
34 macht die Ufgab au scho sehr lang, isch dem andere fröhner understellt gsi und hät ez ei-
35 gentlich de glich Rang übercho. Und au det muessi usefinde, wie isch dere ihri Situation, was
36 für Arbeite macht sie und au im Verhältnis zum anderen Mitarbeiter. Ich ha mir drum inner-
37 halb drei Monet sälber müesse es Bild mache. Ufgrund vo dem Bild hani gseh, dass sich
38 gwüssi Sache au bestätigt, au mini Rolle als Vorgsetzte isch bim einte Mitarbeiter ned ak-
39 zeptiert worde, ich ha Uftrag chöne abgeh, ohni dass sie usgföhrt worde sind und das hät
40 denn doch zunere schwierige Situation gföhrt. Das isch schwierig gsi, will ich ha scho de
41 ersti Mitarbeiter gha, woni ha müesse luege, wie gömmer mit dem in Zuekunft um. Das isch
42 en Heruseforderig gsi. Mr händ innerhalb vo J&J es Performane & Improvement Programm
43 ihgleitet, was dadrum gange isch, z luege, cha de Mitarbeiter mit sinre Leistig und Art und
44 Wiis, wie er sich verhält, Uftrag entgegenen und usföhre, cha er sich entwickle. Und nach
45 dem Programm, also nach 1 1viertel Jahr, hemmer müesse feststelle, es isch ned möglich.
46 Mr hend denn zum Glück no d Möglichkeit gha voder Fröhnpensionierig, wo recht guet gsi
47 isch, zum die Situation z löse. Das sind für mich rechte Schritt gsii und sicher au en Art eh
48 Belastig. Uf die ander Siite isch de Lerneffekt natürli uf minere Siite au gross gsi.

49 **Sind Sie dete vom HR unterstützt worde?**

50 Ja, sehr aktiv. Ich ha ahgrögt, was isch möglich, und sie hend ja gwüsst, dass das eventuell
51 chan cho. Also sie hend mich au begleitet.

52 **Chönd Sie eus eh Situation schildere, wo Sie bsunders z friede gsi sind mit Ihrem**
53 **Führigsverhalte?**

54 Eigelob stinkt (lacht). Einzelni chlini Feedbacks, wo me sich cha dra halte, woni merk, ja ich
55 bi uf de richtige Schine. De Mitarbeiter isch eher glücklich und z friede mit de Arbeit. Ich merk
56 au wennd Arbetslast hoch isch und ich aktiv zum Mitarbeiter gah und lueg, wie mrs chan
57 löse. Es sind halt eher chlini Sache. Oder denn ime Projekt, wo Kollege s Feedback gäbet,
58 mit dere Führig hemmers gschafft, s Projekt umzsetze. Das duet eim scho bizli berichere.
59 Mr muess eifach am Bode bliibe debi (lacht).

60 **Und, wänn Sie sich ane Situation erinneret, wo Sie villicht enttäuscht gsi sind über Ih-**
61 **res Führigsverhalte? Häts das au geh?**

62 Ja natürlich, ich ha sicher au Fehler gmacht oder Feedbacks gha, woni ha müesse säge,
63 phu, was isch ez da passiert? Und ah was liehts? Ade Kommunikation? Hani öppis falsches
64 gseit, hät de Mitarbeiter öppis falsch verstande? Oder ischer enttäuscht gsi abere Entscheidig,
65 wo ned nach sim Gusto gsi isch? D Frog isch, chamers kläre oder villicht au relativiere. So

66 Moment gits immer, d Frog isch wie gaht mr demit um, und wie schwerwiegend isches au?

67 **Im nächste Teil vom Interview gahts um Frage im Zämehang mit dine Idealvorstellige**
68 **vo Füehrig. Also jetzt nöd in Bezug, also ez muesch nöd ah dini Beziehig zu dine Mit-**
69 **arbeitende denke, sondern würllich Soll-Vorstellige wo du hesch. Also jetzt in Bezug**
70 **uf Füehrigserfolg, was verstahsch du persönlich unter Füehrigserfolg?**

71 Ich denk Zielerfüllig isch sicher eis vode wesentliche Aspekt. Mr het eh Vorstellig vome Ziel,
72 duets verihbare, vo zwei Siite, es verbindlichs Agreement. Und ich finds wichtig, wenn mr
73 merkt, dasses ned erfüllt werde chan, dass mr drüber rede chan. Ich erläbs au selber, ent-
74 weder setzt mr Ziel z höch oder z tief ah. Wenns z tief sind, muess mrs korrigiere, wenn mrs
75 z hoch ahsetzt, isch wichtig, dass mr drüber red, was isch z höch und was wäri s realisti-
76 schere Ziel. Und das au sehr früeh. Wasi ned schätze isch, wenn mr Endi Jahr chunt und
77 seit, ich has eifach ned gschaft. Das wär chli en Vertrauensbruch - ich übertrib ez. En Erfolg
78 sölls au für de Mitarbeiter sii, und er söll au eh gwüssi Zfriedeheit erläbe bim Erfolg. Sust hät
79 er ja au kei Motivation defür.

80 **Okay. Und was für Wert sind Ihne als Füehrigschraft bsunders wichtig?**

81 Klari Vorgabe bide Ziil, Rahmebedingige abstecke, Ziil veribare, Vertraue - solange ich als
82 Vorgsetzte nüt hör, gangi devo us, dass alles richtig lauft, und wenn nöd, dass de Mitarbeiter
83 ebe s Vertraue hät zum cho und säge, es git Abwichige. Vertraue isch scho wesentlich,
84 suscht verlüri de Mitarbeiter und cha au kei Ziel erfülle. Denn han ich als Füehrigschraft au
85 verlore. Und ebe au gradlinig zsii, es git immer Challenges, dass mr es Resultat muess än-
86 dere, das gits, das isch ned d Linie verlah, mr muess eifach offe kommuniziere, was sich
87 gänderet hät.

88 **Sie hend s Vertraue ahgsproche, ih wellem Verhalte cha mr das zeige?**

89 Offeni Kommunikation. Vorlebe, was mr erwartet. D Schierigkei isch sicher de Ziitfaktor, de
90 eint oder ander Mitarbeiter hät sicher meh Müeh, mich zerreiche. Aber dass mr mitenand
91 rede und diskutiere chan, das isch en wichtige Punkt, zum s Vertraue erreiche. S Vertraue
92 muess sich au bestätige, es brucht eh Ziit bis mrs het und es muess sich bilde. Mr muess
93 mehreri Bestätigunge ha, dass mr cha Vertraue ha. Und wenn mr ebe enttäuscht wird, denn
94 cha 1 Enttäuschig 10 Bestätigunge eliminiere. Das isch s Kritische, wo ich da gseh.

95 **Was sind ih dine Auge – etz ganz allgemein – zentrali Ufgabe vonere Füehrigschraft?**

96 Er muess direktive duregeh, d Richtig vorgeh. Mr red au vo Visione lebe, Visione mitzgeh.
97 Das isch en schwierige Akt. Mr muess versueche stark beizflusse, und die Visione wo vo obe
98 abe treit sind, wiiterzgäh, inere Form, wo sie zumindest im negste Level au verstande wär-

99 det. Wenn mr en Bauarbeiter frögt, was machsch du, seit er villicht, ich bau eh Muur.
100 Schönst wär natürli, wenn er seit ich bau en Palast. Und wenn mrs schaffet, dass d Mitarbei-
101 ter überzeugt sind devo, sie bauet ame Palast oder ame Hochhus, und ned ah Muure, denn
102 hemmer vill erreicht, denn hät de Mitarbeiter es visionärs Ziel. Und so hät er en Langziithori-
103 zont und es stellt für ihn en gwüsse Wert dar, denn hämmer vill erreicht.

104 **Im nächste Teil gahts um konkreti Themene im Zämehang mit Führig, wo ide Literatur**
105 **und au suscht hüfig diskutiert werdet. Ez chasch wieder ad Beziehig denke zu dine**
106 **Mitarbeitende. Villicht gits au Sache wo gar ned zuetreffet, denn chasch das au eifach**
107 **so positioniere. S erste Thema isch Feedback. Wie zeigsch du dine Mitarbeitende, wo**
108 **sie bezüglich ihrne Leistige stönd?**

109 Es git s offizielle Feedback, Gspräch, 5 conversation sägemer da bi J&J. Det isch vill Feed-
110 back enthalte. Nebed dene offizielle Gspräch halt ich mit jedem Mitarbeiter all oder all zwei
111 Wuche es Gspröch, wos dorum gaht ned nur d Sache oder d Ufgab bespreche, sondern au d
112 Situation vom Mitarbeiter usezfinde, was interessiert ihn, und ich sueche s Feedback eigent-
113 lich aktiv. Ich frög ned aktiv "bisch du zfriede?", sondern probiers indirekt usezfinde. Ih was
114 ich ned guet bi, wasi chönt entwicke, isch Feedback entgegeneh und au bizli besser z trans-
115 fomiere in Verhaltensänderige, wens ahbracht isch. Zuedem dassi s Feedbackinstrument
116 oder au Coachinginstrument meh ihsätze, zum au Verhaltensänderige bim Mitarbeiter z er-
117 reiche. Dete gits sicher Usbaufähigkeite.

118 **Und da gits Möglichkeit bide Janssen, die wiiterzentwickle?**

119 Ja, das gits. Mr hend erst chürzlich wieder s Thema Feedback bime Ahlass diskutiert, das
120 isch wie en Refresh gsi. Aber ich glaub ih de Richtig Coaching isch au wieder öppis plant.
121 Also da duet J&J scho luege für söttig Entwicklungsmöglichkeit. Mr hend au Tools, 360° -
122 survey, woni au scho gmacht han. Det cha mr au guet gseh, wie gseht mr sich und wie wird
123 mr vode Ussewelt gseh. D Fragestellig isch, was macht mr drus, oder. Aber es isch sicher eh
124 gueti Analyse zum gseh, ob die zwei Ahsichte deckigsglich sind, wo Optimierigspotential
125 sind, etc.

126 **S nächste Thema isch Wertschätzig. Wie bringsch du dine Mitarbeiter gegeüber Wert-**
127 **schätzig zum Usdruck?**

128 Cha mr fröge isches monetär oder nöd monetär (lacht). Monetär isches natürli Salär, und mr
129 händ au d Möglichkeit vo Eimalzahlige, Bonusystem wo mr hend. Also monetär hämmer si-
130 cher en Spielrum. Die ander Möglichkeit isch natürli non monetär, also sicher mal die persön-
131 lichi, vom Charakter her, git mr Feedback, git mr Lob und ich würd säge, ich ha gueti Feed-
132 backs, ich bi ned eine wo zrugghaltend isch. Ich hoffe nur ned, dasses z vill isch. Denn hät

133 mr de Ihdruck, ja de git eh immer Kompliment. Also mit persönlichem Verhalte, chan mr ebe
134 die Wertschätzig gäh, eis zu eis, oder au vor de Mannschaft, wo au guet ahchunt. Oder mal
135 es gmeinsams Znacht, oder dass mr mitem Team mal öppis bsundrigs macht - wenn mr mit-
136 em ganze Team mal erfolgreich isch. Das sött mr scho immer mal wieder wahrneh.

137 **Zum Thema Unterstützig. Wie unterstützisch du dini Mitarbeitende bide tägliche Ar-**
138 **beit?**

139 Also die erst Unterstützig isch, dassi da bin, wenn sie Frage hend. Das isch mir sehr wichtig,
140 wo ich villicht au ned immer chan wahrneh. Ich bi aber da, und das wüsset sie au und das
141 machet sie au. Sie chömet au schnell Antwort über, d Reaktionsgschwindigkeit isch au ent-
142 scheidend, d Frag isch natürli au, was isches füre Frag oder Bedürfnis, ned alles isch natürli
143 glich zitlich wichtig. Ich versuech es System zgeh, Tools zgeh, ich versuech sie zentwickle,
144 also mr sprecht au ab, wo und wie wänd sie sich witerbilde? Und was macht au gschäftlich
145 Sinn? Wie chömmmer sie fördere, zum ih die Richtig gah?

146 **Und da hend Sie s Gefühl, isch bide Janssen d Möglichkeit da, dass mr d Mitarbeiter**
147 **chan fördere?**

148 Ja, ich würd säge, bi Janssen isch eh super Möglichkeit. Ich ha mini Mitarbeiter ide letschte 5
149 Jahr für Englisch Kurs chöne wiitervermiddle, Excel Kurs, Mini-Mentoring-Kurs... Ich denke,
150 das isch immer en Lead gsi. Im Moment bini au in Diskussion, wie chömmmer Project Ma-
151 nagement bim einte Mitarbeiter entwickle, wills bi ihm in Interesse isch. Doch ich ha s Gefühl,
152 mir gänd die Möglichkeit. Pro Jahr hemmer en Art eh Zämekunft vo allne und det gäbemer
153 au Wiiterentwicklungsmöglichkeiten, das nennt sich Janssen University, das isch eimal im
154 Summer. Da cha mr verschiedensti Arte vo Entwicklige kennelerne. Dete hemmer d Mög-
155 lichkeite als Gsamt-Firma witeri Instrument z gäh. Und ich erleb da au es gwüsses Engage-
156 ment und au, dass es gwüsses Wir-Gefühl generiert wird, wo motiviert.

157 **Wie düend Sie sust Ihri Mitarbeitende motiviere?**

158 Ja, da chömmemer wieder uf die verballi Kleinigkeite. Zum Bispiel hani en Mitarbeiter, wo
159 sehr vill z tue hät, wo ich denn au wiedermal säge, hey, ich verstahn dich, du häsch Problem
160 mitem Workload. Und versuech sie usezhole us ihrer chline Wält und säge, okay, wie krie-
161 gemers zäme, dasses für dich nūme so stressig isch, und probier, en anderi Perspektive für
162 sie ufzbaue. Und ab und zue bruchts au nur es eifachs Lob. Das isch situativ bedingt. Män-
163 gisch hilfi au sälber oder versuech sie z vermiddle anen interne, woni weiss, de cha ihri Frage
164 beantworte und wiiterhelfe. So best-share-practise. Und seg, gang mal zu dem und dem, die
165 machet das.

166 **Und wie düend Sie sicherstelle, dass Ihri Mitarbeitende für die für Sie wichtige Infor-**

167 **matione verfüeget?**

168 Ih dem, dass ich sie direkt gibt. Es git natürli mehreri Kommunikationsmittel, ebe die wü-
169 chentliche Gspröch, dete giba die Kommunikation wiiter, wo ich denke, die isch grad relevant.
170 Und denn natürli s Email, wo sehr schnell gaht, und das woni denk, das müend mini Mitar-
171 beitende wüsse, das leiti wiiter. Aber ich versuech das au biz z filtere, damits kein Overflow
172 git. Und die relevante Infos probieri denn au nomal z unterstriche. Und es isch au wichtig,
173 dass sie denn fröget, wenn öppis unklar isch. Chürzlich hani au öppis wiitergeh, woni
174 beuftreit worde bi, zum wiitergeh und ha gseit, bitte dues durelese, bestätige und wenner
175 aber Frage hend, chömet. Eine isch denn au cho und hät das mit mir zeme welle duregeh, all
176 andere hends bestätigt. Mit dem bi ich das au duregange, has erklärt, wases bedütet, und mr
177 hend eh Zämfassig mit Stichwort gschriebe. Es isch ned immer optimal, aber bi dere Sach
178 hani ez denkt, ich schicks wiiter und luege, dass sie au chömet, wenss Frage hend.

179 **Inwiefern wirsch du vo dine Mitarbeitende unterstützt ide Füehrig und inwiefern be-**
180 **hinderet?**

181 Gömmer mal ufs positive Element (lacht). Ich denk, die wo sehr unterstützend sind, die kenn
182 ich. Ich wird unterstützt, ih dem dass sie mitdenket, und au wiiterdenket als de Bereich, wo
183 sie machet. Und wenn ich das gseh, isch das eh riese Unterstützig, denn sind sie au aktiv
184 und chömet uf mich zue. Und säget, du, das isch denn scho erledigt. Es git au so herrlich
185 Situation wo ich säg, du das und das müemmer no mache und er seit, ja das hani scho
186 gmacht. Behindere - ich wür behaupte, drü vo mine vier Mitarbeiter düend mich sicher ned
187 behindere, villicht eher im Sinn, dass halt eifach de Ziitfaktor es Problem isch. Dass mr beidi
188 gnueg Ziit hend unds schwer wird, innerhalb churzer Ziit gmeinsami Ziit zfinde. Das isch kei
189 Behinderig vom Mitarbeiter per se, sondern mir behinderet eus gägesitig im Sinn vo, dass mr
190 alli sehr vill Termin hend. Mittlerwile bruchemer doch eh relativ eh grossi Planig wenss umen
191 Termin gaht wo ume halb Stund, Stund gaht. Mitem vierte Mitarbeiter, das isch en Spezial-
192 oder eher en Sozialfall. Det chamer ned vonere Behinderig aktiver Natur rede. Er isch eifach
193 ihschränkt ih sinere Art und Wiis. Dete hämmer au vode Zielvorstellige ned so grossi Ah-
194 sätz. Ich würd en Mitarbeiter au ned als Behinderig gseh, solangi ned de Ihdruck ha, er isch
195 ned engagiert oder motivieret. Ebe ich has gha, das isch das woni gschilderet gha han am
196 Ahfang. Det hani natürli müesse Schritt ihleite, die Behinder entweder z entwicke oder ufz-
197 hebe. Füehrig beinhaltet natürli au Kontrolle und Verfolgig ide Zielerreichig.

198 **Und zum Schluss folget no Frage, wo das Ganze ehchli zämfasse söllet. Wie wün-**
199 **schisch du dir d Beziehung zu dine Mitarbeitende? Chasch da es paar Begriff nenne?**

200 Aktiv - vo beidne Siite, engagiert, motiviert, mr muess Idee ha, mr muess sich chöne ust-
201 sche, um gmeinsam wieder chöne kreativi Idee zha, villicht gits en neue Weg, neus Ziel, mr

202 muen sich ihbringe chöne. Es isch ned wie im Militär, wo ich en Befehl gib und anderi
203 führets us, vo dem simmer hoffentli wiit entfernt, für das simmer au z tüür zahlt (lacht). Mir
204 hend sehr eh komplexi Umgebig, ich ha nonie sone Dimension erläbt, wo mr da bide Jans-
205 sen innerhalb vode J&J hend. Da bruchemer Lüüt, wo en guete Intelligenzquotient hend, wo
206 versuechet, die Umgebig wo sie dine sind, z verstah. Das isch eh Heruseforderig. Es müend
207 Mitarbeiter sii, also eifach Mensche, wo sehr offe sind, sehr breit dänke chönd. Exekutiere
208 gits au, aber immer wie weniger, im Sinn vo repetitive Arbeite, da stecket oft vill Rahmebedi-
209 nige dehinder.

210 **Und hend Sie s Gefühl, dass die paar Punkt, wo Sie ez erwähnt händ, de Realität ent-**
211 **sprechen? entsprechen, faktor meh ihbringe wünsche**Wenn du ah dini tatsächliche Be-
212 **ziehig denksch zu dine Mitarbeitende? Treffen die Begriff zue?**

213 Ich ha drü verschieden Charaktere, de einti ebe, lahni mal weg, das isch eh Spezialbetreug.
214 Natürlich hani bim jede einzelne gwüssi Attribut woni dänke, die chöntet sie no usbaue oder
215 wiiter entwickle. Bim einte wünsch mir villicht meh Abstimmige mit verschiedenste Lüüt, well
216 er sone Funktion und Rolle hät. Aber det hii muess ich ihn führe, er isch ez neu inecho, und
217 er isch guet ih dem wo er macht, aber ich möcht ihn noimet anderscht ha. Die komplexi Wält,
218 wo ich ihne gschilderet ha, die muess er verstah, wie die Systematike funktioniere. Damit er
219 sich chan abstimme. Bide anderne bruchts villicht eh Kommunikationsoptimierig oder -
220 entwicklig. Will s daily business macht sie guet, und uf ihrem Level chan sie guet kommuni-
221 ziere, mit dene Mitarbeitende wos betrifft. Sie chönt sich im Sinn vo is Management rappor-
222 tiere und kommuniziere, also ufene anderi Art und Wiis, wiiterentwickle. Det chönt sie sich
223 entwickle. Das isch das wo ich erwähnt ha, mitem Mini-Mentoring. De rest vo ihrne Fähigkei-
224 te passet aber absolut uf ihres Jobprofil. Ich bechum kei negativi Feedbacks vo anderne Kol-
225 lege oder Chunde sondern eigentli nur positivi. Und das zeigt mir, die Person isch ade richti-
226 ge Stell, macht de richtig Job und macht en guet. Die dritti Person, denki, isch eh Situation
227 ihträtte wo ich muess säge, okay, sie hät en neue Wäg ihgschlage wo für sie stimmt, wo
228 usserhalb vo dere Firma isch, und drum isch d entwickligsfähigkeit limitiert oder ihgschärnkt.
229 Wo ich säg, guet, dass isch de neui Wäg für sie und ich stah ihre da ned im Wäg sondern mr
230 lueget, was gits für Möglichkeite für eus, dass du de Weg chasch gah. Und ich weiss sie
231 macht en guete Job und möcht sie eigentli ih dem Sinn ned verlüre. Und die hämmer Gott
232 sei Dank zum sie z begleite, da isch ebe es gegesitits Interesse da. Aber ebe en Entwicklig
233 im Job isch us beidne Sichte nüm möglich. Denn luegt mr, dass sie die Teilziit chan mache
234 nebem Studium will mr wüsse, was sie chan.

235 **Wenn Sie sich selber müesstet eh Note geh, wobi 1 schlecht und 5 sehr guet isch, zum**
236 **z Friedeheit usdrucke mit Ihrem Führungsstil. Was würet Sie sich geh und wieso?**

237 Das isch extrem schwierig. Ich wär mr ned zwingend eh gueti Note geh, eher eh schlächti.
238 Wenn ich ez es Team het vo 20 Mitarbeiter, würd ich mir scho ez es anders Rating gäh wie
239 mit mine drü, vierne. Will ez han ich vill en andere Ahsatz, de chönti mit vill meh Mitarbeiter
240 nüm ih dere Art und Wiis führe. Ich wär mr hüt warschinli eh besseri Note geh, isch aber
241 usbaufähig in Form, dass ich mich wiiterentwickle cha. D Frag isch eher, was hätti füren
242 Führgsstil, wenni eh grösseri Gruppe wär führe? Und det wär ich mir eher eh Note im un-
243 dere Bereich geh, will det müessti no einiges dezuelerne. Bi mine vier Mitarbeiter würd ich
244 mir relativ eh 4 gäh. Mich interessiert natürl, was würet mir mini Mitarbeiter geh, und stimmt
245 das Bild.

246 **Was denket Sie denn, was Ihri Mitarbeitende Ihne für eh Note gäbet?**

247 De eint wär mr glaub sicher eh 4 oder 5 geh. De ander isch relativ neu, das isch schwierig,
248 villicht zwüsched 3 und 4, das bini au am ufbaue. Und die dritt, hoff ich, dass sie mir eh 4 git,
249 aber villicht eh 5.

250 **Wenn Sie d Möglichkeit hettet, dFührg ih dere Firma ganz neu ufzbaue, was wüsch**
251 **andersch mache?**

252 Mir lebet ja de sogenannti Alpine Cluster - also vo zwei Länder. Mir hend hüt en Trend vode
253 Organisation vo J&J, wo mr ned chönd abändere. Das tönt biz negativ, aber mr muess halt
254 de Tatsache is Aug luege und säge, dass isch d Situation, dass sich die Struktur ned verein-
255 facht sonder verkompliziert. Klar würdi mir au wünsche, dass sie ned so kompliziert wäri.
256 Natürl wünscht mr sich am Ehnste en Organisation, wo mr bizli im Griff chan ha. Und wenn
257 mr Situatione hät, wo mr ned mal Stellvertretige hät, das wünschi mir natürl nöd. Ich säg
258 ned, das alles bim Alte muess blibe, mir gahts eher dadrum, mr müend chöne es nachhaltigs
259 operativs Gschäft sicherstelle und d Frag isch denn, wie chömmers sicherstelle. Mit all dene
260 Konsequenze, wo uf eus zuechömet. Ich cha mir drum ned wünsche was chunt, sondern ich
261 muess versueche, mit dem wo chunt, versueche umzgah, und s Beste drus z mache. Wenn
262 Sie mich ez fröget, wenn Sie ez Unternehmer wäret. Denn wärs biz andersch, denn würi ei-
263 niges villicht es biz anderscht mache. Ned alles, wo mr global oder europäisch definiert,
264 passt is lokale Gschäft ine, wo mir da hend. Ime chline oder mittlere Unternehme würdemer
265 gwüssi Sache nöd mache. Gwüssi Struktüre nöd eso ufbaue. Aber da ich ih dere Welt läb,
266 muess ich natürl versueche demit umzgah. Ich muess versueche s Optimum usezhole us de
267 Struktur. Ich erläbs sälber, ich ha ein Vorgsetzte und zwei potentielli Doppeline Vorgsetzti
268 inere Funktion ine. Und da muess mr konkret werde und säge, isch ja schön, aber mr müend
269 eus priosiere und fokussiere uf gwüssi Element, wo ihr ez ide Doppeline kei Interesse hend,
270 aber es gaht ned andersch. Drum isch wichtig furd Zuekunft, dass mr kommuniziert, was isch
271 möglich und was nöd. Und ich glaube, d Abstimmige wärdet meh wärde. D Kommunikation

272 wird verstärkt werde. Wenn mr underem Strich luegt, wievill Ziit hämmer fünd Arbeit, und
273 wievill hämmer für Kommunikation, denn wird d Kommunikation stiige. Also biz weniger Ziit
274 fünd Arbet und meh fünd Kommunikation.

275 **Gits no irgendöppis wo du no wetsch loswerde? Wo Sie ez nöd häsch chöne säge?**

276 Die schwierige Situation hemmer ez ned eso klärt. Also ebe, im Moment hät eusi Füh-
277 rigscREW aufgrund vode Restrukturierung und Neuusrichtung ned sonen eifache Stand. Mr isch
278 natürli usegforderet, zum alles wieder biz stabilisere und wiiterentwickle. Es wird au Mitar-
279 beiter geh, wo ez meh müend überneh, will zum Bispil Lüt händ müesse gah, und das isch
280 denn au eh Frag in Bezug uf Motivation. Ich mach mir ned Sorge aber ich stell mir Frage,
281 was bedütets und wie chan ich mit dene Mitarbeiter so zämeschaffe, dassi es gwüsses Ver-
282 ständnis erbring für die neu Situation und uf die ander Siite, wie chani sie dezue gwünne,
283 Leistig abfrage, ih dere Situation? Und das wird sicher eh Heruseforderig au für Projektar-
284 bete. Will d Mitarbeitende au weniger Ziit händ für Projekt, wo sie dine sind. Das wird dänki
285 die ganzi FührigscREW betreffe. Die Fragestellig sött sicher diskutiert werde. Das isch sicher
286 en Wunsch wo ich han, dass mr sich mit dere Fragestellig beschäftigt, will das wird die Her-
287 useforderig für die nächste Monet sii. Im Moment isches ruhig, villicht au chli zu ruhig, villicht
288 simmer au sehr akzeptanzfähig, ich bi gspannt.

289

Transkription Interview mit FK2

1 **Welli 5 Begriff fallet dir ih, wenn du ah Führig dänksch?**

2 Personalverantwortig, Team, gemeinsamer Erfolg, Kommunikation, Leadership

3 **Was isch dini Motivation gsi, eh Führigsposition z überneh?**

4 Ich schaff gern mit Lüt zäme und ich ha s Gefühl ich cha da au relativ guet oder. Also mir
5 machts eifach Spass mit Lüt zämezschaffe, villicht au gseh, wie Lüt sich entwickelt.

6 **Das sind zwei Ihstigsfrage gsi. Es folget es paar Frage, wo ich dich bitte, dich ah be-**
7 **stimmti Stituatione oder Ereignis z erinnere. Und die z schildere, du chasch dir au Ziit**
8 **lah für das. Wenn du ad Ziit zrugdenksch wo du die erst Führigsposition bi Janssen**
9 **Cillag übereh hesch, was sind für dich bsunderi Moment gsi, wo du vill über Führig**
10 **und über dich als Führigschafft glernt häsch?**

11 Ähm ja das isch scho lang her, das isch nonig bi Janssen gsi vo dem her. Also woni s erscht
12 mal es Team gha ha, hani eifach insofern vill glernt, also ich bi no relativ jung gsi und das
13 Team wo ich gha han isch biz älter gsi als ich, vo det her han ich relativ schnell glernt, dass

14 mr sich da sicher es bizli muess adaptiere, vo det her dass es villicht nöd immer so lauft wie
15 mrs villicht gern het. Vo det her dass mr gwüssi Kompromisse und gwüssi Konsens muess
16 ihgah. Vo det her han ich sicher relativ vill glernt, nöd immer ufeme eifache Weg aber ja.

17 **Chasch du eus eh Situation schildere, wo du bsunders z friede gsi bisch mit dim**
18 **Füehrigsverhalte?**

19 Also ez wieder uf de Ahfang bezoge oder...?

20 **Oder au allgemein bezoge...**

21 Ja ich denke es isch immer ih so Moment gsi, wo du zum Bispil Lüt gha hesch, wo villicht
22 eher chli schwierig gsi sind zum führe oder au chli schwirig gsi sind vode Performance her
23 Und wänn denn wüekli gsehsch, dass du zwar vill investiersch uf de einte Siite aber dass uf
24 de andere Siite au gsehsch d Entwicklig, wie sie sich verbesseret, wie sie selber au z friede-
25 ner werdet. Also wüekli en Entwicklig chasch gseh, denn han ich amel scho s Gefühl, ja denn
26 hanis wahrschindli nid eso falsch gmacht.

27 **Wie hend d Mitarbeiter denn uf das reagiert, uf das Verhalte wo du denn zeigt hesch?**

28 Ih wellem Zämehang meinsch ez ?

29 **Ja du hesch dich denn ja wahrschinli spezifisch verhalte, damit sich d Mitarbeiter so**
30 **hend chöne entwickle...**

31 Im Normalfall sinds eifach sehr z friede gsi, au selber oder, vo det her. Wenn sie selber au
32 merket oder, wenn sie selber wüekli au s Gefühl hend, dass sie Fortschritt machet. Denn sind
33 sie natürlich au selber vill z friedner.

34 **Händ sie dir das denn au so mitteilt?**

35 Ja, das isch ide gägesitige Kommunikation gsi oder.

36 **Und, wänn du dich ane Situation erinnerisch, wo villicht enttäuscht gsi bisch über dis**
37 **Füehrigsverhalte? Hät das au geh?**

38 Ja ich denk es isch villicht eher so, also das sind villicht eher Situatione, wens emal, ich säg
39 ez mal, wens villicht eher emal emotional wird oder. Wens ime gwüsse Sinn, gits villicht
40 emal so Moment, wo mr sich emal es Stuck wiit ehchli verlürt und mr denn im Nachhinein
41 scho denkt, okay, bringt im Normalfall sälte öppis. Das sind denn eher so Situatione. (über-
42 legt) Oder au, wenn mr wüeklich vill investiert, vill probiert, und uf de Gegesiite wirts effektiv
43 überhaupt nöd so wahrgno oder. Vo det her oder, wirts meh als störend empfunde, und
44 wenn mr en absoluti Fählischätzig hät oder, wür ich säge, denn isch natürl de ganz Pro-

45 zess sehr schwierig oder.

46 **Und au da, wie reagieret denn d Mitarbeiter?**

47 Ja, ih so Situatione isches denn natürlich chli schwieriger oder. Wenn natürlich öpper es
48 ganz es anders Bild vo sich sälber hät, villicht wie du, und villicht au s ganz ander Umfeld.
49 Denn isch denn villicht au d Reaktion entsprechend nid eso positiv, vo det her, und mr denn
50 ebe überhaupt ned ihgseht und zum Bispil, mr gwüsses Verbesserigspotential hät, denn
51 chan ebe da en gwüsse Widerstand cho vo Siite vom Mitarbeiter.

52 **Welli Situatione häsch du als bsunderi Heruseforderig erlebt ih dinere aktuelle Füh-**
53 **rigsposition?**

54 Ide aktuelle?

55 **Ja, oder au inere früehnerige?**

56 Ich denke, also ich has immer wüerkli als herusfordernd empfunde, wenn du Lüüt häsch, wo
57 wüerklich ganz en anderi Ihschätzig vo sich sälber händ, wie du vo ihne häsch, will denn isch
58 natürlich de ganz Prozess sehr schwierig oder. Denn isch zum Bispil jegliche Diskussion sehr
59 schwirig, zum Bispil mit Lüüt wo wüerklich absolut vo sich überzoge sind, oder, und meinet sie
60 sind da die absolute Super-Perfomer, und im Endeffekt sinds es ebe eigentli nöd oder. Denn
61 isch natürlich die ganz Diskussion extrem schwierig. Det isch dänn ebe überhaupt kei Ihsicht
62 da im Normalfall. Das sind denn scho grösseri Herusforderige.

63 **Was machsch denn ih so Situatione?**

64 Ja ich denk, also ich has denn immer so probiert, am Ahfang probiersches zerscht mal mit
65 de Kommunikation, villicht wüerkli anhand vo Bispil erkläre, dass du de Meinig bisch, dasses
66 nid so isch wies isch. Und wenn denn das au nüme fruchtet oder, ja denn bin ich de Meinig,
67 denn bringt denn ebe s Rede selber im Endeffekt au nüt meh oder. Das sind denn au Situa-
68 tionen, wo mr sich es stuckwiit muess demit arrangiere.

69 **Wirsch ih so Situatione unterstützt? Durch d Janssen Cilag?**

70 Jaja!

71 **Inwiefern denn?**

72 Ja also du häsch dänki immer, also wennd so schwierigi Stituatione hesch. Denn erstens
73 häsch du, segs vo HR Siite oder segs vo mim direkte Vorgesetzte, hesch öpper, so meh als
74 Sounding Board oder. Also wenn du irgendwie wetsch eh Drittmeinig ihhole oder so, oder
75 zum Bispil au wenss wüerkli um es effektivs Gspröch gaht, oder wenn mr wet chli Tipps und

76 Tricks hole oder ebe chli es schwierigers Gspröch het. Vo det her, sind da eigentlich Türe
77 immer offe.

78 **Okei. Im nächste Teil vom Interview gahts um Frage im Zämehang mit dine Idealvor-**
79 **stellige vo Führig. Also jetzt nöd in Bezug, also ez muesch nöd ah dini Beziehig zu**
80 **dine Mitarbeitende denke, sondern würllich Soll-Vorstellige wo du hesch. Also jetzt in**
81 **Bezug uf Führigserfolg, was verstahsch du persönlich unter Führigserfolg? Chasch**
82 **da au 5 Begriff nenne? Ez chömet Begriff wieder (lacht)**

83 Oh Gott, gahts da die ganz Ziit so wiiter? (lacht) Ja, ich denke es sind scho ähnlichi Begriff
84 wie au vorane oder. Also ich denke es gaht würllich um offeni und ehrlichi Kommunikation,
85 gemeinsami Zielverfolgig, dass ä gwüssi Unabhängikeit da isch – also dass mr d Lüt ned
86 immer muess die ganz Ziit ade Hand neh, und au ä gwüssi Bereitschaft vo beidne Siite, und
87 dass mr ih die glichi Richtig lauft. Das sind ez nöd würlki Begriff gsi hä (lacht) Aber sisch ja
88 ufzeichnet...vo det her...

89 **Ja, genau. Was für Wert sind dir als Führigschafft bsunders wichtig?**

90 Ja, ich denke. Also würllich wichtig isch, dass mr würlki au authentisch isch, de Lüt gäge-
91 über. Und dass mr sich de Lüt gägeüber ebe so verhaltet, wie mr au wetti, dass sich din
92 Chef dir gegeüber verhaltet. Dass mr würllich au ehrlich isch, und dass mr en guete Um-
93 gang het mitenand.

94 **Was sind ih dine Auge – etz ganz allgemein – zentrali Ufgabe vonere Führigschafft?**

95 Also dass mr sicher lueget, dass mr ebe gemeinsam die Ziel erreicht, wo me het. Und au,
96 dass mr würlki au immer chli versuecht, d Mitarbeiter au z fördere und chli z entwickle. Dass
97 sie au gwüssi Challenges villicht hend. Ja oder, ich denke dass d Lüt müend Freud ha am
98 schaffe. Das isch essentiel denk ich.

99 **Welli Qualifikatione und Kompetenze söllet dinere Meinig nah Führigschrafft mitbrin-**
100 **ge bzw. vorwise chöne? Im Allgemeine oder au in Bezug uf Janssen Cillag?**

101 Kompetenze, also wie meinsch ez da genau?

102 **Zum Bispil Sozialkompetenze. Also en Mensch söll zum Bispil führe chöne oder en**
103 **Mensch söll chöne uf Persone ihgah. So ih dem Sinn...**

104 Ja ich denke immer, es isch wahrschinli eh Kombination oder. Für mich isch dänki scho
105 wichtig, dass gwüssi Sozialkompetenze vorhande sind. Dass mr de Lüt cha zuelose, dass
106 mr de Lüt au zuelost und mr d Lüt au ernst nimmt. Vo det her dass mr de Mitarbeiter au
107 würllich es Gfühl git, dass die Sache au chli chönd beiflusse. (überlegt) Also ich denke im-

108 mer, s Führe – also das isch mini eigeni Erfahrig – isch es Stuck wiit, also klar chan mrs es
109 Stuck wiit lerne oder ih dene ganze Kürs wo mr macht. Aber entweder mr hets ehchli, oder
110 mr hets denn ebe nöd oder, han ich s Gefühl.

111 **Gits öppis wo du denksch, wo mr als Führigschraft uf kein Fall sött mache?**

112 Ja ich denke es isch immer schwierig sobalds persönlich wird oder. Also sobalds persönlich
113 und emotional wird, han ich s Gefühl wirts immer schwierig. Denn werdet die eklige Diskussi-
114 one extrem schwierig. Also ich ha s Gefühl das isch wüerkli öppis wo mr sött versueche z ver-
115 miide.

116 **Und gits öppis, wo mr unbedingt sött beachte?**

117 Ja ich denke, was wüerkli wichtig isch – das hät mr irgendöpper gseit gha scho vor ganz lan-
118 ger Zii – wenn mr Lüüt fühert, denn isch in Essenz wüerkli wichtig dass mr grundsätzlich
119 eifach gärn mit Mensche zämeschafft. Dass mr wüerkli gern mit Mensche zämeschafft, dass
120 mr gern gemeinsam öppis macht, das isch wüerkli essentiell, suscht wird eifach s Thema
121 Führig bizli schwierig.

122 **Okei. Jetzt chunt scho de negshti Block.**

123 Wieder 5 Begriff? (lacht)

124 **Nei dasmal nöd (lacht). Es gaht um konkreti Themene wo im Zämehang mit Führig**
125 **ide Literatur und au suscht hüfig diskutiert werdet. Ez chasch wieder ad Beziehig den-**
126 **ke zu dine Mitarbeitende. Villicht gits au Sache wo gar ned zuetreffet, denn chasch das**
127 **au eifach so positioniere.**

128 Okei.

129 **S erste Thema isch Feedback. Wie zeigsch du dine Mitarbeitende, wo sie bezüglich**
130 **ihrne Leistige stönd?**

131 Ja also mr hend da eigentli en relativ usführlische Prozess. Also heisst, du hesch dini offiziel-
132 le Prozess, wo du dini Goes-objectives duesch definiere ufs Jahr. Eimal im Jahr machsch en
133 sogenannte Media-Review wo du eh Standortbestimmig machsch und denn machsch es
134 Final Review und uf de andere Site han ich eigentlich jedi Wuche sone halb Stund so one to
135 one, wo du denn mit ihme zämesitzisch und gwüssi Sache wo grad dringend sind, so chasch
136 bespreche.

137 **Also die one and one, die chömet vo dir, die duesch du entscheide?**

138 Ja, also die sind scho fix gäh oder, das isch standing.

139 **Und die Art vo Rückmeldig findsch du hilfrich?**

140 Ja also wie gseit, Rückmeldig, die sind halt eher so chli offiziell. Ich mein es Feedback oder
141 eh Rückmeldig chan au eifach mal so passiere oder, dur das, dass mr ja eh all zämesetzt.

142 **Wie sorgsch du defür, dass die verschiedene Gspröch mit dine Mitarbeitende au nütz-**
143 **lich sind? Also, dass sie de Mitarbeiter wiiterbringet?**

144 Ähm ja klar, das isch natürli immer en Stuck wiit, mr versuecht halt sicherzstelle ih dem mr
145 luegt, dass de Mitarbeiter sich au entsprechend vorbereitet. Gedanklich au oder. Dass er
146 würllich weiss um was es gaht, und dass mr ebe würllich sicherstellt dass de Input vom Mit-
147 arbeiter driiflusst. Drum im Normalfall sind so Gspröch au so, dass de Mitarbeiter villicht zerst
148 sind Input git. Well suscht plapperets denn eifach alles nah was du denn seisch. Und das
149 isch ebe würlki wichtig, dänk ich, will denn gsehsch ebe au chli, läuft er würllich au ih die
150 glich Richtig.

151 **S nächste Thema isch Wertschätzig. Wie bringsch du dine Mitarbeiter gegeüber Wert-**
152 **schätzig zum Usdruck?**

153 Ja, mr seit wenns öppis guet gmacht hend oder. Und je nachdem, wenns würllich öppis
154 grössers isch, denn cha mr das au mache mit dene ganze Awards wo mr ja da hend. Wo mr
155 sie chan nominiere und sie denn so nomal en zusätzliche Benefit überchömet. Aber suscht
156 denki isch eifach au würlki s Feedback, wenns öppis guets gmacht hend, dass mr ihne denn
157 au seit, dass sies guet gmacht hend. Ich ha s Gfühl das isch oft scho usreichend, wenn sie
158 nur scho das Feedback überchömet oder.

159 **Zum Thema Unterstützig. Wie unterstützisch du dini Mitarbeitende bide tägliche Ar-**
160 **beit?**

161 Ja, also ich denke insofern, dass mr für sie da isch, wenn sie Frage oder Problem hend. Also
162 ich denke, das mr eifach es offnigs Ohr het oder. Und ebe au würlki dass sie wüsset, dass
163 wenn sie zum Bispil es Problem hend wo sie de Meinig sind, dass sies ned sälber chönd
164 löse, dass sie wüsset, dass sie denn au chönd zu mir cho, und dass mr denn versuecht das
165 Problem gemeinsam z löse.

166 **Zum Thema Ahregig zur Witerentwicklig. Wie regsch du dini Mitarbeitende zur Witer-**
167 **entwicklig und Verbesserig vo ihrne Fähigkeite ah?**

168 Also Wiiterentwicklig im Sinn vo brueflicher Wiiterentwicklig?

169 **Ja.**

170 Also das passiert denn halt au ih dene normale Gspröch wo mr denn zum Bispil au en Deve-

171 lopment Plan macht. Wo mr denn versuecht gemeinsam z erörtere, was macht wüerkli Sinn
172 als nögschte Schritt. Weisch und dass mr den ihne au hilft sie chli z positioniere, chli Kontakt
173 z chnüpfe, will mr villicht chli meh Lüüt kännt oder so. Also meh so ih die Richtig.

174 **Denn chömmemer zum Thema Ihgah uf individuelli Bedürfnis. Inwiefern duesch du**
175 **differenziere bide Mitarbeiterfüehrig ebe zwüsched de einzelne Mitarbeitende also**
176 **zwüsched de Individue?**

177 Ja ich denke, mr duet das scho immer au chli mitbetrachte. Also ich ha s Gfühl eh gwüssi
178 Fixstruktur gits scho ehchli, du chasch das nöd mit jedem absolut unterschiedlich mache.
179 Aber vode Art her, vom Charakter her oder. De eint schafft villicht chli unabhängiger, de an-
180 der brucht villicht chli meh Hilf, de ander muess villicht chli meh Druck ha, de ander läuft
181 eifach oder, vo det her. Ich dänke so Sache duet mr scho individuell berücksichtige.

182 **Füehrigschraft als Vorbild: Gsehsch du dich inere Vorbildsfunktion?**

183 Ja ebe da hani ja vorher scho öppis gseit mitm authentisch würke. Un ja ich denke brueflich,
184 also solange ich positivs Feedback überchum, bin ich eigentlich au z friede. Wenn ich s Gfühl
185 han es gaht ine guet.

186 **Und inwiefern gsehsch du dich als Inspiration? Also wie duesch du dini Mitarbeitende**
187 **motiviere?**

188 Also ich denke d Motivation chunt wüerkli det drususe, wenn sie eh gwüssi Eigständigkeit
189 händ und wüerkli au selber so chli verstönd, wie isch ihri Rolle so im Grosse und Ganze und
190 sie wüerkli gsehnd okay, das isch ez min Bitrag, wo ich da leiste. Also wenn sie es gwüsses
191 Owner-Ship händ ah öppisem. Ich glaub das isch wüerkli motivierend anstatt wenn sie eifach
192 irgendöppis müend mache und ned gnau verstönd warum und warum das ez gnau wichtig
193 isch. Wenn sie wüerklich gsehnd, okay, was isch s grosse Ganze und was pasisert villicht
194 nachher mit dem wo ich mache und villicht chli gsehnd, okay das isch eigentlich wüerklich
195 wichtig was ich da mache. Ich ha s Gfühl das isch so öppe d Quelle vode Motivation.

196 **Wie stellsch du sicher, dass dini Mitarbeiter über die für sie relevante Informatione**
197 **verfüeget?**

198 Ebe, mir händ natürlich die weekly one to one's. Und au suscht halt, wenn ich irgendwelchi
199 Informatione ha, due ich wüerkli sicherstelle, dass mr ihne die au witerleitet. Dass sie wüerklich
200 chli wüsset was läuft.

201 **Und das machsch per Mail, oder direkt im Gspröch?**

202 Ja, also das sind denn oft so Sache – also wenns ned im one to one, also im one to one is-

203 ches halt meh Gspröch – und suscht isches denn halt meh per Mail.

204 **Inwiefern wirsch du vo dine Mitarbeitende unterstützt ide Führig und inwiefern be-**
205 **hinderet?**

206 Unterstützt dank ich, isch grundsätzlich eifach s Feedback wo mr überchunt vode Lüt, ich
207 denke das treit sicher dezue bi. Und Behinderig isch villicht högstens im Sinn vo, ja wenn du
208 eh gwüssi Resistenz hesch zum irgendöppis mache oder irgend eh Veränderig oder so denn
209 machts denn villicht es bizeli schwieriger.

210 **Wie gahsch denn du mit söttige Hindernis um? Mit söttige Behinderige?**

211 Ja ich denke wie mit allem oder. Mr red zerst mal drüber, versuecht emal z verstah, was isch
212 überhaupt de Grund, versuecht emal s Problem z verstah und denn cha mr denn das au so
213 löse.

214 **Und zum Schluss folget no Frage, wo das Ganze ehchli zäme fasse söllet. Ez chömet**
215 **wieder die 5 Begriff (lacht).**

216 Meine Güte (lacht).

217 **Wie wünschisch du dir d Beziehig zu dine Mitarbeitende?**

218 Mit 5 Begriff?

219 **Ja, genau.**

220 Ich wür säge offe und ehrlich, respektvoll – dass mr Respekt het vonenand, und dass mr au
221 immer...ich due mi chli Müeh mit dene 5 Begriff (lacht).. dass mr au chli Spass het, dass mr
222 es ahgnehms Umfeld het, dass mr en ahngelmi Kultur het.

223 **Wenn du ah dini tatsächliche Beziehig denksch zu dine Mitarbeitende? Treffet die Be-**
224 **griff ez zue? Also welli Begriff entsprechet de Realität und was wüsch du sege, wo**
225 **sind Gründ, wieso dass nöd de Realität entsprechet?**

226 Ah ich denke momentan trifft das eigentli scho zue, vo dem her. Also ich denke, was sicher-
227 lich immer es bizli es Problem isch, isch teilwis dass d Kommunikation mängisch chli knapp
228 isch. Je nach dem wenn mr im Stress isch oder unterwegs isch oder wenn mr sich nid so vill
229 gseht, denn isches halt scho chli schwieriger. Aber ich denke, im Grosse und Ganze sött das
230 scho passe, jaja.

231 **Gits no Begriff wo du wüsch hinzuefüege?**

232 Nei ich denke das passt eigentlich.

233 **Wenn du dir selber müesstisch eh Note geh, wobi 1 schlecht und 5 sehr guet isch,**
234 **zum z Friedeheit usdrucke mit dim Führigsstil. Was würsch du dir geh?**

235 Da müesst mr eigentlich d Mitarbeiter frage... (lacht)

236 **Die frögemer auno...**

237 Ah, okay. Well das wär eigentlich repräsentativer. Also ich wür mr, es 4i wür mr denki scho
238 geh.

239 **Und ih wellne Bereich, möchtisch du dich gern persönlich no wiiterentwickle?**

240 Also für mich wär d Entwicklig eher im Sinn vo ebe mal villicht es grössers Team manage,
241 wo denn sicher no anderi Komponente dezuechömet. Ich danke wennd es Team häsch wo
242 zwei, drei Lüüt. Denn isches natürlig immer öppisanders als wenn es Team häsch vo zeh oder
243 15 Lüüt oder. Denn isches natürlig nomal chli komplexer oder. Denn hesch ebe au nūme die
244 glich Ziit wo du chasch ufwände für en einzelne Mitarbeiter. Ich danke, das isch denn eher
245 no d Herusforderig oder, wie wenns Team chli isch.

246 **Wievill Mitarbeitende duesch denn im Moment führe?**

247 Zwei.

248 **Okay. Was denksch denn was dir dini Mitarbeitende für eh Note gäbet?**

249 Wie gseit, das isch ez no schwieriger z beantworte... Ich hoff scho au es Vieri gäll... (lacht)
250 Suscht müesstemer eus ächt underhalte. Neii, also im Normalfall isch s Feedback eigentlich
251 ganz positiv vode Mitarbeitende wenn mr über das redet.

252 **Was denksch du, was dini Mitarbeitende bsunders ah dir schätzt und was villicht eh-**
253 **ner nöd?**

254 Also ich denke sie schätzt sicher, dass ich mir würlig Ziit nim für sie. Dass ich sie würlig
255 ernst nim. Dass ich sie würlig versuech z unterstütze. Was unter Umständ villicht chli we-
256 niger gschätzt chönt werde, chönt ich mir vorstelle, am Ahfang bruchts halt en gwüsse Pro-
257 zess bis da mal s Vertraue ufbaut isch, au vo minre Siite, und denn chönd Mitarbeitende vil-
258 licht meine ich seg chli pingelig oder so.

259 **Wenn du d Möglichkeit hetsch, dFührig ih dere Firma ganz neu ufzbaue, was würsch**
260 **andersch mache?**

261 Das isch jetzt meh konzeptionell, strukturell.

262 **Zum Bispil...**

263 Das isch eh gueti Frag. Also was mir villicht teilwis chli fählt – aber das isch wahrschinli au
264 chli individuell – ich finds immer guet, wenn mr sone Art Peer-Consulting-Kanal hät, wenn mr
265 sich wüerkli chli regelmässiger chan ustusche. Das funktioniert halt momentan sehr inoffiziell
266 – aber wahrschinli isch das au normal – wo du denn dir die Person suechscho wo du s Gfühl
267 häsch, die cha dir au helfe. Ja, das wär villicht öppis. Will ich denke immer, all händ teilwis
268 ähnlichi Froge oder Problem, ich ha s Gfühl so cha mr vill vonenand lerne. Das wär ez en
269 Bereich, wo ich ez villicht meh wüer mache. Aber ich weiss ned, es isch villicht schwierig ide
270 Realität. Ich weiss es nöd.

271 **Gits no irgendöppis wo du no wetsch loswerde? Wo du ez nöd häsch chöne säge?**

272 Villicht nomal 5 Begriff? (lacht)... äh nei, ich denke ich han alles gseit.

273

Transkription Interview mit FK3

1 **Welli 5 Begriff falled ihne i, wenn Sie a Führig denked?**

2 Zielgerichtet... dänn au Empathie... uf Diversität achte...au d'Lüüt motiviere, dass sie eifach
3 s'Beschte us sich sälber chönd usehole. Und ähm für mich isches au eifach wichtig meh en
4 coachende Führigsstil zha, also äs git natürlich au verschieden Führigsstil, aber dass mer
5 vielleicht au dā findet wo eim am beste passt und natürlich dänn au überleht für welli Person
6 passt jetzt welle Führigsstil; dass mer dänn vielleicht au mal chan switche vomene coachen-
7 de Führigsstil ufen andere Führigsstil.

8 **Was isch damals Ihri Motivation gsi zum ä Führigsposition überneh?**

9 Ich bin eigentlich so chli drin ine grutscht (lacht). Und also eigentlich richtig gmerkt was
10 Führigsarbeit isch hani eigentlich sit eim Jahr sit ich is Medical gwächselt han. Vorher hani
11 Regulatory gmacht. Han det aber no so vill Produktbetreuig gmacht, dass d'Führigsarbeit
12 eigentlich so näbend bi eifach inequetscht worde isch.

13 **Also det händ Sie au scho ä Führigsposition gha?**

14 Hani au scho, also ich han eigentlich scho vo Afang a, also sit zwölf Jahr ä Führigsposition.
15 Aber ich han das nie so chöne läbe wie ichs in Kürs glärnt han, will ich eifach die Ziit nöd gha
16 han. Und jetzt hani s'Gfühl jetzt chani ich mich i dere Führigsverantwortig au wüerklich entfal-
17 te und chan das läbe. Und da interessieret mich jetzt vor allem eifach d'Lüüt. Also s'schaffe
18 mit de Lüüt, gseh wie verschiedene dass Lüüt sind und au wies verschiedene reagieret uf Awiesi-
19 ge oder uf Input oder uf Feedback. Das find ich wahnsinnig spannend.

20 **Was hät Sie aber det zumal, wo Sie ä Führigsposition übernoh händ dezue bewoge.**
21 **Äs isch ja glich wahrschinlich en Entscheid gsi, au wenn Sie chli inegrutscht sind.**

22 Also sicherlich au mal öppis Neus kännezlärne. Also ich bin Pharmazeutin und han det mal i
23 dä Apothek gschaffet. Und han gwüsst ich han eigentlich gern de Kontakt mit Lüüt. Also das
24 denk ich isch mer scho immer chli gläge. Also das han ich scho immer gschätzt gha. Und
25 dänn wänn mer halt ä Führigsposition abote bechunnt isch das halt au chli im Vordergrund.
26 Dass mer also nöd nur mit Papier schafft sondern au Kontakt mit Lüüt hät.

27 **Dänn chömed jetzt äs paar Frage, wo ich Sie bitte wird, sich a gwüssi Situatione oder**
28 **Ereignis zerinnere. Sie chönd sich da gern e chli Ziit näh zum zrugg dänke. Wänn Sie a**
29 **ihri Ziit zrugg dänked wo Sie bi dä Janssen-Cilag AG Ihri ersti Führigsposition über-**
30 **noh händ; wänn Sie das wie nomal chli vorem geistige Aug passiere lönd, was sind für**
31 **Sie bsunderi Moment gsi wo Sie vill über Führig oder über sich sälber als Führigs-**
32 **person glärnt händ.**

33 Das isch würrklich scho lang her – also 13 Jahr (lacht). Aber det häts eso ä Wiiterbildigs-Serie
34 gäh vomene Herr Arnosti. Det bin ich eigentlich so serste mal mit Verhalte...wie git mer
35 Feedback... konfrontiert worde und das isch sehr sehr hilfrich gsi. Mer hät dänn, das sind
36 also interni Kürs gsi wo nume Teilnehmer gsi sind vo intern und das hät dänn au dä Kontakt
37 unteränenand gförderet. Äs hät zum Biespiel au Sales-Lüüt debi gha. Die händ natürlich au
38 chli ä anderi Perspektive gha. Und das hani det sehr sehr guet gfunde. Da hani sehr vill
39 glernt.

40 **Gits no anderi Ereignis wo Sie sich chönd erinnere?**

41 Nei das isch eigentlich würrklich das gsi und das isch dänn über längeri Ziit gsi.

42 **Und was händ Sie dänn genau det use mitgno oder glernt?**

43 Also ich denk sicher mit kritische Situatione umzgah. Öppertem öppis unangnähms müesse
44 zsäge, also quasi zum Massregle oder eifach wie mer das abringt, wie mer Feedback git.
45 Positivs – vor allem positivs – und au negativs; au wie mer Feedback empfange tuet, wie
46 mer uf anderi würkt.

47 **Händ Sie nachher Ihres Führigsverhalte ufgrund vo däm neue Glärnte gänderet?**

48 Ja, also das hät mir sicher sehr vill ghulfe bi Gspräch mit Mitarbeitende.

49 **Wie hät sich das güsset?**

50 Das ich halt ebe – also ich säg jetzt ganz banal – die Regle mit offne und gschlossne Fra-
51 ge...das isch mir vorher natürlich gar nöd bewusst gsi, will als Pharmazeutin han ich nie ir-

52 gend so ä Usbildig gha. Dänn halt würllich druf gachtet han wie tuet mer d'Frag stelle. Au
53 druf gachtet han, wänn ich öppis abgmacht han mit de Mitarbeitende, dass mer dänn ebe
54 würllich Ziel festleht. Ähm, so Sache...

55 **Jetzt bitt ich Sie ä Situation zschildere wo Sie bsunders zfriede gsi sind mit Ihrem ei-**
56 **gene Führigsverhalte, also wo Sie sich so zsäge im Nachhinein wie innerlich uf**
57 **d'Schultere klopft händ.**

58 (lacht) Also wänn ich das jetzt chli global aluege...ich han äs paar Mitarbeitendi gha, Assis-
59 tentinne wo eigentlich grad das dä ersti Pharma-Job gsi isch. Und die han ich dänn igfuehrt.
60 Und det muess ich säge bin ich eigentlich rächt stolz was nachher us däne worde isch. Also
61 die sind zum Teil dänn natürlich au wieder wäg gange. Aber eifach wie die sich entwickelt
62 händ. Und ja, ich dänk das isch mer eigentlich guet glunge.

63 **Also dass Sie sich händ chöne integriere?**

64 Ja und dass au Freud gha händ a dä Arbet und gfunde händ das isch lässig. Das hät mir
65 speziell Spass gmacht will das sind so wie unbeschriebeni Blätter gsi wo mer hät chöne zei-
66 ge wie das i dä Pharmaindustrie isch. Ich dänk det chan mer au als Vorgesetzte sehr vill bei-
67 flusse. So ä erschi Stell...dass mer det än positive ldruck hinterlaht.

68 **Und was hät das dänn i Ihne usglöst? Was händ Sie dänn für Gfühl gha wo Sie sich so**
69 **zsäge innerlich uf d'Schultere klopft händ?**

70 Eifach Befriedigung und Freud. Also isch guet gloffe...

71 **Und wie händ Ihri Mitarbeitende uf das Verhalte reagiert bzw. händ Sie Rückmäldige**
72 **becho vo däne Mitarbeitende?**

73 Also direkt Rückmeldig eher weniger. Aber mir händ immer äs guets Verhältnis gha. Ebe au
74 wänn sie sich entschlosse händ ä Zuesatzusbildig zmache, no go studiere zgah. Ähm,
75 ja...und wo ich s'Gfühl gha han äs isch jedes Mal so ä Situation gsi wo mer usenand isch
76 und ich s'Gfühl gha han, mol die Person möcht ich eigentlich sehr gern wieder istelle. Und
77 wo ich au s'Gfühl gha han die chämt au gern wieder zrug wänn sich das wieder mal ergäbti.

78 **Also d'Rückmeldig isch über d'Beziehg cho?**

79 Ja.Ja...

80 **Und jetzt gern s'Umgekehrte. Tüend Sie bitte ä Situation schildere wo Sie im Nach-**
81 **hinein nöd zfriede gsi sind mit Ihrem Führigsverhalte?**

82 Das isch sicherlich i dere vorherige Ziit gsi wo ich Regulatory gmacht han wo ich eifach zwe-
83 nig Ziit gha han au für die MbO-Gspräch, für Standortgspräch, wo ich das eifach abegspuelt
84 han aber dänn au nöd nachher nomal han chöne nafasse nach zwei, drü Wuche. Da bin ich
85 also sehr unzufriede gsi.

86 **Chönd Sie da no äs konkreets Verhalte beschriebe? Also wie Sie sich konkret verhalte**
87 **händ wo Sie dänn gfunde händ das hetti sölli anders mache?**

88 Es isch det eifach meh gsi, dass mer eifach das Gspräch gmacht hät und dänn abhäglet hät,
89 ,ah gottseidank hani das Gspräch gmacht'. Und gar nöd de tüüferi Sinn dehinder...

90 **Und au nöd vorbereitet?**

91 Ja, mol vorbereitet vielleicht scho no...ich bin relativ ä akkurati Person (lacht). Aber eifach nöd
92 nachhaltig. Ich sägs mal so. Mich häts dunkt äs isch eifach das Gspräch gsi, abhäglet und
93 dänn hät mers wieder vergässe für äs halbs Jahr bis halt snächste Gspräch agstande isch.
94 Und da find ich sött mer vill meh mal wieder s'MbO fürenäh oder mal en Mitarbeiter dra erin-
95 nere und a dem au schaffe.

96 **Und wieso sind Sie jetzt konkret vo däm Verhalte enttäuscht gsi?**

97 Will das nöd das isch wo ich vomene Vorgesetzte sälber wär erwarte.

98 **Wie händ Sie nachher uf das Verhalte reagiert? Hät sich das eifach nachem Kurs gän-**
99 **deret?**

100 Nei, also ich han eifach d'Ziit nöd gha zum i d'Führigsarbet zinvestiere.

101 **Also au gar nöd zum nachher reflektiere?**

102 Nei.

103 **Welli Situatione händ Sie sit dä Übernahm vo Ihrer aktuelle Führigspostion als**
104 **bsunderi Herausforderig erläbt?**

105 Ähm...eis vielleicht zwei... ei Situatun wo öpperd, än Aghörige vo mine Mitarbeiterinne, gstor-
106 be isch ganz überraschend. Und da halt die Truarbet, also mit zfühle... das han ich
107 schwierig gfunde.

108 **Wie händ Sie dänn reagiert?**

109 Mitfühlend dank ich. Ich han eifach versuecht derä Person abzüüte, dass ich uf ihres Tempo
110 reagiere, also wänn Sie wott mit mir rede über das Ereignis dänn sind mini Türe offe.

111 **Wie und durch wen werdet Sie bi so Useforderige bi de Janssen-Cilag AG unterstützt?**

112 Also ich denk ich han da sicher gwüssi Lüüt, also Peers, wo ich äs guets Verhältnis han zu
113 ihne. Wo ich au chan schwierigi Situatione diskutiere, wo ich chan uf Sie zuegah und fräge
114 wie wüsch jetzt du das a gah oder wie wüsch du reagiere.

115 **Sie händ vorher atönt, dass no äs zweits Ereignis git?**

116 Ja, das isch aber meh chli allgemein. Wänn mer merkt, dass öpper immer so chli d'Gränze
117 uslotet. Öppis wo vielleicht bi eus i de Richtlinie nöd so ganz genau beschriebe isch. Mer tuet
118 dänn immer versueche no chli meh und dänn dete die Person immer wieder zugg znäh und
119 zsäge das gaht jetzt aber nöd, d'Gränze sind da. Das dänk ich isch au no ä rächti Heruhsfor-
120 derig. Will mer wott ja dänn...das isch au ä Person wo sehr motiviert und sehr effizient isch.
121 Mer wott ja dänn au nöd so dä Deckel druf gä und die Person demotiviere, oder. Aber trotz-
122 dem muess mer da immer chli ufpassse und achtsam si, dass da nöd Gränze zfest überschri-
123 te wärded.

124 **Glingt Ihne das?**

125 Ja, ich dänk scho (lacht)

126 **Dänn chömed jetzt äs paar Frage im Zämehang mit Ihrne Ideal-Vorstellige vo Führig.**
127 **Das heisst Sie müend sich nöd uf Ihri Beziehig zu Ihrne Mitarbeitende bezieh sondern**
128 **sich eifach generell überlege wie Sie sich Führig vorstelled. Zerscht chönd Sie wie-**
129 **der 5 Begriff nänne, was für Sie persönlich Führigserfolg isch**

130 Also ich dänk so s'One-Team-Gfühl, dass mer als Team öppis erreicht. Dass d'Mitarbeiter
131 motiviert sind und au nach öppis meh strebet. Also ich säge jetzt mal motiviert aber doch au
132 ä gsundi Unzufriedenheit händ. Und natürlich, dass mer wüchlich au gmeinsami Ziel chan errei-
133 che und das au gmeinsam chan fiire. Und äh...was ich sicherlich au als sehr gueti Führigs-
134 ziel erachte isch wänn mer gseht, dass d'Mitarbeiter ebe au meh händ chöne mache, dass
135 sie sich händ chöne entwickle.

136 **Welli Wert sind Ihne als Führigschafft bsunders wichtig?**

137 Also isch mer sicher wichtig, dass mer sehr offe und ehrlich mitenand isch. Dass mer Ver-
138 traue zunenand hät. Nöd dass mer da hine ume irgendwie Grücht verbreitet oder sich nöd
139 getraut än Fehler zue zgäh...also ich säge jetzt mal eh positivi Fehlerkultur. Mir isch au wich-
140 tig, dass mer au dehinder staht, dass mer au dä Grund dehinder gseht. Nöd dass mer eifach
141 irgendöppis macht wills verlangt wird. Sondern dass mer au de Grund dehinder gseht, dass
142 mer das dänn au wüchlich us voller Überzügig chan mache.

143 **Chönd Sie ä konkrete Situation beschriebe wo sich die Wert i Ihrem Verhalte güsseret**
144 **händ?**

145 Also zum Biespiel wänns umes Projekt gaht, dänn versuech ich, dass det i dä Zämestellig vo
146 däm Projektteam verschieden Lüt sind, wo sich gägesitig ergänzed. Und hoffe, dass das
147 dänn au zunere motivierte Stimmig fñehrt. Und det halt wñrklich au s'Ziel vom Projekt guet
148 erchläre. Respektive wänns halt au gwüssi Inhalt sälber müend erarbeitete wñrklich au druf
149 achte isch jetzt da än Output da, dass mer chan öppis vorwiise und als Team stolz sii druf.
150 So das und das hämmer erreicht. Ich dänk das isch dänn au für s'Team vill befriedigender
151 weder wämmer die Projektarbet abschlüsst und merkt das isch inere Schublade versorget
152 und niemert bruchts.

153 **Welle Wert wär jetzt da dehinder?**

154 Transparenz und Zielgerichtetheit.

155 **Welli Qualifikatione und Kompetenze sölled Ihrer Meinig na Fñehrigschräft bi de Jans-**
156 **sen-Cilag AG mitbringe?**

157 (überlegt) also ich dänk wichtig isch Transparenz, also das find ich sehr wichtig. Dänn au,
158 dass mer so wiit wies gaht uf individuelli Bedürfnis chan igah, also da isch so chli Diversität
159 agsproche. Und ja, ich dänk halt au, dass ä Fñehrigsperson sich selber und au d'Mitarbeiter i
160 d'Pflicht nimmt. Also wänn ich a mini vorherigi Fñehrigsposition dänke, dass mer au als
161 Fñehrigschräft i d'Pflicht gno wird. Dass mer vielleicht ebe nöd nur die Gspräch wo astönd
162 eifach abhäglet, sondern dass mer det gnüegend Ziit bechunnt und dass das vielleicht au kon-
163 trolliert wird. Will zum Teil hani dänn halt au vo andere Teams ghört oder vo andere Mitarbei-
164 ter die händ irgendwie no gar nie äs MbO-Gspräch gha. Und das find ich dänn irgendwie au
165 unfair gegenüber andere Mitarbeiter.

166 **Also, dass Sie dänn usbildet wärdet?**

167 Ja, also usbildet wärdet glaub ich alli, aber dass mer Sie dänn ebe au i d'Pflicht nimmt und
168 quasi au abfrägt isch jetzt das Fñehrigsverhalte das wo sich d'Janssen wünscht.

169 **Wie chammer sich dänn suscht no i d'Pflicht näh? Also Sie säged Feedback ihole isch**
170 **öppis...**

171 Also ich find au d'Janssen sälber, also wahrscheinlich au s'HR sött d'Fñehrigschräft meh kon-
172 trolliere. Also kontrolliere tönt jetzt so chli... aber ja, ich dänk das wird rächt de Fñehrig-
173 schräft überlah wie vill mer da jetzt macht, da wird gar nöd gross glueget. Jede macht das so
174 chli nach sim Gusto und ich dänk dänn vergheit das Ganze vielleicht au wieder ä chli. Dänn
175 nützt dä Kurs vielleicht nüt wänn mer nöd überprüeft, gits au än Erfolg vo somene Kurs.

176 **Im nächste Teil chömed Frage wo sich uf konkreti Themene beziehnd wo im Zäm-**
177 **mehang mit Fñehrig hüfig diskutiert werdet. Da chönd Sie sich wieder konkret uf Ihri**

178 **Beziehig zu Ihre Mitarbeitende bezieh. Mir wärdet vor allem fräge WIE Sie öppis ma-**
179 **ched. Sie chönd aber au säge wänn öppis gar nöd zuetrifft oder wänn Sie findet, dass**
180 **öppis nöd so lauft wie Sies gärn hettet. Wie zeigt Sie Ihrne Mitarbeitende wo sie be-**
181 **züglic ihrne Leistige stönd?**

182 Also mit regelmässigem Feedback. Das isch teils per Mail, dass ich öppis kommentiere. Und
183 teils natürlich au mit alüte gschnäll. ‚Das isch super gsi und das und das findi jetzt nöd so
184 guet.‘ Also da versuech ich möglichst vill Feedback zgäh. Möglichst au positivs wenns gaht
185 (lacht). Ja, dass d’Mitarbeiter au gsehnd, dass ich d’Arbet aglueget han und dass au irgend-
186 wie bewerte.

187 **Wieso machet Sie das so wie Sies machet?**

188 Will ich das weiss us dä Kürs, dass Feedback wichtig isch (lacht) und will ich das au sälber
189 so erfahre vo mim Vorgsetzte und das sälber gspüre wie guet dass das tuet. Au wänns ä
190 Kritik isch, will dänn gsehn ich er häts glueget und hät sich i die Problematik oder i die The-
191 matik igarbeitet und hät sich sälber Gedanke gmacht. Das isch für mich ä Wertschätzig.

192 **Händ Sie ä konkreti Situation wo Sie dezue chönd erläütere in Bezug uf Feedback?**

193 Also eigentlic isches tagtäglich. Also bi villne Mails wo mer ebä halt öppis muess reviewe,
194 also vielleicht ä Präsentation vomene Mitarbeiter wo mer zerst überchunnt zum die Slides
195 aluege. Anstatt eifach nume uf dä Genehmigungs-Chnopf zdrucke versuech ich konstruktivs
196 Feedback zgäh wie das uf mich gwürkt hät. Ob ich de Ufbau guet finde, was speziell guet gsi
197 isch oder ebä au Sache wo ich find ‚ah, det isch dä Abschluss no nöd so guet‘. Und dänn
198 halt det druf hiwiise.

199 **Wie sorget Sie defür, dass die verschiedene Gspräch wo Sie mitem Mitarbeiter händ,**
200 **also Zielveribarigsgspräch, Zwüschegspräch, Ändjahresgespräch, dass das für dä Mit-**
201 **arbeiter würclich en Nutze bringt?**

202 Also das isch vielleicht d’Art und Wiis wie ich äs MbO versuech zmache. Dass ers nöd eifach
203 vo mir bechunnt und ‚da, unterschriebe‘. Sondern dass ich dä Mitarbeiter druf vorbereite mir
204 händ äs MbO-Gspräch. Gwüssi Ziel scho fix vorgib, will das Abteiligsziel sind. Und dänn säg
205 ‚ja das müemer als Abteillig erreiche und das sind Ziel wo alli mini Mitarbeiter händ‘ und
206 dänn Mitarbeiter als Vorbereitig dä Uftrag gib ‚überleg dir sinnvolli MbO-Ziel‘. Und dass das
207 dänn würclich au gemeinsam isch. Und mir diskutieret wieviel Ziel nämed mir no dri oder was
208 isch jetzt eifach dur d’Jobdescription scho abdeckt. Was isch no äs speziells Ziel wo mer
209 wänd erreiche.

210 **Was dänked Sie persönlich, inwiefern das dä Mitabeiter wiiter bringt?**

211 Er überleitet sich dann natürlich den Inhalt von seinem Job und ich glaube das ist gut wenn man
212 nicht einfach nur gewissens Sache standardmässig abarbeitet sondern einfach... ja sagt man nur
213 zweimal im Jahr, sich ansetzt und überlegt was könnte ich noch zusätzlich machen zum so-called
214 Out-of-the-Box danken.

215 **Also gut ist es für was?**

216 Also ich glaube für alles. Das ist sicher für die Motivation gut. Das ist auch gut für
217 die Weiterentwicklung will er macht sich ja dann auch Gedanken passt der Job wo ich machen über-
218 haupt noch zu mir und macht mir das noch Spaß. Und ich danke auch gut für das Unternehmen will es
219 ist wirklich die Zeit wo man sich nimmt zum neuen Idee kreieren.

220 **Wie bringen Sie die Mitarbeitenden gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck?**

221 Durch Feedback. Durch positives Feedback. Und ich danke auch durch kleinere Gespräche. Also dass
222 man zum Teil aktiv auf die Mitarbeiter zugeht oder alutet. „Wie ist das Besuch glück.“ Nicht war-
223 te bis der Mitarbeiter zu mir kommt und öfters berichtet. Sondern wenn ich weiss, das ist
224 ganz öfters wichtiges was wo der Mitarbeiter vielleicht auch kleine Hemmnisse hat oder unglücklich ist
225 ist. Dass ich nachher alute und frage ist gut gelaufen.

226 **Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden bei der Arbeit?**

227 Ja, ich versuche möglichst als Coach da zu sein. Dass sie zu mir kommen wenns nicht sicher sind.
228 Und dass ich versuche die Frage sie weiter zu bringen.

229 **Können Sie die Antwort anhand von einer konkreten Situation verdeutlichen?**

230 Ja also jetzt hat zum Beispiel ein Mitarbeiter müsste eine Studie absagen. Und das die Studienteil-
231 nehmer kommunizieren. Und das ist sie dann zu mir gekommen und dann haben wir dann miteinander
232 diskutiert in welcher Form kann man das jetzt am besten überbringen, dass es eben nicht destruk-
233 tiv ist. Sondern das man überlegt was für weiteren Schritt könnte man dann suchen abstellen
234 von der Studie. Aus meiner Sicht ist das als gutes Gespräch was mit Input von mir aber natürlich
235 vor allem sehr viel Input vom Mitarbeiter selber.

236 **Wie regeln Sie Ihre Mitarbeitenden zu Weiterentwicklung und zu Verbesserung von Ihren Lei-
237 stungen und Fähigkeiten?**

238 Also sicherlich zum Teil durch das Mitarbeitergespräch. Will das ist auch ein Teil sich überlegen was
239 könnte man weiterbilden. Zum Teil machen wir so eine SWOT-Analyse, wo ich mir überle-
240 ge wie ist die SWOT-Analyse für den Mitarbeiter und der Mitarbeiter sich das sicher auch als
241 Vorbereitung überlegt und dann liest man das zusammen.

242 **Inwiefern differenzieren Sie bei den Mitarbeiterführern zwischen einzelnen Individuen?**

243 Ja scho (lacht). Will ich han jetzt sehr sehr äs diverses Team. Also eifach vo de Persönlich-
244 keite her sehr divers. Und dänn isches wüirklich so, also die einte bruched meh chli Kontrolle
245 wills vielleicht meh chli uslotet. Anderi muess mer vielleicht ehner chli atriebe zum vielleicht au
246 usere Komfort-Zone usezgah.

247 **Chönd Sie da äs Biespiel beschriebe wie Sie das machet?**

248 Ja, also isch au grad äs aktuells Biespiel. Dasi jetzt öppertem grad abote han s'Gliche imene
249 andere Therapiegebiet zmache. Und det hät sich dänn au usegstellt, ja die Person hät das
250 Gebiet jetzt scho sit x Jahre gmacht; kännt alli und fühlt sich det wohl. Hät aber au scho güs-
251 seret eigentlich ischs ihre alles scho chli zu wohl will alles so chli routinemässig isch. Und wo
252 ich ihre jetzt da äs neus Therapiegebiet abote han, dass sie chan wächsle, isch dänn so chli
253 die Frag cho chan ich dänn das; und dänn han ich sie ermunteret und ihre guet zuegredet
254 (lacht) und ja ihre gseit wieso sie das chan oder wieso ich de Meinig bin dass sie das guet
255 chan. Und sie hät das akzeptiert und ich han s'Gfühl sie hät jetzt mega Spass, dass sie ä
256 neuu Herusforderig hät. Und ich glaub sie isch jetzt au stolz uf sich sälber, dass sie das
257 gwagt hät und gseit hät okay ich fang öppis neus a.

258 **Gsehnd Sie sich sälber inere Vorbildfunktion und wenn ja, inwiefern?**

259 Ja (lacht). Ich find als Vorgesetzte sött mer Vorbild si. Unbedingt.

260 **In Bezug uf was dänn?**

261 In jedere Hinsicht. Also ich find wie mer mit de Lüüt redet, wie mer mit dä Lüüt umgaht. Das
262 isch ganz wichtig, also das isch so chli vordergründig. Und dänn natürlich au im Verhalte wie
263 mer Arbete agaht, im effiziente schaffe, im zielgerichtete schaffe. Ich versueche scho Vorbild
264 zsi.

265 **Wie üsseret sich das? Händ Sie da dezue au äs konkrets Biespiel?**

266 Ja also dass ich halt sehr ehrgiizig bin.

267 **Wie zeigt Sie dänn das? D'Mitarbeiter müend das ja sälber erfahre demit sie Sie als
268 Vorbild chönd wahrneh.**

269 (lacht) ja ich denk das isch i derä Arbet wo ich vorher gmacht han, im Regulatory-Team no
270 chli meh usecho, will det han ich wüirklich zum Teil genau die glich Arbet gmacht wie mini
271 Mitarbeiter, also eifach die ganze Produkt betreut. Und det han ich dänn ebe versuecht
272 wänns Arbeitsspitze sind das alles under ein Huet zbringe und die Ireichige halt möglichst
273 schnäll zmache. Und ja ich dänk das isch sicherlich au ä Vorbildfunktion. Han dänn aber au
274 zum Teil gmärkt, dass das zum Teil au d'Mitarbeiter gstresst hät.

275 **Also dass Sie dänn s'Gfühl gha händ sie müend das jetzt au mache?**

276 Ja genau.

277 **Sie sind also Vorbild indem Sie Sache vorläbed, aber tüend i däm Sinn nöd explizit**
278 **sicherstelle, dass das die Mitarbeitende au mitbechömed; sondern gönd druf, dass die**
279 **Mitarbeitende dänn das beobachtet.**

280 Ja.

281 **Wie motivieret Sie Ihri Mitarbeitende zu höche Leistige?**

282 Also ich denk vor allem dur Lob oder ebe dur positivs Feedback. ‚Hey jetzt häsch scho das
283 und das erreicht. Da simmer jetzt scho super ufem Wäg.‘ Oder eber au dur Ateilnahm a ih-
284 rem Projekt, dass ich mich defür interessiere und dass sie wüsset es macht öppis us öb ich
285 mich da inechnündle oder nöd. Und dänn hämmer ja zum Teil au d'Möglichkeit am Schluss
286 vom Jahr gwüssi Mitarbeiter für gwüssi Spezialprojekt än Award zgäh oder das je nach däm
287 im Bonus dänn uszdrucke und das isch scho au öppis wo ich speziell dänn betone. Wänns ä
288 gueti Performance gäh hät begründ ich das natürlich au ufgrund vo wellne Aktivitäte oder
289 Projekt, dass jetzt ä speziell gueti Performance drus ergä hät.

290 **Also dä Bonus bezieht sich dänn würlklich au uf äs konkrets Verhalte oder konkreti**
291 **Leistige?**

292 Ja.

293 **Inwiefern werdet Sie vo Ihrne Mitarbeitende bi de Füehrig unterstützt oder behinderet?**

294 (lacht) also ich dänk ich wird insofern unterstützt, wänn ich merke, dass sie Vertraue händ
295 und dass sie mich au als Coach alueget und dänn mit gwüsse Sache zu mir chömed und
296 mini Meinig no erfräget. Und das schätz ich sehr, will dänn dänk ich ‚ah, ihne isch mini Mei-
297 nig wichtig und sie leget Wärt druf‘ und das isch für mich sehr positiv. Behindere...isch no
298 schwierig (übelegt). Ja behindere chönnts eim vielleicht i däm Sinn, wänns inere gwüsse Situ-
299 ation nöd zu mir chömed wänns äs Problem git sondern irgendwie eifach ä anderi Person
300 asprached. Zum Biespiel grad zu mim Vorgsetzte gönd oder das grad mitem HR diskutieret
301 ohni dass ich dänn öppis wüssti.

302 **Inwiefern behinderet Sie das?**

303 Wänn ich dänn je nach dem überrascht wird mitere Tatsach. Das findi dänn nöd guet. Das
304 isch unangnähm und das wür mir zeige, dass sie mir nöd voll vertraued und au dass die
305 Transparenz wo ich au scho agsproche han, dass die nöd da isch.

306 **Chunnt das vor oder isch das öppis Hypothetischs?**

307 (lacht) ja hypothetisch.

308 **Also i dä Praxis erläbet Sie nöd, dass Sie vo dä Mitarbeitende behinderet werdet in**
309 **Ihrer Führigsarbet?**

310 Vielleicht ganz am Afang wo ich die Stell uebrnoh han, quasi i de Übergangsphase, häts zum
311 Teil Mitarbeiter gäh wo no zum alte Chef gange sind statt zu mir. Aber das hät sich jetzt su-
312 per guet...ich glaub das isch eifach so chli än Ablösigsprozess gsi.

313 **Händ Sie dänn det no öppis unternoh oder hät sich das dänn vo ellei ergäh?**

314 Nei, das hät sich dänn mängisch halt au ergäh will de vorherige Vorgsetzti halt öppis scho
315 mit ihne adiskutiert hät und dass sie dänn mit ihm no händ wellä abschlüsse. Und nachher
316 mit neue Sache sinds dänn zu mir cho. Wänns aghalte hetti, hetti sicher öppis müesse un-
317 ternäh.

318 **Was hettet Sie dänn unternoh?**

319 Also dänn het ichs agsproche und hetti gfräget was de Grund isch wieso sie jetzt no zum alte
320 Vorgsetzte gaht. Ja, ich hett eifach mal gfräget.

321 **Wie stelled Sie sicher, dass Ihri Mitarbeitende über die relevante Informatione verfüe-**
322 **get wo sie bruchet?**

323 Halt dur fräge. Ja, im Rahme vo dene Gspräch wo mer frägt ‚häsch du alles um optimal chö-
324 ne zschaffe‘. Also das isch eigentlich ä regelmässigi Frag wo ich stelle. Also so bi Standort-
325 gspräch isch dänn d'Frag öbs Sache git wo mer chan verändere demit de Mitabeiter effizien-
326 ter und besser chan schaffe. Det sind dänn scho au Sache cho einersiits zum Teil Wiiterbil-
327 digssache. Also ‚wänn ich jetzt das und dä Korrespondenzkurs hetti dänn chönnt ich no
328 d'Briefe besser verfasse‘ oder ‚wänn ich no än Sprachkurs in Französisch hetti dänn hett ich
329 weniger Problem wänn ich i d'Romandie gahn‘. Ja da sind dänn scho so Sache cho.

330 **Jetzt chömed mer scho zum letschte Teil. Zum Schluss chömed no 3 Frage zum das**
331 **Ganze Zämezfasse. Als erschs chönd Sie nomal 5 Begriff nänne, wo charakterisiert,**
332 **wie Sie sich Ihri Beziehig zu Ihre Mitarbeitende wünsched.**

333 (überlegt, lacht) Also ich wünsch mir – isch halt zum Teil nomal chli s'Gliche wie vorher – än
334 respektvolle Umgang mitenand. Ich wünsch mir Vertraue und Offenheit. (überlegt) Ich wünsch
335 mir au, dass Mitarbeiter mir gägenüber kritisch sind und nöd Angst händ äs negativs Feed-
336 back zrugg zgäh nur will ich die Vorgsetzti bin. Und ähm, halt eifach au dass mers im Team

337 guet hät und dass mer Spass hät bim schaffe; das isch mir wichtig. Will die meisti Ziit vom
338 Tag verbringt mer ja doch mitem schaffe und das muess eim irgendwie wohl sii.

339 **Wänn Sie jetzt a lhri tatsächlich Beziehig zu Ihre Mitarbeitende dänked. Welli vo däne**
340 **Begriff entsprached dä Realität? Respekt, Vertraue, Offeheit, dass Mitarbeitendi au**
341 **chönd kritisch si und Spass bim Schaffe und im Team.**

342 Also ich wür säge fascht alles, ja...also was sicher isch, mit dene Mitarbeiter wo in Österreich
343 sind ischs sicher schwieriger die Pünkt wo ich da gseit han würllich zläbe. Will halt eifach
344 scho nur vo wä Distanz her und mer gseht halt nöd so oft Face-to-Face. Sondern halt zum
345 Teil über Telefon oder über Nephis (?). Und ich dänk eifach so...ja...Spass ha am schaf-
346 fe...das chammer nöd guet oder schlächter zelebriere. Es git vielleicht so zwei drü Glägeheite
347 wo mer das chan mache im Jahr. Aber isch nöd so dass mer jetzt da eifach mal chan verbi
348 ga und säge hey das isch jetzt lässig gsi.

349 **Träffed d'Begriff dänn det aber trotzdem zue?**

350 Ja. Also ich dänk Offeheit isch am Afang sicher au no schwieriger gsi. Will mer eifach au
351 merkt, dass es verschieden Kulture sind Schwiiz und Österreich. Und dass halt zum Biespiel
352 Österricher au eusi Sprach zum Teil anders verstönd. Dass wämmer äs Mail useschickt a die
353 ganz Gruppe wird das in Österreich ganz anders verstande als i dä Schwiiz. Äs sind meistens
354 irgendwelchi Fiinheite. Öpper luegt das scho als Kritik a und öpper anderst luegt das als
355 Wunsch a und nöd als öppis Negativs. Das sind so Sache wo mer sich hät muess dra gwön-
356 ne, dass d'Österricher das je nach dem anders verstönd.

357 **Gits dänn Begriff wo Sie würed hinzuefüege, wenn Sie a lhri tatsächlich Beziehig zu**
358 **Ihre Mitarbeitende dänked? Also das chan sowohl positiv als au negativ si.**

359 Ich dänk d'Beziehig zu Mitarbeiter isch au rächt kollegial. Ich dänk det muess mer eifach uf-
360 passe, dass mer nöd zu kollegial isch. Dass mer nöd dä Kumpel isch sondern dä Vorgsetzt
361 isch.

362 **Gäbed Sie sich sälber ä Note vo1 bis 5, also 1 wär schlächt und 5 sehr guet, zum lhri**
363 **Zfrieheheit mit Ihrem Führigsstil zdokumentiere.**

364 Also (lacht) ich wür mir äs vierehalb gä.

365 **I wellne Bereich möchtet Sie sich persönlich no wiiterentwickle zum ufes Foifi cho?**

366 Ich neige chli dezue zum zu nett si. Also dass ich je nach dem härter bin. Das isches vor
367 allem. Also je nach dem au no chli konsequenter si; wämmer noimed nöd ganz zfriede isch
368 det no chli meh dra bliebe.

369 **Was mached Sie defür?**

370 Mich eifach sälber beobachte und selber a dä Nase näh. Han ich jetzt das guet gmacht? Al-
371 so eifach vill Selbstreflexion eigentlich.

372 **Chönd Sie da äs konkrets Biespiel nänne wo Sie das gmacht händ?**

373 Ja, zum Biepsiel isches um Ziiterfassig gange. Das händ mer jetzt neu igführt i dä Schwiiz
374 dass mer da tüend Ziit erfasse. Und dänn han ich jetzt ebe gmärkt gha, dass ein Mitarbeiter
375 det sehr grosszügig grächnet hät und das eigentlich jetzt nöd ganz so nach dem Leitfade
376 gmacht hät wie das eigentlich glärnt worde isch und eus gschuelte worde isch. Und dänn han
377 ich das derä Mitarbeiterin gseit ich seg da nöd ganz iverstande mit derä Ziiterfassig. Sie söll
378 sich doch bitte die Leitlinie nomal aluege und dänn das korrigiere. Und das hani guet gfunde,
379 dass ich das so gmacht han. Und dänn hät sie mir das nomal gschickt. Und ähm, wänn ich
380 das jetzt nomal ganz genau aluege isches vielleicht au nonig ganz alles eso wie ichs jetzt ei-
381 gentlich het welle, aber sie häts würklich korrigiert. Und ich has jetzt so glah und dänkt okay
382 ich muess jetzt nöd wäg jedere Stund go marte. Han das jetzt mal grosszügig so glah. Und
383 ja, da isch jetzt d'Frag söllemer jetzt da pingeliger si oder eifach das nomal ifordere und säge
384 ,aber hey, lueg jetzt, da und da bi dene zwei Täg bin ich nöd iverstande wie du das ufg-
385 schriebe häsch'. Det bruchts halt au chli äs Fingerspitzegefühl wo mer muess an Tag lege. Ich
386 dänk bi so Sache, also ich dänk mer meuss klar ä Linie zeige und au zeige ich luege das a,
387 dass mer nöd irgendöppis chan ufschriebe. Aber jetzt umes paar Stunde go marte das isch
388 dänn vielleicht au wieder destruktiv.

389 **Was erwartet Sie vom HR und und inwiefern werdet Sie vom HR unterstützt wänn Sie**
390 **sich zum Biespiel i so Sache möchtet wiiterentwickle?**

391 Also ich han bis jetzt würklich vo sehr guete interne Kürs chöne profitiere, also Führiingskurs.
392 Also ich han au a somene assent(?)-Kurs chöne mitmache, das isch öppis sehr Speziells.
393 Das isch sonen Fraue-Förderigskurs. Das isch super gsi, das han ich sehr sehr gschätzt.
394 Also ich dänk so s'Kursagebot und was eim ermöglichet, das isch super. Aber suscht unde-
395 rem Jahr erfahr ich jetzt nöd so vill Unterstützig vom HR.

396 **Also das heisst s'HR chunnt nöd aktiv uf Sie zue?**

397 Nei, eigentlich nöd. Nei, überhaupt nöd.

398 **Chönd Sie sich aber vom HR Unterstützig hole?**

399 Ja, ich dänk das scho.

400 **Mached Sie das au?**

401 Ja, jetzt hani zum Biespiel grad än Termin abgmacht mitem HR. Zum ebe au uslote was gits
402 no suscht für Wiiterbildigsmöglichkeiten. Ja, das han ich jetzt aktiv igforderet.

403 **Welli Hindernis gsehnd Sie bi Ihrer eigene Wiiterentwicklig?**

404 Für mich mit Familie wär jetzt äs Hindernis, dass mer irgendwie is Usland gah wür. Und je
405 nach dem au Ziit investiere. Also wieviel Ziit chan ich is Gschäft investiere und wieviel lahn
406 ich au für mini Familie.

407 **Das heisst Sie dänked, wänn Sie sich wänd wiiterentwickle müend Sie au meh Ziit in-**
408 **vestiere oder äs wär förderlich is Usland zgah?**

409 Also förderlich is Usland zgah, absolut. Das wär absolut förderlich. Und das isch jetzt bi mir
410 än Hinderigsgrund wo ich s'Gfühl han nei da macht mini Familie nöd mit. Und was ich s'Gfühl
411 han isch scho au wänn ich luege was min Chef a Ziit investiert. Ich han scho s'Gfühl än Level
412 wiiter obe muess mer nomal meh Ziit investiere. Mer isch wahrschinlich au hüfiger unterwägs
413 und weg.

414 **Was dänked Sie was Ihri Miterarbeitende bsunders a Ihne schätzed?**

415 Hm, ich glaub sie schätzed, dass ich ihri Sache genau aluege und i dem Sinn mis Interesse
416 zeige und i dem Sinn engagiert bin. Und ich glaub sie schätzed au, dass ich meistens zfriede
417 bin, dass ich nöd so lunisch bin (lacht). Dass ich jede Tag wänns is Büro ine chömed chönds
418 eigentlich druf zähle, dass d'Türe offe isch und dass ich gueti Luune han.

419 **Und was wäred vielleicht Pünkt wo Ihri Mitarbeitende würed wellä, dass Sie sich verän-**
420 **deret oder verbesseret?**

421 (lacht) also ich chönnt mer vorstelle, dass... (überlegt) dass ich mich vielleicht je nach dem no
422 meh engagiere, au i ihrem Bereich. Äs sind alles eigentlich Mediziner wo ich betreue und ich
423 bin Apotheker. Das ich mich eifach det halt no meh engagiere denk ich. Das chönnt ich mir
424 no vorstelle.

425 **Was dänked Sie was Ihri Mitarbeitende Ihne für ä Note würed gäh vo 1 bis 5?**

426 (lacht) ja...vielleicht äs vieri. Ich weiss es nöd.

427 **Wänn Sie d'Möglichkeit hettet. d'Füehrig i derä Firma ganz neu ufzbaue, was würed**
428 **Sie alles anders mache?**

429 (überlegt) also ich glaub ich wür eifach versueche...ich denk s'Agebot a Wiiterbildige isch
430 wüdklich guet...aber dänn vielleicht nomal ä Plattform oder irgendwie nomal öppis bereitstelle,
431 dass mer det meh no so ä Erfolgskontrolle hetti. also eifach für s'Gschäft sälber. Dass

432 Geschäft selber irgendwie gseht, lohnt sich jetzt das ville Gäld wo mer da investiert au. Und
433 dänn au dass mer am Mitarbeiter vielleicht nomal Feedback git und seit ,ja ich han bi dir ä
434 positiv Entwicklig gseh' oder au mal seit ,ich hand s'Gfühl de Kurs hät jetzt überhaupt nüt
435 bracht. Chönntscht du nöd nomal hinter d'Unterlage gah und vielleicht det nomal meh useho-
436 le'. Also dete dunkts mich chönnt mer wahrscheinlich no meh mache; wenn mer vielleicht würk-
437 lich eifach die Kürs wür besser nachbearbeite. Und das ebä nöd eifach am Mitarbeiter über-
438 laht, sondern det vielleicht chli meh kontrolliert.

439 **Erfahred Sie sälber vo Ihrem eigene Vorgesetzte überhaupt kei Kontrolle? Also be-**
440 **ziehnd sich Ihri Ziel nur uf s'Geschäft sälber und weniger ufs Verhalte?**

441 Ja, ich dänk scho. Und bi eus wird au wenig Feedback igholt vo andere. Also grad bimene
442 360-Grad-Feedback aber suscht wird eigentlich wenig Feedback über ä Company (?) igholt.
443 Und ich dänk das wär sicher au no öppis Positivs.

444 **Händ Sie suscht no öppis wo Sie würed anders mache?**

445 Nei.,

Transkription Interview mit FK4

1 **Welli 5 Begriff fallet dir ih, wenn du ah Führrig dänksch?**

2 Mitarbeiter, Personalverantwortig, Vertraue, Ahleitig - im Sinn vo Coaching

3 **Was isch dini Motivation gsi, eh Führrigposition z überneh?**

4 Wiedermal was Neus z lerne, vorher hani meh Stabsfunktione gha, sehr fachspezifisch. Mal
5 anderi Aspekt, Personalverantwortig z träge.

6 **Das sind zwei Ihtigsfrage gsi. Es folget es paar Frage, wo ich dich bitte, dich ah be-**
7 **stimmti Stiuatione oder Ereignis z erinnere. Und die z schildere, du chasch dir au Ziit**
8 **lah für das. Wenn du ad Ziit zruggedenksch wo du die erst Führrigposition bi Janssen**
9 **Cillag übernoh hesch, was sind für dich bsunderi Moment gsi, wo du vill über Führrig**
10 **und über dich als Führrigschraft glernt häsch?**

11 Mir absolvieret da so Führrigskurs bi Johnson und Johnson, da hät mr sehr vill Theorie
12 glernt über Führrig. Ane spezielli Situation magi mich ez ned erinnere.

13 **Isches dr denn ring gange zum die Theorie umsetze?**

14 De Haupthinderungsgrund isch halt, dasses scho sehr en theoretische Ahsatz isch, wo sich
15 im Tagesgeschäft ned so glich wiederfind. Es fählt ebe au Ziit, gwüssi Ahsätz denn eso um-
16 setze. Mr kriegt vill Informatione, was mr mache chönd und sött, und im Tagesgeschäft isches

17 denn doch sehr schwer, Ziit z finde und das so underzbringe. Zumindest ich ih minere Funk-
18 tion chan ez nöd so vill Ziit ufwende für Führig, wo schön wär z ha.

19 **Chasch du eus eh Situation schildere, wo du bsunders z friede gsi bisch mit dim**
20 **Führigsverhalte?**

21 Ja, doch, ich ha s Gfühl, dasses grad im Onboarding vo neue Mitarbeiter, dass sie dete
22 geschätzt händ, oder sich doch wohlfühlet ide Firma und guet betreut fühlet. Das sind so Mo-
23 ment wo mr s Gfühl hät, so falsch isches doch ned, wo mr macht (lacht).

24 **Was hesch denn da für Reaktione vode Mitarbeitende?**

25 Aktiv weniger. Also mr frögt und ja, eher so es beobachte oder ebe konkret fröge. Oder Pro-
26 beziitgspröch oder solchi Sache. Oder sicher au es Feedback, wo mr ufgund vo anderne
27 Siite kriegt. Wo anderi Lüt ez z friede sind mit de eigete Mitarbeitende. Das isch denn eh
28 Bestätigung über Dritte.

29 **Und, wänn du dich ane Situation rememberisch, wo villicht enttüscht gsi bisch über dis**
30 **Führigsverhalte? Hät das au geh?**

31 Ja gits au. Konkret im Rahme vom Umzug, wo mr ez gha hend. Het ich mir ez meh Unter-
32 stützig gwünscht. Wo mr all de Papierkram hend müesse zäme packe, d Erwartig isch ebe
33 gsi, dass bi eus das d Assistentin macht und da het ich au vode anderne Manager meh Un-
34 terstützig gwünscht, dass mr das als gmeinsams macht. Das het mich bizli enttüscht.

35 **Welli Situation häsch du als bsunderi Heruseforderig erlebt ih dinere aktuelle Füh-**
36 **rigsposition?**

37 Da gits eigentlich zwei Situatione. Die eint isch, wo ich die Abteilig überneh han, dass ich
38 denn zum Vorgesetzte worde bi vonere langjährige Kollegin, wo ich sehr schätz. Und sie het
39 die Position au welle überneh. Also vo glichgestellte Kollege denn de eint zum Vorgesetzte vom
40 andere wird. Und s ander isch begründet ih eusere Organisation, dass ich zum Teil vo Mitar-
41 beiter de administrativ aber ned unbedingt de fachlich Vorgesetzte bin. Da chunt mr sich
42 mängmal villicht au is Gheg mitm andere Kolleg, wo villicht ned s glich Verständnis vo Füh-
43 rig hät.

44 **Wie hesch denn du uf die Heruseforderig reagiert, wo du als erscht erwähnt häsch?**

45 Ich versuech ihre halt en relativ grosse Verantwortigsbereich zgeh. Ih die Bereich wo sie vil-
46 licht fachlich kompetenter isch wie ich, dass ich ihre die Kompetenz au gib und mich dem
47 denn unterordne und ned ufgund de Hierarchie versuech das z überbüte und s Gfühl ha, nur
48 will ich ez de Chef bi, zellt mini Meinig meh oder ha ich meh recht. Dass mr eifach die Balan-

49 ce hend und au ned als Filter wirke, dass gwüssi Kommunikation ad Gschäftsleitig ned über
50 mich gah muess, sondern dass sie die Infos au selber geh chan. Und ich eifach ihkopiert bi.
51 So versuech ich das z löse.

52 **Im nächste Teil vom Interview gahts um Frage im Zämehang mit dine Idealvorstellige**
53 **vo Führig. Also jetzt nöd in Bezug, also ez muesch nöd ah dini Beziehig zu dine Mit-**
54 **arbeitende denke, sondern würllich Soll-Vorstellige wo du hesch. Also jetzt in Bezug**
55 **uf Führigserfolg, was verstahsch du persönlich unter Führigserfolg?**

56 Wenn alli Beteiligte, Mitarbeitende plus ich selber z friede sind mit dere Konstellation, wies
57 isch.

58 **Okay. Und was für Wert sind dir als Führigschraft bsunders wichtig?**

59 Zfriedeheit isch dänk ich scho de zentralsti Punkt. Dass jede gern go schaffe chunt, und sich
60 ih dere Situation wo er isch, wohlfühlt. Und sie ned chömet und säget, oh mein Gott, so en
61 Chef, und eigentlich chäm ich ja vill besser drus, und ich gnau so s Gfühl ha, es isch kei ver-
62 nünftigi Zämearbeit möglich, die sind all unfähig und so wiiter. Ich denke alli andere Sache,
63 Erfolg etc., das isch sowieso d Erwartig oder selbstverständlich und das chunt denn ebe au
64 usem andere use.

65 **Was sind ih dine Auge – etz ganz allgemein – zentrali Ufgabe vonere Führigschraft?**

66 Da wür ich ez zwei Sache nenne. S einte isch ganz banal Sicherstelle, dass mr die Ufgab,
67 wo mr z erledige hät, dass mr die erlediget. Und wos meh id Führig gaht, isch denn d Ent-
68 wicklig vode Mitarbeiter. Dass mr ihne eh Perspektive bietet und sie versuecht wiiterzent-
69 wickle, seis ih ihrem Wüsse oder ide Funktion.

70 **Welli Qualifikatione und Kompetenze söllet dinere Meinig nah Führigschräft mitbrin-**
71 **ge bzw. vorwise chöne?**

72 Geduld (lacht). Bruchts sicher mängmal au es dicks Fell, wenn mr mitedrin staht. Will sich
73 hüfig ned all Erwartige vode Mitarbeitende erfülle lönd oder so schnell erfülle lönd. Mr kriegt
74 eigentli vo zwei Siite druckt. Und ich denke Kommunikation isch wichtig, dass mr mitem ei-
75 gene Team kommuniziert und au drumherum.

76 **Gits öppis wo du denksch, wo mr als Führigschraft uf kein Fall sött mache? Und gits**
77 **öppis, wo mr unbedingt sött beachte?**

78 Mr sött ned versueche alles z kontrolliere. Ned wichtigi Informatione filtere oder Mitarbeiten-
79 de abschotte oder au Kommunikation gege obe, dass die ned nur über d Führigsperson
80 gaht, sondern dass mr au de Lüüt d Möglichkeit git, ihri Meinig direkt kundztue. Also über die

81 eigei Funktion hinweg Kommunikation zuezhah, ich denke das isch ime gwüsse Mass wich-
82 tig. Wenn natürlich sogar usegno wird us de Kommunikation gaht natürli au ned. Und ja, ei-
83 geni Entscheidige traffe lah.

84 **Im nächste Teil gahts um konkreti Themene im Zämehang mit Führieg, wo ide Literatur**
85 **und au suscht hüfig diskutiert werdet. Ez chasch wieder ad Beziehig denke zu dine**
86 **Mitarbeitende. Villicht gits au Sache wo gar ned zutreffet, denn chasch das au eifach**
87 **so positioniere. S erste Thema isch Feedback. Wie zeigsch du dine Mitarbeitende, wo**
88 **sie bezüglich ihrne Leistige stönd?**

89 Im Rahme vode Qualifikationsgespröch, mal ganz formal. Und halt zwüscheddrin au, wenns
90 ahbracht isch, dass mr au mal lobt oder kritisiert wenns nötig isch.

91 **Und häsch du s Gefühl, die Gspröch sind nützlich fürd Mitarbeiter?**

92 Teilweise. Ich denk, es isch ned ih jedem Bereich glich sinnvoll. Es wird s gliche System uf
93 verschiedeneni Funktione ahlegt. Und ez im Management oder Assistenzbereich sind natürli
94 teilwis vo sehr theoretischer Natur und ned immer glich zutreffend, und für langjährigi Mitar-
95 beitendi chas au chli repetitiv sii. Und es änderet sich denn ned sehr vill, das isch no eh
96 gwüssi Gfahr.

97 **S nächste Thema isch Wertschätzig. Wie bringsch du dine Mitarbeiter gegeüber Wert-**
98 **schätzig zum Usdruck?**

99 Wie gseit, ih dem ich sie ebe au mal lobe. Und ich denk generell, ih dem mr au respektiert,
100 was sie machet und wie sie sind. Und ned immer au ihgrift.

101 **Zum Thema Unterstützig. Wie unterstützisch du dini Mitarbeitende bide tägliche Ar-**
102 **beit?**

103 Ich versuech mr eigentli immer Ziit z näh. Wenn ich grögt werdi obi schnell Ziit ha, dassi
104 jederziit ahsprechbar bin. Da gseh ich eigentli au mini Hauptrolle, grad willi ned immer de
105 fachlich Vorgsetzti bi, lueg ich ebe, dass s Umfeld passt, dass alles da isch, wo mr brucht.
106 Eher ebe als Coach, ih die Richtig.

107 **Zum Thema Ahregig zur Witerentwicklig. Wie regsch du dini Mitarbeitende zur Witer-**
108 **entwicklig und Verbesserig vo ihrne Fähigkeite ah?**

109 Es git Lüüt die chömet vo sich us und säget, ich wet gern das und das mache. Und ich ver-
110 suechs denn in Einklang bringe, mit dem wo au fürd Firma nützlich isch. Oder au, dass ich
111 mal seg, mach doch ih dem Bereich öppis.

112 **Empfindsch du d Janssen als offe, für söttig Witerbildige?**

113 Ja.

114 **Denn chömmemer zum Thema Ihgah uf individuelli Bedürfnis. Inwiefern duesch du**
115 **differenziere bide Mitarbeiterfüehrig ebe zwüsched de einzelne Mitarbeitende also**
116 **zwüsched de Individue?**

117 **Und inwiefern gsehsch du dich inere Vorbildsfunktion?**

118 Also ich find ez Vorbild ehchli es grosses Wort. Aber ja, irgendwo eigentlich scho. Ned für
119 alles, aber für gwüssi Bereich, wo ez mitm Bruef ztue hend, ja.

120 **Und wie duesch dini Mitarbeiter motiviere, oder inspiriere?**

121 (überlegt lange). Ja eigentlich, ih dem ich versueche, alles, was ih minere Macht staht, um
122 sie z unterstütze, das au z mache. Es gaht scho biz id Richtig Vorbild. Ich denke mr sind ez
123 ned z vill Mitarbeiter für die Arbet wo mr z bewältige hend, da isch en grosse Ihsatz gforde-
124 ret. Und da versuech ich au dementsprächend de Ihsatz z bringe. Das chönd au banali Sa-
125 che sii, dass ich zum Bispiel au am Morge früeh und am Abig lang da bi. Also ned ich chum
126 spat und gah früeh und erwart vode Mitarbeiter, dass sie Überstunde machet.

127 **Und wie stellsch du sicher, dass d Mitarbeiter über die für sie relevante Informatione**
128 **verfüeget?**

129 Mir hend zwei wüchentlichi Sitzige, ad hoc. Also je nach Bedarf. Zu zweit, zu dritt, je nach-
130 dem.

131 **Inwiefern wirsch du vo dine Mitarbeitende unterstützt ide Füehrig und inwiefern be-**
132 **hinderet?**

133 Gwüssi Behinderig empfind ich, dass zumindest manchi Tendenz hend, Sache z negativ
134 zgseh, also sehr skeptisch sind. Das isch natürlich ned grad förderlich, oder empfind ich ez
135 ned grad als unterstützend. Wenn alles grad als sehr pessimistisch ahgluegt wird.

136 **Und gahsch mit dem um? Wie versuechsch das villicht z ändere?**

137 Eigentlich au nur im Gspräch, versueche z überzüge, wartet doch erst mal ab (lacht). Viel-
138 licht es konkrets Bispil dadezue isch, mini Lüüt sind ez überwiegend em Umzug gegenüber
139 sehr skeptisch gsi und hend sich ez ufs Grossrumbüro ned grad so gfreut. Und da hani or-
140 ganisiert, dass mr eus da d Rüümlichkeite mal gönd go ahluege, ide Hoffnig, dass ihne den
141 scho au irgendwie au gfallt.

142 **Und inwiefern unterstützt sie dich?**

143 Ih dem sie mir au de Rugge frei haltet bi gwüsse Sache. Wenn sie gsehnd ich steck ez grad

144 sehr ide Arbet, denn chömet sie nöd mit öppisem, wo ez warte chan, da ha ich scho s Gefühl,
145 dass sie das chli gspüret. Oder au Sache vo mir übernähmet, ez grad bi minere Stellverträ-
146 tig, ohni dasses teilwis abgsproche wird.

147 **Und zum Schluss folget no Frage, wo das Ganze ehchli zäme fasse söllet. Wie wün-**
148 **schisch du dir d Beziehig zu dine Mitarbeitende? Chasch da es paar Begriff nenne?**

149 Vertrauensvoll, kollegial. Ich gseh mich ez ned als sehr autoritäre Chef. Dass mr sich au res-
150 pektiert us de Sach use, us de Erfahrig use, und ned so sehr us de Hierarchie use.

151 **Wenn du ah dini tatsächliche Beziehig denksch zu dine Mitarbeitende? Treffet die Be-**
152 **griff zue?**

153 Ich denke teils teils.

154 **Gits öppis, wo du dir no meh wünschisch?**

155 Ja, villicht manchmal weniger Skepsis.

156 **Wenn du dir selber müesstisch eh Note geh, wobi 1 schlecht und 5 sehr guet isch,**
157 **zum z Friedeheit usdrucke mit dim Führigsstil. Was würsch du dir geh?**

158 Es 3.5.

159 **Und wieso es 3.5?**

160 Ich ha s Gefühl, dass ich d Führiig meh nebether mache und ned als Hauptjob. Das find ich
161 ez bizli unbefriedigend. Will ich Ziit nöd han. Und mängmal gsehni mr chönt so vill mache
162 und no meh mache und es lieht eifach nöd drin.

163 **Und ih wellne Bereich, möchtisch du dich gern no wiiterentwickle? Im Führiigsbe-**
164 **reich?**

165 Ja, ich wür mich scho gern wiiterentwickle. Aber under de Vorussetzig, dass mr die Theorie -
166 wo ja wunderbar isch - au chan umsetze, also dass mr d Ziit und d Möglichkeit het, die au z
167 benutze. Sust duets denn eher frustriere oder. Wenn du weisch was alles chöntsch oder
168 söttsch mache und es fählt eifach Ziit. Und denn häsch villicht nöd d Möglichkeit, dini Mitar-
169 beitende so z fördere, wies gern mache würdsch und wie sies au verdient hättet.

170 **Gits da Erwartige, wo du am HR gegenüber häsch?**

171 Eigentlich weniger. Ich denke, sie machet da en guete Job und unterstützt eim da sehr. Ich
172 denk es isch eher d Adresse generell as Management. Es gaht alles ih die Problematik Per-
173 sonal ine.

174 **Okay. Was denksch denn was dir dini Mitarbeitende für eh Note gäbet?**

175 Kei Ahnig. Ich denke im gliche Rahme, hoffentlich.

176 **Was denksch du, was dini Mitarbeitende bsunders ah dir schätztet und was villicht eh-**
177 **ner nöd?**

178 Einersits schätztet sie sicher, dass ich mich für sie versuech ihzschätze. Es gaht villicht män-
179 gisch ned so schnell, wie sie sich das wünschet. Sie würet sich villicht wünsche, dass ich ihri
180 Belange no meh nach obe duen verträte, oder erfolgreicher.

181 **Wenn du d Möglichkeit hetsch, dFuehrig ih dere Firma ganz neu ufzbaue, was würsch**
182 **andersch mache?**

183 (überlegt lange). Nei, eigentlich, also grundsätzlich andersch nöd. Ich denk, es isch eigent-
184 lich nöd schlecht strukturiert. Mr het gwüssi Freiheite, ich ha ez ned s Gfühl, dass mr mir seit
185 mach das und das. Nei, ich finds eigentlich rächt guet organisiert. Villicht gwüssi Sache sehr
186 theoretisch und gwüssi starri Vorgabe, wo vom Konzern us da sind.

187 **Gits no irgendöppis wo du no wetsch loswerde? Wo du ez nöd häsch chöne säge?**

188 Hmm nei, eigentlich nöd.

Transkription Interview mit FK5

1 **Zerst nimmt mich Wunder, welli 5 Begriff falled Ihne i, wänn Sie ä Fuehrig dänked?**

2 Coaching, Management, Organisation, Vertraue, Sicherheit, das wäred 5.

3 **Danke. Was isch damals Ihri Motivation gsi, zum ä Fuehrigspostion übernahm, also wo**
4 **Sie serst mal ä Fuehrigspostion gha händ?**

5 Ich dänk, da wird mer halt au chli Schritt für Schritt anegfuehrt. Also das heisst, mer bewegt
6 sich mal imene Team, imene Umfeld...merkt, wenn mer vielleicht dete mal ä fuehrendi Rolle
7 chan übernahm...mal zerst innerhalb vom Team...Und äs isch natürlich scho so, ich dänk,
8 dass au mini Fuehrigschraft wo mich det gfuehrt händ natürlich mit dem Support zu mir cho
9 sind und gseit sie würed mich au i dem Bereich inne gseh und entsprechend dänn au die
10 Entwicklignsschritt igleitet händ. Also äs isch sicher so, dass mer sich sälber natürlich i sone
11 Richtig au will entwickle aber au dass mer entwickelt wird. Also äs isch sicher au
12 d'Verantwortig vo de Fuehrigschraft zum luege, welli Lüüt händ das Potenzial zum so öppis
13 mache. Will ich mein, ich han immer chli im Verchauf gschaftt jetzt. Da muess mer au immer
14 chli luege, än guete Verchäuer isch au nöd unbedingt ä gueti Fuehrigschraft. Also wänn mer
15 immer die, wo im Fachbereich die beste sind wiiterentwicklet, isch mer under Umstände nöd

16 immer uf dä richtige Schiene dank ich. Äs sind anderi Kompetenze i däm Sinn gforderet.

17 **Was sind det vielleicht no Überlegige gsi, wo Sie gmacht händ, wos drum gange isch**
18 **wänd Sie ä Führiposition überneh oder nöd?**

19 Ja, ich mein ich suech natürlich sälber au persönli Entwicklungsschritt. Ich mein ich han mir
20 das zutraut und han au gmerkt, dass das funktioniert. Dass ich au bi de Lüt i däm Sinn
21 achum, dass ich au chan denä öppli vermitteln. Und ja, ha dann natürlich au entsprächendi
22 Uebildige au für mich persönlich gestartet. Das isch so chli min Karriere-Wäg gsi, oder. Aber
23 wie gseit, da hani scho Support gha natürlich vo dä Führikräfte. Und ich dank, also das
24 isch au jetzt so, wenn ich als Führikraft funktionier isch für mich au wichtig zum überle-
25 ge, i welli Richtig chönnt mer die Lüt entwickle, was wettet sie. Aber au was chönnt für
26 d'Firma gwinbringend si. Also dass mer da irgendwie än Wäg findet. Und da bruchts eifach
27 au ä offni Kommunikation dezue. Also ich dank mer muss au ab und zue Mitarbeitende sä-
28 ge, dass mer sie i gwüsse Funktion nöd gseit. Also das gehört au dezue.

29 **Danke. Jetzt bitt ich Sie, sich a bestimmti Situatione oder Ereignis zerinnere, wo für**
30 **Sie wichtig gsi sind und dass Sie das möglichst usführlich schildered. Sie chönd da**
31 **au gärn chli Zitt näh zum überlege, was wär jetzt vielleicht sones Ereignis. Die ersti**
32 **Frag wo ich han; danked Sie ä d'Zitt zrugg sit Sie bi de Janssen-Cilag AG ä Führi-**
33 **position händ. Wänn Sie das versuechet sich vorstelle. Was sind bsunderi Moment**
34 **oder Ereignis gsi, wo Sie vill über Führi oder über sich sälber als Führikraft**
35 **lernt händ?**

36 Also über Führi lernt mer definitiv vill i Veränderigsprozess. Das isch ganz klar. Also wie
37 funktioniert ä Führikraft. Det cha sie sich au chli bewiise. Also wie managt sie...ich mein,
38 s'Tagesgeschäft manage dunkt mich jetzt nid so herusfordernd, oder. Aber wänn irgendwelchi
39 Veränderige astönd, dann sind die grosse Herusforderige da und dann zeigt sich natürlich au
40 öb ä Führikraft Charakter hät, öb sie au ä s'Vertraue gnüss vo de Mitarbeitende. Dass
41 die eifach wüsset, ja die Führikraft, die luegt nid nur für sich, sondern luegt au für üs.
42 Also das sind so Situatione wo ganz prägend sind, also eidütig. Und da hani natürlich also
43 definitiv, ich meine ich bin jetzt scho relativ lang Führikraft. Da hani also gueti und
44 schlechti Biespiel erlät und die präged eim. Eidütig.

45 **Händ Sie det vielleicht grad äs Biespiel, wo Sie säged det han ich sehr vill lernt? Und**
46 **was händ Sie det lernt?**

47 Ja, also ebe, so das...ich säg jetzt mal so. Die direkti Asprach au. Also Sache wo unabänder-
48 lich sind au klar und dütlich eifach und imene Rahme wo das au erlaubt, zkommuniziere.
49 Also ebe, irgendwie nid zwüsched Tür und Angel, sondern sich dann wirklich au Zitt näh,

sich vorher au überlege, was bedüet das für die Person, für ihri Karriere, für ihri Entwicklig, für sie persönlich emotional. Was bedüet das, wänn jetzt so ä Veränderig astaht. Dass mer sich ä chli uf das istellt. Und nachher au irgendwie die Ebeni findet zum das mitem Mitarbeiter au so zdiskutiere, dass das für de Mitarbeiter irgendwo au nahvollziehbar isch. Mer chan nid jede Entscheid so gestalte, dass für jede Mitarbeiter passt, überhaupt nid. Das werde mer au jetzt wieder gseh, das isch eifach so, aber dass mer mindestens irgendwie öppis nid eifach so kommuniziert ohni Kommentar eifach so als Faktum, sondern irgendwie de Mitarbeiter als Person ebe au i sonere Situation wahrnimmt. Die Ziit und de Ruum au git, wos dänn brucht.

Das isch für Sie dänn Learning-by-Doing gsi?

Das isch eidütig äs Learning-by-Doing. Au die eigene Veränderigsprozess, wo au nid immer eifach so...da häts au schmerzhafti Prozess drunder gä. Im Sinne vo, wo ich au gwüssi Sache han müesse abgäh, wo ich au nid gern abgäh ha. Und da gseht mer dänn natürlich au ob ä Führigschaft au irgendwie die Empathie ä chli ufbringt. Zum irgendwie verstah, was gaht jetzt imene Mitarbeiter vor. Und ihne dänn eigentlich au wieder dä Wäg zeigtet, wies wiitergaht. Also vo dem her gseh, ja, das isch äs Learning-by-Doing. Oder ebe wies anderi gmacht händ au.

Gits no anderi Situatione oder Ereignis, wo Sie vill glernt händ über Führig oder über sich sälber?

Also wie gseit au im negative Sinn. Also negativi Biespiel han ich au äs paar gseh, wo ich han müesse säge, das wür ich nie so mache. Also im Sinn vo...ja...halt zwei, drü Situatione erlebt, wo halt au chli Lüüt verheizt worde sind oder eifach mit Halbwahrheite denn irgendwie argumentiert worde isch. Oder ich säg jetzt au mich als Führigschaft...das isch für mich au so äs prägends Biespiel gsi, wo mich min Vorgsetzte mal als Führigschaft mal so mit Halbwüsse losgschickt hät zumene Mitarbeiter. Also wo gwüssi Versprächige im Ruum gsi sind zwüsche ihm und äm Mitarbeiter, wo ich nid kennt han. So Sache, wo mer dänn dänkt, das wird ich nie mache. Also entweder stahn ich zu dem was entschiede worde isch und dänn wirds au kommuniziert oder suscht gang ich die Situation gar nid i. Also das wär jetzt so ä Situation gsi, wo ich gseit het, wenn ich gwüsst het was mich erwartet, und dass da gwüssi Sache im Ruum sind, wo ich nid känne, dänn wär ich gar nöd det ane. Also da han ich mich dänn so richtig au verschauklet gfühlt, au vo mim Vorgsetzte. Also sottigi Situatione präged eim au. Im Sinn vo, dass mer eifach dänkt, das wird ich nie so mache.

Also dass das eim dänn au aregt, zum über Führig nahdänke?

Ja, definitiv. Das mer dänn au anderst dänkt.

Jetzt bitt ich Sie, sich ane Situation zerinnere, wo Sie bsunders zfriede gsi sind mit Ihrem eigene Füehrigsverhalte. Also wo Sie sich sozsäge im Nachhinein innerlich uf d'Schultere klopfhänd.

Also mir händ jetzt i de letschte zwei Jahr ä so än wüerkliche Coaching-Prozess duregmacht wo mir au externi Coaches no gha händ, wo eus supported händ als Team vo Verchauftseiler und da hämmer also natürlich extrem positivi Erfahrig gmacht, will mir eifach au externi Inputs übercho händ, wo eus als Team wahnsinnig vill wiiterbracht händ und au natürlich als Person. Also das hät mir extrem ghulfe. Bis jetzt bin ich wüerklich i däm Sinn i derä Funktion wo ich gsi bin, meistens ellei verantwortlich gsi, han ellei müesse entscheide, han scho anderi Sales-Manager mit de gliche Funktion gha; da hät mer vielleicht zum einte chli än Draht gha, wo mer au sich chli ustuscht hät. Aber mal wüerklich än externe Input zha vo öpperem, wo vom Gschäft eigentlich kei Ahnig hät, wo nur d'Personeebeni kennt und ebe uf Emotione gschuelet isch und eifach au sich überleht...ja eifach das völlig vo usse alueget, so die Ussesicht. Das isch für mich so chli än neue Input gsi wo ich eigentlich nüme wett misse. Und ich danke, egal was für Veränderigsphase dass chömed, also ich wird mir die Ussesicht immer wieder inehole. Das isch für mich so chli äs Learning gsi, dass mer eifach wüerklich über de Tellerrand use sött luege und anderi Inputs sött zuelah. Und au vo denä wo nöd euses Business känned, aber wo gschuelet sind mit Mänsche zschaffe, Mänsche zkänne, Empfindige irgendwie chönne zrealisiere, wahrznäh. Also das isch extrem berichernd. Und da häts tolli Situatione gäh, wo mer dänn hät chöne säge, da hät mer schwierigi Situatione guet chöne löse, indems au guet vorbereitet gsi sind und indems ebe wie scho vorbesproche gsi sind.

Händ Sie det no äs konkreets Biespiel, wo Sie säged ebe das isch jetzt ä Situation gsi, wo ich dänn im Nachhinein sehr zfriede gsi sind mit mim Verhalte?

Ich chas eigentlich grad aktuell bezieh. Ä Mitarbeiterin wo jetzt sehr stark um ihre Job bangt hät, wo unsicher gsi isch, hät sie jetzt i derä neue Organisation wie sie jetzt bildet au Platz. Und ich dänk da hani au genau de Prozess eso gstartet. Also au mit mim persönliche Coach, wo ich no han besproche, wie gang ich da vor, wie pack ich die Situation a. Und mir händ de Wäg mitenand definiert, händ einersiits definiert offni Asprach, au mit de Mitarbeiterin, das au halt entgäe näh, dass sie jetzt Angst hät. Ich han ihre au zu dem Ziitpunkt die Angst im dem Sinn nid chöne näh, will ich sälber au nonig gwüsst han, wie gahts für sie wiiter. Also min Wüssensstand isch zwenig gsi, dass ich das wüerklich konkret het chöne beurteile. Aber eifach dänn de regelmässig Ustusch mit ihre zmache, ihre die Information gäh wo ich scho chan, inere klare Form, ihre au Alternative ufzeige au innerhalb vo dem grosse Konzern wo mir drin stecked. Eifach säge fokussier di nid nur uf dä Bereich, sondern lueg au wiiter. Sie sälber au scho ine Phase bringe, wo sie aktiv worde isch. Also sie isch dänn aktiv au...hät

120 sich au bi J&J da no i anderne Bereich chli agfange umeluege. Schlussendlich ischs jetzt
121 guet usecho. Sie bhaltet ihre Job. Also das isch für mich s'Beste wo hät chöne passiere,
122 Aber äs het au anderst chöne cho, oder. Und sie hät i däm Sinn au, mir das mehrfach bestä-
123 tigt, wie wichtig dass das ihre gsi isch, dass ich sie ebe unterstützt han, dass mer au die Al-
124 ternative aglueget händ. Und nid jetzt eifach über Wuche sie eifach hange la und eifach säge
125 ja, jetzt muesch halt eifach warte bis am Tag x. Mer isch konkret mitenand vorgange, hät
126 Szenarie aglueget. Und hät mitenand Lösigsasätz diskutiert, egal öb sie i die oder die Richtig
127 gaht. Also sie hät sich dänn eigentlich immer irgendwo treit gfühlt, will sie gwüsst hät wänn
128 d'Variante A halt nümme in Frag chunnt, dänn hani no äs zweits Gleis, wo bereits ufgleist
129 isch, wo mir vielleicht neu Möglichkeiten büütet. Also so chli i däm Sinn, das Vorgah.

130 **Danke, schöns Biespiel. Jetzt bitt ich Sie no s'Umgekehrte zmache; und zwar sich ane**
131 **Situation zerinnere, wo Sie im Nachhinein enttüscht gsi sind vo Ihrem Führgsverhal-**
132 **te oder wo Sie eifach dänkt händ, das wür ich jetzt snächst mal anders mache.**

133 Ja, vielleicht schiebt mer die Sache chli meh uf d'Siite, hä. Ähm (überlegt)...ja, äs isch für mich
134 meh so chli...das isch no schwierig zum säge...also ich denk für mich isch meh so chli...ich
135 mein mir sind im Mittelmanagement, also irgendwo halt scho chli Sandwichposition zwü-
136 sched inne, mer müend gwüssi Sache gäg ufe transportiere, gwüssi gäge abe. Also für mich
137 ischs meh so chli d'Situation wo mir mängisch Müeh macht, eso chli, wie wiit chan ich au gäg
138 ufe irgendwelchi Prozess beiflusse. Das isch eher chli i die Richtig. Aber jetzt grad eso äs
139 konkreets Biespiel...da muess ich nomal chli sueche...vielleicht chunnt mer no öppis.... Natür-
140 lich findet mer au nid mit jedem Mitarbeiter 100% dä perfekti Wäg, oder. Also da gits immer
141 wieder au mal Ungreimtheite. Aber jetzt würklich so än Fall, wo ich wür säge de isch völlig i
142 d'Hose...als Führgschraft...(überlegt) isch no schwierig, das andere konkrete Situation fest
143 zmache. Aber äs hät au scho Mitarbeiter gä, wo ich gfühert han wo schlussendlich dänn
144 händ müesse gah, eifach au will mer mit ihne...ich sägs mal so, dä Wäg nid gfunde hät zum
145 sie verbessere, entwickle...wills halt eifach wahrscheinlich au uf de persönliche Ebeni wenig
146 guet harmoniert hät damit die Entwicklig hät chöne stattfinde, oder. Also, dass d'Person
147 au...die entsprechendi Person au gnüegend vo eim agno hät zum halt die Veränderige ma-
148 che, wo mer sälber oder ebe au d'Firma erwartet hät. Also da hani au zwei, drü Situatione
149 erlebt, Mitarbeiter wo dänn eifach händ müesse gah, wills halt nid funktioniert hät. Lüüt wo
150 mer eifach definiert hät, die und die Verbesserigsschritt müend cho, wo mer halt...weiss au
151 nid...vielleicht bim einte glaubt mer meh dra bimene andere au weniger. Vielleicht häts au mit
152 dem ztue, oder. Dass mer nid a jede Mitarbeiter glich glaubt. Und vielleicht dänn au sälber
153 unter Umstände im Nachhinein dänkt ich han vielleicht chli wenig investiert. Au a persönli-
154 chem Engagement. Dass das dänn no irgendwie zumene Erfolg cho isch. Also das sind
155 Misserfolg wür ich mal säge. Bsunders bi Mitarbeiter, wo mer denn no sälber mal usgsuecht

156 hät, oder. Wänn mer dänn muess säge, okay mer hät die Schritt irgendwie nid anebracht wo
157 mer hät welle, dänn isch das scho au irgendwie Misserfolg.

158 **Danke. Welli Situatione händ Sie sit de Übernahm vo Ihrer aktuelle Führiingsposition**
159 **als Führiingsperson als bsunderi Herusforderig empfunde?**

160 Zum jetzige Ziitpunkt au ä schwierigi Frag. Will die Position wo ich jetzt han, isch nur ä Über-
161 gangsposition und isch nur für äs paar Monat. Ähm...d'Herusforderig isch jetzt weniger vo dä
162 Position anendfürsich, was jetzt d'Fähigkeite vo derä Position anbelangt, sondern meh au so
163 wieder persönlich Situation im Sinn vo neue Vorgsetzte, wo mer nid genau weiss, was er-
164 wartet dä. Wo sind däm sini Schwerpükt, wie ticket er in Afüeriingszeiche, uf was leiht er
165 bsunders Wert. Also isch so chli än schnelle Übergang gsi. Also Veränderig wo sich vor äs
166 paar Monat scho abzeichnet hät, wo mer gseit hät guet, das isch jetzt än Übergangsschritt,
167 mer würed dich i däre Position inne gseh. Und dänn sich irgendwie imene neue Umfeld zbe-
168 wege, wo mer dänn nonig so genau weiss, ebe uf was lueget die Lüüt bsunders, uf was söll
169 ich mich jetzt bsunders fokussiere am Afang. Das sind so chli sottigi Situatione. Also für mich
170 isch so chli s'Persönliche immer zerst wichtig. Also wänn ich merk, dass ich mit öpperem
171 guet harmoniere...wänn emal die Ebeni da isch, also dänn chunnt alles andere eigentlich vo
172 ellei. Dänn chammer so ä Person natürlich au besser frage und dänn säge was meinsch, bin
173 ich da ufem richtige Wäg, wüsch du das anders apacke, isch das guet so für dich. Das gaht
174 dänn eifacher, oder. Mer muess sich die Ebeni zerscht mal erarbeite und wenn mer nid so
175 genau weiss, wie reagiert jetzt ä Führiingschaft, wänn mer halt au mal nahfragt....also isch
176 meh gfraget eifach liefere, so im Sinn vo strategisch oder eifach so chli die Sache oder
177 chammer ebe au als Person vielleicht e chli funktioniere. Und das isch bi mir halt so. Also ich
178 gang immer eher über d'Person a d'Ufgab ane. Das isch so chli ä persönlich Gschicht. An-
179 deri sind wahrschinlich strategischer. Und gsehnd zerst so chli s'strategische Umfeld und
180 baued sich mit dem au dänn die persönliche Kontakt uf. Das isch für mich mängisch chli
181 d'Herusforderig bi Wächsel, wo vielleicht chli schnäll oder chli unvermittelt, unvorbereitet uf
182 eim zue chömed.

183 **Wie gönd Sie dänn mit däm um?**

184 Ich versuech halt möglichst schnäll chli zluege wie die Person mit dem umgaht oder hol mer
185 au mal Informatione ine, wänn ich no Lüüt han wo ich Informatione chan bezieh. I däm Fall
186 isch das jetzt einigermasse gange, will dä Vorgänger i dä Firma bliebe isch, eifach inere an-
187 dere Funktion. Und ich eigentlich au mitem Vorgänger guet zämegschaffet han. Also hani det
188 echli chöne öppis go abhole. Zum halt chli luege, wie packi das am gschiehdschte a und wo
189 sölli am Afang Schwerpükt setze. Ich denk das isch immer so. Aber ebe, wie gseit, ich funk-
190 tionier eher uf persönlicher Ebeni. Entsprechend versuechi au über Persone halt irgend ä

191 Information zhole. Das fällt mir am eifachste so.

192 **Gsehd Sie no anderi Useforderige, vielleicht meh generell i dä Janssen-Cilag, für**
193 **Füehrigschräft?**

194 Also ich meine, also wänn mers ganz aktuell bezieht, dänn ischs natürlich scho dä Change-
195 prozess, wo mir im Moment drin steckt. Wo mir natürlich scho ä extremi Herusforderig isch.
196 Will natürlich...ebe, am Fritig isch dänn klar wär jetzt welli Funktion hät. Dänn isch natürlich
197 das mal wieder...mindestens die Ebeni isch dänn mal gä, jede hät dä glich Wüssensstand,
198 jede weiss wies wiitergaht. Also das isch dänn sicher mal ganz äs zentrals Element. Ab dänn
199 isch dänn irgendwie au wieder d'Freiheit da zum eifach wiiterschaffe und nöd immer danke
200 macht das jetzt überhaupt Sinn wänn ich das jetzt uselah. Ich weiss gar nöd isch das nach-
201 her die richtig Person und so wiiter. So Gedanke, wo mer im Moment hät wo eim au hemmet,
202 die sind dänn weg. Aber ähm...ich dänk das wird für villi Lüt ä riise Herusforderig wärde,
203 sich i derä neue Organisation zrächt zfinde. Will ich glaub äs git würlklich grösseri Veränderi-
204 ge. Ich dänk, also das wird d'Füehrigschräft i dä nächste Ziiit extrem fordere, ganz sicher.
205 Eifach luege, ebe au da wieder, da gahts dänn au wieder zerst um s'Persönliche, das isch
206 für mich klar. Also wänn eine jetzt irgendwie neu Ufagbe überchunnt, neu Herusforderige,
207 imene neue Team funktioniert, da gahts zerst um d'Person. Wie fühled sich die, wie chömed
208 die zschlag mit dem, was bruched die für Informatione, wo händ die Defizit, wo gits vielleicht
209 Schwierigkeite i de neue Konstellation inne und so. Also das sind eso chli die erste Sache
210 wo mer dänn muess apacke zum irgendwie eifach sicherstelle, dass die Lüt dänn wieder äs
211 Umfeld händ, wo sie ihri Leistig chönd abrüefe. Also das wird ganz ä grösseri Gschicht wer-
212 de, dänk ich. Bin gspannt.

213 **Wie und durch wen werdet Sie bi de Janssen-Cilag unterstützt bi so Herusforderige?**

214 (überlegt) Ich meine, äs isch scho so...also ganz zentral sind natürlich normalerwiis die direk-
215 te Vorgsetzte. Also wo eim i so Situatione au führed, wiiterhälfed, unterstützed, eim au chli
216 dä Rugge freihaltet oder eim au stärked, i däm wo mer macht, was mer tuet. Dänn klar, gits
217 natürlich au Möglichkeite sich a andere zorientiere. Sicher hät mer d'Möglichkeit au mal bi
218 HR vorstellig zwerde, wänn gwüssi Sache sind. Oder ebe, wänn mer mal ä externi Sicht
219 wett. Aber ich dänk jede brucht au irgendwelchi Vertrauenspersone, wo vielleicht nid unbe-
220 dingt die direkte Vorgsetzte sind. Ebe, wänn mer lang debi isch wie ich, hät mer da vielleicht
221 chli meh Möglichkeite. Wänn natürlich vill Lüt kännsch und mit vill Lüt zämegschafft häsch,
222 und vielleicht au mal eine useme jetzt andere Bereich, eifach mal als ä befründeti Person mal
223 chan anenäh und säge du, die und die Situation hani, was wüsch mer rate. Und halt eifach
224 au chli zerkänne, welli Person chunnt mit derä Situation guet zschlag, welli hät würlklich äs
225 Problem demit. Und das wird sich dänn bewiese. Wie bi jedem Veränderigsprozess wirds

226 halt Gwünner und Verlörer gä. Das gaht gar nöd anders.

227 **Unterstützig chunnt demfall einersiits vo Vorgesetzte und andersiits durchs persönli-**
228 **che Beziehigsnetz wo Sie ufbaut händ?**

229 Jaja, klar, das isch natürlich au dehei. Das isch klar. Also ich meine das isch normal, dass
230 mer natürlich gwüssi Sache au hei treit und dehei diskutiert. Und dänn natürlich au Inputs
231 überchunnt. Und ebe, also äs externs Coaching find ich scho au ä extrem wertvolli Gschicht.
232 Unabhängigi Lüüt, wo mit de Firma nüt ztue händ. Zwüscheziitlich isch eigentlich das Projekt
233 abgeschlosse. Aber ich han so än guete Kontakt mit mim ehemalige Coach, dass ich au
234 weiss, de schickt mir jetzt kei Rächnig, wänn ich jetzt mal 15 Minute mit däm am Telefon
235 hocke. Sondern dänn diskutiert mer au mal mitenand. Und das isch sicher...sobald sich jetzt
236 da d'Woge ä chli glättet händ, wird ich das au wieder besträge, das ich au wieder äs externs
237 Coaching chan ha, würllich ganz offiziell, will das find ich ganz wichtig.

238 **Dänn bitt ich Sie im nächste Teil vo Ihrne Ideal-Vorstellige über Füehrig zverzelle. Und**
239 **Sie müend sich nöd uf Ihri Beziehig zu Ihrne Mitarbeiter bezieh, sondern generell über-**
240 **lege was wichtig isch. Da bitt ich Sie als erschs au wieder 5 Begriff znänne, was für Sie**
241 **persönlich Füehrigserfolg isch.**

242 Also än Füehrigserfolg isch sicher än zfriedene Mitarbeiter, wo sini Leistig voll chan abrüefe.
243 Entsprechend natürlich au - mir sind im Verchauf - oder isch klar, dass mer erfolgrich ver-
244 chaufet, dass mer eusi Ziel erreicht. Dänn isch aber au wichtig, nöd nur dass mer Ziel er-
245 reicht sondern au wie. Also dass mer i däm Sinn Compliance und Richtlinie ihaltet. Dass mer
246 korrekt vorgönd und au korrekt mitem Mitarbeiter umgönd. Dänn find ich au wichtig, dass
247 mer als Füehrigsperson au, ich säg jetzt Erfolg au fiired mit dä Mitarbeiter, dass sie au sich
248 däm bewusst sind, also nöd nur im Sinn vo Gäld oder Champagner oder weiss ich was, son-
249 dern würllich au im Sinn vo Wertschätzig, also dass das bi dene Lüüt achunnt.

250 **Welli Wert sind Ihne als Füehrigschafft bsunders wichtig?**

251 Also ich han sicher scho zwei, drü gnännt. Also sicher Offeheit, Vertraue, Sicherheit...ja, Mo-
252 tivation. Au gwüssi Sache vorläbe, also nid nur verlange. Ähm...mitfreue, mitliede sägi
253 mal...so.

254 **Chönd Sie ä Situation beschriebe oder äs Verhalte vo Ihne, wo sich Ihri Wert bsunders**
255 **zeigt händ?**

256 Müesst mer fast d'Mitarbeiter frage, hä. (überlegt) So Glichheit, also Glichheit übrigens au,
257 das isch vielleicht no ä Ergänzig zu vorher, also quasi alli glich wertä, glich behandle. Das isch
258 eigentlich au no än wichtige punkt....(überlegt wieder) Also ich meine, ich han das mängisch

259 au gmerkt bi Mitarbeiter wo mer...also ich säg jetzt ich han jetzt scho verschiedensti Füh-
260 rigsfugabe gha und wänn ich dänn au wieder inen andere Bereich gwächslet han und das
261 mit de Mitarbeiter so chli aglueget ha...Feedback au vo ihne au übercho han...Also ich dank
262 so chli s'Thema Vertraue isch scho gross. Also ich bin sicher überhaupt kein Kontroll-Freak.
263 Und ich glaub das schätzed d'Lüüt extrem, dass sie wüssed, wänn sie ihri Leistig bringed,
264 dass mer dänn halt nid immer hinne dra staht und lueget...jedes Detail...Und dass ich würk-
265 lich au Verantwortig gib und au säge ich weiss, dass du das chasch, du machsch das und du
266 ziehst das dure und nachher luegmer s'Resultat a. Also so i däm Sinn. Also wücklich au
267 än gwüsse Freiruum au la und nöd so dä Kontroll-Freak wo jede Schritt überwacht. Ich dank
268 das händ d'Lüüt sehr gschätzt. Und da gits jetzt Biespiel wo sie mir das au signalisiert händ.
269 Dass sie eigentlich bi dene Pünkt findet, dass ihne das i dä Zämearbet wichtig und guet gsi
270 isch. Ich wüers mal so säge.

271 **Was sind in Ihrne Auge ganz allgemein betrachtet, die zentrale Ufgabe vonere Füh-**
272 **rigschaft?**

273 Also äs gaht natürlich äs Stuck wiit wieder ist gliche ine. Also ich mein einersits...ä Führig-
274 schraft muess sicher - das chan mer vielleicht so no ergänze au - ich mein klari Vorgabe
275 bruchts. Dass eigentlich vo Afang a klar isch, welles Ziel verfolgmer. Also weniger nur...also
276 wie mer das mached hani scho chli verzellt, also dass mer natürlich Verantwortig, Vertraue,
277 Sicherheit git und dene Lüüt Unterstützig git, dass die merked okay, de traut mir das au zue.
278 Aber für das müend au klari Vorgabe da si, wo ane wänd mer. Au mitere Begründig i däm
279 Sinn. Also was sind au eusi übergeordnete Ziel und wieso gömmer i die Richtig. Also dass
280 mer nid nur seit mir bruchet bis dänn und dänn so und so viel Umsatz. Was bedüet das, wie
281 gömmer da wiiter, was chömmer eus da ufbaue. Und das isch natürlich nid nur Gäld und
282 Umsatz. Sondern Kontakt, Beziehige mit Chunde wo üs vielleicht langfristig nachher au öppis
283 bringet. Also so eigentlich Sinngebig vo de ganze Gschicht. I die Richtig, ja. Und ebe nach-
284 her au die entsprechend Wertschätzig, aber uf die ander Siite ebe au äs klars Aspräche,
285 wänn gwüssi Sache nid funktioniered. Das ghört au dezue. Halt irgendwie negativi Sache nid
286 vor sich schiebe sondern aspräche.

287 **Welli Qualifikatione und Kompetenze söll Ihrer Meinig nah ä Führigschaft bi de**
288 **Janssen-Cilag AG mitbringe?**

289 Qualifikatione, jaja...also ich weiss nöd öb mer das i däm Sinn, also chli überspitzt formuliert,
290 öb mer das chan lerne, also Führigschaft. Also ich dänke eifach äs git wücklich Fachspe-
291 zialiste und ä Führigschaft isch dänn für mich nüme unbedingt sonen Fachspezialist. Son-
292 dern ebe meh än Spezialist, wo sich eifach chli uskännt mit Persone und Situatione und Um-
293 gang mit Persone und Umgang mit verschiedene Situatione. Wo au gwüssi Problem chan

294 erkenne und benenne. Wo sicher au...natürlich, ä gwüssi strategischi Schuelig muener ha.
295 Aber ich...ebe, ich dank jetzt grad so im Mittelmanagement, da isch d'Strategie hüfig vorgäh.
296 Die chunnt vo ganz obe und dänn isch eigentlich d'Herusforderig, so chli mit dene Persone,
297 wo mer sich i däm Umfeld wo mer sich bewegt, mit dene das umsetzte, oder. Und schluss-
298 endlich dank ich, isches wahrscheinlich würllich det wichtiger, halt d'Lüüt zgseh, wie sie rea-
299 gieret, was chömmer mit denä Lüüt erreiche, welli Kompetenze müemer no entwickle, welli
300 sind da.

301 **Gits da konkreti Skills, wo eim unterstützed die Ufgabe zum überneh?**

302 Ja, das gits scho und da hämmer au relativ vill erarbeitet innerhalb vo dem Coaching-
303 Prozess. Wo mer ja au als Füehrigsziel händ im Sales, das isch würllich ä Sales-Gschicht
304 gsi, oder. Das mer würllich ä Füehrigsequippe im Sales-Team inne gmacht händ. Wo mer
305 dänn scho würllich ganz klar au versuecht händ, die Kompetenze zdefiniere, zbenenne, us-
306 zformuliere, au verständlich zmache und die konkret Diskussion mit de Lüüt au zführe und
307 zwar nid nur im Sinn vo Wertig, sondern eifach so im Sinn vo, das gsehnd mir jetzt i däm
308 Bereich, das isch bsunders wichtig, das isch au wichtig, das isch vielleicht chli weniger wich-
309 tig. Also wo bisch du als Person und wo chömmer dich entwickle, oder. Und isch eigent-
310 lich...also vo dem her gseh möglich, sich wie chli än individuelle Asatz zbahne. Und das isch
311 eigentlich s'Spannende gsi. Und ich dank die Lüüt, wo sich würllich uf de Prozess ilah händ,
312 die händ vill profitiert, au Ussedienst-Lüüt.

313 **Gits det use zwei, drü Kompetenze, wo Sie als bsunders wichtig erachtet?**

314 Also jetzt in Bezug uf d'Füehrigschafft? Ja, also Kompetenze vo dä Füehrigschafft...da be-
315 wege mer eus immer chli im gliche Umfeld. Das wo mir chunnt, also ebe das sind dänn halt
316 eifach...also mer chönnts eso chli i Teilbereich...also än gwüsse Teil isch vielleicht
317 d'Management-Kompetenz, das chönnt mer vielleicht so chli übergeordnet zäme fasse. Also
318 alles was Zahle, was Umsatz, was Umsatzentwicklig, was regionali Entwicklige und so anbe-
319 langt. Dänn ebe Sozialkompetenz, wo ich sicher eher chli mini Domäne gsehn. Ja, was
320 chönnt mer no dri näh. Sind scho so chli die zwei Hauptbereich, wo mer so chli seit zwüsche
321 dene zwei Pol bewegt mer sich au chli. Mer muess sich au i beidem wohl fühle. Und irgend-
322 wie muess de Mitarbeiter au merke, wem gahts meh um Management und wem gahts meh
323 um Coaching, wänn mer so will.

324 **Gits Ihrer Meinig na öppis, wo ä Füehrigschafft bi de Janssen-Cilag uf kein Fall mache**
325 **därf oder wo sie bsunders beachte muess, also spezifisch uf s'Unternähme bezoge?**

326 (überlegt) Also ich meine mir sind extrem i däm Unternähme natürlich a Richtlinie bunde. Da
327 händ mir ganz klari Vorgabe, sie sind einersiits natürlich gsetzliche Vorgabe, wo sganze

328 Pharma-Business natürlich extrem stark reguliert isch hützutags. Also gägenüber vor 10 Jahr
329 hät das gigantisch zuegnoh. Aber au Regle, wo mir üs sälber vorgänd, ich meine als ameri-
330 kanischs Unternehme sowieso; also Compliance isch än bsundere Faktor. Das hät natürlich
331 au mit Risike tzue in Amerika, das isch klar oder. Dass keine wäg irgendöppis aklagt wird
332 und so wiiter. Also da git s'Unternehme extrem vill vor. Und da muess mer sich würllich si-
333 cher guet und suuber drin bewege. Das wär än Punkt.

334 **Danke. Dänn wird ich Ihne jetzt Frage stelle, wo sich uf konkreti Themene beziehnd,**
335 **wo im Zämehang mit Füehrig hüfig diskutiert werdet. Ich wird Sie vor allem fräge, wie**
336 **Sie öppis machet und Sie chönd sich da jetzt wieder uf Ihri Beziehig zu Ihrne Mitarbei-**
337 **ter bezieh. Und Sie chönd au gern säge, wänn öppis gar nöd zuetrifft oder wänn öppis**
338 **nöd so isch wie Sie sich das wünsched. Die ersti Frag: wie zeigt Sie Ihrne Mitarbeiter,**
339 **wo sie bezüglich ihrne Leistige stönd?**

340 Guet au da, im Sales isch das ganz klar deklariert. Mir mached das quartalswiis...chunnt de
341 Mitarbeiter ä Rückmäldig über. Einersiits natürlich...was d'Umsatzsituation abelangt isch das
342 natürlich än laufende Prozess aber Ende Quartal wird immer klar definiert...mir händ eus das
343 vorgnoh für das Quartal, mir händ das erreicht, dä Gap isch so und so, die Differenz, wie
344 gömmer wiiter, was sind die nächste Schritt. Das isch mal quantitativ, Zielsetzige, Umsatz vo
345 de einzelne Produkt. Und s'Zweite und das sind dänn meh so chli Kriterie, wo au Qualität vo
346 de Arbet beurteilet. Au das isch eigentlich im Sinn vonere absolut offne Eis-zu-Eis-Asprach.
347 Und das isch zweimal pro Jahr. Fröhner hämmer das au quartalswiis gmacht, händ dänn
348 aber mal gfunde, zum gwüssi Entwicklungsschritt ileite bruchts eifach au ä chli Ziit. Äs isch
349 zkurz eis Quartal, also bis mer dänn würllich chan beurteile hät Veränderig stattgfunde, ja
350 oder nein. Und das hämmer dänn uf halbjährlich gmacht. Also halbjährlich findet mitem Mit-
351 arbeiter äs Feedbackgspräch statt, wo uf bestimmte Kriterie berueht. Das isch Motivation,
352 das isch Teamarbet, das isch Compliance, Professionalität und so wiiter. Also klari Kriterie
353 miteme Kriteriekatalog au, wo mer mit de Lüüt bespricht.

354 **Isch das s'Zwüsche- und Endjahresgespräch?**

355 Chönnt mer so nänne. Ja, mhm. Also mir händs eifach innerhalb vom Büroabteiligssystem
356 inne. Das isch eigentlich wie äs gschlossnigs System, wo mir fürs Sales händ, wo au für dä
357 Ussedienst-Mitarbeiter au Bonus-relevant isch. Also dä Ussedienst isch au vom Bonus her
358 anderst ufbaue wie dä Innedienst. Also isch eifach ä anderi Funktion, wo mer anderst beur-
359 teilt. Aber äs flüsst beides i. Äs flüsst nid nur dä Verchaufsumsatz i, sondern au ganz konkret
360 wie verhaltet er sich. Also ich mein so dä Verchäuer wo jetzt total egoistisch nur uf sich lue-
361 get, wird au gwüssi Abzüg übercho, au wenn er sini Ziel erreicht. Also d'Diskussion chan mer
362 mit dem sehr guet führe und die wird au klar gführt und dä Mitarbeiter weiss eigentlich

363 immer wo er steht. Und äs chan natürlich au mal Rückmaldige gäh, wänn würllich irgendö-
364 pis passiert oder wänn mer i somene Gspräch inne au än klare Massnahmeplan definiert, will
365 öpper halt imene Bereich ungnüegend isch. Dänn gits än laufende Prozess, wo dänn natür-
366 lich au mit Gspräch zwüsched inne muess verfolgt werde. Ä klari Definition, wo mer seit lueg
367 innerhalb vo dä nächste drü bis sächs Monät muess die und die Veränderig stattfinde. Und
368 das wird je nach dem au schriftlich dokumentiert. Also wänns jetzt würllich öppis isch, wo
369 mer muess säge das isch kritisch für die Funktion und chönnti au innere Entlassig münde,
370 wenn jetzt öpper sich eifach nöd veränderet, das wird schriftlich dokumentiert und gaht au is
371 Dossier. Eifach demit das klar isch, dass jetzt nid nur eifach so mer redet mitenand und ime-
372 ne halbe Jahr redet mer wieder über s'Gliche. Dass das klar isch, wänn nüt passiert, hät das
373 au Konsequenze. Ich dank da muess mer eifach klar si i de Kommunikation. Das isch ebe
374 das, wo ich vorher erwähnt han. Wänns dänn bi gwüsse Mitarbeiter nid glingt dä Prozess
375 irgendwie zumene guete End zbringe, dänn isch das für eim au äs Stuck wiit ä Niederlag,
376 oder.

377 **Sie händ vorher die Gspräch atönt, Halbjahres- und Endjahresgespräch. Also mer redet**
378 **da ja immer vo de 5 Conversations.**

379 Ja das isch ebe bim Ussedienst nid ganz glich. Aber äs isch nid jetzt völlig anders.

380 **Wie sorget Sie defür, dass die Gspräch, also Zielveribarig händ Sie ja sicher au und**
381 **Zwüsche- und Enjahresgespräch, dass die für de Mitarbeiter würllich nützlich sind und**
382 **ihn wiiterbringed?**

383 Also ganz zentral isch natürlich, dass mer sich würllich au für die Sache Ziit nimmt. Ziit
384 nimmt i de Vorbereitig. Aber würllich au völlig ungstört i de Durchführig. Da gits eifach nüt.
385 Also das muess än Ruum si wie dä, wo mer in aller Rueh isch, wo kei anderi mitlosed, wo
386 mer kei Störige hät. Wo mer eifach öppe zwei Stund würllich mitenand redet und Pünkt as-
387 spricht, wo mer vielleicht suscht im Alltagsgschäft ebe nid eso guet über dä Tisch chan bringe.
388 Und ich meine, mer därf nid vergässe, Ussedienst-Mitarbeitendi sind immer dusse. Wenn
389 mer mit ihne unterwägs isch, isch mer au immer igendwo, hät Chunde, macht wieder
390 d'Nachbesprechig, chunnt dä nächst Chund und so wiiter. D'Rueh zum so öppis würllich
391 konkret konsequent mitenand zbespräche hät mer nie und die muess mer sich näh. Also das
392 heisst klare Termin setze, kei anderi Störige zuelah, wenn möglich - also nid emal zwingend
393 unbedingt da, sondern lieber no usswärts. Also dass mer än Rahme schafft, wo das au mög-
394 lich isch und wos am Mitarbeiter vielleicht au chli eifacher macht zum vielleicht au mal gwüssi
395 Pünkt bringe. Also wo er au seit, ja die Leistig wird vo mir erwartet, aber ufgrund vo däm und
396 däm, das sind Hindernis wo ich han, oder. Das eifach irgendwie ä Atmosphäre entsteht, wo
397 halt au so äs Gspräch zuelaht.

398 **Wie bringet Sie Ihre Mitarbeitende gegenüber Wertschätzig zum Ausdruck?**

399 Ja, am liebste laufend ä chli. Also au chlini Sache. Also irgendwie au mal...also ich bin jetzt
400 nid dä, wo immer s'Gfühl hät er müess lobe. Also eifach die chlinst Handreichig, immer grad
401 weiss ich was drus mache. Aber ich dänk äs git immer wieder Situatione, wo mer würlklich
402 emene Mitarbeiter au mal die Wertschätzig persönlich chan entgäbbringe. Also am liebste
403 persönlich. Dass mer eifach emal öpperem au würlklich seit, nid nur immer das was halt nid
404 so guet gloffe isch, sondern würlklich au mal seit, das isch jetzt super gloffe und wie du das
405 umgesetzt häsch findi jetzt perfekt. Eifach eso. Aber nid eifach im Übermass, oder. Mich
406 dunkts irgendwie, da muemer au so chli s'Gfühl entwickle, was passt au für eim als Person.
407 Und ja...was passt au für de Mitarbeiter. Aber äs isch scho so, persönlich gaht das am beste
408 oder au mal schnäll retour schriebe. Ich mein ich hans mängisch au gmacht, also nid emal
409 nur bi de eigne Mitarbeiter, sondern au wenn ich suscht jetzt bi öpperem gfunde
410 han...irgendöpper wo mer mitem zämeschafft...und halt de bringt jetzt öppis super deher,
411 dass mer halt eifach mal schnäll retour schriebe und seit danke, das findi jetzt würlklich super
412 Arbet wo da gmacht häsch, hilft mer wahnsinnig wiiter...oder irgendwie so halt.

413 **Also das heisst Wertschätzig chunnt vor allem über Feedback?**

414 Ja, für mich eidütig. Will also, alles andere...jede nimmt natürlich gärn Bonus und Geld und
415 gseht sich zoberst ufere Rangliste am liebste. Aber mich dunkts das hät weniger lang Be-
416 stand wie regelmässig au persönlich. Und s'Feedback git da meh. Ich denk...also da hämmer
417 i de letschte zwei, drü Jahr han ich würlklich s'Gfühl extrem dezue glärnt. Also dass mer
418 würlklich anderst mit Feedback umgönd oder au nid nur positivs sondern au mal negativs.
419 Also au mal Feedback gäh im Sinn vo Optimierige, öpperem au mal säge du lueg da und da
420 müessitsch vielleicht mal chli druf luege, das würd ich dir mal no als Hiiwiis mitgäh, nimm doch
421 das uf und luegs mal a für dich. So Sache, das chunnt e chli meh dunkts mich. Ja.

422 **Wie unterstützed Sie Ihri Mitarbeitende bi de Arbet?**

423 Ähm...ja guet, äs git natürlich verschiedeneni Möglichkeiten. Ich mein einersiits, chan mer natür-
424 lich säge...ich han sicher än gwüsse Erfahrungsschatz wo ich ihne sicher au Support chan
425 gäh. Ich han natürlich die Chance mehreri Lüt i mim Umfeld zgseh, wo ich unterschiedlich
426 Art und Wiise gseh wie sie schaffet. Also das heisst ich gseh mich au so chli als Vermittler vo
427 Idee vom einte zum andere. Will wenn ich jetzt mal mit 5 Lüt parallel zum gliche Thema
428 unterwägs gsi bin, gsehn ich natürlich wies die Persone mached und was chunnt vielleicht au
429 guet a. Also ich han so chli die Beobachterrolle, wo ich natürlich au chli Chundereaktionen
430 abhole und gseh was chunnt guet a was, chunnt weniger guet a. Und dänn so chli Hiiwiis gä,
431 was chönnt mer verändere und optimiere. Das sind so chli Pünkt wo ich gseh, dass ich sie
432 chan entwickle. Und dänn dänk ich ebe natürlich au...ebe au mitem Coaching und em Ma-

433 nagement...dass ich natürlich mit dene Lüüt schaffe und regelmässig versuech ebe offe as-
434 preche wenn au gwüssi Schwierigkeite da sind aber au natürlich sie i ihrne Stärkene unter-
435 stützte. Dass sie au merket äs wird au wahrgno was sie ebe sehr guet mached, oder. Und ich
436 denk für mich...also grad jetzt wänn mer Sales-Lüüt alueget. Die wo am wenigste...also ich
437 sägs emal so, die erfolgreichste sind meistens die wo so chli äs kantigs Profil händ. Also wo
438 irgendwo ganz klari Stärkene händ, vielleicht aber au klari Schwächene. Die wo überall so chli
439 zwüsche inne schwümmet, die sind im Verchauf meistens nid so erfolgriech. Die wo so kei
440 Egge und Kante händ und...irgendwie vom Chund au nid eso...ja, sie sind dänn so chli wie
441 anderi au nett und fründlich, aber sie gönd dänn i dä Masse chli under. Und Lüüt wo chli an-
442 ders sind wie anderi oder irgendwelchi Sache ganz speziell füre stäched, oder. Segs Kom-
443 munikation oder sigah uf Chunde oder uf Situatione oder ebe so chli die persönlich Ebeni
444 chöne zentwickle, das sind die wo nachher au öppis umsetzed, oder. Also halt chli uf so Sa-
445 che zachte und halt sie zentwickle. Und ebe, für mich isch so chli dä Chern, nid immer nume
446 uf dä Schwächene umezriite sondern würllich au Stärken stärken. Also ich dank öpper wo ä
447 klari Stärke hät, wänner die no wiiter entwickelt gwünnt er fast meh wie wänner immer ver-
448 suecht, das wo er genau weiss das er schwach isch zentwickle. Ussert äs isch natürlich eso
449 än Chernpunkt wo mer muess säge...ich dank jetzt zum Biespiel eine im Ussedienst wo chli
450 schwächer isch i de Administration, dänn wür ich det no ehner mal äs Aug zuedrucke. Will
451 ich weiss äs gaht jetzt kein Bürohengst in Ussedienst. Sondern die gönd in Ussedienst will
452 sie halt eifach ä anderi Art vo Arbet schätzed.

453 **Händ Sie da vielleicht no äs Biespiel dezue, wo sie säged, det ischs mer glunge zum uf**
454 **d'Stärke igah und det azknüpf?**

455 Also ich versuech das eifach immer dene Lüüt, jedem Ussedienstler bewusst zmache, wo
456 sind sini Stärkene und so dass er würllich chan ganz konkret a dem schaffe. Ich mein ich
457 han scho ganz extremi Lüüt gha, wo extrem polarisiert händ. Zum Teil muess mer aber au
458 säge, was zum Teil au gschietet isch. Will ebe mir natürlich au als Firma i jedem Bereich
459 gwüssi Asprüch stelled. Und ich dank bi öpperem, wo so extrem starch nur uf de persönliche
460 Schiene mit dä Lüüt funktioniert, wo d'Administration dermasse eifach dänn glich isch, det
461 wirds dänn zum Teil schwierig. Oder dänn ebe mit dä ganze Compliance wo mir müend ihal-
462 te, chömed die Lüüt dänn zum Teil under d'Räder. Und das isch dänn so chli das Balance-
463 Spiel, wo mer dänn halt muess säge lueg, die Minimalforderige müend aber au i däm Be-
464 reich wo du schwach bisch erfüllt si. Für mich gits nur so chli die offe Kommunikation i däm
465 Bereich und dä Lüüt au zeige, wo sinds vielliecht ebe imene Grenzbereich und wo nöd. Und
466 a gwüsse Schwächene muess mer schaffe, das isch ganz klar. Aber mer därf d'Stärkene
467 nid verlüre. Wänn eine nachher die ganz Administration perfekt macht und defür sini Empa-
468 thie für de Chund verlürt oder irgendwie so...er imene Korsett inne isch, dass er sini Stärche-

469 ne nüm chan usspiele, dänn hämmer au nüt gwunne. Das sind so chli die Biespiel dänk
470 ich...also mer hät dänn natürlich Persone vorem Aug. Und ebe, äs sind dänn nid die wo
471 überall eifach so mitschwümmet, sondern die wo halt extrem polarisiert, das sind die
472 schwierige.

473 **Wie reget Sie Ihri Mitarbeitende zur Wiiterentwicklig vo Ihrne Fähigkeite a?**

474 Ja, das isch än guete Punkt. Ich dänk, also au da, eifach...sgaht nur über die offe Asprach,
475 oder. Also was lauft guet, was lauft nid guet, wo sind Entwickligsschritt, oder. Und ich mei-
476 ne...schlussendlich dänk ich gahts natürlich nid nur drum Entwickligsschritt zdefiniere, son-
477 dern ebe au luege i welchem Bereich bruchets vielleicht ebe Support, Unterstützig, wo mer ihne
478 chan gä. Seg das sälber oder über extern oder über ä Schuelig oder wie au immer. Also mir
479 sind sicher inere Funktion, wo mer da relativ viel Möglichkeiten au händ. Also i däm Sinn,
480 dass mir natürlich halt füren Mitarbeiter denn au eus isetzed, au bi euse Vorsetzte und sä-
481 ged da müemer investiere. Dä hät die und die Kompetenze, wo er no muess entwickle, aber
482 isch äs Talent wo mer muess entwickle, wo mer sött dri investiere und entsprächend dänn
483 halt au versueche äs Budget übercho, dass öpper än Kurs i gwüsse Bereich chan mache,
484 sich chan wiiterentwickle. Aber ebe, äs git dänn für mich nid nur ä Entwicklig gäg ufe, son-
485 dern äs git dänn au die horizontali Entwicklig, wo mer seit, dä Mitarbeiter gsehnd mir jetzt
486 wirklich au die nächste 5 Jahr im Verchauf und dä muess jetzt vo mir us nid zwingend Ver-
487 chaufsleiter oder öppis anders werde. Will er hät sini Stärke dete, er fühlt sich det wohl und
488 er bestätigt mir das au. Also das isch nid nur min ldruck, sondern de Mitarbeiter fühlt sich
489 au i dem Bereich dehei und wohl.

490 **Wie tüend Sie dänn sonen Mitarbeitende zum Biespiel wiiterentwickle?**

491 Da hämmer erstundlicherwiis no relativ vill im Verchauf, wo sich ä anderi Position gar nid
492 zwingend chönnted vorstelle, will sie sich so wohl fühled dusse und bim Chund, dass sie das
493 ebe nid unbedingt wänd, oder. Und das isch mängisch no schwierig und ich dänk i dä hüttige
494 Ziit wird das au eher chli schwieriger, oder. Also dass natürlich...ich säg jetzt mal fast erwar-
495 tet wird, dass gwüssi Entwickligsschritt au vo dä Position her laufed. Also dass mer s'Gfühl
496 hät, wenn eine da bleibt 5 Jahr im gliche Bereich, da fählt Entwicklig und da fählt Motivation
497 sich zentwickle. Und das dunkt mich mängisch bi de Verchäuer no schwierig. Also für mich
498 isches klar, also dass sie eifach ihri Kompetenze wiiterentwicklet. Und das isch einersiits, ich
499 meine bi eus i eusem Bereich natürlich nid nur Verkaufsfertigkeite, sondern au ihren Back-
500 ground was Wüsseschaft abelangt, was Produkt abelangt, was Wüsse über Marktkonkurrenz
501 abelangt, oder. Das spielt natürlich au drin ine, will er eifach so än immer kompetentere
502 Asprächspartner für sin Chund wird, je meh dass er über sis eigene Produkt weiss. Also
503 dass er sich so entwicklet, dass er natürlich au sini Verkaufsfähigkeit wiiterentwicklet, sini

504 organisatorische Fähigkeiten. Ich meine eben, da gibt es vielleicht da ein bisschen stärker und braucht
505 auch andere Orte wieder ein bisschen Unterstützung. Also da Lüt das werden hier immer mehr auch so
506 ein bisschen eigene Manager in ihrer Rolle. Also dass sie wirklich die Kompetenzen ständig entwickeln.
507 Und ich danke auch jungen Büttel das auch viel Chance, wobei mir schon geht, dass ich sage
508 jetzt mal die Lüt wo vor 10 Jahren Sales angestiegen sind, die ticken eher noch so, dass sie ei-
509 gentlich sich vorstellen auch - vielleicht nicht gerade bis zur Pensionierung, aber einfach über Jahre
510 oder auch mal Jahrzehnte seinen Job machen. Die wo jetzt jünger ein kommen, das wird sich
511 anders, ich glaube die sind ein bisschen anders strukturiert. Ich glaube die werden das unter Umständen...die
512 gehen das auch als Schritt von ihrer Entwicklung und dann werden vielleicht noch an andere machen
513 und da noch und werden noch ins Ausland und werden noch Sprache und wann dann so ein Paket ganz
514 stimmt, dann werden dann nochmal ein Schritt weiter gehen.

515 **Inwiefern differenzieren Sie bei der Mitarbeitendeführung zwischen den einzelnen Mitarbei-**
516 **tenden als Individuen?**

517 Also das versuche ich schon sehr stark. Also das ist bei mir ganz oben angesiedelt. Und ich danke
518 eben das Coaching-Prozess ist genau in die richtige Gänge. Also jeder Mitarbeiter das abhole,
519 wo er steht und miteinander definiere wo sind die optimalen Entwicklungsschritte, oder. Das werden
520 wirklich ganz unterschiedliche Geschichten hören sie. Also da sind wirklich Lüt gesamt...die einte
521 wo sich mehr so ein bisschen im Persönlichen werden müssen weiterentwickeln, ein bisschen vom Selbstver-
522 trauen, Ufftritt vor dem Hund, also nicht nur so quasi da Wunsch vom Hund abhole sondern wirk-
523 lich auch seine eigene Sache klar zu deklarieren. Anderer was mehr drum gehen ist, dass sie vielleicht
524 in gewisse Situationen beim Hund...ja mehr so ein bisschen technische Sache. Also wie gehe ich mit dem
525 um, wann zeige ich öfters auch einen Folder oder auch einen Tablet-PC oder jetzt am iPad und und.
526 Wann gehe ich mehr auf die persönliche Schiene beim Hund, so Sache. Also ich danke das ist
527 extrem wichtig, dass mir da Lüt individuell abholt, nur dann manchmal weiterentwickeln, oder.
528 Als gibt gewisse Sachen wo mir als Basis für alle kann legen, das ist klar. Mal ein Verkaufskurs
529 für alle, vielleicht auch mal extern noch mit anderen Verkaufslüt wo anderer Sache veräußert, ist
530 für alle auch bereichernd, oder. Aber schlussendlich danke ich, dass es braucht beides. Vielleicht mal ir-
531 gendwelche Basisgeschichte, aber so individuelle finde ich extrem wichtig. Und jeder Mitarbeiter
532 hat ein separaten Entwicklungsplan, wo er mit seinem Vorgesetzten definiert, was sind die nächsten
533 Schritte wo mir jetzt einfach drauf liegen, oder. Und das ist ganz einfach gehalten. Mir formuliert
534 das und liegt das immer wieder mal miteinander. Mir werden da schon Ampelsystem, grün,
535 gelb, rot. Gelb ist öfters wo mir ständig im Auge behalten, rot wäre wirklich wo mir müsste sa-
536 gen da müsste jetzt einfach wirklich drauf liegen, das ist jetzt für die nächsten drei Monate öfters
537 wo jetzt einfach wirklich muss anebringen. Die Eigenschaft muss sich ändern oder irgend-
538 wie so. Und grün setzt mir zum wirklich sage, jetzt hammers erreicht und dann lömmer
539 aber noch als Willi grün drin, dass nicht gerade wieder so usekipp, will dann irgendöfters anders

540 wieder wichtig wird. Und dänn laht mers nomal drü Monet drin und wänn mer dänn immer no
541 s'Gfühl händ, das isch jetzt übergange in Fleisch und Bluet, dänn kippemers mal use. Also
542 ich dänk da simmer relativ wiit.

543 **Isch dänn das Ampelsystem vo Johnson & Johnson oder isch das öppis wo Sie spezi-**
544 **fisch mached?**

545 Das händ mir eigentlich extern erarbeitet mit euse Coaches. Das mached mir nur im Sales-
546 Bereich. Aber ich dänk das isch öppis - oder ich bin sicher, i andere Bereich wirds au ähnlichi
547 Sheets oder so au gä. Also ich mein das kännt mer ja au uf Management-Ebeni, wo irgend-
548 welchi Kennzahle irgendwo präsentiert wärded und dänn setzt mer das natürlich au und seit
549 okay, alles was grünen isch müend mer gar nöd aluege...eifach so chli zum natürlich relativ
550 schnell gseh...also das gaht ja nach ähnliche Kriterie.

551 **Gsehd Sie sich als Vorgesetzte inere Vorbildfunktion bzw. inwiefern?**

552 Ja, also das isch natürlich immer schwierig. Also äs git natürlich gwüssi Sache, wo ich dänk
553 die chan jede Ussedienst-Mitarbeiter besser als ich. Also ich chan nid überall äs Vorbild si
554 oder dä Vorritter für alles, das gaht nid. Also ich mein ich han min eigene Fachbereich; Vor-
555 bild versuech ich meh zsi im Sinn vo Person oder Verhalte au andere Persone gägenüber.
556 Da chani sicher ä gwüssi Vorbildfunktion ha als Vorgesetzte und das isch au wichtig. Ich mei-
557 ne das fangt im Tägliche a, hört aber mal - ich säg jetzt überspitzt formuliert - am Abig a dä
558 Bar uf. Dass mer da halt eifach gwüssi Vorbildfunktion übernimmt und irgendwo halt au
559 gwüssi Grenze setzt und kännt. Und das au entsprächend wahrnimmt. Das isch Vorbild.
560 Aber wie gseit, das hört relativ schnäll au uf. Also dä Vorgesetzt wo s'Gfühl hät er chan alles
561 besser, bini definitiv nöd. Das isch au völlig unmöglich bi dene hüttige Bereich wo mir händ.
562 Also jede Ussedienstler chan im Normalfall...also ich säg wänn ich sis Gspräch müesst füh-
563 re bim Chund, wür ich wahrschinlich kläglich scheitere. Wills nid min Alltag isch und will ich
564 zwar guet chan beurteile wie er das macht und wie sind d'Signal gsi vom Chund, aber mir
565 wür d'Routine komplett abgah, also das Gspräch zhalte. Da wär ich wahrschinlich scho bi de
566 zweite Frag am Aschlag. Also ich dänk vo dem muess mer sich löse, überall welle de Best
567 zsi. Ich denk meh so Vorbild im Sinn vo persönlichem Verhalte, da chamber ja säge.

568 **Inwiefern motiviered Sie Mitarbeitendi zu höche Leistige und wie mached Sie das?**

569 Das isch für mich au klar, also ich meine öpper motiviere zu Höchstleistige so direkt, das
570 funktioniert für mich nöd. Eigentlich, also grad ä Sales-Person brucht ä extrem grossi Eige-
571 motivation. Will er isch so vill uf sich und sini Leisteige ellei agwiese und da isch nid immer
572 öpper hinedra wo lueget und unterstützt und seit gang jetzt, mach jetzt, tue jetzt. Dä brucht ä
573 eign Motivation und ich gsehn mini Rolle meh da drin, das Umfeld zschaaffe, demit er ebe die

574 Motivation hät. Und einersiits, klar, au mit Lob, mit Unterstützig das au zfordere. Ebe im Sinn
575 vo Wertschätzig. Dass er weiss mini Leistig wird au wahrgno. Das motiviert ihn sicher au.
576 Aber ich dänk jetzt da irgendwie welle eifach so motiviere, das dunkt mi chli wiit hergholt.
577 Also ich dänk d'Stimmig innerhalb vomene Team, zwüsche Team und Vorgsetzte, zwüsche
578 de Einzelpersone und Vorgsetzte, au so chli sganze Umfeld innerhalb vo de Firma, das sind
579 Sache wo mer chan Pünkt beiflusse und ich dänk die führed zu Motivation oder Demotivati-
580 on.

581 **Gits det öppis, wo Sie konkret undernämed zum die Beziehig aktiv zgstalte?**

582 Ja, au regelmässig...ich säge de Chärn isch natürlich au sregelmässige Eis-zu-Eis-Gspräch.
583 Also au abhole wie fühlt sich de Mitarbeiter und wie isch für ihn d'Situation. Und ebe, gits
584 Pünkt wo ihn irgendwie behideret oder wo ihn störed oder wo ihn nervet oder so. Und halt
585 die Sache echli abhole, also so chli im Sinn vo d'Tüüre isch offe und du chasch jederziit cho
586 und chum au. Und chum nid nur mitem positive sondern chum au...also so chli das Vertraue
587 schaffe, dass öpper au alütet wänn ihm öppis ebe würllich mal nid passt. Also das dänk ich,
588 sind so chli Pünkt wo da dezue chönd führe, dass d'Motivation hoch isch. Also grad wänn
589 mer sich uf die jetzigi Situation bezieht, isch Klarheit und Sicherheit natürlich au än Punkt.
590 Also Situatione wo unklar sind und wo längeri Ziit unklar sind, die hemmet, blockieret,
591 führed zu Demotivation, das isch ganz klar.

592 **Wie stelled Sie sicher, dass Ihri Mitarbeitende über für sie relevati Informatione ver-**
593 **füeged?**

594 Ja, das isch natürlich so chli ä Koordinationsufgab wo mer hät. Also au mit dä verschiedene
595 Bereich, wo mer zämeschafft. Segs Marketing, segs Medical, segs IT...das isch scho natür-
596 lich ä Ufgab, wo mit dezue ghört. Dass mer natürlich dete die Grundlage au lieferet. Oder
597 mindestens natürlich au anderi Lüüt dezue aregt, die Grundlage au zliedere. Äs isch ja natür-
598 lich au nid alles i dä eigne Händ. Also ich chan nid alli Grundlage schaffe wo sie bruched
599 zum erfolgrich si. Sondern das isch halt eifach au vo de Koordination und de Zämearbet mit
600 anderne Teams abhängig. Und ich dänk au det, also ich mein mir händ sehr regelmässigi
601 Meetings, die sind strukturiert und die sind definiert und die findet regelmässig statt. Und
602 Ustusch au über mehreri Ebene, mehreri Strukture mit verschiedene Teams au zämeg-
603 mischt. Also ebe nid nur immer Sales mitenand wo zämehocked, sondern ebe au mal ä Per-
604 son vom Sales, eini vom Marketing, eini vom Medical, än Key-Account-Manager und so. Also
605 dass sich die mal an Tisch hocked. Also Ustusch-Möglichkeit schaffe, das dunkt mich rela-
606 tiv wichtig. Will natürlich ebe au immer meh so isch, au jetzt im Verchaufsbereich, dass nid
607 isoliert ei Person jetzt zum Biespiel nur de Arzt wo mer bsuecht, entscheidet welles Medika-
608 ment dass igsetzt wird. Also grad imene Spital, da gits natürlich de Spitalapotheker, da gits

609 Medikamentekommissionen, da gits vielleicht sogar no än Financer wo öppis zmälde hät, da
610 gits vielleicht dä Spitaldirektor wo direktive vorgit, dä Chefarzt und und und. Und dass mer
611 dänn irgendwie so chli die Lüüt, wo das ganze Puzzle am laufe haltet, halt regelmässig zäm-
612 ebringt.

613 **Und das mached Sie als Führgschafft oder isch da dä Mitarbeitendi imene höchä**
614 **Mass in Eigeverantwortig?**

615 Ich denk, dass mir da meistens eher so äs Gfäss für das schaffed und de Mitarbeiter isch
616 aber au sälber i dä Verantwortig. Also mir delegiered die Verantwortig zum Teil au a Usse-
617 dienst-Mitarbeitende, dass sie so Meetings führed. Und dänn zum Biespiel sone Klinik oder
618 so vorstelled und dänn natürlich mit dä ganze Gruppe diskutieret wie chömmer da wiiter. Das
619 isch also öppis, wo mer de Mitarbeitendi scho au i d'Verantwortig nämed, aber d'Vorgab
620 chunnt dänn scho ehner au vo eusere Siite. Und ebe, dass mer denn chli lueget, dass mer
621 die Lüüt au alli zämebringt und jede au weiss, was isch sini Rolle da drin und ebe au Sinn
622 gseht. Ich denk, das wär so chli eusi Ufgab i däm ganze.

623 **Die nächst Frag bezieht sich uf die Mitarbeitende. Inwiefern werdet Sie vo Ihrne Mitar-**
624 **beitende bi de Führg unterstütz oder au behinderet?**

625 Das isch natürlich au sehr individuell. Also ich dänk behindernd isch meistens, wänn Lüüt
626 sich eher halt so chli vor Veränderige verschlisset, also halt nid so bereit sind uf irgend än
627 Entwicklgs- und Veränderigsprozess izgah. Oder vielleicht au dä Sinn nid gsehnd oder ir-
628 gendwie au ich säg jetzt ä anderi Ischätzig vo dä Situation eifach händ. Also irgendwie
629 s'Gfühl händ ich weiss nid was er da gseht, ich fühl mich i däm Bereich guet und starch und
630 was weiss ich. Also wänn eifach gwüssi Meinige irgendwie nid so harmonieret. Das isch si-
631 cher behindernd und das denk ich, das isch dänn meistens ä rähti Herusforderig; also wänn
632 d'Mitarbeiter i gwüssi Prozess nid wännd istiege. Unterstützend find ich natürlich, wänn Mit-
633 arbeiter wükllich au die Offeheit entwickelt und eim au säged was sie jetzt vo dem vielleicht
634 profitiert händ oder was für sie guet gsi isch oder au weniger guet. Also dass mer irgendwie
635 die Offeheit halt anebringt, über die Theme zdiskutiere. Und das isch natürlich chli
636 d'Schwierigkeit, will mir ja einersiits...mir händ ä gwüssi Coaching-Funktion i eusere Ufgabe,
637 aber mir sind au Vorgsetzti und Manager und müend au beurteile. Und das isch mängisch,
638 das flüsst halt chli inenand ine mängisch. Also das machts ä chli schwierig. Also am eifachs-
639 te wärs, wänn mer gwüssi Entwicklungsschritt völlig chönnt loslöse vo de Beurteilg. Halt eifach
640 mit äm Mitarbeiter schaffe, coache, entwickle. Ebe die externe Lüüt, wo das äs Wiili gmacht
641 händ, die händ das chöne. Die händ natürlich nid müesse beurteile, die händ die Doppelrolle
642 nid gha. Und das isch eigentlich die gross Herusforderig, jetzt so chli im Mittelmanagement,
643 dass mer immer so ä Doppelrolle hät. Und de Mitarbeiter dänn natürlich relativ schnell au

644 dankt, wänn mer jetzt irgendwie än Entwickligsschritt wett mache, oh jetzt git er mir det wie-
645 der ä schlächti Note. Das so chli mitem Schuelsystem. So chli da git er mir jetzt nur än 4er
646 oder än 3.5. So chli i die Richtig. Und das isch ä ziemlichi Herusforderig, dunkts mi.

647 **Dänn chömmmer jetzt zum letschte Teil vom Interview. Als erschs bitt ich Sie, mir nomal 5**
648 **Begriff znänne. Und zwar wie Sie sich lhri Beziehig zu Ihrne Mitarbeiter wünsched.**

649 Also ebe offe, vertrauensvoll, aber au fordernd imene Sinn. Also im Sinn au vo Förderig. Also
650 Förderig, Entwicklig. Und au klar und transparent würi so no säge.

651 **Und wänn Sie jetzt a lhri tatsächlich Beziehig zu Ihrne Mitarbeiter dänked. Inwiefern**
652 **träffed die Begriff au zue, so dass für Sie au stimmt?**

653 Da müesst mer au wieder d'Mitarbeiter frage. Aber ich versuech das sicher so umsetze.
654 Klar glingts eim wahrscheinlich au nid immer, also da bini sicher. Aber ich denk scho, dass ich
655 eifach i die Richtig schaffe mit de Lüüt. Ich denk au d'Feedbacks gönd scho i die Richtig,
656 dass das au zuetrifft. Also mir händ au innerhalb vo dä Standortgespräch wo mer au eimal pro
657 Jahr mached, wos dänn würlklich au no chli um d'Entwicklig gaht, wie gseht sich de Mitarbei-
658 ter i drü oder fuf Jahr im Unternehme, sottigi Sache. Und wo eifach au mal...das isch also
659 würlklich än standardisierte Prozess vo HR eifach eimal pro Jahr. Und det isch ei Frag, wie
660 isch d'Arbet mitem Vorgsetzte und was chönnt mer optimiere. Und da därf würlklich dä Mitar-
661 beiter au die Pünkt ineschriebe wo er will und er muesses au mal schriftlich festhalte. Und
662 nöd er seit öppis und ich schriebe öppis. Sondern er schriebs, oder. Und det dank ich scho,
663 also die Pünkt wo mer det diskutieret, wo guet sind, chömed sicher us derä Ebeni wo ich
664 vorher formuliert han.

665 **Gits Begriff, wo Sie müessted derä Liste hinzuefüege, wänn Sie a lhri tatsächlich Be-**
666 **ziehig dänked - also das chönd positivi oder negativi si.**

667 Nei ich würs so stah lah.

668 **Gänd Sie sich sälber ä Note vo 1 bis 5 - 1 wär schlächt und 5 sehr guet - wo lhri**
669 **z'Friedeheit mit Ihrem eigene Füehrigsstil us Ihrer Perspektive darstellt.**

670 Also wänn mers jetzt eifach uf d'Zfriedeheit bezieht, dänn dank ich han ich min Wäg gfunde.
671 Also da chönnt ich mir jetzt...da chönnt ich jetzt säge das isch jetzt äs 5i. Das isch jetzt nöd,
672 dass ich jetzt irgendwie vo de Qualität vo de Arbet s'Gfühl het ich chönnt mich nid steigern.
673 Aber ich denke de Wäg han ich gfunde wies für mich passt, wies für mich funktioniert. Und
674 wie gseit, da isch i de letschte zwei, drü Jahr soviel passiert. Also da würi ich jetzt ufes 5i set-
675 ze us mim Empfinde.

676 **Gits trotzdem no Bereich, wo Sie säged, det möcht ich mich no entwickele?**

677 Ja, also die gits sicher. Und ich bin sicher nid i allne Bereich glich starch, das isch definitiv
678 so. Wenn mers jetzt so chli i diä Coach- und Managementrolle wür verteile, dänn ischs für
679 mich eher de Managament-Teil dä wo ich für mich no chan wiiterentwickle. Ich denk, dass
680 ich mich wahrscheinlich eher im Coaching-Bereich wohler fühl, wie im Mangement-Bereich.
681 Und das isch wieder sglich wie ich mine Mitarbeiter vermittle. Ich wett jetzt nid dä Coaching-
682 Teil eifach irgendwie liege lah, will ich s'Gfühl han det isch guet. Sondern nei, das isch mini
683 Stärchi und det wird ich au wiiterhin vill investiere druf. Aber dä ander Teil chan ich entwickle,
684 det chan ich no stärker wärde. Das emal so, also wenn mers jetzt eifach grob i dä zwei Ffäss
685 inne aluegt, isch das für mich meh de Entwickligsteil. Und ich mein ebe, wänn mer amel au
686 dä Ustusch alueget mit andere i dä gliche Funktion. Ich mein, ich weiss jetzt genau Lüüt wo
687 im andere Bereich au stärcher sind wie ich. Ebe dass de Ustusch halt funktioniert und dass
688 mer de offe chan pfläge und det mal Support holt, wo mer jetzt vielleicht sälber nid so top isch.
689 Aber natürlich bereit isch us dem Bereich use wo mer sich stärcher fühlt halt Inputs zgäh.

690 **Was mached Sie aktiv defür, dass Sie sich i dene Bereich wiiterentwicklet?**

691 Das isch würlklich eifach abhole, bi Lüüt, wo det ihri ganz klar Stärche händ. Also das funkti-
692 oniert bi mir au immer eifach über Persone, wo ich weiss die händ die Kompetenze. Also
693 Tipps abhole, vielleicht au mal öppis schicke. Säge du häsch da meh Know-How i dem Be-
694 reich. Würsch du das no ergänze, isch das guet so, langet das, was dänksch und so wiiter.
695 Eifach halt die Feedbacks hole.

696 **Was erwartet Sie vom HR und inwiefern unterstützt Sie s'HR bi so Entwicklige?**

697 Das isch jetzt no schwieirig. Also ich dank...HR isch jetzt für mich chli zwiit Wäg zum säge,
698 dass sie eus direkt bi däne Sache unterstützed. Will das passiert meh innerhalb vo de
699 Teams. Und ich mein wännns dänn irgendwie Entwickligsschritt git, dänn chunnt dänn HR
700 natürlich scho drin ine. Also wänn natürlich gwüssi Aträg a HR gstellt werdet. Ich dank es
701 isch jetzt weniger so, dass mer grad chönnti säge HR hät da grad ganz en direkte Ifluss. Ich
702 dank au die Fachbereich und die unterschiedliche Bereich wo mir händ, die funktionieret da
703 scho zum Teil au chli autonom. Dass natürlich die Lüüt wo det i däm Bereich inne schafftet,
704 sich mitenand organisieret und dänn au natürlich entsprächend mit ihrne Aliege wiiterchönd.
705 Also für das ischs eifach zu komplex und äs git zu unterschiedlichi Bereich dank ich, dass
706 HR da ganz direkt Ifluss het. Natürlich stelled sie eus au gwüssi Sache zur Verfüegig und
707 gwüssi Tools zur Verfüegig. Klar, die 5 Conversations, das isch äs HR-Element wo natürlich
708 iflusst und wo eus untersützt. So scho. Dass sie eus natürlich gwüssi Element zur Verfüegig
709 stelled, das ja.

710 **Isch das au das, wo Sie erwartet?**

711 Ja. Das wär ich scho so säge. Ich meine äs git vielleicht Lüüt, wo mängisch unter Umständ bi
712 HR no irgendwie so Drittmeinig oder so gern iholed. Für mich sinds jetzt eher anderi Perso-
713 ne...ich han mir das jetzt chli anderst ufbaue. Aber ich chönnt mir guet au vorstelle...ich säg
714 jetzt ä Vertrauensperson bi HR zha zum gwüssi Sache zbespreche. Das isch au möglich,
715 absolut. Da spricht nüt degäge. Aber äs isch jetzt für mich im Moment nid so vordergründig
716 nötig.

717 **Welli Hinderniss gsehd Sie bi Ihrer eigene Wiiterentwicklig?**

718 (überlegt) Schwierig zum säge. Ich mein ich bin natürlich jetzt scho chli inere fortgschrittene-
719 re Phase vo de Karriere. Also da gsehn ich eigentlich nid unbedingt Hindernis. Also ich denk
720 ich han min Wäg gfunde und äs isch jetzt nid zwingend so, dass ich jetzt no ganz grossi
721 Entwickligsschritt will mache. Das chönnt eher so öpper beurteile, wo jetzt natürlich no chli
722 jünger isch und no paar Entwickligsschritt will mache und dänn s'Gfühl hät da passiert nüt
723 oder ich wird in dem nid unterstützt. Das chönnt ich jetzt nid säge, will ichs au nūme suech.
724 Also das isch natürlich eher so, ich säg jetzt mal ab Mitte 50, dass mer dänn so irgendwo chli
725 Karriereendplanig macht, sich genau überleit..ich meine, so die persönliche Ressource, die
726 sind ja nid unbeschränkt. Ich meine, mir mached natürlich meh wie än 8 to 5 job. Also ent-
727 sprächend macht mer sich da chli anderi Gedanke. Und da spieled dänn anderi Sache ä
728 Rolle. Wobi, det chönnt mer sich guet vorstelle, also das isch vielleicht scho än Punkt wo mer
729 chan säge, das isch vielleicht au nonig so entwickelt. Oder dass so Sache denn au mal chli
730 konkreter miteme Mitarbeiter agsproche werdet. Das wär vielleicht än Punkt, wo mer richtig
731 HR chönnt platziere. Dass Lüüt wo vielleicht inere andere Phase vo de Karriere sind chli meh
732 supported wärdet oder a dem Punkt emal abholt wärdet. Das wär no ä gueti HR-Ufgab find
733 ich. Also mal im Sinn vo halt chli die Schritt mindestens mal chli adiskutiere oder mal chli
734 luege wo staht jetzt die Person. Gseht sie eher no 5 Jahr oder 10 Jahr. Was dänkt sie oder
735 ja...schlussendlich weiss mer nie, wie sichs für ein entwickelt, au gsundheitlich. Solang mer
736 natürlich fit isch und Energie hät und so s'Gfühl hät das chan mer bringe, isch das guet. Aber
737 mer weiss ja au nid ob die Reserve immer glich gross sind. Also ich denk so Pünkt chönnt
738 mer vielleicht wüirklich no chli meh au mal konkretisiere. Und vielleicht au mal...ich mein
739 schlussendlich hät mer Gspräch immer mit de Vorgesetzte. Dass mer so öppis vielleicht au
740 irgendwie mal so ine Planig inenimmt und seit wieso nid mal öpper Mitte 50 oder Ende 50
741 mal ane näh und eifach mal so chli wo stahsch i dinere Karriere und was dänksch welli
742 Schritt chönnted no möglich si und so chli i die Richtig halt au no chli diskutiere. Will suscht
743 gahts immer ums Business und d'Enticklig im Business. Und ich dänk das wär mal chli än
744 andere Asatz. Au no än spannende.

745 **Jetzt chum ich nomal uf d'Note zrugg. Was dänked Sie, welli Note Ihne Ihri Mitarbei-**
746 **tende würed gä zum ihri Z'Friedeheit uszdrucke?**

747 Isch natürlich jetzt wieder schwierig...also ich bin sicher äs gäb äs paar Mitarbeiter, wo mer
748 äs 5 würed setze. Äs git sicher au äs paar wo das 5 nid würed setzte, Das isch so. Und ich
749 mein das isch ganz eidütig, mit dene wo mer würllich ä Ebeni findet wo für beidi stimmt, ich
750 glaub die würed äs 5 setze, aber äs wäred wahrschinlich nid alli.

751 **Was wär dänn so die möglich Spanni?**

752 Ich dänk...sägemer mal 3 bis 5.

753 **Was dänked Sie, was Ihri Mitarbeitende bsunders a Ihne schätzed und was eher weni-**
754 **ger?**

755 (überlegt) Also sie schätzed sicher, dass ich normalerwiis über d'Person a d'Sach ane gang.
756 Also dass sie mir als Person wichtig sind. Da bini sicher, dass sie das schätzed und dass
757 das wahrscheinlich eine vo de erste Punkt isch wo bi de meiste chämt. Weniger schät-
758 ze...was chönnt mer da asetze...vielleicht scho dass sie i einige Bereich au...ich säg jetzt mal
759 gwüssi Sache chli...ebe wänn öppis nid so guet lauft, dass ich au halt chli Zii bruch zum so
760 öppis konkret azspreche oder zdiskutiere. Also dass ich scho eher au so chli uf dä Siite bi
761 vom positive und mich sälber au chli schwärer tue die Negativ-Punkt füre znäh und azsprä-
762 che. Und ich bin sicher äs gäb au Mitarbeiter wo würed säge äs wär besser wänn mer
763 schnäller wü i so Situatione halt eifach au mal so öppis ufen Punkt bringe. Ich chönnts chli i
764 die Richtig mir vorstelle. Oder Lüüt wo sehr Zahle-lastig sind, wo meh uf dere Ebeni halt
765 funktionieret. Das die det vielleicht s'Gfühl händ, da chunnt ä chli wenig vo mir (lacht).

766 **Wänn Sie d'Möglichkeit hettet d'Fuehrig i dä Janssen-Cilag ganz neu ufzbaue, was**
767 **würed sie alles anders mache?**

768 Also ich dänk äs git nie die Fuehrig. Die gits nöd. Also ich meine, das isch jetzt ja äs typischs
769 Biespiel, dass mir als Sales-Organisation eus au äs gwüsses System ufbaue händ, au mit
770 dem Coaching, wo i andere Bereich nid so duregfüehrt wird. Also ich dänk das chönnt mer
771 vielleicht dänn au grad als Punkt näh, also dass mer gwüssi Sache halt vielleicht au wenn mer
772 Erfahrighe hät i einzelne Bereich, denn die halt au versuecht uszrolle uf anderi Bereich. Wenn
773 mer so än neue Innovative Asatz nimmt, das au als Punkt gseht wo mer dänkt, wänn sich
774 das bewährt, rolled mer das au uf anderi Bereich us. Dass mer meh so chli übergeordnet
775 dänkt und ebe gägesitig vonenand profitiert und so Sache. Also dä Fuehrigsstil, dänk ich, dä
776 gits nöd. Natürlich äs sind vieli unterschiedlichi Fachbereich. Mer chan wahrschinlich au nöd
777 eifach öppis überall inetue. Und was mer sicher chan säge isch, dass mer natürlich
778 d'Fuehrigsperson schlussendlich natürlich schuelet au und uf ihri Ufgab anefuehrt und ihne
779 natürlich au gwüssi Grundsätz vo derä Firma und vo dem Unternähme halt immer wieder au
780 vor Auge fuehrt. Und sie au a dem misst.

781 **Händ Sie suscht no öppis, wo Sie würed ganz anders mache?**

782 Nei, ich dank nöd.

783 **Händ Sie no öppis wo Sie möchted säge, wo Sie noni händ chöne loswerde?**

784 (lacht) Nei ich dank nöd. Isch ja scho sehr usfuehrlich gsi. Für mich isch guet.

Transkription Interview mit FK6

1 **Als erschs bitt ich Sie 5 Begriff znänne wo Ihne ifalled wänn Sie a Führig dänked.**

2 Also sicherlich mal führen, motivieren, Vorbildfunktion, bezogen auf Janssen natürlich das
3 Credo leben und transparent sein.

4 **Was isch damals Ihri Motivation gsi, zum ä Führigsposition überneh wo Sie serst mal**
5 **ä Führigsposition überneh händ?**

6 Mich weiterzuentwickeln, einen Schritt vorwärts zu kommen. Das eine ist auf der operativen
7 Seite zu sein. Das andere ist eben auch mal Sachen in die Hand zu nehmen und weiterge-
8 ben zu können und was gestalten zu können. Aber nicht immer nur im kleinen operativen
9 Bereich, sondern ich kann dann Visionen aufbauen und sagen, so in diese Richtung möchte
10 ich das entwickeln. Und dann muss man nicht alles selber machen. Aber für mich gings da
11 eigentlich um die persönliche Weiterentwicklung. Also ich hab jetzt ein Jahr diese Führungs-
12 rolle inne. Und ja, man kriegt ganz neue Perspektiven, auch innerhalb der Firma.

13 **Also neu Perspektive in Bezug uf was? Wiiterbildungsmöglichkeit oder Wiiterentwick-**
14 **ligsmöglichkeit?**

15 Weiterbildung weiss ich gar nicht, aber man wird in andere Themen involviert. Und das
16 heisst, wenn ich auf diesem operativen Level bin, bin ich Ausführender, Ausführender, Aus-
17 führender. Und wenn ich auf der Führungsebene bin, kriegt man einfach mehr Hintergründe
18 mit und wird involvierter in die Entscheidungen und kann da was beitragen und das machts
19 natürlich auch viel interessanter.

20 **Mhm. Also vo dä Ufgabe sälber her?**

21 Genau.

22 **Ich wird Sie jetzt bitte zum Situatione oder Ereignis in Erinnerung zrüefe, wo Sie sich**
23 **gern auch chönd chli Ziit näh zum drüber nachdenke, was Sie nänne möchtet. Wenn**
24 **Sie a d'Ziit zrugg dänked, wo Sie serscht mal ä Führigsposition überneh händ, wänn**
25 **Sie das nomal chli vorem geistige Auge Revue passiere lönd. Was sind Ereignis oder**

26 **Moment gsi, wo Sie bsunders vill über Führig oder au über sich selber als Führigs-**
27 **person glernt händ?**

28 Ja, es gibt diesen Leadership-Kurs I. Und das war für mich ein gutes Aha-Erlebnis. Mal die
29 Perspektive aus der Firma zu sehen, wie sie Führung sieht. Das fand ich sehr interessant.
30 Ich mein man selber nimmt natürlich Führung früher im Job auch wahr. Und man hat unter-
31 schiedliche Vorgesetzte gehabt und denkt so, dass kann ich dann besser machen. Aber
32 wenn man selber natürlich in der Rolle ist, dann hat man auch seine Restriktionen und kann
33 nicht alles umsetzen was man sich eigentlich vorgenommen hat. Aber einmal zu sehen in
34 diesem Kurs wie andere denken, was die Firma sich so vorstellt, fand ich sehr interessant.

35 **Händ Sie sehr vill chöne mitneh?**

36 Das schon. Wobei eben, das eine ist eben so die Theorie und das andere ist die Praxis. Also
37 wenn man sich so überlegt, was für Führungsstile gibt es und welchen Führungsstil wende
38 ich wann an, also das ist okay aber nachher zählt letztendlich die Praxis. Und das dann wirk-
39 lich eins zu eins umzusetzen oder so und zu sagen ‚okay, wo stehe ich jetzt eigentlich und
40 welche Rolle nehme ich jetzt ein‘. Da zeigt sich da, denk ich, letztendlich die Erfahrung.

41 **Und inwiefern hät sich jetzt nach dem Kurs Ihres tatsächliche Führigsverhalte verän-**
42 **deret?**

43 Das ist noch schwierig zu sagen. Ich denke man ist sich einfach mancher Sachen bewusster
44 geworden. Viele Sachen nimmt man vorher auch wahr, aber man baut dann keine Theorie
45 über das Führen auf. Und da sieht man so ein paar Ansätze - es gibt ja auch verschiedene
46 Ansätze. Und die nimmt man dann mal wahr. Und dann gehts auch drum später zum das zu
47 vertiefen. Das ist nicht mal eben so, sondern das braucht auch dann Zeit.

48 **Also äs läuft über meh Wahrneh und dänn chammer reagiere druf?**

49 Einfach bewusster Sachen wahrnehmen.

50 **Gits no anderi Ereignis wo wichtig gsi sind für Sie?**

51 Es gab dann in dem Rahmen auch so ein 360-Grad-Feedback. Und das ist natürlich auch ne
52 Sache. Das sollte man eigentlich in meinen Augen schon mal früher machen. Das war dann
53 in dem Prozess wo man das gemacht hatte das erste Mal und dann hatte man auch so ein
54 paar Aha-Erlebnisse. Und vorher ist man in einer anderen Rolle. Also in meinem Fall war es
55 einfach noch so, dass ich innerhalb vom Team befördert worden bin, das heisst vorher war
56 man mit seinen Kollegen auf gleichem Niveau und später wurde man der Vorgesetzte. Das
57 ist immer noch eine besondere Challenge. Weil man sich den Respekt auch anders erarbei-
58 ten muss. Dass ist sicherlich leichter glaube ich, wenn man einfach reinkommt und sagt so

59 ich bin jetzt die Führungskraft hier. Oder wenn jemand neu anfängt dann ist der Respekt
60 gleich da. Wenn man sich in dieser Rolle erst neu etablieren muss...das ist denke ich noch
61 eine besondere Challenge.

62 **Und det hät Ihne s'360-Grad-Feedback ghulfe?**

63 Ja insofern, als dass man mal gesehen hat wie man wahrgenommen wird. Und auch Berei-
64 che wo man dran arbeiten sollte, Bereiche die als ganz gut wahrgenommen werden, die man
65 für sich weiter fördern sollte. Das ist auch noch interessant.

66 **Was isch dänn det drus use äs Biespiel gsi wo Sie öppis glernt händ?**

67 Also für mich...vorher im operativen Bereich hab ich natürlich vieles in die Hand genommen,
68 direkt beeinflusst. Also ich mein wir schaffen als Cluster. Das betrifft die Schweiz und Öster-
69 reich. Und als Productmanager hat ich dann einfach auch viele Dinge versucht zu alignen
70 und dann geht das sehr ins Mikromanagement rein. Also wenn ich dann Vorgesetzter bin,
71 muss ich ja eben delegieren und sagen ,so jetzt habe ich meine Projektwünsche, das ist dein
72 Bereich in Österreich, in der Schweiz'. Und dann ist irgendwann meine Rolle auch, dass ich
73 versuche die beiden zu alignen. Ihnen Divisionen aufzuzeigen, eine Richtung aufzuzeigen.
74 Und mich eben dann bewusst auch rauszunehmen aus diesem Mikromanagement, wo ich
75 dann sag ,so ihr müsst das jetzt so und so machen aus dem und dem Grund'. Und das ist
76 schon noch ne Challenge, weil man eben vorher das aufgebaut hat. Und wenn man dann
77 sieht, jetzt hat man da seine Umbrella-Brandstory aufgebaut und jetzt ignorieren die das ein-
78 fach oder weichen davon ab. Da habe ich schon noch die Tendenz am Anfang gehabt, dass
79 ich da gesagt hab ,so jetzt schaut ihr, dass ihr das da beibehaltet'. Und das geht dann schon
80 sehr in diese Mikro-Ebene rein. Und sich da so rauszunehmen war für mich eine der gröss-
81 ten Challenges am Anfang. Zu sagen ,okay du musst jetzt das strategische sehen und das
82 auf Cluster-Ebene sehen, dass die Strategic-Drivers dann umgesetzt werden, aber wie ist
83 die Sache vom Local-Action-Team.

84 **Und det hät s'360-Grad-Feedback ghulfe, dass Sie Rückmäldige becho händ, wo Sie**
85 **dänn händ chöne säge, ah det muess ich mich würllich meh zrugg näh?**

86 Es hat mir die Sache bewusster gemacht. Jetzt wärs auch interessant noch mal ein neues zu
87 machen und zu sehen ob sich da was geändert hat. Aber das waren Sachen wo ich gesagt
88 hab ,okay, nimmst dich da mal bewusster zurück'. Von daher wars schon hilfreich.

89 **Jetzt bitt ich Sie sich ane Situation zerinnere wo Sie sälber bsunders zfriede gsi sind**
90 **mit ihrem Fuehrigsverhalte. Also wo Sie sich sozsäge im Nachhinein innerlich uf**
91 **d'Schultere klopft händ.**

92 (lacht) Gute Frage...(überlegt) Ja...denk das war so nach den ersten Personalgesprächen.
93 Wenn man versucht hat auszuloten was motiviert die Leute eigentlich und in welche Rich-
94 tung wollen Sie gehen und dann eben zu sehen ‚okay da kann man jetzt bewusst auch sie
95 fördern oder in diese Richtung schieben‘ oder man sieht auch Leute die eigentlich gar nicht
96 zufrieden sind, wo man sich dann andere Dinge überlegen muss. Und ich mein, eben, nicht
97 jedes Gespräch ist so gelaufen, dass man sagt das ist jetzt super gewesen. Aber ansatzwei-
98 se schon. Dass man wirklich Mitarbeiter gehabt hat, die haben das zurückgespiegelt. So sie
99 fühlen sich zufrieden in ihrer Rolle und sie finden das auch gut, wenn sie sich in dieser Rich-
100 tung weiterentwickeln können. Dass man da wirklich ein Package eigentlich gefunden hat
101 und wirklich ein Gespräch geführt hat, dass für beide dann so ein positives Setting hinterlas-
102 sen hat. Also ein Mitarbeiter der motiviert ist weiter zu machen, der Vorgesetzte sagt ‚okay
103 prima hier hab ich einen motivierten Mitarbeiter. Den kann ich sogar noch weiter in diesem
104 Bereich fördern.‘ Auch eben das bewusst machen und ihnen auch aufzuzeigen, dass man
105 die Dinge sieht die er macht, die er gut macht. Das ist eigentlich schon gut.

106 **Und wieso händ Sie sich dänn genau innerlich uf d'Schultere klopft, also was hät das i**
107 **lhne usglöst?**

108 Also ich mein, das ist ein bisschen übertrieben, dass man sich auf die Schulter klopft. Aber
109 dass man einfach sagt ‚so das ist doch jetzt mal gut gelaufen‘. Oder das ist eine Person die
110 das Gespräch positiv wahrgenommen hat. Eben ich mein, es waren mehrere Gespräche und
111 nicht jedes Gespräch ist so rund gelaufen. Man hat natürlich auch Mitarbeiter die sagen sie
112 sind unzufrieden, weil das und das nicht so gelaufen ist wie man es versprochen hat. Da
113 übernimmt man dann was, wo man auch nicht viel verantwortlich ist und dann muss man
114 eben kucken, dass man das gerade biegt. Also das ist dann ne grössere Challenge. Da
115 klopft man sich dann nicht auf die Schulter (lacht).

116 **Wänn Sie sich jetzt ane Situation erinneret, wo Sie im Nachhinein enttäuscht gsi sind**
117 **über Ihres eigene Füehrigsverhalte, was chunnt lhne da in Sinn?**

118 Ja, ich denk es ist manchmal noch für mich - eben auch weil ich noch nicht so lange im Job
119 bin - ne Challenge einzuschätzen eben wie weit muss ich wen genau führen. Also ich mein
120 auch da, wenn man dann einer Person so 80% oder 70% seiner Zeit widmet, dann ist das
121 nix was zufriedenstellend ist. Und wenn diese Person dann trotzdem irgendwie noch unzu-
122 frieden ist...dann muss ich noch mehr Details wissen. Für mich ist eigentlich so die Idee,
123 dass man das ne Zeit lang macht und sich dann wieder rausnimmt. Und wenn diese Person
124 dann nicht kommt dann fragt man sich schon okay, mach ich das jetzt falsch hier oder wie
125 kann man das irgendwo in vernünftige Relationen setzen. Weil eben es sind ja noch andere
126 da um die man sich kümmert oder die man führt. Und das kann ja so nicht immer sein. Und

127 das ist schon ne Challenge wo ich dann sag hm, hab ich das jetzt richtig eingeschätzt.
128 Manchmal hab ich mich auch bewusst rausgenommen und die Situation einfach mal laufen
129 lassen. Wenn dann hinterher rauskommt, dass das Wehklagen dann noch grösser ist muss
130 man auch sagen ,okay, liegts jetzt an der Person, liegts an meinem Führungsstil, muss man
131 da noch mehr sich hinstellen, noch klarere Worte sprechen oder kann man irgendwo mal an
132 die Eigenverantwortung appellieren oder auch dass diese Person auch von sich mal aus
133 dem Quark kommt und sagt so jetzt...in diese Richtung wollen wir gehen, ich beweg mich
134 jetzt mal so. Und nicht immer sagt so, du bist der Führer, du musst mir zeigen wie das geht.
135 Das ist für mich nicht führen.

136 **Das heisst äs sind meh no so Unsicherheite ume...**

137 Ja, das ist Unsicherheit. Wo man sagt okay, soll ich jetzt die Zeit wirklich mir nehmen oder
138 ziehe ich mich bewusst zurück um zu schauen was da kommt, thematisiert man das oder
139 schaut man erst mal...

140 **Gits au öppis wo Sie säged das wür ich jetzt snächst Mal ganz anders mache?**

141 (überlegt) Nö, das eigentlich nicht.

142 **Also meh Fiinheite usefinde, uf was mer luege muess?**

143 Ja genau. Also eben auch ein bisschen Learning-by-doing oder. Dass man auch versucht die
144 Person dann einzuschätzen. Ich mein eben, das Grundproblem, das zweite, war eben
145 noch...man übernimmt einfach so Pakete. Wenn ich viel Projektmanager hab denen verspro-
146 chen wurde, wenn du diesen Job dann antrittst, dann hast du ein grosses Budget und
147 machst Projekte beim Arzt und und und. So, die Realität sieht nachher so aus, dass nix Geld
148 da ist und sie eigentlich einen ganz normalen Job dann machen und diese Grundidee eigent-
149 lich vielleicht noch zu 30% drin steckt. Und sie aus dem Grund dann auch frustiert sind und
150 dass dann zurückspielen. Ich mein, das ist ja nicht meine Schuld aber ich habs dann ver-
151 sucht aufzunehmen und natürlich auch zu lösen, dass man irgendwie den Hintergrund be-
152 leuchtet und versucht die Leute wieder zu motivieren und zu sagen okay, es ist so wies ist,
153 aber es gibt ja auch positive Aspekte im ganzen Setting des Field-Projekt-Managers. Das
154 find ich dann macht auf der anderen Seite auch wieder Spass, weil es eine Challenge ist.
155 Aber der Challenge ist natürlich auch das rauszuspüren und das rauszufinden. Weil es
156 kommt ja auch nicht einer direkt und sagt ,hey ich bin hier unzufrieden'. In Gesprächen -
157 deswegen sind diese five Conversations auch immer sehr hilfreich. Eben da kriegt man dann
158 auch dieses Feedback. Unterm Jahr natürlich ab und dann auch, aber da ist es halt noch
159 strukturiert und wens dann aufkommt und mans vorher nicht bewusst wahrgenommen hat,
160 dann kann mans thematisieren und auch reflektieren. Die Idee ist ja das zu lösen. Sie sollen

161 nicht rumlaufen und sagen ich bin nicht zufrieden. Das hilft niemandem weiter. Und dann ist
162 es natürlich Sache des Vorgesetzten das zu spüren. Da könnt ich mir noch oft auf die Schul-
163 ter klopfen. Das ich schon solche Sachen gespürt habe oder versucht hab rauszuarbeiten
164 und dann auch eben das Setting neu zu definieren. Dass man kuckt wie man das aus der
165 Welt schafft und eben die neuen Perspektiven aufzeigt im positiven Sinne.

166 **Händ Sie au scho Rückmeldige vo Mitarbeitende becho, wo Sie bestätigt händ, dass**
167 **Sie öppis guet gmacht händ oder dass Sie öppis nöd so guet gmacht händ?**

168 Eben darum wär jetzt ein 360-Grad-Feedback ganz interessant.

169 **Also im Alltag chunnt weniger?**

170 Doch auf Nachfragen. Wir haben ja auch diesen Fragebogen, wo man dann Feedback ein-
171 holt. Und das war eigentlich insgesamt positiv. Aber es gibt natürlich auch Kritik und auch
172 da...ich mein es gibt nur immer von denselben Leuten Kritik. Und bei mir ist grad so einer im
173 Team wo ich sag okay, es ist wie es ist. Und das ist dann so eine persönliche Challenge die
174 man da hat. Der eben diese 70% für sich beansprucht und am liebsten gepöppelt werden
175 möchte und geführt werden möchte persönlich wo man sagt hey, bei den andern...also ich
176 hab jetzt die andern mal zusätzlich gebeten Feedback...dieser Bogen normalerweise war es
177 im ersten Gespräch und das war natürlich noch sehr früh, weil das war im Sommer letztes
178 Jahr war und dann im Winter hätte man das eigentlich nicht machen müssen im Endjahres-
179 gespräch. Aber ich wollte dass sie mir das zurückspiegeln um eben genau solche Sachen zu
180 reflektieren. Weil eben, man ist manchmal blind auf irgend einem Auge. Und wenn man das
181 nicht wahrnimmt, das ist natürlich dann ungünstig. Und so war eigentlich okay, denke ich.

182 **Welli Situatione händ Sie sit de Übernahm vor Ihrer aktuelle Füehrigsposition als**
183 **bsunderi Herusforderig erlebt?**

184 Für mich persönlich...eben diese eine Person wo man diese Challenge hat, dass man da
185 sehr viel Energie und Zeit reinstecken muss. Mein Jobverständnis aus seiner Sicht wär ein
186 anderes und dann gehts schon drum das irgendwo vorwärts zu bringen. Oder wenn man
187 Aussendienst-Mitarbeiter hat der auch nicht grad so motiviert ist...den dann an Bord zu ho-
188 len...ihn auch vom Team her mitzuziehen oder immer wieder einzuholen. Dass es eben auch
189 fürs Team dann wieder vorwärts geht oder nicht eine Blockade da ist...das ist dann schon
190 auch irgendwie noch so eine Challenge.

191 **Wie händ Sie det reagiert uf die zwei Challenges?**

192 Also beim Aussendienst-Mitarbeiter, dass ich das auch bewusst immer wieder thematisiert
193 habe. Also sowohl mit ihm als auch mit dem Team, dass man gesagt hat schau, wir müssen

194 kucken dass wir ihn immer wieder onboarden. Ich meine er ist französisch-sprachig, das
195 kann eine Sprach-Barriere sein. Oder wenn eben da einer sitzt und sich da bei den Meetings
196 nicht meldet oder nichts beiträgt, dann muss man ihn proaktiv ansprechen. Und auch natür-
197 lich wieder reflektieren woher kommt diese Blockade halt. Ist dann auch kein Easy-Win, aber
198 ist zumindest mal ein Ansatz wo man versucht das Feld offen zu halten und keine Mauern zu
199 bauen. Sondern eben versucht irgendwie Barrieren zu begehen oder zu übergehen. Dass
200 man ihn eben auch wieder reinholt. Ihn wieder bewusster anspricht in diesen Meetings. Und
201 das hab ich dann irgendwann mit Kollegen besprochen. Dass man sagt warte nicht bis ein
202 Beitrag kommt, sondern hol das von ihm ein, weil ich mein die Sachen die er gemacht hat
203 waren schon profounded, also mit denen konnte man was anfangen. Aber man muss ihn
204 immer wieder teasen. Und das Sprachliche war eben auch nicht zu unterschätzen. Wenn
205 einer dann von der Ausdrucksform nicht so geschliffen ist, sondern abgehackt oder nicht die
206 freundlichste Formulierung wählt...man hat seinen Grundwortschatz...es ist sicher eine Chal-
207 lenge wenn man ne andere Muttersprache hat. Wir könntens ja alle auf Französisch versu-
208 chen (lacht) aber das wäre auch nicht gut. (lacht) Und die andere Challenge, das ist ein lan-
209 ger Weg. Ich denk das ist eben auch mit dieser Person behaftet. Die Person hat lange in
210 Österreich für sich selber gearbeitet und ist da recht alleine gelassen worden in dem Bereich.
211 Aber hat gute Sachen gemacht und sich gut entwickelt und dann kam plötzlich das Team. Ist
212 für mich so das Bild der Kaiser von Österreich, der muss plötzlich im Team arbeiten. Das war
213 natürlich schon vor meiner Zeit eine Challenge. Und damals war ich dann mit ihm auf einer
214 Ebene; dann gings immer so ‚du kannst mir gar nichts sagen. Wenn, dann muss das über
215 unseren Vorgesetzten laufen‘. Schon da hab ich viel Zeit drauf verwendet eben diesen
216 Teamgedanken aufzuzeigen. Es geht nicht darum, dass ich was vorschreibe, sondern dass
217 man sich da findet, dass man sich da weiterentwickelt, dass er auch profitiert vom Team.
218 Aber ist halt trotzdem eine Challenge. Man muss zum Teil viel Geduld aufbringen, wo man
219 sich auch fragt ist es jetzt das wert oder nicht. Gut ich hab mich bewusst für ihn entschieden,
220 weil er hat einen guten Hintergrund, ist eigentlich ein guter Typ. Und ja, der Challenge ist
221 aber ihn führen zu können. Von anderen hab ich schon gehört unführbar. Das ist genau der
222 Richtige (lacht). Und ich denke wir haben uns da eigentlich ganz gut gefunden. Auch später
223 in der neuen Rolle als ich da Vorgesetzter war. Aber er ist sicherlich schwieriger zu führen,
224 wenn man sich wie ich entwickelt, also wenn er direkt mich als Vorgesetzten bekommen hät-
225 te, dann hätt ich ja noch sagen können diese Richtung oder diese Richtung, dann kann man
226 auch viel gradliniger sein, und so ist es natürlich immer so ein bisschen...vorher war ich sein
227 Partner, jetzt bin ich sein Vorgesetzter. Das ist ja auch so ein Thema...welche Rolle spielt
228 man und wie. Das ist natürlich so eine Erfahrungssache. Und ich bin jetzt nicht so der, also
229 vom Stil her. Das muss man sich ja auch überlegen wenn man führt. Also man kann autoritär
230 führen oder man versucht das kollegial teambezogen zu führen. Und ich mein ich bin relativ

231 starker Teamplayer oder Teamführer wo man dann sagt ‚so man gibt die (???) vor, aber man
232 muss schauen, dass die Leute an Bord sind und bleiben‘ und den Führungsstil hab ich ei-
233 gentlich versucht auch dann später als wirklicher Führer, also nicht nur transversal Teamlea-
234 der sondern auch als Vorgesetzter so zu leben. Und dann einfach zu kucken wie kann man
235 die Mitarbeiter eben eigentlich katalysieren, also supporten indem man machen lässt, was
236 sie können und was sie machen sollen. Aber eben mit dieser Person, dann sieht man dann
237 auch wenn man diese Rückfälle erlebt, das ist dann auch frustrierend. Weil man denkt jetzt
238 haben wir das besprochen, jetzt fängt das wieder an.

239 **Er isch also nöd demotiviert in Bezug uf d'Arbeit sondern in Bezug uf d'Zämearbeit?**

240 Es schwankt einfach. Es ist mal der Job der nicht stimmt, dann ist es die Firma, dann sind es
241 die Legal-Vorgaben und so weiter. Oder dann beklagt er sich seit Jahren, dass er keinen
242 Entwicklungsplan hat. Ich hab ihm dann auch aufgezeigt wo ich ihn dann sehe, wo wir hin-
243 gehen. Aber natürlich ist das nicht so, dass man das irgendwo niederschreibt. Sondern man
244 macht das, man versucht ihm auch mehr Verantwortung zu geben, weil er das eingefordert
245 hat. Neue Gebiete zu geben die über seine Rollen hinausgehen, damit er sich da weiterent-
246 wickeln kann und dann kommt eben immer gleich so pauschal zurück ‚ich hab immer noch
247 keinen Entwicklungsplan‘. Den wird er auch nie bekommen, weil es einfach schwarz auf
248 weiss heutzutage nicht mehr geht, dass man sagt jetzt machst du zwei Jahre das und dann
249 machst du das und dann bist du dann da oben. Sondern man definiert so ein bisschen wo
250 steht man, wo willst du hin und dann welche Skills brauchst du denn dafür. Vielleicht gibt es
251 irgendwelche Fortbildungen oder Inhouse-Trainings oder einfach mal Verantwortlichkeiten
252 die du übernehmen kannst. Und das hab ich versucht aufzuzeigen. Aber eben, dass ist dann
253 so unbefriedigend wenn dann so ein pauschales Feedback kommt. Dann muss ich sagen,
254 okay, wieso reden wir so viel, wenn es das ist was hängen bleibt. Aber gut, dann ist dann die
255 Geduld des Führers gefragt.

256 **Dänn het ich jetzt äs paar Frage wo Ihri Ideal-Vorstellige beträffed über Füehrig. Was**
257 **verstönd Sie persönlich unter Füehrigserfolg? Chönd Sie da au wieder 5 Begriff dezue**
258 **nänne?**

259 (lacht) Ja gut, ich mein ganz wichtig ist natürlich schon, dass man als Team seine Ziele er-
260 reicht. Also dann gehts natürlich darum wie man das erreicht. Ich kann autoritär sein und
261 sagen jetzt machst du das und das oder eben...mein Ziel ist eigentlich dass man immer rea-
262 lisiert, was motiviert die Mitarbeiter. Und dann wie kann ich sie da optimal abholen. Dass sie
263 eigentlich intrinsisch motiviert und nicht extrinsisch getrieben werden. Jetzt mach mal das
264 und das und das. Sondern eigentlich sollte ein Mitarbeiter selber erkennen das sind die Vor-
265 gaben und jetzt versuchen wir gemeinsam in diese Richtung zu gehen. Und wenn dann ir-

266 gendwelche Hürden sind, dass eben nicht nur der Vorgesetzte sagt...sondern dass die Mit-
267 arbeiter eigentlich von sich aus die Initiative ergreifen. Und da gehört für mich auch dazu,
268 dass man als Führungsperson sich rausnimmt und die Kompetenz auch delegiert. Also nicht
269 nur sagt hier, mach mal die Arbeit. Sondern auch du hast die Verantwortung für deinen Be-
270 reich. Schau dass du das vernünftig aufleist und und und. Und man steht als Führungskraft
271 sozusagen als Backup zur Verfügung oder als Support wenns irgendwo harzt oder nicht wei-
272 tergeht.

273 **Das heisst dä Führigsstil isch für Sie au äs Erfolgskriterium?**

274 Ja natürlich. Ja eben, dass man seinen Führungsstil dann eigentlich behält und nicht dann
275 ständig die Rollen wechselt oder in neue rein muss. Ist schon eine Challenge, das wirklich
276 durchzuziehen. Das geht auch nicht für jeden Mitarbeiter wahrscheinlich gleich. Dann sicher
277 wichtig ist, dass man gradlinig und transparent bleibt. Und eben nicht irgendwelche Hidden-
278 Agendas aufzieht. Also das ist für mich eigentlich ganz wichtig. Dass die Entscheidungen die
279 getroffen werden, dass das nachvollziehbar ist. Dass es eben nicht heisst so du machst jetzt
280 das. Sondern warum wollen wir in diese Richtung oder in jene Richtung gehen. Das ist für
281 mich sehr wichtig beim Führen. Weil dann ist ja auch die Motivation grösser irgendwas zu
282 machen letztendlich. Und was auch für mich wichtig ist, ist dass die Leute die ich führe sich
283 weiterentwickeln. Es muss nicht jeder sich weiterentwickeln, dass er nachher Countrymana-
284 ger oder der grosse Führer ist, aber wenn das einer will, dann ist eigentlich schon meine
285 Idee, die Leute in diese Richtung zu pushen und zu fördern. Auch wenns zu meinem Nach-
286 teil ist, wenn gute Leute das Team verlassen. Aber ich denke, das ist ja einfach fair und auch
287 wichtig. Der Challenge ist dann natürlich den optimalen Zeitpunkt oder Zeithorizont zu defi-
288 nieren. Das ist dann die Herausforderung, weil von der Firmenseite ja natürlich auch nie ein
289 klares Commitment da ist. Also Stichwort Development-Plan. Also man kann nicht sagen in
290 zwei Jahren bist du dann der Teamleader für das Team. Weil da bewirbt sich dann ganz Eu-
291 ropa drauf. Ich weiss nicht ob die Stelle überhaupt dann existiert. Dann ist es immer eine
292 Competition. Was man machen kann – und das ist dann auch was ich versuche – wenn die
293 Interessen in diese Richtung gehen, dass man dann auslotet was braucht es noch für dieses
294 Package. Oder wenn einer in eine andere Richtung gehen will, welche Fortbildung macht da
295 Sinn die man machen kann. Und dass man dann einfach parat ist, wenn sich diese Opportu-
296 nity dann mal ergibt.

297 **Händ Sie no äs füfts Kriterium für Führiqserfolg?**

298 Ja, positives Feedback vom Team und Mitarbeiterzufriedenheit.

299 **Welli Wärt sind Ihne als Führiqschraft bsunders wichtig?**

300 Eben transparent zu sein, ehrlich, gradlinig. Gibts da eine Liste zum ankreuzen? Natürlich
301 Credo-orientiert. Ich mein das Credo umfasst sehr viele Bereiche. Über allem steht einfach
302 immer das man ethisch ist. Dass man eigentlich guten Gewissens schafft. Das ist sowieso
303 eines meiner Guiding-Principles. Dass man sagt, auf jeden Fall muss man ehrlich sein,
304 transparent sein, ethisch handeln. So dass man gar nicht erst ein schlechtes Gewissen ha-
305 ben muss. Sondern auch mit Blick auf Marketing, einfach keine Claims die nicht stimmen. Ich
306 mein ich muss dem Arzt nix verkaufen, was ich nicht 100%ig belegen kann und wo ich auch
307 dahinter stehe. Wenn ich ein schlechtes Gewissen habe oder denke nein, es gibt da eine
308 bessere Geschichte, dann kann ichs nicht verkaufen. Von dem her ist ja gut, dass wir die
309 besten Produkte haben (lacht). Sonst hat man da so eine Gewissens-Challenge (lacht). Das
310 ist sicher noch, denk ich, ein wichtiger Punkt.

311 **Gits ä Situation wo Sie erläbt händ, wo Sie chönd säge det händ sich mini Wärt zeiged**
312 **i mim Verhalte?**

313 Ja ich mein es gibt immer wieder so kleinere Situationen. Es ist nicht so eine Key-Situation.
314 Ich mein es fängt im Material an, dass man einfach nur Claims macht - ich mein viele Kon-
315 kurrenten...da stehen dann Marketing-bezogen, Claims drauf die sind einfach nicht sauber
316 abgesichert. Und da muss ich einfach sagen, das ist überhaupt nicht mein Stil. Wenn ich
317 irgendwo was vertreten kann oder beim Arzt verkaufen möchte, dann kann ich auch voll da-
318 hinter stehen und dann gibts auch die Daten dazu. Ganz andere Bereiche sind natürlich
319 wenn man sich sagt...und da ist eben das Credo auch hilfreich. Dass man sagt okay was
320 machen wir hier denn eigentlich und warum machen wir das. Wir machens eben für den
321 Kunden. Wir launchen das auch wenn es uns kein Umsatz bringt und viel Arbeit macht. O-
322 der, das sind so Sachen wo man rational sagen würde okay, dann lassen wirs weg, Return
323 of Investment ist nicht da. Oder auch Projekte wo man sagt - ich mein dieser Return of In-
324 vestment-Gedanke ist immer sehr stark und es gibt aber auch andere Sachen. Gerade im
325 HIV-Bereich. So die bringen uns mal per se keinen Return of Investment. Das kann man gar
326 nicht berechnen. Aber gleichwohl wenn ich Geld habe in meinem Budget, dann geb ich das
327 guten Gewissens den Patienten-Organisationen. Natürlich muss die Relation immer stimmen
328 und man kann ja nicht das ganze Budget geben. Man muss dann auch immer schauen... Ich
329 kann ja nicht ne Million geben so einfach... sondern es muss vertretbar sein, es muss ir-
330 gendwo in den Relationen sein. Wenn man sich überlegt, kann ich damit helfen...dann ist es
331 ja auch ein gewisses Commitment das man da abgibt. Dann ist es nicht Return of Investment
332 basiert. Sondern es geht einfach darum...also auch für die Patienten dann, weil dafür stehen
333 ja die Patienten-Gruppen ein letztendlich, einfach mal ne freundliche und gute Geste zu ma-
334 chen.

335 **Das heisst Sie tüend würllich bi Entscheidige aktiv s'Credo biizieh?**

336 Auf jeden Fall. Ich mein wenn ich jetzt Budget-Kürzung habe, dann käme als erstes okay
337 dann kriegt die Aids-Hilfe nix mehr. Und da bin ich strikt dagegen. Wenn ich vorher 40'000
338 gegeben habe und jetzt habe ich wirklich Budget-Kürzung, dann kann ich nicht wieder
339 40'000 geben. Dann muss man irgendwo Kompromisse finden. Aber ich würde immer noch
340 versuchen ihnen etwas zu geben, wo sie ihre Projekte vorantreiben können. Die dann ja für
341 die Patienten wieder sind. Und da kann ich voll dahinter stehen. Natürlich, manchmal muss
342 man auch sagen okay jetzt geb ich ihnen 20'000. Mit 20'000 könnt ich auch vielleicht ein
343 anderes Projekt machen, was vielleicht sogar Return of Investment getrieben wäre. Aber da
344 muss ich sagen nein, da muss man da die Prioritäten setzen. Und da bin ich dann schon der
345 Meinung, dass man solche Sachen im vernünftigen Rahmen oder in vernünftigen Relationen
346 zum Budget weiterhin unterstützt. Dann macht man halt das Return of Investment-Projekt
347 später (lacht).

348 **Welli Qualifikatione und Kompetenze söll Ihrer Meinig nah ä Führrigschraft bi de**
349 **Janssen-Cilag AG mitbringe?**

350 Das ist auch immer so Schlagwörter basiert. Da müsste man ne Liste haben zum ankreu-
351 zen...(überlegt) Ich mein fachliche Kompetenzen sind immer hilfreich. Weil als Führungskraft -
352 das hängt dann auch wieder ab auf welchem Level man sich bewegt. Ich mein auch da kann
353 man diskutieren. Der Country-Manager, wie weit muss er den Einblick nach weiter unten
354 haben im operativen Bereich...ich mein es ist sicherlich hilfreich wenn man so Diskussionen
355 hat um Budget oder auch um Aktivitäten die man macht, wenn dann die Führungskraft Hin-
356 tergrundwissen hat und nicht nur so auf einem schmalen Grad sich bewegt und nachher die
357 Budgets da rumshiftet. Und das ist glaub ich schon ne Challenge. Also was wir auch immer
358 wieder erleben, dass man das sagt so jetzt wird pauschal das Budget gekürzt und das kanns
359 eigentlich nicht sein. Man muss ja die Produkte individuell anschauen. Weil jetzt Personen
360 mit mehr Detailwissen, die wird das eher realisieren als wenn man eben Country-Manager ist
361 und sagt so alle Produkte 20%. Das ist natürlich die einfache Lösung. Also ideal ist wenn sie
362 Fachwissen hat, aber die Realität ist natürlich, dass das nicht immer aufgeht. Auch grad weil
363 Johnson & Johnson sehr transversal zum Teil organisiert ist. Dass einfach die Shifts da sind,
364 dass Leute in neue Rollen kommen, was für die Leute gut ist, für die einzelnen Bereiche
365 manchmal dann eine Challenge ist. Weil dann eben auch das Verständnis erst kommen
366 muss. Wenn einer fünf Jahre in dem Bereich war, dann kennt er den Bereich. Dann führt er
367 eine andere Diskussion. Also fachlich ist ein Nice-to-have, Must nicht, sonst würds überhaupt
368 nicht funktionieren. Aber sicher ein Nice-to-have. Dann natürlich die Persönlichkeit. Also ich
369 denk diese Zeiten des autoritären Führungsstil...also gibt es zumindest bei Janssen oder
370 Johnson & Johnson habe ich bisher nicht wahrgenommen. Es gibt ja durchaus andere Fir-
371 men...grössenteils sollten sie eigentlich vorbei sein. Ausser so der Familien-Patriarch. Es

372 geht ja drum, dass man so eine gewisse Persönlichkeit hat aber auch versucht durch Vor-
373 bildfunktion zu führen.

374 **Was muess dänn die Persönlichkeit ha?**

375 Gute Frage... (überlegt) ich mein eigentlich machts das Paket. Wenn ich jemand habe, wo
376 ich weiss der kennt den Bereich genau und so weiter dann überwiegt das Fachliche. Dann
377 sagt man okay, der kennt sich einfach aus im Pharma-Bereich, im Produkt-Bereich oder hat
378 ähnliche Sachen schon gemacht. Dann ist es das Wissen das eine Rolle spielt. Dann gibts
379 natürlich auch Personen die per se ne gewisse Ausstrahlung haben. Aber das ist schwierig
380 zu definieren. Die einfach dann durch ihre Art überzeugen. Und vielleicht schon andere Füh-
381 rungsrollen inne hatten...Also das ist schon noch schwierig zu definieren. Also ich sags jetzt
382 so, also das ist jetzt charismatische Führung. Also ich hab jetzt in meinem bisherigen Berufs-
383 leben noch keinen charismatischen Führer erlebt (lacht). Aber es gibt natürlich durchaus
384 Persönlichkeiten wo man sagt okay die stellen sich hin und...ich sag jetzt mal wenn man das
385 trainieren könnte wäre das gut (lacht).

386 **Also sind Sie de Meinig, dass mer das nöd chan trainiere?**

387 Nur bis zu ner gewissen Grenze. Also auch das Charisma kann ja aufgrund einer gewissen
388 physischen Präsenz bedingt sein oder aufgrund eines Redestils oder aufgrund einer Legen-
389 denbildung. Muss ja keine Legende sein, kann ja auch Realität sein. Aber wenn man bei
390 einer Person sieht, die hat schon das und das gemacht oder jetzt ein Nobel-Preis-Träger
391 kommt...den hört man einfach per se zu. Wo man sagt okay, das ist ne Persönlichkeit, aber
392 mit einem anderen Hintergrund. Also das muss nicht der grosse Leader oder Speaker sein,
393 aber die Akzeptanz ist trotzdem da. Das ist dann auch ein ganz anderer Aspekt der da rein
394 kommt.

395 **Wieso chönnt Charisma wichtig si bi de Janssen-Cilag AG als Führigschraft?**

396 Ich weiss nicht obs bei Janssen wichtig ist, also ich meine es ist hilfreich. Ich glaub nicht,
397 dass es bei Janssen eine Voraussetzung ist.

398 **Gits öppis Spezifischs bi de Janssen-Cilag AG wo Sie würed säge das brucht ä Füh-
399 rigschraft unbedingt oder das därf sie gar nöd mache?**

400 Also ich würd nicht sagen es gibt irgendwas Spezifisches was sie unbedingt braucht. Oder
401 andersrum, was es nicht braucht sind diese autoritären Führungsstile. Das passt nicht hier
402 rein. Dass jetzt der meint der kann auf den Tisch hauen und dann müssen die anderen lau-
403 fen...was es ja durchaus gab und woanders gibt, aber das ist sicher kein Janssen-
404 Führungsstil. Jetzt ist die andere Frage natürlich, was ist der typische Janssen-Führungsstil

oder Johnson & Johnson. (überlegt) Ich denk es ist schon mehr ein persönlicher Führungsstil, dass man versucht auf die Leute einzugehen. Eben man hat diese fünf Conversations, man holt Feedback ein. Zumindest in der Theorie, in der Realität ist es nicht immer eins zu eins umsetzbar. Man hat hier jetzt das neu aufgelegt. Das waren vorher die Global Leadership-Imperatives, jetzt hat man diese Strategic Principles und Growth Drivers. Das ist jetzt der Neu-Ansatz. Das ist für mich wiederum eine interessante Erfahrung, wo ich dann auch sag okay, zum Teil ist es dann auch wieder verwirrend was wir da alles haben. Also nur ein Beispiel; in den drei Jahren wo ich jetzt bei Janssen bin habe ich jetzt irgendwie vier Formulare gesehen für diese fünf Gespräche. Wo ich dann sag okay, wenn ich die Mitarbeiter verwirren will dann mach ich das so. Es gibt jedes Jahr ein neues Formular. Zum Teil sind sie ähnlich, zum Teil sind sie komplett neu. Jetzt ist das was Neues und jetzt hoffen wir mal, dass das ein bisschen nachhaltiger ist und die nächsten Jahre verhebt. Weil es ist immer noch eine Challenge die ganzen - ich mein das ist jetzt auch eine neue Geschichte und dann fragen sie sich was passiert mit den alten Sachen...die werden jetzt mal begraben. Und shape und lead, deliver und connect...und was verstehen wir jetzt da darunter...ich mein das muss man auch zuerst einmal verdauen und den Mitarbeitern bewusst machen. Und ich mein ich hatte auch dieses Jahr wieder die Challenge, dass ich auch mit den neuen Leuten ein neues Formular hatte. Und das war eigentlich ein altes Formular, was man aber in der Schweiz noch nicht eingeführt hatte oder im Alpine Cluster, was jetzt noch dieses Jahr gilt und nächstes Jahr gibts dann sowieso ein neues. Dann frag ich mich doch, wieso haben wir nicht das Formular genommen was wir letztes Jahr schon hatten. Jetzt nochmal ein Jahr damit überbrücken und nächstes Jahr gibts dann wirklich was Neues. Dann hätte man nicht wieder die Story von neuem erfinden müssen. Und das Formular im alten Jahr war ja schon neu. Und wenn ich dann meinen Mitarbeitenden sage, so jetzt füllt das bitte mal aus. Ich mein, auch ich hab dann irgendwie von vorne angefangen das zu studieren und die Mitarbeiter sowieso. Und natürlich bespricht man das dann. Aber das ist einfach um einiges zäher der Prozess als wenn man einfach das alte Formular genommen hätte. Es hat ja auch was mit Effizienz und Verständnis zu tun. Jetzt lassens wir mal; so und so kennts der Mitarbeiter und nächstes Jahr kommt dann alles neu. Das ist ein bisschen ungelegen muss ich sagen, also das ist Energie- und Zeitverschwendung. Ich mein, da steht in dem Formular ‚bitte formuliere die acht Key-Goals‘ oder so und dann fang ich an eins, zwei, drei, aber das ists eben nicht. Sondern anfangen so zu welchem Topic gehört das und dann geht es eben nicht nur darum Goals zu formulieren, sondern auch das Measurement und die Timelines. Und dann stand ich vor diesem Formular...man bespricht das mit seinen Mitarbeitern, aber gleichwohl wenn sies dann ausfüllen dann lassen sie alles weg und dann muss man wieder rüber gehen und sagen jetzt werd mal ein bisschen spezifischer. Wie soll ich das sonst messen, wie ich dich beurteile in einem halben Jahr. Und den Vorwurf muss man eh machen. Die Theorie ist

442 dann ASmart, die Ralität nicht so leicht. Und dann gehts eben los, wenn man dieses Halb-
443 jahresgespräch hat oder Endjahresgespräche...auch hier jetzt das wird auch da eine Chal-
444 lenge geben. Wenn man sich ankuckt, da hats nur noch vier Kategorien. Vorher hatte ich
445 immerhin neun. Und dann gehen die Diskussionen los. Sie haben das getestet mit dem obe-
446 ren Managemet, da kann ich locker sagen aligned mit anderen Funktionen. Wenn ich mir
447 aber meinen Projekt-Manager anschau, auf operativer Ebene und so...das geht nicht. Der
448 regelt nicht mir Synthes oder anderen Janssen-Companys. Sondern das passiert Top-Level.
449 Unten rum gehts dann eher drum, wie mach ich jetzt meine operativen Tools. Da bin ich
450 dann noch gespannt, wie man das dann wirklich bis nach unten unten bricht und dann das
451 richtige Wording findet.

452 **Danke für d'Usführig. Dänn chum ich jetzt uf konkreti Themene zspräche, wo im Zä-**
453 **mehang mit Führig hüfig gnännt werdet oder au i de Literatur diskutiert werdet. Wo**
454 **ich Sie jewils bitte wird, zbeschriebe wie Sie öppis mached; Sie chönd det aber au**
455 **gern säge falls Sie öppis gar nöd machet oder falls Sie öppis stört. Serste Thema wär**
456 **Feedback. Wie zeiged Sie Ihre Mitarbeiter wo Sie bezüglich de Leistig stönd?**

457 Das eine ist sicherlich in meinen regelmässigen Gesprächen, wobei da eben immer der
458 Challenge mit dem ASmart ist. Und dann auch zum Teil, man erbt dann Sachen wo AS-
459 MART gar nicht drin ist mitten im Jahr. So mach mal damit weiter. Und dann ist natürlich im-
460 mer so ne Sache...okay, wie mess ich das jetzt. Und zum Schluss gehts da ja auch um
461 s'Geld. Aber das ist sicherlich was, wo man Feedback gibt, wo man sagt schau da seh ich
462 dich oder das hast du gut gemacht. Oder da gibts noch Optimierungsbedarf. Das sind aber
463 eben die statischen Geschichten. Das andere ist natürlich wo man versucht nach - also wenn
464 jeweils irgendetwas gelaufen ist ein Feedback zu geben. Also zum Beispiel Zyklus-
465 Konferenz, als die beiden Projekt-Manager dann ihre Präsentation gemacht hatten habe ich
466 ihnen anschliessend auch ein Feedback gegeben und gesagt was mir gefallen hat und was
467 sie gut gemacht haben. Also ich versuch schon immer positives Feedback zu geben. Und
468 dann anschliessend auch die Erwartungen wies dann weiter geht zu formulieren. Oder auch
469 zu fragen wie macht ihr jetzt da weiter, wie geht das vorwärts. Und das sind dann natürlich
470 Sachen die unter dem Jahr ereignisorientiert sind. Man hat den Sales-Zyklus, eine ta-
471 gung...da ist was gelaufen, da haben wir was präsentiert, dann gibt man ihnen dann Feed-
472 back.

473 **I wellere Form gänd Sie dänn Feedback?**

474 Das ist unterschiedlich, das kann per e-Mail sein, das kann aber auch mündlich sein. Es ist
475 eigentlich mal so mal so. Meiner Assistentin, da sag ichs dann manchmal persönlich. Aber
476 für mich gehts drum das ein bisschen zeitnah zu machen. Und manchmal ist dann ne e-Mail

477 einfach das aprobate. Beim e-Mail kann ich dann auch wieder meinen Vorgesetzten einko-
478 pieren oder andere. Als dann zum Beispiel Regulatory letztes Jahr bei diesen Launch die
479 Registrierung endlich durchgeboxt hatte, was ein Riesen-Erfolg war, dann schreib ich auch
480 brav ne Mail und bedank mich dann und heb nochmal diese Leistung hervor und setz dann
481 eben auch CC. Das bringt nichts, wenn ich das persönlich sage. Wo man halt aufpassen
482 muss ist, dass es nicht irgendwie abgedroschen wird. Deswegen versuch ich das auch be-
483 wusst zu machen, also nicht jedes Mal immer wieder ein Feedback, sondern auch bewusst
484 die Highlights zu setzen.

485 **Und Negativ-Feedback?**

486 Das ist immer eine grössere Challenge. Aber auch dass, wenns irgendwie geht, dass ich
487 versuch das mit einem positiven Aspekt zu verknüpfen. Also dass man sagt schau das hat
488 mir gut gefallen, bei dem kannst du dich vielleicht noch ein bisschen besser vorbereiten oder
489 den Aspekt noch reinbringen. So in dem Stil. Also sicher nicht, dass man sagt das ist totaler
490 Bockmist und so geht das nicht und auf den Tisch klopfen. Sondern eigentlich positives
491 Feedback.

492 **I wellere Form gänd Sie dänn negatives Feedback?**

493 Ja, das dann mündlich. Weil was ich nicht möchte...ich mein Negativ-Feedback kann auch
494 immer in Fatalien ausarten. Also ich nehm da auch wieder meinen Spezial-Fall der dann
495 immer Last-Minute deliverd. Dann spiegelt man eben auch zurück, gut gemacht aber bitte
496 ein bisschen früher. Da muss man da immer noch kucken wie mans formuliert. Und dann
497 kommen natürlich automatisch anschliessend die Entschuldigungen warum man jetzt so
498 knapp war. Das Phänomen ist, es ist jedesmal knapp. Und dann kann man das eben auch
499 gleich thematisieren. Also negatives Feedback sicherlich persönlich. Also ich kann mich nicht
500 daran erinnern, dass ich das per e-Mail gemacht hab.

501 **Wie stelled Sie sicher, dass die Gspräch wo Sie händ, die 5 wo Sie au scho erwähnt** 502 **händ, dass die für die Mitarbeitende würrklich nützlich sind. Also das heisst, dass sie** 503 **sie wiiterbringed?**

504 Das ist immer diese obligate Forderung, dass die dann auch nachhaltig sind. Eben der Chal-
505 lenge ist schon Realität und Wirklichkeit. Ich mein ich hab das Gespräch. Eben ich hab jetzt
506 auch nicht so viele Gespräche geführt.... oder andere Story. Ich mein, da muss man auch
507 wieder sagen der ganze Prozess ist zum Teil gar nicht richtig getaktet. Also wenn dann nach
508 neun Monaten die finale Note feststeht, kann ich mein Year-End-Gespräch im September
509 machen, weil dann alles fixiert ist. Das macht nicht wirklich Sinn, weil das Jahres-Mid-
510 Gespräch war im Juli oder Juni. Wenn jemand abwesend ist kann es sogar mal August wer-

511 den. So einen Monat später muss man die finale Gradierung eingeben. Macht nicht wirklich
512 Sinn. Aber das ist der Prozess. Was war nochmals die genaue Frage?

513 **Wie tünd Sie sicherstelle, dass die Gspräch für die Mitarbeitende nützlich sind?**

514 Ah ja genau. Eben im Sommer hatten wir diesen Fragebogen und den hatte ich dann be-
515 wusst ins Year-End-Gespräch genommen. Und dann auch nochmal bewusst abgefragt, wo
516 sie sich sehen, in welche Richtung sie gehen wollen. Und der einzige Punkt - ich mein jetzt
517 hab ich noch nicht so viele Opportunities gehabt – aber ich würd gerne mehr dann auch kon-
518 krete Sachen folgen lassen. Ich mein der eine Mitarbeiter ging in so nen Marketing-Meeting,
519 die andere in ne Fortbildung. Aber jetzt was das erste Halbjahr angeht, ist mal alles katego-
520 risch gefloppt wegen dieser Umstrukturierung. Das heisst, der Mitarbeiter hat einen spezifi-
521 schen Wunsch der auch passt in seinen Entwicklungsplan oder diese Schritte man sieht.
522 Aber ich konnte jetzt im ersten halben Jahr keine Fortbildung aufgleisen. Und das andere
523 letztes Jahr war dann teilweise schon aufgegleist. Aber was sicherlich wichtig ist oder was
524 ich immer versuche ist sicher, dass man die Sachen zumindest mal anspricht und dann auch
525 irgendwo festhält. Und dann beim nächsten Gespräch wieder darauf zurückkommt. Dass es
526 nicht verloren geht sondern wirklich schaut wies steht und dann kann man anknüpfen und
527 sagen so, das hat sich jetzt nicht ergeben wegen der Umstrukturierung, aber jetzt haben wir
528 das hinter uns und können wir den nächsten Schritt machen.

529 **Wie bringed Sie Ihre Mitarbeiter gägenüber Wertschätzig zum Usdruck?**

530 (überlegt) Auch mit dem Feedback. Dass man sagt das hast du gut gemacht oder eben CC
531 Vorgesetzte oder Kollegen einkopiert. Es gibt auch diesen Encore-Award. Das wollt ich ei-
532 gentlich auch eins, zweimal machen, aber da ist dann diese Bürokratie wieder dahinter. Wo
533 ich dann einfach sagen muss, wenn man das zurückspiegeln könnte, das wär etwas wo man
534 das optimieren könnte. Wo man sagt warum nicht dem Vorgesetzten die Möglichkeit geben,
535 einfach 100 Franken oder so - ich mein der Encore-Award ist ja auch ein kleiner Award, aber
536 ich muss dann alles...Stunden Bürokratie und da einreichen und da einreichen. So dass man
537 schon wieder gesagt hat, das mach ich nicht, das mach ich wenn ich mal Zeit hab und dann
538 ist leider nix draus geworden. Und hinterher bedauert man das.

539 **Dä Award chan mer demfall pro Team vergä?**

540 Ja man kann ihn beliebig überall hin vergeben. Also auch an Kollegen ausserhalb vom
541 Team. Aber eben, da hat man dann als Vorgesetzter nicht die Kompetenz zu sagen schau
542 das ist ne super Sache, habt ihr gut gemacht, so hier hast du 1'000 Franken. Das ist eh so
543 eine Geschichte. Ich mein ich hab keine klaren Vorgaben oder Rahmen was ich so als Tea-
544 mevent und so weiter machen kann und darf oder nicht darf. Man versucht sich da an Kolle-

545 gen zu orientieren und so weiter, aber wenn ich jetzt wüsste ich könnte so 1'000 Franken,
546 also ich meine zehn Hundert-Franken-Awards verteilen, dann könnt man das übers Jahr mal
547 einsetzen. Ob das jetzt das gelbe vom Ei ist ist eine andere Diskussion, weil irgendwann hat
548 man auch ne Inflation. Man kreiert natürlich auch Erwartungshaltungen. So jeder kriegt ein-
549 mal diesen Award. So einer hat ihn dreimal bekommen und der andere keinmal. Das ist auch
550 keine leichte Sache. Aber wenn man sowas will und der Encore-Award ist ja auch durchaus
551 ein Signal dass man sowas will, dann wäre mein Feedback, dass man das einfach weniger
552 bürokratisiert. Sondern einfach sagt, ohne grosse Diskussion darf die Führungskraft einmal,
553 maximal zweimal im Jahr diesen Award geben und das Budget ist einfach ein Topf...von kei-
554 ne Ahnung, pro Person 100 Franken oder so. Dann kann man solche Sachen eben genau
555 mal spiegeln und sagen hey das hast du wirklich cool gemacht. Nicht nur im Endjahresge-
556 spräch, dass man sagt das ist jetzt toll gelaufen, deswegen kriegst du jetzt die und die Ein-
557 schätzung und nicht die und die. Dass man dann eben auch zwischendurch mal Dankeschön
558 sagen kann.

559 **Gits no äs anders Mittel wo Sie bruched, zum Wertschätzig usdrucke näbed Feedback**
560 **und däm Award?**

561 So viele Möglichkeiten haben wir nicht. Man kann ja auch die Leute mal in den Urlaub schi-
562 cken, aber das ist nicht in meinem Kompetenzbereich. Zu sagen, nimm dir mal drei Tage frei
563 für diesen extraordinellen Einsatz. Also ich mein was man noch versucht, ist über Teame-
564 vents, das ist dann aber nicht mehr personenbezogen. Also wir haben am Weihnachtsessen
565 nette Sachen gemacht...das ist dann teambezogen, nicht auf eine Person. Und sonst natür-
566 lich, wens dann so Geburtstags- oder Jubiläumskarten gibt, dass man dann nicht so einen
567 Standardspruch hat sondern einfach versucht da was persönliches zu formulieren.

568 **Wie unterstützed Sie Ihri Mitarbeitende bi ihre Arbet?**

569 Also erstmal, dass ich natürlich immer offen bin für Anfragen. Also wenn einer Unterstützung
570 braucht, dann bin ich sicherlich dabei oder steh da zur Verfügung. Ob man das lösen kann
571 ist eine andere Frage. Aber ich mein, dass man auch nachfragt geht das für dich jetzt oder
572 brauchst du noch zusätzlich Kapazitäten, kann ich dich irgendwo entlasten. Wobei letzteres
573 natürlich auch noch die Frage ist, hat man die Kapazität oder nicht. Oder eben wenn jetzt
574 einer in den Ferien ist und dann da einfach Dinge liegen bleiben, dass man da auch Respekt
575 fungiert. Und natürlich...aber ich mein, gut das ist auch immer ne Frage wo man steht, ob
576 man persönliche Probleme hat oder so, ist es schwierig sich da dann auch als Gesprächs-
577 partner zu etablieren. Also ich mein wenn man das spürt oder mitbekommt, weil es ist ja
578 auch nicht jeder gleich gepolt, dass er das wirklich hervorbringt. Jetzt in meinem Jahr hab ich
579 eigentlich wenig erlebt. Man muss es ja auch mitbekommen und wie gesagt, es sagt nicht

580 jeder du ich habe jetzt da ein Problem. Wenn ich sowas wahrnehme...also wenn jetzt ein
581 Mitarbeiter zum Beispiel krank ist oder so, dass ich dann sag schau, jetzt nimm dich da raus
582 oder gib mir das oder lass es einfach mal liegen oder bleib jetzt noch die zwei Tage zu Hau-
583 se und schau dass du wieder runterkommst oder gesund wirst. Und dann bleibt das halt mal
584 liegen. ich mein das muss man dann abwägen. Es ist nicht die Idee, dass man alles über-
585 nehmen kann, aber ich denke als Backup sollte man durchaus mal zur Verfügung stehen.

586 **Sie unterstützed demfall au indem Sie Freirüüm schaffed für d'Mitarbeiter. Also wänn**
587 **Sie säged, dänn bleibt jetzt das mal liege, dass Sie au Kompetenz gäbed zum säge ich**
588 **chan das jetzt nöd termingrächt ireiche.**

589 Eben ich mein da ist für mich wichtig, dass man auch eine Transparenz behält. Es gibt Time-
590 lines, aber es ist auch klar, dass man die Timelines nicht immer einhalten kann. Und dann
591 gehts natürlich darum, dass man rechtzeitig signalisiert, schau ich hab da ein Problem.
592 Wenn ich eine Board-Präsentation habe und das und das brauche kann ich nicht sagen gib
593 mir das mal nächste Woche, dann braucht man das zeitgerecht. Aber wenn ich jetzt irgend-
594 eine Unterlage vorbereite und die Idee ist die dann zu launchen, dann kann man dann zum
595 Beispiel an so einer Zyklus-Konferenz - so ein Klassiker. Normalweise sollte das Material
596 fertig sein, aber in der Realität ist das vielleicht noch gar nicht zugelassen und und und -
597 dann kann ichs nicht fertig haben. Dann kann man sich dann darüber streiten, wie fertig das
598 sein muss. Dann gehts dann darum dass man sagt, wenns dann zugelassen wird dann hat
599 man dann die Unterlagen. Dann reicht's dann aber auch wenn man vorher die Zulassung
600 noch nicht hat, einfach die 90%-Version präsentiert. Und dafür lieber mal richtig Weihnachts-
601 ferien hat. Aber eben, da ist es immer wichtig für mich, dass man das thematisiert und dass
602 man sich da dann einfach findet. Und nicht, dass da einer ankommt und sagt oh ich hatte
603 Weihnachtsferien, deswegen hab ich nichts gemacht. Weil dann können die anderen nicht
604 weiterarbeiten. Das geht halt nicht. Aber wenn man das vorher besprochen hat...auch da
605 kann man dann ja wieder vielleicht Support einholen.

606 **Und wie reget Sie Ihri Mitarbeiter zur Wiiterentwicklig und Verbessering vo ihre Fähig-**
607 **keite a?**

608 Eben indem ich das immer in diesen Gepsrächen thematisiere und dann auch versuche mit
609 meinem Vorgesetzten zu klären, wo können wir sie hinschicken und was können wir da ma-
610 chen. Also indem ich versuche konkrete Massnahmen folgen zu lassen.

611 **Inwiefern differenzieret Sie bi de Mitarbeiterfüehrig zwüsche de verschiedene Indivi-**
612 **due?**

613 Also eben, je nach dem wo die Leute stehen...also wenn ich eine Assistentin habe, die
614 selbstständig arbeitet, dann gehts für mich nicht darum, dass ich das immer kontrolliere und
615 und und. Dann lass ich sie einfach laufen. Dann ist mir einfach wichtig, dass sie weiss, dass
616 sie mein Commitment hat. Ich mein ich könnt sagen, das läuft prima da brauch ich nix zu
617 sagen. Das bewirkt dann wahrscheinlich, dass sie irgendwo unsicher ist, weil ich sag nix und
618 dann weiss sie nicht, macht sie das gut oder macht das schlecht. Dann hat sie auch wieder
619 zu knabbern. Also ist meine Idee ihr bewusst zu machen, dass ich sie sehr wertschätze und
620 dass ich ihr vertraue und dass ich sie auch laufen lasse und sie sich selber takten kann und
621 organisieren kann wie sie möchte. Und halt nicht einfach onboarded wenn sie Support
622 braucht. Eine andere Geschichte ist dann eben wenn ich Mitarbeiter habe, wo ich sehe da
623 hackt das jetzt und so weiter. Das ist auch was ich vorher gesagt habe, das mit 70%, dass
624 man sich auch bewusst sein muss die Mitarbeiter sind unterschiedlich qualifiziert, sie stehen
625 an unterschiedlichen Entwicklungsstufen auch für ihren Job jeweils. Und dazu muss man
626 dann einfach individuell handeln. Aber es kann sicher nicht die Idee sein, dass man einfach die
627 ganze Zeit auf eine oder zwei Personen fokussiert. Da sollte mans dann schaffen, irgend-
628 wann muss man sich auch rausnehmen. Also Empathie, das man einfach ein bisschen spürt
629 wo stehen sie und wieviel Lob und Support brauchen sie. Und eben wenn ich eine Assisten-
630 tin habe, der ich vertraue, die gut arbeitet und und und, dann ist es nicht mein Stil, also ich
631 lob sie sicher, aber ich muss nicht jedesmal sagen das hast du toll gemacht, das hast du gut
632 gemacht. Sondern dann ist mein Stil schon, dass ich sag schau du stehst bei mir dort und
633 zwar ganz weit vorne und ich vertrau dir da und mach das. Ich versuch dir sogar noch an-
634 spruchsvollere Aufgaben zuzuschaukeln, weil ich sehe du kannst das und nimmst es auch
635 an. Spiel an mich zurück wenn du Support braucht, komm auf mich zu, wenn du nicht wei-
636 terweisst, aber du kannst vertrauen, dass ich dir vertraue. Du musst dir keinen Kopf machen,
637 weil ich dich nicht zehnmal gelobt habe. Man muss natürlich auch sehen, es gibt Leute die
638 brauchen das auch, andere brauchen das weniger. Ich mein das ist auch immer Theorie und
639 Praxis. Also ich hab bei meinem Vorgesetzten bisher recht wenig gesehen, dass da gross
640 rumgelobt wird und sowas. Das ist schon auch noch ne Challenge und das versuch ich grad
641 auch aus dem Grund bewusst zu machen. Also so Punkte setzen und auch die Awareness
642 öffnen, und auch sagen, dass es auch der Vorgesetzte mitbekommt, dass es nicht nur klein
643 bleibt.

644 **Inwiefern gsehd Sie sich sälber inere Vorbildfunktion?**

645 Als Führungskraft ist man immer Vorbild.

646 **Inwiefern oder in Bezug uf was?**

647 Eigentlich in Bezug auf die Visionen die man setzt fürs Team, fürs Portfolio, für den Bereich.
648 Aber natürlich auch im Verhalten. Ich mein ob Credo gelingt. Auch dass... man hat ja gehört,
649 bei Konkurrenzfirmen ist es dann halt so...ja jetzt müssen wir raus und die anderen nieder-
650 machen...also das ist für mich schlechtes Vorbild. Sondern es geht drum Credo-orientiert zu
651 handeln, da muss ich auch fair gegenüber meinen Competitors sein, Costumer-orientated
652 arbeiten und auch Patient-orientated. Und das muss man auch vorleben und nicht versuchen
653 den anderen da Platz zu machen oder was weiss ich. Man hat da einfach Vorbildfunktion.
654 Aber auch im Arbeitsengagement das man zeigt. Dass man eben proaktiv Dinge angeht und
655 nicht immer wartet bis was kommt, sondern auch hinschaut wo kann ich das Team voran-
656 bringen und unser Portfolio voranbringen, die Person voranbringen. Wenn sich ne Opportuni-
657 ty ergibt. Aber es ist auch nicht so, dass man täglich zehn Situationen hat wo man sagt, so
658 da macht mans.

659 **Wie motivierend Sie Ihre Mitarbeitende zu höchsten Leistungen?**

660 Auch da wieder, ich mein eben in diesen Gesprächen, dass man Dinge bewusst anspricht,
661 dass man auch bewusst dieses Feedback zurückspeigelt. Dass man ihnen aber auch auf-
662 zeigt worum es geht, dass das ihnen auch einfach klar ist.

663 **Also Sinn und Zweck vermitteln?**

664 Ja, ja auch eben, wenn wir Planvorgaben haben, dass man sagt okay, die ist nicht dazu da,
665 dass sie einfach rumsteht, sondern dass wir sie erreichen oder übertreffen. So und wie ma-
666 chen wir das, dafür haben wir dann unseren Plan und so weiter. Dass man ein bisschen den
667 Aufbau dahinter zeigt und versucht, dass dann zu erreichen. Was ich schon versuche, nach-
668 her gehts ja auch um die Selbstständigkeit. Es ist nicht die Idee, dass man jeden an die
669 Hand nimmt und zeigt in diese Richtung muss es gehen. Sondern dass man das auch ir-
670 gendwann selber erkennt. Deswegen gehts drum auch das Grosse aufzuzeigen. Aber klar,
671 der eine nimmt das leichter an, der andere hat da mehr Probleme mit. Dann ist der Challen-
672 ge, das immer wieder rauszuspüren wo da die Unterschiede sind.

673 **Haben Sie das als konkretes Beispiel, wo Sie bei anderen gemerkt haben, dass sie anders reagieren?**
674

675 Ja klar, es hat nicht jeder das gleiche Niveau, auch von der Auffassungsgabe her oder auch
676 wo er steht in seinem beruflichen Hintergrund. Und wenn ich meine Projekt-Manager nehme,
677 der eine hat einfach schon mehr gesehen als der andere. Und dann kann er Dinge einfach
678 besser einordnen. Und bei dem Andern sehe ich dann okay, da muss man dann vielleicht
679 mehr drauf eingehen. Das ist nicht immer ganz so leicht, weil man nicht immer die Zeit hat.

680 Oder eben, zum Teil hab ich mich dann auch noch bewusst zurückgenommen um zu sehen,
681 kommt er jetzt von selber da.

682 **Wie stelled Sie sicher, dass Ihri Mitarbeitende über die relevante Informatione ver-**
683 **füeged wo sie bruched?**

684 Was ist relevant? Also ich mein ich bin der Filter, also grundsätzlich bin ich der Meinung
685 Transparenz ist wichtig und deswegen versuch ich möglichst viel zu sharen. Wenn dann je-
686 mand der Meinung ist, das darf derjenige nicht wissen, und ich bin da anderer Meinung,
687 dann würd ich das durchaus challengen. In der Realität kommt das aber nicht so häufig vor.
688 Also was in Projekten runterkommt, wird sowieso auch automatisch an die Projekt-Manager
689 gespielt. Und dann kuckt man dann noch okay, für wen ist das noch relevant und dann spielt
690 man das in die Richtung weiter. Die Tour wenn irgendetwas von Inhouse kommt oder von
691 Johnson & Johnson rein, dann schaut man, dass man das dann immer schön in seinem
692 Team verteilt, dass das eben wirklich breit verankert ist. Aber klar, es gibt auch Dinge wo
693 man dann sagt okay, wir wollen die Leute auch nicht zumüllen. Dann setz ich erst mal einen
694 Stopp hier.

695 **I wellere Form gäbed Sie dänn Informatione hauptsächlich wiiter?**

696 Unterschiedlich. Also man hat ja seine Meetings, wo man das dann vorstellen kann. Dann
697 hat man seine One-to-Ones. Also je nachdem was für wen relevant ist. Oder eben, wenns für
698 das Team ist natürlich häufig per e-Mail. Das ist einfach die schnellste Form. Und wenns
699 dann ganz urgent ist, kann man sich noch eine Bestätigung einbauen.

700 **Inwiefern werdet Sie vo Ihrne Mitarbeitende bi de Füehrigsaufgab unterstützt oder au**
701 **behinderet?**

702 Hm, unterstützt...ja ich mein, auch da ist es immer unterschiedlich. Also es gibt welche die
703 halten sich an Timelines und dann gibts welche da kommts einfach immer verzögert. Das
704 interessante ist, dass man da so mit der Zeit gewisse Muster hat bei den Mitarbeitern. Und
705 dann weiss, da muss ich entweder die Timeline enger setzen oder gleich mal früher nach-
706 fassen. Aber dann gehts natürlich auch um die Dinge die sie abliefern. Auch da ist es, dass
707 man sich da findet. Was hat der eine für einen Stil, was der andere. Und das braucht ein
708 bisschen länger, dass man dann nachher die Sachen so bekommt, dass man sie weiterver-
709 arbeiten kann. Und da sind die Ansprüche natürlich auch immer unterschiedlich, je nachdem
710 was die Person vorher erlebt hat. Also wenn ich zum Beispiel was vor dem Bord präsentie-
711 ren muss und dann schickt mir einfach jemand eine Liste auf Deutsch, obwohl ich das nach-
712 her auf Englisch halten muss, dann muss ich sagen okay, dann muss man das mal aufneh-
713 men, damit man das in Zukunft dann passend bekommt. Es ist nicht die Idee, dass ich das

714 dann übersetze. Dann kann ichs auch gleich von Anfang an selber machen. Aber das sind
715 halt so Sachen, da muss man sich finden und das entwickelt sich so über die Zeit.

716 **Also Timing und Arbeitsqualität isch öppis, wo Sie unterstützte oder behindere chan.**
717 **Gits no wiiteri Pünkt?**

718 (überlegt) Also behindern kann einem immer so...eben Destruktoren oder so was. Also auch
719 hier eben dieser eine Mitarbeiter, der dann einfach in Meetings seine SMS schreibt und dann
720 muss man ihn darauf hinweisen und das ist natürlich eine mühsame Geschichte. Und dann
721 sagt man sich auch, warum muss das sein. Weil woanders erlebt man sowas nicht. Und das
722 ist natürlich auch ne Challenge damit umzugehen. Weist man den da drauf hin, stellt man
723 den raus, appelliert man da an seine Vernunft? Was nicht so leicht ist. Nein, aber ich mein
724 das sind dann so diese individuellen Challenges, das sind Dinge, da muss man sich dann ein-
725 fach finden, dass man damit umgehen kann. Aber sonst...haben sie noch eine Idee? (lacht)

726 **Dänn het ich gern, dass Sie nomal 5 Begriff nänned. Und zwar wie Sie sich Ihri Be-**
727 **ziehig zu Ihrne Mitarbeitende wünsched.**

728 Da komm ich wieder mit meinem offen, ehrlich, transparent. Dann eigentlich kollegial. (über-
729 legt) Aber auch durchaus fordernd, also im positiven Sinne, dass es beide Seiten dann voran
730 bringt. Dass man sagt, so da wollen wir hin, dass und das machen. Nicht irgendwie destruk-
731 tiv.

732 **Wänn Sie jetzt a Ihri tatsächlich Beziehug zu Ihrne Mitarbeitende dänked, welli vo däne**
733 **Begriff träffed au tatsächlich zue?**

734 In Bezug auf welche Mitarbeiter? Ich denk schon, dass diese Begriffe auch zutreffen. Ich
735 mein, das mit dem Fordern, das hat natürlich auch immer unterschiedliche Ebenen. Das
736 kann jobmässig sein, das kann natürlich auch verhaltensmässig sein. Aber offen, transpa-
737 rent, das erwart ich schon und das ist auch was in Feedbacks immer drin ist. Dass man eben
738 nicht diese Hidden-Agendas hat, sondern wenn irgendwas ist, dann auch offen damit raus-
739 kommt. Und eben, wenn die sagen sie sind unzufrieden mit ihrem Job, dann kann man dar-
740 über reden. Wenn sie das nur woanders erzählen, dann kann ich dann nichts anfangen, weil
741 ichs nicht weiss. Und deswegen denk ich schon, dass das zutrifft, weil das wird angespro-
742 chen.

743 **Also wänn Sie as ganze Team dänked würed Sie säge, die Begriff träffed zue, so wie**
744 **Sie sich das wünsched? Und dänn eifach in Bezug uf einzelni Mitarbeitendi nonig so.**

745 Also offen, transparent, ehrlich denk ich schon. Fordernd sicherlich auch und auch kollegial.
746 Ja.

747 **Gits no än Begriff wo Sie müesstet dezue tue, wänn Sie a lhri tatsächliche Beziehig zu**
748 **Ihrne Mitarbeitende dänked - positivi oder negativi?**

749 Nö, fällt mir jetzt nix ein.

750 **Dänn bitt ich Sie, sich sälber ä Note zgä vo 1 bis 5 - wänn 1 schlächt isch und 5 sehr**
751 **guet - wo dokumentiert wie zfriede, dass Sie sind mit Ihrem eigene Führigsstil.**

752 (lacht) Das ist ne spannende Frage. Also ich mein, ich mache es ja noch nicht so lange.
753 Deswegen würd ich mir jetzt - keine Ahnung - vier oder drei bis vier. Ich mein ich bin sicher
754 nicht perfekt. Dann müsst ich einfach mehr Erfahrung haben und mehr Ausdruck wählen
755 können. Aber ich denk durchaus, dass ich Diverses reflektiert angehe. Eben das wär jetzt
756 interessant nochmal so ein 360er zu machen. Um dann auch zu sehen, weil das eine ist
757 Fremd- und das andere ist die Selbstwahrnehmung.

758 **Was sind Bereich, wo Sie sich entwickle möchtet?**

759 Ja, das würd ich eben gern noch aus diesem 360er mal noch zurückgespiegelt bekommen.
760 Ich denk was für mich noch interessant wär, eben wie geht man so mit - da wär sicherlich
761 auch ein Coaching sinnvoll - wenn man eben so Mitarbeiter hat... eben das eine ist meine
762 Assistentin die intrinsisch motiviert ist und einen super Job macht und auch gern neue Sa-
763 chen annimmt. Das andere Extrem ist eben dieser Kollege, der seine emotionalen Schwan-
764 kungen hat und die dann auch gerne in den Job reinträgt, wo ich schon alle Perspektiven
765 erlebt hab. Wo man eigentlich sagen will so, man schickt ihn direkt oder man sagt, ne ich will
766 mich bewusst mit ihm auseinander setzen, was ich eigentlich auch mache. Dass man ein-
767 fach in diese Richtung noch ein bisschen geschult wird. Welche Führungsoptionen hat man
768 da noch, ihn da einfach mehr - nicht einzuschränken - sondern...mehr von ihm einzufordern.
769 Dass man sagt, so ganz konkret so und so. Und wie verhält man sich wenn man wieder in
770 seine alten Rollen fällt. Ich mein das sind wirklich Sachen, da ist er sehr emotional und dann
771 gibts dann Tagesschwankungen wo ich dann denk okay, muss ich jetzt das alles wegpuffern
772 oder wie weit geht man da. Ich mein woanders habe ich sowas noch nicht erlebt. Und selber
773 würde ich mich nie so verhalten. Ich mein, ist ja auch interessant dieses Spektrum zu sehen.
774 Oder wenn man eben Mitarbeiter hat der nicht so motiviert ist, das einfach mal zu reflektie-
775 ren, hab ich das jetzt gut gemacht und das Portfolio ausgeschöpft oder gibts da noch ein
776 paar Tipps und Tricks.

777 **Wie gönd Sie das dänn im Alltag tatsächlich a, dass Sie die Wiiterentwicklig wo Sie**
778 **sich wünschd au tatsächlich erreicht?**

779 Das ist schon schwierig. Ich besprech das mit meinem Chef zum Teil. Dann hätt ich auch
780 einen Coach gehabt. Aber das war ein bisschen unglücklich, weil die sass in Wien und

781 dadurch hat sich einfach nicht die Frequenz ergeben die vielleicht gut gewesen wäre. Das ist
782 dann wie es ist. Und andere Dinge, die man dann durchaus mal mit Kollegen diskutieren soll,
783 und fragen hey, wie handhabst du sowas. Anonym (lacht).

784 **Was erwartet Sie vom HR und inwiefern unterstützt Sie s'HR?**

785 Fangfrage? (lacht) Also ich mein eben Feedback ans HR ist sicherlich mal, dass man diesen
786 neuen Prozess ein bisschen langjähriger einführt und nicht immer wieder die Mitarbeiter da-
787 mit challengt, dass man da wieder ein neues Formular macht, sondern dass man mal eine
788 Konstanz dahinter sieht. Dann ist es sicher eine Challenge, diese ASmart-Geschichte auch
789 mal umzusetzen. So dass man wirklich.. hier ist das wieder zum Teil so formuliert (zeigt auf
790 das Blatt), wenn ich nur acht Ziele oder Goals nennen soll, dann kann ich ganz einfach sa-
791 gen ‚organisiert den und den Kongress mit der und der Anzahl Teilnehmer‘ und so weiter.
792 Aber das kanns ja nicht sein als Ziel. Weil ich mein, dann mach ich einen Hacken dahinter
793 und dann mach ich das acht Mal, dann hab ich mein Jahr durch. Also es ist immer so ein
794 Graubereich, was ist eigentlich dein Daily-Business und was kommt dann so oben drauf auf
795 dem du beurteilt wirst. Also das wird schon noch ne Challenge.

796 **Wie chönnt dänn da s'HR no besser unterstütze?**

797 Indem man sich da wirklich mal einen Kopf darüber macht in diesem neuen Prozess. Ich
798 mein im alten hat man das ja zum Teil drin gehabt, da hatte man wenigstens neun Noten zur
799 Verfügung. Jetzt kommen nur noch vier. Und das ist dann bezogen auf diese Leadership
800 Imperatives. Aber die tatsächliche Umsetzung dahinter, wenn ich da deliver als Punkt habe,
801 ich meine vorher war das noch anders aufgegleist und jetzt hab ich einfach deliver oder sha-
802 pe, okay, da weiss ich schon was dahinter dann steckt, aber jetzt wirklich konkret zu sagen
803 was muss jetzt da stehen und wie kann ich das spezifizieren damit mans dann wirklich fair
804 messen kann. Weil das ist immer eine Challenge. Wahrscheinlich wird man das nie hinkrie-
805 gen mit dem Fair. Ich mein ich bin jemand wohlgesonnt, dann hat er das erzielt oder ich bin
806 jemand schlechtgesonnt, dann hätt er das immer noch besser machen können. Also under-
807 performed sozusagen. Dieses Spektrum ist breit. Es ist halt nie wirklich objektiv, obwohl es
808 objektiv sein sollte. Und das andere ist natürlich – und das ist fatal bisher, nein nicht fatal.
809 Eben man hat seine fünf Conversations und die gehen eigentlich übers ganze Jahr. Aber die
810 Realität ist, dass im September der Deckel drauf gemacht wird. Der ganze Prozess ist nicht
811 sauber aligned gewesen. Also als ich angefangen hab vor drei Jahren wars noch so, dass
812 man nicht wusste was seine Kollegen für Ziele haben. Also das ist, glaub ich, heute noch so.
813 Ich wusste auch nicht was der Chef für Ziele hat. Und von meinem Verständnis her müssten
814 die Ziele frühzeitig von ganz oben runtergebrochen werden. Dann weiss ich was mein Chef
815 für Ziele hat, das muss ich eigentlich bei mir aufnehmen. Weil seine Ziele sind zumindest

816 meine Teilziele. Und dann geht das ja weiter runter ins Team. Und wenn man das nicht
817 transparent macht...also was ich hier erlebt hab beim Kollegen, da kam einer an und sagte
818 das steht nicht in meinen Zielen, das mach ich jetzt nicht. Wo ich sagen muss, wenn wir so-
819 weit sind dann läuft irgendwas komplett falsch. Das ist genau die Gefahr wenn es dann zu
820 statisch ist oder zu wenig aligned. Weil eben, das geht damit los zum Teil...man weiss es
821 nicht was die Ziele vom Chef sind. Man soll es dann selber herunterbrechen auf die Gruppe
822 und dann hat man das irgendwann im Februar, März. Und dann wars bisher so, dass im
823 September bereits die finale Einschätzung geliefert werden soll. Und dann hat man ne Peri-
824 ode von sech, acht Monaten. Und das kanns ja nicht sein. Ich mein das ganze Q4 spielte
825 keine Rolle, was auch nicht fair ist. Also ich mein letztes Jahr, ein Mitarbeiter von mir hat im
826 Februar angefangen, dann hat er noch Schulungen gehabt und dann war es September und
827 dann muss ich sagen okay, das ist für mich jetzt diese Note. Und dann hat er aber im Q4
828 wirklich nochmal gute Sachen gemacht und sich engagiert. Okay, aber die Note war schon
829 vergeben. Von daher ist es so Ende Jahr, sagt man dann ja ich hab das gesehen, ist gut
830 gemacht, aber leider...ist halt schwierig zu vertreten, weil es auch nicht fair ist. Offiziell reden
831 wir übers ganze Jahr, inoffiziell warens 8 Monate. Und das ist ein bisschen unglücklich vom
832 Prozess. Also man müsste jetzt eigentlich überlegen entweder nimmt man das Q4 vom letz-
833 ten Jahr immer mit rein und rechnet ab dann, dann hat man auch ein Jahr. Oder man be-
834 schleunigt den Prozess oder die Bonuszahlungen werden nochmals nach hinten verlegt, so
835 dass man wirklich erst im Dezember die Noten eingeben muss.

836 **Das heisst, Sie würd vor allem dä Prozess verändere?**

837 Ja einfach, dass man über ein Jahr redet. Und dass man auch die Ziele sauber, besser alig-
838 ned. Dass es einfach transparenter ist. Ich mein man kann das ja auch noch unterscheiden.
839 Das eine sind meine individuellen Verhaltensziele. Okay, das muss ich nicht publik machen.
840 Aber das andere ist, wenn da irgendwie steht, der Aussendienst muss das und das umset-
841 zen, das spielt für einen Projekt-Manager irgendwo eine Rolle der das vorbereiten muss. Das
842 geht ja zum Teil auch Hand in Hand. Und da sollte man eigentlich das viel teamorientierter
843 machen. Also ich habs jetzt dieses Jahr leider auch nicht umgesetzt aus Zeitgründen aber
844 idealerweise würde man sich ja eigentlich als Team sich mal hinsetzen und sagen so, was
845 sind eigentlich unsere Ziele und was heisst das für den einzelnen. Und dann hat man zwei
846 Drittel Teamziele und dann gibts noch ein Drittel die dann individualisiert sind. Das sehe ich da
847 noch nicht ganz.

848 **Gits no öppis, wo Sie sich vom HR zuesätzlich Unterstützig wünsched, also nöd öppis**
849 **wo än bestehende Prozess betrifft, sondern wo Sie sich zuesätzlich Unterstützig wün-**
850 **sched?**

851 Also jetzt auch wieder aus meiner Erfahrung heraus, es ist sehr schwierig...es gibt irgendwo
852 Homepages...also die Frage ist immer was gibt es. Was kann ich meinen Mitarbeitern anbie-
853 ten und so weiter. Und da hab ich nie irgendeine Schulung bekommen oder zumindest ist mir
854 das nicht bewusst, wo das transparent gemacht worden ist. Es gibt verschiedene Home-
855 pages, aber sich da durchzukämpfen ist natürlich auch ein grosser Prozess. Ich könnte nicht
856 mal meinen Mitarbeitern sagen kuck auf der Seite und such dir was raus. Ich hab da zufällig
857 ne Übersicht gesehen. So zum Beispiel für mich als Leader gibt es hier irgendwo so eine
858 Seite, da steht so drin was man im ersten Jahr eigentlich an Kursen machen sollte. Von den
859 zehn Dingen die da stehen wurde mir mal eins angeboten. Es hat mich keiner drauf auf-
860 merksam gemacht - weder mein Chef noch irgendeiner vom HR - hey du bist First-Year-
861 Leader, da gibts noch diesen Kurs oder das was du eigentlich machen solltest. Ist das jetzt
862 eine Hol- oder eine Bringschuld? Also ich mein, wenn ich nichts davon weiss, kann ich das
863 auch nicht holen. Wenn ich meinen Chef drauf anspreche...ich mein das betrifft jetzt mich,
864 das andere sind meine Mitarbeiter...wenn ich jetzt wüsste - ich mein ich diskutier auch mit
865 denen, in welche Richtung könnt ihr euch entwickeln und so was und dann gehts drum...
866 eben ich hab kein konkretes Portfolio, wo ich jetzt sagen könnte schau, du willst dich Rich-
867 tung hier entwickeln oder Marketing vertiefen. Da hat Johnson & Johnson diese Kurse die sie
868 anbieten intern. Das sind Sachen die extern evaluiert wurden. Lass uns doch mal gemein-
869 sam drauf kucken was dich interessieren könnte. Sondern es ist irgendwie so, eben man
870 überlegt sich mal was, man hört ein bisschen hier es gibt Marketing 1 und es gibt Marketing
871 2 und so. Okay, dann schicken wir dich in so einen Marketing 2. Aber das sind alles Gerüch-
872 te. Es gibt ja noch viel viel mehr im Grunde genommen. Aber das wird nicht irgendwo aktiv
873 gestreut oder das Wissen darüber verbreitet. Ich mein, wenn man dann Longterm-Leader ist,
874 dann hat man das irgendwann mal mitbekommen. Dann weiss man vielleicht wo man nach-
875 schauen muss. Für mich als New-Leader...sehr schwer...

876 **Gits Hinderniss, wo Sie gsehnd in Bezug uf Ihri eigeni bruefflich i Entwicklig?**

877 Ja, jetzt haben wir ja dann die Restrukturierung hier und mein neuer Job ist nicht mehr mein
878 alter. Man hat von vier (???)Project-Area-Heads hat man das auf zwei reduziert. Und dann
879 hat man halt die beiden Erfahrendsten genommen. Und jetzt leider ab Sommer hab ich dann
880 nicht mehr meine Führungsposition. Das ist definitiv ein Hindernis. Und dann wird man dann
881 sehen wies dann weitergeht. Eine ganz andere Geschichte ist zum Thema Transparenz,
882 dass ich mich halt auch für einen Job beworben und nie wieder was gehört hab. Also dann
883 muss ich auch dieses Feedback an Internationales-HR geben; das kann so nicht sein. Und
884 auch ein Kollege von mir, der sich auf einen Manager-Job beworben hat..man klickt das an,
885 man gibt seine Daten ein und man hat nie wieder was gehört. Und da verliert man natürlich
886 eine Menge Vertrauen mit. Und dann irgendwann würde man halt erwarten, dass irgendeiner

887 sagt, schau, dein Profil passt nicht oder aus dem und dem Grund passt das nicht. Aber ich
888 weiss nicht mal ob meine Bewerbung irgendwie angekommen ist. Also das darf nicht sein.
889 Das kann man gerne mal dem HR zurückspiegeln. Wobei das nicht das lokale HR ist, son-
890 dern das ist dann...ich weiss nicht wo das steht (lacht).

891 **Wenn mer jetzt nomal schnäll bi de Note achnüpfed; was dänked Sie was für ä Note**
892 **Ihri Mitarbeiter Ihne würed gäh vo 1 bis 5?**

893 Das ist sicherlich unterschiedlich von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und das geht wahrscheinlich
894 von...keine Ahnung, zwei bis fünf.

895 **Chönd Sie dänn säge, was Ihri Mitarbeiter wahrschinlich bsunders a Ihne schätzed**
896 **oder au was Sie chönnt störe?**

897 (überlegt) Eben was gestört hat ist dieses Mikromanagement. Was ich ja eben wirklich ver-
898 sucht habe rauszunehmen. Dann die Offenheit denk ich; die positive Einstellung. Ja, viel-
899 leicht auch den Führungsstil. Der ist nicht autoritär, sondern kollegial und mitnehmend; also
900 aufklärend warum machen wir was...ja ich mein, dass ich noch relativ neu führe, das kann
901 man kritisieren oder einfach bemerken. Was unterschiedlich ist, aber ist eben auch eine Fra-
902 ge wie lang ist man dabei oder wie setzt man sowas auf, wie klar die Visionen sind. Weil ich
903 zum Teil was geerbt habe, weil ich Mitte Jahr erst eingestiegen bin und dann ist irgendwie
904 nie ganz klar, dann war eigentlich schon vieles aufgegleist. Das ist noch interessant. Das
905 Problem ist auch ein bisschen in unserer Struktur. Wir haben die Cluster-Value-Teams, dann
906 haben wir die Local-Action-Teams. Und das ist immer so Theorie und Praxis. Zum Schluss
907 wird hier das Lokale entschieden und da oben das Strategische. Aber das Cluster-Value-
908 Team nimmt eigentlich wenig Einfluss auf das Local-Action. Die setzen so die Eckpfeiler und
909 dann soll eigentlich das Local-Action-Team das umsetzen. Und jetzt die Frage, in meiner
910 Rolle als Leader, wie weit gehe ich jetzt da unten rein. Und ich mein das ist schon...eben ich
911 hab dann auch gesagt ich nehm mich da bewusst raus, weil ich nicht dieses Mikromanage-
912 ment machen will, aber da gehen natürlich auch zum Teil dann wieder Sachen verloren. Wo
913 man eben bewusst nicht diese Strategie immer wieder repetiert oder zurückspielt. Und dann
914 ist so ein bisschen der Challenge...man sieht ja auch nicht immer alles. Also wie gut wird
915 wirklich da die Strategie umgesetzt vom Local-Action-Team. Oder dieser Grundpfeiler, das
916 man sagt, so das sind die Key-Strategie-Imperatives und das sind die Driver. Das setzen wir
917 jetzt so um. Man hat da so seinen Plan aber in der Realität ist es dann im Grunde viel viel
918 operationeller getrieben. Also das wird für mich noch so ne Challenge, ob dann wirklich diese
919 Visionen durchkommen, wenn man sie evaluiert. Man fragt dann schon seinen Aussen-
920 dienst, wo stehen wir, wo müssen wir hingehen; und dann kommt da auch was. Aber eben,
921 ob dann das so als Führung wahrgenommen wird oder ob man da noch mehr Ausdruck hin-

922 terlegen müsste...aber das ist auch so ein bisschen, was verstehe ich unter Führen. Wenns
923 läuft, dann muss ich dann nicht unbedingt bis ins kleinste Detail interferieren. Wenns nicht
924 läuft ist natürlich schon meine Aufgabe als Führer, dass ich dann reingehe und sag so okay,
925 wo hackt es jetzt hier. Aber wenn es läuft, dann versucht man sich rauszunehmen und ei-
926 gentlich die Kompetenz bei den Leuten zu lassen. Und dann muss man dann auch einfach
927 sagen, okay, das ist nicht immer mein Stil aber es läuft.

928 **Dänn hani no ä letschti konkreti Frag. Wenn Sie d'Möglichkeit hettet, d'Fuehrig bi de**
929 **Janssen-Cilag völlig neu ufzbaue, was würed Sie anders mache?**

930 Eben, als erstes würde ich mal diese Gespräche so takten, dass es Sinn macht. Also über
931 zwölf Monate. Dann sicherlich, dass man das transparenter macht, also als Team. Zwei Drit-
932 tel Teamziele, ein Drittel eben individuell. Dass man einfach sagt, wir als Team wollen dahin
933 und was heisst jetzt das für uns. Weil man hat da auch Überlappungen drin. Ich mein, in
934 meinen Zielen steht auch irgendwas drin, was auch die Projekt-Manager oder die Product-
935 Manager betrifft. Also es ist nachher überlappend und es ist ein Team-Effort dahinter und
936 das müsste dann auch irgendwo zum Ausdruck kommen in diesen gemeinsamen Zielen.
937 Dass man sagt das ist unser Daily-Business und da wollen wir als Team hin und deshalb ist
938 das auch in unseren Zielen drin von Anfang an. Und dann zieht man auch an einem Strang.
939 Und dann gibts natürlich immer noch den individuellen Part wo man berücksichtigt okay der
940 eine ist weiter, der andere muss sich da noch entwickeln. Und die sollen auch privat bleiben.
941 Da brauchts keine Transparenz. Dann eben, diese Sache mit den Fortbildungen oder Wei-
942 terbildungsmöglichkeiten intern und extern. Dass man da einfach strukturierter ist. Dass es
943 einfach irgendwo klar ist, wo welche Informationen zu finden sind. Wenn zum Beispiel je-
944 mand neu anfängt, dann ist das weit entfernt von gut. Das ist sehr invidiuell. In den einen
945 Bereichen ist das Meiste da, in anderen nicht, und wovon das abhängt frag ich mich manch-
946 mal auch. Wenn ich jetzt ein Produkt neu launch, dann hat man in der Regel gute Unterla-
947 gen, die aktuell sind und strukturierte Programme. Wenn das jetzt aber Produkte betrifft, die
948 schon ein bisschen länger auf dem Markt sind, wurden die Unterlagen hier abgelegt. Wenn
949 ich jetzt einen Aussendienstmitarbeiter habe, der neu anfängt...früher hat man da drei Mona-
950 te intensives Training gehabt, oder sechs Monate, und dann durfte der überhaupt mal erst
951 raus. Heute ist das irgendwie so, da stellt man mal was zusammen und dann macht er mal
952 was im Medical und dann macht er was im Marketing. Aber das nicht so, dass er nachher -
953 also zumindest bei älteren Produkten - dass er ein Handbuch dann hat, was er durchgehen
954 kann und was einigermaßen strukturiert ist...das denk ich wär schon manchmal hilfreich.
955 Dass man einfach ein homogeneres Niveau bekommt. Ich mein, wenn jemand neu angefan-
956 gen hat, hat er nicht das Wissen wie jemand der drei Jahre dabei ist. Und je nachdem wird
957 ihm das entsprechend auch vermittelt, aber da fehlt dann so der interne Qualitätsstandard.

958 Und dann fängt der Aussendienst-Mitarbeiter an. Die Frage ist, wie gehts dann für ihn weiter.
959 Da gibt es auch nicht einen konkreten Plan. Der Projekt-Manager, wie entwickelt der sich
960 eigentlich weiter? Wird der nach zwei Jahren Senior-Projekt-Manager oder bleibt er Projekt-
961 Manager bis der Product-Manager mal geht? All solche Sachen sind völlig unkonkret. Und
962 da denk ich wär gut, wenn man einfach mal sich Gedanken macht zu Aussendienst- aber
963 auch Innendienst-Mitarbeiter. Was sind so diese Levels die er nehmen kann. Nicht nur Mar-
964 keting 1 und Marketing 2 Kurse. Sondern wirklich, du fängst als Junior an, dann brauchst du
965 das und das und nach zwei Jahren bist du dann Senior-Projekt-Manager. Dann kannst du
966 Product-Manager werden. Da arbeitest du dann mal ein zwei Jahre am Plan mit und so wei-
967 ter. Viel strukturierter. Dann hat man auch seine Entwicklung, die man klar sieht. Natürlich
968 kommt man immer an den Punkt wo man sagt, so und jetzt müssen wir schauen, dass die
969 nächste Stelle dann auch frei wird. Aber man weiss von Anfang an so ein bisschen in welche
970 Richtung dass es geht. Wenn aber einer jetzt Junior und nachher mal Senior ist, das kann
971 man immer machen. Es ist nur eine Frage natürlich, steht nachher Geld dahinter; dann wird
972 man sich das nachher überlegen müsse. Aber man kann diese Titel vergeben ohne dass
973 man sich einen Zacken aus der Krone bricht, find ich. Wenn ich dann irgendjemand einen
974 neuen Job geben muss...ist klar, es kann nicht jeder Therapeutic-Area-Head werden, weil wir
975 nicht so viele Stellen haben. So, das wär sicher noch ne Option. Oder auch diese Kur-
976 se...was ich vorhin erwähnt habe. Es gibt ja eigentlich für die New-Leader acht Kurse. So,
977 das ist ja mal was. Und im ersten Jahr machst du das und das und das und im zweiten Jahr
978 machst du das und das und das. Das gibt es sogar. Nur kam das bei mir nie zur Anwendung.
979 Weil man mich gar nicht drauf hingewiesen hat. Gut, das ist dann auch eher eine Johnson-
980 Geschichte dann gewesen, nicht Janssen. Aber es muss ja einer wissen, dass das existiert
981 und dann kann man von dieser...wenn wir schon ein Konzern sind, kann man ja davon Nut-
982 zen tragen. Das sind Dinge, vielleicht existieren sie schon, aber es war bisher einfach nicht
983 bekannt.

984 **Händ Sie suscht no öppis, wo Sie möchtet säge oder loswärde in Bezug uf Füehrig?**

985 (lacht) Klar, dass ich hoffentlich bald wieder eine Führungsrolle bekomme. Such is Life... ja
986 nein, muss man halt sportlich sehen. Also es ist so wies ist. Und jede Umstrukturierung hat
987 ihre Chancen. Jetzt gilt es sich umzukucken was sich da für Opportunities ergeben.

Transkription Interview mit FK7

- 1 **Dänn bitt ich Sie als ersts mir zsäge was Ihne in Sinn chunnt...also 5 Begriff wo Ihne in**
- 2 **Sinn chömed wänn Sie a Füehrig dänked?**

3 Leadership, Coaching, Verhaltensänderung, Personalentwicklung und Execution.

4 **Danke. Was isch damals Ihri Motivation gsi, zum ä Führigsposition züernäh, wo Sie**
5 **sallererst mal ä Führigsposition gha händ?**

6 Ähm, mir ist nicht viel in den Sinn gekommen. Ich bin ins kalte Wasser gestossen worden.
7 Schwimm oder lass es sein, auf diese Art und Weise. Es war die beste Schulung. Ich hatte
8 erst mal in meiner Führungsposition gleich ein riesen Team übernommen von 12 Leuten, 12
9 Aussendienst-Mitarbeiter. und mein erster Sinn war, best möglichst die Bedürfnisse der Aus-
10 sendienstMitarbeiter in dem Zusammenhang damals zu erfüllen. Und ich war damals eigent-
11 lich keine Führungskraft wenn ich mich heute beurteile, sondern ich war ich sag einmal viel-
12 leicht das positive Sprachrohr vom Aussendienst in den Innendienst. Führungsaufgabe habe
13 ich zum damaligen Zeitpunkt dadurch, dass ich ins kalte Wasser geworfen war, eigentlich
14 Learning-by-Doing, speziell im Bereich von Aussendienstmitarbeitern, Führung von Aussen-
15 dienstmitarbeitern..einen Leitsatz, den ich damals entwickelt hab: bevor das Verhalten nicht
16 passt - Verhalten im Bezug auf SOB, Compliance, Umgang mit Mitarbeitern, Umgang mit
17 Kunden, wird über die Ergebnisse von sales-Seite her nicht gesprochen, das war so meine
18 Grundregel. Dann der oftmalige Vorwand oder Argument von AussendienstMitarbeiter auf
19 die Art und Weise, was willst du mir sagen, ich bin der King in diesem Bereich, ich bring die
20 besten Ergebnisse. und hier hab ich versucht eine Gratwanderung zu machen, indem ich
21 Ihnen gesagt hab, Teamperformance ist relevant, verhaltensmässige dinge gibts. Und bevor
22 das nicht in einer waagrechten ist oder so wie die Firma das erwartet, wir über die sales-
23 Performance nicht gesprochen.

24 **Häts det wo Sie die FühhrigsPosition serst mal übernoh händ, händ Sie det gwüssi**
25 **Überlegige gmacht? Also isch sicher au bitzli en Entscheidig gsi, will ich das jetzt ma-**
26 **che oder nöd.**

27 Also in Bezug auf Führung war es damals eine spezielle Situation, dass wir gerade in einem
28 Change-Prozess drinnen waren. Aber nichts destotrotz, das Ziel war es, das Team weiter so
29 zu entwickeln, dass die Ergebnisse, die wir uns stecken in quantitativer Sicht umsetzbar
30 sind. Und da spielt natürlich dieser Grundsatz den ich vorher gesagt hab...es gibt gewisse
31 SOB, es gibt gewisse Compliance-Dinge, es gibt Team-Guidelines und wenn diese in der
32 line sind, dann sollten sich die quantitativen ziele und Ergebnisse eigentlich von selbst ein-
33 stellen.

34 **Danke. Dänn wird ich Sie im nächste Zeil bitte, sich a bestimmti Situatione oder Ereig-**
35 **nis zerinnere, wo Sie dänn bitte chönd möglichst usführlisch schildere. Sie chönd sich**
36 **da au gärn chli Ziit näh zum Überlege, was Sie nänne möchtet. Als erss bitt ich Sie, a**
37 **die Ziit zrugg zdänke, wo Sie die aktuell Führigsposition übernoh händ bi de Jans-**

**sen-Cilag. WännSie das wie versuechtet sich nomal chli vorem geistige Auge revue
pasSiere lah, was sind bsundere Moment oder Ereignis gsi, wo Sie vill über Führlig
oder über sich sälber als Führligschafft glernt händ?**

(Überlegt) Was ich für mich selbst in der Führung gelernt hab ist, dass man es niemanden
recht machen kann. ich glaube als Führungskraft, egal in welchem Bereich, ob medical, sa-
les, marketing...es gibt gewisse Entscheidungen, das sind im moment Management-
Entscheidungen, und mit denen können manche in der Gruppe sehr gut leben und manche
nicht. Und es ist glaube ich meiner Meinung nach eine Utopie, dass man sagen okay ein
Team in ein Konsens zu bringen, das ist schwierig und eigentlich fast unmöglich. Ich glaube
auch, was die Motivation betrifft in diesem Zusammenhang, ich glaube die Aufgabe einer
Führungskraft ist es, demotivierende Faktoren auszuschalten. Aber eine Person in einer
schwierigen Phase zu motivieren, sehe ich eigentlich als unmachbar. denn ich als Führungs-
kraft setze eigentlich voraus, dass eine gewisse Grundmotivation vorhanden sein muss. Und
diese Grundmotivation kann nicht von einer Führungskraft nochmals ausgebaut und ver-
stärkt werden. Denn eine Führungskraft hat in meinen Augen die Aufgabe, die jeweilige Per-
son zu entwickeln und möglichst die Trigger auszuschalten, die zu Demotivation führen. Aber
Demotivation kann natürlich auch durch gewisse Management-entscheide ausgelöst werden.
Und da geht es immer darum als Führungskraft, das so zu vermitteln, dass der Grund für die
Entscheidung transparent ist.

Also häts dänn konkreti Erlebnis gäh, wo Sie zu dere Erkenntnis gführt händ?

Die erleb ich tagtäglich und das ist eigentlich der Spass und die Aufgabe einer Führungskraft
mit solchen Dingen tagtäglich umzugehen. Also ich könnte Ihnen da viele Dinge sagen. Also
grad jetzt vorige Woche haben wir eine Umstrukturierung gehabt. Im sinne der zukünftigen
Ausrichtung der Organisation. Da gibt es natürlich manche, die sehr gut damit umgehen
können und dann gibt es manche, die gar nicht damit umgehen können. Und hier ist es eben
die Aufgabe dieser Führungskraft in diesem Zusammenhang Leadership zu beweisen. Es
wird Leute geben, die damit gut leben können und manche nicht. und die die nicht leben
können damit, da muss man das Bestmögliche hinkriegen, dass Sie trotzdem in die Richtung
gehen, in die sich das Unternehmen entwickelt.

**Dänn bitt ich Sie jetzt, sich ane bestimmti Situation zerinnere, wo Sie bsunders zfriede
gsi sind mitem Ihrem eigne Führligsverhalte. also wo Sie sich im Nachhinein wie chli
innerlich uf d'Schultere klopft händ.**

Ich hatte in einer Situation folgendes Problem: ich hatte eine Mitarbeiterin die war Perfor-
mance-mässig, quantitativ bezogen, der absolute Renner, die war wirklich in der Champions-
league zuhause. Sie hat natürlich den Verkauf in diese Richtung getrieben, der teamschäd-

lich, war sag ich jetzt ein mal und auch was gewisse Verhaltenslinien betrifft wirklich grenzwertig. Und da bin ich zurückgekommen auf den Leitsatz, den ich Ihnen vorhin gesagt hab, man spricht nicht über die Performance und die Ergebnisse, wenn das wie, wie die Performance erreicht wird, nicht in line mit der Firma ist. Und ich habe damals nach langem hin und her und nach vielen Gesprächen auch auf board-Ebene, die Entscheidung getroffen, mich von dieser Mitarbeiterin zu trennen. Und das war im Nachhinein, was die Teamkonstellation und das Teamgefühl betrifft, eigentlich ein Mehrwert für das gesamte Unternehmen, aufgrund der positiver Teamdynamik, die dann vorhanden war, aufgrund des Abgangs dieser Person, hat man eigentlich das mehr als kompensiert, was diese Mitarbeiterin gebracht hat. Das war für mich eigentlich ein Ergebnis, oder ich sage ein mal ein Exampel im Zuge der Führung wo ich sagen kann, das war die richtige Entscheidung und ich würde das wieder so machen.

Wie händ det die Mitarbeitende reagiert?

Auch ein typisches Phänomen. Als Führungskraft bekommt man niemals im Zuge der Entscheidung sofort die Emotionen der Mitarbeiter mit. Ich glaube das ist auch eine Gabe einer Führungskraft gewisse Offenheit auszustrahlen und diese Offenheit wurde dann mir gegenüber zugetragen. Aber auch erst in einer verzögerten Art und Weise. Und war für die gesamte Teamgruppe dann im Nachhinein die richtige Entscheidung. Natürlich am Anfang kam es auch in der Gruppe, wie kann man sich nur als Firma erlauben und ermöglichen, die beste performance-mässige Mitarbeiterin...sich von ihr zu trennen. Aber nichts desto trotz, die Entscheidung war vom den Team positiv aufgenommen worden. Aber es dauerte eben eine gewisse Phase bis eben dieser Konsensus auch wieder mal da ist.

Dänn bitt ich Sie jetzt no sUmgekehrte zmache, sich ane Situation zerinnere wo Sie enttüscht gsi sind mit ihrem Füehrigsverhalte oder wo Sie eifach dänkt händ, das wür ich jetzt snächst mal anders mache.

Das war speziell in der Phase wo ich neu in die Führungsrolle geschlüpft bin. Ich bin damals eben vom Aussendienst gekommen und hatte dann die Aufgabe dieses grosse sales-Team zu führen. Und ich war damals mehr der...ich hab mich als Botschafter, als Sprachrohr des Aussenteams hinreissen lassen, um die Botschaften nach innen zu bringen. Und ich würde das heute nicht mehr so machen. Ich würde mich nicht mehr von einer Gruppe ich sag einmal für irgendetwas missbrauchen lassen. Das war vielleicht damals auch meine Unerfahrenheit im Bereich von Führung. Es war damals vielleicht auch mein jugendliches Alter das ich ausgestrahlt habe, das ist 10 Jahre her mittlerweile und ich würde hier von Anfang an ganz klar meine Erwartungen und meine Position gegenüber einer Gruppe weitergeben und mich nicht mehr so hetzen und stressen lassen von einer Gruppe, wie es damals war.

108 **Also das heisst, Sie händ au Sache dänn nach ufe treit wo Sie im Nachhinein denken,**
109 **das het ich jetzt nöd sölle mache?**

110 So kann man es sagen, ja. es ist zwar kein Schaden entstanden im Zuge des Unterneh-
111 mens. Aber ich sag einmal es ist viel Schaden entstanden in meiner persönlichen Lebens-
112 qualität.

113 **Was isch dänn dä Schade gsi?**

114 Der Schaden ist gewesen, dass ichs jedem recht machen wollte. Und das ist eben nicht
115 möglich zum Grossteil.

116 **Also dä Stress isch dänn eigentlich d'Folg gsi?**

117 Es ist der emotionale Stress gewesen, dass jemand jetzt mit dieser Entscheidung enttäuscht
118 sein könnte. Und ich glaub das ich das heute besser hinkrieg. Aber zum damaligen Zeitpunkt
119 war es eigentlich meine leichtsinnige Philosophie, im Team es allen recht zu machen. Wenn
120 man denkt es jedem recht machen zu können, ist das leichtsinnig.

121 **Welli Situatione händ Sie sit de Übernahm vo ihrer Füehrigsposition als bsunders her-**
122 **ufsfordernd empfunde?**

123 Ich glaube, dass jeder Chance, jede Veränderung, eine Herausforderung ist, in dem Zu-
124 sammenhang, dass es eine Gruppe Leute gibt, die den need für den Change sehen, manche
125 aber auch nicht. Und diese Balance ist die Herausforderung jeder Führungskraft, tagtäglich.

126 **Wie begägnen Sie dem?**

127 Indem ich versuch immer diese Offenheit und diese Transparenz zu haben und vor allem
128 versuch, dies weiterzugeben. Das dauert natürlich eine gewisse Zeit, bis die Leute dann von
129 dieser Entscheidung auch überzeugt sind, aber um kurzfristig ist es immer so, dass es Leute
130 gibt, die nicht auf das Boot aufspringen und länger brauchen und das ist glaube ich die Auf-
131 gabe der Führungskraft, diese Offenheit und Transparenz zu vermitteln. Ich wiederhol mich
132 da.

133 **Also ischs au äs gwüsses Ushalte bi lüüt was ebe nöd akzeptieret?**

134 Das muss man aushalten und eben auch diese Balance so managen, dass es das Teamge-
135 füge nicht stört.

136 **Okay, danke. Im nächste teil wird ich mich uf Ihri Ideal-Vorstellige über Füehrig bezieh.**
137 **Also was nöd um Ihri Beziehig zu de Mitarbeiter gaht, sondern wo Sie losglöst devo**
138 **chönd verzelle. Was verstönd Sie persönlich unter Füehrigserfolg? Chönd Sie da au**

139 **wieder 5 Begriff nenne, was für Sie Führungserfolg ist.**

140 Führungserfolg ist für mich, wenn man eine Verhaltensweise bei einem Teammitglied ändert
141 und zwar zum positiven der Person selbst und für das Unternehmen. Das ist für mich Erfolg.
142 Entwicklungsmässig sag ich, wenn ein Mitarbeiter die Möglichkeit hat, sich in eine nächsthö-
143 here Position weiterzuentwickeln und diese Position positiv umsetzt. Ich sag auch wenn man
144 Mitarbeiter aus der Komfort-Zone rausholt, hat natürlich auch was mit Personalentwicklung
145 zu tun, aber natürlich auch mit Leadership und Überzeugungskraft neue Wege zu gehen.
146 Das sind die Hauptthemen.

147 **Welche Werte sind Ihnen als Führungskraft besonders wichtig?**

148 Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz.

149 **Und in welchen von Ihren Verhaltensweisen äussern sich diese Werte?**

150 Ich glaube...es schliesst sich immer wieder der Kreis bei Führung für mich. Management-
151 Entscheidungen, Entscheidungen, die eine Gruppe nicht positiv aufnimmt sag ich mal. Es ist
152 die Aufgabe der Führungskraft, der jeweiligen Person zu vermitteln, wieso und weshalb die-
153 se Entscheidung zustande gekommen ist. Und da schliesst sich für mich der Kreis. Das hat
154 was mit Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit zu tun.

155 **Also dass Sie Entscheiden, wo von oben kommt so vermittelt...**

156 Ja, bitte nicht falsch verstehen, dass nur Entscheidungen von oben runter kommen. Aber
157 auch wenn die Entscheidung von unten heraufkommen, gibt es Leute, die damit gut leben
158 können und andere, die damit nicht gut leben können. In solchen Phasen, mit ständigen
159 Veränderungen, in denen wir uns befinden - Umstrukturierungen gibt es jährlich mittlerweile,
160 Kunden haben andere Bedürfnisse – für den einen ist das Ausbruch aus der Komfort-Zone,
161 für die anderen sag ich mal Vorstoss in die Komfort-Zone und als störend...und da ist die
162 Aufgabe, mit Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit den Leuten entgegenzutreten.

163 **Was sind in Ihrer Augen ganz allgemein betrachtet, die zentrale Aufgabe von einer Führungskraft?**

165 Die zentralen Aufgaben von einer Führungskraft sind für mich ganz klar dieses Thema Lea-
166 dership. Ich sage jetzt bewusst nicht Management, aber diese Leadership-Philosophie zu
167 vertreten, die Leute weiterzuentwickeln, dass Sie die Möglichkeit haben eine nächsthöhere
168 Position einzugehen, sich innerhalb ihrer Position weiterzuentwickeln und natürlich auch was
169 Verhaltensweisen betrifft, in neue Richtungen zu gehen.

170 **Welche Qualifikationen und Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft bei den Jans-**

171 **sen-Cilag mitbringe?**

172 Das ist einfach zu beantworten und das ist einfach bei allen Entscheidungen und allen Ver-
173 haltensweisen, dass das Credo und unsere Firmenphilosophie an oberster Stelle steht. Und
174 wenn sich die jeweilige Führungskraft an dieses Credo hält, dann kann nichts mehr schief
175 gehen, egal welche Ausbildung sie hatte.

176 **Was sind dann für Kompetenzen mit dem verbunden?**

177 Dass wir in einer zentralen Rolle unsere Kunden stehen, dass der Mitarbeiter und das ge-
178 samte Umfeld eine zentrale Rolle einnehmen und wer das lebt, auch in der Führung, dann
179 kann nichts mehr schief gehen. Und das war vielleicht, was ich vorher angesprochen hab,
180 wie ist es mir in meiner ersten Führungsaufgabe ergangen. Da war vielleicht das Credo zwar
181 da, aber wie ich vorher gesagt hab, es wurde halt wirklich von mir als damalige Führungs-
182 kraft im kalten Wasser so gelebt, alle Bedürfnisse, alle Wünsche dieser Gruppen zu erfüllen
183 und das war falsch.

184 **Gibt's öfters wo man als Führungskraft bei den Janssen-Cilag auf keinen Fall machen darf oder**
185 **wo man unbedingt beachten muss?**

186 Da komm ich zurück auf das Credo. Das Credo ist das oberste Leadership-principle. Wir
187 haben unsere gesamten Leadership-principles auch in diese Richtung aufgebaut, dass wir
188 klare Milestones haben, was mit dem Mitarbeiter wann zu tun ist. Im Zuge von Coaching, im
189 Zuge von Entwicklung. Und wenn man sich an diese Dinge hält, dann ist man im Sinne der
190 Firma aber auch im Sinne der Mitarbeiter unterwegs, das ist einfach zu lösen. Setz die Dinge
191 um, die du selbst gerne auch als Führungskraft hättest und das ist Weiterentwicklung, das ist
192 neue Wege zu gehen, neue Denkrichtungen angestoßen zu bekommen und das auch in
193 einer strukturierten Art und Weise, wie wir das haben mit diesen 5 Conversations alljährlich.
194 Dann geht nichts schief.

195 **Danke. Dann wird ich jetzt Frage stellen, wo sich auf konkrete Themen beziehend, wo im**
196 **Zusammenhang mit Führung häufig diskutiert werden. Ich würde Sie da vor allem fragen, wie Sie**
197 **bestimmte Sache machen. Sie könnten aber auch gerne sagen, wann öfters gar nicht zutrifft**
198 **oder wann das nicht so ist, wie sich das vorstellen. S'erste Thema wäre Feedback. Wie**
199 **zeigt Sie Ihre Mitarbeitende, wo Sie bezüglich Ihrer Leistungen stünde?**

200 Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz...ich sag einmal, die viel viel schwierigere Aufgabe und
201 positive Aufgabe als Führungskraft ist es, über die Dinge zu sprechen, die nicht vorhanden
202 sind. Den Mut haben, die Dinge anzusprechen. Es ist natürlich als Führungskraft komforta-
203 bel, nur über die positiven Dinge zu sprechen, aber ich glaube es ist absolut fair, dem Mitar-
204 beiter auch zu sagen, was nicht funktioniert und immer auch zu sagen okay, was ist das Ziel

205 und der Sinn und Zweck, wieso es in diese Richtung gehen soll. Ich glaube, wenn dieser
206 Ziel-, Zweck- und Sinn verstanden ist, dann ergibt sich das automatisch. Feedback ist für
207 mich aufzeigen, wo soll der weg hingehen und was ist die Ist-Situation und die Konsequenz
208 von dem, wies derzeit abläuft oder wie sich der Mitarbeiter verhält. Und was ist die Action,
209 wie kann man in die Richtung gehen, wos hingehen soll.

210 **Und das mached Sie vor allem in strukturierte gspräch?**

211 Also ich hab mit all meinen Mitarbeitern wöchentlich mein weekly-update. wobei es eigentlich
212 nur operativ ist und wenig zu tun hat mit Personalentwicklung. Aber ich hab dann monatlich
213 noch einmal – es ist leider auch nicht immer machbar, das geb ich auch ganz offen zu – im
214 Zuge der 5 conversations einen Rückblick zu geben, wo steht man mit den Zielen, die man
215 sich gesetzt hat. Oder in geplanten Gesprächen darauf aufmerksam zu machen, wohin es
216 geht oder auch nicht.

217 **Und die wüchentliche Träffe sind im Team oder isch das einzeln?**

218 Nein, das ist einzeln. Ich bin mehr derjenige, der nicht der grosse Freund von Teamevents
219 ist. Die sind da, um einmal einen grossen Ausblick zu geben über die Richtung, Vision, Ziel.
220 Das ist zwar schön und gut in einer grossen Konstellation, aber was persönliche Ziele betrifft,
221 was Weiterentwicklung betrifft, gehört in Einzelgespräche.

222 **Wie sorged Sie defür, dass die 5 conversations wo Sie agsproche händ, dass die für
223 de Mitarbeiter au würllich nützlich sind und ihn wiiterbringed?**

224 Nützlich sind Sie nur, wenn du dem Mitarbeiter ehrlich gegenüber trestest und tatsächlich
225 sagst, was derzeit ist. Reinen wein einschenken, das ist die Hauptaufgabe. Jeder Mitarbeiter
226 hat es verdient, ganz klar gesagt zu bekommen, was derzeit wichtig ist und wo er steht. Man
227 braucht ihm nicht was vormachen, um unangenehmen Gesprächen aus dem Weg zu gehen.
228 Es gehört einfach ganz klar dazu, zu sagen, okay was ist der Status.

229 **Wie bringed Sie Ihrne Mitarbeiter gägenüber Wertschätzig zum Usdruck?**

230 Innspiration für positiv geleistete Arbeit, Akzeptierung von privaten Bedürfnissen und work-
231 life-Balance.

232 **Gits det ä konkreti Situation, wo Sie chönd beschriebe, wo Sie säged, det han ich mi-
233 nere Mitarbeiterin oder am Mitarbeiter signalisiert, dass ich ihn wertschätze?**

234 Ich glaube, wenn man diesen Prinzipien treu bleibt, die ich vorhin genannt hab – Offenheit,
235 Ehrlichkeit, Transparenz, den Mut zu haben, Dinge auch offen anzusprechen – dann sag ich
236 ist das, wo auch eine gewisse Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern da ist. Aber ich

237 seh mich nicht als Führungskraft, wo sich jetzt zum Geburtstag hinstellt und für jeden Mitar-
238 beiter eine Geburtstagstorte macht oder mit einem Blumenstrauss daherkommt. Ich glaube,
239 das ist nicht Aufgabe der Führungskraft, das bin ich weniger, das geb ich zu.

240 **Wie unterstützed Sie ihre Mitarbeitende bi de Arbet?**

241 Ich muss sagen, jetzt wiederholt sich die Frage glaub ich. Wenn man diese Principles auch
242 weiterlebt als Führungskraft, dann kann das auch als Unterstützung in der tagtäglichen Ar-
243 beit gesehen werden.

244 **Chönnt Sie vielleicht no säge wie das passiert? Wie wird de Mitarbeitende dadurch un-
245 terstützt?**

246 Also für mich ist Unterstützung dieses Coaching, was ich angesprochen hab, in Zuge von
247 aufmerksam machen auf Dinge. Ehrlichkeit gegenüber dem Mitarbeiter, das ist tagtägliche
248 Unterstützung am Arbeitsplatz. Aber ich glaube im unseren Unternehmen, in unserem Um-
249 kreis hier, muss sich glücklicherweise die Führungskraft nicht darum kümmern, dass der
250 Sessel in Ordnung ist, dass der Tisch gesundheitsgemäss eingestellt ist, wir sind hier in ei-
251 nem Paradies zu Hause. Ich glaube, da wo wir als Führungskraft die Aufgaben haben, das
252 ist im Bereich von Leadership und von Dingen, den Mitarbeiter mit Offenheit und Transpa-
253 renz weiterzukriegen, damit er sich im entsprechend weiterentwickeln kann, tagtäglich am
254 Arbeitsplatz den Mitarbeitenden zu spüren.

255 **Sie händ gseit dFrage wiederholet sich äs bitzli. Die nächst Frag wär, wie reget Sie die
256 Mitarbeitende zur Wiiterentwicklig vo Ihrne Fähigkeite a. Sie chönd da gärn säge,
257 wänns eifach das isch, wo Sie scho gseit händ, aber vielllicht fällt Ihne au zuesätzlich
258 no öppis i?**

259 Fällt mir jetzt in dem Zusammenhang nichts mehr ein, ausser das, was ich gesagt hab.

260 **inwiefern differenziert Sie bi de Mitarbeiterfüehrig zwüsched de einzelne Mitarbeiter
261 und Ihrne individuelle Bedürfnis?**

262 Mein individuelles Bedürfnis, im Zusammenhang als Führungskraft ist es, die Ziele, die ich
263 meiner Abteilung gesteckt habe, zu leben und dem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass
264 ich diese Dinge ernst meine und dahinter stehen kann. Das sind meine persönlichen Bedürf-
265 nisse, wenn Sie das so nennen wollen. Und natürlich, so wie ich eine work-life-Balance
266 brauche, dass ich das auch vom Mitarbeiter einfordere, wenn das nicht so sein sollte.

267 **Also was tüend Sie ifordere?**

268 Wenn ich jetzt einen Mitarbeiter habe, die tagtäglich hinter dem Computer sitzt, am Wochen-

269 ende arbeitet, dann würd ich mir erlauben auch ein Wort zu sagen, dass es eigentlich nicht
270 im Sinne des Erfinders ist, am Wochenende zu arbeiten. Ich setze hier meine work-life-
271 Balance auch als möglichen Standard für andere vor.

272 **Das wär grad scho än Punkt wo i die nächst Frag ine gaht. Inwiefern gsehnd Sie sich**
273 **selber inere Vorbildfunktion?**

274 Das geht genau in diese Richtung. Diese Ziele, die ich mir, meiner Abteilung stecke, dahinter
275 muss ich stehen. Das ist für mich Vorbildfunktion. Und auch zum Thema Arbeitsgrenzung.
276 da ist man natürlich als Führungskraft auch ein gewisses Vorbild. Wenn ich jetzt auch tagtäglich
277 hinter meinem Computer sitz, Tag und Nacht und am Wochenende, möchte ich nicht,
278 dass hier ein schlechtes Gewissen aufkommt in meiner Gruppe, wenn die jeweiligen Mitar-
279 beiter nicht am Wochenende arbeiten würden. Da gilts natürlich für mich selbst eine gewisse
280 Vorbildfunktion zu haben. Das versuch ich zu leben.

281 **Wie motiviered Sie ihr Mitarbeitende zu höche Leistige?**

282 Ich bin der Meinung, Mitarbeiter kannst du nicht motivieren. Mitarbeiter kannst du reinen
283 wein einschenken, Mitarbeiter kannst du persönlich weiterentwickeln, Mitarbeiter kannst du
284 aus der Komfort-zone holen. Aber ich setze mal voraus, dass eine gewisse Grundmotivation
285 vorhanden sein muss. Als Führungskraft kann ich noch sagen, dass es gewiss Trigger gibt,
286 die zu Demotivation führen. Die musst du versuchen auszuschalten. Aber eine gewisse
287 Grundmotivation muss vorhanden sein.

288 **Gits det ä konkreti Situation wo Sie än Demotivator usgschaltet händ?**

289 Ein Demotivator ist zum Beispiel eine gewisse e-Mail-Flut, als ein operatives praktisches
290 Beispiel. Wir sitzen zwar alle in einem Raum, wir senden uns aber trotzdem noch die e-Mails
291 pingpong hin und her. Das kann natürlich auch zu Demotivation führen, wenn man in der früh
292 hier rein geht und weiss, man hat da 80 Mails drinnen. Offene Gesprächskulturen, face-to-
293 face-Gespräche können dem entgegenwirken.

294 **Und das händ Sie mal gmacht konkret?**

295 Also ich mach das immer. Ich lebe es eigentlich auch vor, dass ich nicht wegen jeder Klei-
296 nigkeit irgendjemanden die Inbox zu ballere, sondern versuche mein Telefon in die Hand zu
297 nehmen oder zwei schritte weiter zu gehen, das sind so praktische Beispiele.

298 **Das gaht dänn au scho grad wieder i die nächsti Frag inne. Wie stelled Sie sicher,**
299 **dass Ihri Mitarbeiter über alli relevante informatione verfüeged, wo sie bruched.**

300 Ich seh mich als Führungskraft nicht darin, dass ich die Mitarbeiter mit diversen Dingen,

301 wann was abzuholen ist, zuballere.

302 **Und wie tünd Sie das vermittle am Mitarbeitende, dass er au weiss, er muess sälber**
303 **aktiv werde?**

304 Das hängt mit dem Gegenübertreten gegenüber dem Mitarbeiter zusammen. Wenn die Din-
305 ge mit Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit, Coaching ablaufen, wie es hier geplant ist, gelebt
306 und gemacht wird, dann sollte das kein Problem sein.

307 **Inwiefern werdet Sie vo Ihrne Mitarbeitende bi de Füehrig unterstützt oder behinderet?**

308 Für mich als Führungskraft ist es natürlich positiv mitzubekommen, dass sich Mitarbeiter wei-
309 terentwickeln. Das ist eigentlich die Treibkraft jeder Führungskraft. Es gibt nichts schöneres,
310 als wie man weiss okay, man hat einen Mitarbeiter in eine andere Abteilung gegeben, in eine
311 nächst höhere Position, diese Abteilung ist zufrieden mit dem Verhalten, mit der Arbeitswei-
312 se, mit den Ergebnissen, die diese Person liefert. Das ist eigentlich was schönes als Füh-
313 rungskraft zu sehen, dass man Mitarbeiter weiter bringt.

314 **Gits öppis wo Sie säged, das könnt mich jetzt au behindere?**

315 Wenig Teamverständnis. Teamstörende Faktoren sind sicher nicht nur für das Team, son-
316 dern auch für die Führungskraft belastend.

317 **Wie gönd Sie mit dem um?**

318 Wie ichs auch vorher gesagt hab. Hier muss natürlich die Führungskraft dann in Verantwor-
319 tung treten und da nochmals genau eruieren, was die Verhaltensweisen wirklich bewegen...

320 **Händ Sie das au scho erläbt, dass Sie da würlklich händ müesse ischrite?**

321 Ich glaube, dass jede Führungskraft, sowie auch ich, bei gewissen Dingen mal einschreiten
322 muss und gewisse Dinge in die richtige Richtung bringen müssen.

323 **Dänn chum ich jetzt no zum letschte Teil, wo sich dFrage nüme uf konkreti Themene**
324 **beziehd sondern meh wieder chli allgemeiner sind. Da bitt ich Sie no äs letschts mal**
325 **5 Begriff znänne, wo charakterisiert, wie Sie sich Ihri Beziehig zu Ihrne Mitarbeiter**
326 **wünsched.**

327 Ehrlichkeit, Offenheit, transparent. beidseitig.

328 **Erlebed Sie das au so, i dä realität?**

329 Es stimmt für mich jetzt, nach dem Beispiel was ich Ihnen anfangs erwähnt hab, mein erstes
330 Führungsbeispiel, dort hat es für mich nicht gestimmt. Nun ist das glaube ich sehr gut gelun-

331 gen, diese Dinge lehren, gegenüber den Mitarbeitern auch einfordern und ich glaube, jetzt
332 funktioniert das eigentlich gut.

333 **Wänn Sie a Ihri tatsächlich Beziehig zu Ihrne Mitarbeiter dänked, gits da än Begriff -**
334 **also än positive oder än negative Begriff - wo Sie no müessted hinzuefüege zum säge,**
335 **so isch eusi Beziehig.**

336 Ich glaub, meine Beziehung zum Mitarbeiter beruht auf einem gewissen Mass an Ehrlichkeit,
337 wenn Sie wahrscheinlich meine Mitarbeiter fragen, wie sie mich einstufen, würde ich erwar-
338 ten, dass eine ähnliche Aussage kommt. Ich hoffe, es ist so.

339 **Das führt mich au scho wieder zu dä nächste Frage. Jetzt bitt ich Sie nämlich, sich**
340 **sälber ä note zgä vo 1 bis 5, 1 wär schlächt, 5 wär sehr guet, zum Ihri Zfriedeheit mit**
341 **ihrem eigne Führigsstil uszdrucke.**

342 Drei.

343 **Was sind Bereich, wo Sie sich no möchtet wiiterentwickle?**

344 Mehr Zeit für Mitarbeiter, weg vom Operativen.

345 **Was wür dänn das heisse? Wäg vom operative, wär das ä anderi Position...**

346 Ich sag mal weg vom Operativen, dass ich mehr Zeit für die Mitarbeiter, für dieses tatsächli-
347 che Coaching habe. Das geht in diesem gesamten operativen Wirrwarr, in dem wir uns alle
348 befinden.. also dass wir das mal abschalten. Nichts desto trotz, man muss auch fairerweise
349 sagen, wenn man das abschaltet, verliert man auch den Bezug zum Business und kann
350 wahrscheinlich auch die Ergebnisse nicht mehr liefern, wie wir Sie liefern. Alleine von Füh-
351 rung und Personalentwicklung können wir auch nicht leben. Wir müssen natürlich unsere
352 Kundenbedürfnisse auch zufrieden stellen.

353 **Wänn Sie säged Sie möchtet det entwickle, heisst das, äs isch au öppis wo Sie verän-**
354 **dere chönd?**

355 Ja, in dem Zusammenhang, dass ich bewusst mehr Dinge auch noch abgebe.

356 **Machet Sie da konkret öppis defür?**

357 Ich nehm es mir immer wieder vor, ob es gelingt oder nicht, wird sich am Ende dieses Jahres
358 bestätigen.

359 **Okay. Inwiefern werdet Sie vom HR bi so Veränderige und Wiiterentwicklige unter-**
360 **stützt?**

361 Es ist ein Paradies, in dem wir uns befinden, in Bezug auf Change-Management und Füh-
362 rungsaufgaben. Ich frage mich manchmal, ob es vielleicht nicht schon zu viel ist an Lea-
363 dershipworkshops. HR ist dein Ansprechpartner für sämtliche Personalentwicklungsüberle-
364 gungen.

365 **Das heisst s'HR chunt au aktiv uf Sie zue?**

366 Ja, das HR kommt aktiv auch auf uns zu, kann ich nur wiederholen.

367 **Isch äs so, wie Sie sich wünschet, ussert dass Sie ebe säged, mängisch fast ä chli**
368 **zwill?**

369 Es ist sogar vielleicht wirklich zu viel schon an Support. Vielleicht jetzt nicht HR-spezifisch,
370 aber wir machen so viel für unsere Mitarbeiter, im Zuge von Teamevents, im Zuge von incen-
371 tives, dass man sich hier wirklich mal die Frage stellen muss, ob es nicht zu viel ist. Wenn du
372 heute beispielsweise mit einer Gruppe nach Zermatt gehst, setzt ein gewisser Teil der
373 Mannschaft natürlich voraus, dass es das nächste Jahr wieder stattfindet. Und man kommt
374 da nur sehr schwer raus aus diesem Rad. Ich sage, weniger ist oft mehr. Also ich sehe diese
375 Firmenevents fast schon als ein Overload an Zusammenarbeit, Teamgedanken und Team-
376 spirit an. Eben wie ichs vorher auch gesagt habe, diese Balance könnte gestört sein, dass es
377 gar nicht mehr wertgeschätzt wird, von Mitarbeitenden und Führungskräften.

378 **Gits Hindernis wo Sie gsehnd i Ihrer eigne Entwicklig?**

379 Nein, von HR-technischer Seite nicht und auch von anderen Seiten her nicht.

380 **Was dänked Sie, welli Note Ihri Mitarbeitende Ihne würed gä vo 1 bis 5 zum Ihri Zfrie-**
381 **deheit mit ihrem Führigsstil usdrucke?**

382 Hängt natürlich davon ab, welche Ereignisse waren gerade. Alles was unter 3 wäre, würde
383 mich nachdenklich stimmen.

384 **Was dänked Sie, was Ihri Mitarbeitende bsunders a Ihne schätzed?**

385 Ich glaube diese Offenheit und die Ehrlichkeit.

386 **Und was wäred eventuell Pünkt, wo d Mitarbeiter weniger schätzed?**

387 Das Tempo, was ich manchmal vorgebe.

388 **Also das heisst, de ziiitlich Rahme für gwüssi Ufgabe?**

389 Zeitlicher Rahmen aber auch Visionen, Ziele die ich habe. Sie sind vielleicht für manche Mit-
390 arbeiter anfangs sehr weit weg. Das ist dann meine Aufgabe, die runter zu brechen, so dass

391 Sie für sie greifbar und erreichbar sind. Ich glaube, dass ich hohe Ansprüche hab, an mich
392 selbst und an meine Mitarbeiter. Und all diese Ziele kann man nur erreichen mit Offenheit,
393 Transparenz und Ehrlichkeit. Also Dinge auch wirklich auf den Punkt zu bringen, in Bezug
394 von Leistungen, Verhalten, die nicht angebracht sind oder nicht zum Ziel führen.

395 **Mini letscht Frag. wänn Sie dMöglichkeit hettet Füehrig bi de Janssen-Cilag vo Grund**
396 **uf neu ufzbaue, was würed Sie alles andersch mache?**

397 Ich würde nichts anders machen. Ich würde mir einfach viele Überlegungen rund um Teame-
398 vents, Teamtage machen, ob das nicht weniger sein kann.

399 **Gits no öppis wo Sie no möchtet loswerde in Bezug uf Füehrig, wo Sie bis jetzt nonig**
400 **händ chöne säge?**

401 Nein.

Transkription Interview mit FK8

1 **Dänn bitt ich dich als erschs 5 Begriff znänne, wo dir in Sinn chömed, wänn du a Füeh-**
2 **rig dänksch.**

3 Ne Vision, Rahmenbedingungen definieren, Schwächen und Stärken eines Teams kennen
4 und sie verwenden um das Ziel zu erreichen.

5 **Was isch dini Motivation gsi, ä Füehrigsposition zum übernäh, wo du s'allererst mal ä**
6 **Füehrigsposition übernoh häsch?**

7 Keine Motivation, das wurde mir einfach so dargelegt. Ich bin eigentlich in die Situation hin-
8 eingerutscht.

9 **Isch kei bewussti Entscheidig dehinder gsi?**

10 Es war keine Entscheidung, es ist einfach so gekommen wies gekommen ist.

11 **Und was häsch dänn det gfühlt, wo das Agebot übercho häsch oder was häsch det**
12 **debi dänkt?**

13 Also es hat sich im ersten Moment für mich gar nichts verändert. Weil ich hab im Rahmen
14 eines Projektes schon mit dieser Person zusammengearbeitet gehabt. Das heisst, das Ver-
15 hältnis war sehr klar definiert. Das heisst für mich was das eigentlich in der letzten Konse-
16 quenz ein logischer Schritt, der dann dazu führte, dass ich dann auch die Führungsrolle be-
17 züglich dieser Projektperson übernommen habe. Das war für mich kein elementarer Schritt,
18 aber es war für mich ein bisschen eine Herausforderung mit der neuen Situation in dem Mo-
19 ment. Weil es sind doch andere Rahmenbedingungen, wenn du das im Projekt tust, als wenn

20 du jetzt wirklich der direkte Vorgesetzte bist. Du musst halt auf gewisse Dinge ganz anders
21 Wert legen.

22 **Dänn bitt ich dich, dich a bestimmti Situatione oder Ereignis zerinnere. Du chasch dir**
23 **da au gern churz Ziit näh zum nahdänke, was für Ereignis oder Situatione du nänne**
24 **möchtisch. Als ersts dänk bitte zugg, wo du dini ersti Führigsposition bi de Jans-**
25 **sen-Cilag übernoh häsch; wänn du das wie nomal vor dim geistige Auge Revue pas-**
26 **siere lasch. Was sind det bsunderi Moment oder Ereignis gsi, wo du seisch det häsch**
27 **du vill über Führig oder über dich sälber als Führigsperson glernt?**

28 (überlegt) Als die Person gekündigt hat. Das hat mich eigentlich am meisten bezüglich Füh-
29 rung weitergebracht würd ich behaupten. Weil es war eine generelle Infragestellung der Si-
30 tuation gewesen, die dazu geführt hat, dass er gekündigt hat. Und hier hab ich mir über ganz
31 neue, elementare Dinge die da hingeführt haben, Gedanken gemacht. Hab ich den richtigen
32 Weg beschritten, hab ich als Führungskraft richtig gehandelt und wo weiter. Ich hab mir da
33 sehr sehr viele Gedanken gemacht. Weil das ist eben die Situation wo er gekündigt hatte.
34 Und das war für mich eigentlich ein entscheidendes Erlebnis, um über gewisse Dinge neu
35 nachzudenken. Das war für mich so dieser Auslöser an dieser Stelle gewesen. Das ist ei-
36 gentlich interessant, dass man sagt über Führung hab ich dann nachgedacht das erste Mal,
37 als ich eine Kündigung hatte. Aber das war tatsächlich so. Im Vorfeld, innerhalb von Johnson
38 & Johnson gibts wenn du Führung übernimmst...gibts normalerweise auch Trainingspro-
39 gramme um dich an die Sache heranzuführen. Das gabs bei mir nicht. Also ich bin einfach in
40 die Rolle hereingewachsen. Und deshalb auch vielleicht so eine Nachreflexion mit diesem
41 Moment der Kündigung. Das war für mich im Prinzip schon das gewesen, wo ich dann am
42 meisten für mich selbst rausgefunden hab. Aber im Endeffekt, das war nicht meine Person,
43 die dazu geführt hat dass diese Person gekündigt hat. Eifach für ihn stimmten gewisse Dinge
44 nicht mehr aus seiner privaten Person heraus. Aber nichtdestotrotz hab ich versucht zu ana-
45 lysieren, was war denn aus J&J-Sicht richtig, was könnte man besser machen. Und das hat
46 mir viele Gedanken gegeben um mich dann neu zu orientieren.

47 **Was häsch du det konkret drus use glärnt und mit gno und inwiefern hät sich dis Ver-**
48 **halte nachher verändertet?**

49 (überlegt) Das ist eine interessante Frage. Das ist sehr tiefgründig. Jetzt kommts wirklich in
50 die Psychologie rein. Ich kann dir pauschal jetzt konkret...das kann ich dir gar nicht so sagen.
51 Das fällt schon wieder 5 Jahre zurück und für Männer ist das schon ein bisschen schwierig
52 sich 5 Jahre zurück zu erinnern (lacht). Das ist eine schwierige Frage. Kann ich so nicht be-
53 antworten jetzt, nein.

54 **Gits so zwei, drü Schlüsselerkenntnis us derä Situation?**

55 Ich glaube man darf nicht vergessen, dass ein Mensch ein Individuum irgendwo ist. Und
56 dass er auch eine private Komponente dann reinbringt. Und ich glaub das sollte man auch
57 nicht unterschätzen. Das heisst ich glaube, auch so das private Umfeld ist unheimlich wichtig
58 immer auch um die Unternehmensziele zu erreichen. Das ist so ein Fakt an der Stelle gewe-
59 sen, was so zu Tage gekommen ist. Ein anderer Fakt ist auch, dass man auch als Füh-
60 rungskraft akzeptieren muss, wenns persönliche Entscheidungen gibt im Leben. Das heisst
61 man muss auch dort im Prinzip damit umgehen können. Und das war auch so ein Punkt.
62 Und ein dritter Punkt was man noch sagen kann, man muss grad wenn uns jemand verlässt,
63 muss man auch als Team sehen, dass es als Organisation als solches in seinem Aufgaben-
64 bereich dann weitergeht. Das heisst du musst dir Gedanken machen wie kannst du das
65 Know-How im Konzern behalten. Dass dir das nicht verloren geht. Und das sind jetzt mal so
66 drei Facetten. Aber das waren jetzt nicht die tieferen grundlegenden Dinge. Das war eher so
67 was tust du in deinem täglichen Dasein um den Mitarbeiter zu führen. Und hast du an der
68 Stelle irgendeinen Fehler gemacht. Und da stellst du dir tausende Fragen. War damals die
69 Entscheidung das Projekt ihm zu geben richtig, oder ist es eher das gewesen, hast du die
70 Rahmenbedingungen ihm nicht genug gegeben, hast du ihm bei der Weiterbildung geholfen
71 und und und. Dieser ganze Bunch von Fragen, den man dann auf sich loslässt, den hab ich
72 mir für mich selber angeschaut.

73 **Jetzt bitt ich dich, dich ane Situation zerinnere, wo du bsunders zfriede gsi bisch mit**
74 **dim eigene Führgsverhalte, also wo du dich sozsäge wie im Nachhinein innerlich uf**
75 **d'Schultere klopft häsch.**

76 Und zwar, das ist ein interessantes Beispiel, wo ich sehr sehr stolz gewesen bin...x ist einer
77 von meinen Mitarbeitern. Er kümmert sich um den Logistics-Part. Und er ist zwar Teil meiner
78 Abteilung, aber er wurde zum nem wirklich engsten Teamevent von Finance & Administrati-
79 on eingeladen als Teilnehmer. Und ich wurde da auch noch hinzugefügt. Und hier war ich
80 stolz, weil ich hab gesehen, dass er seine Rolle als Business-Support so wahrnimmt, dass er
81 als Teil des Teams wofür er Support gibt, wahrgenommen wird. Und egal was er tut, egal wie
82 viel schöne Projekte er getan hat, aber das hat mir die persönliche Anerkennung gezeigt,
83 von seiner Daseinsberechtigung sag ich jetzt mal. Und das hat mich total stolz gemacht. Weil
84 wir haben eigentlich genau das erreicht, was wir erreichen wollen. Wir haben Services dem
85 Business-Partner gegeben und der hat erkannt, dass das ein Teil des eigentlichen Teams
86 ist. Ich bin der Meinung ihm Projekte dorthin zu geben ist das eine, aber wenn du eingeladen
87 wirst für einen Teamevent von diesem Team, dann zeigt es mir, dass du Teil des Teames
88 bist wofür du deinen Job machst. Das ist mir viel viel wichtiger als einen Service hinzubrin-
89 gen. Sondern halt für mich ist es wichtig, dass die verstanden haben, dass er ein Teil von
90 diesem Team ist. Und das hat mich sehr sehr stolz gemacht. Weil das hat mir eigentlich ge-

91 zeigt, dass er einen richtig guten Job macht.

92 **Und wie hät det Ihre Mitarbeitende reagiert uf das?**

93 Ihm war das gar nicht so bewusst, weil er hat sich als Teil des Teams gefühlt. Aber er hats
94 nicht gesehen in dem Moment. Aber das war mir eigentlich egal.

95 **Und jetzt s'Umgekehrte, ä Situation wo Sie im Nachhinein enttäuscht gsi sind vo Ihrem**
96 **Füehrigsverhalte.**

97 (überlegt) Ich bin nicht enttäuscht. Selbst wenn ich Fehler mach oder sage das war eine un-
98 gute Situation. Enttäuscht gibts für mich eigentlich als Wort nicht. Weil selbst negative Situa-
99 tionen bringen mich weiter. Oder grade schwierige Situationen oder schwierige Phasen,
100 auch wenn man wirklich Fehlentscheidungen macht. Ich glaub das ist am Ende immer posi-
101 tiv. Also dieses Wort enttäuscht sein das kenn ich so nicht.

102 **Gits dänn ä Füehrigssituation, wo würsch säge im Nachhinein das wür ich jetzt**
103 **snächst Mal anders mache?**

104 Das gibts bestimmt. Da muss ich aber darüber nachdenken. Ist eine interessante Frage.
105 (überlegt) Ich glaube so ein generelles Problem, wo ich sehr oft drin bin, ist einfach dass wir
106 teilweise wirklich riesige Projekte haben und dass wir grade im Anfangsstadium von Projek-
107 ten das versäumen, eine gute Ressourcenplanung zu machen. Das ist ein generelles Prob-
108 lem. Und zwar nicht nur für IT, sondern ich glaube das kannst du für alle Abteilungen definie-
109 ren. Und hieraus ergeben sich dann im Prinzip Engpässe, von den Ressourcen die du hast
110 in solchen Projekten selber. Das heisst sie fangen dann an sich zu überarbeiten, die Work-
111 Life-Balance stimmt nicht mehr, man macht die Arbeit nur noch rudimentär, nicht mehr in der
112 Qualität die wir eigentlich gewohnt sind. Und ich glaub das ist so ein Thema...das versuch
113 ich anders zu machen, aber das ist ja auch nicht immer möglich. Weil deine Ressourcen ja
114 auch begrenzt sind. Aber ich glaube so eine gute Ressourcenplanung, um dem Mitarbeiter
115 die Möglichkeit zu geben, mit seinen Stärken in das Projekt reinzugehen, ich glaube das ist
116 wichtig und das ist so eine Sache wos so ein bisschen hadert bei uns, glaub ich.

117 **Das füehrt mich glaub grad zu de nächste Frag. Die wär nämlich, was sind Situatione**
118 **wo du sit de Übernahm vo dinere Füehrigsposition als bsunderi Herusforderig erläbt**
119 **häsch. Gits da no wiiteri Herusforderige?**

120 Ich glaub eine wesentliche Herausforderung...Herausforderung ist für mich auch wieder so
121 ein Begriff. Das ist auch eine persönliche Attitude, die da mitspielt glaub ich. Ich glaube was
122 für mich eine Herausforderung ist, ist eigentlich etwas ganz anderes. Etwas wo ich finde da
123 machen wir eigentlich auch im ganzen Unternehmen zu wenig ist, wie können wir unsere

Mitarbeiter...wir haben das als Methodik, wir sagen okay Mitarbeiter du hast diesen Job, da gehst dort hin, du kannst theoretisch eine Delta-Analyse, was brauch ich um den Mitarbeiter dort hinzubringen. Also dieses ganze Thema Talententwicklung, das ist ein Schwerpunkt den wir vernachlässigen. Wir machen es, weil es ein Standardprozess ist. Aber wir nehmen uns meistens nicht die Zeit um das richtig zu tun. Und das ist ein bisschen die Schwierigkeit. Weil da geht uns doch ein bisschen die Zeit verloren. Das ist das eine. Wir unterschätzen auch das Potenzial jemanden weitergehen zu lassen. Das ist nämlich aus J&J-Sicht auch ein Potenzial, der Mitarbeiter nämlich. Und last but not least ist das für mich auch, motivierend auch. Es schafft eine positive Umgebung für den Mitarbeiter. Also motivieren kannst du den Mitarbeiter sowieso nicht, aber du schaffst eine positive Umgebung wo er sich motiviert fühlt im Prinzip um was zu erreichen. Und ich glaub an der Stelle tun wir zu wenig und ich inklusive auch. Absolut. Aber das ist wieder so ein generelles Problem. Ich glaub wir schaffens nicht so klare Prioritäten zu setzen. Was ist wichtig im Unternehmen und so weiter. Aber ich glaub das schaffst du sowieso nicht, du kannst es nur ein Stück weit. Und das sind so theoretische Ideale die gibts nicht und dann muss man dann halt versuchen, das Beste aus der Situation zu machen. Aber das ist ein Punkt, wo man halt wirklich auch zentral arbeiten kann. Wie kann ich den Führungskräften im Unternehmen dabei helfen. Und da reicht nicht nur ein Training wie Talentmanagement funktioniert, das ist für mich Nonsense, wertlos, wenn ich nichts damit tue. Und das ist eigentlich der Punkt. Was wollen wir konkret tun. Und das muss ich nicht in zehn Minuten mal runtertippen, wenn ich grade das machen muss. Sondern ich glaube man muss sich da wirklich elementare Gedanken machen, auch mit dem Mitarbeiter und auch wirklich Gespräche mit dem Mitarbeiter führen um herauszutangieren okay wo solls denn hingehen. Und dann gemeinsam auch mit den Möglichkeiten, mit dem HR anschauen okay, wie können wir ihn entwickeln, was für Möglichkeiten haben wir denn. Weil wir haben tausende Möglichkeiten. Ich denk wir nehmen uns da zu wenig Zeit. Aber ich denke, das ist das Resultat einer konstanten Überbelastung der Organisation. Dewegen ist das ein bisschen schwierig dort auch die klaren Prioritäten zu setzen.

Wie und durch wen werdet Sie bei der Janssen-Cilag unterstützt bei sonder Herausforderungen?

Bei dem konkreten Beispiel gibts ein Training, wie man das Tool verwenden soll. Das ist alles. Sonst bist du alleine gelassen. Es gibts ein paar Power-Points dazu, ein paar Slides wo man Informationen gibt. Man kriegt den theoretischen Prozess, aber das ist für mich...versteh mich bitte nicht falsch. Wenn du mit deinem Studium fertig bist und raus in die Welt gehst, hast du von Tun und Blasen keine Ahnung. Das ist bei jedem Absolvent. Du hast zwar das Gefühl, dass du wirklich was beherrscht. Aber theoretisches Wissen in der Praxis umzusetzen und wirklich auch zu leben, braucht für mich mehr. Und genau das fehlt an der

160 Stelle. Ich glaub man muss hier mehr tun um den Führungskräften auch dabei zu helfen,
161 diesen Schritt zu gehen oder gehen zu wollen. Ich glaub die Führungskräfte sehen teilweise
162 auch nicht die eigenen Benefits heraus. Ich geb dir ein Beispiel. Warum soll eine Führungs-
163 kraft jemanden entwickeln, mit dem Ziel, dass er die Person dann verliert. Das ist eine ganz
164 pauschale Frage. Ich mein ich seh das persönlich anders. Für jemand der in seiner Abteilung
165 schon seit 10 Jahren arbeitet der gut ist, warum soll ich ihm die Möglichkeit geben hinaus zu
166 gehen. Macht doch gar keinen Sinn. Und ich glaub hier muss man auch ein paar Vorurteile
167 einfach brechen. Und ich glaube jeder braucht auch mal das generelle Management-
168 Commitment und nicht nur für Janssen-Ziele. Das ist für mich eine Nummer, die geht dar-
169 über hinaus. Das ist eine Corporate-Nummer irgendwo. Weil wir müssen eine J&J-
170 Atmosphäre haben, wo wir gewillt sind und aktiv driven, Talente oder Möglichkeiten von Mit-
171 arbeitenden zu fördern, dass sie auch über Janssen hinaus ihren Weg finden können. Wir
172 machen das teilweise, aber wir machen das nur auf einer gewissen Ebene. Ich sag jetzt mal
173 wir tun das gerade mal...in der Geschäftsleitung ist das so ein Thema. Da gibt es so diese
174 Drei-Jahres-Zyklen, wo die dann halt immer weiter gehen. Da gibts ganz klare Wege dafür.
175 Aber ich denke wir vermissen...nein nicht vermissen, aber wir vergeben die Chance das
176 auch eine Stufe unten drunter zu tun. Weil da steckt auch ganz schön viel Macht drin für das
177 Unternehmen. Und ich glaube da könnt man noch dran arbeiten. Aber ich denke, das ist
178 auch so die Art, wie bring ich das ins Unternehmen rein, wie mach ich da Awareness dar-
179 über. Und ich glaub da kann man viel tun an der Stelle.

180 **Dänn wird ich jetzt äs paar Frage stelle, wo ich dich bitte wird, dini Ideal-Vorstellige vo**
181 **Füehrig züssere. Also wo sich nöd uf dini Beziehig zu dine Mitarbeitende bezieht.**
182 **Zerst bitt ich dich au wieder 5 Begriff znänne, was für dich persönlich Füehrigserfolg**
183 **isch.**

184 Es gibt nur eins. Das Ziel ist erreicht. Das ist für mich offen gesagt Führungserfolg. Natürlich
185 gibts....aber fünf Begriffe ist ein bisschen schwierig in dem Zusammenhang. Die Frage ist
186 natürlich wie erreich ich das Ziel. Ist mein Mitarbeiter tot danach, hat er sich gut dabei ge-
187 fühlt. Aber wenn du auf den Punkt bringst...Führung heisst, dass du Ziele fürs Unternehmen
188 erreichst. Das ist die Aufgabe; deine Mitarbeiter zu den Zielen hinzuführen. Natürlich musst
189 du ihnen die Vision dazu geben. Natürlich musst du die Rahmenbedingungen dafür schaffen.
190 Natürlich musst du ihn coachen um ihn da hin zu bringen. Natürlich musst du seine Talente
191 entwickeln und so weiter. Das ist für mich klar. Aber wenn du wirklich auf den Punkt
192 bringst...das Ziel ist erreicht. Das ist für mich Führung. Weil sonst brauchts mich ja nicht.

193 **Welli Wärt sind dir als Füehrigsperson bsunders wichtig?**

194 Vertrauen. Vertrauen ist mir absolut wichtig. Offenheit, Verständnis. Auch gegenüber dem

195 Privaten. Ja ich glaub so Offenheit, Vertrauen und Verständnis ist für mich eine Grundlage
196 generell im miteinander.

197 **I welle vo dine Verhaltenswiis üsseret sich die Wert?**

198 Kannst du das näher beschreiben?

199 **Also zum Biespiel ä Situation, wo du seisch ich han mich so und so verhalte und da**
200 **drin gseht mehr ebe, dass ich vertraue han, dass ich Rücksicht nimme und mich chan**
201 **ifühle.**

202 Ich geb dir ein Beispiel. Einer von meinen Mitarbeitern hat ein Burn-out gehabt. Und in dieser
203 Situation...was beim Burn-out ein bisschen schwierig ist...eigentlich ist er krank geschrie-
204 ben...aber wir haben es trotzdem geschafft...und das zeigt mir dass wir Vertrauen und Of-
205 fenheit haben...wir haben in der ganzen Phase und das war eine lange Phase, ich glaub drei
206 Monate, haben wir jede Woche eine Stunde telefoniert. Das ist keine Pflicht-Veranstaltung.
207 Das ist für mich eine Situation wo ich sehe, da haben wir ein Vertrauens-Verhältnis aufge-
208 baut miteinander. Wir haben dann gemeinsam an der Situation gearbeitet. Wir haben dann
209 gemeinsam versucht die Situation für ihn positiv zu entwickeln. Das haben wir wirklich getan.
210 Und aber hier an der Stelle, dass wir diesen Anruf wöchentlich haben, das muss nicht sein.
211 Das ist Vertrauen. Der gegenseitige Austausch, wie gehts dir, passt das, Offenheit. Wir ha-
212 ben über sehr private Dinge in dem Zusammenhang auch gesprochen. Und das sind für
213 mich Werte, die mir aber - sagen wir mal wenn du in die normale Business-Welt zurück-
214 kommst - unheimlich helfen. Weil du brauchst dann nicht so...du kannst dich wirklich fokus-
215 sieren, weil du hast ein Grundstock da gelegt. Und ich glaub das ist sehr sehr wichtig an der
216 Stelle. Das ist ein konkretes Beispiel für Vertrauen und Offenheit, Ehrlichkeit. Aber Ehrlich-
217 keit, da geh ich eh davon aus.

218 **Schöns Biespiel. Was sind i dine Auge ganz allgemein betrachtet die zentrale Aufgabe**
219 **vonere Führigschratt?**

220 (überlegt) Ich brings wieder auf den Punkt. Das Ziel zu erreichen. Und das mit einem so ge-
221 ringen wie möglich Einsatz von Ressourcen. Das ist die zentrale Aufgabe. Das heisst im
222 Endeffekt, in der praktischen Welt, um das mal wieder zu transferieren, dass ich die Stärken
223 eines Teams so einsetzen kann, dass das Ziel in einer möglichst hoch effizienten...also vom
224 Ressourceneinsatz geringen Aufwand erreichen kann. Was da alles dazugehört, das ist
225 schon ein anderes Thema. Aber ich glaub das ist die zentrale Aufgabe.

226 **Welli Qualifikatione und Kompetenze söll dinere Meinig nah ä Führigsperson mit-**
227 **bringe bi dä Janssen-Cilag?**

228 Offen gesagt, das ist eine individuelle Nummer. Führung kannst du nicht an eine Organisati-
229 on knüpfen, Führung ist eine sehr persönliche Nummer. Das heisst jeder hat seine eigenen
230 Kompetenzen und Stärken. Das heisst das würd ich niemals an einer Organisation fest ma-
231 chen und das ist auch falsch. Wenn mir eine Organisation sagt, dass der coachende Füh-
232 rungsstil der einzige ist den wir verwenden müssen, ist das totaler Käse. Weil ich bin der
233 Meinung, dass jeder seine eigenen Stärken und seine Persönlichkeit reinbringt und das auch
234 leben muss, das muss authentisch sein. Das heisst das kann niemals eine Organisation sein
235 und das heisst ich kann dir die Frage nicht so beantworten. Sondern ich glaube die Aussage
236 ist umgekehrt. Eine Organisation muss akzeptieren, dass es im Unternehmen verschiedene
237 Führungskräfte und deren Kompetenzen gibt, die sich verschieden einbringen können. Und
238 das ist auch richtig so. Weil ich glaub du brauchst verschiedene Kompetenzen um verschie-
239 dene Situationen besser handhaben zu können. Das wär für mich ideal.

240 **Das heisst, äs chan au us dinere Sicht jedi Person ä Führigschraft i däm Sinn si?**

241 Du hast mich gefragt, welche Kompetenzen eine Führungskraft haben muss. Das ist für mich
242 ein anderes Thema. Nicht jeder Mensch ist geboren um eine Führungsaufgabe zu überneh-
243 men. Einmal brauchst du den Willen dazu, das zu tun. Ich mein nicht jeder möchte das auch.
244 Es gibt auch Mitarbeiter die sagen okay für mich ist das völlig in Ordnung so, dass ich im
245 Prinzip ganz normal meine Arbeit verrichte und für mich passt das auch. Und dann gibts
246 Menschen die sagen jawohl, für mich ist das Führen von Mitarbeitern eine schöne Sache, da
247 fühl ich mich wohl, da kann ich mich einleben. Aber an der Stelle gibt es tausend verschie-
248 dene Facetten. Und du kannst nicht sagen...du kannst keine Checkliste machen, okay, er hat
249 solche Kompetenzen...tick the box, das passt oder er ist kommunikativ stark, tick the box...er
250 hat Leadership-Skills...und am Ende jawohl here is the perfect leader. Ich glaube das geht
251 nicht. Ich glaub das ist wirklich von der Person abhängig in dem Moment. Und das muss
252 man akzeptieren mein ich.

253 **Aber de Wille zum ä Führigschraft si und Mitarbeitende welle führe isch für dich**
254 **demfall wichtig?**

255 Ich glaube es ist eine grundlegende wichtige Entscheidung...das persönliche ja, das ist das
256 ausschlaggebende Kriterium für mich. Wenn er sagt er will das, dann soll man die Chance
257 geben und mit der Chance kannst du identifizieren hat der auch die Möglichkeiten das zu
258 tun. Und wenn ers nicht hat, dann ist es eben der falsche Weg gewesen. Dann muss er sich
259 vielleicht in der Funktion entwickeln und nicht in der Leadership-Funktion. Das kann man ja
260 auch tun in einem Unternehmen.

261 **Okay, danke. Dänn wird ich jetzt uf konkreti Themene zspräche cho, wo im Zämehang**
262 **mit Führig hüfig erwähnt oder diskutiert werdet. Und ich wird dich vor allem fräge,**

263 **wie du öppis machsch. Du chasch aber au gärn säge falls du öppis gar nöd machsch**
264 **oder wänns nöd isch wie du dir das vorstellsch. Serste Thema isch Feedback. Wie**
265 **zeigsch du dine Mitarbeitende wo sie bezüglich ihrer Leistig stönd?**

266 Das ist eigentlich relativ einfach, weil ich mach mit meinem Mitarbeiter...ich hab mit jedem so
267 eine kleine Excel-Liste wo wir halt so die Key-Aktivitäten stehen haben. Und im wöchtenli-
268 chen Rahmen gehen wir das durch. Und diskutieren was ist gut gegangen. Ich helf ihnen
269 dabei wenns Probleme gibt bei gewissen Tasks oder Projekten...und dort zeig ich ihnen das.
270 Dass wir im Prinzip gemeinsam auf einer wöchentlichen Basis die Aktivitäten durchgehen
271 und in dem Rahmen geb ich ihnen auch das Feedback. Dass ich sag, was ist positiv gelau-
272 fen oder sag okay da hab ich ein ungutes Gefühl. Probier doch mal das aus. Im Rahmen von
273 diesem Weekly-One-and-Ones...in dem Zusammenhang tu ich das organisiert. Und das ist
274 für mich der formale Prozess. Aber nichtsdestotrotz gibts auch informale Gespräche. Beim
275 Mittagessen oder so...und ich glaub das ist unheimlich wichtig viel viel Feedback zu geben,
276 viel viel Feedback entgegen zu nehmen. Aber noch viel wichtiger - und das ist eigentlich das
277 entscheidende - Feedback zu verlangen. Und das machen wir zu wenig. Ich glaube wir soll-
278 ten unsere Mitarbeiter mehr motivieren zu sagen hey, wie siehst du das. Auch als Vorgesetz-
279 ter. Was hältst du von der Situation. Dieses aktive, hey, ich hätt gern deine Meinung, ich hätt
280 gern mal eine Reflexion dazu. Ich glaub das hilft auch weil wir natürlich doch auch im Zeit-
281 druck sind. Und das hilft auch den Fokus zu setzen. Und ich glaub das ist eine relativ einta-
282 che Massnahme, wo man einfach sagen kann...und grade durch Reflexion machts ihm ja
283 auch wieder leichter. Weil er kriegt neue Blickwinkel, er kriegt neue Impulse, Anregungen, er
284 kriegt eine objektivere Sichtweise. Und das machts grade in schwierigen Situationen leichter.
285 Und positives Feedback mein ich geben wir sehr viel. Wird aber dummerweise, weil wir
286 Menschen sind, anders wahrgenommen. Das heisst du kannst bestimmt zehn Mal positives
287 Feedback geben und einmal negatives und fragst ein Jahr später, wie viel positives Feed-
288 back hab ich denn bekommen und dann sagt der ich krieg da immer nur negatives Feed-
289 back. Aber das ist einfach die menschliche Komponente. Und das muss man vielleicht auch
290 mal thematisieren. Die menschliche Wahrnehmung...aber das weisst du dann mit deinem
291 Psychologie-Studium viel viel besser...kann ich mir vorstellen.

292 **Zum nomal gschnäll uf die Gspräch zcho wo ihr händ...also Zwüschegespräch, Endjah-**
293 **resgespräch...inwiefern sorgsch du defür, dass die für de Mitarbeiter au würrlich nütz-**
294 **lich sind und ihn wiiter bringed?**

295 Im Endjahresgespräch machen wir ganz klar...wir kombinieren das eigentlich. Es ist für uns
296 auch das Bonusgespräch und das Endjahresgespräch sind eigentlich so ein und dasselbe.
297 Wir haben ja diese 5 Conversations und diese zwei pack ich dann gerne zusammen. Was
298 war die Frage nochmal?

299 **Wie sorgsch du defür, dass die Gspräch für de Mitarbeitendi au würlich nützlich sind**
300 **und ihn wiiter bringed?**

301 Im Endjahresgespräch machen wir das eigentlich nicht. Weil im Endjahresgespräch gehts
302 darum, wir gehen die definierten Ziele miteinander durch. Und wir besprechen die Ziele, wie
303 sie erreicht wurden oder wie sie nicht erreicht wurden. Und daraus ergibt sich dann im End-
304 effekt eine Bewertung. Und daraus gibts ein Bonus oder gibts kein Bonus. Was du meinst mit
305 weiterbringen ist für mich eigentlich so eher der Talentreview. Den wir so jetzt grad, ich glau-
306 be im April, machen. Wo wir uns um die Position unterhalten. Das ist für mich eigentlich die
307 Komponente, was die Mitarbeiter weiter bringt. Das andere ist nur so ein Jahresfeedback.
308 Was halt vergesslich wirken kann, weil du dich natürlich übers Jahr nicht an alle Details erin-
309 nern kannst. Ich glaube dieses Entwicklungsgespräch bringt den Mitarbeiter viel mehr weiter.
310 Weil du analysierst im Entwicklungsgespräch auch okay, was hat er im Vorfeld getan für Pro-
311 jekte und so weiter oder für Aufgaben, was hat er erledigt und so weiter. Und gibst ihm das
312 Feedback und Verbesserungspotenzial und definierst die Entwicklungsschritte konkret. Und
313 an der Stelle brings meins Erachtens mehr als bei dem Endjahresgespräch. Ich mein im
314 Endjahresgespräch sagst du eigentlich okay, Projekt-Ziel erreicht, was war schwierig gewe-
315 sen, dann kann ich mich in dem Moment vielleicht dann auch nicht mehr so 100% erinnern.
316 Ist einfach so. Das ist an der Stelle glaub ich eher weniger...Ich glaub es ist wirklich dieser
317 Talentreview. Ich glaub das ist gescheiter an der Stelle. Und das haben wir in der Vergan-
318 genheit nicht so gemacht, für alle haben wir das nicht gemacht, sondern wir haben das nur
319 so ab Manager-1-Level gemacht. Und hier mein ich, dass wir das aus Prinzip einführen soll-
320 ten, dass wir das für alle Mitarbeiter tun. Weil das bringt ihm wirklich was. Und da kitzelst du
321 auch so ein bisschen die Erfahrung...sagen wir was du bei der Zielerreichung definiert hast,
322 kannst du einfließen lassen. Natürlich kannst du...bei der Zieldefinierung kuckst du natürlich
323 auch drauf, also persönliche Entwicklungsziele und so weiter packst du auch da mit rein.
324 Dass ich zum Beispiel sage, das ist ein schlechter Presenter gewesen, dann hast du ihn viel-
325 leicht mal auf einen Kurs geschickt. Dann kannst du natürlich schon analysieren am Ende
326 des Jahres, hat das jetzt was gebracht oder nicht. Ist für mich aber eher so ein bisschen Ta-
327 lent und wie kann ich dort...das passt für mich dort mehr. Weil ich glaub das Endjahresge-
328 spräch bezieht sich wirklich auf die Ziele und das sind meistens das Projekt jenes Projekt,
329 die Tasks und und und.

330 **Wie bringsch du dine Mitarbeitende gägenüber Wertschätzig zum Usdruck?**

331 (überlegt) Im Endeffekt ist es das Feedback. Ja. Wobei Wertschätzung ist für mich auch...es
332 geht hier nicht nur super gemacht. Sondern ich brauch ne generell positive Atmosphäre. Wir
333 gehen auch mal einfach mal was trinken oder weisst du...Wertschätzung ist für
334 mich...eigentlich hat das nix mit Arbeit zu tun. Denn Wertschätzung ist für mich eher auch so

335 eine persönliche Sache...ich investier Zeit in die Persönlichkeit selber...und das kann Arbeit
336 sein, aber ich glaub wichtiger ist dass du auch mal Zeit verbringst die ein bisschen darüber
337 hinaus geht. Dass du auch mal einen Kaffee trinken gehst mit ihnen oder dass du auch mal
338 sagst, okay wir machen jetzt einen Teamevent oder keine Ahnung...gehst zum Fussball oder
339 so. Dass du auch über die hinaus ein bisschen...aber auch in der Arbeit selber ist Wertschät-
340 zung auch wichtig. Ich glaube die musst du...ich geb dir ein Beispiel. Wo X an diesen Tea-
341 mevent eingeladen war, da hab ich mich vor die ganze Front hingestellt und gesagt, okay,
342 das hat er alles getan für euch und so weiter. Das ist Wertschätzung für den Mitarbeiter. Er
343 fühlte sich gut dabei...weisst du das ist für mich Wertschätzung. Und ich glaub, das muss
344 man ab und zu mal tun. Du kannst das nicht konstant tun und du solltest aufpassen wo du
345 tust. Und sollst es auch nicht zu oft tun. Aber ich glaube Wertschätzung sollte...aber das ist
346 auch so ne persönliche Nummer...Wertschätzung heisst vielleicht für den einen du kriegst
347 einen Blumenstrauss. Ist das Wertschätzung? Für den einen ja für den andern nicht. Also
348 das muss man auch ein bisschen abwägen wie der Mitarbeiter selber...aber Wertschätzung
349 ist wichtig. Absolut. Auch für mich als Person.

350 **Wie unterstützisch du dini Mitarbeitende bi de Arbet?**

351 So wenig wie möglich...und so viel wie nötig. Ich glaube die Aufgabe und das ist vielleicht der
352 Unterschied zwischen...die Aufgabe einer Führungskraft besteht nicht darin, die Probleme für
353 die Mitarbeiter zu lösen. Das ist für mich eine Grundsatznummer. Ich glaube die Aufgabe
354 einer Führungskraft besteht darin, dem Mitarbeitenden Möglichkeiten zu geben, die Proble-
355 me selber zu lösen. Ich glaube das ist seine Aufgabe. Und ihn dabei zu unterstützen. Das
356 heisst viele Führungskräfte machen den dummen fatalen Fehler, gerade wenn sie neu sind
357 im Milieu sag ich mal, dass sie versuchen die Probleme von Mitarbeitern zu lösen. Das ist
358 falsch. Ich glaube du musst dich darauf konzentrieren, dass du durch Gespräche, auch durch
359 mal neue Blickwinkel öffnen, dass du dort im Prinzip...das mein ich...so viel wie nötig heisst
360 im Prinzip, dass er selber dahin kommt. Und so wenig wie möglich heisst im Prinzip...ich hab
361 einen perfekten Job gemacht, wenn ich eine Woche da sitzen kann und nichts tun. Alles geht
362 in die richtige Richtung. Dann hab ich als Führungskraft den besten Job gemacht. Weil ich es
363 geschafft habe, dass ich mein Team so weit gebracht habe, dass sie die Ziele allein errei-
364 chen können. Das ist so die Ideal-Vorstellung. Die gibts natürlich nicht. Aber ich denke das
365 muss so das Ziel sein, dass du den Mitarbeitern hilfst, seine Ziele in der entsprechenden
366 Qualität zu erreichen. Ich glaub das ist so die Aufgabe von einer Führungskraft. So wie ich
367 das sehe, das ist immer eine persönliche Nummer.

368 **Wie regsch du dini Mitarbeitende zur Wiiterentwicklig und Verbessering vo Ihrne Fähig-**
369 **keite a?**

370 (überlegt) Dass ich sie einfach in neue Situationen schubse. Ganz offen gesagt. Aber für
371 mich ist das auch Teil von diesem Talentreview, das ist für mich auch zentral an dieser Stel-
372 le. Aber ich sag...versteh das nicht falsch und interpretier das bitte nicht falsch. Aber ich
373 glaube das muss manchmal auch ein bisschen weh tun. Ich glaube es bringt dem Mitarbeiter
374 gar nichts, wenn er zehn Jahre lang dasselbe tut. Also entweder...also es gibt da auch 2%
375 Mitarbeiter die das können, aber 98% wahrscheinlich nicht. Ich glaube du brauchst Rei-
376 bungspunkte, du brauchst Herausforderungen, du brauchst so dieses Kitzeln so weisst du.
377 Wo man ihn so ein bisschen hey...out-of-the-comfort-Zone sagt man im Englischen so... du
378 musst ihn einfach so ein bisschen hinstupsen. Ein bisschen ins kalte Wasser...ich glaub du
379 musst ihn ein bisschen auch Möglichkeiten geben, sich einfach neu zu beweisen und in et-
380 was neues hineinzuwachsen. Einfach das Spektrum ein bisschen grösser zu machen. Die-
381 ses stupsen, ich glaub das mach ich ganz gut.

382 **Danke. Inwiefern differenzierst du bei der Mitarbeiterführung zwischen den einzelnen**
383 **Mitarbeitenden als Individuen?**

384 (überlegt) Kannst du das nochmals wiederholen?

385 **Inwiefern tust du bei der Mitarbeitendenführung differenzieren oder dich unterschiedlich**
386 **verhalten oder reagierst gegenüber einzelnen Mitarbeitern?**

387 Ja, aber ist doch ganz normal. Ich mein wenn du vor mir bist und ich dich führen würde, dann
388 muss ich dich ja wahrnehmen als Persönlichkeit. Das heisst ich kann dich niemals so führen,
389 wie ich das mit einem anderen Mitarbeiter mach, weil das ja ein ganz anderer Mensch ist.
390 Das heisst das ist schon per Gesetz gegeben, dass ich anders auf dich eingehen muss. Um
391 deine Frage zu beantworten, es ergibt sich im Endeffekt aus der Persönlichkeit des Mitarbei-
392 ters die in Führung mit einfließen muss. Und die Differenzierung ergibt sich auch aus den
393 Aufgabenbereichen die der einzelne Mitarbeiter hat. Die sind ja auch verschieden. Das
394 heisst es gibt ganz andere Schwerpunkte wo man ihnen helfen muss Dinge zu erreichen.
395 Und ich glaube das...aber für mich eine groteske Frage irgendwo, weil für mich ist es eigent-
396 lich an sich gar nicht fragwürdig im Sinne von...ähm eigentlich ist es per Definition schon so
397 gegeben. Weiss nicht... aber zumindest für mich ist das so.

398 **Gibt dann eine Situation, wo du würdest sagen das es mir besonders gut glunge auf indi-**
399 **vidueller Bedürfnisse von einzelnen Mitarbeitern?**

400 Ja, zum Beispiel...ein ganz konkretes Beispiel ist X. Sie hat zu mir...und das ist jetzt sage und
401 schreibe 5 Jahre zurück... hat sie mir - weiss ich heute noch - hat gesagt ich brauch Flexibili-
402 tät. Ich arbeite nur 20%, brauche Flexibilität um mich um meine Familie zu kümmern, das ist
403 wichtig. Okay, da hab ich gesagt, alles klar, pass auf, du definierst für dich zwei Tage - Vor-

404 mittage - wo du hier bist und den andern Tag verteilst du dir so in der Woche, dass es für
405 dich und deine Familie stimmt. Da bin ich auf die persönlichen Bedürfnisse des Mitarbeiters
406 eingegangen. Er ist damit total zufrieden. Sie hat diese Flexibilität und das ist für mich ein
407 Beispiel wo ich sage hey...das trifft genau das. Und ich glaube das musst du auch tun. Du
408 kannst nicht sagen, Mitarbeiter du musst jetzt Montag, Dienstag hier sein und mir ist völlig
409 egal was deine Privatsituation ist. Das geht halt gar nicht. Deswegen mein ich diese Frage ist
410 ein bisschen...das funktioniert eigentlich in der normalen Welt meines Erachtens nach nicht.

411 **Inwiefern gsehsch du dich als Vorgesetzte inere Vorbildfunktion?**

412 Das ist ein Thema...das hab ich letzts mit meinem Coach besprochen. Und er hat mir ge-
413 sagt, vor 50 Jahren war das ein Thema. Man sollte mehr mit Vorbildfunktionen arbeiten. Und
414 dann hab ich ihm gesagt, das find ich einen totalen Schmarren, ich find das absolut schlecht.
415 Weil wieso soll ich dir eine Vorbildfunktion sein. Warum soll ich einem Mitarbeiter ein Vorbild
416 geben. Dann kuckt er ja auf mich. Aber er muss ja nicht auf mich kucken, er muss auf sich
417 selber kucken. Er muss sehen, okay der hat vielleicht Stärken oder der hat Dinge gut ge-
418 macht. Muss ich sagen okay, vielleicht ist das auch was für mich. Aber eine Vorbildfunktion,
419 das ist totaler Käse unter uns gesagt. Das würd ich niemals...da bin ich absolut, absolut da-
420 gegen. Der hat dann noch so einen Artikel von der NZZ mir geschickt zu diesem Thema.
421 Und dann stand da halt...ich weiss nicht von welcher Firma...die hat genau das gesagt. Da
422 gabs genau die Frage, welche Vorbilder hatten Sie so in Ihrem Leben. Und dann hat die ge-
423 sagt, hab ich eigentlich nie gehabt. Ich hab eigentlich immer nur auf die Stärken geschaut bei
424 andern, wo ich sehe okay das macht Sinn. Und ich glaub das sollt man mehr fördern. Aber
425 so die Krone am Ende des Tunnels...das wirst du eh nie erreichen, weil du ja ganz anders
426 bist.

427 **Ischs demfall meh au dä Begriff Vorbild wo dich stört?**

428 Ich arbeite nicht mit Vorbildern. Ich sage okay, wenn du gewisse Stärken kennst, bei jemand
429 anderem und merkst dass ist auch eine Stärke von dir, dann kann man sagen, okay, das ist
430 gut wie er das getan hat. Aber ich glaube so diese Vorbildfunktion find ich ein bisschen zu
431 plakativ.

432 **Wie motiviersch du dini Mitarbeitende zu höche Leistige?**

433 Gar nicht. Geht nicht. Du kannst Mitarbeiter nicht motivieren. Geht nicht. Ich finde das abso-
434 lut unmöglich. Ich kann dir jeden Tag 500 Franken auf die Stirn kleben. Dann bist du nicht
435 ein Deut mehr motiviert als vorher. Das geht nicht. Was du machen kannst...ich nenn es im-
436 mer positive Rahmenbedingungen schaffen, wo sich der Mitarbeiter wohl fühlt. Ein Mensch
437 kannst du nicht motiveren, du kannst nur Rahmenbedingungen schaffen, wo er sich selber

438 motiviert Dinge zu tun. Und das ist für mich ein ganz zentraler, vielleicht philosophischer An-
439 satz an der Stelle. Und dafür kämpfe ich schon seit Jahren, weil das wirklich ein Thema ist,
440 was mir ein bisschen auf den hmmm geht. Ich glaube eine Aufgabe einer Führungskraft ist
441 positive Rahmenbedingungen zu schaffen, dass der Mitarbeiter aus sich selbst heraus sagt,
442 hey hier schränke ich mich ein, hier bringe ich mich rein, hier mache ich die extra Meile oder hier
443 engagiere ich mich. Ich glaube das ist viel wichtiger, aber motivieren kannst du vergessen.
444 Jedes Gadget im Unternehmen ist totaler Blödsinn. Das kannst du vergessen. Aber eine
445 Betriebsfeier, das sind positive Rahmenbedingungen...dieses Gefühl...das bringt was. Aber
446 so diese...ich nenne das immer so diese Kaffeetasche die es manchmal zu Weihnachten oder
447 so gibt. Das kannst du dir einfach so sparen wie du überhaupt hingestellt hast. Ich verstehe
448 das bis heute nicht.

449 **Wie stellst du sicher, dass deine Mitarbeitenden über alle relevante Informationen ver-**
450 **fügt sind, wo sie zum Schaffen brauchen?**

451 Ist schwierig. Das ist wirklich schwierig. Weil du weißt ja auch nicht immer was sie im Detail
452 tun. Im Grundsatz versuche ich alle Informationen die ich irgendwie auf meinem Tisch habe
453 auch weiterzuleiten. Aber man muss ja ein bisschen aufpassen. Nämlich du hast ja den ent-
454 scheidenden Punkt gesagt. Relevante Informationen. Und ich glaube es ist Utopie, dass wir
455 als Führungskräfte immer unterscheiden können was relevant ist und was nicht. Deswegen
456 neigen wir dazu, alles zuzuspielen. Nicht nur die relevanten Informationen. Und dann wenn
457 wir dann doch mal tun, dann ärgern wir uns, weil die doch relevant gewesen ist. Ich glaube,
458 es ist besser mehr zu kommunizieren, auch unrelevante Informationen, um nicht Gefahr zu
459 laufen dass man Relevantes vergisst zu geben. Aber ich versuche alles weiterzuleiten was ich
460 kriege, versuche das im Kontext der Arbeit zu sehen. Das heisst eigentlich haben wir ein
461 Überangebot an Informationen. Das ist das Resultat. Weil wir versuchen eigentlich generell
462 immer alles weiterzugeben.

463 **Inwiefern wirst du von deinen Mitarbeitenden bei der Führung unterstützt oder auch behindert?**
464

465 (überlegt) Jetzt verstehe ich die Frage nicht.

466 **Welles Verhaltensweisen von deinen Mitarbeitenden machen dir vielleicht die Führung einfacher oder**
467 **das Lachen als Führungsperson oder eher komplizierter?**

468 Ich verstehe die Frage immer noch nicht.

469 **Zum Beispiel, wenn sich Mitarbeitende strikt an Anweisungen halten, dass das einfacher macht**
470 **zum Führen oder wenn sie sehr offen sind und mit mir direkt zu mir kommen statt**
471 **zu dem Vorgesetzten, wäre das ein Beispiel.**

472 Ich tu mich schwer mit der Frage. Sag ich ganz offen. Weil...ich seh das irgendwie....ich tu
473 mich wirklich schwer mit der Frage. Weil ich glaube die Frage kannst du eigentlich so nicht
474 stellen. Ich meine wenn du jetzt...nehmen wir das Beispiel, der Mitarbeiter geht zu meinem
475 Vorgesetzten und erzählt dann die Problematik und so weiter. Selbst das würd ich positiv
476 sehen. Weil es zeigt mir, dass irgendwas nicht stimmt. Das heisst ich hab irgendwas falsch
477 gemacht. Und das heisst das bringt mich irgendwo wieder weiter. Und insofern...es gibt da
478 keine Eigenschaften die mir helfen leicht zu führen oder nicht. Ich glaube ich als Führungs-
479 kraft muss mich auf die Situation einstellen wo ich drin bin. Und muss damit umgehen wie
480 die Situation ist. Und die ist eben manchmal leichter und manchmal schwieriger. Und ich
481 muss halt als Führungskraft verstehen, wie ich aus dieser Situation das Beste mache um die
482 Ziele zu erreichen. Also ich würde gar nicht sagen Offenheit ist wichtig, dass jeder Mitarbei-
483 ter offen ist. Ich kann auch nicht sagen, hey liebe Barbara jetzt sei mal bitte offen. Wenn das
484 jetzt der Action-Point sein soll für das Unternehmen, das funktioniert auch nicht. Ich glaube
485 ich sollte eher akzeptieren, dass es da leichtere Mitarbeiter gibt aus meiner Sicht, weils bes-
486 ser zu meinem Führungsstil vielleicht passt, das kann sein. Aber das ist bei einem andern
487 schon wieder ganz anders...das ist eine sehr persönliche Nummer auch. Ich hab grad das
488 Thema vorher glaub ich schon mal kurz tangiert. Und ich glaube es ist wichtig, dass die Füh-
489 rungskraft damit umzugehen versteht, im Rahmen seiner Möglichkeiten da. Das ist eigentlich
490 wichtiger. Als so zu sagen das ist wichtig, und das ist leicht und jenes ist leicht. Die Facetten
491 sind zu persönlich.

492 **Danke vill mal. Zum Schluss han ich no äs paar Frage wo das ganze wie chli zäme-**
493 **fassed und chli global uf das igönd. Als erssts möcht ich dich nomal bitte 5 Begriff**
494 **znänne, wie du dir dini Beziehig zu dine Mitarbeitende wünschisch.**

495 Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit. Das ist für mich absolut wichtig.

496 **Wenn jetzt a dini tatsächlich Beziehig zu dine Mitarbeitende dänksch so wie sie isch,**
497 **träffed die Begriff au würlich zue i dä Realität?**

498 Was mir wichtig ist und wie die Realität aussieht, das sind manchmal zwei verschiedene
499 paar Schuhe, das stimmt. Aber ich versuche das Ziel zu erreichen. Sind wir immer perfekt?
500 Nein. Aber ich glaube es ist schon wichtig, dass man gewisse Ideale hat. Und versucht auch
501 diese Ideale zu leben. Aber ich glaube wir sind keine perfekten Menschen, das geht nicht.
502 Aber ich glaube man kann versuchen, sich dahin zu bewegen. Soweit wie das eben möglich
503 ist mit den gegebenen Rahmenbedingungen und der gegebenen Persönlichkeit. Aber 100%
504 sind wir auch nicht da. Das wär ja abstrus. Ich glaube es ist so ein Entwicklungsprozess.
505 Manchmal gehts auch in die andere Richtung. Ich geb dir ein Beispiel; wenn du eine taffe
506 Entscheidung triffst, zum Beispiel nächstes Jahr gibts keinen Bonus oder keine Kaffeetasse,

507 dann kanns sein, dass der Mitarbeiter mit dir mal einen Monat nicht offen ist. Merkst du...die
508 Rahmenbedingungen sind wichtig.

509 **Jetzt bitt ich dich dir sälber ä Note zgä vo 1 bis 5, wo dini Zfriedeheit mit dim eigne**
510 **Füehrigsstil usdruckt.**

511 Das ist eine gute Frage. Ich glaube...ich könnte dir jetzt ne Zahl nennen und ich werde eine
512 Zahl nennen, weil du mich danach gefragt hast. Aber ich glaube im Endeffekt ist es eigentlich
513 schon ein bisschen komisch, dass ich mich selber bewerten sollte. Ich glaube es wäre in
514 dem Zusammenhang objektiver, dass man die Mitarbeiter oder mein Umfeld, Peers bzw. ein
515 Level oben drüber, dass man hier ein Feedback bekommt wie das so ist. Und auch die Ziel-
516 erreichung anschaut. Weil das ist mir wichtig. Und ich glaub dann kommst du zu ner objekti-
517 ven Antwort zu der Frage. Und dann kommen wir auch zu dem Thema...und das gegenüber-
518 stellst gegenüber deiner persönlichen Wahrnehmung. Ich glaube so könnte man zu einem
519 besseren Bild kommen. Und vor allen Dingen, was wichtig ist, dann zu vergleichen wie ist die
520 persönliche Wahrnehmung versus was dann die objektive ist. So, das ist so mein Verständ-
521 nis. Ich glaube ich kann an mir immer arbeiten. Das heisst ich werde mich niemals, weil ich
522 eher ein perfektionistischer Mensch bin von der Grundattitude her, werde ich mich niemals
523 sehr oben urteilen. Ich werde mich auch niemals sehr unten urteilen, weil ich ein sehr starkes
524 Selbstbewusstsein habe zu dem was ich selber bin. Das ist wieder die andere Nummer. Das
525 heisst ich fühl mich immer sowohl zwischen...ich würde immer so sagen, so vier. Und das ist
526 wahrscheinlich die Standardantwort die du dann bekommst. Aber ich denke so, ne 3.873
527 (lacht).

528 **Was sind Bereich wo seisch, det möcht ich mich no entwickele?**

529 Das ist für mich...das hat aber nichts mit dem Führungsstil als solchen zu tun. Sondern das
530 ist einfach für mich. Ich glaube für jeden Menschen ist es wichtig auch mal einen Schritt wei-
531 ter zu gehen. Oder vielleicht mal eine andere Funktion zu haben oder sich auch innerhalb
532 von Johnson & Johnson...deshalb war mir das so wichtig. Zum Beispiel für mich gibts im
533 Janssen-Cilag Alpine keine Perspektiven, mal ganz ehrlich. Weil einfach, da gibts nicht wei-
534 ter. Da ist dann einfach Schluss an der Stelle. Das heisst ich möcht mich schon weiterentwi-
535 ckeln, aber nicht unbedingt begrenzt auf die IT Janssen Alpine. Sondern vielleicht auch so in
536 zwei, drei, vier Jahren...keine Ahnung wann, halt mal vielleicht eine Position machen, viel-
537 leicht auch mal in ein anderes Land wieder gehen, oder halt auch mal in den Supplied-Chain
538 gehen oder solche Dinge. Einfach mal raus zu kucken. Aber das mein ich, deshalb ist für
539 mich diese Talentediskussion so ein zentrales Thema, weil du dort identifizierst, ob der Mitar-
540 beiter auch Bock drauf hat. Das ist nämlich auch eine Grundvoraussetzung dazu. Ob seine
541 familiäre Umgebung das überhaupt rechtfertigt dass er das tun kann. Und ob er überhaupt

542 die Fähigkeit hat das zu tun. Ich persönlich, ich hab schon mal Lust noch einen Schritt weiter
543 zu gehen. Meine familiäre Situation stimmt da auch und ich glaube ich habe schon auch das
544 Potenzial dazu.

545 **Das sind demfall nöd konkreti Bereich, wo du seisch det möcht ich mich wiiterent-**
546 **wickle, sondern meh eifach öppis Neus gseh und dänn wieder usem Neue use öppis**
547 **dezue lerne?**

548 Das ist für mich der Mid-/Longterm. Aber natürlich hast du jedes Jahr, für dich entwickelst du
549 dich weiter. Und das ist im Rahmen von dem was du tust. Und allein das Gespräch hier ent-
550 wickelt mich weiter. Weil du denkst mal über neue Aspekte wieder nach. Und ich mach zum
551 Beispiel jetzt ein Coaching seit ein paar...ich hab Mentoring, ich hab Coaching, weil das sind
552 für mich wichtige Sachen, weil das geht für mich um Reflexion. Ein breiteres Bild bekommen,
553 andere Meinungen auch natürlich. Und diese Impulse, das ist wichtig. [...] Entwicklung kann
554 aber auch sein, dass du dich einfach ein Schwerpunkt sagst, okay ich kuck mir jetzt ein kon-
555 kretes Thema im Unternehmen an wo ich mich verbessern will. Das ist für mich die Talenten-
556 twicklung. Das muss nicht immer der grosse nächste Schritt sein. Das kann auch sein... okay
557 ich möchte mich im Leadership oder so entwickeln und da ist mir der Punkt wichtig oder der
558 Punkt wichtig. Und die kuck ich mir konkret an. Das kann auch Entwicklung sein. Ich glaube
559 man muss das so ein bisschen kurzfristig sehen, mittelfristig und langfristig. Und dann muss
560 man halt kleine Schritte gehen und ne Vision haben.

561 **Was machsch du zur Ziit defür, dass du dich wiiterentwicklisch?**

562 Ich mach grad dieses Coaching. Das mach ich grad eben konkret. Und das sind hoch philo-
563 sophische Gespräche, das würde dir unheimlich gefallen glaube ich. Und es geht dort konk-
564 ret um drei Themen die wir anschauen. Thema eins ist...ich hatte die Aufgabe gestellt und für
565 mich gesehen, wie kann ich die verschiedenen Leadershipstile in ner gewissen Situation
566 besser anwenden. Und dann hab ich so gedacht in meiner Traumvorstellung, dass ich ver-
567 schiedene Schubladen ziehen kann und sagen kann okay ich nehm jetzt die Schublade in
568 dieser Situation. Und diese Traumvorstellung habe ich nicht mehr, weil das wär genau Vor-
569 bild. Ich nehm mir das Vorbild und packs mir auf den Tisch. Und bin eigentlich auf den Weg
570 gekommen, dass ich viel mehr kucken muss wie ich als Führungsstil in dieser Situation bes-
571 ser sein kann. Und dieses Schubladen-Ding...also das heisst wie kann ich im Prinzip meine
572 persönlichen Fähigkeiten besser in die Situation einbringen. Das ist so ein Thema was wir
573 uns anschauen. Ein anderes Thema war gewesen emotionale Überreaktion, in besonderen
574 Business-Situationen. Das schau ich mir konkret an. Ich bin ein sehr emotionaler Mensch,
575 auch wenn das manchmal nicht so wirkt. Und ich neige manchmal zu Überreaktion. Dann
576 geh ich dann immer weg...und manchmal ist das halt auch ein bisschen ungünstig an der

577 Stelle. Und hier schaue ich an...da hab ich mein W-Tool entwickelt. Und das hab ich selber
578 entwickelt. Ich werd dir das jetzt gleich rüberbringen, aber das bleibt hier was wir sagen.
579 Ähm, ich stell mir immer in einer emotionalen, belasteten Situation...das hast du sicher auch
580 schon mal erlebt, dass so richtig der Kessel hoch geht. Der Freund hat grad Schluss ge-
581 macht oder so...solche Nummern. So richtig Dampf auf dem Kessel sag ich jetzt mal so... ich
582 glaube es ist dann wichtig in so einer Situation...ich frag dann wieso, weshalb, warum, wie,
583 wo, was...so diese W-Fragen mir stellen. Aber das ist mein persönliches Tool. Das kann
584 sein, dass das bei dir gar nicht funktioniert. Ich hab einen unheimlichen Wissensdurst. Den
585 Wissensdurst verwend ich um meine W-Fragen zu stellen. Und das entscheidende Element
586 bei der ganzen Sache ist die Wertfreiheit, bei dieser Situation. Und das ist so ne Sache wo
587 ich sage hey... und das hab ich bei meiner Frau auch schon mal probiert. Hat funktioniert.
588 Man muss dann auch das trainieren, dass man diese Wertfreiheit rein bringt und dass man
589 diese Fragen dann stellt und dass man dann im Prinzip über diese Wissensneugierde dann
590 die Situation besser erklären kann. Bei emotionalen Überreaktionen ist es meistens ein Feh-
591 len an Details, an Fakten. Und über die Fragen kommst du zu den Fakten. Aber das ist so
592 wo ich konkret an mir selber arbeite. Und auch so ein bisschen von Mikro zu Makro. Das ist
593 noch ein anderes Thema. dass ich zu sehr manchmal am Detail hänge, dass ich mehr die
594 grössere Sichtweise bekomme. Das ist noch ein anderes Thema wo ich konkret jetzt dran
595 arbeite.

596 **Spannend. Was erwartisch du vom HR und inwiefern unterstützt dich s'HR bi dinere**
597 **Wiiterentwicklig?**

598 Ich kann grosszügig sagen, dass mir das HR dieses konkrete...also das war das erste mal
599 innerhalb von neun Jahren Johnson & Johnson...wobei nein, das ist nicht korrekt.

600 **Also Coaching meinsch?**

601 Da hab ich zum Beispiel das HR angeschaut, wie würde das ne Lösung finden, da haben sie
602 mir schon geholfen. Also ich sag mal bei konkreten Dingen unterstützt dich HR, aber ansons-
603 ten...

604 **Also s'HR chunnt nöd aktiv uf dich zue, aber du chasch Unterstützig hole. Isch das so**
605 **gmeint?**

606 Ja, so seh ich das. Aber ich glaube das ist auch richtig so. Ich glaube man muss nicht immer
607 da alles präsentiert bekommen. Ich glaube wenn mal halt den Markt anschauen will...hat
608 man auch die Verpflichtung, dass man sagt jawohl, hab da was identifiziert, wie können wir
609 das lösen. Wie können wir da einen Weg finden, um den Mitarbeiter oder einem selber, wie
610 kann man da weiter verbessern.

611 **Also isches au das wo du erwartisch, so wies aktuell isch?**

612 Ich glaube man kann uns innerhalb von HR und gerade bezüglich der Entwicklung von Mit-
613 arbeitern kann man noch ein bisschen mehr den Rahmen geben. Und...was ist der Rahmen,
614 wie wir mit unseren Mitarbeitern so was identifizieren. Ich glaub das ist schon...das kann
615 noch ein bisschen besser gelegt werden glaub ich. Aber die sind auch total unter Wasser. Ist
616 auch nicht so einfach.

617 **Gsehsch du Hinderniss i dinere persönliche Wiiterentwicklig. Also vorher häsch gseit,**
618 **dass eifach jetzt bi Janssen nöd gross Wiiterentwicklungsmöglicheme häsch zum Bie-**
619 **spiel...**

620 Doch doch doch, hab ich nicht gesagt...du meinst ähhh...ja Janssen...Janssen gibts ungefähr
621 weltweit 60 Companys. Also da bin ich völlig entspannt. Ich glaub es gäbe auch die eine o-
622 der die andere Möglichkeit hier im Unternehmen das zu tun. Aber machen wir uns bitte
623 nichts vor. Ich meine wir haben im Alpine 230 Mitarbeiter. Mit so verschiedenen Funktionen.
624 Es ist dann auch nicht ganz so einfach eine Entwicklungsmöglichkeit bezüglich einer neuen
625 Position zu finden. Sondern man muss dann auch manchmal über den Tellerrand...mit
626 120'000 Mitarbeitern weltweit bei Johnson & Johnson ist eine andere Möglichkeit da weiter-
627 entwickeln als 230 oder wieviel Mitarbeiter Janssen Alpine hat. Man muss dann auch
628 manchmal einen Schritt weiterkucken. Ich meine wir arbeiten nicht für Janssen, wir arbeiten
629 für Johnson & Johnson. Und das ist ein Unterschied. Aber ich bin halt anders hier rein ge-
630 kommen würd ich sagen. Jemand der schon seit 25 Jahren im Sales ist, für den ist das eine
631 andere Diskussion an der Stelle. Das muss man auch vielleicht ein bisschen im Verhältnis
632 sehen. Aber bei Johnson & Johnson...natürlich hab ich Weiterentwicklungsmöglichkeiten.
633 Absolut...ohne Ende.

634 **Gsehsch du da anderi Hindernis?**

635 Nochmal, eine Weiterentwicklung ist familiär...ist wichtig, die Familie ist wichtig. Persönliche
636 Möglichkeiten ist wichtig und ob ich das will. Und diese drei Dinge sind die einzigen Hinder-
637 nisse die es da geben kann. Und alles andere ist ein bisschen wo du selber dich aktiv dafür
638 einsetzen musst. Wo du selber den Weg ebnen musst und das ist manchmal nicht einfach,
639 das kann schon sein. Wo man halt auch nicht so richtig weiss, gibts denn die Möglichkeiten
640 überhaupt, muss ich mir die pflücken. Aber ich glaube das ist eine Eigenverantwortung, hier
641 auch ein bisschen mehr zu tun an dieser Stelle. Und das können wir tun bei J&J, das geht.

642 **Jetzt chum ich glich nomal schnäll uf die Note zrugg und bitte dich, mir no zsäge was**
643 **du dänksch, wo dich dini Mitarbeitende öppe gsehnd.**

644 Ich würde sagen, es ist eine 3.8 und nicht eine 3.837. Ich glaube ich bin nicht so weit weg

645 von Gut und Böse. Das ist mein persönliches Verständnis. Aber nochmal...das ist eine sehr
646 subjektive Nummer. Und wir müssen uns nichts vormachen...ich glaube wie ichs vorher ver-
647 sucht hab zu beschreiben, wie man da wirklich ein objektives Bild kriegen kann...dann kannst
648 du sagen, jawohl das stimmt oder das stimmt nicht. Aber vom Gefühl her glaub ich nicht,
649 dass...eher wenn ich jetzt mal in Betracht ziehe, dass meine persönliche Einschätzung...bis
650 jetzt ist meine Messlatte immer eher höher als das vielleicht bei andern der Fall ist. Aber das
651 wird so ungefähr sein...

652 **Was dänksch du, was dini Mitarbeiter bsunders a dir schätzed? Also wo sie säged das**
653 **muesch du unbedingt biibhalte?**

654 Hochdeutsch (lacht) nein...ich glaub das schätzen die...ja, es macht mir richtig Spass als
655 Deutscher für ein Wiener und ein Schweizer Unternehmen zu arbeiten. Nein, Spass bei Sei-
656 te. Ich glaube...und das haben wir auch im Gespräch gemerkt. Das ist die positive lustige Art
657 und Weise. Ich glaube ich bin sehr authentisch, ich bin sehr klar, sehr direkt. Was sie an mir
658 bestimmt nicht schätzen - und das ist vielleicht die nächste Frage - ähm, ich bin manchmal,
659 das hab ich vorher versucht zu sagen...ich hab an mich selber einen hohen Anspruch und
660 den projezier ich auch manchmal in das Unternehmen hinein, auch zu meinen Mitarbeitern.
661 Das ist manchmal ein bisschen gefährlich, da muss man ein bisschen aufpassen. Im Rah-
662 men seiner Möglichkeiten...manche haben andere Möglichkeiten, manche haben viel mehr
663 möglichkeiten. Und das muss man immer ein bisschen austangieren. Und das ist auch biss-
664 chen eine Schwäche die ich hab. Auch meine Direktheit ist manchmal eine Schwäche, ich
665 fahr machmal auch Leute über den Haufen damit. Ich sag dir klipp und klar wenn du vor mir
666 bist, das ist totaler Mumpiz gewesen, das geht doch so nicht. Sag ich dir klipp und klar ins
667 Gesicht. Und gewisse Menschen...deswegen ist mir Vertrauen wichtig. Diese Offenheit, die-
668 se Ehrlichkeit wichtig. Also wenn du eine Grundlage geschaffen hast zwischen zwei Men-
669 schen, dann kann ich dir ins Gesicht sagen du bist ein Vogel. Ich mach das natürlich nicht in
670 der Art und Weise. Entschuldigung wenn ich das so formuliere. Aber ich kann dir klipp und
671 klar ins Gesicht sagen, ich sehe das so...und das erträgst du in dem Moment, auch wenns
672 nicht gefällt und vielleicht auch super gefällt. Aber ich glaub da muss man auch ein bisschen
673 aufpassen. Das ist grad in einem Umfeld, das mich nicht so kennt, ein bisschen schwierig.
674 Was noch? Wo waren wir stehen geblieben?

675 **D'Frag isch gsi, was schätzed d'Mitarbeiter bsunders a dir und was eher weniger?**

676 Ich glaube, dass ich mich auch für sie einsetze wenn sie in schwierigen Situationen sind,
677 dass ich versuch zu helfen dabei, Dinge besser hinzukriegen. Ja...das challengen, dieses
678 kitzeln. Ich glaube das gefällt ihnen wahrscheinlich in dem Moment nicht, aber wenn sie so
679 ein Jahr später nachdenken und da sagen hey, das war doch eine ziemlich coole Nummer.

680 Aber ich glaube auch der Spass ist wichtig. Ich glaub ein bisschen lustig muss auch sein. Ich
681 glaub das ist eine wichtige Komponente, positiver Optimismus. Ich glaub das ist schon wich-
682 tig. Kommen wir zu den negativen Dingen. Das hab ich ja schon ein bisschen versucht zu
683 beschreiben. (überlegt) Ja, eigentlich hab ich dir zwei Beispiele schon genannt dazu. Muss
684 ich grad mal überlegen, was noch so negativ...das ist jetzt natürlich meine persönliche
685 Wahrnehmung. Ich hab mal das Feedback gehabt, dass ich mich zu wenig um Details küm-
686 mere, was die wirklich tun. Ich hör vielleicht auch zu wenig zu, ich red zu viel. Kann auch
687 sein. Ist auch wichtig zuzuhören, also ein Riesenthema. Übrigens, was man ewig lange aus-
688 einander nehmen kann. Kannst du richtig zuhören? Was ich sehr interessant finde...kennst
689 du das, wenn du von deiner Reise erzählst, wo du in Neuseeland gewesen bist und dann
690 fragt der andere sicherlich ob das schön gewesen ist und wie auch immer. Aber in 99.9% der
691 Fälle - und das betrifft mich auch - sag ich, hey wo ich damals in Südamerika war...weisst du
692 da wars viel cooler. Du hörst den Menschen nicht mehr richtig zu. Und ich glaub das ist so
693 eine Schwäche woran man wirklich auch arbeiten kann. Ich glaube das hat was mit Wert-
694 schätzung zu tun in der letzten Konsequenz. Kennst du dieses Gefühl, wenn du einen schö-
695 nen Abend gehabt hast und du denkst hey wow, das war ein richtig schönes Gespräch. So
696 ein Gefühl kennst du wahrscheinlich...dann ist es meistens ein Gespräch, wo dir jemand zu-
697 gehört hat. Und wenn du dir das Potenzial überlegst auf das Unternehmen projiziert...das
698 Hauptproblem dabei ist, du brauchst Zeit. Du musst dir Zeit nehmen und das ist so ein biss-
699 chen schwierig an der Stelle. Das ist so ein Thema wo ich zum Beispiel auch dran arbeiten
700 könnte. Ja, ich glaub so unzufrieden werden sie nicht sein, weil wir ja gut auskommen...

701 **Dänn han ich no ei letschti grösseri Frag. Wänn du d'Möglichkeit hettisch, Führieg i dä**
702 **Firma ganz neu ufzbaue, was würsch du alles anders mache?**

703 Das ist ne Master-Frage, echt. Die reicht für ne Doktorarbeit glaub ich. Ich glaub ich bleib
704 dabei, ich glaube es ist wichtig, zu akzeptieren, dass wir verschiedene Persönlichkeiten im
705 Unternehmen haben. Ich glaube es ist wichtig, dass das Unternehmen das akzeptiert und
706 dass das Unternehmen das fördert, die Individualität. Ich glaube nicht, dass wir weiter kom-
707 men mit einem generellen Führungsstil für alle, das funtkioniert nicht. Sondern wir müssen
708 Wert darauf legen, dass jeder seinen eigenen Führungsstil erstens hat, wir akzeptieren dass
709 er das hat und ihm dabei helfen das für sich selber einzubringen. Ich glaube das sollten für
710 mich Schwerpunkte sein. Dass man wirklich akzeptiert, dass nicht alle coachen können. Weil
711 Coaching, das kannst du vielleicht total gut und ich total überhaupt nicht. Darauf sollten wir
712 Wert legen und das sollten wir akzeptieren, dass es so ist. Und das heisst im Umkehrschluss
713 auch, Führung muss man mit dem Individuum anschauen. Also es betrifft den Führer genau
714 so wie denjenigen der geführt wird. Das muss man fördern, dass wirklich jeder speziell ist
715 oder dass wirklich jeder ein Individuum ist. Ich glaube das ist wichtig.

716 **Gits no öppis wo du unbedingt möchtisch loswerde in Bezug uf Füherig, wo jetzt no-**
717 **nig häsch chöne säge?**

718 (überlegt) Positive Umwelt und viel viel Spass, das ist wichtig. Das hilft unheimlich. Absolut.
719 Ich meine nicht die Spasskultur, so dieses rumgehampel. Das mein ich nicht...ich gehe jedes
720 Jahr nach x. Und mir hat dort die Vermieterin gesagt, du hast diesen Optimus, den hast du
721 schon als Kind gehabt. Und ich glaube das ist wichtig. Weil egal wie schlimm eine Situation
722 ist, wenn du jemanden die Perspektive geben kannst, dass es auch was Gutes drinnen gibt,
723 dass es auch was Positives daran gibt. Und wenn du diesen Spirit oder diesen Geist auch
724 geben kannst, ich glaub dann kannst du die Leute auch begeistern, dann kannst du sie mit-
725 ziehen. Dann hast du doch so einen positiven Drive so sag ich immer dazu. Und ich glaube
726 das ist wichtig. So diese positive Grundstimmung, als wenn du so oh gott ich hab wieder viel
727 zu tun, ich hab so viel Stress, ich hab 600 e-Mail gekriegt nach den Ferien. Weisst du so
728 diese Nummer, das hörst du ja auch von andern. Dann kannst du auch sagen hey cool ich
729 hab 600 e-Mails, ich lösche ich alle auf einmal. Versteh mich nicht falsch. Du hast dasselbe
730 Problem, aber mit einer anderen Sichtweise. Und das ist eigentlich der Kern. Und daran soll-
731 ten wir vielleicht mehr arbeiten. Aber das ist auch so ne individuelle Nummer.

Transkription Interview mit MA1

1 **Als erschs bitt ich dich, 5 Begriff znänne wo dir ifalled wänn du a Füehrig dänksch.**

2 Vorbildfunktion, gnaus Schaffe, Kompetenz, also Fachkompetenz aber ebe au Sozialkompe-
3 tenz. Ähm...(überlegt) än gueti persönlichi Beziehig zum Chef.

4 **Dänn wir ich dich jetzt bitte, konkreti Ereignis oder Situatione znänne und die mög-**
5 **lichst usführlisch zschildere. Chasch dir da gärn chli Ziit näh zum überlege, was du**
6 **nänne möchtisch. Wänn du a die Ziit zrugge dänksch, wo du mit dim aktuelle Vorgsetz-**
7 **te zämeschaffsch, wänn die Ziit versuesch in Erinnerung zrüefe, was sind Ereignis oder**
8 **Moment gsi, wo für dich wichtig gsi sind i dä Zämearbet oder wo du vill über dini**
9 **Füehrigschraft glärnt häsch?**

10 Also ich schaff jetzt sit bald 3 Jahr i sim Team. Er isch bis jetzt dä einzig Chef gsi innerhalb
11 von Janssen wo ich gha han. Ich han nie än Wächsel gha sit ich da bin. Und er isch für mich
12 immer än Chef gsi mit sehr vill Fachkompetenz. Also immer wänn ich irgendwo nöd wiiter
13 cho bin, han ich gwüsst, ich chan zu mim Vorgsetzte und er hät immer irgendwie ä Lösig für
14 mich. Und ich bin jetzt i dä Situation, dass ich uf einisch nüm genau gwüsst gha han, öb dä
15 Job srichtige isch für mich oder nöd. Und ich han am Afang eigentlich würlklich Angst gha mit
16 mim Chef über das Problem zrede und über mini Gedanke. Will ich han ihn so schlächt chö-
17 ne ischätze, will mir händ eigentlich meh eifach ä Gschäftsbeziehig. Also sehr wenig private

18 Ustusch. Und det han ich würllich nöd gwüsst, wie chunnt jetzt das a. Und ich bin positiv
19 überrascht gsi. Also er hät mich voll unterstützt und volls Verständnis zeigt. Also ich han jetzt
20 gmärkt, dass mer eifach mal muess i sone Situation ine cho, dass mer eigentlich gseht wie
21 dass dä Vorgsetzti würllich isch.

22 **Was hät dänn das i dir usglöst oder gänderet? Also häsch jetzt dini Istellig irgendwie**
23 **gänderet ufgrund vo däm Ereignis oder dis Verhalte?**

24 Ja, äs hät scho chli mis Bild gänderet vo ihm. Vorher hani eifach gwüsst gha Business, Busi-
25 ness, Business; sehr wenig private Ustusch. Irgendwie wie isch dis Wuchenänd gsi oder so,
26 das gits bi eus eigentlich gar nöd. Und det hani doch gmerkt, a mol mer isch eim au als
27 Mänsch wichtig. Also er wott würllich d'Lüüt unterstützte. Er zeigts suscht nöd eso im Alltag,
28 aber wänns druf a chunnt staht er voll hinder eim. Und das hät mir eifach au Sicherheit gä,
29 äs Teammitglied vo ihm zsi. Und ich weiss jetzt, ich chan uf ihn zelle und ich bin ihm wichtig
30 au als Mänsch. Ich weiss jetzt, ich mach än guete Job i ihm sine Auge und er schätzt das au.

31 **Hät sich das jetzt au gänderet, dass mer jetzt meh au mal über privati Sache redet?**

32 Nei, das nöd (lacht).

33 **Dänn chasch dich jetzt bitte ane Situation erinnere, wo du s'Verhalte vo dim Vorgsetz-**
34 **te bsunders gschätzt häsch.**

35 Also das isch vor zwei Jahr gsi, ich han mich für dä Job beworbe gha vor drü Jahr. Und äs
36 isch eigentlich gstande, das isch än Controlling-Finanz-Ichauf-Job. Ich bin vom Ichauf cho
37 und han eigentlich welle is Controlling damals und han s'Gfühl gha, äs isch dä optimali Job
38 für mich. Es isch so än Mix us beidem. Dä optimali Istieg für mich is Controlling. Und dänn
39 han ich da agfange schaffe und ich han dänn eifach gseh äs hät absolut nüt mit dem ztue,
40 wo sie eigentlich usgschriebe händ. Äs isch usschliesslich än Ichaufs-Job gsi und vo det han
41 ich eigentlich chli wäg welle. Und dänn nach äs paar Monät, han ich das immer meh und
42 meh gmärkt. Und dänn han ich mit ihm damals s'Gspräch gsuecht und han ihm das gseit.
43 Und er hät dänn gseit ja, er gsechi das Problem und er müess au säge das seg au korrekt.
44 Eigentlich ischs nöd dä Job wo sie damals usgschriebe händ. Er möchti mir jetzt da absolut
45 nöd im Wäg stah. Also er heg s'Gfühl, wenn ich jetzt da i die Richtig well, is Controlling, dänn
46 möcht er mich da au unterstütze. Er hät dänn grad Kontakt ufgno intern mitem Controlling-
47 Chef. Und dä hät aus s'Gfühl gha, ja mol isch eigentlich super. Bi ihne gäbs immre wieder
48 mal än Job frei. Und ich han dänn d'Möglichkeit becho, würllich drü Wuche lang is Control-
49 ling chöne go ineschnuppere. Und han mer nachher eigentlich chöne überlege, wett ich d'Ab-
50 teilig wächsle, ja oder nei. Und ich ha so öppis eifach no niened miterlebt, dass mer würllich
51 die Möglichkeit bechunnt, au vom Chef, ine Abteilig go ineschnuppere. Will er weiss ja dänn

52 eigentlich, dass Gefahr gross isch, dass ich chönnt d'Abteilig verlah. Und glich hät er mich
53 eigentlich voll unterstützt. Ich han mich dänn entschiede zbliebe im Team. Äs hät dänn au
54 sguete gha, ich han dänn würlklich gwüsst gha, mol ich bin i dä richtige Abteilig. S'Controlling
55 isch nöd das was ich wett. Und bin dänn au wieder mit voller Motivation da wieder is Team.

56 **Hät dänn das vor allem mit dä Ufgabe ztue gha, dass dänn bliebe bisch oder au mitem**
57 **Team?**

58 Nei, absolut nöd mitem Team. Würlklich mit dä tägliche Ufgabe.

59 **Und jetzt gärn s'Umgekehrte, also äs Verhalte, wo du enttüscht gsi bisch vo dim Vor-**
60 **gesetzte.**

61 Hm, das isch jetzt schwär. Also wo ich eifach allgemein Problem han, wänn dä Vorgsetzti
62 extrem vill schaffet. Also ich säg jetzt vom Morge am 7ni bis z'Nacht am 9ni und das vo dä
63 Mitarbeiter dänn au wie erwartet. Obwohls eigentlich erstes gar nöd eusi Arbeitsziitene sind
64 wo mer muess schaffe und ich weiss ich bin zu 80% im Moment agstellt und das sind mini
65 Arbeitsziite. Ich han mini Ufgabe wo ich muess erfülle, sicher, aber ja... ich han dänn amel
66 chli Müeh, wänn ich lladige bechum für Meetings vo halb 6 bis halb 7 oder so am Abig. Will
67 ich weiss, ich fang am Morge gneug gli a, ich chönnt eigentlich spätestens am 5i da use. Und
68 mit so Sache hani amel Müeh.

69 **Häts det ä konkreti Situation gä, wo din Vorgsetzte dir s'Gfühl gäh hät, du muesch**
70 **jetzt länger bliebe?**

71 Das häts mängisch gä, das häts sehr oft gäh, am Afang wo ich da agfange han schaffe. Will
72 min Vorgsetzte isch eine, er chunnt meistens uf di halbi 9i und bleibt dänn am Abig länger.
73 Und ich bin s'Gägeteil. Ich fang lieber am Morge am 7ni a schaffe, und gang dänn aber am
74 Abig am 5i, dass ich eifach am Abig no privat Ziit han zum öppis mache. Und da hämmer am
75 Afang rächt...Diskussione gha, aber ich muess säge, jetzt...Zwüscheziitlich hät er das au
76 akzeptiert und verstahts au.

77 **Aber wie üsseret er dänn das...also seint isch ja wänn eifach ä lladig chunnt per e-**
78 **Mail, dänn isch irgendwie klar, dass erwartet wird. Aber suscht seit er das au direkt,**
79 **dass er das erwartet?**

80 Also am Afang vor zwei Jahr, zwei, drü Jahr, ischs scho andersch gsi, det hät er scho gseit
81 gha er möcht eigentlich, dass ich würlklich am Abig no bliebe und nöd, dass ich am halbi 5i
82 usem Büro uselaufe. Wobi, jetzt hämmer au äs neus Arbeitsziitmodell sit Afang Jahr. Und
83 jetzt hät sich das au gänderet. Also er seit au muesch luege und ja nöd zwill Überstunde. Will
84 jetzt müemer würlklich alli Ziitene ufschriebe. Und dänn gsehsch schnäll oops, me schafft

85 immer zlang.

86 **Wo gsehsch du im Arbetsalltag für ä Führigschräft Useforderige bi dä Janssen-**
87 **Cilag?**

88 Ich dänk eifach, dass sich immer wieder sehr vill veränderet. Also äs isch sehr schnäll-
89 läbend. Jetzt da innerhalb vo de Firma chömet immer wieder Sache halt wo uf globaler Ebe-
90 ne entschiede werdet und dänn heisst eifach so jetzt muess mer das lokal umsetze. Und
91 das isch sicher schwer.

92 **Wie häsch s'Gfühl, dass dini Führigschräft mit dem umgaht?**

93 Guet, mol. Und er versuchets immer irgendwie so umsetze, dass dänn au fürs Team
94 stimmt. Jetzt zum Biespiel, mir sind vorher d'Abteilig lchauf gsi und vom lchauf vo globaler
95 Ebene hämmer sehr vill Ziel wo mer müend erreiche, wo mer jetzt bi üs, i üsere Filiale lokal
96 teilwiis gar nöd chönd eis zu eis umsetze. Wills bi eus i dä Schwiiz eifach chli andersch lauft.
97 Und er hät dänn gseh, aha äs funktioniert bi eus gar nöd so. Und wämmer jetzt eifach so als
98 lchauf wiiterlaufet, bechömet mer irgendeinisch äs Problem. Und er hät das gseh und hät
99 sich dazumals entschiede gha, äs isch jetzt halt meh lchauf und Projekt. Also mer hät dänn
100 eusi Abteilig umbenennt. Mir sind jetzt lchauf- und Projektmanagemet. Und äs lauft jetzt ei-
101 gentlich so wiit use, dass mer jetzt würlklich immer meh Projekt möched und nüm so vill lch-
102 auf. Und dur das hämmer das jetzt eigentlich wie chöne umgah. Also mir werdet jetzt sicher
103 kei Problem becho mitem globale lchauf. Will mir jetzt eigentlich meh uf Projekt spezialisiert
104 sind.

105 **Also, dass er scho vorusdänt und proaktiv ghandlet hät?**

106 Ja sehr, ja. Und ich muess säge, wo er das entschiede hät han ich dazumals no dänkt, was
107 isch jetzt das für ä Idee. Mir sind doch lchauf. Und bi ihm isch würlklich...im Nachhinein stellt
108 sichs würlklich immer als gueti Entscheidig use. Er gseht scho Sache wo chönnted cho, wo
109 ich no gar nöd dra dänke. Er dänkt sehr wiit im Vorus und isch au än Typ wo sicher immer
110 versuecht sich möglichst abzsichere.

111 **Die nächste Frage beziehnd sich uf dini Ideal-Vorstellige vo Führig. Das heisst, du**
112 **muesch jetzt nöd konkret a dini Führigsperson dänke, sondern generell wie du dir**
113 **Führig vorstellst. Da bitt ich dich au zerst wieder 5 Begriff znänne, was für dich**
114 **persönlich Führigserfolg isch.**

115 Ja ebe, Sozialkompetenz, gueti Beziehig zu de Mitarbeiter, dass mer ebe au dä Mänsch
116 gseht und nöd nume d'Arbet oder d'Zahle wo chömet. Immer no Vorbildfunktion, dass er au
117 chan für d'Mitarbeiter istah, au vor sine Vorgsetzte. Ähm...und dass er auch luegt, dass

118 d'Mitarbeiter sich chönd wiiterentwickle.

119 **Danke. Wänn du ä Führigschaft wärsch, welli Wärt wäred dir bsunders wichtig?**

120 Dass ich würllich än fachkompetenti Vorgsetzti wär. Also dass ich würllich au weiss, was
121 d'Mitarbeiter us mim Team machet. Dass ich au im Detail weiss, was für Ufgabe dass sie
122 möchet. Wie die usgsehnd, dass ich au die System känne, dass wänns mal äs Problem
123 händ, dass ich au jedi Ziit chönnt hälfe. Aber ebe au die persönlich Ebeni, dass ich au än
124 guete Bezug han zu dä Lüüt. Will ich han s'Gfühl, Mitarbeiter sind loyaler wenn mer irgend-
125 wie än guete Bezug hät zunenand, au persönlich.

126 **I wellne Verhaltenswiis würed sich die Wärt üssere?**

127 Ebä...also zum einte, wenn d'Mitarbeiter Problem händ, dass sie jederziit chönd cho, wenn
128 sie nöd wüssed wie wiiter. Also dass ich immer chönnt Uskunft gäh, wänn öpper äs Problem
129 het. Also dass ich eifach...nöd bis is chlinste Detail grad alles weiss was sie möched. Aber
130 dass ich würllich eifach Bscheid weiss, um was äs eigentlich gaht, was mini Mitarbeiter mö-
131 chet. Aber glich nöd dass es äs Kontrolliere isch, was sie möchet. Dass sie glich chönd sehr
132 selbstständig schaffe, also dass sie wüssed ich han s'Vertraue i sie. Ich weiss dass sie de
133 Job richtig machet. Aber wänns dänn mal ä Frag händ, dass sie dänn chönd cho, oder mal
134 sich unsicher fühled, dass mer das chönd zäme diskutiere.

135 **Also au Vertraue wär demfall än wichtige Wärt?**

136 Ja, ja genau.

137 **Was sind i dine Auge, ganz allgemein betrachtet, die zentrale Ufgabe vonere Führig-**
138 **schaft?**

139 Ich danke, die Ziel wo mer einersiits vo global bechömet, zchönne erreiche. Aber mir händ
140 dänn au Ziel teilwiis uf Schwiizer-Ebeni und dänn au no die lokali für eus vo Janssen. Und äs
141 isch sicher wichtig, dass er dänn das chan irgendwie alles zämesammle und säge, okay was
142 isch jetzt swichtigste, wo chömmen afange und eigentlich so dänn dä Jahresplan chan ufstel-
143 le. Und dänn au, halt dänn au mit dene Länder immer guet im Ustusch si. Also mir schaffet
144 jetzt ja mit Wien zäme. Mir sind ei Organisation, aber mir sind au immer wieder in Kontakt mit
145 Ichäufer vo Dütschland oder vo Belgie. Also eifach so, dass mer würllich au die Kontäkt het
146 und sich immer wieder chan ustusche. Dass mer eifach immer chli weiss, was gaht. Will
147 meistens händ ja die einzelne Filiale so chli die ähnliche Ziel oder die ähnliche System wos
148 jetzt müend implementiere. Und so, wämmer chli die Connections hät, dänn chammer sehr
149 viel bewirke.

150 **Also Beziehungsmagament isch demfall ä zentrali Führigaufgab?**

151 Ja.

152 **Was no?**

153 Ja jetzt bi eus isch würlklich d'Ufgab...ich chum jetzt halt glich uf eus...sganze Projektma-
154 nagement, also würlklich au chönne wiit im Vorus zplane. Dass mer weiss, was uf eim
155 zuehunnt. Dass mer halt würlklich mitem Projektplan schafft; dass mer immer chli weiss,
156 was gaht, wo mer staht, was gloffe isch.

157 **Welli Qualifikatione und Kompetenze söll dinere Meinig nah ä Führrigschraft mitbrin-**
158 **ge wo bi de Janssen-Cilag schafft?**

159 Schwär zsäge. Ja also eifach...ich hans s'Gfühl s'Fachwüsse muess da si. Öb jetzt schue-
160 lisch irgendwie no s'Studium abgeschlosse isch in Wirtschaft han ich jetzt s'Gfühl isch sekun-
161 där. Äs isch wichtiger, dass mer da d'Firma verstaht, will äs isch halt scho sehr komplex, säg
162 ich jetzt mal, innerhalb vo dä Johnson & Johnson. Äs hät hunderti vo System und ja. Also bis
163 mer mal dinne isch gahts scho eis bis zwei Jahr. Also bis mer mal weiss, was wie wo. Und
164 ich häts au nöd dänkt. Ich han no nie für so ä Firma gschaffet. Aber äs machts au interes-
165 sant.

166 **Also fachliche Qualifikatione findsch du wichtig?**

167 Ja. Und sicher au...also ebe d'Sozialkompetenz find ich au extrem wichtig bimene Chef. Also
168 ich han s'Gfühl, au wänn eine nöd alles weiss, alli Prozess kännt, aber d'Sozialkompetenze
169 eifach gar nöd da sind, dänn chönnt ich jetzt überhaupt nöd mit däm zämeschaffe.

170 **Was isch dir dänn innerhalb vo de Sozialkompetenze bsunders wichtig?**

171 Eifach dass er sich au chan i mich inedänke, s'Verständnis hät, eifach s'Vertraue au hät i
172 mich. Und eim au chan s'Gfühl gä, dass mer wichtig isch. Dass er eim eigentlich au als
173 Mänsch gseht und nöd eifach als öpper wo mir jede Tag Zahle lieferet. Und ich finds au
174 wichtig, dass mer immer au Feedback bechunnt. Segs jetzt positiv oder negativ. Nöd dass
175 mer einisch im Jahr s'Mitarbeiterspräch hät und dänn heisst das und das und das häsch
176 dänn nöd guet gmacht. Will dänn ischs zpaht. Also ich bevorzug würlklich äs laufends
177 Feedback. Und was ich wichtig find, also wänn ich jetzt irgendwie 100 Ufgabe mache und 99
178 sind perfekt und bim einte hani noimed äs Komma vergässe, dass mer dänn nöd seit äää, bi
179 dere häsch dänn aber s'Komma vergässe. Sondern dass mer dänn au das schätzt und chan
180 säge, hey super 99 häsch richtig gmacht, da häsch no s'Komma vergässe, das chasch bitte
181 no mache, aber häsch än guete Job gmacht. Dass mer würlklich das gseht und nöd muess uf
182 einzelne Fäll dänn no go umenand riite. Isch sicher wichtig, dass alles stimmt schlussendlich.
183 Aber ja, äs git halt teilwiis Situatione wo mer nume so snegative Feedback bechunnt. Und

184 das muess mer halt wüerklich versueche zvermiede. Sondern dass mer au mal eifach so
185 wänn öppis guet lauft, Feedback git. Isch halt meistens wänn mal irgendwo öppis schief lauft,
186 wird dä Chef involviert. Und wänn's guet lauft, dänn laufts ja super...

187 **Gits öppis, wo ä Führiigschraft bi de Janssen-Cilag unbedingt beachte muess oder**
188 **öppis, wo sie gar nöd därf mache?**

189 Ich han s'Gfühl beachte muess mer wüerklich, dass mer sich eifach tuet zeige, au innerhalb
190 vo dä Gschäftsleitig. Dass Gschäftsleitig au gseht, was mir mached als Abteilig. Also ich han
191 s'Gfühl er muess sich wüerklich chönne guet verchaufe. Tu Gutes und sprich davon. Also
192 wüerklich wämmer irgendwie äs Projekt erfolgrich abgeschlosse hät, dass mer das wüerklich
193 gaht go kommuniziere. Wüerklich halt gäg ufe, das wüerklich mitteilt, dass die das gsehnd. Will
194 suscht chunnt mer eifach nöd witer, han ich jetzt s'Gfühl.

195 **Als ganzi Abteilig oder als Führiigschraft?**

196 Beides, oder au als einzelni Mitarbeiterin. Also isch eifach da immer so, mer muess sich
197 eifach chöne verchaufe. Und dänn gits Type, ich bin au sonen Typ, wänn ich jetzt öppis su-
198 per mache oder äs Projekt abgeschlosse han, bin ich nöd die, wo das gaht jedem go verzelle
199 hey, ich han dänn das gmacht. Schulterchlopfen bin ich nöd als Typ. Und das sind dänn eh-
200 ner die Lüüt da ine, han ich jetzt s'Gfühl, wo nöd unbedingt wiiter chömed. Aber äs muess
201 nöd heisse, dass sie än schlächtere Job mached als diesi. Vielleicht im Gägeteil, also das sind
202 eifach meh die wos nöd gönd go usposaune.

203 **Okay, dänn chömed jetzt äs paar Frage, wo sich uf konkreti Themene beziehn, wo im**
204 **Zämehang mit Führiig hüfig diskutiirt wärdet oder au i dä Literatur als wichtig erach-**
205 **tet wärdet. Ich wird dich vor allem fräge, wie din Vorgsetzte gwüssi Sache macht.**
206 **Chasch aber au gärn säge, wänn er öppis gar nöd macht oder wänn's nöd so isch wie**
207 **du gärn hettisch. Wie zeigt dir din Vorgsetzte, wo du bezüglich dine Leistige stahsch?**

208 Also sicher mal im Mitarbeitergespräch, wo mer immer einisch im Jahr händ. Also nei mir
209 händs eigentlich zweimal im Jahr. Äs git äs Halbjahresgespräch wo mer scho mal tüend lu-
210 ege, wo stahn ich und was han ich scho alles erreicht vo mine Ziel. Und suscht halt wüerklich
211 im Alltag, also wänn er öppis gseht wo ich no chan optimiere, dänn chunnt das meistens
212 grad vo ihm. Per e-Mail oder schnäll persönlich. Sit mer jetzt da sind in Zug sitzt er grad nä-
213 bed mir. Vorher hämmer beidi verschieden Büros gha. Und jetzt isch dä Ustusch natürlich
214 no vill meh da.

215 **Also das ziitnähe wo dir au wünschisch isch au da.**

216 Ja, ich säg au wänn ich jetzt irgendöppis schlächt mache und ich bechume das nach 5 Mö-

217 net oder 6 Mönnet mit, dänn...äs isch scho passiert, also äs bringt mer nüt meh. Wänn ich halt
218 öppis mache und er gseht grad ah du chönntsich doch no so oder so und chan vielleicht no
219 Tipps gäh wie ichs schnäller chan mache oder wie ers vielleicht gmacht het, dänn bin ich no
220 so froh.

221 **Empfindsch die Rückmäldige wo bechunsch, als hilfrich?**

222 Ja, doch. Will ebä, er hät so vill Erfahrig. Er isch au scho lang jetzt i dä Firma. Hät au scho
223 devor im lchauf gschaffet. Also scho chli ä ähnlichi Position gha i dä Firma devor. Und er hät
224 dänn au natürlich no än huufe Inputs vo damals. Eifach wie mers suscht no chönnt mache.
225 Und das hilft extrem.

226 **Häsch ä konkrets Biespiel vonere Situation, wo du ä Rückmeldig becho häsch, wo**
227 **dich wiiterbracht hät?**

228 Hm...(überlegt) Chunnt mer jetzt grad nüt in Sinn. Nei, bi eus...laufend, bi chlinste Ufgabene.
229 Oder wänn ich muess ä Analyse mache oder mir möched immer einisch im Jahr zum Bie-
230 spiel ä kompletti Spend-Analyse. Also i wellem Gebiet, dass mer wie viel Usgabe gha händ
231 und bi wellne Lieferante. Wo mer luegt macht das überhaupt Sinn, dass mer im einte Bereich
232 x Lieferante händ oder müesst mer vielleicht ä Usschriebig mache. Und die Analyse die mu-
233 ess mer...also das isch äs riise Excel-File wo mer muess ufbereite und nachher muess mer
234 das no ines Powerpoint umwandle, demit er dänn das chan i dä Gschäftsleitig präsentiere.
235 Und det chan er immer wieder mir Tipps gä. Will ich mach das einisch im Jahr. Eifach jetzt i
236 däm System Powerpoint, ich weiss wie demit umgah, aber bin sicher kei Spezialistin. Und er
237 kännt sich super us i däm Tool. Und da chan er mir immer wieder irgendwelchi Tipps gä.

238 **Inwiefern empfindsch du die verschiedene Gspräch wo ihr händ, also wo du au scho**
239 **erwähnt häsch, die five Conversations, inwiefern empfindsch du das als nützlich?**

240 Bi mir ischs jetzt halt chli speziell. Also ich fang jetzt im September s'Studium a. Also ich
241 gang eigentlich komplett i öppis Neus ine. Chan aber da no Teilziit bliebe. Au eigentlich mim
242 Chef zverdanke, dass er das hät chöne ifädle. Aber jetzt so Karriere-Planig gits bi mir über-
243 haupt nūme. Will sie eifach wüssed, äs isch eh nöd mis Ziel da zbliebe, spätestens i zwei
244 oder drü Jahr gang ich. Das isch ihne bewusst. Aber glich händ mir jetzt eifach chlini Ziel
245 festgsetzt. Also zum Biespiel, mir händ jetzt neu äs Tool wo er scho länger demit schaffed
246 und wo ich no nie demit gschaffet han. Und er hät jetzt s'Gfühl chum, jetzt nāmmer da so äs
247 Ziel. Dass du au das Tool kännelärnsch und dich det chasch ischaffe und das wird mir au
248 nachher im Alltag da im Gschäft hälfe. Ja, vielleicht chli mis Läbe zvereifache, da mit däm
249 Tool. Und eifach so Sache, dass ich mich jetzt eifach so no chli chan wiiterentwickle. Aber
250 nöd unebdingt, dass ich jetzt i anderi Positione ufechume, das nöd. Das wett ich au nöd.

251 **Inwiefern sind suscht die Gspräch, ebä Halbjahres- oder Ändjahresgespräch, inwiefern**
252 **isch das wüirklich nützlich für dich?**

253 Ich finds eigentlich scho nützlich. Ebä also, isch sicher öppis anders wänn mer jetzt da wott
254 wiitercho. Dänn luegt mer das ganz anders a. Ich bin jetzt eifach no da so lang ich chan da
255 bliebe. Das isch super für mich und da bin ich froh, dass ich no än Job han. Ich versuech
256 natürlich immer no d'Ziel zerreiche. Ja, äs isch nützlich für mich, dass ich weiss, öb ich än
257 guete Job mache oder nöd.

258 **Wie bringt din Vorgsetzte dir gägenüber Wertschätzig zum Usdruck?**

259 Mal imene e-Mail, das er sich bedankt. Also wänn ich jetzt muess irgend ä Analyse mache
260 oder irgend ä Ufgab vo ihm bechum und ich schick im s'Mail zrugg, hey lueg so und so isch
261 d'Lösing, dass vo ihm äs Dankens-e-Mail chunnt.

262 **Gits no ä anderi Form?**

263 Nei.

264 **Wie unterstützt dich din Vorgsetzte bi dinere Arbet?**

265 Ich versuech eigentlich immer alles sehr sälbstständig zmache und gang nume im Notfall,
266 also wänn ich wüirklich nüme wiiter chum, zu ihm. Und dänn unterstützt er mich i däm, dass
267 er immer Ziit hät für mich. Also wänn ich jetzt irgendwo astahn und wüirklich Hilf muess vo
268 ihm ha, dänn weiss er au jetzt chunnt sie effektiv nüm witer, jetzt hät sie scho alli Wäg ver-
269 suecht. Also ich gang jetzt nöd wäg jedere chlinste Frag zu ihm. Also wänn ich zu ihm gang,
270 dänn weiss er äs isch wüirklich öppis wichtigs und dänn weiss ich au er hät jederziit Ziit für
271 mich, dänn chani au spontan säge du, chömmer das schnäll aluege. Und dänn versuecht er
272 mir au ä Lösing ufzeige. Nöd dass er seit das isch d'Lösing. Aber eifach, dass er mich au chli
273 versuecht challenge. So was meinsch dänn, wie chönntsch dänn oder häsch das scho mal
274 aglueget. Dass ich dänn wie sälber uf d'Lösing chume, aber eigentlich scho dur d'Hilf vo ihm.

275 **Wie regt er dich zur Wiiterentwicklig und Verbessering vo dine Fähigkeite a?**

276 Eigentlich au dur Feedback. Ebe wänn er seit oh nei, das häsch jetzt nöd optimal gmacht
277 oder mit däm chani jetzt nöd vill afange oder da bisch falsch vorgange. Dass er dänn au seit
278 lueg ich hets jetzt so und so gmacht. Und dänn weiss ich dänn au okay, nächst mal versuech
279 ich dänn mal dä Wäg.

280 **Gits da ä konkreti Situation, wo dich chasch erinnere, wo seisch det han ich öppis de-**
281 **zue glernt, det han ich mini Fähigkeite chöne wiiterentwickle?**

282 (überlegt) Ich han mal einisch müesse e Lieferanteusschriebig mache, das han ich no nie

283 gmacht. Ich han devor ä Wirtschaftsschuel gamcht und mir händ das det sicher mal agluegt i
284 däre Schuel wie das gaht und er hät das gwüsst. Und nachher gseit so und jetzt machsch
285 mal. Du weisch ja theoretisch wies gaht. Und ich bin det rächt gschwumme, will äs isch
286 eifach ganz anderscht wänn mers halt i dä Firma effektiv muess mache. Und det han ich au
287 am Afang versuecht sehr selbstständig das usezfinde, bin go google, han mit andere Ichäu-
288 fer gluegt innerhalb von Johnson & Johnson, wie händ ihr das gmacht, chönd ihr mir Files
289 schicke. Und das hät mir extrem ghulfe. Also das er seit, ich weiss du chasch das, und
290 schmeisst mich mal eifach is chalte Wasser. Er zeigt mir nöd uf, wie ich genau muess vor-
291 gah, ich muess würlklich sälber luege. Aber ich weiss glich im grösste Notfall chönnt ich zu
292 ihm. Und ich han s'Gfühl, das isch immer die besti Methode. Det hani extrem vill glernt.

293 **Danke. Inwiefern gaht din Vorgsetzte uf dini individuelle Bedürfnis und Qualifikatione**
294 **i?**

295 Ich han s'Gfühl sehr. Au wenn er weiss, dass es Ufgabe git, wo ich speziell gärn mache,
296 dänn luegt er, dass das sicher bi mir bleibt und nöd weggah. Ich bin jetzt im Oktober dur die
297 Schuel wo ich mache, vo 100 uf 80% abe. da hämmer müesse zäme leuge, was chönnt ich
298 dänn abgäh vo mine Ufgabe und det isch er natürlich au uf mich igange und ich han chöne
299 Vorschläg mache was ich s'Gfühl han was au sinnvoll isch zum abgäh und wo ich vielleicht
300 auf sälber froh gsi bin, zum das chöne abgäh, will mir vielleicht au d'Arbet nöd so gläge isch.
301 Und das hät er scho berücksichtigt. Bi ihm ischs au vill eso, wänn irgendöppis isch, also ebe
302 sone Situation, dass ich chan mit Vorschläg cho, und nöd dass er vo sich us seit so und jetzt
303 ischs eso und eso und ich han entchiede und ich bin dä Chef, sondern würlklich dass ich
304 eigentlich chan Vorschläg mache und er luegts dänn a und teilwiils tuet er no chli optimiere
305 oder apasse. Aber ich han au chöne mitbestimme.

306 **Inwiefern empfindsch du din Vorgsetzte als vorbildlich und glaubwürdig?**

307 Sehr. Also ich weiss, er isch sehr kompetent was sganze Fachwüsse abelangt. Ja, er isch
308 würlklich eigentlich äs Vorbild für mich. Will er isch än guete Chef, er macht en super Job. Er
309 versuecht immer alles Mögliche zmache für d'Unternehmig, schafft sehr genau und sehr
310 pflichtbewusst. Und das isch mir scho au wichtig. Ich han mal - nöd da, i de alte Unternehmig
311 - än Vorgsetzte gha, immer wänn ich a ihm verbi gloffe bin han ich gseh, dass er am Spieli
312 mache gsi isch am Computer. Und ich han würlklich dänn nachher kündt, will mit so öpperem
313 chan ich nöd zämeschaffe. Wänn ich dä ganz Tag am schaffe bin und min Vorgsetzte isch
314 am Spieli mache, dänn hängts mir us, also das isch öppis vom Schlimmste. Ich han null Ver-
315 ständnis für so öppis. Und jetzt da, das isch super. Er läbt eigentlich vor, wie mer sett. Uf
316 allne Ebene, also so bis uf die persönliche Gspräch. Ich weiss au nöd öb das isch Maa und
317 Frau. Äs isch halt au persönlich, ebe jede isch chli anderst. Ich han s'Gfühl mir känned eus

318 jetzt scho so lang und eigentlich au relativ guet, dass mer au gägesitigs Verständnis händ.
319 Mir wüsset chli wie jede so tickt. Und ja...

320 **Und inwiefern empfindsch din Vorgesetzte als inspirierend und motivierend?**

321 Eigentlich au sehr. Also ebe, wänn mer mal ä Idee hät, dänn chan er eim immer zuelose und
322 eigentlich immer motivere zum de Wäg zga. Ebe wo ich mal is Controlling ine bin go
323 schnuppere, da staht er voll hinter eim und luegt was er chan möglich mache. Das motiviert
324 eim scho. Mer weiss dänn au okay, mer macht demfall än guete Job. Also äs isch ihm wich-
325 tig, dass mer i dä Firma bleibt, ob das jetzt bi ihm isch oder i suscht emene Team. Nume
326 scho das git eim äs guets Gefühl.

327 **Wie stellst din Vorgesetzte sicher, dass du über alli relevante Informatione verfüegsch,**
328 **wo du bruchsch?**

329 Via e-Mail (lacht). Also ich bin i ganz vill e-Mails eifach au im CC, wo er teilwiis a suscht Lüüt
330 verschickt, eifach dass ich au d'Information han, was abgaht, was läuft im Moment. Nöd dass
331 irgendwie öppis a mir verbi gaht.

332 **Das heisst du verfüegsch über die Informatione wo du bruchsch zum chöne guet**
333 **schaffe?**

334 Ja.

335 **Inwiefern unterstützisch oder behinderisch du din Vorgesetzte bi dä Füehrig?**

336 Hm...schwäri Frag (lacht). Wie ich ihn unterstütze i de Füehrig...also ich han s'Ggefühl sehr. Ich
337 versuech immer en guete Job zmache. Ich versuech amig mich i ihn inezdänke. Also wieso
338 macht er jetzt das eso und nöd anderst oder wieso hät er sich so entschiede. Ebe, ich weiss
339 jetzt au langsam, egal wie er sich entscheidet, im Nachhinein, äs isch immer die richtig Ent-
340 scheidig gsi (lacht). Er weiss immer wieso er sich für öppis entscheidet. Äs hät sich immer
341 als guet usegstellt im Nachhinein.

342 **Also tuesch du ihn au miteme gwüsse Vertraue unterstütze?**

343 Ja, ja genau.

344 **Gits öppis wo du dir vorstelle chönntsch, also Verhaltenswiis vo dir, wo ihn chönnted**
345 **behindere bi de Füehrig?**

346 Ja, also sicher ebe alli mini Hi und Hers. Das ich ebe mal d'Idee gha han ich wett is Control-
347 ling. Und jetzt ebe öppis ganz anders mache. Das isch sicher nöd eifach für ihn als Vorgesetz-
348 te, sone Mitarbeterin zha, wo eifach so chli am flattere isch, säg ich jetzt mal. Also äs isch

349 sicher einfacher für än Vorgsetzte än Mitarbeiter zha wo seit hey und ich wott jetzt da i dä
350 Firma bliebe und ich wott wiiter cho oder wo seit hey nei, ich bin total happy i mim Job; ich
351 han nöd s'Ziel irgendwie ufzstiege oder so, aber dä Job erfüllt mich total. Das isch natürlich
352 einfacher für än Chef, als jetzt ich (lacht) wo immer so chli hin und her wächslet. Aber äs isch
353 glich schön, dass er mich trotzdem immer no tuet unterstütze. Ebe jetzt uf dä September
354 fangt mis Studium a. Dänn muessi uf 40% abe da und äs isch eigentlich überhaupt nöd
355 selbstverständlich, dass mer mit 40% chan bliebe. Und ich han mich au scho druf igstellt,
356 dass dänn heisst sie chönd mich nüme beschäftige. Und min Chef isch voll für mich igstande
357 und hät gseiht, mol die wämmer bhalte. Sie stärkt mich und immer wänn öppis isch chan ich
358 uf sie zelle. Er seit au, wänn ich öpper neus müesst istelle, das gaht wieder so lang, bis die
359 Person das Wüsse hät. Da isch er eigentlich froh mich zha, dänn halt nüm 100%, aber ich
360 weiss wies lauft. Und das isch nöd selbstverständlich. Also ich weiss bi anderne Chef,
361 gsächts vielleicht wieder ganz anders us.

362 **Also au intern?**

363 Ich dänk scho, ja.

364 **Dänn han ich jetzt no äs paar Frage, wo chli zämfassend sind. Als erss bitte ich dich,**
365 **wieder 5 Begriff znänne wo usdrucked, wie du dir dini Beziehig wünschisch zu dim**
366 **Vorgsetzte.**

367 Ebe au ä persönlich Beziehig zha, dass mer enand kännt, das mer ä chli...also ich han
368 s'Gfühl mer hät dänn au chli meh Verständnis. Wänn jetzt vielleicht mal eine schlächt glunet
369 isch, dänn weiss mer vielleicht au was de Hintergrund isch. Ah äs isch im Moment privat äs
370 Problem oder ja...ähm...und ebe suscht eigentlich so wie ichs jetzt han, also dass ich eifach
371 weiss ich chan uf min Chef vertraue und er vertraut uf mich und er weiss ich versuech immer
372 de besti Job zmache wo ich chan und ich weiss wänn er öppis entscheidet, dänn häts au sin
373 Grund defür, also er weiss dänn wüchlich wieso. (überlegt) Suscht chunnt mer nüt meh in
374 Sinn.

375 **Jetzt häsch ja eigentlich scho a dini Beziehig dänkt wo häsch zu dim Chef. Gäbts jetzt**
376 **no än positive oder negative Begriff, wo müesstisch hinzuefüege, wänn a dini tatsäch-**
377 **lich Beziehig dänksch zu dim Vorgsetzte?**

378 (überlegt) Vielleicht meh amigs so chli Umgang, also was jetzt ich oft oder teilwis erläbe, dass
379 halt eifach irgend äs e-Mail chunnt, bitte sofort bearbeiten und ich han suscht no 100'000
380 Sache und bin scho am schwimme und dänn chunnt no das. Und ja, da wünsch ich mir amel
381 scho chli meh Verständnis vo ihm. Also dass er dänn halt weiss okay, sie chan jetzt nöd
382 eifach alles grad gheie lah, sie hät no anderi Sache. Ich sitze nöd de ganz Tag nume am PC

383 und warte bis er mir ä Ufgab schickt (lacht). Und da wünsch ich mir amel scho chli meh Ver-
384 ständnis oder dass er eifach chli besser sälber vorusplant. Nöd spontan no irgendwelchi Uf-
385 gabe verschickt, sondern dass er sich sälber au ä Planig macht. Dass ich au nöd eso in
386 Stress chume. Das wärs...ja.

387 **Also Stichwort wär da Planig und Prioritäre erschänne?**

388 Ja. Und wo ich au scho chli Müeh gha han, ich bin nöd sini Assistentin. Also äs git da ine
389 teilwiis Persone wo ä Assistenz-Funktion händ. Ich han das nöd. Mir händ bi eus kei Assis-
390 tentin im Team und dur das bin ich halt teilwiis au ihm sini Assistentin, was zume gwüsse
391 Punkt völlig okay isch, aber ab und zue...wänn ich dänn än Brief und äs Couvert uf s'Pult
392 gleit bechum, chasch mer das bitte verpacke und uf d'Post tue, dänn dänk ich bis du das mir
393 uf s'Pult gleit häsch, häsches sälber ine ta und da füre bracht. Also das sind eifach amel so
394 Sache wo ich mir wünsch, dass dänn halt au dä Chef öppis so chan mache. Nöd dass heisst
395 will ich jetzt under ihm bin muess ich jetzt alli Ufgabe erledige. Will äs isch eigentlich au nöd
396 mini Ufgab für ihn so Sache zmache.

397 **Gib dim Vorgsetzte bitte ä Note vo 1 bis 5 - 1 wär schlächt und 5 sehr guet - zum dini**
398 **z'Friedeheit mit sim Führiigsstil uszdrucke.**

399 Hm...(überlegt) vielleicht äs 4i. Ja.

400 **Was wäred Bereich, wo er sich chönnt wiiterentwickle zum die Note ufes 5 bringe?**

401 Ebe, eifach so chli dä mänschlich Kontakt. Wobi ebe, ich muess jetzt säge ich han mich jetzt
402 zwar scho so wiit a das gwöhnt. Ich weiss er isch jetzt eifach vom Typ eso, oder. Aber ähm,
403 ich finds schön, wänn mer au chan mitem Chef, au wänns jetzt dä Chef isch, au chli wie ä
404 kollegiali Beziehiig ha. Obwohl de Respekt chan no genau so da si. Das heisst ja nöd, dass
405 de Respekt nüm da isch. Aber eifach dass mer halt mal chan än Witz mache oder eifach,
406 dass chli locker isch.

407 **Was sind Sache, wo er unbedingt söll bibhalte?**

408 Ja, eigentlich ebe dä Rest. (lacht) Will ebe, er isch än guete Chef.

409 **Wänn du d'Möglichkeit hettisch, Führiig i däre Firma völlig neu ufzbaue, also vo**
410 **Grund uf, was würsch alles anders mache?**

411 (überlegt) Nüt...also ich finds guet eso wies da lauft. Also jetzt au wänn ich verglich mit alte
412 Arbetgäber, find ichs da super wies ufbaut isch.

413 **Gits öppis wo no loswärde möchtisch, in Bezug uf Führiig oder wo der no wichtig**
414 **isch zum säge?**

415 Was ich chli schad find, ich han jetzt nume mit mim Vorgsetzte Kontakt. Mitem Chef vo mim
416 Vorgsetzte han ich null Beruehrigspunkt. Aber schlussendlich ischs dann halt glich er, wo
417 indirekt über mich entscheidet. Also er hät ja immer - dank ich jetzt mal - sletschte Wort. Und
418 drum fänd ichs guet, wänn mer dann au mal chli so dä Ustusch hät. Will das isch für mich
419 fast wie ä fremdi Person. Also ich weiss okay er isch dä Chef vom Chef aber er isch so dis-
420 tanziert zu mir, eifach will mer absolut nüt mitenand ztue händ, aber irgendwie bin ich glich
421 au i sim Team, indirekt. Und das fänd ich guet, wänn mer das no chli chönnt optimiere. Aber
422 ich verstahn natürlich au...dä hät natürlich wieder so vill unter sich. Dä chan sich nöd d'Ziit
423 näh für jede einzelne Mitarbeiter, aber glich dass mer vielleicht so än Ustusch hät, au wänn
424 das irgendwie nur all paar Mönnet isch. Das muess nöd jede Monet si, aber eifach, dass
425 d'Möglichkeit besteht.

Transkription Interview mit MA2

1 **Als erssts möcht ich gärn wüsse, welli 5 Begriff falled Ihne i, wänn Sie a Fuehrig dän-**
2 **ked?**

3 Organisationsstruktur, Feedback, Zielvereinbarungen, Fairness und...(überlegt) schwie-
4 rig...partnerschaftliche Beziehung, Teamwork so in der Richtung.

5 **Danke. Dann bitt ich Sie jetzt sich a gwüssi Situatione oder Ereignis zerinnere. Da**
6 **chönd Sie sich gern au chli Ziit näh zum nahdänke, was Sie nänne möchtet. Als erssts**
7 **dänked Sie bitte a die Ziit zrugg, wo Sie mit Ihrem aktuelle Vorgsetzte zämeschaffed.**
8 **Wänn Sie sich das wie nomal chli vorstelled die Ziit. Was für Ereignis oder Situatione**
9 **chömed Ihne in Sinn, wo für Sie bsunders wichtig gsi sind i de Zämearbet oder wo Sie**
10 **vill über Ihri Fuehrigschraft glärnt händ.**

11 (überlegt) Ich denk besonders wichtig war das erste Kennenlernen und irgendwie so das
12 Abstecken der Grundbedürfnisse. Also sich Vertrauen können; also sicherstellen, dass man
13 den gemeinsamen Weg gehen möchte und dasselbe Ziel vor Augen hat. Ja...

14 **Hät er das speziell gstaltet oder händ Sie da speziell öppis gstaltet im däm Känneler-**
15 **ne?**

16 Wir haben uns schon von fürher gekannt, weil er hat einfach schon im Team, in Finance,
17 gearbeitet. Aber wie ich dann in die Schweiz gewechselt hab, ist er dann meine Führungskraft
18 geworden. Und das war eigentlich ein informelles zusammensitzen...einfach bei Kaffee in der
19 Kantine und einfach mal drauf losreden. Und ned irgendwie...ja. Sehr persönlich muss ich
20 sagen und auch sich gegenseitig kennenlernen. Und einfach mal die Chemie zwischenei-
21 nander spüren. Ob man miteinander kann und so weiter. Was war noch besonders wich-
22 tig...(überlegt) Ich denk es ist das tägliche miteinander Arbeiten und das Sehen, dass man

23 Dinge vertraulich besprechen kann und dass das auch vertraulich behandelt wird und dass
24 man alles offen ansprechen kann. Das ist natürlich etwas, das man über die Zeit hinweg auf-
25 baut. Man kann ned jedem sofort vertrauen. Aber wenn man das einfach merkt, dass die
26 Dinge die er zusagt dann auch passieren im entsprechenden Zeitabstand, und das sind Din-
27 ge wo man sagt das ist vertraulich oder so, dass das wirklich so behandelt wird. Das fördert
28 das Zusammenarbeiten sehr gut. Ich denk es braucht einfach bei jedem Zeit, bis man sich
29 aufeinander eingespielt hat. Aber nach zwei, drei Monaten oder so läuft das dann schon
30 ganz gut.

31 **Danke. Dänn bitt ich Sie jetzt, sich ane Situation zerinnere, wo Sie s'Verhalten vo Ih-**
32 **rem Vorgesetzte bsunders gschätzt händ.**

33 Mhm, ja. Da gehts vor allem darum, weil ich ja in Österreich gearbeitet hab drei Jahre, war
34 die Übergabe an meine Nachfolgerin relativ fliessend, also es ist immer so stückchenweise
35 übergeben worden. Und irgendwann ist der Zeitpunkt, wo man sich abgrenzen muss und da
36 sagen muss okay, Österreich mach ich jetzt nicht mehr, ich bin jetzt Schweizer und das geht
37 mich nichts mehr an. Und da hat er mich auch gegenüber den österreichischen Kollegen
38 oder den anderen Führungskräften immer verteidigt und gesagt, wenn ihr wollt, können wir
39 das nochmals ansprechen aber ich bin eigentlich nicht mehr dafür verantwortlich. Und da hat
40 er meine Person sehr gut abgegrenzt von meiner alten Rolle, was halt mir öfters schwer fällt,
41 weil ich bin ein sehr hilfsbereiter Mensch und denk dann gut, dann helf ich halt nochmal aus.
42 Und er hat mich da aber sehr abgeschirmt und geschützt. Und das war für mich sehr wichtig.

43 **Wie händ Sie uf das Verhalte reagiert? Also hät das nachher öppis gänderet i Ihrem**
44 **Verhalte oder au i Ihrer Istellig Ihrem Vorgesetzte gägenüber?**

45 Ja generell...also ich hab mich sehr geschmeichelt gefühlt. Also ist irgendwie mir gegenüber
46 eine Wertschätzung, dass man mich ned ausbeutet von sämtlichen Abteilungen die mich
47 irgendwie brauchen könnten. Es hat natürlich die Symphatie noch mehr gesteigert. Und
48 wenn man auch weiss, dass der Vorgesetzte hinter einem steht, und ned sagt das mach ich
49 nicht mehr weil dafür bin ich nicht zuständig, dann hat man auch mehr Selbstvertrauen. Also
50 es bestärkt einem in seinem täglichen Arbeiten.

51 **Dänn bitt ich Sie jetzt ums Umgekehrte. Also sich ane Situation zerinnere, wo Sie**
52 **enttüscht gsi sind vom Verhalte vom Vorgesetzte.**

53 ähm...das isch sehr schwierig (lacht) das spricht jetzt für ihn...(überlegt) Also etwas was mir
54 schon länger...sagen wir mal auf den Magen schlägt, ist, dass wir innerhalb der Organisation
55 versuchen einen Mentor für mich zu finden. Und das ist jetzt keine bestimmte Situation, das
56 zieht sich schon über einen längeren Zeitraum hinweg. Dass ich halt immer wieder versuch

57 das voranzutreiben und frage. Es ist aber seine Aufgabe da aktiv zu werden. Und das ist
58 etwas, was mich sehr wurmt und wo mer momentan ein bisschen miteinander hadern.

59 **Was stört Sie det genau?**

60 Dass das eine Sache ist, die eigentlich schon seit...schon von seinem Vorgänger zugespro-
61 chen war und einfach, dass ich immer wieder nachhacken muss und dass nichts voran geht
62 mehr oder weniger. Er muss den Schritt machen und es ist vereinbart, aber es ist irgend-
63 wie...fehlt mir das, dass er jetzt den nächsten Schritt tut und das ganze mal erledigt oder
64 abarbeitet.

65 **Also händ Sie s'Gfühl er chönnt i de nächsti Schritt mache, aber er machts nöd?**

66 Er könnts auf jeden Fall machen, aber ich denk es ist einfach nicht seine Priorität. Ich denke
67 aus zeitlichen Gründen oder auch aus...vielleicht will er auch nicht wirklich. Das kann ich halt
68 nicht genau einschätzen. Oder er möchte noch ein bisschen abwarten, aber er kann mir kei-
69 nen Grund nennen wieso. Oder er ist sich selber nicht sicher und äussert mir das gegenüber
70 ned. Also ich kenn den Grund leider ned, sonst hät ich schon lange...

71 **Und hät das i Ihne öppis gänderet, i Ihrem Verhalte oder i Ihrer Istellig Ihrem Vorgsetz-**
72 **te gägenüber?**

73 Nein, eigentlich ned. Also nicht wirklich. Ich bins ja gewohnt, also ich kämpf ja schon länger
74 mit dem Thema...also schon mit dem Vorgänger.

75 **Wo gsehnd Sie im Arbetsalltag i Ihrem Team Useforderige für ä Führiigschraft?**

76 (überlegt) Ich denk generell ist es bei uns recht schwierig, weil mir eben in der Alpine Struk-
77 tur organisiert sind. Dass halt vieles über Telefon oder e-Mail passiert, weil die Leute einfach
78 nicht physisch anwesend sind oder ned zur gleichen Zeit physisch anwesend sind. Das
79 machts schon schwierig. Weil das hab ich auch gemerkt, jetzt ned mit meinem direkten Vor-
80 gesetzten, aber mit dem Finanz-Direktor. Dass das Verhältnis einfach viel besser ist, seit ich
81 in der Schweiz bin. Weil früher hat man sich einmal im Monat getroffen und das ist schon
82 wichtig, dass man gelegentlich Face-to-Face-Kontakt hat. Weil über Telefon oder e-Mail oder
83 was auch immer können sehr viel Missverständnisse passieren oder Dinge falsch aufgefasst
84 werden. Dann generell bei uns ist es eine sehr lebendige Struktur muss ich sagen. Also es
85 gibt fast monatlich irgendwelche neue Mitglieder oder Leute die gehen. Das ist natürlich auch
86 eine Herausforderung. Man muss halt sicherstellen, dass die Leute die kommen das ent-
87 sprechende Training und die entsprechende Einschulung bekommen. Natürlich hat man
88 ständig irgendeinen anderen Ansprechpartner. Also von dem her glaub ich, ist es eine
89 menschliche Herausforderung, weil man sich fast alle paar Monate auf eine neue Person

90 einstellen muss.

91 **Also innerhalb vom Team gits soviel Wächsel?**

92 Ja, also ich glaub jetzt alleine im letzten Jahr hats in der Finance-Organisation, hat sich
93 glaub ich einmal das ganze Team ausgetauscht. Also ich bin die Älteste, sagen wir mal die
94 Abteilungs-Älteste von der Erfahrung her. Und generell auch das Umfeld und die Visibilität
95 grad bei uns, ist halt gegenüber Management und Board und so weiter sehr hoch. Also es ist
96 sehr viel zu tun sag ich einmal, auch von der Menge her, vom Ausmass.

97 **Und wie reagiert Ihre Vorgesetzte uf das?**

98 ähm...(überlegt) Ich denk ganz gut im Generellen. Weil sonst wär er nicht in dieser Position.
99 Bezüglich dem wechselnden Team, kann man sagen er ist sehr geduldig. Er gibt jedem sei-
100 ne Chance sich zu beweisen und sich einzubringen. Es ist nur so, wenn er einmal zu dem
101 Entschluss gekommen ist die Person taugt nichts, dann ist es relativ schwer ihn wieder um-
102 zustimmen. (lacht) Also das sieht man immer wieder. Dass wenn er mal eine Meinung von
103 einer Person hat, dann ist die gefestigt, also man muss sehr stark dann rütteln, dass man
104 das wieder ändern kann. Ansonsten ist er generell sehr professionell. Also er hat schon sehr
105 viel Erfahrung und weiss, wie er mit den Leuten umgeht. Also auch wenns jetzt drum geht
106 beim General-Manager zu stehen und Dinge anzusprechen. Also da ist er sehr professionell
107 und einfach...ich glaub er ist schon 12 Jahre oder so bei J&J. Also er hat genug Erfahrungen
108 in verschiedensten Bereichen gesammelt, dass er das notwendige Wissen und Auftreten mit
109 sich bringt.

110 **Danke. Im nächste Teil wird ich Ihne Frage stelle zu Ihrne Ideal-Vorstellige vo Führig.**
111 **Das heisst Sie müend sich nöd uf Ihri konkreti Führigschraft bezieh. Die erst Frag**
112 **wär au wieder, nänned Sie 5 Begriff, was Ihne in Sinn chunnt im Zämehang mit Füh-**
113 **rigserfolg.**

114 ähm...Ist fast wieder das selbe. Also wie gebe ich regelmässiges Feedback ist sehr wich-
115 tig...ähm...die Kommunikation der Aufgaben oder Ziele für die entsprechende Stelle ist auch
116 unbedingt notwendig. Dass das klar formuliert ist. Er muss nicht nur Feedback geben son-
117 dern auch Feedback nehmen können. Also man muss ihm auch die Meinung sagen können,
118 ohne dass er jetzt beleidigt ist. Er muss...ja als Vorbild wirken, gerade in Dingen wie Über-
119 zeit, Überstunden, Work-Life-Balance und so weiter. Das wird immer wichtiger. Und darf halt
120 nicht verlangen, dass Mitarbeiter bis 10 Uhr abends im Büro sitzen; solche Dinge. Und...was
121 ist noch so wichtig...er muss die Mitarbeiter auch fördern. Also auch in seiner Weiterentwick-
122 lung oder so. Interessiert sein und das auch fördern, dass der Mitarbeiter sich dementspre-
123 chend entwickeln kann, wo er auch hinmöchte.

124 **Wänn Sie ä Führigschraft wäred, welli Wärt wäred Ihne bsunders wichtig?**

125 Ich denk offene Kommunikation, Ehrlichkeit, Transparenz, dass ist das A und O. Also ich
126 muss meinen Mitarbeitern vertrauen können, dass das was er mir sagt auch die Wahrheit ist.
127 Weil sonst gehts irgendwie nicht mehr. Und würd auch erwarten ein dementsprechendes
128 Verantwortungsbewusstsein, die Aufgaben halt richtig und gewissenhaft zu machen.

129 **I wellne Verhaltenswiise würed sich die Wärt üssere? Also chönd Sie da äs Biespiel**
130 **säge, wo Sie würed säge wänn ich mich so und so wür verhalte, wür das zeige, dass**
131 **mir die Wert au wichtig sind.**

132 Ja zum Beispiel, dass mir der Mitarbeiter auch sagt, wenn er mit Dingen ned einverstanden
133 ist und ned alles runterschluckt was ich ihm sage. Sondern wenn er eine andere Meinung
134 hat, mir das offen kommuniziert. Und ansonsten halt in der täglichen Arbeit, dass die Dinge
135 erledigt sind zu dem Zeitpunkt wo sie erledigt sein müssen und dass das auch korrekt ge-
136 macht ist.

137 **Und i wellne vo Ihrne Verhaltenswiis würed sich die Wärt zeige?**

138 Dass man nicht jeden Schritt hinterher kontrolliert, sondern dem Mitarbeiter seinen Freiraum
139 gibt, dass er sich entfalten kann. Und wenn das Vertrauen da ist, dass er die Dinge erledigen
140 kann, dass man ihm auch freie Hand lassen kann. Und ja...das ist glaub ich das wichtigste.
141 Also kontrollieren und vorschreiben nur da wo es wirklich notwendig oder wichtig ist. Und
142 sobald man weiss, dass der Mitarbeiter gute Leistungen bringt, dann kann man ihm freie
143 Hand lassen.

144 **Was sind i Ihrne Auge, ganz allgemein betrachtet, die zentrale Ufgabe vonere Führig-**
145 **schraft?**

146 Organisation (lacht). Ich sag eine Führungskraft muss die Details nicht wissen; er muss auch
147 oft gar nicht das Know-How haben. Er muss einfach in seinem Team die Aufgaben so dele-
148 gieren, dass alles erledigt ist. Also ich denk eine Führungskraft hat weniger damit zu tun jetzt
149 eine Analyse zu machen, sondern er muss einfach sicherstellen, dass das irgendwer im
150 Team macht. Und ich denk das Verhältnis von ich tu jetzt oder ich organisiere meinen Tag
151 verschiebt sich halt. Der Mitarbeiter macht 80% arbeiten und 20% sich organisieren und bei
152 der Führungskraft ist es dann halt genau umgekehrt. Also er ist mehr dafür verantwortlich,
153 dass alles im Team läuft und verteilt wird und er muss dann auch gar nicht das Wissen ha-
154 ben; er muss dann nur weiter verkraften.

155 **Gits no anderi centrali Ufgabe?**

156 Ja, ich denk auch Vertretung der Intressen der Abteilung gegenüber anderen Abteilungen

157 oder auch nach oben hin zum General-Management. Und dann alle anderen Dinge
158 wie...(überlegt) wenns darum geht, Gehälter zu vereinbaren oder den Mitarbeiter zu beurtei-
159 len oder Ziele zu vereinbaren. So die klassischen Management-Funktionen was dann halt zu
160 machen ist. Urlaube freigeben und solche Dinge.

161 **Danke. Welli Qualifikatione und Kompetenze söll Ihrer Meinig na ä Führigschraft bi**
162 **de Janssen-Cilag mitbringe?**

163 Hm, das ist jetzt schwierig...(überlegt). Auf jeden Fall Flexibilität, weil bei uns ändert sich so
164 viel. (überlegt) Flexibilität...ich denke es sollte auf jeden Fall ein Teamplayer sein und gut mit
165 verschiedenen Charakteren zusammenarbeiten können. Er sollte unvoreingenommen sein,
166 wenns um Nationalität, Religion uns so weiter geht. Das ist eigentlich ganz selbstverständlich
167 heutzutage schon. Er sollte gut Englisch sprechen können (lacht). Und grad bei uns ist es
168 sehr wichtig, sich mehr an der Leistung zu orientieren. Also das ganze auch fair zu beurteilen
169 und die Leute an der Leistung zu bewerten und nicht an der Position, am akademischen Ti-
170 tel, am Geschlecht oder was auch immer. Also es muss ein fairer, unvoreingenommener
171 Mensch sein.

172 **Gits öppis wo mer bi de Janssen-Cilag uf kein Fall tue därf oder öppis wo mer unbe-**
173 **dingt beachte muess?**

174 Phu...(überlegt). Ja was man auf gar keinen Fall tun darf, ist unethisches Verhalten in jeder
175 Hinsicht. Also seis jetzt von...den Mitarbeitern gegenüber, als auch nach aussen hin zu unse-
176 ren Kunden oder Geschäftspartnern. Oder irgendwie Compliance-Richtlinien so hinbiegen
177 wie mans dann bräuchte. Das ist ein absolutes No-Go. (überlegt) Ich denk das ist das wich-
178 tigste. Und ich glaube es wird auch nicht gern gesehen, wenn man bei uns Einzelkämpfer
179 hat. Also bei uns ist der Teamgedanke schon sehr wichtig. Natürlich ist ein gewisser Egois-
180 mus oder ein gewisser Einzelplayer auch immer ganz wichtig, weil es natürlich auch immer
181 das Team voran bringt. Aber letztendlich zählt doch der Teamgedanke mehr als die Leistung
182 des Individuums.

183 **Danke. Dänn han ich jetzt Frage, wo sich uf konkreti Themene beziehnd, wo im Zäm-**
184 **ehang mit Führig hüfig diskutiert werdet. Ich wir Sie vor allem fräge, wie Ihre Vor-**
185 **gesetzte bestimmti Sache macht. Sie chönd aber au säge, wänn er jetzt öppis gar nöd**
186 **macht oder wänn öppis nöd so isch, wie Sie sich das wünschd. Serste Thema wär**
187 **Feedback. Wie zeigt Ihne Ihre Vorgsetzti, wo Sie bezüglich Ihrne Leistige stönd?**

188 (überlegt) Also wir haben sowieso generell vom Prozess her in HR die regelmässigen Feed-
189 back-Gespräche. Also wir haben die 5 Gespräche im Jahr, wo ich sage jetzt mal vorge-
190 schrieben ist, dass man Feedback gibt. Aber er zeigts genau so, wenn es nur ist in einem

191 Kommentar über den Schreibtisch hinüber; hey super gemacht; oder eine e-Mail danke-
192 schön, perfekt oder was auch immer. Und wir haben es auch eingeführt - auf meinen
193 Wunsch hin, weil wir uns halt oft an anderen Orten befinden - dass wir einmal in der Woche
194 zusammenkommen und besprechen okay was sind die Dinge, die grad anstehen. Wo man
195 halt alles kurz bespricht und wo man dann auch sich gegenseitig kurz sagt okay, das hast du
196 gut gemacht, das ist noch unvollständig und so weiter. Also ein regelmässiger Austausch
197 eigentlich, jetzt abgesehen von den regelmässigen Feedback die man so hat im Jahr. Also er
198 macht das schon laufend. Und auch im negativen Sinne. Auch also...er gibt nicht nur Feed-
199 back danke, das ist gut gemacht. Er sagt auch das hätt ich jetzt anders gemacht oder kön-
200 nen wir uns das nochmals anschauen. Also es soll weder das eine noch das andere über-
201 wiegen, sondern es soll halt einfach ehrlich sein.

202 **Findet Sie sini Rückmeldige hilfrich?**

203 Ähm, ja. Weil ich generell ein Mensch bin, der immer Bestätigung braucht. Weil ich ein sehr
204 niedriges Selbstvertrauen hab und ich brauch einfach immer irgendjemanden der mir sagt, ja
205 das ist gut und das ist schlecht. Und von dem her passt das gut zu mir.

206 **Inwiefern empfindet Sie die verschiedene Gspräch, also ebe die 5 Conversations, als**
207 **hilfrich? Inwiefern isch das nützlich für Sie?**

208 Also am Jahresanfang ist es ganz wichtig, dass man sagt wo die Reise hingehen soll übers
209 Jahr hinweg. Weil ohne ein Ziel vor Augen wüsst ich ned was ich täglich tun soll. Und das
210 hilft schon, weil man eine gewisse Orientierung hat. Dann Mid-Year ist dann einfach wichtig
211 zum sehen okay man ist auf dem richtigen Weg oder man ist nicht auf dem richtigen Weg.
212 Dann hat man halt die Möglichkeit sich eben anzupassen oder Dinge zu verändern. Also das
213 ist schon ganz hilfreich, wenn man zwischendurch mal den Atem anhält und sagt okay wo
214 stehen wir jetzt wirklich und sind wir auf dem richtigen Weg. Weil sonst verzettelt man sich
215 und geht in die falsche Richtung. Zum Jahresende, also dieses...also was drum geht, was
216 hat man für eine Bewertung erreicht, was bekommt man als Bonus, Gehaltserhöhung und so
217 weiter. Das ist dann oft nur noch eine Bestätigung, dessen was man eh das ganze Jahr emp-
218 funden hat. Also ich sag wenn man am Jahresende dann total überrascht ist von der Bewer-
219 tung die man bekommt, dann ist unter dem Jahr schon etwas schief gelaufen. Und von dem
220 her, ja es ist halt wichtig das ganze noch formell abzusegnen und noch einmal zu bestätigen,
221 ja wir sind auf derselben Linie und wir haben dasselbe Verständnis von dem was geleistet
222 wurde. Aber eigentlich sollte es keine Überraschung sein oder so. Und auch die Dinge zw-
223 ischendurch was jetzt um den Development-Plan geht und was sind die nächsten Schritte
224 innerhalb vom Konzern und so angeht. Das ist jetzt grade bei mir in meiner Position...weil bei
225 mir wahrscheinlich im nächsten halben Jahr eine Veränderung ansteht, jetzt auch ein sehr

226 wichtiges Thema. Also dass man dann wirklich auch dranbleibt und regelmässig drüber
227 spricht und dass er auch sagt, wie er den Mitarbeiter einschätzt, was er sich vorstellen könn-
228 te wohin die Reise gehen könnte. Nicht das ich jetzt eine Illusion hab von mir als Finance-
229 Director und er das aber gar nicht so sieht oder wie auch immer. Also grad beim Day-to-Day-
230 Business gehen solche Dinge oft verloren. Und da ist es wichtig, dass man sagt okay, man
231 hat diese Fixpunkte wo das gemacht wird. Weil sonst...wenn mans nicht vorschreibt dann
232 wird vergessen.

233 **Wie bringt Ihre Vorgesetzte Ihne gägenüber Wertschätzig zum Usdruck?**

234 Ähm...ich würd sagen dadurch, dass er mir freie Hand lässt. Dass er auch, wenn ich jetzt
235 einen privaten Termin hab, dass das überhaupt kein Thema ist. Wenn ich sag okay ich
236 komm heute Vormittag nicht ins Büro, weil ich hab was zum erledigen. Oder nächste Woche
237 zum Beispiel bin ich auf Urlaub und hab jetzt noch ein Tag dran gehängt, weil meine Freun-
238 din plötzlich gemeint hat sie muss heiraten. Und das ist dann absolut kein Thema. Also er
239 setzt einfach voraus, dass die Dinge erledigt sind, so dass ich meine Dinge vor den Ferien
240 übergeben hab, aber ansonsten lässt er mich frei entscheiden und das ist schon ganz wich-
241 tig.

242 **Inwiefern isch das ä Wertschätzig für Sie?**

243 Er beachtet meine Bedürfnisse als Mensch und nicht nur als Mitarbeiter. Also ich bin nicht
244 sein Mitarbeiter...sondern ich hab auch ein Privatleben und ich hab auch ein Leben aus-
245 serhalb von J&J und das ist dann schon sehr wichtig. Weil wenn man jemanden nur als Mit-
246 arbeiter oder als...keine Ahnung...als Leistungstier oder als was auch immer...als Maschine
247 ansieht, das macht er wirklich nicht. Also das ist schon wichtig. Dass man sagen kann okay
248 ich geh heute früher weil ich fühl mich nicht wohl oder was auch immer. Und das heisst er
249 sieht einem als Person und nicht als Arbeiter unter Anführungszeichen.

250 **Wie untersützt Sie Ihre Vorgesetzte bi de Arbet?**

251 Mit seinem Know-How. Also es ist so, wenn ich mal wo anstehe, dann kann ich immer zu
252 ihm kommen und fragen ob er mir da helfen kann. Oder ja...das ist das wichtigste. Einfach
253 da zu sein, wenn jemand einem braucht. Also einerseits da sein, wenn man ihn braucht und
254 andererseits auch klar vorzugeben was er erwartet. Also wenn er Aufgaben verteilt, dann
255 sagt er was er braucht und bis wann er das braucht. Und das hilft einem auch, dann kann
256 man sich dann selber arrangieren wie mans dann lösen möchte.

257 **Händ Sie no ä konkreti Situation dezue, wo Sie sich speziell unterstütst gefühlt händ?**

258 Phu...(lacht). Ähm...hm...ich denk ich hab vor kurzem eine Präsentation gemacht eben fürs

259 Management was darum ging ein Meeting zusammenzufassen. Und das war für mich das
260 erste Mal, dass ich sagen wir mal mit so einer strategischen Thematik in Berührung gekom-
261 men bin. Und er hat mir gesagt ich soll das mal probieren. Er lässt einem da mal arbeiten
262 und sich verwirklichen und dann gibt er auch Feedback. Und berät einen inwiefern man das
263 anders oder besser hätte machen können.

264 **Wie regt Sie Ihre Vorgesetzte zur Weiterentwicklung von Ihren Fähigkeiten an?**

265 Ui...(lacht). Er gibt sehr direktes, offenes Feedback, wenn man Dinge...also mir fällt jetzt
266 konkret ein, wenns um Visibilität und Auftreten geht innerhalb des Unternehmens. Also wie
267 man sich in der Abteilung oder im Unternehmen präsentiert. Und da hat er in meinem Fall
268 klipp und klar gesagt, dass er da bei mir keine Verbesserung sieht in den letzten Monaten.
269 Auch wenn ich das so empfunden hätte, aber er sieht das nicht. Und er gibt dann halt wirk-
270 lich ehrlich seine Meinung kund und das hilft einem dann einfach. Dass er einem auch sagt,
271 wo man sich entwickeln kann oder was man verbessern könnte. Das bringt mich weiter, weil
272 dann hab ich wieder etwas...wenn man nicht weiss, dass man das nicht gut macht, dann
273 kann man nichts dran ändern. Aber wenn er mir sagt, dass es hier auf jeden Fall Verbesse-
274 rungsbedarf gibt oder Potenzial gibt zur Verbesserung, dann zieht mich das glaube ich mal
275 drei, vier Tage runter, weil man denkt okay, das hätte er mir jetzt nicht sagen müssen. Da re-
276 agier ich relativ schnell beleidigt. Aber nach zwei, drei Tagen, wenn sich das gelegt hat, ist
277 das dann für mich wieder ein Ansporn weiter zu kämpfen und zu versuchen mich zu verbes-
278 sern.

279 **Inwiefern geht Ihre Vorgesetzte auf Ihre individuelle Bedürfnisse und Qualifikationen ein?**

280 Also dadurch, dass ich halt Österreicherin bin und zum Beispiel jetzt...ich habe meine Zahn-
281 spange und das sollte sich im nächsten halben Jahr endlich erledigt haben. Und ich hab be-
282 schlossen ich werd das weiterhin in Wien machen lassen. Und das ist dann gar kein Thema,
283 wenn ich sag okay, ich flieg jetzt nächste Woche wieder mal nach Wien, geh zum Zahnarzt
284 und bin dann den Rest des Tages in Wien im Büro. Also wie gesagt, so lange ich meine
285 Leistung erbring, kann ich sitzen beim Zahnarzt in Wien, kann ich sitzen zu Hause...kann ich
286 wo auch immer sitzen...das ist sehr wichtig für mich dieser Freiraum. Das hatten wir eben in
287 der Schweiz offiziell früher nicht so. Jetzt mit den neuen Vertrauensarbeitszeiten und dem
288 neuen Arbeitsmodell...in Österreich waren wirs gewohnt, da war das immer schon möglich,
289 dass man von zu Hause aus arbeitet. Und es war auch früher kein Thema, wo es noch nicht
290 offiziell war. Also man hat gesagt, wenn ich zum Arzt muss, ist das kein Thema. Und das ist
291 einfach wichtig, dass man sagt okay ich muss jetzt ned mir drei Tage urlaub nehmen um den
292 Behördengang zu erledigen oder was auch immer. Also man kann sich das schön einteilen
293 und arbeitet dann halt am Abend etwas länger. Also das ist sehr wichtig und sehr gut.

294 Ähm...ich glaub jetzt brauch ich die Frage nochmal.

295 **Inwiefern geht Ihre Vorgesetzte auf Ihre individuelle Bedürfnis und Qualifikatione i?**

296 A ja. Ich denke er verteilt die Arbeiten so innerhalb der Abteilung, wie sie die Leute am bes-
297 ten lösen können. Also er weiss, dass ich analytisch sehr gut bin und die Dinge landen dann
298 halt bei mir. Also er versucht eben die Arbeiten oder die Aufgaben entsprechend den Talen-
299 ten und den Vorlieben zu verteilen. So dass halt jeder das bekommt, was er gerne macht
300 und am besten kann. Also optimal verteilt.

301 **Empfindet Sie Ihre Vorgesetzte als vorbildlich und glaubwürdig und wenn ja inwiefern?**

302 Vorbildlich auf jeden Fall was das Thema Work-Life-Balance angeht. Weil mein ehemaliger
303 Vorgesetzter war ein Mensch der um 7 Uhr ins Büro kam und um 11 Uhr am Abend raus
304 ging. Und er hat das dann auch von seinen anderen Mitarbeitern erwartet. Und von dem her,
305 also er ist ein sehr sportlicher und ehrgeiziger Mensch. Also wenn er meint er muss jetzt ei-
306 nen Triathlon laufen, dann geht er jeden Tag in der Mittagspause trainieren, egal was da
307 kommt. Also er ist sehr ausgewogen, was das Arbeits- und persönliche Leben angeht. Und
308 generell, er ist sehr ehrgeizig. Und das ist eine Vorbildfunktion, denk ich schon. Was könnt
309 ich noch sagen...hm.

310 **Gibt es einen Punkt, wo er für Sie kein Vorbild ist, wo Sie sich ein Vorbild wünschen?**

311 ähm...Er ist manchmal kein Vorbild wenns darum geht, Dinge die er schon mal gemacht hat
312 wieder zu finden (lacht). Er sagt in seiner persönlichen E-Mail-Ablage das hat er nicht im
313 Griff. Also es ist dann halt oft so, dass ich mir vorkomme wie seine persönliche Assistentin,
314 wenn er sagt okay, schick mir das e-Mail jetzt doch noch einmal, weil ich finds nicht. Also
315 diese Dinge hat er manchmal nicht im Griff. Da muss man ihn öfter unterstützen. Aber
316 sonst...sonst hat er ganz gut im Griff.

317 **Inwiefern empfindet Sie Ihre Vorgesetzte als motivierend und inspirierend?**

318 Ähm... (überlegt). Ich denk einfach von seiner ehrgeizigen Art her. Ich mein er hat eine sehr
319 hohe Position jetzt und macht nebenbei seinen MBA. Wo man denkt, okay ich könnte das
320 nicht, dass ich mich jeden Tag am Abend hinsetze und lerne und am Wochenende in den
321 Kurs gehe und so weiter. Und das ist sehr inspirierend und bewundernswert. Wo ich denk
322 okay, vielleicht ist das auch eine Option einmal für mich, dass ich sage ich orientier mich
323 weiter jetzt im akademischen Sinne. Sonst fällt mir eigentlich konkret jetzt nichts ein...

324 **Motiviert Sie das dann auch in Bezug auf Ihre aktuelle Arbeit, dass er so ehrgeizig ist?**

325 Ja, ich denk schon irgendwie. Also ich könnt zwar jetzt nicht sagen warum, aber es gibt ei-

326 nem das Gefühl, okay es ist nicht nur die Arbeit, sondern man muss auch an seinem Voran-
327 kommen oder an seiner Karriere arbeiten. Und was auch sehr fördernd oder erfrischend
328 manchmal ist, ist dass er immer die Dinge hinterfragt. Dass man nicht sagt okay, das war
329 immer so und dieser Prozess ist immer so gelaufen, deswegen kann man das nicht ändern.
330 Sondern dass man auch bereit ist Veränderungen anzunehmen oder Veränderungen anzu-
331 streben. Das heisst ich muss mich nicht mit...also er findet sich nicht mit den Tatsachen, so
332 wie sie derzeit sind muss es immer sein, ab. Und das heisst das ist auch für mich so, dass
333 wenn ich Dinge verändern möchte, dann weiss ich, dass er das auch unterstützen würde,
334 wenn es dann Sinn macht. Und das hilft schon auch.

335 **Wie stellt Ihre Vorgesetzte sicher, dass Sie über alle relevante Informationen verfüged,**
336 **wo Sie bruched?**

337 Das ist glaub ich generell noch eher ein Schwachpunkt. Einfach weil sich so viel tut in ver-
338 schiedensten Gremien. Eben wir haben das wöchentliche Meeting wo mir zu zweit Face-to-
339 Face drüber sprechen was grad aktuell ist. Wir haben auch ein wöchentliches Controlling-
340 Meeting wo auch Österreich und Schweiz zusammen telefoniert und gegenseitig die Infos
341 austauscht. Trotzdem passiert's halt immer wieder, dass etwas vergessen wird. Ich denk da
342 haben wir auf jeden Fall noch verbesserungsbedarf. Das klappt nicht so optimal würd ich
343 sagen.

344 **Wo gsehd Sie da d'Gründ?**

345 Es ist halt...wir haben die selbe Organisation wie wir im Controlling in der Schweiz haben,
346 haben wir im Prinzip gespiegelt in Österreich. Das heisst viele Dinge besprechen die beiden
347 Line-Manager untereinander und dann fehlt halt manchmal die Kommunikation ein Stufe
348 tiefer. Ich glaube das ist ein menschliches Verhalten, dass man das dann auch vergisst. Für
349 einen selber ist es klar, aber man vergisst eben die anderen zu informieren. Ich hab keine
350 Ahnung wie mans verbessern könnte, ausser dass ich halt immer wieder aktiv nachfrage,
351 gibts irgendwas neues zu dem Thema. Es ist halt auch...von seiner Führungskraft her haben
352 wir dasselbe Problem. Dass halt Dinge manchmal im Board besprochen werden, die dann
353 nicht an die Abteilung weitergegeben werden. Aber ich denk das gibts in allen Bereichen.
354 Dass Dinge auf derselben Ebene besprochen werden und dass die drunter dann aber zu
355 spät davon erfahren oder nicht davon erfahren.

356 **Die nächst Frag isch, inwiefern unterstützed oder behindered Sie Ihri Führigschraft bi**
357 **de Führig?**

358 (lacht, überlegt) Ich versuch Dinge immer schon proaktiv anzusprechen. Also nicht zu warten
359 und wenn es dann schon zu spät ist anzusprechen. Ich bin glaube ich, teilweise sehr lästig,

360 wenn ich eine Antwort brauche um meine Dinge zu erledigen, um meine Aufgaben zu erledigen.
361 Dann hacke ich halt fünf Mal nach. Ähm....wie behindere ich ihn...gute Frage...ich bin
362 manchmal halt vielleicht ein bisschen zu umständlich und zu genau. Dass ich ihn halt mit
363 Dingen aufhalte, mit denen man sich eigentlich nicht zu lang beschäftigen sollte. (überlegt)
364 Manchmal bin ich halt vielleicht ein bisschen unflexibel und beharre dann auf meiner Meinung
365 oder auf meinem Standpunkt relativ lange. Wo mer sagt, da könnt man sich die Diskussionen
366 vielleicht sparen und ich könnt einfach nachgeben. Aber sonst...

367 **Zum Schluss chömed no äs paar Frage, wo eher chli allgemein sind. Also kei konkreti**
368 **Themene. Da bitt ich Sie au wieder 5 Begriff znänne, wie Sie sich Ihri Beziehig zu Ihrer**
369 **Führigschraft wünsched.**

370 (überlegt) Wie gesagt eben dieses offene und transparente Verhalten. Was könnt man noch
371 sagen...dass man fair bleibt innerhalb vom Team, niemanden bevorzugt oder benachteiligt
372 aufgrund von persönlichen Sympathien. Ähm...ja, er sollte wirklich ein Vorbild sein. Also das
373 was er von den anderen erwartet auch selbst vorlegen. Also dass man Dinge gewissenhaft
374 erledigt oder dass man den Richtlinien entsprechend handelt. Also es gelten dieselben Richtlinien
375 für ihn. Ja, und generell ist auch wichtig, dass er den Mitarbeiter fördert und auch fordert.
376 Also anspornt weiter zu kommen und dabei unterstützt auch.

377 **Wänn Sie jetzt a Ihri tatsächlich Beziehig dänked wo Sie händ zu Ihrem Vorgesetzte,**
378 **träffed die Begriff au so zue, wie Sie sich das wünsched? Oder gits än Begriff wo Sie**
379 **säged, dä trifft jetzt eher nöd zue?**

380 Ich denk das fordern und fördern. Also wirklich ich bekomme sehr verantwortungsvolle Aufgaben
381 übertragen, aber immer nur dann, wenn die andern grad keine Zeit haben zum das zu erfüllen.
382 Also so generell mach es ich, aber wenn ich keine Zeit hab, dann darfst es du machen, so in die
383 Richtung. Und da würd ich mir halt wünschen, dass ich verantwortungsvolle Aufgaben auch
384 bekomme, nicht nur weil die andern grad nicht können, sondern generell auch immer in Betracht
385 gezogen werd.

386 **Wo gsehnd Sie dä Grund, dass das so läuft?**

387 Ich weiss ned. Vielleicht einerseits weil man die guten tollen Sachen für sich selbst aufsparen
388 möchte. Dass man sagt okay, dass ist jetzt etwas wo ich gegenüber dem Board Visibilität erzielen
389 kann oder wo ich mich beweisen kann und präsentieren kann. Und das macht man immer gern
390 selber. Vielleicht fehlt auch noch das Vertrauen, dass man sagt okay die Person kann das wirklich
391 machen. Und dann natürlich dass man unter Zeitdruck die Dinge eher abgibt, aber das ist sehr
392 menschlich. Weil man kann nicht alles selber machen, also ab einem gewissen Grad muss man die
393 Dinge delegieren. Aber ich denk, dass sies halt sehr gern sel-

394 ber präsentieren, weil sie dann einfach halt nach aussen hin gesehen werden.

395 **Welli Begriff würed Sie derä Ufzählig hinzuefüege, wänn Sie a Ihri tatsächlich Beziehig**
396 **dänked. Gits da än positive oder än negative Begriff wo sie säged, i dä Realität, mü-**
397 **esst ich dä no hinzuefüege?**

398 (überlegt) Ist schwierig. Konkret fällt mir eigentlich nichts ein.

399 **Dänn bitt ich Sie, Ihrem Vorgesetzte ä Note zgä vo 1 bis 5, also 1 wär schlächt und 5**
400 **wär sehr guet, zum Ihri Zfriedeheit mit sim Führgsstil uszdrucke. Und dänn chönd**
401 **Sie das gern begründe.**

402 (überlegt) Ich würd sagen vier. Weil er generell so von der Ehrlichkeit und Offenheit und Ver-
403 traulichkeit, ist er wirklich top. Also man kann alles ihm gegenüber sagen. Womit ich nicht so
404 zufrieden bin ist momentan einfach die Situation, dass ich das Gefühl hab, er schaut mehr
405 auf seine Karriere als auf meine. Weil er eben den MBA macht. Ich darf ihn vertreten im
406 Sommer für sechs Wochen, aber es ist halt etwas, was mich hindert. Also wenn jetzt eine
407 super tolle Position am Campus in der Schweiz frei werden würde, wäre ich jetzt derzeit da-
408 ran gehindert, das anzunehmen, weil ich einfach für den Sommer wo er nicht da ist noch da
409 sein muss. Das ist irgendwie...nennen wirs unter Führungsstrichen Egoismus, den er da
410 derzeit an den Tag bringt. Dass er seine Karriere weiterbringt, aber eigentlich dann mich
411 daran hindert und ich werde zurückgestellt. Aber ist auch nur menschlich denk ich; ich würds
412 vielleicht genau so machen, wenn ich in der Situation wäre. Das ist der einzige Kritikpunkt
413 den ich eigentlich wirklich habe.

414 **Was söll Ihre Vorgesetzte unbedingt bibhalte?**

415 (überlegt) Das ehrliche Verhalten und das Nicht-abgehoben-sein nur weil ich Manager von
416 so und so mit Gehalt so und so bin, plötzlich alle anderen als minderwertig zu behandeln.
417 Sondern einfach das menschliche und zugänglich sein auch für Assistentinnen die mir Fra-
418 gen stellen und mit Problemen kommen; also für jedermann, egal von welcher Hierarchiestu-
419 fe ein offenes Ohr zu haben, also einfach nicht überheblich zu werden. Aber das haben bei
420 uns nicht viele Führungskräfte, dass sie sagen okay ich bin mir jetzt zu Schade um mit dieser
421 Person zu sprechen, weil ich bin ja drei Levels höher. Also das ist ganz wichtig, dass man
422 auch...also natürlich von der Struktur her sind wir in einer Hierarchie aufgebaut, aber wenn
423 wir miteinander sprechen und arbeiten ist es als wären wir alle gleich. Und das ist ganz wich-
424 tig.

425 **Wänn Sie d'Möglichkeit hettet, zum d'Führg i derä Firma ganz neu ufzbaue - vo**
426 **Grund uf - was würed Sie alles anders mache?**

427 (überlegt) Ich würd die Hierarchie glaube ich noch ein bisschen mehr verflachen. Also grö-
428 sere Teams, nicht zu viele Abstufungen. Das haben wir jetzt hier schon sehr reduziert,
429 aber...ja. Es soll keine Manager geben, der eine Person unter sich hat, weil das ist irgend-
430 wie...das künstliche aufbauen der Hierarchie, das würd ich nicht machen. Und vielleicht
431 auch...ich weiss nicht obs da eine Möglichkeit gibt, dass man sagt, man überprüft, ob jemand
432 zur Führung geeignet ist. Also nicht jetzt jede Person automatisch zur Führungskraft zu er-
433 nennen nur weil sie jetzt schon zehn Jahre im Unternehmen ist, so jetzt wirds Zeit dass du
434 Manager wirst, jetzt schickt man dich in einen Kurs und du kriegst ein Team von fünf Leuten.
435 Sondern wirklich drauf zu achten, dass die Leute das auch wirklich wollen und auch fähig
436 sind Leute zu führen, also gute Manager sind. Wobei man kanns meistens erst beurteilen
437 wenn mans probiert hat. Aber da dann auch entsprechend zu reagieren und zu sagen okay
438 vielleicht gibts da eine anderen Position in einer Stabfunktion oder was auch immer, die
439 mehr Sinn machen würde, wenn jemand absolut nicht zur Führung geeignet ist.

440 **Gits suscht no öppis wo Sie würed anders mache?**

441 (überlegt) Nein.

442 **Händ Sie no öppis wo Sie no möchtet loswerde, wo Sie jetzt nonig händ chöne säge**
443 **in Bezug uf Füehrig?**

444 Ja ich denk, ich sag jetzt generell noch was zu J&J. Also ich habs in meiner vorherigen Posi-
445 tion ganz anders erlebt. Also ich war immer einer Frau von Mitte 50 unterstellt die ohne Fa-
446 milie war und so die typische Karrierefrau und alles andere zur Seite gestellt hat. Und da
447 wars das klassische ich bin der Chef und ich muss auf Knien ins Büro kriechen wenn ich
448 etwas brauche. Und es wurde auch geschrien, also durchs Büro geschrien und der Mitarbei-
449 ter fertig gemacht und das ist etwas warum ich da nie wieder wegmöchte und es da total
450 schätze. Und man kann halt wirklich...also ich könnte auch, wenn ich sag jezt hab ich ein
451 Anliegen und ich hab das Gefühl ich muss das jetzt mit unserem Manager besprechen, dann
452 kann ich da einfach ins Büro reinspazieren und sagen ich würde gern 10 Minuten etwas be-
453 sprechen. Also diese Distanz die man hat, die ist so gering...man kann zu jedem Board-
454 Mitglied hingehen und sagen ich möcht bitte irgendwas Vertrauliches besprechen oder ich
455 möcht meine Meinung äussern oder ich hab folgendes Problem. Also das ist echt top. Das
456 hab ich bisher noch nie irgendwo erlebt und von dem her denk ich, kann man bei der Füh-
457 rung fast nicht viel verbessern (lacht).

Transkription Interview mit MA3

1 **Welli 5 Begriff falled dir i, wänn du a Füehrig dänksch?**

2 Mänschekenntnis, Verantwortigsbewusstsi, Kompetenz, Grächtigkeitssinn und dä Überblick

3 bewahre.

4 **Danke. Dänn chömed jetzt Frage, wo ich dich bitte wird, dich a bestimmti Situatione**
5 **oder Ereingis zerinnere. Du chasch die bitte möglichst usfuehrlich schildere. Und du**
6 **chasch der au gärn chli Ziit näh zum nadänke was nänne möchtisch. Als ersts dänk**
7 **bitte a d'Ziit zugg, wo du serst mal mit dinere aktuelle Führigschaft zäme cho bisch,**
8 **also die Zämearbet, wänn das wie versuech nomal chli vor dim geistige Auge Revue**
9 **passiere lah...was sind det Moment oder Ereignis gsi, wo du vill über dini Führig-**
10 **schaft glernt häsch oder wo eifach i dä Zämearbet bsunderi Moment oder Ereignis gsi**
11 **sind.**

12 (überlegt) Also bevor sie mini Führigschaft worde isch, han ich sie scho kännt und han sie
13 sehr gschätzt. Vo dem her han ich mich gfreut, dass sie mir dänn vor d'Nase gsetzt worde
14 isch (lacht). Statt suscht irgendöpper. Also ich dänk das über mini Vorgsetzti lerne, das isch
15 vorher gsi, bevor sie mini Vorgsetzti worde isch, dur Gspräch wo ich vorher mit ihre gha han.
16 Will Gspräch werdet nachher anders sobald sie mini Vorgsetzti wird. Will dänn muess mer
17 plötzlich ufasse was mer seit, das chan nämlich uf eim zugg falle. Also ich han vorher meh
18 vo ihre glernt als jetzt im Moment. Det sinds dänn au persönli Gspräch gsi, wo ich au Rat
19 gsuecht han. Also Rat gsuecht ha, wie chan ich da drin wiitercho, was rated sie mir. Und das
20 mach ich jetzt eigentlich nüm wills wieder negativ uf mich zugg fällt.

21 **Also häsch die Erfahrig gmacht oder isch das öppis wo du dir jetzt vorstellst?**

22 Ja, das han ich gmacht bim vorherige Vorgsetzte.

23 **Gits no anderi Moment wo speziell gsi sind i dä Zämearbet oder wo öppis glernt**
24 **häsch?**

25 Was eifach schön isch, sie isch sehr interessiert und chunnt au mal mit uf Chundebsuech
26 und gseht was ich mach und wie ich das mach. Das isch bi de vorherige Vorgsetzte au nid
27 de Fall gsi und das isch schön. Will so chan sie überhaupt beurteile, was ich mach. Das isch
28 sicher sehr schön.

29 **Dänn bitt ich dich, dich jetzt ane konkreti Situation zerinnere, wo du s'Verhalte vo di-**
30 **nere Vorgsetzte sehr gschätzt häsch und das zschildere.**

31 (überlegt) Äs isch schwierig. Ich find sie isch nid so präsent. Ussert die zweimal wo sie ebe
32 mit uf Chundebsuech gange isch. Wo sie sich im Nachhinein andere Sitzig denn vor Board-
33 Mitglieder au für mich starch gmacht hät, das isch wahrscheinlich das wo ich schätze und was
34 mir vill bedüet. Dass sie sich starch macht für mich.

35 **Was isch das für ä Situation gsi?**

36 S'Bordmitglied hät gfunde was ich da mach das gaht jetzt aber überhaupt nid und das seg
37 sies Revier. Und mini zwei direkte Vorgsetzte, die hend nachher dänn grad nei, das isch rich-
38 tig so und das passt und das isch abgsproche. Sie händ mich halt verteidigt.

39 **Wieso häsch das Verhalte bsunders gschätzt?**

40 Will ich i minere Position überhaupt kei Kompetenze ha und ich bi dem einte Bordmitglied
41 mache chan oder nid mache chan, ich machs immer falsch. Und so hät mini Vorgsetzti und
42 min Über-Vorgsetzte...die händ nachher denn d'Kompetenz mit ihm zrede und ihm au d'Stirn
43 zbüüte was ich in minere Position nid han, will er chan mir chünde, aber ihne chan er nid
44 chünde.

45 **Und häsch nach dem Ereignis dis Verhalte gägenüber dinere Vorgsetzte oder au dini**
46 **Istellig irgendwie gänderet?**

47 Nei.

48 **Dänn bitt ich dich s'Umgekehrte no zmache. Äs Verhalte vo dinere Vorgsetzte zschil-**
49 **dere, wo du enttüscht gsi bisch, dass sie sich so verhalte hät.**

50 Das isch dänn...gaht eigentlich is gliche. Dass sie sich nid igsetzt hät für öppis wo ich gern
51 hetti gha dass sie sich isetzt. Wobi ich nöd weiss öb sie das hineume doch gmacht hät und
52 ich weiss eifach nüt devo oder ob sies nöd gmacht hät. Eifach wänn mer sich so gfalle lah
53 fühlt.

54 **Und hät das öppis veräderet a dinere Istellig oder a dim Verhalte?**

55 (überlegt) Ich bin jetzt vorsichtiger bi dem was ich säge.

56 **Wo gsehsch du im Arbeitsalltag i dim Team Useforderige für ä Führigschraft?**

57 Mitarbeitendi sind alli sehr verschiede, sind alli sehr ehrgizig zum vorwärts cho uf ihri Art und
58 Wiis und das machts dänn nöd eifach für ä Führigschraft allne Wünsch grächt zwerde. Und
59 dänn mit mim Grächtigkeitssinn allne grächt zwerde, das isch nid möglich, also mer muess
60 öpper bevorzuge. Will äs git nid so vill Stelle wo mer ufstiege chan. Und das isch sicher da
61 drin ä Herusforderig, will alli sind sehr kompetent. Äs git einzelni, die sind nid so kompetent,
62 aber die wo ehrgiizig sind und vorah cho möchted, die sind sehr kompetent und jede möchti
63 wiitercho.

64 **Und wie gaht dini Führigschraft mit dem um?**

65 Sie versuecht Gspräch zmache und zbeschwichtige und d'Lüüt uf chliner Flamme zbhalte
66 und zsäge ihr müend halt verstah, äs git nid so vill Plätz. Also vertröste eigentlich.

67 **Und wie findsch das Verhalte?**

68 Das isch verständlich, will äs hät nöd meh Plätz, aber äs hilft mir nid wiiter.

69 **Würsch da öppis erwarte no?**

70 Realistisch gseh chan sie gar nüt anders mache.

71 **Dänn wird ich im nächste Teil Frage stelle im Zämehang mit dine Idealvorstellige vo**
72 **Füehrig. Also äs gaht jetzt nöd um dini konkreti Beziehig zu dinere Füehrigschraft,**
73 **sondern chasch würklich losglöst vo dem verzelle. Die erst Frag wär nomal 5 Begriff**
74 **znänne, was dir im Zämehang mit Füehrigserfolg in Sinn chunnt.**

75 Z'Friedeheit vo de Mitarbeiter, äs guet funktionierends Team ohni Machtkämpf drin. Je nach
76 dem wo mer das Team hät, chammer Erfolg au mässe im Umsatz, eifach dass mer de Erfolg
77 au gseht. (überlegt) Mitarbeiter sind fröhlich und chömed gärn go schaffe und sind praktisch
78 nie chrank.

79 **Merci. Welli Wärt wäred dir als Füehrigschraft bsunders wichtig? Also wänn du jetzt ä**
80 **Füehrigschraft wärsch.**

81 (überlegt) Sicher mal Wertschätzig sälber a die einzelne Persone. Wenn mer das wertschätzt
82 was die Person macht. Dänn Verständnis. D'Freiheit ha zmache was mer möchti, also nöd
83 dasss mer kontorlliert wird, sondern dass mer s'Vertraue hät, Vertraue i die andere Lüüt.
84 (überlegt) Ich glaub die drü Sache sinds.

85 **Chönntsich äs Verhalte beschriebe, wo sich die Wärt würed üssere? Also wo dir**
86 **chönntsich vorstelle, wänn ich mich so und so verhalte wür, dänn wür mer die Wärt**
87 **gseh.**

88 Also wänn ich zuelose, chammer die Wert au feststelle. Also wänn mer zuelost git mer au
89 Wertschätzig und Verständnis. Aber das gaht dänn wieder i die drü Sache ihne wo ich scho
90 gseit han.

91 **I was für Situation wär dänn das?**

92 Äs isch wichtig i allne Situatione zuezlose. Das find ich öppis sehr wichtigs. Zuelose und nid
93 irgendwie sälber öppis interpretiere ohni vorher abgsproche zha mit dä Lüüt. (überlegt) Äs
94 chunnt mer suscht nüt meh in Sinn.

95 **Okay. Was sind i dine Auge die zentrale Ufgabe vonere Füehrigschraft? Also ganz all-**
96 **gemein betrachtet, nöd ufes spezifischs Team bezoge.**

97 Also d'Hauptufgab isch sicher mal d'Mitarbeiter füehre, Mitarbeiterentwicklig, dass mer sie au

98 vorschlaht für Stelle wo frei werdet. Und also Kompetenz bruchts eifach immer für Positio-
99 ne...aber das isch kei Ufgab...suscht Ufgabe...(überlegt) Informatione wiitergäh, also Infor-
100 matione ihole und au wiitergäh, das isch sehr wichtig. Ja, äs gaht chli is glich, sich isetze für
101 d'Mitarbeiter und luege, dass s'Arbeitsumfeld so isch, dass d'Mitarbeiter au guet schaffe
102 chönd. Dass sie die nötige Materiale, Ressource vorhande händ, damit sie schaffe chönd.

103 **Die nächst Frag isch, welli Qualifikatione und Kompetenze söll dinere Meinig nah ä**
104 **Führigschraft bi de Janssen-Cilag mitbringe?**

105 Ich find Sozialkompetenz sehr wichtig. Fachkompetenz chan mer sich aeigne, Sozialkompe-
106 tenz nid, also bis zume gwüsse Punkt scho, aber das wird ziemlich schwierig. Und die wo
107 eifach natürluchi Sozialkompetenz händ, da isches eifacher. Für mich isch das wichtig. Für
108 anderi isch Fachkompetenz wichtig, aber Fachkompetenz chan mer lerne. Ich find Führig-
109 schräft müend au zuelose chönne. Und sich au zugg näh chöne, also nid sälber interpretie-
110 re, sondern durs zuelose au Rückfrage stelle. Also äs Stuck wiit Coaching, aber au äs Stuck
111 wiit...also durs Coaching duet mer eigentlich d'Mitarbeiter führe. Also Coaching chönnt mer
112 eigentlich au no dezue näh als Ufgab. Guet als Kompetenz au, äs chönd nid alli Coaching
113 mache, die Kompetenz händ nid alli. Suscht Kompetenz (überlegt)...

114 **Also wännnd seisch aktiv zuelose, isch das das wo der innerhalb vo de Sozialkompe-**
115 **tenze am wichtigste isch?**

116 Ja. Aktiv zuelose aber dänn au aktiv öppis drus mache. Zuelose ellei langet nid. Mer muess
117 au begrieft, was seit mer de Mitarbeiter und mer muess au öppis umsetze. Also zuelose ellei
118 tuet gwüssi Sache..tuets hälfe, aber bi andere Sache gits au Pünkt wo mer aktiv öppis ma-
119 che muess.

120 **Wieso isch s'Zuelose so wichtig?**

121 Um Missverständnis zvermiede und au zwüsse was chönd d'Mitarbeiter wüchlich und was
122 nid. Aktivs Zuelose cha zum Biespiel au....äs git vill Lüüt, die tüend eifach säge was sie alles
123 chönd. Und da muess dänn d'Führigschraft au wüsse was seit er mir eifach und was chan
124 er wüchlich. Also da muess mer au wieder Kompetenz ha zum unterscheide, was isch eifach
125 nur Luftblase was die Person mir verzellt und was isch au real dehinder. Also zuelose isch ä
126 grossi Kompetenz.

127 **Gits öppis wo mer spezifisch bi de Janssen-Cilag uf kein Fall tue därf oder wo mer**
128 **unbedingt beachte muess?**

129 Bi Janssen-Cilag därf mer nid introvertiert si (lacht). Ich bin introvertiert und das isch nid so
130 guet. Will da muess mer sich sälber verchauft und da isch ebe das wichtig, sich selber ver-

131 chaufe. Und wenn mer als Führgschaft sich nid selber verhauft, dänn chunnt mer nid
132 wiiter und dänn chammer sich vor de Gschäftsführg nid würllich hörbar mache.

133 **Und was bedüet das dänn, wänn mer sich nöd chan hörbar mache?**

134 Dänn wird das uf d'Mitarbeiter zrugge falle, dass d'Mitarbeiter vo derä Führgschaft nid wiiter
135 chömed. Das hät dänn direkt Ifluss.

136 **Und au als Mitarbeiter sälber isches demfall wichtig, dass mer sich chan behaupte?**
137 **Oder eifach uf de Führgsebeni?**

138 Ja, au für d'Mitarbeiter.

139 **Die nächste Frage beziehnd sich uf konkreti Themene, wo im Zämehang mit Führg**
140 **hüfig diskutiert werdet. Ich wird dich da vor allem fräge, wie dini Führgschaft be-**
141 **stimmti Sache macht. Du chasch mir aber au säge wänn sie öppis überhaupt nöd**
142 **macht und wänn öppis nöd so isch wie du dir das wünschisch. Die ersti Frag bezieht**
143 **sich uf s'Thema Feedback. Wie zeigt dir dini Vorgsetzti wo du bezüglich dine Leistige**
144 **stahsch?**

145 Sie seits mir ganz direkt. Mir händ regelmässig Mitarbeitergpsräch. Wänn ich Feedback ha
146 möcht, chan ich au direkt zu ihre ga. Also ich chan jede Tag zu ihre ga wenn ich das möcht.
147 Also sie isch sehr offe und git direkt Feedback.

148 **Und empfindsch d'Rückmäldige als hilfrich?**

149 Ja, meistens.

150 **Chasch ächt dini Antwort ahand vonere Situation verdütliche, wo das so gsi isch, wo**
151 **äs Feedback cho isch wo dir würllich wiiterghulfe hät?**

152 Das isch au bim letschte Gspräch gsi, wo sie dänn au für mich igstande isch. Da hät sie mir
153 ganz klar gseit, was söll ich säge, was isch wichtig und was söll ich vermiede und das hät
154 mer sehr ghulfe. Also sie git mer konkret Tipps, was söll ich mache.

155 **Inwiefern empfindsch du die 5 Conversations - also Zielveribarig, Zwüschegespräch,**
156 **Endjahresgespräch, Karrieregespräch - inwiefern empfindsch du die Gspräch als nütz-**
157 **lich für dich sälber?**

158 Wenn mer guet vorbereitet isch, isches nützlich. Wenn mer eifach so dri chunnt, bringts nid
159 so vill.

160 **Also als Mitarbeitende guet vorbereitet?**

161 Als Mitarbeitendi und als Vorgesetzte muess mer guet vorbereitet si. Wänn mer sich vorberei-
162 tet, chan mer ganz klar säge, was hät mer alles scho gmacht. Das isch wie bim Interview.
163 Wänn mer sich vorbereitet und vorher Gedanke gamcht hät über d'Frage, dänn chammer
164 dänn au vill meh bringe. Aber wänn mer sich nid vorbereitet hät, dänn fählt eim dänn vielleicht
165 d'Hälfte wo eim dänn vielleicht ein Tag später in Sinn chunnt was eigentlich wichtig gsi wär
166 fürs Gspräch. Wänn mer sich vorbereitet - gnueg lang vorbereitet - dänn chömed sicher alli
167 Themene zum Gspräch.

168 **Gaht das wieder chli i das ine, dass mer sich muess behaupte?**

169 Ja, mer muess sich da drin sehr behaupte.

170 **Wie bringt dini Vorgesetzi dir gägenüber Wertschätzig zum Usdruck?**

171 Dur direkts Feedback. Positivs Feedback oder konstruktivs Feedback. Ja klar chunnt dänn
172 au no Mimik dezue und Gestik und dä Tonfall. Aber direkts Feedback eigentlich.

173 **Wie unterstützt dich dini Vorgesetzi bi de Arbet?**

174 Wänn ich Hilf bruch, chan ich zu ihre cho und dänn versuecht sie mir Hilf zgä. Also sie git mir
175 s'Gfühl, ich chan jederziit go frage cho. Und ich han au no nie s'Gfühl gha ich bin unbäte.
176 Also ich chan würlklich jederziit gah.

177 **Gits da au ä konkreti Situation, wo das erläbt häsch?**

178 Das isch alles immer die gliichi Situation. Halt das wo grad astaht.

179 **Also im Alltag erläbsch das würlklich au so, dass dänn wänn öppis isch, dass dänn au**
180 **cho chasch.**

181 Ja. Also wänn ich Schwirigkeite han miteme Bordmitglied zum Biespiel, dänn chan ich zu
182 ihre ga und dänn drüber rede und dänn seit sie mir, was isch sinnvoll und was nid. Will sie
183 scho sehr lang debi isch und die Lüüt sehr lang kännt und wie die ticket...das isch hilfrich.
184 Dass mer nid in Fettnäpfli tritt.

185 **Wie regt dich dini Vorgesetzi zur Wiiterentwicklig vo dine Fähigkeite a?**

186 Au wieder dur direkts Feedback. Also sie seits mir und git mir Tipps, was isch da drin wichtig
187 und was isch weniger wichtig, was muess ich unbedingt mache, was söll ich si lah. Und tuet
188 mir au gwüssi Kürs vorschlah wo ich bsueche chan. Also sie nominiert mich au und ich
189 bechum Kürs.

190 **Bezieht sich das dänn, also was du mache söllsch und was du nöd mache söllsch, vor**
191 **allem uf fachliche Sache oder ufs Verhalte?**

192 Nei, ufs Verhalte.

193 **Und d'Kürs dänn au?**

194 Kürs gönd au is Verhalte ine. Also wie verchauf ich mich sälber. Äs gaht nid um
195 d'Fachkompetenz. Äs gaht um s'Verhalte eigentlich.

196 **Empfindsch du das als nützlich? Also häsch s'Gfühl, so wie sie dich versuecht**
197 **wiiterzbringe, das bringt dich au wiiter?**

198 Zumene grosse Teil scho.

199 **Gits no öppis wo anders würsch welle ha oder wo dänksch, det chönnt mer no anderst**
200 **zu de Verbessering vo Fähigkeite arege?**

201 Vo minere direkte Vorgsetzte nid. Vom ganze Unternehme scho. Dass mer bitz meh uf das
202 luegt was Outcome isch und weniger uf das luegt, was mer eifach nur seit. Dass mer würk-
203 lich uf d'Arbet luegt und nid uf das wo mer gross use posaunt. Also für mich isch Qualität und
204 das wo mer abliefert wichtiger als das wie ichs jetzt verchaufe. Und das isch da inne ebe
205 andersch.

206 **Inwiefern gaht dini Vorgsetzti uf dini inviduelle Bedürfnis und Qualifikatione i?**

207 Ich han s'Glück, ä sehr verständnisvolli Vorgsetzti zha, wo eigentlich die gliche Umständ hät.
208 Sie hät Chind, ich han Chind. Und mini persönliche Bedürfnis sind vor allem ebe uf d'Familie
209 usgrichtet. Also wänn ich irgendwo Verständnis bruch, dänn ischs det. Will ich muess denn
210 au mal hei gah oder mal später go schaffe cho oder irgendwie...und det tuet sie sich ganz
211 klar für mich isetzte, will sie ganz klar weiss wie das isch. Als Biespiel jetzt. Und ebe, sie
212 nimmt sich Ziit mit mir zrede. Sie hät immer ä offeni Tüür demit ich mit ihre rede chan.

213 **Empfindsch du dini Vorgsetzti vorbildlich und glaubwürdig und wänn ja inwiefern?**

214 Sie isch sehr glaubwürdig. Also das was sie seit und was sie macht, das stimmt überein. Ich
215 han nie bi ihre s'Gfühl gha, das was sie mir seit isch nachher ganz anders als das was sie de
216 andere seit. Also sie isch ehrlich. Vorbildlich isch sie sicher au, will sie haltet sich a alli Gsetz
217 und Regle. Ich würd sie vielleicht nid grad als Vorbild näh i däm Sinn zum säge wie chum ich
218 jetzt schnäll vorwärts i derä Firma, aber rein vom Menschliche her find ich sie sehr äs guets
219 Vorbild.

220 **Empfindsch du dini Vorgsetzti als inspirierend und motivierend?**

221 Motivierend isch sie. Inspirierend...teilwiis. Also sie isch nid so fantasievoll wie jetzt anderi.
222 Marketing isch da anderst. Aber motiviere chan sie guet. Das isch au durs zuelose wo sie

223 guet chan oder au durs Feedback gäh wo sie guet chan. Das motiviert.

224 **Und bim inspiriere, was chönntsich der dänn det no anderst vorstelle, was sie chönnt**
 225 **anders mache zum meh inspiriere?**

226 Isch no ä schwierigi Frag. Das weiss ich wahrscheinlich sälber nid (lacht).

227 **Also wänn seisch im Marketing...dänn häsch det vielleicht scho öppis gseh wo find-**
 228 **sch isch inspirierend?**

229 Also inspirierend find ich wänn irgendöpper mit völlig neue Idee chunnt, wo vielleicht über-
 230 haupt nid umsetzbar sind, aber us dem chan mer dänn öppis mache, was umsetzbar isch.
 231 Aber so Idee chömed vo ihre her jetzt nid. Also da muess ich sälber mit Idee cho. Und das
 232 isch im Marketing, will die halt defür da sind Idee zentwickle, isch das ganz anders und dur
 233 das wird mer inspiriert. Dur Idee wo vielleicht völlig abhobe sind, aber dur das chan öppis
 234 sehr guets entstah.

235 **Wie stellt dini Vorsetzti sicher, dass du über alli relevante Informatione verfüegsch,**
 236 **wo du zum schaffe bruchsch oder au für dich?**

237 Sie tuet regelmässig in Telefonkonferenze informiere oder via Mail informiere, wänn öppis
 238 ganz rasch astaht. Also sie tuet regelmässig informiere.

239 **Au so, dass du chasch säge ich han alli Informatione wo ich bruche?**

240 Ja, wenigstens die wo sie mir gä därf. Ich hetti gärn meh aber das därf sie nöd.

241 **Okay. Inwiefern unterstützisch oder behinderisch du dini Vorsetzti bi de Führig?**

242 Idem, dass ich vielleicht ab und zue nid ganz genau das mach was sie seit oder was sie sich
 243 wünscht.

244 **Also isch das dänn will du nöd iverstande bisch mit däne Ziel wo sie git oder mit dene**
 245 **Vorgabe oder hät das anderi Gründ?**

246 Das hät wahrscheinlich anderi Gründ. Also wäg de Persönlichkeit vo minere Siite (lacht). Ja.
 247 das hät nüt mit dem ztue.

248 **Und wie unterstützisch oder behinderisch du sie no bi de Führig?**

249 Also untersütze tuen ich, wänn ich überzügt bin vo dem was sie seit, dänn tuen ich natürlich
 250 das wiitertransportiere und setz mich defür i. Also aktiv behindere tuen ich sie nid. Also ich
 251 tuen sie sicher nid so behindere, dass nachher anderi drunder liedet oder dass anderi nach-
 252 her sich gäge sie uflehnet. Das isch dänn öppis i mir drin..also ebe Persönlichkeit vo mir.

253 Das merkt niemert andersch. Vielleicht merkt sies au nid emal. So dass ich mir dänn au selber
254 Barriere in Wäg stelle, dass ich nid wiiterchume. Also ich behindere sie nid aktiv. Ussert
255 wänn sie jetzt würklich öppis ganz falsches mache würdi, das hät sie aber no nie gmacht
256 (lacht) dänn würd ich sie aktiv behindere. Dänn würd ich mit ihre rede. Und wänns nöd
257 klappt, dänn würd ich mit ihrem Vorgsetzte rede, also ich wür sicher s'Gspräch sueche und
258 wänn das nöd klappt, dänn würd ich zu andere gah und versueche mit de Masse dänn ir-
259 gendöppis zbewege, aber das isch no nie vorcho. Aber ich würds mache.

260 **Zum Schluss hani no äs paar allgemeineri Frage. Und zwar bitt ich dich, als ersts au**
261 **wieder 5 Begriff znänne, wie du dir d'Beziehig zu dinere Vorgsetzte wünschisch.**

262 (überlegt) Äs gaht immer is gliche ine. Verständnisvoll, vertrauensvoll, glaubwürdig...das tuet
263 au wieder paktisch alles abdecke. Offe und ehrlich, also direkt.

264 **Wänn jetzt a dini tatsächlich Beziehig dänksch wo du zu dinere Vorgsetzte häsch, träf-**
265 **fed die Begriff au alli zue oder gits no Begriff wo müesstisch säge, das isch jetzt nöd**
266 **so wie ich mir das wünsche?**

267 Mit ihre isches jetzt eso, wie ich mir das wünsche.

268 **Gits no Begriff wo müesstisch hinzuefüege, wänn a die tatsächlich Beziehig dänksch?**
269 **Also das chönd postivi oder negativi Begriff si. Wo würsch säge, das zeichnet eusi**
270 **Beziehig au no bsunders us.**

271 (überlegt) Nei, ich dänk nid.

272 **Jetzt bitt ich dich, dinere Vorgsetzte ä Note zgä vo 1 bis 5 zum dini z'Friedeheit mit**
273 **ihrem Führigsstil uszdrucke und das churz zbegründe.**

274 (überlegt) Ich würd...rein Führig vo de Mitarbeiter würd ich säge äs 4. Äs 5 nid, will ich fin-
275 de...das isch eifach s'Empfinde vo minere Siite her. Ich weiss nid was sie würklich macht und
276 was nid. Sie cha sich nid so duresetze vor ihrne Vorgsetzte demit ihri Mitarbeiter wiiter chö-
277 med. Ja. ich gsehn das eifach nid was sie macht i derä Beziehig. Und ich gsehn dement-
278 sprächend gits au kein Outcome. Also ich han s'Gfühl sie machts nid, also mir sind alli a de
279 gliche Stell.

280 **Also du häsch vorher au atönt, also du häsch au s'Gfühl, dass das au kei Stärchi isch**
281 **vor ihre. Also nöd eifach sie machts nöd sondern dass sie det au eifach nöd ihri Stär-**
282 **che hät, oder?**

283 Ja.

284 **Was söll dini Vorgsetzti unbedingt bibhalte?**

285 Das wo ich au scho gseit han (lacht). Das was sie isch. Also sie söll unbedingt sich sälber
286 bliebe und ebe wiiterhin verständnisvoll si. Direkt, offe, ehrlich. Also das was sie isch...ich
287 find sie guet wie sie isch.

288 **Wänn du d'Möglichkeit hettisch - das isch die letscht grösser Frag - Führig i derä**
289 **Firma ganz neu ufzbaue, was würsch du alles anders mache?**

290 Ich würd in erster Linie ebe mal das verändere, nid nur uf das lose was gseit wird, sondern
291 au dehinder luege, was wird au gmacht. Und ich würd die Mitarbeiter fördere wo au öppis
292 mached und nid nur die wo öppis säged.

293 **Wie würsch das mache? Und wie würsch das usefinde?**

294 Ich würdi uf d'Arbet luege wo usehunnt. Ich würd au Chunde frage nach Feedback über die
295 Person. Äs tönt wie Kontrolle was ich da mache, aber ich möcht wüsse, das was die Mitar-
296 beiter säged und das was sie mached, stimmt das überein oder nid. Aber mir isch eifach
297 Qualität vo de Arbet wichtiger und s'Outcome als das was useposaunt wird. Also das isch
298 öppis wo ich sicher ändere würdi. Aber das isch ä amerikanischi Firma. Sie nimmt sich das
299 als Vorbild. Aber das isch sicher öppis, wo ich schnell ändere würd.

300 **Gits no öppis anders, wo ganz anders würsch mache?**

301 Nei, suscht find ich dä Arbetgeber würklich sehr guet. Äs gfallt mir. Ich würd wieder da hi cho
302 go schaffe.

303 **Möchtisch no öppis loswerde, wo jetzt nöd häsch chöne säge in Bezug uf Führig?**

304 Das chunnt mer morn oder übermorn dänn in Sinn (lacht)

Transkription Interview mit MA4

1 **Die erst Frag als Ihstig, was chunt dir in Sinn, welli 5 Begriff fallet dir ih wenn du ah**
2 **Führig dänksch?**

3 Klarheit, es muess gradlinig sii, kollegial sii, dass mr getrout ufenand zue gha, Vertrauensba-
4 sis.

5 **Okay. Im zweite Teil vom Interview bitt ich dich, dich ah bestimmti Situatione oder Er-**
6 **eignis z erinnere. Chasch dir au Ziit näh für das. Die erst Fräg wär, wenn du zruggdä-**
7 **nksch wo du ahgfange häsch schaffe mit dinere aktuelle Führigskraft, häts da**
8 **bsunderi Moment gäh, wo du vill über dini Führigskraft glernt häsch?**

9 Ja bi mir isch chli speziell. Will de einti Chef isch da, und ich ha en Teamchef in Östriich. Und
10 da isch amel chli speziell, will wer isch für mich zueständig ih wellem Bereich. Ja so das

11 normale Chefzüks das isch de lokali da und sehr spezifisch uf mini Arbet isch denn de in
12 Östriich. Sie hend das irgendwie selber nonig so klar unterteilt gha, will mini Führigschaft
13 isch au erst neu ih dere Position und da häts chli es durenand geh, wenn muess ich zu ihm
14 gah, wenn muess ich zum andere gah. Und bi ihm – also bim lokale – hät mr eifach gmerkt,
15 dass er eigentli voll d Verantwortig möchti ha aber er hät halt glich au en Chef wo ihm seit,
16 wie ers söll mache. Ja das isch no speziell gsi. Bi ihm gspürsch halt, dass er glich au no en
17 Vorgsetzte hät und unterstellt isch vo eim. Also dass mr Chef chan sii und irgendwie ja glich
18 ned.

19 **Okay. Und häts eh Situation gäh wo du s Verhalte vo ihm bsunders gschätzt häsch?**

20 Ja, er duet sich sehr ihsetze. Also er isch sicher en Chef wo ich ez wür zuegah wenn ich es
21 Problemt het oder wo ich wür denke min Teamchef git mir Ufgabe, wo ich gar ned fähig bi
22 oder z vill ufhalse, da duet er sich recht ihsetze. Wenn ich ez zum Bispil en neu Arbet über-
23 nim, de duet er ihm säge, ja aber ned z vill. Also er luegt sicher dass mr nöd z überlastet ist.

24 **Und gits au eh Situation, wo du enttüscht gsi bisch?**

25 Ja ebe, ich schaffe ebe eigentlich erscht sitem Neujahr da, fix. Da chani ez ned gross säge,
26 enttüscht gsi. Bis ez eigentli ned. Er isch halt selber frisch, also er hät ez no sone Usbildig
27 gmacht wie Führigschraft müend sii und villicht isch das no zimli frisch und darum git er sich
28 so Müeh (lacht).

29 **Okay. Wo gsehsch du ih dim Arbetsalltag Heruseforderig für ihn als Führigschaft?**

30 Ja ich denke will er eigentli verschieden Abteilige am leite isch und vode PW weiss er ei-
31 gentli scho es biz, aber nid eso vill. Wo ich s Gfühl ha er hät amel d Vorstellig dass mrs vill
32 eifacher chönd verchnüpfe wo aber ned so eifach isch und ih dene Teaams oder zwüsched
33 dene Teams ebe amel glich rächt spezifisch isch.

34 **Und git der denn da amel Rückmeldig?**

35 Ja er macht denn so Prozessvereifachig oder dass mr enand besser duet ufkläre im Team
36 ade Sitzige oder ebe zwüsched de Teams. Wo denn aber ebe amel au Zittmangel isch oder
37 will mr selber amel au gar ned so die Ihblick ih die anderne Teams het und de gar ned weiss,
38 ja wie er das ez meint oder welli Aspekt er ez da im Chopf het.

39 **Im nächste Teil vom Interview gahts um dini Idealvorstellig wo du im Zämehang vo**
40 **Führig häsch. Also du muesch dich ez ned uf dini Situation da bezieh sondern eifach**
41 **was du dänksch, wie Führig söll sii. S erste Thema wär Führigserfolg, was bedütet**
42 **für dich Führigserfolg? Chasch du au es paar Begriff nenne?**

43 Führiigerfolg treit mit sich dass mr als Chef gschätzt wird vode Mitarbeiter, das find ich de
44 gröschd Erfolg, denn het mr erreich, was en Chef sött chöne. Und natürli au dass mr sött
45 Freud drah ha am Lüüt z führe. Und sicher au de Führiig bewusst isch und Verantwortig
46 übernimmt. Wenn mr unahgnehmi Themene het bi Mitarbeiter, dass mr die au duet ahgah.
47 Und sich duet für Mitarbeitendi ihsetze. Ja, das isch für mich Führiigerfolg.

48 **Wenn du eh Führiigerschaft wärsch, welli Wärt wäret dir bsunders wichtig?**

49 Vertraue, dass d Mitarbeitende ih mich Vertraue hettet. Dass ich ihrne Vorstellige grächt
50 chum.

51 **Und ih wellne Verhaltenswiis würet sich die Wert, wo ez beschriebe häsch, üssere?**

52 Ja ich glaub das isch eh rächt charakteristischi Frag. Dass ich mich so verhalt, dass sie si-
53 cher wüsset, dass sie chönd zu mir cho, wenn sie es Problem hend, dass kei Angst hättet.
54 Dass sie sich ernst gno fühlhet. Ich glaub im tägliche Umgang cha mr das am Beste setze.
55 Das isch besser als eso Meetings ahsetze all drü Wuche wo denn glich unpersönlich wirkt.
56 Weder wenn mr weiss ich cha hüt zu ihm gah.

57 **Und was sind ih dine Auge die zentrale Ufgabe vo Führiigerschaft?**

58 Ja aso sicher Gspröch führe, Quartalwiis oder so. Zielveribariige und au findi wichtig, dass
59 wenn mr öppis guet gmacht het, dass mr das au z wüsse bechunt. Also Bestätigung, will das
60 isch motivierend. Ohni Bestätigung weiss mr au ned ob er z friede isch oder ned. Und ebe für
61 eim Ziit ha und für eim ihsetze, wenn mr das wünscht.

62 **Und welli Qualifikatione oder Kompetenze muess eh Führiigerschaft vorwiese chöne
63 oder mitbringe?**

64 Ja sicher Sozialkompetenze. Wär ebe au guet wenss Fachwüsse hettet, also vo dim tägliche
65 Chopf chli en Ahnig händ. Denn chönd sie sich besser inefühle. Ja und suscht, halt scho au
66 dominant aber ned unagnehm dominant.

67 **Und du häsch ja vorher ahgsproche, ebe mitm Fachwüsse, wenn mr so vill ver-
68 schiedeni Bereich führt.. Dass denn chönt es Problem geh. Isch das denn chli schwi-
69 rig da bide Janssen?**

70 Ja also min Chef, de isch glaub scho irgendwie 15 oder 16 Jahr da. Und er hät ez sälber au
71 en Wechsel gmacht, vode Produktequalität id Zuelassig. Und eigentli mit de Arzneysicherhei-
72 te wo ich bi, det hät er eigentli nie richtig sälber drin gschaffet. Und ja ich weiss ned ob das
73 ahgnehm isch aber ebe min Teamchef ez den hät über vill Abteilige säge, wo ich ez find wos
74 besser wär wenn öpper dete Chef wür sii wo langjährigi Erfahrig ih dene Bereicht hät und

75 ned er wo die ez nur hät ih dem einte Bereich und det top isch.

76 **Was meisch, wär denn villicht andersch, wenn er das Wüsse het?**

77 Ja er het denn halt eifach meh Ahnig was sini Ahgstellte möchet.

78 **Gits öppis wo du findsch, wo mr da als Füehrigschraft uf kein Fall sött mache oder**
79 **unbedingt muess mache?**

80 Uf kein Fall sött mer als Füehrigschraft schlächt über en ehemalige Mitarbeiter schwätze.
81 Das find ich es No-Go. Und ja, Loyalität gegeüber anderne. Wenn ez öpper zu ihm gaht und
82 schlecht über öpper red, dass mr denn ned mitred sondern das chan vome neutrale Stand-
83 punkt us beurteile.

84 **Im nächste Teil folget es paar Frage zu konkrete Themene in Bezug uf Füehrig. Wo mr**
85 **ide Literatur oder au suscht vill ahtroffe hend. Ez chasch du dich au wieder uf dini Be-**
86 **ziehig zu dim Vorgsetzte bezieh. Es sind Sache bezüglich WIE er öppis macht, und du**
87 **chasch au sege wenn öppis gar ned zuetrifft oder ned so isch, wie du dir das eigentli**
88 **wünschisch. S erste Thema isch Feedback, wie zeigt dir din Vorgsetzte, wie du bezüg-**
89 **lich dini Leistige stahsch?**

90 (überlegt) isch no schwirig. Vo mim direkte Vorgsetzte isch das eher chli schwirig. Vom
91 Teamchef scho eher, will er gseht ja was ich mach. Und er seits grad, ja ebe, super, und er
92 spart au nid ih dem. Er seits direkt, au wenner nur churz ahlütet. Oder vorem Wucheend
93 frögt er amel, isch alles guet gsi? Also zimli locker, so chli nebeddure. Er duet da ned es
94 speziells Feedback ahsetze zum Feedback gäh.

95 **Und häsch au scho so Zielverihbarigsgspröch gha? Was dini Ziel sind? Häsch das**
96 **gha mit öpperem?**

97 Ja, erst chürzlich.

98 **Und häsch das als hilfrich empfunde?**

99 Ja, ich bi ned so mega die Karrierefrau (lacht). Und ich bin au nonig lang ide Firma und es
100 sind eigentli scho mega die Ziil gsetzt worde oder Ziil wo ich mir muess setze, und immer
101 wiiter und wiiter debi fänd ich dass mr eifach mal ahchunt und zerst de einti Job guet macht
102 bevor mr grad wieder is nägschte inegschobe wird. Das isch wahrschinli au persönlicheri Emp-
103 findig aber vo mir us hät mr ez guet...sind halt so Richtlinie wos händ, dass mr irgendwie ih
104 eim Jahr nün söttigig Veränderige muess erbringe, das und jenes. Da find ich, chönt mr sich
105 ebe chli meh Ziit lah, ned so Stress uf Karriere und so.

106 **Häsch das mit dim Chef da gha?**

107 Ja, mit dem da.

108 **Denn s Thema Wertschätzig. Wie bringt dir din Chef gägeüber Wertschätzig zum Us-**
109 **druck?**

110 Ja sicher wenn er ebe seit das häsch ez guet gmacht, oder guet gmanaged. Oder au wenn
111 er eim duet Wiiterbildige ahbüte. Denn findi zeigt mr ebe au, dass sie z friede sind mit eim
112 und eim au noimets ehchli wänd fördere und sone Wiiterbildig ermögliche.

113 **Duet din Chef dich dänn ahrege zum dich wiiterentwickle?**

114 Ja, das macht er.

115 **Wie understützt er dich bide Arbet?**

116 Ja, de lokali da ez weniger. Höchstens wenn ich s Gfühl ha, ich würds nöd schaffe. Isch bi
117 mir ez nonig de Fall gsi, aber bi minere ehemalige Teamkollegin han ich das mitbecho. Dass
118 er sich denn eifach eso ihgsetzt hät. Und de Teamchef in Östrich duet eifach immer d Hilf
119 ahbüte. Also dass wenn mrs irgendwie ned wür schaffe, dass mrs mitem Team vo Östrich
120 chönt abtuusche und da weiss mr eigentli vo beidne Siite dass mr uf d Hilf chan vertraue.

121 **Und ist das ned no schwierig, will er z Östrich isch?**

122 Nei das gaht eigentli guet, mr het so die Communicator. Da cha mr schnell chatte. Also mit
123 ihm sälber dueni scho kei Arbet abtuusche aber mit de nächst höchste im Team, wo eigentli
124 immer im Office isch. Sie isch sehr hilfsbereit und drum isch Distanz da keis Problem.

125 **Inwiefern gaht din Vorgesetzte uf individeuelli Bedürfniss ih?**

126 Ich find er steckt recht sis Ding zrug. Also wenns ez um Ferie gaht denn luegt er recht fünd
127 Mitarbeiter und er duet biz rundume arrangiere. Mir hend sone spezielli Regelig bi eus ide
128 Abteilig dass d Inbox ned länger als zwei Täg gschlosse dörf sii. Und wenn ez z.b. En Fiirtig
129 isch denn muess öpper Piquet mache. Und de Chef müesst eifach erreichbar sii. Aber das
130 isch eigentli nonie es Thema gsi, er macht eigentli immer die Piquet- Dienst und seit au mal,
131 hey es isch schöns Wätter, gah heifalls nüm so vill z tue häsch.

132 **Empfindsch du ihn als vorbildlich und glaubwürdig?**

133 Glaubwürdig scho, aber so die Loyalität vode ehemalige Mitarbeiterin. Da hät mr eifach
134 gmerkt dass sie überhaupt ned guet mitenand uschömet. Und wenn denn im Nachhinein
135 Fehler uftaucht sind, denn isches eifach grad klar gsi, ja das isch sicher die ehemalig Mitar-
136 beiterin gsi. Und ich find das dörf ned sii.

137 **Hät dadurch au dini Ihstellig gänderet?**

138 Ja, also ich cha das zimli neutral ahluege. Ich ha denn ned mitgred, ich ha eifach mini Sache
139 debi dänkt. Sie händ wahrschinli vill Ärger gha, und ja, nöd jede chan so diplomatisch sii.
140 Aber das isch sicher chli en Mangel wo ich da gsächti.

141 **Inwiefern empfindsch du ihn als motivierend?**

142 Er motiviert halt ih dem er zeigt, dass er z friede isch. Und das spornt au ah, eso wiiterzma-
143 che. Ebe vo ihm bechum ich sehr vill Feedback.

144 **Wie stellt er sicher, dass du über die relevante Informatione verfüegsch?**

145 Mir händ wüchentlich so es Meeting und da duet er ahsetze welli Theme, dass er will be-
146 spreche und eus fröge ob mir auno öppis händ. Und denn wird immer s neuste und s wich-
147 tigste mitteilt, also nebed dem e-Mail-Verchehr wo so ewigs isch. Wenn er zwei Täg ime
148 Meeting isch oder ned erreichbar denn frögt er au vorher, bruchsch du no mini Hilf? Oder
149 cha das bis am dritte Tag warte?

150 **Und die Meetings händer immer im Team?**

151 Ja, genau.

152 **Inwiefern unterstützisch du ihn ide Führig oder duesch ihn vielleicht behindere?**

153 Ja ebe villicht wenn er mir es Feedback git und ich ihm zeige, dass ich das schätze. Behin-
154 dere, ja, ich weiss ned. Ich probier scho mini Impuls drizgeh oder villicht Verbesserige, wo mr
155 chönt mache. Ich wüsst ez ned, inwiefern ich ihn duen behindere.

156 **Okay. Zum Schluss chömet no es paar Frage wo das ganze Thema Führig es biz zä-
157 mefasse söllet. Chasch du es paar Begriff nenne, wo charakterisieret, wie du dir d Be-
158 ziehig zu dinere Führigschraft wünschisch?**

159 Dass er gradlinig isch, dass er ehrlich isch, dass ich ihm vertraue chan – dassi weiss dassi
160 immer chan zu ihm gah, es dörf durchus kollegial sii, aber glich sött mr gspüre, dass er de
161 Vorgsetzti isch. Ich find die Verbindig gaht guet, kollegial und Vorgsetzti, ich erleb das da
162 guet.

163 **Und wenn du ah die tatsächlich Beziehig dänksch zu dim Vorgsetzte, entsprechen die
164 Sache wo du ez ufzählt häsch de Realität?**

165 Bis ez chan ich eigentlich nur ja säge.

166 **Wenn du ihm müesstisch eh Note geh zwüschet 1 bis 5, wobi 1 wär sehr schlächt und
167 5 sehr guet, zum dini Zfriedeheit mit sim Führigsstil uszdrucke. Was würsch ihm
168 gäh?**

169 Es 4i.

170 **Und wieso?**

171 Wills sicher immer Verbesserigmöglichkeiten git. Zum Bispil bide Zielverihbarige oder so.
172 Oder Sache wo er find chönt mr optimiere wo ich ez ufgrund vo mim Wüssensstand oder
173 Erfahrig gar nonig so chan ihbringe. Und ich ha s Gfühl er verstaht das ned eso.

174 **Wodurch chönt sich din Vorgsetzte suscht no verbessere?**

175 Die Sache wo ich halt eher unahgnehm find, sind ebe die Abläuf, wo er au muess lut eme
176 Vorgsetzte mache oder lut de Firma. Er isch ja dem au irgendwie bunde. Ich weiss gar ned
177 ob mr das au optimiere chan oder ob mr das eifach mal muess ahneh. Aber suscht....

178 **Und was findsch, sött er unbedingt biphalte?**

179 Sis Vertraue, ich vertrau ihm wenni denk ich schaffs ned oder ha suscht es Problem. Ich
180 weiss, dass ich zu ihm cha gah. Er isch immer sehr neutral blibe und het versuecht s Guete z
181 gseh.

182 **Wenn du d Möglichkeit hetisch, d Führig da neu ufzbaue? Würsch öppis anders ma-**
183 **che?**

184 Ich finds no eh schwierigi Frag. Ich cha das nöd so abschätze, ich han ebe nöd so Füh-
185 rigserfahrig.

186 **Gits no öppis, wo du zum Schluss wetsch loswerde?**

187 Nei, also ich ha mich ez au ned zämegno, dass ich nur guets säge. Ned dass ich mich ned
188 getraut hetti öppis schlächts z säge. Mr gseht halt erscht nachere gwüsse Ziit dure. Es biz e-
189 Mail Verchehr hämmer halt.

Transkription Interview mit MA5

1 **Zerst nimmt mich Wunder, welli 5 Begriff falled Ihne i, wänn Sie a Führig dänked?**

2 Vertrauen, Zusammenarbeit, Ziele, Kontrolle, Administration.

3 **Danke. Dänn wird ich Sie jetzt bitte, sich a konkreti Situatione oder Ereignis zerinnere,**
4 **wo Sie dänn möglichst usfuehrlich chönd schildere. Sie chönd sich da gärn chli Ziit**
5 **näh zum drüber nadänke, was Sie möchtet nänne. Als ersts bitt ich Sie, sich a**
6 **d'Zämmearbet zerinnere wo Sie mit Ihrem Vorgsetzte gha händ und mir zsäge, welli**
7 **Ereignis oder Moment händ Sie i dä Zämmearbet erläbt wo für Sie bsunders wichtig gsi**
8 **sind i dä Zämmearbet oder wo Sie vill au über Ihri Führigschraft glernt händ.**

(überlegt) Ich hab lange ja mit ihm zusammengearbeitet und ich glaub, dass er ja natürlich auch nach ner Zeit gewusst hat wo hat man seine Stärken, wo hat man seine Schwächen. Und er hat eigentlich nie versucht jetzt die Schwächen radikal zu eliminieren und da anzu- setzen wo die Schwächen sind und da irgendwie mit dem Daumen zu drücken, so da muss man besser werden. Sondern er hat eher glaube ich so das Ziel verfolgt, die Stärken auszu- nutzen. Und eines was er halt da auch verwendet hat, ist dass ich halt schon lange mit ihm zusammengearbeitet hab und schon vieles auch gekannt hab. Und dass er dann bei neuen Mitarbeitern oft so Aufgaben auch auf mich übertragen hat, die in gewisse Sachen hineinzuführen wo ich gut war, wo ich Stärken hatt. Das hab ich dann da weitergeben können. Aber das war immer so ganz natürlich und hat sich so von selbst fast ergeben. Also vieles so im Bereich...wenns um Computer ging und wie geht man damit um, wie macht man die Rappor- te. Das hab ich dann da bei neuen Mitarbeitern weitergegeben oder bei Problemen halt ge- holfen, was über die Schulungen dann hinausging. Er hat aber nie irgendwas verlangt, was man selber nicht wollte. Also wenn ich zum Beispiel selber von einem Prozess oder so nicht so überzeugt war, wenn ich den dämlich fand und das auch so ausgedrückt hab, dann hab ich noch nie die Aufgabe erhalten, diesen für mich dämlich wirkenden Prozess, jemand an- derem beizubringen. Hat er dann vielleicht selber übernommen, oder jemand aus der Firma. Ich weiss natürlich, dass auch diese Prozesse nötig sind. Aber manchmal hat man so ein Gefühl, so ein Widerwillen und das hat er ganz gut erkannt. Also das fand ich immer wichtig, dass er diese Stärken und Schwächen bei jemandem finden kann und die irgendwie für sei- ne Arbeit lenkt. Das war ganz wichtig, weil es das Gefühl gebracht hat, dass man auch aner- kannt wird. Also wenn man etwas gut findet, dann wird man darin gefördert, dann wird man darin bestätigt und wenn man etwas weniger gut findet...ich nenn mal ein Beispiel. Zum Bei- spiel unser Rapportierungs- oder Kunden-Management-Programm, das find ich in vielen Bereichen recht holprig, recht schwierig. Und er hat dann nie verlangt, dass ich da besonde- re Expertise erlangen soll. Sondern hat das auch mal durchgehen lassen, dass man halt da vielleicht ein bisschen unter dem Schnitt war, während da wo man über dem Schnitt war, da hat er dann einem eher weiter gefördert. Und das fand ich bestätigend, das war angenehm.

Händ Sie no ä Situation, wo Sie ebe viel über Ihr Führgschraft sälber glernt händ?

Eine Situation wo mer wahrscheinlich gemeinsam was gelernt haben war, als ich nach etwa 3.5 Jahren aus dem Bereich in dem ich angefangen hab zu arbeiten im Aussendienst, zu einem anderen Bereich verschoben wurde. Und gleichzeitig er eigentlich diesen Wechsel kurz vorher auch gemacht hat. Also er wurde auch von einem Bereich in einen anderen ve- schoben. Er war dann in dem Moment wieder mein neuer Chef. Und musste sozusagen, obwohl er selber noch ein bisschen betroffen war von seinen Änderungen, musste er auch meinen Frust oder meine Enttäuschung auch irgendwie abfangen oder in eine Bahn bringen,

45 dass man damit wieder umgehen kann und dass man wieder in der neuen Position wo mer
46 vielleicht im ersten Moment ned so zufrieden war, auch wieder das Positive sieht und Ener-
47 gie einsetzen kann. Und er konnte da natürlich viel von dem auch weitergeben was er selbst
48 so erlebt hat und was er mit seinem Vorgesetzten vielleicht besprochen hat oder was auch
49 nicht gelöst werden konnte.

50 **Was händ Sie dänn det genau glernt?**

51 Dass man zum Beispiel verschiedene Phasen durchmacht in diesem Prozess. Dass man da
52 wahrscheinlich erst mal wütend ist, enttäuscht ist, dass man sich ungerecht behandelt fühlt.
53 Dass man dann aber verschiedene weitere Schritte durchmacht und sich von dem alten ab-
54 lösen kann, das fällt erst mal sehr schwer. Dass man sich von den alten Aufgaben ablöst, vor
55 allem mit den Kundenkontakten. Und er hat das durchaus so gemacht, dass das nicht plötz-
56 lich geschehen muss, dass das nicht von heute auf morgen so sein muss, dass man sich mit
57 den alten Kunden gar nicht mehr trifft, sich nicht mehr sieht, sich nicht mehr anruft. Sondern
58 dass das weiterhin möglich bleibt, dass man da bestimmte Kontakte aufarbeitet, auslaufen
59 lässt. Und die nötige Zeit dafür gegeben auch. Und dann aber auch wieder Aufgaben gege-
60 ben, die zum neuen Aufgabengebiet hinleiten. Oder Ziele gesetzt, wo ich auch in ein neues
61 Team eingebunden worden bin und wo wieder meine Stärken und meine Fähigkeiten ge-
62 braucht wurden. Weil dort natürlich auch ned alles gleich vertreten war. Wo ich dann wirklich
63 gut ins Team aufgenommen wurde. Weil er das gefördert hat, dass ich bestimmte Sachen
64 die ich gut kann, an die Kollegen weitergebe. Das hat dazu beitragen, dass ich nachher mit
65 meinen neuen Aufgaben sehr zufrieden war.

66 **Hät das Erläbnis öppis a Ihrer Istellig oder a Ihrem Verhalte gägenüber Ihrem Vor-**
67 **gsetzte gänderet?**

68 Nein. Also unser Verhältnis war vorher schon sehr gut. Es hats vielleicht noch vertieft. Man
69 hat halt gemerkt, dass auch der Vorgesetzte mal unzufrieden ist, dass er mal Probleme hat.

70 **Dänn bitt ich Sie, sich ane Situation zerinnere, wo Sie s'Verhalte vo Ihrem Vorgesetzte**
71 **bsunders gschätzt händ.**

72 Also ich hatte mal eine schwere Krankheit, wo ich operiert werden musste. Und wo ich auch
73 einige Zeit ausgefallen bin. Jetzt ned über lange Zeit, aber schon zwei Monate etwa. Und in
74 der Zeit bin ich eigentlich da voll unterstützt worden von meinem Chef. Hab nie irgendwelche
75 Vorwürfe gehört oder auch nur gespürt. Während ich es von einem Kollegen von ihm, der
76 nicht für mich zuständig war, aber dennoch eine ähnliche Position als Gruppen-Leiter hatte,
77 stark gespürt hab, dass da Erwartungen nicht erfüllt werden. Von meinem eigenen Chef ha-
78 be ich das überhaupt nicht gehört oder gespürt, dass ich jetzt irgendwas versäumen würde,

79 dass ich ihnen das schwerer machen würde. Zum Beispiel einen Jahresabschluss rechtzeitig
80 fertig zu stellen. Und das fand ich interessant, was es da für Unterschiede geben kann. Bei
81 seinem Kollegen, der ja nicht für mich zuständig ist, hab ich das enorm gespürt. Also da hätt
82 ich während der Krankheitsphase noch irgendwelche Aufgaben erledigen sollen. Und ich
83 konnte das einfach nicht machen. Er hat halt gebeten, dass er das unbedingt braucht. Er hat
84 irgendwie Druck von oben bekommen und hat das nicht auf seiner Stufe abgefangen, son-
85 dern hat den Druck weitergegeben. Bei meinem Vorgesetzten...ich weiss nicht ob er Druck
86 empfangen hat, aber ich nehm es an...aber er hat den Druck nicht weitergegeben. Er hat das
87 akzeptiert, dass der Mitarbeiter krank ist, dass eine Operation anstand und hat da keinerlei
88 Druck weitergegeben. Also ich fand es sehr sehr angenehm und Mitarbeiter-schätzend.

89 **Händ Sie uf das reagiert?**

90 Ich glaub schon, dadurch dass ich nachher wieder voll einsatzfähig war und mich eigentlich
91 auch auf die Arbeit gefreut hab. Das war sehr motivierend.

92 **Dänn bitt ich Sie jetzt, no s'Umgekehrte zmache; äs Verhalte zschildere, wo Sie**
93 **enttüscht gsi sind vom Vorgesetzte.**

94 Hm, schwierig (überlegt). Wo war ich enttäuscht...(überlegt lange) es fällt mir jetzt kein we-
95 sentliches Element ein.

96 **Au nüt wo Sie chönnted säge, das hett ich jetzt anderst gmacht?**

97 (überlegt) Vielleicht darf ich da ein Beispiel nennen, von einem anderen Vorgesetzten, den ich
98 zwischendurch mal hatte. Also ich hatte zwischendurch mal kurze Zeit einen Vorgesetzten,
99 da hat man gespürt, dass er von seinen Vorgesetzten sehr starken Druck aufgesetzt be-
100 kommt. Was auch dazu geführt hat, dass ihm ein paar Monate später gekündigt wurde. Und
101 in dieser Phase, wo ihm gekündigt worden ist, hat er versucht diesen Druck an uns weiterzu-
102 geben im Aussendienst, also an seine Mitarbeiter. Das hat man sehr stark gespürt, dass der
103 Druck nicht von ihm persönlich kommt, sondern dass er nur der Vermittler ist zwischen dem
104 Druck der von der Management-Ebene weiter oben kommt. Muss er, vielleicht auch zu sei-
105 ner eigenen Gesundheit, ich weiss es nicht, einen Teil weitergeben. Also ich hatte das Ge-
106 fühl, man wollte ihn loswerden und um aber noch irgendwie was zu retten, musste er jetzt
107 den Druck auch ableiten. Und das hat er über seine Mitarbeiter gemacht. Nicht nur über
108 mich, sondern auch auf andere Druck ausgeübt. Das finde ich schwach. Das sollte ein Chef
109 wenn möglich ned so offensichtlich machen. Er muss vielleicht einen anderen Weg dazu
110 wählen, aber ned so dass man erkennt, das bist gar nicht du, sondern durch dich spricht jetzt
111 eigentlich nur der Chef über dir. Der auch seine Ziele erreichen muss. Dampf gemacht und
112 einfach das durchgereicht bis ganz nach unten. Also wenn man das so spürt, dass das

113 durchgereicht wird, das fand ich unangemessen.

114 **Und wie händ Sie det reagiert?**

115 Hm, ich hab natürlich schon dann versucht, diese Anforderungen zu erfüllen. Das heisst,
116 man sollte von diesem oder jenem mehr machen, man sollte Pläne machen, die man dann
117 an den Vorgesetzten gibt, man sollte einfach das was man macht mehr machen und das gut
118 dokumentieren, damit die Ebene mal zufrieden ist und sagt wir haben mehr gemacht. Denn
119 wenn die Ziele nicht erreicht werden, dann wird oft so dieses Prinzip durchgereicht. Man
120 macht mehr vom Gleichen, damit man dann hoffentlich die Ziele doch erreicht. Also das ha-
121 ben wir gemacht, wir haben da unsere Aufgaben erledigt.

122 **Wo gsehd Sie im Arbetsalltag Useforderige für ä Füehrigschraft bi de Janssen-Cilag?**

123 (überlegt) Anpassung an die doch relativ schnell wechselnden Ziele, eventuell Strategien.
124 Strategien sind ja eigentlich was langfristiges. Aber ich hab schon das Gefühl, dass die Stra-
125 tegien relativ kurzfristig zumindest angepasst werden. Und die Führungskräfte in der middle-
126 ren Ebene, mit denen ich halt zu tun hab, die müssen dann halt Flexibilität zeigen, sich an-
127 passen, müssen das weitergeben, vielleicht auch erklären. Und dafür brauchts Kommunika-
128 tionsfähigkeiten. Sie müssen aber auch vom oberen Management halt gut instruiert sein.
129 Und in diesem Kommunikationskanal, da haperts oft auch ein bisschen. Ich habe das Gefühl,
130 dass das obere Management oft zu Strategien, zu Zielen, einen sehr sehr kompetenten und
131 guten...klare Kenntnisse hat und das auch sehr sehr gut weiterleiten kann, wenn sie mal
132 direkt zu uns sprechen. Aber von diesen klaren Strategie- und Zielkenntnissen in dieser Be-
133 fehlskette manchmal ein bisschen was verloren geht. Und das ist glaub ich so die Herausfor-
134 derung. In dieser Kette von Abhängigkeiten da zu überstehen, sich anzupassen und das
135 auch an die Untergegeben dann richtig weiterzugeben.

136 **Und wie gaht Ihri Füehrigschraft mit dem um?**

137 Er ist sehr gut vernetzt. Also er ist sehr sehr lang schon in der Firma und kann das natürlich
138 auch manchmal dann nutzen um da nachzufragen, um vielleicht auch einen direkten Kontakt
139 mal herzustellen. Das haben glaub ich andere Führungskräfte nicht immer so. Die sind nicht
140 so gut vernetzt, kennen vielleicht auch die internen Verbindlichkeiten nicht so gut. Sind
141 dadurch vielleicht auch manchmal freier in Entscheidungen. Aber er würde wahrscheinlich in
142 solchen Fällen versuchen da nachzufragen, nachzuhacken und Informationen dann direkter
143 weiter zu geben. Das wär so sein Stil.

144 **Danke vill mal. Im nächste Teil wird ich Sie bitte, dass Sie vo Ihrne Ideal-Vorstellige**
145 **über Füehrig verzelled. Also Sie müend da nöd a Ihri Beziehig zu Ihrer Füehrigschraft**
146 **dänke, sondern chönd losglöst vo dem verzelle, was Ihne wichtig isch. Die erst Frag**

147 **wär, nänned Sie au wieder 5 Begriff, was Ihne zu Führiigserfolg in Sinn chunnt. Was**
148 **isch für Sie persönlich Führiigserfolg.**

149 (überlegt) Also Zielerreichung auf jeden Fall. Das Kommunikationsverhalten, Charisma,
150 Kenntnisse...was noch...(überlegt) Überzeugungskraft.

151 **Danke. Wänn Sie ä Führiigschraft wäred, welli Wert wäred Ihne wichtig?**

152 Eine moralisch-ethische saubere Grundhaltung. Es ist jetzt natürlich sehr bezogen auf die
153 Pharma-Industrie. Also das wär mir sehr wichtig, dass man keine Sachen verlangt, die ir-
154 gendwie Patienten oder Kunden Misskredit bringen oder die in der Öffentlichkeit in irgendei-
155 ner Form angekreidet werden könnten. (überlegt) Gerechtigkeit. Also man hat ja mehrere
156 Mitarbeiter und ich glaub so ein bisschen eine Form von Gerechtigkeit muss man da schon
157 walten lassen. Dann Förderung. Dass also Mitarbeiter in...vielleicht in manchen Sachen ge-
158 fördert werden, wenn sie wünschen andere Aufgaben zu übernehmen. Das ist vielleicht et-
159 was, was ich bei Janssen etwas vermissen. Ich glaube auch Ergebnisse von Untersuchun-
160 gen bestätigen das, oder. Der direkte Vorgesetzte kann ja ned selber das alles erledigen,
161 aber da find ich, da ist bei Janssen die Kette auch wieder wenig durchlässig. Es wird da zu
162 wenig gemacht, um Mitarbeiter zu fördern. Und da müssten halt die Begehrlichkeiten mehr
163 weitergereicht werden.

164 **Also will d'Möglichkeit gar nöd bestönd oder will zwenig Ziit investiert wird...**

165 Das ist schwierig zu sagen. Aber ich glaub, wenn ich mich richtig erinnere, bei den internen
166 Befragungen kam das immer wieder als Punkt heraus, der eben nicht gut umgesetzt wird,
167 dass Mitarbeiter gefördert werden. Also die Durchlässigkeit ist irgendwie gering. Man hat
168 immer das Gefühl, dass lieber eine schnelle Lösung über den Arbeitsmarkt gesucht wird, als
169 Mitarbeiter intern zu fördern. Das mag Ausnahmen geben, Medizin-Abteilung ist da vielleicht
170 eine Ausnahme, aber in vielen anderen Bereichen scheint das so zu sein oder erleben auch
171 meine Kollegen so. Also zurück zur Frage wegen den Werten. Also Gerechtigkeit hab ich
172 vielleicht noch zu wenig ausgeführt, aber das find ich auch sehr wichtig. Das war eigentlich
173 etwas, was mein Vorgesetzter auch immer sehr sehr gut lösen konnte. Also es musste jetzt
174 halt ned so sein, dass jeder völlig gleich wie der andere behandelt wurde, sondern eher dass
175 jeder gemäss seinen Fähigkeiten und Wünschen an der richtigen Stelle auch mal ein Lob
176 erhielt oder eine Beförderung im Sinne von, das kannst mal du machen, dafür bist besser du
177 verantwortlich. Das hat er glaube ich sehr gleichmässig verteilen können, ohne es gleich zu
178 machen. Gut, was wär sonst noch wichtig. Transparenz vielleicht, dass man die Massnah-
179 men, die Ziele die man hat, ein bisschen transparent macht. Wie passen die in die Strate-
180 gien...warum sind diese Massnahmen getroffen worden und nich vielleicht andere. Das hat
181 natürlich auch wieder damit zu tun, was von oben weitergeben wird und wieviel und wann.

182 Das dazu.

183 **Danke. Was sind i Ihrne Auge, ganz allgemein betrachtet, die zentrale Ufgabe vonere**
184 **Füehrigschraft?**

185 (überlegt) Eine zentrale Aufgabe bei unseren Führungskräften ist sicherlich die Zielerrei-
186 chung, im Sinne von Umsatzzielen, von Absatzzielen, zu ermöglichen und den Weg dahin
187 gangbar zu machen. Dass man Ziele erreicht. Das würd ich als Hauptaufgabe beschreiben.

188 **Welli Qualifikatione und Kompetenze söll Ihrer Meinig nah ä Füehrigschraft bi de**
189 **Janssen-Cilag mitbringe?**

190 Ähm, Kommunikationsstärke, ein bisschen Charisma (überlegt). Das hab ich zuvor schon
191 erwähnt, so gewisse Kenntnisse. Also damit mein ich jetzt nicht Produktkenntnisse, aber
192 vielleicht so ein Überblick. Zum Beispiel jetzt im unseren Bereich vielleicht so ein Marktüber-
193 blick. Er muss verstehen können, was er macht ohne jetzt im Detail über unsere Produkte
194 jetzt Bescheid zu wissen. Er muss aber doch über die Kunden, über den Markt einen gewis-
195 sen Überblick haben.

196 **Wieso sind die Kompetenze bsunders wichtig?**

197 Damit man erst mal über die Sachen sprechen kann, damit man nicht aneinander vorbeis-
198 spricht. Damit man eine gemeinsame Basis hat sozusagen. Ich muss immer auch an jeman-
199 den glauben können, dass er recht hat, dass er damit mit dem was er einem auch vorgibt,
200 dass das Bestand hat. Bisschen Charisma deswegen. Und bei uns läuft natürlich viel über
201 Meeting und so, wo etwas erklärt werden soll. Deswegen auch Kommunikationsstärke. Und
202 ich glaub Kommunikation ist natürlich auch in der Firma immer wichtig, damit man auch als
203 Abteilung, als Einheit einigermassen Bestand hat gegenüber anderen Bereichen. Damit man
204 da integriert ist, damit man anerkannt wird.

205 **Spannend, danke. Gits öppis, wo mer Ihrer Meinig nah bi de Janssen-Cilag uf kein Fall**
206 **make därf als Füehrigschraft oder wo mer unbedingt beachte muess?**

207 (überlegt) Also man darf auf keinen Fall in schwerwiegender Weise, die ethischen Standards
208 der Firma verletzen. Also zum Beispiel jemanden bestechen um ein Ziel zu erreichen, das
209 ginge gar nicht. Das würde wahrscheinlich auch sehr schwer sanktioniert werden, wenn da
210 was aufkäme. Das ist glaube ich das allerwichtigste.

211 **Danke. Dänn wird ich Ihne im nächste Teil Frage stelle im Zämehang mit konkrete**
212 **Themene wo mit Füehrig in Verbindig stönd. Das bezieht sich jetzt wieder uf Ihri Be-**
213 **ziehig zu Ihrem Vorgsetzte. Ich wir Sie vor allem fräge, wie er gwüssi Sache macht. Sie**
214 **chönd aber au säge, wänn er das gar nöd gmacht hät oder wännns nöd so gsi isch wie**

215 **Sie sich das gewünscht händ. Serste Thema wär Feedback. Wie zeigt Ihne Ihre Vor-**
216 **gesetzte, wo Sie bezüglich Ihrne Leistige stönd?**

217 Hauptsächlich mündlich, zum Beispiel bei Doppelbesuchen. Also gelegentlich...meistens so
218 sechs bis achtmal im Jahr...haben wir Termine, wo wir zu zweit mit dem Vorgesetzten dann
219 zum Kunden gehen und er beurteilt einem dann nach dem Besuch, versucht da Verbesse-
220 rungsmöglichkeiten zu geben oder aufzuzeigen was weniger gut gelaufen ist. Oder wo man
221 auch wirklich gut war. Und das erfolgt dann eigentlich dann im Eins-zu-Eins-Gespräch direkt.
222 Dann eben, kommuniziert man halt hauptsächlich telefonisch oder auf Meetings, was aber
223 dann nicht so direkt auf die eigene Arbeit bezogen ist. Da gibts dann vielleicht globalere
224 Themen. Du musst da noch irgendeine Liste abgeben, wie weit ist dieses oder jenes Projekt
225 fortgeschritten. Ich glaub die wesentlichen Beurteilungen finden schon in diesen Eins-zu-
226 Eins-Kontakten statt, wo der bei uns dann dabei ist und man dann danach im Auto sitzt und
227 den jeweiligen Besuch bespricht. Und dann vielleicht am Ende des Tages auch in einem
228 Restaurant oder in einem Kaffee sitzt und nochmals ein Resumee macht.

229 **Empfindet Sie die Rückmädige als hilfrich?**

230 Nicht immer, nicht immer. Weil...wie soll ich sagen...manchmal empfindet man das auch
231 als...wie sagt man da...Tüpfliessiessertum. Weil man selber vielleicht das Gefühl hat, es lief
232 eigentlich dieses Mal sehr sehr gut und es hat alles bestens geklappt. Aber der Vorgesetzte
233 muss natürlich eine Beurteilung schreiben. Also er kann nicht einfach schreiben, dieses mal
234 lief alles sehr gut. Sondern muss halt etwas in diese Formulare einschreiben. Und dann ver-
235 sucht man halt noch diese oder jene Kleinigkeit zu finden, das Haar in der Suppe. Wo man
236 eigentlich das Gefühl hat auf das kommts nicht mehr drauf an. Aber sonst, also manchmal
237 war es auch wirklich hilfrich. Also hilfrich empfand ich so, wenn nicht das einzelne Haar in
238 der Suppe angekreidet wurde, sondern wenn man nach einigen mehreren Besuchen einen
239 globaleren Überblick hatte. Übrigens da möchte ich Herrn Valls hervorheben. Er ist find ich ein
240 sehr sehr grosser Kommunikator. Und er hatte früher mit uns Aussendienst-Mitarbeitern
241 auch Besuche gemacht, hat sich aber sehr stark zurückgehalten und nicht nach einem ein-
242 zelnem Besuch irgendwie da sich ein kleines Thema herausgeholt. Sondern er hat nach meh-
243 reren Besuchen das globaler betrachtet und hat versucht, da vielleicht eine kommunikative
244 Verbesserung noch einem weiter zu geben. Und das fand ich sehr sehr sehr gut. Also wär so
245 mein Vorschlag eigentlich für die Führungskräfte, dass sie sich nicht an Details verbeissen.
246 Sondern dass sie versuchen, einen grösseren Überblick zu haben und dann versuchen dort
247 Verbesserungen anzubringen. Also der Herr Valls konnte das vielleicht auch aus seiner Stel-
248 lung heraus einerseits gut machen, weil er nicht an diese Excel-Tabellen gebunden war, an-
249 dererseits kann ers auch sehr gut. Also er ist meines Erachtens wirklich ein sehr sehr guter
250 Kommunikator und hat da grosse Fähigkeiten, die er leider nicht mehr so viel an uns weiter-

251 geben kann, weil er eben in einer anderen Position ist. Aber damals wars noch so, dass er
252 bei uns im Aussendienst vielleicht so einmal im Jahr mitgekommen ist und Tipps gegeben
253 hat.

254 **Inwiefern empfindet Sie die Gspräch wo Sie händ, die 5 Conversations...oder ich glaub**
255 **im Sales isches es bitzli anders....aber eifach so Zwüschegspräch, Endjahresgespräch,**
256 **Karriereplanig, Zielveribarig...inwiefern empfindet Sie das als hilfrich und nützlich,**
257 **also dass Sie au wiiterbringt?**

258 Wenig nützlich. Die Zielvereinbarungen, die Planungen für die nächsten Jahre, die
259 sind...einerseits versucht man das immer sehr konkret zu machen, auf der anderen Seite
260 verändert sich das Umfeld bei uns so schnell...also man ist meistens dann, wenn man in die
261 Verwirklichungsphase davon käme, fast schon wieder in einer neuen Position. Auch die
262 müssten globaler sein. Also weniger konkret. Und man versucht natürlich schon da konkret
263 zu sein, aber es bringt nichts, wenn man dann natürlich diese konkreten Punkte gar ned um-
264 setzen kann, weil man sich schon wieder in einer neuen Situation, in einer neuen Position
265 mit einer neuen Kundengruppe, in einem neuen Gebiet befindet. Von daher empfinde ich das
266 als wenig nützlich. Vor allem so Jahresendgespräch, Standortgespräche. Also die haben
267 immer wenig gebracht. Die Umwälzungen, die Änderungen kamen immer plötzlich, völlig
268 unabhängig von diesen Jahresgesprächen.

269 **Also dass Jahresgespräch und Zwüschegspräch sich uf Sache beziehnd, wo gar nüm**
270 **aktuell sind dänn?**

271 Zum Teil auch das, ja. Also zum Beispiel Wechsel vom Vorgesetzten plus Wechsel vom Ge-
272 biet...und dann versucht man halt, weil das auch in irgendeiner Tabelle verlangt wird, trotz-
273 dem ein Standardgespräch, ein Jahresendgespräch zu machen. Aber man kann eigentlich
274 nur herumstochern, weil man schon wieder gar nicht so genau weiss, wo man steht. Das war
275 jetzt vor allem die letzten drei Jahre hab ich das so erlebt. Aber auch die Vorgesetzten ver-
276 stehen das. Also man kann da auch mit meinem Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen.
277 Also er sieht das Problem, sieht das Dilemma, er will einem da unterstützen, aber natürlich in
278 diesen Funktionsbereichen steht man immer in dem Dilemma, dass halt die Excel-Tabellen
279 gefüllt werden müssen. Da muss was drin stehen. Ich glaube das ist so das Resumee dabei.

280 **Chönd Sie sich vorstelle, wie mer das besser chönnt mache? Damits au würlklich öp-**
281 **pis bringt. Also erwähnt händ Sie scho, dass mer globaleri Ziel vo Afang a macht.**

282 Also ist schwer zu sagen. Nein ich hab eigentlich keine gute Lösung da. Vielleicht sollte man
283 das eben nicht so kalendarisch machen, sondern man sollts halt dann machen, wenn man
284 das Gefühl hat, jetzt bin ich an einem Punkt, dass ich ein bisschen was weiss, wo ich erst

285 mal die Sicherheit hab das und das mach ich und was brauch ich um das besser zu machen.
286 Und dann ein Standortgespräch zu machen. Also nicht ein kalendarisches Standortgespräch
287 sondern ein Standortgespräch das eben davon abhängig ist, wenn man den Need dafür hat.
288 Bisher machen wir halt Standortgespräche dann, wenn die HR-Abteilung das Excel-Sheet
289 haben will am Jahresende. Ist das so verständlich?

290 **Ja, danke. Wie bringt Ihre Vorgesetzte Ihne gägenüber Wertschätzig zum Usdruck?**

291 Also in vielerlei Hinsicht. Das sind materielle Wertschätzungen. Man kriegt wirklich bei Jans-
292 sen - das find ich super - man kriegt andauernd Gutscheine zu Geburtstagen, zu Ostern, zu
293 Weihnachten. Man wird eingeladen zu vielerlei Veranstaltungen. Von daher materiell muss
294 man sagen wird man immer wieder bestätigt. Natürlich auch durch Beurteilungen wird man
295 bestätigt. Schriftliche Beurteilungen, mündliches Lob, das hat man gut gemacht, oder man
296 wird in der Gruppe, wenn man Meetings hat auch mal erwähnt, dass dieses und jenes auch
297 mal gut gelaufen ist. Was ich sehr schätze ist zum Beispiel auch, wenn ich Projekte vorstel-
298 len durfte. Also wenn ich irgendetwas gut gelöst hab, auch nach eigener Anschauung, und
299 das kann ich als Beispiel abgeben für andere, dass ich dann Raum bekomme in einem Mee-
300 ting um das vorzustellen und weiterzugeben, um das zu präsentieren. Also das ist etwas,
301 was ich auch immer sehr sehr schätze und gern mache. Also da mangelts bei meinem Vor-
302 gesetzten auf jeden Fall nicht.

303 **Wie unterstützt Sie Ihre Vorgesetzte bi de Arbet?**

304 In vielerlei Hinsicht. Also zum einen Mal, da wir ja entfernt von Zug arbeiten, kann er halt dort
305 recht viel für einen erledigen. Wo man halt selber nicht so gut dazu käme. Reine administra-
306 tive Aufgaben, dies oder jenes mal besorgen, helfen, dass man dort und dort Unterstützung
307 von der richtigen Stelle, die man vielleicht in dieser Firma gar ned so richtig kennt, bekommt.
308 Das ist natürlich, wenn jemand lang dabei ist wie mein Vorgesetzter, kennt er natürlich die
309 verschiedenen Prozesse, Abläufe. Er weiss wo kann man welche Hilfe holen. Dann gehts
310 natürlich auch darum, das hab ich schon erwähnt, dass mer die Doppelbesuche machen,
311 dass man da Verbesserungsmöglichkeiten suchen. Nicht immer perfekt, aber doch, machmal
312 kommt auch da was Gutes raus. Dann die Vernetzung mit den Kollegen natürlich ist immer
313 wichtig. Dass eine Führungskraft da gut unterstützen kann und was mein Vorgesetzter auch
314 sehr sehr gut macht.

315 **Wie macht er das?**

316 Das er einem zum Beispiel, wie ich am Anfang schon erwähnt hab, die Aufgaben gibt gewis-
317 se Bereiche von Schulungen von neuen Mitarbeitenden über die Kollegen zu übernehmen.
318 Dass man da was weitergibt, Kenntnisse, eigene Fähigkeiten oder was man selber im Aus-

319 sendienst hat und gut weiss, dass er einem das machen lässt. Dann haben wir natürlich im-
320 mer, soweit es das Budget erlaubt auch, gemeinsame Veranstaltungen, also dass mer bei
321 Meetings abends mal gemeinsam zum Abendessen gehen, einen Ausflug machen. Eine
322 kleine sportliche Sache da no machen. Das ist regelmässig und das nutzt er eigentlich sehr
323 sehr gut. Allgemein muss ich sagen, das ist etwas was bei Janssen extrem gut gemacht
324 wird. Also wir haben hervorragende Meetings, wir werden da bestens betreut. Das ist von
325 einem Standard, den ich von anderen Firmen zum Teil gar nicht gewohnt war. Sehr sehr
326 hoher Standard. Und natürlich gibts immer wieder mal was zu kritisieren. Sei es, dass man
327 zu wenig Zeit hat für bestimmte Sachen. Aber in der Regel ist das extrem gut geplant und wir
328 kommen da sehr gut miteinander zusammen auch. Was ja beim Aussendienst per se immer
329 ein Problem ist, weil man viel allein arbeitet. Aber bei Meetings da soll das... das wird da
330 immer bestens organisiert.

331 **Wie regt Sie Ihre Vorgesetzte zur Weiterentwicklig und Verbesserig vo Ihrne Fähigkeiten**
332 **a?**

333 Da wären natürlich zum einen die Standardgespräche. Aber die..(lacht) bringens nicht immer
334 so. Also wichtig ist, dass man da so ein bisschen sich selber Ziele gibt und dann fragt er da
335 nach wies da läuft. Also wenn ich mir zum Beispiel selber das Ziel gsetzt hab, dass ich mich
336 mehr mit Excel-Tabellen beschäftige, dass ich versuch da besser zu werden. Und das ist
337 jetzt ein bisschen auf den neuen Chef bezogen. Der ist da nämlich sehr gut. Ich versuch also
338 seine Excel-Tabellen mal ein bisschen zu verstehen, wie hat er die aufgebaut, wie macht er
339 die. Sie sehen schon, Tabellen, das kann ich nicht so (lacht). Also mein Vorgesetzter hat
340 dann nachgefragt, hast du das gesehen oder darf ich dir da mal was zuschicken und ver-
341 sucht dann bei dem Thema, wo man sich selber beschäftigt damit, auch Beispiele zu finden.
342 Vielleicht findet er im Internet was, schickt mal einen Link oder eine Grafik oder einen Witz
343 oder so was. Also er versucht Interesse dafür zu zeigen, ja. Nicht so dass er darauf rumrei-
344 tet, aber er zeigt Interesse dafür. Zum Beispiel auch wo ich gesagt hab...ja, ich bin zwar
345 schon nicht schlecht im Englischen aber man verliert halt schon wenn mans nicht verwen-
346 det...verliert man halt schon ein bisschen die Fähigkeit gut zu kommunizieren auf Englisch.
347 Und da hat er dann sich auch selber dafür interessiert was ich mach. Ich hab zum Beispiel
348 über Podcasts ein bisschen versucht Englisch-Fähigkeiten zu erhalten und da interessiert er
349 sich dafür, notiert sich die Sachen die ich mir da anhöre, versucht die auch selber mal anzu-
350 schauen. Vielleicht auch um die eigenen Englisch-Fähigkeiten ein bisschen zu verbessern
351 oder zu erhalten. Und das Interesse das er da hat, an dem was man macht und wie mans
352 macht und der Austausch dann auch. Dass das nicht einseitig ist, also dass nicht nur der
353 Vorgesetzte sagt so mach dies mach jenes. Sondern aha, das ist interessant; darf ich das
354 auch verwenden; aha, das könnt ich mal der x weitergeben, die wollte auch so was. Also

355 dieses Netzwerk verknüpft und in Gang hält.

356 **Sind dann das jetzt Ziel wo Sie einfach mal erwähnt händ oder sind das Ziel wo au i de**
357 **Zielveribarig sind?**

358 Also diese beiden Ziele waren jetzt in der Zielvereinbarung drin. Das sind so...ja so halbpri-
359 vate Ziele. Also etwas was mich auch selber interessiert. Natürlich hats mit der Arbeit zu tun
360 müssen. Es gibt noch eine Ebene drüber, was dann um Strategie...Ziele...wobei man sagen
361 muss im Aussendienst sind natürlich Umsatz-Ziele immer das wesentliche. Und die werden
362 ja nicht von uns beeinflusst, sondern die gibts ja aufgrund von Berechnungen, aufgrund von
363 Abschätzungen. Und wir haben dann die Aufgabe, das möglichst gut umzusetzen. Also die
364 quantitativen Ziele sind find ich das wesentliche. Die qualitativen Ziele, über die kann man
365 natürlich jetzt besser sprechen. Das ist klar. Und das ist mir klar, dass das auch das wesent-
366 liche Ziel ist, dass man Umsätze erreicht.

367 **Danke. Inwiefern gaht Ihre Vorgesetzte uf Ihr individuelle Bedürfnis und Qualifikatione**
368 **i?**

369 Das hab ich ja auch schon ein bisschen ausgeführt. Ich glaub das macht er sehr sehr gut. Er
370 interessiert sich dafür. Er versucht die Stärken der Mitarbeiter auch einzusetzen um seine
371 eigenen Ziele zu erreichen, um auch seinen eigenen Ressourcen zu schonen. Und ich hab
372 immer das Gefühl gehabt, dass er eher versucht die Stärken zu betonen, als die Schwächen
373 zu verbessern. Während das ja bei manch anderen Vorgesetzten eher umgekehrt war, dass
374 sie die Stärken so hingenommen haben und versucht haben die Schwächen zu beseitigen.
375 Also an denen zu arbeiten. Das kann natürlich keiner nur so oder so machen. Aber von der
376 Balance her wars ihm glaub ich eher so, dass er versucht hat Stärken zu nutzen.

377 **Empfindet Sie Ihre Vorgesetzte als vorbildlich und glaubwürdig?**

378 Absolut. Absolut, ja. Vorbildlich...menschlich vorbildlich. Und auch sehr glaubwürdig.

379 **Und empfindet Sie Ihre Vorgesetzte als inspirierend und motivierend?**

380 Ja, auch. Eben sehr motivierend wegen des Interessens auch. Wegen der langen Erfahrung
381 die er auch in den Bereichen hat. Inspirierend, das klingt mir jetzt etwas zu sehr künstlerisch,
382 ja. Ich glaub inspirierend, das würd ich jetzt ned so ansetzen. Klingt mir zu sehr danach als
383 würden wir etwas Kreatives schaffen. Das machen wir in der Regel ja nicht.

384 **Also isch das für Sie au nöd öppis, wo ä Führigschaft muess chöne?**

385 Ich habe nicht so sehr das Gefühl, dass es inspirierend sein muss. Motivierend ja, aber inspi-
386 rierend find ich jetzt den falschen Begriff. Das wär eher so kreativ schaffend...ein Ingenieur

387 vielleicht der Erfindungen macht. Aber das ist nicht so ganz unser Bereich.

388 **Danke. Wie stellt Ihre Vorgesetzte sicher, dass Sie über alle relevante Informationen ver-**
389 **füged, wo Sie bruched?**

390 Das ist natürlich vor allem die Informationskanäle die man hat...da in erster Linie Telefonate,
391 persönliche Kontakte, Meetings...e-Mail, sehr sehr wichtig heutzutage. Aber auch dass er
392 das eben an andere delegiert. Dass er zum Beispiel bei Produkt-Management oder so vor-
393 schlägt, informier doch mal den x oder den sowieso über dies oder jenes. Dass er einfach das
394 weitervermittelt. Also das er nicht die Aufgabe selber übernimmt, sondern dass er das an
395 jemanden abgibt, der darüber Bescheid weiss. Denn er kann ja nicht alle Fäden selber in der
396 Hand halten, sondern es geht da eigentlich nur drum, dass er das irgendwie koordiniert, dass
397 die jeweiligen Stellen in der Firma uns die Informationen weitergeben. Das kann er eben auf-
398 grund seiner guten Vernetzung besser als andere glaub ich.

399 **Händ Sie demfall s'Gfühl, dass Sie über alle relevante Informationen verfüged, wo Sie**
400 **bruched zum guet chöne schaffe?**

401 Absolut, ja. Also in der Zeit wo ich mit ihm zusammengearbeitet hab, hab ich da absolut gut
402 Bescheid gewusst, wurde bestens informiert oder wir haben uns sehr zeitnah auch kurzge-
403 schlossen und drüber gesprochen.

404 **Inwiefern unterstützed oder behinderet Sie Ihre Führungskraft bei der Führung?**

405 (lacht, überlegt lange) Wenn ich eine Führungskraft behindern will, dann reite ich auf Kleinig-
406 keiten herum. Dann würde ich eben noch genauere Informationen verlangen oder wie meinst
407 du das jetzt konkret, gib mir mal ein Beispiel. Also ich hab das so richtig vor Augen. Wenn
408 eine Führungskraft also sehr exakt auch von mir alles peinlich genau verlangt...oder ich merk
409 das auch bei Kollegen...dann geht das auch immer zurück. Und das find ich überfordert dann
410 manchmal die Führungskräfte, weil sie dann auch in Details versinken. Und deswegen würd
411 ich sagen, wenn ich erst mal das akzeptiere, was gegeben ist und dann erstmal ein bisschen
412 abwarte...vielleicht ergeben sich noch manche Details von selbst. Oder es ist doch weniger
413 wichtig, als ich im ersten Moment gedacht habe, dann kann ich die Führungskraft unterstüt-
414 zen. Also sie handelt vielleicht auch mal erst mit einem begrenzten Informationsangebot,
415 dass die Führungskraft dann weitergeben muss, und kann vielleicht auch nicht alle Details
416 von Anfang an lösen. Und ich kann das unterstützen indem ich das auch mal annehme so
417 wie es ist. Und dann erst mal abwarte, was ergibt sich dann in der Zukunft daraus. Und viel-
418 leicht wenn ich dann konkret weiss, aha dieses Detail ist doch wichtig für mich, dann nach-
419 fragen. Und im Gegenteil, wenn ich dann grad nachhacke und dieses noch wissen will und
420 jenes noch wissen will, dann kann er natürlich seine Führungskraft stören und behindern.

421 Vielleicht weiss es die Führungskraft selbst nicht so genau und muss auch erst mal abwar-
422 ten. Und das merk ich manchmal eben bei Leuten, die weniger sicher sind als mein Vorge-
423 setzter, dass sie da in die Falle laufen. Dass sie für die Mitarbeiter dann einfach versuchen
424 jedes Detail zu klären, jede Kleinigkeit nochmal nachzufragen. Und das gibt dann auch ein
425 bisschen Unsicherheit, weil man kanns ja dann doch nicht.

426 **Händ Sie das bi sich sälber scho asatzwiis beobachtet, dass das mal gä hät?**

427 Ich glaub das hab ich auch schon gemacht. Das hab ich bestimmt auch schon gemacht, da
428 mag ich mich gar nicht rausnehmen. Und ich beobacht das manchmal eben auch bei Kolle-
429 gen, wenn das so läuft dass man...das ist oftmals so eine Kaskade. Ein Beispiel. Wir werden
430 angehalten, dass wir...Materialien die wir beim Kunden abgeben, also zum Beispiel Kugel-
431 schreiber, Notizblöcke, gewisse Werbematerialien, dass wir die in unserem Kundenerfas-
432 sungssystem notieren. Ich persönlich halte das für ziemlich nutzlos. Wir haben also wenig
433 konkreten Nutzen daraus, aber es gab mal einen früheren Chef, der hat uns also sehr stark
434 dazu angehalten, diese Aufgabe exakt zu erledigen. Hat das kontrolliert, nachgeprüft. Was
435 dann dazu geführt hat, dass viele Mitarbeiter auch wieder an Kleinigkeiten gerade dieses
436 System kritisiert haben. Zum Beispiel wurde dann per e-Mail geschrieben, das Gadget xy ist
437 nicht im System enthalten, das können wir nicht erfassen, wann macht ihr das endlich. Also
438 das hatte dann wieder so eine Rückkoppelung. Wenn es auf der einen Seite zu genau ge-
439 nommen wurde, wurde auch jeder Fehler gandenlos kritisiert. Alles verlangt und wie soll ich
440 das jetzt erfassen, wenn ich im Kongress nicht überblicken kann wieviel Kugelschreiber ich
441 abgebe. Soll ich da ein Schätzung eingeben und so weiter. Also das hat halt so eine Eskala-
442 tion ausgelöst. Ich glaub das ist sowas, womit man dann auch die Führungskräfte in den
443 Wahnsinn treiben kann. Weil sie können dann ja auch ihre eigene Position, dass sie das für
444 wichtig halten, nicht plötzlich aufgeben. Das würde ja ihre Kontinuität in ihrer Führung stören.
445 Also sie müssen eigentlich bei ihrer vorheriger Annahme, dass das halt ein wichtiger Punkt
446 ist, bleiben. Und dann müssen sie da halt in ihrem Hamsterrad gehen und dann das auch
447 alles immer schön umsetzen, was da verlangt wird.

448 **Gits no anderi Verhaltenswiis, wo Füehrigschräft chönd unterstütze oder behindere?**
449 **Wo Sie vielleicht bi sich sälber scho erläbt händ?**

450 Schau mer mal...(überlegt) also unterstützen kanns halt wirklich, wenn ich zum Teil auch
451 Aufgaben übernehme und Sachen die vielleicht mehr in der Verantwortung der Führungs-
452 kraft selber lägen, auch mal mit Kollegen selber bespreche und entwickeln kann. Das hab ich
453 glaub ich schon mehrmals ausgeführt, dass das eben sehr gut möglich war. Gibts da ned
454 auch den Fachbegriff Job-Enrichment? Manche Firmen haben das ja auch institutionalisiert.
455 So hab ich das aber nie gesehen. In die Richtung möchte ich das gar nicht sehen. Also ich

456 hatte nie das Gefühl, dass das institutionalisiert war um dem Arbeitnehmer die Illusion vor-
457 zugaukeln, er hätte mehr Einfluss und mehr Verantwortlichkeiten als eigentlich. Sondern das
458 war dann immer ganz natürlicher und integraler Bestandteil. Es war in dem Sinne kein Job-
459 Enrichment. Wenn ich mich solchen Aufgaben natürlich verweigere und zwar selbst im Klei-
460 nen schon, kann das natürlich schwierig werden. Wenn ich da gar nichts dazu mache und für
461 alles eigentlich immer Hilfe erwarte...das macht's für Führungskräfte schwierig.

462 **Händ Sie das au scho erlăbt bi Mitarbeitende oder bi sich sälber?**

463 Bei Janssen hab ichs jetzt noch nicht erlebt. Früher hab ich das schon ein paar Mal muss ich
464 sagen erlebt. Es werden im Aussendienst auch zunehmend erfahrenere Mitarbeiter einge-
465 stellt, oft auch mit akademischem Hintergrund. Das war früher nicht so. Und da hatt ich na-
466 türlich schon manchmal den Eindruck bei Kollegen, dass die sich ein bisschen auf den
467 Standpunkt stellen, ich mach jetzt da meinen Job...halt nur das was jetzt wirklich nötig ist und
468 für alles andere ist halt der Chef verantwortlich. Der soll das Problem gefälligst lösen, an mir
469 prallt das ab. Aber das hat sich, find ich geändert. Und bei Janssen hab ich da kein Gefühl
470 mehr in die Richtung. Die Mitarbeiter im Aussendienst die sind erfahren, die haben Fertigkeit-
471 en, Kenntnisse. Und da ist die Gefahr für sowas eigentlich geringer, dass man sich nur noch
472 als Bote sieht und alles andere soll jemand anders erledigen, der Chef am besten. Das ist
473 nicht mehr so.

474 **Danke. Dänn chum ich jetzt zum letschte Teil, wo sich jetzt nūme uf konkreti Themene**
475 **bezieht, sondern meh chli zāmfassend isch. Da bitt ich Sie au zerst nomal 5 Begriff**
476 **znāne, wie Sie sich Ihri Beziehig zu Ihrem Vorgesetzte wünschd.**

477 Also vertrauensvoll...(überlegt). Effizient...(überlegt). Gleichberechtigt einigermaßen. Eini-
478 germaßen gleichberechtigt (überlegt). Glaubwürdig und jetzt such ich noch ein Be-
479 griff...würdevoll.

480 **Danke. Wänn Sie jetzt a Ihri tatsächlich Beziehig zu Ihrem Vorgesetzte dānked, träffed**
481 **die Begriff au so zue, i dem Usmass wo Sie sich das wünschd?**

482 Mhm, absolut.

483 **Gits Begriff wo Sie müessted hinzuefüege - positivi oder negativi - wänn Sie a die tat-**
484 **sächlich Beziehig dānked? Oder sind das die wesentliche Pūntk?**

485 Wenn ich da noch kurz drüber nachdenken darf...(überlegt) Nein ich glaub ich würd jetzt da
486 nichts dazufügen so auf Anhieb. Darf ich fragen, also damit ich da auch eine Information
487 hab. Ich werd jetzt da öfters nach solchen Begriffen gefragt. Was hat das für einen psycholo-
488 gischen Grund?

489 **Also äs gaht natürlich drum, dass mir chönd luege was lhne spontan als erschs in Sinn**
490 **chunnt. Was dänn für Sie au demfall vordergründig isch. Und dänn det au chli chönne**
491 **vergleiche, was nänned Mitarbeitendi, was nänned Füehrigschräft und stimmt das**
492 **überein. Und dänn natürlich was sind dänn die Sache wo am meiste gnännt werdet.**

493 Ich hab jetzt einen Begriff genannt, der muss ich jetzt sagen, der hat mich selber ein biss-
494 chen überrascht. Effizienz. Und vielleicht kann ich den noch ein bisschen ausführen. Ich ar-
495 beite jetzt ja schon einige Zeit in dem Bereich und manchmal hab ich dann bei Gesprächen
496 mit Vorgesetzten auch den Eindruck gehabt...man reitet jetzt wieder um eine Kleinigkeit her-
497 um. Und es ist jetzt für mich in der Arbeit wenig effizient um weiterzukommen. Man könnte
498 die Zeit besser beim Kunden oder privat verbringen. Und ich muss sagen, dass da mein
499 Vorgesetzter auch recht gut war, dass er das erkannt hat. Vielleicht auch wenn er nicht das
500 Gefühl hatte, dass das eine unwichtige Sache ist, wo er länger drauf geblieben wäre. Aber
501 gemerkt hat, dass der Mitarbeiter das für seine Arbeit jetzt nicht für so wichtig hält. Dass er
502 das merkt und da auch eventuell mal aufbricht und sich was anderem zuwendet. Also er hat-
503 te so ein Gespür dafür. Und das hat anderen Vorgesetzten die ich da schon in dem Bereich
504 hatte, absolut gefehlt. Die hatten immer nur den eigenen Blickwinkel im Auge, die hatten
505 einfach eine Sache für wichtig befunden, dann wurde das so lange bahandelt wie sie es für
506 richtig hielten, weil sie waren die Vorgesetzten. Ich muss sagen, da hat mich die Effizienz
507 jetzt selber überrascht. Aber ich find schon, dass das auch in der Arbeit in letzter Zeit wichti-
508 ger geworden ist.

509 **Dänn bitt ich Sie, Ihrem Vorgsetzte ä Note zgäh vo 1 bis 5 zum Ihri Zfriedeheit mit sim**
510 **Füehrigsstil uszdrucke und das kurz zbegründe. Also 1 wär schlächt und 5 wär sehr**
511 **guet.**

512 Dann eine 5.

513 **Gits trotzdem no irgend än Punkt, wo Sie säged det chönnt sich de Vorgsetzti no wii-**
514 **ter entwickle?**

515 Hm, wo sich der Vorgsetzte noch weiterentwickeln könnte...hm (überlegt). Das ist jetzt aber
516 sehr speziell. Also weil mir grad im Bereich der Psychologie sind. Ich finde die Psychologie
517 des Verkaufs sehr interessant. Da hab ich auch mal ein Buch gelesen. Wie hiess denn
518 das...die Psychologie der Überzeugung oder so. Da gings um ne Menge Experimente und
519 ich find es wär noch angemessen wenn Führungskräfte im Bereich Verkauf über die Psycho-
520 logie des Überzeugens und des Verkaufens, Bescheid wüssten. Es ist jetzt vielleicht allge-
521 meiner zu sehen, aber durchaus könnte auch mein Vorgesetzter hier noch mehr Interesse
522 haben. Also ich hab mich selber mal bemüht, ob ich da eine Schulung oder etwas machen
523 kann. Leider hab ich da nichts gefunden. Ich hab was gefunden das in die Richtung ging, das

524 hat aber vom Termin her nicht gepasst. Aber ich find so diese Aspekte im Verkauf noch ganz
525 interessant und vielleicht könnt ich mir auch vorstellen...Führungskräfte, wenn die da Be-
526 scheid wüssten... über diese Aspekte auch was zu lernen.

527 **Was söll Ihre Vorgsetzte unbedingt bibhalte. Also was sind die zentrale Element wo zu**
528 **de Note 5 gfuehrt händ?**

529 Also seine vertrauensvolle Führung und Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, Ehrlichkeit,
530 Glaubwürdigkeit, seine gute Vernetzung. Das sind so die Punkte, die er unbedingt beibehal-
531 ten soll.

532 **Dänn mini letschti Frag. Wänn Sie d'Möglichkeit hettet, d'Fuehrig bi de Janssen-Cilag**
533 **vo Grund uf neu ufzbaue, was würed Sie alles anders mache?**

534 Mhm...boah...(überlegt). Hab ich dazu überhaupt Kenntnisse...ich weiss es nicht. Also was
535 mich immer wundert bei Umorganisationen wie wirs jetzt auch erleben; bei Änderungen im
536 Organigramm, bei...mich wunderts immer, dass dort nicht mehr wissenschaftliche Erkennt-
537 nisse dahinter stecken. Dass man bei so vielen Jahren, wo es komplexe Organisationsstruk-
538 turen gibt, nicht massgeschneiderte, als in Untersuchungen als tauglich erwiesene Organisa-
539 tionsformen hat, sondern dass das eigentlich immer vom jeweiligen Belieben abhängt, wer
540 jetzt grad die Führung hat und wer jetzt grad die Ideen entwickelt. Ich würde das viel mehr
541 auf externe Expertise aufstellen. Auf wissenschaftliche Ergebnisse sowie mers auch bei unse-
542 ren Produkten macht. Da wird ja auch nicht Daumen mal Pi entschieden, ob etwas wirksam
543 ist oder nicht. Sondern es gibt festgelegte Kriterien, es gibt Studien, es gibt wissenschaftliche
544 Erkenntnisse dazu. Und ich wundere mich immer, dass man das bei Organisationsformen
545 ned auch so machen kann.

546 **Und wänn Sie das konkret uf Fuehrig beziehnd, uf welli Bereich würed Sie die wüsse-**
547 **schaftliche Erkenntnis bezieh?**

548 Ja auf die Organisation wies in Organigrammen abgebildet ist. In welchem Bereich man wie-
549 viele Heads zum Beispiel braucht um bestimmte Aufgaben zu erledigen. Warum gibts da
550 nicht handfestere Kriterien. Und ich würde das ned von mir aus dem Bauch raus entschei-
551 den, sondern ich würd mer halt wünschen, da gibts feste Kriterien, anhand deren ich solche
552 Organisationen aufbauen kann. Die von Spezialisten so entschieden werden aufgrund von
553 Daten. Aber vielleicht ist es doch zu komplex für so was.

554 **Häns Sie suscht no öppis, wo Sie wänd loswerde in Bezug uf Fuehrig, wo Sie nonig**
555 **händ chöne säge, wo lhne wichtig isch?**

556 Nein, ich bin ja nicht da um Kritik abzugeben oder Frust loszulassen (lacht).

Transkription Interview mit MA6

1 Welli 5 Begriff fallet dir ih, wenn du ah Führlig dänksch?

2 Coaching, Unterstützig, Support, dass mr härestaht wenns Problem git, Vertraue, Ziit – also
3 dass ich wichtiger bin als en Excelltabelle, wenn ich Bedürfnis ha, dass mr sich dem
4 ahnimmt und dem au Priorität zuordnet und sich ned hinder ere Sitzig verschanzt, denn hani
5 gern klari Ahwiesige, klari Grenze, und dass mr Leistigsproblem umgehend ahspricht und uf
6 de andere Siite wenn mr gueti Leistige au entsprechend kommentiert.

7 Es folget es paar Frage, wo ich dich bitte, dich ah bestimmti Stiuatione oder Ereignis z 8 erinnere. Und die z schildere, du chasch dir au Ziit lah für das. Wenn du ad Ziit zrugg- 9 denksch wo d Zämearbet mit dinre aktuelle Führligschraft ahgfange het, was sind für 10 dich bsunderi Moment gsi, wo du vill über dini Führligschraft glernt häsch?

11 Also ich bin jetzt erst einehalb Jahr ide Firma, zum Ahfang na. Und ich ha ih dere Ziit ez scho
12 de zweiti Chef und es wird au nūme lang min Chef sii. Er isch eine vo dene wo kein Chefpos-
13 te meh hät, und minere Meinig nah zu Rächt. Ganz speziell chunt mr in Sinn, bim letschte
14 MBO Gspröch wo ich gseit han, dass de Job wo ich mach, eigentlich nöd dem entspricht, wo
15 mr mir vor einehalb Jahr besproche hät, für das wo ich ihgestellt worde bin. De Job isch eifach
16 nie so usgfüllt gsi wie ich dänkt ha, und mr hend es Gspröch gha vo sicher öppe 3, 4 Stund
17 und ich han gseit gha, dasses mir eigentli so ned gfallt und am Schluss hät er denn gseit so
18 jaja, aber suscht bisch ganz z friede. Und denn isch für mich klar gsi, ja, ich glaub er hät nöd
19 zueglost. Ja und det han ich scho denkt es gaht ihm vor allem um sich und ja ums Formular
20 und um Projekt. Es gaht ned um de Mänsch. Er hät s Herz scho am rechte Fleck, es isch ihm
21 au wichtig, dass eus guet gaht, er nimmt sich dem ganze eifach nöd so ah. Er isch halt en
22 Zahlemensch und da prahlet halt villicht zwei Wälte ufenand. Ich bi halt eher en emotionale
23 Mensch. Es muess halt für beides Platz ha.

24 Gits eh Situation wo du s Verhalte vo dim Vorgsetzte bsunders gschätzt häsch?

25 Ja, doch das gits scho. Es git Situatione, wo ich Frage gha han, wo ich nūme wiitercho bi
26 und er hät denn immer en Weg gwüsst zum delegiere und nomal delegiere und denn han ich
27 halt müesse säge, los, ez wär ich eifach froh, wenns du würsch mache. Und er hät sich dem
28 au ahgno und denn isches au sehr schnell gange. Das sind ned Wahnsinnssache gsi, das
29 sind eher administrativi Sache gsi wie Spese etc. Wo ich eifach nūm gwüsst ha wie wiiter.
30 Oder zum Bispil wenn mir ad Kongress wänd, müend mir Sonderbewillige ihhole etc., und
31 das sind ebe eifach Sache wo er muess mache. Und das hät er xmal gseit, du muesch mir
32 das zämestelle und ich ha denn gseit, ja aber mache muesches denn du! Und das hät er
33 denn au gmacht und würllich au erfolgrich, also au gäge obe chan er denn scho für eus sii.

34 Aber irgendwie chunt das ned us ihm use sondern eifach irgendwann, wenn mr ihm das seit.
35 Wie gseit, er will eus nüt böses, er wett ja en Chef sii. Aber irgendwie isch glaub au wenig
36 gmacht worde zum ihn Coache, also au für ihn isch wenig gmacht worde.

37 **Wo gsehsch du ih dim Arbeitsalltag, oder ih dim Team, Heruseforderige für eh Füh-**
38 **rigschaft?**

39 Ja, es isch halt immer schwierig Ussedienstlüt z führe, will die sind immer ferngstüret. Also
40 nöd im Büro näbeddra, sondern ich bi frei, mr muess mir vertraue, hät halt nöd genau Kon-
41 trolle was ich mach de ganz Tag. Ich dänk es isch schwierig, also mr muess ferngstüret füh-
42 re, da gits au eh sehr gueti Kürs und Schuelige. Aber es isch halt en anderi Art vo führe als
43 wenn öpper eifach imene Team isch, wo mr denn schnell chan sege, chum mir gönd da ine
44 und machet eh Sitzig. Ich dänk, es isch wichtig, dass mr de Kontakt au ned verlürt.

45 **Und wie chunt din Vorgesetzte mit dene Heruseforderige klar?**

46 Min Vorgesetzte, ja, de laht eus halt sehr vill Freiheite, was ich ja au gnüsse. Aber mängmal
47 wärs ebe glich schön, wenner ebe au ume wär wenn mr ihn mal brücht, und das isch ebe au
48 nöd immer so. Denn muess mr ebe wüerkli säge, ja aso mr wäret ez wüerkli froh... Für ihn is-
49 ches halt au nie es Problem, wenn mr halt wäg isch vode Lüüt, gseht mr ebe au nöd immer,
50 was isch ez wüerkli kritisch oder. Bi ihm isches ez halt so, mir sind ja eigentli froh isch er weg.
51 Aber bimene andere Chef müesst mr säge, wärs schön, wenner nächer isch. Aber bi ihm
52 isches ez eigentli okay.

53 **Okei. Im nächste Teil vom Interview gahts um Frage im Zämehang mit dine Idealvor-**
54 **stellige vo Führig. Also ez muesch nöd ah dini Beziehig zu dinere Führigschaft**
55 **denke, sondern wüerklich Soll-Vorstellige wo du hesch. S erste Thema isch Führigser-**
56 **folg, was verstahsch du persönlich unter Führigserfolg?**

57 Führigserfolg isch für mich, wenn mr als Team extrem erfolgrich isch. Ich mein es motiviert
58 ja nüt meh als Erfolg. Ich mein mr cha no so vill Gäld zahle, irgendwann wird das zur Norma-
59 lität. Hingege de Erfolg isch nüt wo immer wiederkehrt, de muess mr sich erarbeite, mr mu-
60 ess chöne Misserfolg wegstecke, und ich glaube, en Chef wo es Team zum Erfolg führt,
61 das isch für mich Führigserfolg. Das sind motivierte Lüüt, die hend Freud, es isch en Zäme-
62 halt. Dadebi muess de Chef muess au keis Teammitglied sii. Ich ha s Gefühl, hüt isch de ab-
63 soluti Trend, dass de Chef so völlig es Teammitglied muess sii. Das will ich nöd, klar will ich
64 en Chef wo ich guet mag, aber ich will eine wo seit wies gaht, wo zwüschedine wiedermal
65 chunt und seit hey jetzt aber, also wo ebe au chli Energie dripumpet. Grad wenn mr sälber
66 inere Routine isch, eine wo halt au mängmal kontrolliert. Und wo dra blibt. Wenn öpper nöd
67 dra isch, also wenn mr öppis macht und es wird nie öppis drus usegholt, also au administra-

68 tivs. Denn hört mr irgendwann uf das z mache. Das isch mängmal extrem wichtig, für das
69 isch en Chef da, zum es Team zum Erfolg z führe. Das sind ebe en Huufe Mosaiksteinli, wo
70 dezueghöret.

71 **Welli Führigswert sind dir wichtig?**

72 Es Vertraue, und en Ehrlichkeit, das find ich sehr wichtig. Ich vertrau eigentli priziipiell de Lüüt
73 emal. Natürlich birgt das Gfähr, dass mr usgnutzt wird. Es git au de ander Ahsatz, dass mr
74 seit, grundsätzlich misstrau ich allne und Vertraue muess mr sich verdiene. Aber ich bi uf de
75 andere Siite, grundsätzlich vertraut mr emal, und mr wird denn villicht mal enttüscht, aber
76 irgendwie find ich, es isch eifach en schönere Wäg für beidi. Das dunkt mi wichtig. Und was
77 s andere isch, d Ehrlichkeit, dass mr ebe au Problem ahspricht. Das isch au öppis wo d
78 Cheffe nūme so machet hüt. Da werdet Lüüt durch d Firma gschleickt, 10, 12, 13 Jahr, nie-
79 mert getraut sich wüerkli ahzpacke und das isch jetzt klassisch bi Jannsen oder. Niemert duet
80 sich dem ahneh, jede red drüber und gaht zu dem ane. Oder ebe au bim MBO, ebe da wird
81 eigentlich ned eso über d Leistig gred, meh über Projekt und so Sache. Aber dass mr mal
82 ganz klar seit, du mr hend langsam es Problem oder, mr laufet da irgendwie ine Demotivati-
83 on ine, was isch los? Dass mr au schriftlich festhältet, wie gahts wiiter. Das isch öppis wo
84 zwar unahgnehm isch, so Sache ahzspreche, aber am Mitarbeitende schlussendlich hilft.
85 Will was ez passiert, d Lüüt wärdet entlah, zägg, pängg, nach 13 Jahr sie säget, du nie hät
86 irgendöpper öppis gseit! Und zu rächt sägets das oder. Und das isch vill de schwerer Wäg
87 dänn für die Lüüt als dass mrs irgendwann mal ahspricht und wenns denn halt ned gaht,
88 denn ghörts au zum Chef sii, dass mr öpper entlaht.

89 **Und s Vertraue häsch du ahgsproche, also ih wellne Verhaltenswiis wür sich das zei-**
90 **ge?**

91 Ich denke eifach, dass mr sich de Lüüt au Luft lah. Ich bin öpper wo gern mit de Lüüt use-
92 gaht, also als Chef wär ich au nöd wahnsinnig vill im Büro. Ich bi gern unterwegs und so.
93 Aber ich denke mr chan zum Bispiel ime Begleitbsuech hinedrah hocke und sich Notize ma-
94 che – was nöd vo so vill Vertraue zügt – wo sehr kontrolliert isch. Oder me cha sich rege am
95 Gspröch beteilige und so dass eh Drüer-Diskussion git und sich niemert kontrolliert vorchunt.
96 Begleitbsüech cha mr au ahkündige oder und fröge, wänn häsch du Ziit? Das isch au öppis
97 vom Vertraue. Wenn mr öpperem nūme traut, denn steht mr eifach plötzli bim Arzt oder und
98 seit, so ez gömmer zäme. Es git Situatione wo das grechtfertiget isch oder, absolut. Aber ich
99 wür eifach das ahkündige oder, dass d Lüüt merket, de will mich nöd kontrolliere. Au Spese
100 wür ich denn mal schneller durewinke, natürlich macht mr Stichprobe, bime neue Mitarbeiter
101 luegt mr villicht no genauer hii, aber au nöd mitem Hindergedanke, de will bschisse, sondern
102 er macht villicht no Fähler. Und das au so kommuniziere, dass mr seit, es gaht ned ums Kon-

103 trolliere sondern es gaht au ums Hilfe oder. Und ich glaub so cha mr das scho mache. Und
104 halt au ih Gspröch oder, halt ganz offe sii mitenand. Wenn mr vill Vertraue hät und au öppis
105 vo sich verzellt, denn erfahrt mr ide Regel au öppis vom Gägeüber. Und wenn mr extrem
106 verschlosse isch oder kontrolliert, ghört mr de amel nüt.

107 **Und was sind ih dine Auge – etz ganz allgemein betrachtet – zentrali Ufgabe vonere**
108 **Füehrigschraft?**

109 Ja also schlussendli läbemer all vom Umsatz oder. Und zentral Ufgab muess halt eifach sii,
110 dass d Ziil erreicht werdet und dass mr Erfolg hät. Ich glaub das isch au allne klar. Und da
111 gits halt verschiedenei Wäg und Mittel zum das mache. Aber ja, es isch halt so, mr sind imene
112 Business (lacht).

113 **Welli Qualifikatione und Kompetenze söll dinere Meinig nah eh Füehrigschraft mit-**
114 **bringe bzw. vorwise chöne?**

115 Ja, also da han ich villicht glernt, also das harmoniebedürftige das isch mängmal scho hin-
116 derlich. Also me muess sich mängmal distanziere chöne vo gwüsse Gefühl, will wenn mrs
117 immer allne will Rächt mache, denn gaht mr als Chef druf. Also entweder wird mr usgnutzt –
118 das isch so en Spielball – oder nimmt extrem vill belastends denn au hei und ja, mr chans
119 eifach ned allne rächt mache. Es isch als Mitarbeiter schwirig, als Chef isches no schwieri-
120 ger. Das bedütet halt, dass mr Meinige amel au klar duresetzt und konsequent isch. Lieber
121 eh klari Linie als so wischi-waschi wo d Lüüt gar nöd gnau wüsset, worah dass sie sind. Klar,
122 d Lüüt ih Entscheidige ihbezieh aber es git eifach Entscheidige wo vode Gschäftsleitig gfällt
123 worde sind und die muess mr denn umsetze. Selbst wenn mr sälber nöd dehinder staht, ich
124 glaub hüt muess mr nüme öppis vormache, sondern mr chan au säge, loset für mich isches
125 au schwierig, aber das isch ez eifach öppis wo mr müend mache, also eh klari Linie duregeh.
126 So chli Stil: hart aber herzlich. Das hilft meh, als wenn mr immer probiert s'allne richtig z ma-
127 che. Und ebe, immer wieder s glichlige, Problem wo mr hät, frühzeitig ahspreche. Mr chas
128 vielfach richte, nur nöd immer alles under de Teppich chehre und warte, bises denn nüme
129 gaht und muess Lüüt entlah.

130 **Gits öppis wo du findsch, wo mr als Füehrigschraft unbedingt sött mache, und öppis,**
131 **wo mr uf kein Fall dörf mache?**

132 Was mr unbedingt sött mache, d Lüüt direkt ahspreche, und uf kein Fall sött mache, über
133 anderi Lüüt Lüüt go ahspreche. Segs bi Leistigsproblem oder segs bi Lob, es nützt us, wenn
134 mr gäg ufe verkündet, das isch en super Mitarbeiter, aber gäg abe das nie seit. Und umge-
135 kehrt au, es isch natürlig katastrophal wenn mr irgendwie de Gschäftsleitig vermittelt, de
136 macht en schlechte Job aber nie mit dem sälber red. So dass denn irgendwann ame Meeting

137 ade Baar seit, du aber ä, muesch scho ehchli Gas geh. Ich denk au da, direkti Kommunikati-
138 on isch sehr wichtig. Kommunikation isch natürlü eini vöde grosse Herausforderige segs zwü-
139 sched Chef und Mitarbeiter, under de Mitarbeiter. Da muen mr sich als Chef glaub eifach vill
140 meh überlegge, wie und was mr kommuniziert. Schwierige Mails paar mal läse.

141 **Im nägschte Teil gahts um konkreti Themene wo im Zämehang mit Führiig ide Litera-**
142 **tur und au suscht hüfig diskutiirt werdet. Ez chasch dich uf dini Beziehig zu dim Vor-**
143 **gsetzte bezieh. Es sind Verhaltenswiis vo din Vorgsetzte zeigt oder au nöd, und denn**
144 **chasch das au säge. S erste Thema isch Feedback. Wie zeigt dir din Vorgsetzte, wo du**
145 **bezüglich dine Leistige stahsch?**

146 Ja, das zeigt er eigentlich nöd, also ich ha nonie öppis positivs ghört sit dem Jahr. Es isch so
147 chli, wenni nüt säge, isch guet. Es git denn ebe die MBO's, aber ebe, die sind sehr nüchtern,
148 datelastig, wenig persönlich. Aber ebe die Quali Gspröch wäret eigentli guet, wo mr denn au
149 frögt, also wie gfallts dr eso ide Firma? Aber das het mich glaub no niemert gfröget. Und halt
150 wenn öppis nöd so guet isch, denn chunt das zimli schnell.

151 **Wie bringt er dir gägeüber Wertschätzig zum Usdruck?**

152 Also scho, er isch immer en kollegiale Typ, mr chas au luschtig ha mit ihm. Denn macht er
153 wiedermal en Spruch, mr merkt scho, dass er eim irgendwie gärn hät oder, aber halt eher so
154 kollegial. Wertschätzig gägeüber em Job oder, das gspürt mr ebe sehr wenig bi ihm.

155 **Ah was häsch s Gfühl, dass das lieht?**

156 Ja, ich glaub er sälber. Es isch sini erst Führiigposition. Er hät das unbedingt welle, und
157 häts au übercho. Aber ich glaub mr hät ihm da wenig ghulfe. Es git ja da die 360° Feedback,
158 die sind scho gmacht worde, aber ich mein er isch ez knapp es Jahr min Chef. Und das isch
159 natürlü au schwierig, wie chan er sich entwicke, was hät ez d Firma wüekli gmacht für ihn,
160 das weiss halt nöd. Aber ich denke so Lüüt chönt mr scho au wiiterbringe, ih dem mr mit
161 ihne wür schaffe. Grad ih erste Führiigpositione bruchts halt ebe scho au Understützig
162 vöde Firma her. Und das dunkt mi wird sowieso wenig gmacht, so Richtig Schuelig und Trai-
163 ning. Aber ez gits ja denn glaub wieder Trainer, das isch ja sehr eh positivi Entwikklig.

164 **Wie unterstützisch du din Vorgsetzte bi sinere Arbet?**

165 Ja au ned wahnsinnig, mr hend relativ wenig z tue mitenand. Das isch eigentli sehr erstunlich
166 oder. Er isch au wenig präsent, er isch oft dihei und macht home office, ich weiss eigentli gar
167 ned so genau was er macht, also er macht sicher öppis (lacht). Ich probier möglichsht en gue-
168 te Job z mache. Aber ja, mir ih eusem Team sind all scho lang debi und mr sind eus halt
169 gwöhnt sälbstständig z schaffe und schaffet au gern sälbstständig. Ich denke eus muess mr

170 anderst führe als öpper wo ez neu ahfangt, eus cha mr durchus die Freiheite lah. Trotzdem
171 denk ich als Chef, muess mr glichzeitig glich zeige, dass mr da isch.

172 **Und inwiefern duet er eu zu Wiiterentwicklig ahrege?**

173 Ja, das dunkt mi no schwierig. Ich mein ez die Gspröch wo mr da gha hend, mr hend Vor-
174 gspröch gführt, dass min Job nūme git eso oder, aber es hät sich niemert vorbereitet und
175 sich d Müeh gmacht zum min CV fürezneh und z luege, was hät denn de scho gmacht. Son-
176 der es hät denn eifach gheisse, ja evt chöntsich das mache und denn han ich gseit ja, eigent-
177 lich wär au mal d Idee gsii eh Führigsaufgab. Will die Lüüt sind halt nūme da, wo mich ihg-
178 stellt hend oder. Aber d Unterlage sind ja alli da oder, und das findi, wär scho en Schritt wo
179 mr no chönt mache. Also wenn mr so Gspräch hät, chönt mr sich ja au vorbereite und luege,
180 also mit wem hät mrs ez eigentlich z tue. Das isch vode Wiiterentwicklig her, mr nimmts uf,
181 mr chan säge, was mr gern wet, aber nachher passiert eigentlich nöd vill. Ebe, ich denke es
182 isch au sehr schwer, will wahrschinin 70% wänd ine Führigsposition und das gaht ja nöd,
183 das isch ja au klar. Trotzdem wärs wahrschinli nöd schlächt oder, wenn mr irgend es Pro-
184 gramm hetti. So Karriereplanig für Lüüt wo da wänd blibe, gits irgendwie nöd.

185 **Inwiefern empfindsch du din Chef als glaubwürdig?**

186 Das isch eso. Also das isch er absolut ja. Er isch en ehrliche, glaubwürde. Also, dass wo er
187 seit, das vertritt er au. Das isch authentisch uf jede Fall. Das isch au wichtig, das isch villicht
188 positiv.

189 **Und inwiefern empfindsch du ihn als motivierend?**

190 Ja das nöd oder. Ebe das gaht wieder is gliche ine. Motivierend isch natürlu wenn mr ent-
191 sprechend Gspröch führt, wenn mr au mal seit das isch super gsii. Und da häsch ez en tolle
192 Zuegang. Ja mir drü händ s Gfühl mir heget sehr vill erreicht und ghörets halt eifach sehr
193 wenig. Aber es isch nöd immer nur da ine, das isch mängmal überall eso. Das wird halt zur
194 Routine, es lauft halt guet und denn denkt mr ja sisich scho guet, die machet das scho. Und
195 vergisst mängmal, dass mr da chli verträchnet. (lacht)

196 **Inwiefern stellt er sicher, dass er über die für eu relevante Informatione verfüeget?**

197 Ja, isch vill eh Hol-Schuld da, zum Teil au wichtige Sache, wo nöd wiitergönd. Das lieht aber
198 au nöd nur ah ihm, das ghöri au vo andere Teams. Das sind zum Teil Lüüt, wo wükllich s
199 erst mal so Positione sind, das gaht au i Richtig Kommunikation. Hät halt mängmal au chli
200 mit Routine z tue, glaub d Lüüt wüsset gar ned so genau was mir machet. Was isch en
201 Ussedienst. Was müend die müsse? Sind au vill Ufgabe, da chunt es Mail wo öpper seit, bis
202 hüt Abig müender die Liste usfülle. Sisich ne gar ned bewusst, dass mir de ganz Tag under-

203 wegs sind und die Liste ebe ned chönd usfülle. So das Bewusst-Sii, das isch nöd da. Es
204 chunt ez, aber ez werdet Team ja wieder usenandgrisse. Aber d Kommunikation isch sehr,
205 also mängmal fascht nöd vorhande. Wüekli wichtigi Sache gönd nöd use, mir wärdet eifach
206 vergässe mängmal. Und da wärs scho au ah ihm, sicherzstelle, dass d Kommunikation
207 flüsst. Sicher au schwierig, will er ebe für zwei Länder isch, das isch halt schwierig dänki.
208 Das machts no ahspruchsvoller.

209 **Inwiefern häsch du ihn ide Füehrig villicht au behinderet?**

210 Das isch eh gueti Frag, das müesst mr ez ihn Fröge oder. Ob er sich behinderet vorcho isch.
211 Also wo er Chef worde isch, hät euses Team sicher kei Freud gha. Also au s Marketing und
212 so, hät gwüsst, oh je, also es isch halt wüekli scho sehr en eigne Mensch, git ja immer ver-
213 schiedeni Charaktere und er isch sicher eine wo da sehr useragt, nöd immer nur positiv. Er
214 isch halt sehr dominant vode Art her, vom Schwätze her, isch en Dütsche und er red halt au
215 extrem vill. Und da deckt er eim amel zue bis mr seit, ja guet, du wotsch ja gar ned wüsse,
216 was ich meine. Wotsch eigentlich eifach dini Meinig verträte, und das isch scho sehr
217 ahstrenghend mängmal. Aber underem Strich, isches ez für mich besser cho als ich erwartet
218 han. Also ich ha mi meh understützt gfühlt, als ich denkt ha, wenss wüekli druff ah cho isch,
219 hät er das wüekli chöne, also au gäge obe so quassle. Dete häts wahrschinli eh ähnlichi
220 Wüekig wie bi eus, was ja für eus guet isch.

221 **Und zum Schluss folget no Frage, wo das Ganze ehchli zäme fasse söllet. Welli Begriff**
222 **chömet dir in Sinn, wo charakterisieret wie du dir d Beziehig zu dim Vorgsetzte wün-**
223 **schisch?**

224 Also irgendwo scho kollegial, also fründlich, er därf ruhig au chli autoritär sii, also Chef sii, eh
225 Respekts-Person, aber ich erwarte au Respekt umgekehrt, ehrlich, also dass wenn mal
226 öppis ned guet isch, dass mrs seit, und au, wenn mr ghört, wenss guet isch. Und ich glaub
227 au s Vertraue und d Freiheit wo mr ez hend, dass mr das bis zume gwüsse Grad wiiterhin
228 biphaltet und ned ständig kontrolliert wird.

229 **Wenn du ah dini tatsächlichi Beziehig denksch zu dine Mitarbeitende? Treffet die Be-**
230 **griff ez zue? Also welli Begriff entsprechet de Realität und was würsch du sege, wo**
231 **sind Gründ, wieso dass nöd de Realität entsprechet?**

232 Ja, also es isch au kollegial. Also das isches wüekli. Fründlich und nett, er isch eifach kein
233 Chef oder. Zum Bispil es Meeting, en Chef muess für mich es Meeting eröffne und schlüsse
234 und sich au bedanke bi dene, wo das organisiert hend. Und euse Chef sitzt eifach am Com-
235 puter da und denn fangts ah, und irgendwann seit er au öppis und isch wieder am töggele.
236 Er isch eifach gar nöd da oder und denn isches fertig und er gaht, und das isches gsi. Das

237 isch für mich eifach kein Chef. Ih dem Sinn au nöd sone Respektsperosn, wo mr ime Chef
238 sött gseh.

239 **Wenn du ihm müesstisch eh Note geh, wobi 1 schlecht und 5 sehr guet isch, zum z**
240 **Friedeheit usdrucke mit sim Führigsstil. Was würsch ihm geh?**

241 Da ischer würkli ungeeignet, so wie er jetzt isch. Und er isches ja au nüm. Ich weiss nöd wa-
242 rum ers nüme isch, ob das d Firma halt au erkennt hät, wobi ebe generell würi ned säge er
243 hät kei Potential. Me chönt villicht scho öppis meh mache. Also wenn du mich nachere Note
244 frögsch zwüsched 1 und 5 denn würi ihm so knapp genügend geh. Es chönt au schlimmer sii
245 (lacht). Luegemer mal, was chunt ez oder.

246 **Was häsch denn s Gfühl ah was müesst mr schaffe?**

247 Ebe genau ah dem. Also mal sege, wienen Chef eigentli uftritt gegeüber andere. Also dass
248 mr nöd eifach immer nur red, die andere z totred, sondern bide MBO's au mal zuelost, dass
249 mr ebe als Chef au sochli sich zeige muess. Dass mr halt ebe en lhführig macht bimene
250 Meeting, en Abschluss macht, dass mr sich bedankt bide Lüüt. Ja, eifach dass mr würkli als
251 Führigschraft entsprechend uftritt. Nöd nur im Hintergrund, au präsenter isch, au nöd halt
252 nöd so vill vo dihei us cha mache. Sondern würkli au ume isch.

253 **Wie händ ihr denn uf das reagiert, dass er sich so verhaltet?**

254 Ja, mir hends ja gwüsst oder. Er hät ja vorher au scho mit eus gschaffet und es isch im Ru-
255 um gstande, dass er Chef wird. Er hät ja das unbedingt welle und offe kommuniziert. Das
256 isch ja au guet oder, das isch ja richtig, wenn mr sini Ambitione au kommuniziert. Und da kei
257 Angst het. Und mr hend ja eifach scho befürchtet, dass es nöd so ideal wird.

258 **Wenn du d Möglichkeit hetsch, dFührig ih dere Firma ganz neu ufzbaue, was würsch**
259 **andersch mache?**

260 Ich wür wahrschinli en huufe Chefs uswächsle. Ich finde d Janssen hät es Führigsproblem,
261 ih dem Sinn isch das da villicht würkli sehr wertvoll. Nimmt mi au Wunder, was du vo ander-
262 ne Lüüt ghörsch. Bi anderne Chefe, ich wür würkli, wenn ich das ez eifach so chönti mache,
263 denn würi würkli halt die richtige Lüüt uswähle.

264 **Uf was würsch denn luege?**

265 Ebe, uf Lüüt wo führet. Und denn schlüsst sich de Chreis wieder. Also Lüüt wo würkli chönd
266 herestah, wo Leistigsproblem ahsprechet, wo Lüüt au förderet, wo red mit de Lüüt, wo s lo-
267 bet und aber au - also ned Zuckerbrot und Peitsche, das isch au verbii - aber würkli probieret
268 z coache - aber ned nur coache und lieb und nett und harmoniebedürftig und möglichst ih

269 teamintegriert sii, sondern au herestah und sege, ich bi de Chef und mir wend Erfolg ha. Es
270 hät wüerkli wenig Lüt wo so es Charisma händ und en Autorität usstrahlet. Es sind alles so
271 wahnsinnig liebi. Und das sind kei Füehrigslüt oder. Das wür ich ändere. Halt au miteme
272 Headhunter zäme, so chli stärkechi Persönlichkeite ad Spitze setze. Glaub das isch wüerklich
273 eso, was ich empfinde, was bide Janssen. Isch zwar sehr nett und alles, aber wenns dere
274 Firma mal schlecht gaht... solange alles guet lauft, isches ja problemlos, de chan jede führe.
275 Aber sobald Problem da sind, gits nurno wenig, wo herestönd. Au ide Gschäftsleitig oder,
276 nur eis Bispil, da chunt irgend so en Ober-Guru vo Amerika, eine vode oberste, vode Phar-
277 mer, de chunt villicht eimal all 10 Jahr id Schwiiz. Das isch klar, das isch extrem wichtig,
278 denn muess alles funktioniere. Aber wie die Lüt, wie chopflosi Hühner umegrennt sind,
279 Gschäftsleitigmitglieder, die hend die Coolness nöd oder. Also die sind nöd am richtige Ort.
280 Es fählt eifach wüerkli ah Persone, wo Charisma usstrahlet, wo würket. Es müend ja ned all
281 so sii, aber es sött es paar ha (lacht). Das fählt extrem da bide Janssen, zum Glück gahts
282 dere Firma so guet im Moment. Aber ebe, wenns mal grösseri Problem git, denn muess mr
283 die zerst uswächsle.

Transkription Interview mit MA7

1 **Welli 5 Begriff fallet dir ih, wenn du ah Füehrig dänksch?**

2 Phu... (überlegt). Übersicht, ade Hand neh, au mal z Recht wiise – also bewusst ine Richtig
3 gah, äh Leitig ha über öppis – also Verantwortig – find ich en wichtige Punkt, Generalist sii –
4 vo allem es bizli mitübercho.

5 **De zweiti Teil bitt ich dich dich ah bestimmti Situatione oder Ereignis zruggzdenke,**
6 **chasch dr für das au Ziit neh. Die erst Frag isch, wenn du ad Ziit zruggzdenksch, wo du**
7 **mit dinere aktuelle Füehrigschafft häsch ahfange schaffe. Häts det Moment oder Er-**
8 **ignis geh, wo du sehr vill über dini Füehrigschafft glernt häsch?**

9 Ähm, also mini aktuell Füehrigschafft han ich erst sitem Dezember...sehr vill über ihn glernt..
10 (überlegt) Also aktuell hemmer ja en Umstrukturierig, wo ich ihn sicher au nomal ufne neui
11 Art erlebe. Also er isch immerno, wer er gsi isch, aber eso wo ich au gmerkt ha wiener mit
12 dene Situatione umgaht. Da han ich gmerkt, aha, da staht er ez eso da und git au da es Ohr
13 und staht here und staht zu dem wo er seit und laht Frage zue. Da isch sicher so die usser-
14 gewöhnlichst Situation sit mir zämeschaffet.

15 **Und hät sich dadurch dis Verhalte oder dini Ihstellig ihm gegeüber verändertet?**

16 Nöd mal so, nei. Villicht cha mr stabilisiert säge. Gfestigt au. Er hät wüerkli Bode bote ih dere
17 Situation und das git sicher es guets Gfühl.

18 **Wenn du ane Situation denksch wo du s Verhalte vo dim Vorgsetzte bsunders**
19 **gschätzt häsch, was chunt dr da in Sinn?**

20 (überlegt) Chönti bi sinere Vorgängerin u..wüssti gnau.

21 **Das isch keis Problem, chasch au gern vo ihre es Bispil nenne was du bsunders**
22 **gschätzt häsch...**

23 Ehrlich? Ja, will sie hät emal – und das isch für mich sehr speziell gsi, will ich chum usere
24 Firma wo gar ned gross globt worde isch – sie hät bime Ahlass wo ich relativ überstürzt rela-
25 tiv vill ha müesse überneh, aber trotzdem mini Position isch Assistenz oder – so chli im Hin-
26 tergrund. Isch sie denn wüerkli am Tag vom Ahlass heregstande vor 20 Lüüt und hät gseit,
27 hey danke vill villmal was du alles gmacht häsch. Und das hät sie nöd zu dem und dem auno
28 gseit, sondern eifach zu mir. Und das isch mir wahnsinnig blibe, also das han ich so nonie
29 ghört vonere Cheffin, das isch mir sehr nöch gange. Das chunt mir in Sinn wenss um so ih-
30 drücklich Sache gaht.

31 **Und wie hesch denn uf das Lob reagiert?**

32 Ähnlich, also mir hend au es super Verhältnis gha und ich ha denn grad ih dem Moment
33 glaub ned vill gwüsst z säge. Aber ich han ihre immer wieder gseit, ich chan villes au nume
34 zrugggäh. Grad au will sie so Sache immer wieder ussricht und au chan säge und au danke
35 seit, schätz ich sie au sehr und cha wüerkli säge. Aha es isch ned nur ich find lässig wie du
36 schaffsch sondern au säge, ich finds au super wie du das machsch als mini Cheffin. Das han
37 ich ihre glaub au meh als eimal gseit, chli Honig ums Muul gschmiert (lacht),

38 **Gits eh Situation wo du enttüscht gsi bisch, vom Verhalte vo dim Vorgsetzte?**

39 Wo ich enttüscht gsi bin (überlegt)... Isch jetzt no schwierig. Chönti imfall nöd eifach
40 druflosssprudle. Ich wür ebe generell im Vergleich zu früehnere Jobs händ mir Vorgsetzte wo
41 ebe au mal da sind. Das heisst ned das nie öppis passiert, aber...find ich ez grad no schwie-
42 rig. Also wenn mrs andersch kennt, muess mrs gnüsse. Also ich meine, es git amel chlini
43 Sache wo ich mir zum Bispil früehneri Infos wür wünsche, oder es gnauers Bespreche, dass
44 ich au im Background chan agiere, dass ich weiss vo was mrs hend. Aber das het sicher au
45 chli mit mir ztue, ich weiss gern was ich mache und warum. Ich wott nöd eifach nur aha, ich
46 mach ez das Mail aber ich ha kei Ahnig um wases gaht. Das isch sicher wo ich amel au fin-
47 de...ähm... So uf de höhere Ebene dänki sicher jetzt grad ih dere ganze Umstrukturierig
48 gwüssi Infos find ich sehr klar gfällt und mit wenige besproche aber das hät mit mim direkte
49 Vorgsetzte nüt zue.

50 **Wo gsehsch ih dim Alltag Herusforderig für eh Füehrigschaft?**

51 Villi gäll. Die hends ned immer eifach. Was isch die grösch....(überlegt) Was ich mängisch
52 no bewundere, je meh Verantwortig meh hät, umso muess mr ja de Lüüt unedra au Vertraue
53 schenke. Me cha ja ned uf jedes Sätzli luege, mr cha ja ned jede Schritt verfolge, und s Ver-
54 traue schänke find ich eigentlich au eh Herusforderig. Chöne säge, moll ich vertrau ez dere
55 zue, dass sie das chan. Aber ja, das find ich auno öppis schwierigs.

56 **Und wie erläbsch da din Vorgsetzte? Ez grad im Bezug uf Vertraue?**

57 Sehr offe. Min jetzige Chef, da sägi no mängisch, nei lueg doch vo mir us gern nomal drüber.
58 Guet und recht wenn eine hinedrah stah und seit mach du, ich vertraue. Aber amel doch, s 4
59 Auge Prinzip, also chunt druffah um wases gaht, aber isch amel ebe scho guet. Aber sehr
60 sehr frei eigentlich, er laht schaffe.

61 **Und er vertraut au druff, dasses klappet?**

62 Ja.

63 **Im nächste Interviewblock stell ich dir es paar Frage im Zämehang zu dine Idealvor-**
64 **stellige in Bezug uf Führig. Also nöd ez im Zämehang zu dinere Beziehig zu dinere**
65 **Führigschraft sondern eifach was du für Idealvorstellige häsch. Was verstahsch du**
66 **persönlich unter Führigserfolg? Chasch da au es paar Begriff nenne?**

67 Führigserfolg... dass eso usehant wies plant gsi isch, dass mr Ziel erreicht, dass mr als
68 Führigsperson merkt, aha demfall han ich das eso kommuniziert, dasses richtig verstande
69 worde isch. Dass die Idee wo mr als führendi Person dänkt gha hät, so umgesetzt worde
70 isch. Das gits ja amel au oder, denn startet mr irgendwo und find eso söts sii und denn
71 schaffet 50 Lüüt drah und plötzli gahts ine anderi Richtig. Dasses eso ahchunt wies gmeint
72 isch vode führende Person,.

73 **Wenn du eh Führigschraft wärsch, was für Wärt wäret dir bsunders wichtig?**

74 Dass mini Erwartige verstande wärdet, dass die Sache wo ich dänn vorgibe, au eso
75 umgesetzt wärdet wie ichs mir denke. Wie ich dezue chan stah.

76 **Und villicht in Bezug ufd Mitarbeiter?**

77 Ja, dass natürl z friede sind. Es git ja so vill unzufriedeni Mitarbeitendi uf de Welt, das isch ja
78 tragisch. Es isch wichtig dass öppis menlichs zruggchunt, oder ebe au es Danke, vo beidne
79 Siite. Dass mr es gmeinsams Ziel hät. Dass mr nöd seit, ebe ich bi ez da und säge dir, son-
80 dern dass mr ebe gmeinsam ah öppisem schaffet.

81 **Was sind ih dine Auge – allgemein betrachtet – zentrali Ufgabe vonere Führigschraft?**

82 Hin und wieder prüfe, obs ih die Richtig gaht woner denkt hät. Sälber au s Vorbild sii, selber
83 ahwendet, was sie prediget. Also ned ihr müend ihr müend ihr müend, ich mach aber öppis
84 anders. Eh klari Richtlinie... also ich ha ned gern so Sprungmensch.. so chli ah ja jetzt hani
85 letscht Wuche das gseit aber ez chöntemer ja. Ich find en rote Fade ha, klar im Alltag gits
86 immer Sache wo eim durenand bringet, aber eifach so chli wüsse was s Ziel isch.

87 **Welli Qualifikatione und Kompetenze sött dinre Meinig nah eh Führigschaft vorwisse**
88 **chöne oder mitbringe?**

89 So vill wie möglich (lacht). Uf jede Fall Sozialkompetenze isch en wichtige Punkt. Will grad
90 wemmer d Führig hät muess mr irgendwie ide Mensche öppis anebringe, suscht blockieret
91 alli. Aber ich find au Fachwüsse öppis wichtigs. Eifach Lüüt wo nume schwätzet, ja die brin-
92 gets amel au wiit, aber find ich schono wichtig dass s Wüsse dehinder steht und d Entschei-
93 dige ufgrund vo Fakte gfällt wärdet.

94 **Gits öppis wo du findsch wone Führigschaft bide Janssen Cilag uf kein Fall oder**
95 **unbedingt söll mache?**

96 Isch ez sehr klassisch wenn ich säg eh Führigsperson söll nöd mobbe. Ich han emal en
97 Chef gha wo hät chöne so über Mitarbeiter rede so pff.... Und so Sache findi recht understi
98 Schublade, find ich sött mr nöd ha. Also sött mr au als Mitarbeitende natürli nöd ha. Unbe-
99 dingt sött ha... ja eifach es Gfühl für Wertschätzig, en Blick zum gseh was eigentlich gmacht
100 wird. Au wenn mr ez da nöd is Detail gönd, was macht sie ez de ganz Tag, sondern eifach
101 so wenn mr merkt hey es funktioniert, also so chli es Gspüri.

102 **De vierti Block sind es paar konkreti Themene wo mr z.b. Us de Literatur hend oder au**
103 **sust vill diskutiert werdet. Also ez im Zämehang mit Führig. Und ez chasch dich bitte**
104 **au wieder ufd Beziehig bezieh zu dinere Führigschaft. Es sind Sache wo dini Füh-**
105 **rigschaft macht oder ebe nöd macht, und wie sie sie macht. Also du chasch au sege**
106 **wenn ez öppis gar ned zuetrifft oder du findsch es isch überhaupt ned so. S erste**
107 **Thema wär s Thema Feedback. Wie zeigt dir din Vorgsetzte wie du bezüglich Leistige**
108 **stahsch. Also wie git er dir da Feedback?**

109 Also macht ez min neue Vorgsetzte sicher weniger als mini vorherig Vorgsetzti. Bi ihm ez
110 isches meh so chli dänn emal wieder ime Zämesitze danke danke danke. Aber so im daily
111 business isches ez ned so sini Art. Find ich ez au ned so es Problem, ich bi au eher so die
112 distanziert. Aber ich weiss dass öpper andersch im Team amel find, also da het er ez au öp-
113 pis chöne säge. Da isch euse jetzig Cherf sicher zrugghaltender, aber würlklich au drah. Es
114 git würlklich au oft Pünkt wo er seit, hey guet gmacht, danke villmal, das hät ez super klappet.
115 Aber ich säg ez eher chli im chlinere Rahme und mr muesses sälber usegspüre wenners

116 grad so meint.

117 **Und ihr händ ja au so Halbjahres oder Jahresgespräch. Empfindsch du die als nützlich?**
118 **Bringet dir die öppis?**

119 Ich finds eigentlich es guets Konzept. Ich weiss dasses nöd bi allne ned eso umgesetzt wird
120 und denn find ich halt entweder mr machts ide ganze Firma oder denn ebe nöd. Ih mim
121 Team eigentlich rächt bewusst ahgwendet, und denn find ich au es macht Sinn. Will ahfang
122 Jahr wärdet Ziel festgleit, mitte Jahr wärdet Ziel festgleit, und es wird drüber gred, chönt die
123 überhaupt no ihghalte werde und endi Jahr wird drüber gred wie guet isches umgesetzt wor-
124 de, Und ich find das schono öppis guets. Es git au so wie ehchli Zwüscheziel ohni dass mr
125 ez grad scho seit oh denn wett ich beförderet werde und das und das mache sondern es isch
126 eifach sochli aha aber das Jahr muessi sicher no das und das herebringe. Ja ich finds ei-
127 gentli eh gueti Variante aber ich find wenn mrs macht, muess mrs au würlkli mache. Und ich
128 merke us paarne Teams dasses eifach so chli jaja isch.

129 **Aber bi dir im Team wirds umgesetzt?**

130 Ja.

131 **Okay. Denn s Thema Wertschätzig. Wie bringt din Vorgesetzte dir gegenüber Wert-**
132 **schätzig zum Ausdruck?**

133 Ich find Wertschätzig isch öppis wo würlkli vode chline Facette lebt. Denn mal wieder denäbet
134 stah und säge ja isch doch guet oder äh. Das machsch du ja eh guet, da muesch dr kei Sor-
135 ge mache. Oder isches halt mal Bach ab gange.. chunt vor, mach dr kein Grind. Und ja
136 würlkli gseh, was mr de ganz Tag gmacht. Nöd plötzli, häsch du überhaupt z tue? Sondern
137 gseht was gmacht wird. Denn isch d Wertschätzig gwährleistet.

138 **Und wie unterstützt er dich bi dinere Arbet?**

139 Indem ich uf jede Fall, dass wenn ich es Problem ha chan ich cho. Ich weiss au, wenn ich
140 öppis mache, wo er mich sehr frei laht. Da seit er ganz klar, lueg und wenns denn hineuse-
141 gaht, fang ichs scho irgendwie uf. Ich mein das muess er au will d Unterschrift staht am
142 Schluss ja nöd vo mir drin aber ja, das weiss ich, das Uffangbecki das han ich. Das find ich
143 sehr klar und isch au öppis wichtigs.

144 **Und häsch s Gefühl, das wird au vo allne vom Team so empfundene? Das mr chan go frö-**
145 **ge.**

146 Ja, das han ich scho s Gefühl. Ebe au wo er Ahfang Dezember bi eus ahgfange het, hät er
147 ganz klar gseit, er wott nöd eso dass Hierarchie-Ggefühl, logisch mir hend eusi Positione. Aber

148 wenn eus öppis ah ihm ned passt, wenn mr obe öppis z meckere hend. Denn söll mr durs
149 Band anenand Kritik üebe und säge. Und das isch ja au öppis wo mängisch gseit wird aber
150 nöd gläbt und ich glaub das isch bi eus, das funktioniert bi eus.

151 **Wie regt dich din Vorgesetzte zur Wiiterentwicklig oder zur Verbesserung vo dine Fähig-**
152 **keite ah? Au in Bezug ufs bruefliche Fortkomme...**

153 Ja, das isch ehchli es Thema bi eus, wo ich es bizli uf de Stell stahne site me Wiili. Hangt
154 aber au mit eusere ganze Struktur vode Janssen zäme. Ich han sit öppeme halbe Jahr amel
155 wieder Gspröch, dass ich mich witerbilde und wiiterchum, aber das isch so chli schleppend.
156 Ja mir chönd ja denn mal luege und denn hets natürlig gheisse, ja die grossi Umstrukturierig
157 chunt denn no, vorher wird eh nüt entschiede. Das isch sicher öppis, wo für mich amel es
158 Thema isch, wo ich glaube da chönt mr au meh pushe als Vorgesetzte. Also ich weiss au
159 dasses da no höheri Hierarchie-Stufene git wo säget, hey kei Ziit für so Sache. Aber das
160 isch scho öppis wo ich d Erfahrig gmacht ha, dass das ned grad sofort pushed wird.

161 **Inwiefern gaht din Vorgesetzte uf individuell Bedürfnis und Qualifikatione ih?**

162 Ja ebe das wo ich dir vorher gseit han. Bi mir dörfst au chli segger si und er, und das hät eu-
163 se Chef denn au gmerkt, ja ihn muessi glaub eher chli meh ade Hand neh. Wie fest er das
164 aber ahasst het, wüsst ich nöd emal so genau. Ich weiss, es isch damals bim Vorgesetzte-
165 wechsel es Thema gsii, eusi alti Cheffin isch würlig eini gsi die het chöne anetah und verus-
166 denke und Händli neh. Und wie fest de neu das ahasst hät, chani nöd säge. Ich weiss dass
167 ers gmerkt hät, aber wie fest umgesetzt, chani wie ned säge.

168 **Empfindsch du dini Führigschafft als Vorbild?**

169 Es stuck wiit scho. Nöd eifach so Stempfel Vorbild. Au wien ich suscht nöd so lebe mit Vor-
170 bilder will ich find, ich ha mis Lebe und die hend ja ihri Story dehinder, dass eso worde sind.
171 Aber ich find scho, grad binere guete Zämearbet, au ez uf ganz anderi Arbeitsbeziehige be-
172 zoge, vo öpperem wo überstellt isch, hät scho sini Vorbildsfunktion. Und das isch öppis wo
173 ich durchus au wür umsetze, falls ez für ih sone Richtig gaht. Eifach da au Menschlichkeit
174 phalte und ja, da sii fürd Lüüt.

175 **Nimsch ihn als authentisch wahr?**

176 Ja.

177 **Inwiefern empfindsch du ihn als inspirierend und motivierend?**

178 Ih dem, dass er u klari Ziel hät. Das han ich am Ahfang amel so dänkt uh, de hät anderi Ah-
179 sichte amel als ich – also ich bi ja im Marketing, er chunt usem Sales – und für ihn isch de

180 klari Profit in Geldform öppis sehr wichtigs. Und wie mr handelt, was mr möchet. Und ich bi
181 usem Marketing halt au eso, dass ich ebe säge mir isch aber au de Name wichtig, de Ruef
182 wichtig, au wenns nonig Batzeli git. Und da hani am Ahfang amel müesse chli leer schlucke
183 aber es isch für mich au inspirierend will ja, ich find, am Schluss muesses ja wüerkli au Batzeli
184 bringe. Ich bin ez ned grad uf de Schiene wenns kei Geld bringt bringts nüt, will langfristig
185 hät mrs mit dene guet wo eim guet findet. Wo mr scho au zeigt, ja das isch au en Ahsicht
186 und so hät ers relativ jung höch ufe bracht, will er au Zahle hät chöne liefere. Wo ich scho au
187 find, Chapeau.

188 **Mhm, aber gseht er au s andere?**

189 Ja, scho au. Also mir hend denn zwei drü Besprechige gha und ich ha ihm denn scho au
190 gseit, also wenn ich denn jedem säge das gits nüm, will es bringt eus kei Geld denn interes-
191 sierts irgendwann au nüme wenns Medikament besser isch.

192 **Bezüglich Informationsmanagement. Wie stellt er da sicher, dass ihr über die für eu**
193 **relevante Informatione verfüeget?**

194 Recht fest. Da han ich ez wüerklich s Gfühl gegeüber sinere Vorgängerin seit er rächt schnell,
195 wenn vo obe öppis neus chunt, informiert er schnell, eigentlich persönlich. Grad au wenn
196 Sache ned ganz klar sind. Denn seit er au, also wenn irgendwelchi Grücht umegönd seit er,
197 chömet zu mir, chömet go fröge, das isch imfall wüerkli nöd am laufe oder so öppis chans
198 denn geh. Ja das macht er scho. Ich han s gfühl da bin ich guet informiert.

199 **Gits demfall ned irgendwie Sache wo denn so vor de Chopf gstosse bisch und denk-**
200 **sch, oh das hani ez irgendwie no gar nie ghört.**

201 Nei wüerkli ned eso. Will ich au mittlerwiile bi meh Sitzige scho drin sitze will er find, ja chum
202 da bisch ja du au irgendwie involviert. Drum chum doch au dezue. Und das macht die ganzi
203 Informationssach halt irgendwie eifacher. Und da gsehni halt au meh wies zu Informatione
204 cho isch, wies zu Entscheidige cho isch.

205 **Inwiefern duesch du ihn unterstütze, oder villicht au behindere?**

206 Unterstütze duen ich ihn glaub bi villem. Ich glaub ich bin ihm wüerkli oft eh gueti Hilf. Bin au
207 oft unkompliziert und denn möchemer no schnell und denn düemmer no schnell. Behindere
208 villicht mit minere Neugier wo ich mängisch han und ebe ich mach nöd eifach öppis will er ez
209 eifach grad chunt sonder ich will amel auno s Warum wüsse. Das isch eh Behinderig, abso-
210 lut. Das wott ich da nöd irgendwie falsch ahluege (lacht). Ja wo ich sicher nöd ganz eso
211 eifach z handle bin wie gwüssi Assistentinne wo eifach nume Ja und Amen säget und ja ich
212 füehre us ja ich füehre us. So bin ich nöd, so funktionier ich nöd.

213 **Das chan ja au eh Bericherig sii oder?**

214 Ja ebe genau, das hangt ebe ja au vode Füehrigschraft ab. Wänds lieber eini wo eifach
215 macht oder wänds eini wo mitdänkt und ich bi gärn eh Mitdänkeri und die wo denn halt ebe
216 amel nöd eifach nume flüsse laht.

217 **Okay. Zum Schluss es paar Frage wo das ganze es bizli zämefasst. Ez chömmemer**
218 **wieder zude 5 Begriff. Wie wünschisch du dir d Beziehig zu dim Vorgsetzte?**

219 Vill Respekt isch mr wichtig, also gägesitig – au dass ich Respekt chan ha, en änge Kontakt
220 – nöd im Sinn vo mr muess im gliche Büro hocke – sondern ich chan cho, und denn chunt au
221 en Antwort, nöd s Gfühl ha vo ich bi da irgendwo sondern so chli vom chöne unkompliziert
222 Sache au spontan ahluege, offeni Auge – au vo beidne Siite – also zueluege was macht ei-
223 gentli de Ander und villicht au mal druf hiiwiese wenns ine falschi Richtig gaht. En Blick ufen-
224 and ha.

225 **Und die paar Sache wo du ez gnennt hesch, trifft das au ide Realität zue?**

226 Ich würds scho sege. Ich mein nüt isches Bilderbuech. Aber so wies gläbt chan werde, find
227 ich scho momoll.

228 **Wenn'd ihm müesstisch eh Note gäh, vo 1 bis 5, wobi 1 die schlechtisch und 5 sehr**
229 **guet wär, bezüglich Zfriedheit mit sim Füehrigsstil. Was würsch ihm da geh?**

230 Därfi nume volli Zahle gäh?

231 **Nei chasch au halbi.**

232 (überlegt) Ich würd ihm nöch anes 4i gäh. Ich würd ihm keis 5i gäh, denn wär ja alles perfekt.
233 Aber moll, es vieri wär ich ihm gäh.

234 **Was dänksch wodurch chönt er sich no verbessere?**

235 Mängisch dörft er au chli meh Chef usehänke. Mängisch dörft er au chli meh säge, so, und
236 das säg ich ez und bis denn muess das... und ja.

237 **Häsch s Gfühl das isch subjektiv oder chasch da fürs Team rede?**

238 Ich glaub das hät nöd jede gern (lacht). Ja also ich glaub au ned dass alli andere andersch
239 gsehnd und nur ich finds eso aber es isch ned jede dere Meinig. Aber ich find zunere guete
240 Füehrig ghört au s Ahgeh ab und zue dezue.

241 **Und was findsch, sött er unbedingt biibhalte?**

242 Ja, sini menschliche Art. Mal wieder ganz privat sii, mal wieder ganz locker und eim fröge

243 wies eim gaht.

244 **Wenn du d Möglichkeit hetisch d Führig bide Janssen ganz neu ufzbaue, würsch ir-**
 245 **gendöppis anders mache? Au uf die Gsamtorganisation gseh...**

246 Redemer am Fritig nomal drüber? (lacht)

247 **Wieso was händer am Fritig?**

248 Am Fritig isch die grossi Info wie eusi neu Struktur usgseht.

249 **Aha. Okay...**

250 Hm, schwirig. Was ich sicher am Ahfang gwöhnigsbedürftig gfunde han. Ich bin als Assisten-
 251 tin amene Head unterstellt, wo min Vorgsetzte isch, schaffe aber no für Projektmanager, wo
 252 eigentli mir d Uftrag gäbet. Das git eigentli eh Lockerheit, will das sind ned die Vorgsetzte,
 253 aber machts irgendwie auno schwierig, will ich schaffe ja eigentli für die und dä wo eigentli
 254 de Vorgsetzt isch, isch eigentlich wiiter obe, isch weniger da. Ich glaub au, das wird chli än-
 255 dere aber alles nur Vermuetige. Das han ich ned immer optimal gfunde, isch glaub au für die
 256 Zwüschestufe ned immer eifach gsi, wie klar chönds säge wer chan gnau Ahwiesige geh und
 257 so. Logisch mir hend all en Stellebeschrieb und irgendwie isch da scho au so chli öppis ih die
 258 Richtig gnännt worde, aber das hät sicher mängisch, grad wo mr chli es grössers Team gsi
 259 sind, und denn sochli für mehreri Lüüt schaffe und jede find mis hät ez aber Priorität. Das
 260 isch sicher nöd ganz eso eifach wie wämmer ez ganz klari Richtliniene hät. Aber ja, suscht
 261 findis u schwierig. Ich han ez au ned säge es isch perfekt wie mrs hend aber eifach so en
 262 Gägevorschlag bringe, isch au ned eifach (lacht). Mr cha immer lang rede gäll aber denn
 263 wenns würet fröge ja wie würsches denn du mache..denn plötzli hoppela oder (lacht).

264 **Ja genau. (lacht) Da ghört ja no vill dezue. Gits irgendöppis wod no wetsch loswerde,**
 265 **wo du no wichtig findsch?**

266 Isch no schwierig, ich ha eigentli vo Ahfang ah es guets Team gha. Ich weiss es git Lüüt de-
 267 ne isches nöd eso guet gange ih ihrne Teams und ich bi da eher inere guete Situation gsi
 268 immer.

269 **Weisch denn, was die Lüüt für Problem gha hend? Oder was die sich villicht au**
 270 **gwünscht händ?**

271 Also Sache wie, mängisch isches mr z unpersönlich gsii oder z vill z tue und niemert wo
 272 gluegt het, dass ehchli weniger überchömet oder ja eifach d Beziehig weniger stabil, weniger
 273 nöch... Ja, es sind halt wüerkli ned alli Vorgsetzte glich. Ich glaub scho dasses einige git, dene
 274 wird ufglade und ufglade und dete luegt niemert obs eigentlich scho lang abem Stuehl abeg-

275 heit sind. So wemmer uf die ganz Janssen luegt, das wünsch ich mir, dass das mal usgli-
276 chener wird.

Transkription Interview mit MA8

1 **Welli 5 Begriff fallet dir ih, wenn du ah Führig dänksch?**

2 Führig hät vill mit de Persönlichkeit vom Vorgesetzte ztue. Eh Führigsperson hät eh gwüssi
3 Stärchi, eh gewüsses Verständnis für sini Mitarbeiter, gwüssi Sensibilität, aber phaltet de
4 Überblick. De Mitarbeiter isch fürs Detail da, de Manager fürs Grosse und Ganze und das
5 hät er au im Chopf. Er muess au herestaht, also ih beidi Richtige. Vor d Mitarbeiter stah
6 wenns nötig isch und uf die ander Siite kritisch hinderfröge, umezsii, präsent zsii, isch für
7 mich au extrem wichtig. So cha zämearbeit au würllich erst stattfinde.

8 **Jetzt folges es paar Frage, wo ich dich bitte, dich ah bestimmti Stiuatione oder Ereig-**
9 **nis z erinnere. Und die z schildere, du chasch dir au Ziit lah für das. Wenn du ad Ziit**
10 **zruggdensch wo d Zämearbet mit dinre aktuelle Führigschraft ahgfangen het, was**
11 **sind für dich bsunderi Moment gsi, wo du vill über dini Führigschraft glernt häsch?**

12 Ja (lacht). (überlegt). Also ich han extrem vill glernt, wo mir es persönlchs Gspröch gführt
13 hend, wo vode Arbet is persönlche inegange isch, ich säge ez mal, döt han ich gmerkt, wo
14 er staht und mit was er chan umgah, und mit was nöd. Det isch mir ufgfalle, dass er en ext-
15 remi Stärchi und er chan extrem herestah. Aber, er hät au die ander Siite, wo vill Lüüt nöd
16 kännet, nämli eigentli chan er im persönlche rächt en sensible sii. Also eine wo uf dich ih-
17 gaht, dich und dini Problem ernst sind, au wenns nur für dich wichtig sind. Und ich denke,
18 das isch passiert, wo ich vom gschäftliche is persönlche inecho bin. Das isch eso en Mo-
19 ment, wo ich erlebt han, aber das isch im Geschäft sälber passiert.

20 **Wie häsch das wahrgno?**

21 Ich has positiv wahrgno, ich ha mi ernstgno gfühlt. Das isch s Wichtigste. Grad wo ich ahg-
22 fange ha - min Chef isch bekannt gsi und ich ha ihn scho vorher kennt - aber nöd als min
23 Chef, sondern ich ha imene anderne Bereich gschaffet, wo er en Teil devo gsi isch und ich
24 säg ez mal, ich bin au gwarnt worde vor ihm. Und ih dem Augenblick han ich gmerkt, dasses
25 funktioniert mit ihm z schaffe.

26 **Häsch dich denn au anderst verhalte oder hät sich dini Ihstellig gänderet? Grad wennd**
27 **seisch, du hegsch vorher anders ghört.**

28 Ich ha bim Ihstelligsgspröch - das isch sehr en wichtige Punkt gsi - will das Gspröch isch
29 eigentli gar keis gsi. Ich ha ihn scho kennt und ich ha welle wüsse wases füren Job isch.
30 Zerst hanen nämli ned welle und de hani denkt, nei ez gahsch go lose wases füren Job isch.

31 Irgendwie isches im Stellebeschrieb ned durecho. Und wo ich denn mit ihm gred han, ha ich
32 gmerkt, es sitzt mir en anderi Person gägeüber als vorher. Hät vill demit z tue mit sinere Ver-
33 änderig, er hät ih dere Ziit einiges duregmacht. Aber vor allem häts au demit z tue gha, dass
34 er inere andere Position zu mir gstande gisch. Vorher isch sini Position nie klar gsi, und so-
35 bald sie klar gsi isch, isches es anders Rede gsi, es anders Definiere, mr het au gmerkt, wo
36 er hiwett, und das isch extrem wichtig im Kännelerne vonere Person, wenn du weisch, was
37 ihres Ziel isch. Und das isch bim Ihstelliggspröch sehr positiv gsi, ich bi positiv überrascht
38 gsi dasses denn klar gsi isch, dass ich de Job will, das het extrem ghulfe.

39 **Gits nomal eh Situation, wo du dich erinnere chasch, wo du s Verhalte vo dim Vor-**
40 **gesetzte bsunders geschätzt häsch?**

41 Ja, also das isch zum Bispil det gsi, wo er heregstande isch und sin Fähler zuegeh het. Und
42 er häts villicht ned ganz eso usdruckt, wie ich mir das villicht vorgstellt ha, aber er hät klar
43 kommuniziert, dass ihm de Fähler passiert isch, und das hät mir extrem ghulfe. Will ich ha en
44 Junior Position, und denn isches wichtig, dass mr so Sache chan klar kommuniziere, will mr
45 fühlt sich denn au mängisch ehchli - also mr muess sich vill ih Sache inegeh, wo mr ned
46 kennt, und wenn denn öppis passiert wo ned richtig lauft und unklar isch, wo Problem ligget,
47 denn machts d Arbet und d Zämearbet extrem schwierig. Mr fühlt sich ih dem Augeblik ja au
48 ned bestätigt, und dete hät er sehr guet reagiert. Ih einere Situation - das isch persönlich gsi,
49 ih eusem Firmeumfeld isch gstorbe - und er hät mich grad usegno us de Arbet und hät gseit,
50 so und ez gömmer go heresitze, ez redemer drüber und da bini sehr positiv überrascht gsi,
51 eifach, er hät gseit, ez nimmsch dir Ziit und das han ich sehr wertvoll gfunde.

52 **Was hät das denn bi dir usglöst?**

53 Ich glaub, das hät es gwüsses Vertraue ufbaue usglöst, au chöne z kommuniziere wo ich
54 stahne, ohni dasses grad Ihluss hät uf mini Situation oder sis Bild, wo er vo mir het.

55 **Häts au eh Situation gäh, wo du enttäuscht gsi bisch, vom Verhalte vo ihm?**

56 Ja, das häts au geh. Aber sisch weniger ihschnidend gsi, säg ich ez mal so. Enttäuscht ih dem
57 Sinn, und das isch de schlimmi Punkt, ich bi enttäuscht gsi, aber ich has chöne usdrücke und
58 klar kommuniziere, was ich erwarte. Ich has natürlig ned ganz so gseit (lacht), aber es gaht ih
59 die Richtig. Wo ich gseit han, dass mir das Problem gmacht het und wie ich mir das würd
60 wünsche, wies in Zuekunft sötti laufe, und ebe, das isch de springendi Punkt. Enttäuschtig ha
61 ich chöne kommuniziere, und sie isch au ahcho und es hät Platz gha. Und das hät extrem
62 mit de Beziehig ztue, will wennd Beziehig ned guet isch, händ so Sache kei Platz, Kritik und
63 so. Und ich ha s Gfühl, mr hend so lang deziit gha, es hät Platz gha, dass ich das dörf säge.

64 **Vo was bisch denn enttäuscht gsi? Wetsch das säge?**

65 Ich bi ide IT tätig, ich bine Frau, ich mach Projekt. Also gäll das gaht ah niemert (lacht). Also
66 wo ich ihgestellt worde bi, ha ich klar kommuniziert, dass ich kein Assistent-Job wet überneh,
67 will das wär für mich en Abstieg gsi. Und ich gseh mich ned ih dere Rolle, ich bin nöd esone
68 Person. Ich ha das klar kommuniziert und s Problem isch, dass d Bilder vode Firma falsch
69 sind, vode Ufgabe. Und es isch extrem wichtig, dass de Chef sis Bild vo dir klar kommuni-
70 ziert. Und ih dem Augeblik hät er das ned gmacht, sondern ihm isch das irgendwie gar ned
71 ufgfalle - mir isches natürli ufgfalle, wills um mich gaht. Und ih dem Augeblik hend Lüt ihn
72 Sache gfröget, wo er eigentli gar kei Ahnig het, will ich bi fürs Projekt zueständig. Aber ih
73 dem Augeblik hät er die Frage entgäegno, und bringt sie denn wieder mir, wo ich muess
74 säge, oder er hät sie sogar ih dem Augeblik, wo ich enttäuscht gsi bi, ned mir bracht, son-
75 dern irgendöppis entschiede, ohni all Informatione z ha. Und hets mir denn mitteilt und ich ha
76 denn müesse go usbügge. Und das merk ich, da hani extrem Müeh. Ih dem Augblick müesst
77 er säge, lueg, da bini ned zueständig, ich ha das Projekt ihre abgeh, da muesch du mit ihre
78 kläre. Wenn du min Input wünschisch, chan ich das mit ihre ahluege, aber sie isch zuestän-
79 dig. Und das isch wichtig, will ich dank er hät das Bild vo mir. Er übergit mir ja Projekt, aber
80 ide Firma isch das mängisch ned ganz glich kommuniziert und chunt au ned glich ah. Au
81 weg de Bilder vode Lüt, wo umesind, wo mr eifach ned so schnell us ihne useholt. Also ich
82 ha prinzipiell keis Problem, s Problem isch erst denn, wenn min Chef ih dem Augblick falsch
83 reagiert. Bilder vo Mensche chasch ned so schnell ändere, und das isch au ned so wichtig,
84 wichtig isch, wie er vo mir denkt und wie und dass er das kommuniziert.

85 **Wo gsehsch du ih dim Arbetsalltag, oder ih dim Team, Heruseforderige für eh Füh-**
86 **rigschraft?**

87 Ih eusem Umfeld isches extrem schwierig, will d Grenze und d Schnittstelle sehr ver-
88 schwumme sind. Es isch en extremi Heruseforderig, klar z kommuniziere, wer was macht,
89 wo er s macht, wie wo zueständig isch, will sehr vill Sache sind so mitenand verbunde, dass
90 d Lüt das au ned chönd verstah. Es isch ned so - wie sölli säge - mr hend verschieden
91 Produkt, und d Lüt sind für die Produkt zueständig. Drum isch eh klari Definition vom Pro-
92 dukt her, vode Organisation her, da. Ih eusem Job, wo mir das für diversi Lüt möchet, also
93 ein Bereich für diversi Lüt abdecket, isch d Abgrenzig nöd klar. Und das git immer wieder
94 Spannige, au im Team.

95 **Und wie chunt din Vorgesetzte mit dene Heruseforderige klar?**

96 Ich find, das isch extrem - das isch ez eh heikli Frag. Ich merke, ich würds klar kommunizie-
97 re, aber da bin ich eifach anderst als er. Sin approach isch ned schlächt, eifach anderscht
98 (lacht). Aber es isch eso. Ich han klar kommuniziert, was ich devo halte, und was ich gseh
99 und was ned, und wo ich mich wärdi useneh. Und ich has mit dem begründet, dasses ebe

100 ned klar kommuniziert und abgrenzt isch. Ich glaub das hät vill mit sich sälber ztue, ich er-
101 wart vo mim Chef kei Wunder, er cha das ned ändere. Und vo dem her ha ich vo ihm au ned
102 erwartet, dass er eh Lösig hät. Ebe, ih dem Augeblik, ich bi halt eh Frau und mir isches
103 denn ebe wichtig, dass ich klar kommuniziert ha, wie ich stahne. Und das nimmt er au immer
104 entgäge, er lost sich das ah, wenn er find es isch en guete Punkt luegt ers au ah, aber er laht
105 au Sache stah, so wie ichs gsehne. Das isch au wichtig.

106 **Okei. Im nächste Teil vom Interview gahts um Frage im Zämehang mit dine Idealvor-**
107 **stellige vo Führig. Also ez muesch nöd ah dini Beziehig zu dinere Führigschafft**
108 **denke, sondern ah Soll-Vorstellige wo du hesch bezüglich Führig. S erste Thema isch**
109 **Führigserfolg, was verstahsch du persönlich unter Führigserfolg?**

110 Führigserfolg isch für mich d Führig s schafft, sini Lüüt z motiviere, au mängisch ahztribe
111 wens müed sind. Balance find zude persönliche Beziehig, wo muess bestah, Balance find
112 au chöne uf Situatione ihzgah vode Mensche und sie dezue ermuettet, ihri Stärchene z lebe.
113 Das isch für mich extrem wichtig und ihri Schwächene au chli chan abdecke und uffange.
114 Wenn das stimmt, isch de Führigserfolg im proaktive sichtbar. Will söttig Lüüt bringets Pro-
115 jekt fertig, bringet ihre Input wo wichtig isch. Sie händ au d Motivation, will sie wüsset, dass
116 sie ghört wärdet. Und das zieht s ander wie nach sich. Für mich isch ez s persönliche vill
117 wichtiger, ebe d Stärchene etc, als ez effektiv uf Projekt, will das isch glaub en direkte Us-
118 würkig und ziehts mit.

119 **Welli Führigswert sind dir wichtig?**

120 Ich ha da scho so vill erlebt und vill verschieden Arte wie mr chan führe. Überall gits posi-
121 tivs und negativs. Ich bi zum Bispiel extrem eh Person wo uf Wertschätzig reagiert, das isch
122 eine vode Wert wo eifach muess umesii, binere Führigsperson. Mags sii in Form vo häsch
123 guet gmacht, ufd Schultere chlopfe, vo mir ladet dich mal ih zume Ässe. Wertschätzig isch
124 extrem es zentrals Thema, will es motivieret, es veränderet, und es git Perspektive. Darum
125 glaub ich, das wär eine vodene Pünkt wür ich säge für Führigschräft.

126 **Und was sind ih dine Auge – etz ganz allgemein betrachtet – zentrali Ufgabe vonere**
127 **Führigschafft?**

128 Da gits eh ganzi Liste (lacht). Ich denke, eh Führigschafft muess es Team vereine, es
129 Team zemebringe. E Führigschafft muess au chöne glichzeitig trenne, will es isch extern
130 wichtig, dass mr Abgrenzige het, au zwüsched de einzelne Jobs. Mir ih eusem Team möchet
131 sehr vill verschieden Sache, und es isch extrem wichtig, dass er eus zäme ah eis Ziel bringt
132 aber im gliche eus nöd als glichwertig ahluegt. Also eifach de Job - nöd ih dem Sinn, ja ihr
133 machet all de glich Job. Ebe, Wertschätzig isch natürli au debi, ich erwarte vonere Führig-

134 schrafft au es gwüsses Uftrete gegenüber Mitarbeitende und de Supervisors. Eh Füh-
135 schrafft muess kritisch sii, sie muess ih sini Lüt investiere, sie challenge, es git so vill Sache
136 (lacht). Ich denke au eh gwüssi Abschottig muess au stattfinde vöde Führgschrafft her, also
137 au als Filter funktioniere für diversi Themene. Ich bi froh, dass ich en Chef ha, wo gwüssi
138 Sache nöd mitteilt. Wo mr ned wär guettue, wenn ichs wüssti. Also eh gwüssi Filterfunktion
139 muess er ha. Er muess sicher vertrauenswürdig si, er muess ehrlich sii, weniger verschlosse.
140 Er muess au eh gwüssi offeni Art ha, also vo sich mitteile, sini Schwächi au mal zuezieh.
141 Wenns immer nur steril blibt, wär ich mini Motivation verlöre, und sust wett ich au investiere.

142 **Das sind ez vill Sozialkompetenze wo du gnännt häsch. Wie gsehts us mit fachliche**
143 **Kompetenze?**

144 Ich denke min Chef muess gwüssi Fachkompetenze ha ih mim Bereich. Ich denk aber nöd,
145 dass er muess tüüfs Fachwüsse ha, ih minere spezifische Sparte. Ich wär überwältigt, wenn
146 min Chef das alles chönt abdecke. Ich han spezifischi Ufträg, wo ich muess Fachwüsse ha,
147 und er brucht en guete Überblick. Ich denke, was für mich wichtig isch, grad ide Matrix-
148 Organisation, dass kommuniziert wird. Min Chef muess nöd alles wüsse, aber er muess be-
149 reit sii, alles usezfinde. Das isch so glaub chli de Hindergrund.

150 **Im nägschte Teil gahts um konkreti Themene wo im Zämehang mit Führg ide Litera-**
151 **tur und au suscht hüfig diskutiert werdet. Ez chasch dich uf dini Beziehig zu dim Vor-**
152 **gesetzte bezieh. Es sind Verhaltenswiis vo din Vorgsetzte zeigt oder au nöd, und denn**
153 **chasch das au säge. S erste Thema isch Feedback. Wie zeigt dir din Vorgsetzte, wo du**
154 **bezüglich dine Leistige stahsch?**

155 Ich muess säge, min Chef macht das sehr guet. Er git mir regelmässig Feedbacks, also
156 wenn ich öppis produktiv mache, und er das guet find, seit er das au grad. Er duet mir im
157 Persönliche, also wüchentlich hend mir s zweite es Meeting, wo mir eusi Themene ahlueget,
158 es isch nöd immer glich, will nöd immer de glich Progress isch ih mine Projekt, aber er git mir
159 da eigentlich grundsätzli immer Feedbacks. Ich finds sehr guet, dass er kritisch isch, aber
160 nöd persönlich, sondern wie ich mini Ufgabe erledige und wie ich sie iteile.

161 **Häsch au Jahresgespräch? Oder Zielverihbarige?**

162 Mir hend das nöd so klar definiert. Mir hend Ziel (lacht), aber zum Bispil das Jahr hemmers
163 nonig gmacht. Aber das hät au mit mim Unfall gsi, ich bi no zwei Monet wäg gsi ahfangs
164 Jahr. Ich bi erst wieder so richtig ume. Mir hend das aber ned so wies es intern het.

165 **Wie unterstützt dich din Vorgsetzte bi dinere Arbet?**

166 Ich muess würkli säge, ich ha en guete Chef (lacht). Also es git immer Sache, wo mr wet

167 verändere. Suscht wärs ja langwilig. Aber er unterstützt mich sehr. Ich schaffe zum Bispil
168 70% und möcht no eh Usbildig mache, ich ha eini ahgfangen gha, also ich ha die ez unterbro-
169 che. Aber au det muess ich säge, isch sehr eh gueti Unterstützig gsi. Er hät glost, was ich z
170 säge han, er hät gseit, ich cha villicht ned alles nahvollzieh, aber ich verstah dich, und isch
171 ez au aktiv drah, also er chunt immer wieder mitm Thema dass er wetti, dass ich öppis ma-
172 che, aber ned dass ich mich drängt fühle, sondern unterstützt fühle und dass er effektiv wetti,
173 dass ich wiiterchume. Und das isch öppis, wo ich sehr schätze. Will ich danke, au dasses vo
174 ihm chunt und dass er au luegt, dass ich unterstützt werde. Das find ich sehr erfrüschend.
175 Das han ich so bis ez nonig erlebt, das isch extrem motivierend. Mr merkt, de Chef will, dass
176 ich wiiterchume.

177 **Inwiefern geht er uf individuelli Bedürfnis ih?**

178 Ich find, bi eus funktioniert eifach. Ich glaub, dass er au bi mir Vorstellige hät wo nöd stim-
179 met (lacht). Aber ja, ich finds ez no schwierig (überlegt). Also ich find, zum Bispil, er hät eh
180 gueti Balance zwüschen Pushe und au mal sii lah. Mr merkt sini Motiv und Ziel dehinder, was
181 absolut normal isch. Ich ha de Ihdruck er geht guet uf mich ih und cha au für mini Persön-
182 lichkeit sich ihstelle. Ja, ich find er macht das eigentlich relativ guet.

183 **Inwiefern empfindsch du din Chef als Vorbild oder als glaubwürdig?**

184 Glaubwürdigkeit chunt so ufs Thema druffah (lacht). Ich find ihn glaubwürdig, ich find er isch
185 amel fascht zu ehrlich. Ich find ihn extrem ehrlich, und durch das ebe extrem glaubwürdig. Er
186 verzellt ned öppis und macht aber öppis anders. Und Vorbild, also ich ha nonie gross Men-
187 sche als mis Vorbild gno.

188 **Villicht im Sinn vo Verhaltenswis oder wo du denksch, er machts ufe gueti Art, wo mr**
189 **villicht chönt überneh?**

190 Also ich find, wie er sini Lüüt fühert, find ich extrem erfrüschend. Er isch wiene Leine, wo du
191 chasch uszieh. Und wens mal bruchsch, denn chasch au luege dass chli meh ufem Punkt
192 blibt. Aber er cha dr au vill Freiheite geh. Also was mich extrem beflüglet ih minere Arbet, will
193 ich merke, dass er prinzipiell s Vertraue hät und mir de Freiruum laht, dum agiere, ohni dassi
194 immer alles muess mit ihm bespreche. Uf die ander Siite chan ich mit allem cho und alles ihn
195 irgendwie CC setze uf irgendwelchne e-Mails wenn ich s Gefühl ha es isch nötig, ohni dass
196 ich en Rüffel überchume. Det hani nonie vo ihm ghört, machs ned, er seit eher ich soll meh
197 kommuniziere. Sust hani immer chli s andere ghört. Das macht er extrem guet. Wie er fühert
198 find ich extrem anderscht, und mr muen sich drah gwöhne, aber ich finds extrem guet, will ez
199 wo ich meh din bi, sowieso. Er het sich am Ahfang extrem vill Ziit gno, das hani au sehr guet
200 gfunde. Er hät ebe so es natürlchs Feedback. Es git Lüüt, die hend das eifach nöd, die hend

201 das natürliche Feedback nöd, und er seit halt eifach grad, was er find. Und darum passts mir.
202 Da würi definitiv säge, isch er für mich es guets Vorbild.

203 **Inwiefern stellt er sicher, dass er über die für eu relevante Informatione verfüeget?**

204 Ih mim Fall macht er sehr vill per Mail. Aber dur die One to Ones, sind so vill Themene au-
205 tomatisch im Ruum, wo mr dete besprächet. Darum muess er nüm so vill mache. Und denn
206 chunt ja sehr vill au vom Gschäft, mr hend ja so Sit-Togethers, wo ich extrem wertvoll finde.
207 Ich schaffe ebe so extrem ih mim Bereich, mir isch egal wer min Chund isch. Und da deckt d
208 Firma en gwüsse Teil für mich ab, wo nüt mit mim Bereich z tue het sondern über die ganz
209 Firma.

210 **Inwiefern unterstützisch du ihn oder behinderisch du ihn ide Führieg?**

211 Ich denke behindere, au das empfindet jede chli andersch. Ich gah zerst ufs Negative, will
212 ichs Positive scho weiss. Dur das, dass ich au direkt Feedback gibe, behindere ich ihn män-
213 gisch au, will ich ihn uf Sache ufmerksam mache, wo er sich ned wür drum kümmerge. Ez cha
214 er das als Behinderig oder als Ergänzig wahrneh. Und das isch glaub au sehr unterschiedlich
215 ufs Thema bezoge. Es isch würi säge au amel eh gwüssi Behinderig. Uf die ander Siite un-
216 terstützi ihn gnau mitm gliche. Mängisch bini nöcher bim Team oder bide Lüt, wo er nöd so
217 vill z tue het und ich cha ihm Feedback gäh, wie er ahcho isch, wie das wo er gseit hät, ah-
218 cho isch. Was mr für Projekt müessi ufneh. Ich denk das unterstützt ihn, aber ebe, es forde-
219 ret halt au use, will denn eh Reaktion erwartet wird. Aber nöd dass ich für ihn spienzle oder
220 so, aber ich duen filtere au chli für ihn. Aber wenn ich dank, öppis chönt wüekli es Problem
221 werde, teil ich ihm das au mit. Und ich unterstütz ihn sicher ih dem ich sehr vill Sache für ihn
222 erledige, wo er gar ned weiss. Wo ich de Unfall gha han, hät er usegfunde, was ich alles
223 gmacht han. Das isch normal find ich. Das hani immer so erlebt. Ich übernahm halt au mal
224 öppis, wo mr villicht ned übergeh worde isch, aber ich unterscheid scho immer zwüsched
225 chline und grosse Arbete. Bi grosse Arbete erwarti scho, dass mir das übergeh wird, will ja
226 au Ressource vo mir erwartet werde und ich Ziit muess investiere.

227 **Und zum Schluss folget no Frage, wo das Ganze ehchli zäme fasse söllet. Welli Begriff**
228 **chömet dir in Sinn, wo charakterisieret wie du dir d Beziehig zu dim Vorgsetzte wün-**
229 **schisch?**

230 Sie basiert uf Vertraue, Freiheit ide Beziehig, es isch durchus motivierend und inspirierend
231 isch irgendwie s falsche Wort. Aber motivierend, also er git mir d Möglichkeit mal ine anderi
232 Richtig z träume, also so chli Brainstorming mässig, au z danke, mal us de Box usecho. Mir
233 hend eh gwüssi Ehrlichkeit underenand, und ich find au es isch sehr kommunikativ. Ich ha
234 nonie so vill kommuniziert mit mim Chef.

235 **Gits öppis wo du dir no wünschisch? Wo ez ide Realität nonig so isch? In Bezug ufd**
236 **Beziehig?**

237 (überlegt). Du holsch dr ebe immer beides is Huus, wenn dr öppis wünschisch (lacht). Es cha
238 positiv und negativ sii und die negative wott ich ebe amel nöd. Was ich mir mängisch no wür
239 wünsche, chli meh persönlchs. Sich chli meh id Charte lah luege la.

240 **Also, dass er chli meh priis git?**

241 Ja, genau. Es het halt Uswürkig uf diversi Sache, dass er sich ned so laht id Charte blicke.
242 Und villicht nochli meh fürs Team update. Zum Bispil chum ich die einte Projekt vode ander-
243 ne gar ned so gross mitüber. Ich erlebs ebe ned so als Team, ich ha scho Lüt wo ich kenne,
244 wo eigentli mis Team wäret und wo ich meh red mitneh, aber ich bi ned so ihbettet is Busi-
245 ness, wie anderi vo mim Team. Was für sie guet isch, will sie imene egete Team sozsäge
246 sind, aber für mich schlächt, will ich kei Ahnig ha, wo sie stönd, was sie möchet, wievill Arbet
247 dass sie hend. Und denn no s Netzwerche, isch öppis wo ich würdi vo ihm nochli meh erwar-
248 te. Dass er no meh Netzwercht.

249 **Also usserhalb vo euem Team?**

250 Ja, genau, absolut. Zum Bispiel sehr vill Lüt kennet ihn ned, und das macht amel d Arbet
251 schwer, will sie hend so Bilder und da muesch amel chli Vorarbeit leiste (lacht), wo mängich
252 durchus cha gwüssti Schwierigkeite ergäh. Er fokussiert sich halt tendenziell gege obe und
253 ich bin halt dune. Aber ich find das immer so chli... ja, villicht isches bi anderne Chefs au so.
254 Ich wür das ez eso säge, aber ich find... ja, genau, ich lahs ez stah (lacht).

255 **Wenn du ihm müesstisch eh Note geh, wobi 1 schlecht und 5 sehr guet isch, zum z**
256 **Friedeheit usdrucke mit sim Füehrigsstil. Was würsch ihm geh und wieso?**

257 Ich würdem glaub es 4, 4-5, geh. Wieso...(überlegt) Will ich s Gfühl ha, mir passet zäme
258 vode Persönlchkeite, zums ganz banal erchläre. Mir funktionieret vode Persönlchkeite
259 eifach. Er gaht extrem uf mich ih, was ich eigentlich ned immer nur erwarte und ich bi denn
260 amel positiv überrascht. Und ebe all andere Sache, wie z.b., ebe er hät en ehrlich Art drum
261 git er gad Feedback, was minere Persönlchkeit extrem id Händ spielt. Ich ha s Gfühl mir
262 passet vode Persönlchkeite rächt guet zäme. Was mir beid bruchet, isch klar Rolle. Und dur
263 das, dass ich au chan sege was ich wett und was ich erwarte und wer ich bin, hilft das. Ich
264 denke, schwächeri oder ned so klari Persone chunt bi ihm villicht au mal chli under d Räder.
265 Wenn ich merke, dass mir öpper ehrlich begegnet und mir au getraut mal öppis zsäge, denn
266 weiss ich, denn bin ich halt eifach glich, will ich das chan. Aber ich verstah durchus, dass
267 Lüt mit ihm nöd so händ chöne, gnau us dem Grund. Will mr cha scho under d Räder cho,
268 aber ich empfinds ez halt als positiv. Im Team hemmer halt niemert wo distanziert isch, vil-

269 licht hät er eifach sis Team guet gwählt (lacht). Mr muess säge, er isch scho zielorientiert,
270 und ned unbedingt mänscheorientiert. Er isch sich durchus bewusst, dass er mit Mensche as
271 Ziel chunt. Und das macht ihn zu dem Chef, wo ich wür säge isch guet, das macht ihn uf die
272 eint Siite mänschlich, uf die ander Siite gits aber ebe au negativi Situatione. Ich bi ez ih sim
273 Team, darum isches für mich guet. Für öpper, wo ez ned ih sim Team isch und ned sim Ding
274 isch, cha das durchus schlecht ahcho. Will er zielorientiert isch. Ich bi villmeh menschorien-
275 tiert als er, wo er mir aber wieder die Perspektive bringt, vo sim Ziel und seit, lueg, da
276 müemmer ez weniger ums Team oder d Chund luege, sondern ebe vill meh ufs Ziel. Und mr
277 müend s positive em Ziel usehebe. Und das isch so chli das Wechselspiel, wos eifach
278 brucht. Will er merkt ebe amel so Sache nöd, mit Lüüt wo er umgaht, wo ich ihm cha Rück-
279 meldig geh. Drum säg ich, eusi Persönlichkeite funktionieret zäme. Ich ha nonie sonen Chef
280 gha, und für mich isches super.

281 **Wenn du d Möglichkeit hetsch, dFüehrig ih dere Firma ganz neu ufzbaue, was würsch**
282 **andersch mache?**

283 Uiuui, das isch ez es grosses Projekt (lacht). Was mir ah dere Frag Müeh macht, isch, dass
284 ich nöd alli Informatione han. Ich han so wenig Ihblick ih anderi Bereich, dass ichs sehr
285 schwierig finde. Es chunt sehr ufd Mensche druffah. Ich find eusi Organisation eigentlich gar
286 ned so schlecht. Ich ha ebe ned so vill Cheffe zwüscheddure. Was mich störe wür, wenss
287 sehr hierarchisch söll werde. Ich finde mir sind so es Organ, wo sich veränderet, wo sich
288 witerentwicklet, und wenn mr z vill Hierarchie het, wär das schlächt. Ich find, mr hend eigentli
289 eh relativ gueti Hierarchie, und mr hend au Cheffe, und da merki, ich bi villmeh ufd Beziehig
290 use, als würllich ufd Organisation. Das merkt mr mir au ah, mir isch wichtig, dass d Lüüt ap-
291 proachable sind, dass ich uf min Oberboss cha higha, und säge, hoi wär bisch du? Ich bi die
292 und die. Und das isch alles ned so es Problem.

293 **Häsch s Gefühl das wird da allgemein glebt?**

294 Ich han scho s Gefühl ja. Es git so Lüüt wo ich finde, sie läbets ned so. Aber ebe, ich chönt dr
295 ez imfall nöd öppis säge, wo ich wür verändere. Will für mich stimmts, und ich ha zwenig
296 Ihblick ih die andere Sache. Wo anderi Abteilige villicht vill meh belastet sind, als mir. Ich ha
297 s Gefühl bi eus isches recht guet organisiert. Was ich negativ finde isch die Matrix, wo sher vill
298 vermischt, wo ich gseit ha. Im Team, wo mr chli es Problem hend. Eusi Jobs sind scho so
299 verschiede und denn machts d Organisation ebe no schlimmer eigentlich. Es isch no weniger
300 definiert, will Lüüt zwei Cheffe hend, und ebe bi eus muess mrs klar abgrenze. Oder mr
301 machts uf. Aber ich bi froh, dass ich de Chef han, wo ich han, mir passet zeme.

302 **Gits zum Schluss no öppis wo du wetsch loswerde?**

303 Ja, nei, ich glaub nöd (lacht). Was ich wichtig find, dass mr ned eifach eh Reorg oder Füh-
304 rigssache änderet, nur damit mrs gänderet hät. Das find ich extrem wichtig. Will ich danke,
305 mr müesst ez das würklich uf die einzelne Teams ahluege. Ich merke, dass ich ih anderne
306 Teams nöd chönt überlebe, aber euses funktioniert perfekt, will mr sind ufenand ihgstimmt.
307 Und ich finds immer schlecht, Rotatione mache, eifach dass mr sie gmacht het. Will mr zer-
308 stört teilwis es Organ, ih dem eifach en andere Chef vorsetzisch. Was ich vill wichtiger fänd
309 isch so die Zämführung vo Cheffe. Mir händ rächt vill Manager aber ich ha mängisch s Gefühl
310 es wird ned eso mitenand gred. Und das fändi vill wichtiger, als dass mr ez en andere Mana-
311 ger hät. Will d Schnittstelle und Kommunikation isch de Tod, wenns ned funktioniert, vo jede-
312 re Firma. Das isch alles, wo ich dezue cha sege (lacht).

III. Statistische Angaben zu den Befragten

Statistische Angaben zu den befragten Führungskräften								
	FK1	FK2	FK3	FK4	FK5	FK6	FK7	FK8
Geschlecht	m	m	w	m	m	m	m	m
Alter (in Jahren)	42 J.	36 J.	47 J.	42 J.	56 J.	46 J.	33 J.	37 J.
Anzahl Jahre Führungserfahrung	10 J.	10 J.	13 J.	5 J.	30 J.	1 J.	10 J.	6 J.
Anzahl Jahre in aktueller Position	5 J.	1 J.	1 J.	1 J.	5 J.	1 J.	3 Monate	3 J.
aktuelle Führungsspanne	4 MA	2 MA	7 MA	6 MA	6 MA	7 MA	5 MA	4 MA

Statistische Angaben zu den befragten Mitarbeitenden								
	MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
Geschlecht	w	w	w	w	m	m	w	w
Alter (in Jahren)	28 J.	31 J.	38 J.	23 J.	47 J.	46 J.	25 J.	28 J.
Anzahl Jahre Führungserfahrung	-	-	-	-	-	7 J.	6 Monate	1 J.
Anzahl Jahre Zusammenarbeit mit FK	3 J.	1 J.	1 J.	4 Monate	4 J.	4 Monate	5 Monate	1 J., 3 M.

IV. Qualitative Inhaltsanalyse - Auswertungsraster

Hauptkategorie 1: Spontane Assoziationen

Spontane Assoziationen mit Führung (schwarz = Nennungen von FK / blau = Nennungen von MA)			
Management (i.S. von Organisieren)	Leadership (i.S. von Trainieren / Motivieren / Delegieren)	Persönlichkeit / Kompetenzen / Verhalten der FK	
- Management - Organisation - Rahmenbedingungen definieren - Zielvorgaben - Direktive - Abgeben & Entgegennehmen - Execution - Überblick behalten (3) - Organisationsstruktur - Zeit - Administration	- Coachen (3/1) - Leadership / Führen (3) - Personalverantw. (2) - Motivieren (2) - Anleiten (1/2) - Personalentwicklung - Verhaltensänderung - Vision - Ziele - Zielvereinbarung - Feedback - Loben - Probleme ansprechen - Zurecht weisen - Klare Anweisungen - Klare Grenzen - Unterstützung - Kontrolle	- Vorbildfunktion (1/1) - Empathie (1/1) - Kommunikation - Zielgerichtetheit - Credo leben - Mit Diversität umgehen können - Kompetenz (2) (fachlich & sozial) - Menschenkenntnis - Verantwortungsbewusstsein - Gerechtigkeitssinn - Gradlinigkeit - Generalist sein - Sensibilität	
Werte / Beziehungsmerkmale	Team	andere	
- Vertrauen (3/3) - Sicherheit - Transparenz - Fairness - Persönliche Beziehung (3) - Klarheit	- Team - Gemeinsame Erfolge - Zusammenarbeit (2) - Teamwork	- Mitarbeiter - Genaues Arbeiten - Kritisch hinterfragen - Anwesend sein - Verantwortung	
Spontane Assoziationen mit Führungserfolg (schwarz = Nennungen von FK / blau = Nennungen von MA)			
Objektive direkte Kriterien	Subjektive Kriterien – bezogen auf MA	Subjektive Kriterien – bezogen auf FK	Gemeinsame subjektive Kriterien
- Zielerfüllung (4/3) - Gemeinsame Zielerreichung - Umsatz	- MA-Entwicklung (4/2) - Zufriedene MA / positive Rückmeldungen (4/1) - (intrinsisch) motivierte MA (2/1) - Unabhängigkeit der MA (2) - Leistungsfähige MA - konstruktive MA - Verhaltensänderung, die positiv für Unternehmen & MA ist - MA schätzen Chef	- MA aus Komfort-Zone holen können - Wertschätzung der MA - Konstanter Führungsstil - Transparenz - Gradlinigkeit - Für MA einsetzen (2) - Vorbildfunktion (2) - Sozialkompetenz - Charisma - Klare Kommunikation von Aufgaben & Zielen - Kritikfähigkeit - Freude am Führen - Verantwortung übernehmen - Kommunikationsverhalten - Überzeugungskraft - Stärken einsetzen können	- Offene / ehrliche Kommunikation - Gemeinsame Zielerfolgung - Wie Ziele erreicht werden (3) - Gleiche Richtung verfolgen - One-Team-Gefühl - Zufriedenheit aller Beteiligten - Gute Beziehung - Gut funktionierendes Team - Balance zu persönlicher Beziehung
Objektive indirekte Kriterien - Einhaltung von Vorgaben und Richtlinien - Wenig Absenzen			

Hauptkategorie 2: Besondere Situationen und Lernmomente

Besondere Situationen und Lernmomente aus Sicht der Führungskräfte		
	Zeile	Text aus Transkription
FK1	25-49	Ja, das isch es Team gsi, woni gwüssst ha, Performance vom einte Mitarbeiter isch suboptimal, [...]. Ich ha zerst mal müesse analysiere, was füre Rolle, was für Ufgabe hät er [...]. Und isch die lischätzig vo ich mitbecho ha vo mim Vorgesetzte, entspricht die de Realität. [...] Ufgrund vo dem Bild hani gseh, dass sich gwüssi Sache bestätigt, und das isch schwierig gsi [...]. Mr händ innerhalb vo J&J es Performane & Emprovement Programm ihgleitet, wos dadrum gange isch, z luege, cha de Mitarbeiter mit sinre Leistig und Art und Wiis, wie er sich verhaltet, Uftrag entgegeneh und usführe, cha er sich entwickle. Und nach dem Programm, also nach 1 1viertel Jahr, hemmer müesse feststelle, es isch ned möglich. Mr hend denn zum Glück no d Möglichkeit gha vode Früehpensionierig, wo recht guet gsi isch, zum die Situation z löse. Das sind für mich rehti Schritt gsi und sicher au en Art eh Belastig. Uf die ander Siite isch de Lerneffekt natürlä [...] sehr gross gsi.
FK2	11-16	Das isch scho lang her, das isch nonig bi Janssen gsi vo dem her. Also woni s erscht mal es Team gha ha, hani eifach insofern vill glernt, also ich bi no relativ jung gsi und das Team wo ich gha han isch biz älter gsi als ich, vo det her han ich relativ schnell glernt, dass mr sich da sicher es bizli muess adaptiere, [...] dass es villicht nöd immer so lauft wie mrs villicht gern het. [...] dass mr gwüssi Kompromisse und gwüssi Konsens muess ihgah. Vo det her han ich sicher relativ vill glernt, nöd immer ufeme eifache Weg aber ja.
FK3	33-39	Aber det häts eso ä Wiiterbildigs-Serie gäh vomene Herr Arnosti. Det bin ich eigentlich so serste mal mit Verhalte...wie git mer Feedback... konfrontiert worde und das isch sehr sehr hilfrich gsi. Mer hät dänn, das sind also interni Kürs gsi wo nume Teilnehmer gsi sind vo intern und das hät dänn au dä Kontakt unteränenand gförderet. Äs hät zum Biespiel au Sales-Lüüt debi gha. Die händ natürlä au chli ä anderi Perspektive gha. Und das hani det sehr sehr guet gfunde. Da hani sehr vill glernt.
	43-46	Auf die Frage, was FK in diesem Kurs gelernt hat: Also ich denk sicher mit kritische Situation umzgh. [...] also quasi zum Massregle oder [...] wie mer Feedback git. Positivs – vor allem positivs – und au negativs; au wie mer Feedback empfange tuet, wie mer uf anderi würkt.
FK4	11-18	Mir absolvieret da so Führikskurs bi Johnson und Johnson, da hät mr sehr vill Theorie glernt über Führiig. [...] Das isch halt scho sehr en theoretische Ahsatz, wo sich im Tagesgschäft ned so glich wiederfind. Es fählt ebe au Ziit, gwüssi Ahsätz denn eso umzsetze. [...] Zumindest ich ih minere Funktion chan ez nöd so vill Ziit ufwende für Führiig, wo schön wär z ha.
FK5	36-41	Also über Führiig lernt mer definitiv vill i Veränderigsprozess. Das isch ganz klar. Also wie funktioniert ä Führiigschraft. Det cha sie sich au chli bewiise. [...] dänn sind die grosse Herusforderige da und dänn zeigt sich natürlä au öb ä Führiigschraft Charakter hät, öb sie au ä s'Vetraue gnüssst vo de Mitarbeitende. Dass die eifach wüsset, ja die Führiigschraft, die luegt nid nur für sich, sondernn luegt au für üs.
	47-58	Auf die Frage, was FK gelernt hat: Die direkti Asprach au. Also Sache wo unabänderlich sind au klar und dütlich eifach und imene Rahme wo das au erlaubt, zkommuniziere. Also ebe, irgendwie nid zwüsched Tür und Angel, sondern sich dänn würlä au Ziit näh, sich vorher au überlege, was bedüted das für die Person, für ihri Karriere, für ihri Entwicklig, für sie persönlich emotional. Was bedüted das, wänn jetzt so ä Veränderig astah. Dass mer sich ä chli uf das istellt. Und nachher au irgendwie die Ebeni findet zum das mitem Mitarbeiter au so zdiskutiere, dass das für de Mitarbeiter irgendwo au nahvollziehbar isch. Mer chan nid jede Entscheid so gestalte, dass für jede Mitarbeiter passt, überhaupt nid. [...] aber dass mer mindestens irgendwie öppis nid eifach so kommuniziert ohni Kommentar eifach so als Faktum, sondern irgendwie de Mitarbeiter als Person ebe au i sonere Situation wahrnimmt. Die Ziit und de Ruum au git, wos dänn brucht.
	60-66	Das isch eidütig äs Learning-by-Doing. Au die eigene Veränderigsprozess, wo au nid immer eifach so...da häts au schmerzhafti Prozess drunder gä. Im Sinne vo, wo ich au gwüssi Sache han müesse abgäh, wo ich au nid gern abgäh ha. Und da gseht mer dänn natürlä au ob ä Führiigschraft au irgendwie die Empathie ä chli ufbringt. Zum irgendwie verstah, was gaht jetzt imene Mitarbeiter vor. Und ihne dänn eigentlich au wieder dä Wäg zeigt, wies wiitergaht.
	69-	Also negativi Biespiel han ich au äs paar gseh, wo ich han müesse säge, das wür ich nie so ma-

	81	che. Also [...] Situatione [...], wo halt au chli Lüt verheizt worde sind oder eifach mit Halbwahrheiten denn irgendwie argumentiert worde isch. [...] das isch für mich au so äs prägendes Biespiel gsi, wo mich min Vorgesetzte mal als Führigschraft mal so mit Halbwüsse losgschickt hät zumene Mitarbeiter. Also wo gwüssi Versprächige im Ruum gsi sind zwüsche ihm und am Mitarbeiter, wo ich nid kennt han. So Sache, wo mer dänn dänkt, das wird ich nie mache. Also entweder stahn ich zu dem was entchiede worde isch und dänn wirds au kommuniziert oder suscht gang ich die Situation gar nid i. [...] Also da han ich mich dänn so richtig au verschauklet gfühlt, au vo mim Vorgesetzte. Also sottigi Situatione präged eim au. Im Sinn vo, dass mer eifach dänkt, das wird ich nie so mache.
	87-105	Also mir händ jetzt i de letschte zwei Jahr ä so än würlliche Coaching-Prozess duregmacht wo mir au externi Coaches no gha händ, [...] da hämmer [...] extrem positivi Erfahrig gmacht, will mir eifach au externi Inputs übercho händ, wo eus als Team wahnsinnig vill weiterbracht händ und au natürlich als Person. Also das hät mir extrem ghulfe. Bis jetzt bin ich würllich i däm Sinn i derä Funktion wo ich gsi bin, meistens ellei verantwortlich gsi, han ellei müesse entscheide, han scho anderi Sales-Manager mit de gliche Funktion gha; da hät mer vielleicht zum einte chli än Draht gha, wo mer au sich chli ustuscht hät. Aber mal würllich än externe Input zha vo öpperem, wo vom Gschäft eigentlich kei Ahnig hät, wo nur d'Personeebeni kennt und ebe uf Emotione gschuelet isch und eifach au sich überleht...ja eifach das völlig vo usse alueget, so die Ussesicht. Das isch für mich so chli än neue Input gsi wo ich eigentlich nūme wett misse. [...] Also das isch extrem berichernd. Und da häts tolli Situatione gäh, wo mer dänn hät chöne säge, da hät mer schwierigi Situatione guet chöne löse, indems au guet vorbereitet gsi sind und indems ebe wie scho vorbesproche gsi sind.
FK6	28-34	Ja, es gibt diesen Leadership-Kurs I. Und das war für mich ein gutes Aha-Erlebnis. Mal die Perspektive aus der Firma zu sehen, wie sie Führung sieht. Das fand ich sehr interessant. Ich mein man selber nimmt natürlich Führung früher im Job auch wahr. Und man hat man kriegt ganz neue Perspektiven, auch innerhalb der Firma.
	36-40	Wobei eben, das eine ist eben so die Theorie und das andere ist die Praxis. Also wenn man sich so überlegt, was für Führungsstile gibt es und welchen Führungsstil wende ich wann an, also das ist okay aber nachher zählt letztendlich die Praxis. [...] Da zeigt sich da, denk ich, letztendlich die Erfahrung.
	43-47	Ich denke man ist sich einfach mancher Sachen bewusster geworden. Viele Sachen nimmt man vorher auch wahr, aber man baut dann keine Theorie über das Führen auf. [...] Und dann gehts auch drum später zum das zu vertiefen. Das ist nicht mal eben so, sondern das braucht auch dann Zeit.
	51-54	Es gab dann in dem Rahmen auch so ein 360-Grad-Feedback. [...] Das war dann in dem Prozess wo man das gemacht hatte das erste Mal und dann hatte man auch so ein paar Aha-Erlebnisse.
	67-88	Also für mich...vorher im operativen Bereich hab ich natürlich vieles in die Hand genommen, direkt beeinflusst. [...] Also wenn ich dann Vorgesetzter bin, muss ich ja eben delegieren und sagen ‚so jetzt habe ich meine Projektwünsche, das ist dein Bereich in Österreich, in der Schweiz‘. [...] Und mich eben dann bewusst auch rauszunehmen aus diesem Mikromanagement, wo ich dann sag ‚so ihr müsst das jetzt so und so machen aus dem und dem Grund‘. Und das ist schon noch ne Challenge, weil man eben vorher das aufgebaut hat. [...] Da habe ich schon noch die Tendenz am Anfang gehabt, dass ich da gesagt hab ‚so jetzt schaut ihr, dass ihr das da beibehaltet‘. Und das geht dann schon sehr in diese Mikro-Ebene rein. Und sich da so rauszunehmen war für mich eine der grössten Challenges am Anfang. Zu sagen ‚okay du musst jetzt das strategische sehen [...] aber wie ist die Sache vom Local-Action-Team. [...] Es [das 360-Grad-Feedback] hat mir die Sache bewusster gemacht. [...] Aber das waren Sachen wo ich gesagt hab ‚okay, nimmst dich da mal bewusster zurück‘. Von daher wars schon hilfreich.
FK7	41-46	Was ich für mich selbst in der Führung gelernt hab ist, dass man es niemanden recht machen kann. [...] es gibt gewisse Entscheidungen, das sind im moment Management-Entscheidungen, und mit denen können manche in der Gruppe sehr gut leben und manche nicht. [...] ein Team in ein Konsens zu bringen, das ist schwierig und eigentlich fast unmöglich.
	59-61	Also grad jetzt vorige Woche haben wir eine Umstrukturierung gehabt. Im sinne der zukünftigen Ausrichtung der Organisation. Da gibt es natürlich manche, die sehr gut damit umgehen können und dann gibt es manche, die gar nicht damit umgehen können. Und hier ist es eben die Aufgabe

		dieser Führungskraft in diesem Zusammenhang Leadership zu beweisen. [...] da muss man das Bestmögliche hinkriegen, dass Sie trotzdem in die Richtung gehen, in die sich das Unternehmen entwickelt.
	118-121	Es ist der emotionale Stress gewesen, dass jemand jetzt mit dieser Entscheidung enttäuscht sein könnte. [...] meine leichtsinnige Philosophie, im Team es allen recht zu machen. Wenn man denkt es jedem recht machen zu können, ist das leichtsinnig.
FK8	28-45	Als die Person gekündigt hat. Das hat mich eigentlich am meisten bezüglich Führung weitergebracht würd ich behaupten. Weil es war eine generelle Infragestellung der Situation gewesen, die dazu geführt hat, dass er gekündigt hat. Und hier hab ich mir über ganz neue, elementare Dinge die da hingeführt haben, Gedanken gemacht. Hab ich den richtigen Weg beschritten, hab ich als Führungskraft richtig gehandelt und wo weiter. [...] Das ist eigentlich interessant, dass man sagt über Führung hab ich dann nachgedacht das erste Mal, als ich eine Kündigung hatte. Aber das war tatsächlich so. Im Vorfeld, innerhalb von Johnson & Johnson gibts wenn du Führung übernimmst...gibts normalerweise auch Trainingsprogramme um dich an die Sache heranzuführen. Das gabs bei mir nicht. Also ich bin einfach in die Rolle hereingewachsen. Und deshalb auch vielleicht so eine Nachreflexion mit diesem Moment der Kündigung. [...] Aber im Endeffekt, das war nicht meine Person, die dazu geführt hat dass diese Person gekündigt hat. Einfach für ihn stimmten gewisse Dinge nicht mehr aus seiner privaten Person heraus. Aber nichtdestotrotz hab ich versucht zu analysieren, was war denn aus J&J-Sicht richtig, was könnte man besser machen.
	55-72	Ich glaube man darf nicht vergessen, dass ein Mensch ein Individuum irgendwo ist. [...] Das heisst ich glaube, auch so das private Umfeld ist unheimlich wichtig immer auch um die Unternehmensziele zu erreichen. Das ist so ein Fakt an der Stelle gewesen, was so zu Tage gekommen ist. Ein anderer Fakt ist auch, dass man auch als Führungskraft akzeptieren muss, wenns persönliche Entscheidungen gibt im Leben. Das heisst man muss auch dort im Prinzip damit umgehen können. [...] Und ein dritter Punkt was man noch sagen kann, man muss grad wenn uns jemand verlässt, muss man auch als Team sehen, dass es als Organisation als solches in seinem Aufgabenbereich dann weitergeht. Das heisst du musst dir Gedanken machen wie kannst du das Know-How im Konzern behalten. Dass dir das nicht verloren geht. [...] Aber das waren jetzt nicht die tieferen grundlegenden Dinge.
Besondere Situationen und Lernmomente aus Sicht der Mitarbeitenden		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
MA1	14-21	[...] ich bin jetzt i dä Situation, dass ich uf einisch nüm gnau gwüsst gha han, öb dä Job srichtige isch für mich oder nöd. Und ich han am Afang eigentlich würllich Angst gha mit mim Chef über das Problem zrede und über mini Gedanke. Will ich han ihn so schlächt chöne ischätze, will mir händ eigentlich meh eifach ä Gschäftsbeziehig. Also sehr wenig private Ustusch. Und det han ich würllich nöd gwüsst, wie chunnt jetzt das a. Und ich bin positiv überrascht gsi. Also er hät mich voll unterstützt und volls Verständnis zeigt. Also ich han jetzt gmärkt, dass mer eifach mal muess i sone Situation ine cho, dass mer eigentlich gseht wie dass dä Vorgesetzi würllich isch.
	24-30	Ja, äs hät scho chli mis Bild gänderet vo ihm. Vorher hani eifach gwüsst gha Business, Business, Business; sehr wenig private Ustusch. [...] Und det hani doch gmerkt, a mol mer isch eim au als Mänsch wichtig. Also er wott würllich d'Lüt unterstützte. Er zeigts suscht nöd eso im Alltag, aber wänns druf a chunnt stah er voll hinder eim. Und das hät mir eifach au Sicherheit gä, äs Teammitglied vo ihm zsi. Und ich weiss jetzt, ich chan uf ihn zelle und ich bin ihm wichtig au als Mänsch. Ich weiss jetzt, ich mach än guete Job i ihm sine Auge und er schätzt das au.
MA2	11-13	Ich denk besonders wichtig war das erste Kennenlernen und irgendwie so das Abstecken der Grundbedürfnisse. Also sich Vertrauen können; also sicherstellen, dass man den gemeinsamen Weg gehen möchte und dasselbe Ziel vor Augen hat.
	18-29	[...] das war eigentlich ein informelles zusammensitzen...einfach bei Kaffee in der Kantine und einfach mal drauf losreden. [...] Sehr persönlich muss ich sagen und auch sich gegenseitig kennenlernen. Und einfach mal die Chemie zwischeneinander spüren. Ob man miteinander kann und so weiter. [...] Ich denk es ist das tägliche miteinander Arbeiten und das Sehen, dass man Dinge vertraulich besprechen kann und dass das auch vertraulich behandelt wird und dass man alles offen ansprechen kann. Das ist natürlich etwas, das man über die Zeit hinweg aufbaut. Man kann ned jedem sofort vertrauen. Aber wenn man das einfach merkt, dass die Dinge die er zusagt dann auch passieren im entsprechenden Zeitabstand, und das sind Dinge wo man sagt das ist vertrau-

		lich oder so, dass das wirklich so behandelt wird. Das fördert das Zusammenarbeiten sehr gut. Ich denk es braucht einfach bei jedem Zeit, bis man sich aufeinander eingespielt hat.
MA3	12-19	Also bevor sie mini Führgschaft worde isch, han ich sie scho kännt und han sie sehr gschätzt. [...] Also ich dank das über mini Vorgsetzti lerne, das isch vorher gsi, bevor sie mini Vorgsetzti worde isch, dur Gspräch wo ich vorher mit ihre gha han. Will Gspräch werdet nachher anders sobald sie mini Vorgsetzti wird. Will dänn muess mer plötzlich ufasse was mer seit, das chan nämlich uf eim zrugg falle. Also ich han vorher meh vo ihre glernt als jetzt im Moment. Det sinds dänn au persönlich Gspräch gsi, wo ich au Rat gsuecht han.
MA4	14-18	Und bi ihm [...] hät mr eifach gmerkt, dass er eigentli voll d Verantwortig möchti ha, aber er hät halt glich au en Chef wo ihm seit, wie ers söll mache. [...] Also dass mr Chef chan sii und irgendwie ja glich ned.
MA5	38-48	Eine Situation wo mer wahrscheinlich gemeinsam was gelernt haben war, als ich nach etwa 3.5 Jahren aus dem Bereich in dem ich angefangen hab zu arbeiten [...], zu einem anderen Bereich verschoben wurde. Und gleichzeitig er eigentlich diesen Wechsel kurz vorher auch gemacht hat. [...] Er war dann in dem Moment wieder mein neuer Chef. Und musste sozusagen, obwohl er selber noch ein bisschen betroffen war von seinen Änderungen, musste er auch meinen Frust oder meine Enttäuschung auch irgendwie abfangen [...] dass man wieder in der neuen Position wo mer vielleicht im ersten Moment ned so zufrieden war, auch wieder das Positive sieht und Energie einsetzen kann. Und er konnte da natürlich viel von dem auch weitergeben was er selbst so erlebt hat und was er mit seinem Vorgsetzten vielleicht besprochen hat [...]
	51-65	Auf die Frage, was der MA daraus gelernt hat: Dass man zum Beispiel verschiedene Phasen durchmacht in diesem Prozess. Dass man da wahrscheinlich erst mal wütend ist, enttäuscht ist, dass man sich ungerecht behandelt fühlt. Dass man dann aber verschiedene weitere Schritte durchmacht und sich von dem alten ablösen kann [...]. Und er hat das durchaus so gemacht, dass das nicht plötzlich geschehen muss, dass das nicht von heute auf morgen so sein muss, dass man sich mit den alten Kunden gar nicht mehr trifft [...]. Sondern dass das weiterhin möglich bleibt, dass man da bestimmte Kontakte aufarbeitet, auslaufen lässt. Und die nötige Zeit dafür gegeben auch. Und dann aber auch wieder Aufgaben gegeben, die zum neuen Aufgabengebiet hinleiten. Oder Ziele gesetzt, wo ich auch in ein neues Team eingebunden worden bin und wo wieder meine Stärken und meine Fähigkeiten gebraucht wurden. [...] Das hat dazu beitragen, dass ich nachher mit meinen neuen Aufgaben sehr zufrieden war.
MA6	13-20	Ganz speziell chunt mr in Sinn, bim letschte MBO Gspräch wo ich gseit han, dass de Job wo ich mach, eigentlich nöd dem entspricht, wo mr mir vor einehalb Jahr besproche hät, für das wo ich ihgstellt worde bin. De Job isch eifach nie so usgefüllt gsi wie ich dänkt ha, und mr hend es Gspräch gha vo sicher öppe drü, vier Stund und ich han gseit gha, dasses mir eigentli so ned gfallt und am Schluss hät er denn gseit so jaja, aber suscht bisch ganz z friede. Und denn isch für mich klar gsi, er hät nöd zueglost. Ja und det han ich scho denkt es gaht ihm vor allem um sich und ja ums Formular und um Projekt. Es gaht ned um de Mänsch.
MA7	10-17	Also aktuell hemmer ja en Umstrukturierig, wo ich ihn sicher au nomal ufne neui Art erlebe. [...] Da han ich gmerkt, aha, da staht er ez eso da und git au da es Ohr und staht here und staht zu dem wo er seit und laht Frage zue. Er hät würkli Bode bote ih dere Situation und das git sicher es guets Gfühl.
MA8	12-25	Also ich han extrem vill glernt, wo mir es persönlichs Gspräch gfuehrt hend, wo vode Arbet is persönliche inegange isch [...] döt han ich gmerkt, dass er eh Siite hät, wo vill Lüüt nöd kännet, nämli chan er im persönliche rächt en sensible sii. Also eine wo uf dich ihgaht, dich und dini Problem ernst sind, au wenss nur für dich wichtig sind [...] Ich has positiv wahrgno, ich ha mi ernstgno gfühlt. Das isch s Wichtigste. [...] Und ih dem Augeblick han ich gmerkt, dasses funktioniert mit ihm z schaffe.

Positiv wahrgenommenes Führungsverhalten		
	Zeile	Text aus Transkription
FK1	55-60	Einzelni chlini Feedbacks, wo me sich cha dra halte, woni merk, ja ich bi uf de richtige Schiene. De Mitarbeiter isch eher glücklich und z friede mit de Arbeit. Ich merk au wennd Arbeitslast hoch isch und ich aktiv zum Mitarbeiter gah und lueg, wie mrs chan löse. Es sind halt eher chlini Sache.
FK2	21-26	Ja ich denke es isch immer ih so Moment gsi, wo zum Bispil Lüt gha hesch, wo villicht eher chli schwierig gsi sind zum führe oder au chli schwirig gsi sind vode Performance her Und wänn denn würlki gsehsch, dass du zwar vill investiersch uf de einte Siite, aber dass uf de andere Siite au en Entwicklig gsehsch, wie sie sich verbessert, wie sie selber au z friedener werdet [...] denn han ich amel scho s Gefühl, ja denn hanis wahrschindli nid eso falsch gemacht.
FK3	58-62	[...] ich han äs paar Mitarbeitendi gha, Assistentinne wo eigentlich grad das dä ersti Pharma-Job gsi isch. Und die han ich dänn igführt. Und det muess ich säge bin ich eigentlich rächt stolz was nachher us däne worde isch. Also die sind zum Teil dänn natürlich au wieder wäg gange. Aber eifach wie die sich entwickelt händ. Und ja, ich dank das isch mer eigentlich guet glunge.
	70	Auf die Frage, was das in FK ausgelöst hat: Eifach Befriedigung und Freud.
FK4	21-23	Ja, doch, ich ha s Gefühl, dasses grad im Onboarding vo neue Mitarbeiter, dass sie das schätzt, sich doch wohlfühlet ide Firma und guet betreut fühlet. Das sind so Moment wo mr s Gefühl hät, so falsch isches doch ned, wo mr macht (lacht).
	26-28	Oder sicher au es Feedback, wo mr ufgrund vo anderne Siite kriegt. Wo anderi Lüt ez z friede sind mit de eigete Mitarbeitende. Das isch denn eh Bestätigung über Dritte.
FK5	108-129	Ä Mitarbeiterin wo jetzt sehr stark um ihre Job bangt hät, wo unsicher gsi isch, hät sie jetzt i derä neue Organisation wie sie jetzt bildet au Platz. [...] mit mim persönliche Coach [...] händ de Wäg mitenand definiert, händ einersits definiert offni Asprach, [...] das au halt entgäge näh, dass sie jetzt Angst hät. Ich han ihre au zu dem Zeitpunkt die Angst im dem Sinn nid chöne näh, will ich sälber au nonig gwüsst han, wie gahts für sie wiiter. [...] Aber eifach dänn de regelmässig Ustusch mit ihre zmache, ihre die Information gäh wo ich scho chan, inere klare Form, ihre au Alternative ufzeige au innerhalb vo dem grosse Konzern wo mir drin stecked. [...] Sie sälber au scho ine Phase bringe, wo sie aktiv worde isch. Also sie isch dänn aktiv au...hät sich au bi J&J da no i anderne Bereich chli agfange umeluege. [...] Und sie hät i däm Sinn au, mir das mehrfach bestätig, wie wichtig dass das ihre gsi isch, dass ich sie ebe unterstützt han, dass mer au die Alternative aglueget händ. Und nid jetzt eifach über Wuche sie eifach hange la und eifach säge ja, jetzt muesch halt eifach warte bis am Tag x. [...] Also sie hät sich dänn eigentlich immer irgendwo treit gfühlt, will sie gwüsst hät wänn d'Variante A halt nümme in Frag chunnt, dänn hani no äs zweits Gleis, [...] wo mir vielleicht neui Möglichkeiten büütet.
FK6	92-105	Ja...denk das war so nach den ersten Personalgesprächen. Wenn man versucht hat auszuloten was motiviert die Leute eigentlich und in welche Richtung wollen Sie gehen und dann eben zu sehen ‚okay da kann man jetzt bewusst auch sie fördern oder in diese Richtung schieben‘ [...]. Dass man wirklich Mitarbeiter gehabt hat, die haben das zurückgespiegelt. So sie fühlen sich zufrieden in ihrer Rolle und sie finden das auch gut, wenn sie sich in dieser Richtung weiterentwickeln können. Dass man da wirklich ein Package eigentlich gefunden hat und wirklich ein Gespräch geführt hat, dass für beide dann so ein positives Setting hinterlassen hat. Also ein Mitarbeiter der motiviert ist weiter zu machen, der Vorgesetzte sagt ‚okay prima hier hab ich einen motivierten Mitarbeiter. Den kann ich sogar noch weiter in diesem Bereich fördern.‘ Auch eben das bewusst machen und ihnen auch aufzuzeigen, dass man die Dinge sieht die er macht, die er gut macht.
	155-165	Aber der Challenge ist natürlich auch das rauszuspüren und das rauszufinden. Weil es kommt ja auch nicht einer direkt und sagt ‚hey ich bin hier unzufrieden‘. [...] Da könnt ich mir noch oft auf die Schulter klopfen. Das ich schon solche Sachen gespürt habe oder versucht hab rauszuarbeiten und dann auch eben das Setting neu zu definieren. Dass man kuckt wie man das aus der Welt schafft und eben die neuen Perspektiven aufzeigt im positiven Sinne.
FK7	70-84	[...] ich hatte eine Mitarbeiterin die war Performance-mässig, quantitativ bezogen, der absolute Renner [...] Sie hat natürlich den Verkauf in diese Richtung getrieben, der teamschädlich, war sag ich jetzt ein mal und auch was gewisse Verhaltenslinien betrifft wirklich grenzwertig. [...] Und ich

		habe damals nach langem hin und her und nach vielen Gesprächen auch auf board-Ebene, die Entscheidung getroffen, mich von dieser Mitarbeiterin zu trennen. Und das war im Nachhinein, was die Teamkonstellation und das Teamgefühl betrifft, eigentlich ein Mehrwert für das gesamte Unternehmen, aufgrund der positiver Teamdynamik, [...] aufgrund des Abgangs dieser Person, hat man eigentlich das mehr als kompensiert, was diese Mitarbeiterin gebracht hat. Das war für mich [...] ein Exempel im Zuge der Führung wo ich sagen kann, das war die richtige Entscheidung und ich würde das wieder so machen.
FK8	77-86	Und er [ein Mitarbeitender] ist zwar Teil meiner Abteilung, aber er wurde zum nem wirklich engsten Teamevent von Finance & Administration eingeladen als Teilnehmer. Und ich wurde da auch noch hinzugefügt. Und hier war ich stolz, weil ich hab gesehen, dass er seine Rolle als Business-Support so wahrnimmt, dass er als Teil des Teams wofür er Support gibt, wahrgenommen wird. [...] das hat mir die persönliche Anerkennung gezeigt, von seiner Daseinsberechtigung sag ich jetzt mal. Und das hat mich total stolz gemacht. Weil wir haben eigentlich genau das erreicht, was wir erreichen wollen. Wir haben Services dem Business-Partner gegeben und der hat erkannt, dass das ein Teil des eigentlichen Teams ist.
MA1	35-55	Also das isch vor zwei Jahr gsi, ich han mich für dä Job beworbe gha vor drü Jahr. Und äs isch eigentlich gstande, das isch än Controlling-Finanz-Ichtauf-Job. Ich bin vom Ichtauf cho und han eigentlich welle is Controlling damals [...] und ich han dänn eifach gseh äs hät absolut nüt mit dem ztue, wo sie eigentlich usgschriebe händ. Äs isch usschliesslich än Ichaufs-Job gsi [...] Und dänn han ich [...] ihm das gseit. Und er hät dänn gseit ja, er gsechi das Problem [...]. Er möchti mir jetzt da absolut nöd im Wäg stah. [...] Und ich han dänn d'Möglichkeit becho, würllich drü Wuche lang is Controlling chöne go ineschnuppere. Und han mer nachher eigentlich chöne überlege, wett ich d'Abteilig wächsle, ja oder nei. Und ich ha so öppis eifach no niened miterlebt [...]. Will er weiss ja dänn eigentlich, dass Gfähr gross isch, dass ich chönnt d'Abteilig verlah. Und glich hät er mich eigentlich voll unterstützt. Ich han mich dänn entschiende zbliebe im Team. [...] Und bin dänn au wieder mit voller Motivation da wieder is Team.
MA2	33-42	[...] war die Übergabe an meine Nachfolgerin relativ fliegend, also es ist immer so stückchenweise übergeben worden. Und irgendwann ist der Zeitpunkt, wo man sich abgrenzen muss [...]. Und da hat er mich auch gegenüber den [...] Kollegen oder den anderen Führungskräften immer verteidigt und gesagt, wenn ihr wollt, können wir das nochmals ansprechen aber ich bin eigentlich nicht mehr dafür verantwortlich. Und da hat er meine Person sehr gut abgegrenzt von meiner alten Rolle, was halt mir öfters schwer fällt, weil ich bin ein sehr hilfsbereiter Mensch und denk dann gut, dann helf ich halt nochmal aus. [...] Und das war für mich sehr wichtig.
	47-50	Es hat natürlich die Sympathie noch mehr gesteigert. Und wenn man auch weiss, dass der Vorgesetzte hinter einem steht [...] dann hat man auch mehr Selbstvertrauen. Also es bestärkt einem in seinem täglichen Arbeiten.
MA3	25-28	Was eifach schön isch, sie isch sehr interessiert und chunnt au mal mit uf Chundebsuech und gseht was ich mach und wie ich das mach. [...] Will so chan sie überhaupt beurteile, was ich mach. Das isch sicher sehr schön.
	32-34	Wo sie sich im Nachhinein andere Sitzig denn vor Board-Mitglieder au für mich starch gmacht hät, das isch wahrscheinlich das wo ich schätze und was mir vill bedüet.
MA4	20-23	Ja, er duet sich sehr ihsetze. Also er isch sicher en Chef, wo ich ez wü zuegah wenn ich es Problem het oder wo ich wü denke min Teamchef git mir Ufgabe, wo ich gar ned fähig bi oder z vill ufhalse, da duet er sich recht ihsetze. Wenn ich ez zum Bispil en neuu Arbet übernim, [...] luegt er sicher dass mr nöd z überlastet ist.
MA5	9-30	Ich hab lange ja mit ihm zusammengearbeitet und ich glaub, dass er ja natürlich auch nach ner Zeit gewusst hat wo hat man seine Stärken, wo hat man seine Schwächen. Und er hat eigentlich nie versucht jetzt die Schwächen radikal zu eliminieren und da anzusetzen wo die Schwächen sind und da irgendwie mit dem Daumen zu drücken [...]. Sondern er hat eher glaube ich so das Ziel verfolgt, die Stärken auszunutzen. [...] Und dass er dann bei neuen Mitarbeitern oft so Aufgaben auch auf mich übertragen hat, die in gewisse Sachen hineinzuführen wo ich gut war, wo ich Stärken hatt. [...] Aber das war immer so ganz natürlich und hat sich so von selbst fast ergeben. [...] Also das fand ich immer wichtig, dass er diese Stärken und Schwächen bei jemandem finden kann und die irgendwie für seine Arbeit lenkt. Das war ganz wichtig, weil es das Gefühl gebracht hat, dass man auch anerkannt wird.

	72-91	Also ich hatte mal eine schwere Krankheit, [...] wo ich auch einige Zeit ausgefallen bin. [...] Und in der Zeit bin ich eigentlich da voll unterstützt worden von meinem Chef. Hab nie irgendwelche Vorwürfe gehört oder auch nur gespürt. Während ich es von einem Kollegen von ihm, der nicht für mich zuständig war, [...] gespürt hab, dass da Erwartungen nicht erfüllt werden. [...] Also da hätt ich während der Krankheitsphase noch irgendwelche Aufgaben erledigen sollen. [...] Er hat irgendwie Druck von oben bekommen und hat das nicht auf seiner Stufe abgefangen, sondern hat den Druck weitergegeben. Bei meinem Vorgesetzten...ich weiss nicht ob er Druck empfangen hat, aber ich nehm es an...aber er hat den Druck nicht weitergegeben. Er hat das akzeptiert, dass der Mitarbeiter krank ist [...]. Also ich fand es sehr sehr angenehm und Mitarbeiter-schätzend. [...] dass ich nachher wieder voll einsatzfähig war und mich eigentlich auch auf die Arbeit gefreut hab. Das war sehr motivierend.
MA6	25-28	Es git Situatione, wo ich Frage gha han, wo ich nūme wiitercho bi und er hät denn immer en Weg gwüsst zum delegiere und nomal delegiere und denn han ich halt müesse säge, los, ez wär ich eifach froh, wens du wüsch mache. Und er hät sich dem au ahgno und denn isches au sehr schnell gange.
	30-34	Oder zum Bispil wenn mir ad Kongress wänd, müend mir Sonderbewillige ihhole etc., und das sind ebe eifach Sache wo er muesch mache. Und das hät er xmal gseit, du muesch mir das zäme-stelle und ich ha denn gseit, ja aber mache muesches denn du! Und das hät er denn au gmacht und wüchlich au erfolgreich, also au gäge obe chan er denn scho für eus sii. Aber irgendwie chunt das ned us ihm use sondern eifach irgendwann, wenn mr ihm das seit.
MA7	23-36	Ja, will sie hät emal [...] bime Ahlass wo ich relativ überstürzt relativ vill ha müesse überneh [...] heregstande vor 20 Lüüt und hät gseit, hey danke vill villmal was du alles gmacht häsch. Und das hät sie nöd zu dem und dem auno gseit, sondern eifach zu mir. Und das isch mir wahnsinnig blibe. [...] ich ha denn grad ih dem Moment glaub ned vill gwüsst z säge. Aber ich han ihre immer wieder gseit, ich chan villes au nume zrugggäh. Grad au will sie so Sache immer wieder usspricht [...] und au danke seit, schätz ich sie au sehr und cha wüchli säge. Aha es isch ned nur ich find lässig wie du schaffsch sondern au säge, ich finds au super wie du das machsch als mini Cheffin.
MA8	28-38	Ich ha bim Ihstelligsgspröch [...] welle wüsse wases füren Job isch. Zerst hanen nämli ned welle [...]. Und wo ich denn mit ihm gred han, ha ich gmerkt, es sitzt mir en anderi Person gägeüber als vorher. [...] vor allem häts au demit z tue gha, dass er inere andere Position zu mir gstande isch. Vorher isch sini Position nie klar gsi, und sobald sie klar gsi isch, isches es anders Rede gsi, es anders Definiere, mr het au gmerkt, wo er hiwett, und das isch extrem wichtig im Kännelerne vonere Person, wenn du weisch, was ihres Ziel isch. Und das isch bim Ihstelligsgspröch sehr positiv gsi, ich bi positiv überrascht gsi, dasses denn klar gsi isch, dass ich de Job will, das het extrem ghulfe.
	41-48	Ja, also das isch zum Bispil det gsi, wo er heregstande isch und sin Fähler zuegeh het. Und er häts villicht ned ganz eso usdruckt, wie ich mir das villicht vorgstellt ha, aber er hät klar kommuni-ziert, dass ihm de Fähler passiert isch, und das hät mir extrem ghulfe. [...] mr muesch sich vill ih Sache inegeh, wo mr ned kennt, und wenn denn öppis passiert wo ned richtig lauft und unklar isch, wo Problem ligget, denn machts d Arbet und d Zämearbet extrem schwierig. Mr fühlt sich ih dem Augblick ja au ned bestätigt, und dete hät er sehr guet reagiert.
	48-53	Ih einere Situation - das isch persönlich gsi, ih eusem Firneumfeld isch gstorbe - und er hät mich grad usegno us de Arbet und hät gseit, so und ez gömmer go heresitze, ez redemer drüber und da bini sehr positiv überrascht gsi, eifach, er hät gseit, ez nimmsch dir Ziit und das han ich sehr wertvoll gfunde. [...] das hät es gwüsses Vertraue ufbaue usglöst [...]
Negativ wahrgenommenes Führungsverhalten		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	63-67	Ja natürlich, ich ha sicher au Fehler gmacht oder Feedbacks gha, woni ha müesse säge, phu, was isch ez da passiert? Ah was liehts? Ade Kommunikation? Hani öppis falsches gseit, hät de Mitarbeiter öppis falsch verstande? Oder ischer enttäuscht gsi abere Entscheidig, wo ned nach sim Gusto gsi isch? [...] So Moment gits immer, d Frog isch wie gaht mr demit um, und wie schwer-wiegend isches au?
FK3	80-	Das isch sicherlich i dere vorherige Ziit gsi [...] wo ich eifach wenig Ziit gha han au für die MbO-Gspräch, für Standortgspräch, wo ich das eifach abegspuelt han aber dänn au nöd nachher nomal

	93	han chöne nafasse nach zwei, drü Wuche. Da bin ich also sehr unzufriede gsi. [...] Es isch det eifach meh gsi, dass mer eifach das Gspräch gmacht hät und dänn abhäglet hät, ,ah gottseidank hani das Gspräch gmacht'. [...] abhäglet und dänn hät mers wieder vergässe für äs halbs Jahr bis halt snächste Gspräch agstande isch.
	97	Auf die Frage, wieso FK enttäuscht war von diesem Verhalten: Will das nöd das isch wo ich vomene Vorgesetzte sälber wür erwarte.
FK4	31-34	Konkret im Rahme vom Umzug, wo mr ez gha hend, het ich mir ez meh Unterstützig gwünscht. Wo mr all de Papierkram hend müesse zäme packe, d Erwartig isch ebe gsi, dass bi eus das d Assistentin macht und da het ich au vode anderne Manager meh Unterstützig gwünscht, dass mr das als gmeinsams macht. Das het mich bizli enttäuscht.
FK5	139-157	Natürlich findet mer au nid mit jedem Mitarbeiter 100% dä perfekti Wäg, oder. Also da gits immer wieder au mal Ungreimtheite. [...] äs hät au scho Mitarbeiter gä, wo ich gfuehrt han wo schlussendlich dänn händ müesse gah, eifach au will mer mit ihne...ich sägs mal so, dä Wäg nid gfunde hät zum sie verbessere, entwickle...wills halt eifach wahrscheinlich au uf de persönliche Ebeni zwenig guet harmoniert hät damit die Entwicklig hät chöne stattfinde, oder. Also, dass d'Person au...die entsprechendi Person au gnügend vo eim agno hät zum halt die Veränderige mache, wo mer sälber oder ebe au d'Firma erwartet hät. Also da hani au zwei, drü Situatione erlebt, Mitarbeiter wo dänn eifach händ müesse gah [...]. vielleicht bim einte glaubt mer meh dra bimene andere au weniger. [...] Und vielleicht dänn au sälber unter Umständen im Nachhinein dänkt ich han vielleicht chli zwenig investiert. Au a persönlichem Engagement. Dass das dänn no irgendwie zumene Erfolg cho isch. Also das sind Misserfolg wür ich mal säge. Bsunders bi Mitarbeiter, wo mer denn no sälber mal usgsuecht hät, oder. Wänn mer dänn muess säge, okay mer hät die Schritt irgendwie nid anebracht wo mer hät welle, dänn isch das scho au irgendwie Misserfolg.
FK6	118-135	Ja, ich denk es ist manchmal noch für mich [...] ne Challenge einzuschätzen eben wie weit muss ich wen genau führen. Also ich mein auch da, wenn man dann einer Person so 80% oder 70% seiner Zeit widmet, dann ist das nix was zufriedenstellend ist. Und wenn diese Person dann trotzdem irgendwie noch unzufrieden ist...[...]. Für mich ist eigentlich so die Idee, dass man das ne Zeit lang macht und sich dann wieder rausnimmt. [...] Weil eben es sind ja noch andere da um die man sich kümmert oder die man führt. Und das kann ja so nicht immer sein. Und das ist schon ne Challenge wo ich dann sag hm, hab ich das jetzt richtig eingeschätzt. Manchmal hab ich mich auch bewusst rausgenommen und die Situation einfach mal laufen lassen. Wenn dann hinterher rauskommt, dass das Wehklagen dann noch grösser ist muss man auch sagen ,okay, liegts jetzt an der Person, liegts an meinem Führungsstil, muss man da noch mehr sich hinstellen, noch klarere Worte sprechen oder kann man irgendwo mal an die Eigenverantwortung appellieren oder auch dass diese Person auch von sich mal aus dem Quark kommt und sagt so jetzt...in diese Richtung wollen wir gehen, ich bewege mich jetzt mal so. Und nicht immer sagt so, du bist der Führer, du musst mir zeigen wie das geht. Das ist für mich nicht führen.
	137-139	Ja, das ist Unsicherheit. Wo man sagt okay, soll ich jetzt die Zeit wirklich mir nehmen oder ziehe ich mich bewusst zurück um zu schauen was da kommt, thematisiert man das [...]
FK7	98-108	Das war speziell in der Phase wo ich neu in die Führungsrolle geschlüpft bin. Ich bin damals eben vom Aussendienst gekommen und [...] ich hab mich als Botschafter, als Sprachrohr des Aussenteams hinreissen lassen, um die Botschaften nach innen zu bringen. Und ich würde das heute nicht mehr so machen. Ich würde mich nicht mehr von einer Gruppe ich sag einmal für irgendetwas missbrauchen lassen. [...] ich würde hier von Anfang an ganz klar meine Erwartungen und meine Position gegenüber einer Gruppe weitergeben und mich nicht mehr so hetzen und stressen lassen von einer Gruppe [...]
FK8	97-101	Ich bin nicht enttäuscht. Selbst wenn ich Fehler mach oder sage das war eine ungute Situation. Enttäuscht gibts für mich eigentlich als Wort nicht. Weil selbst negative Situationen bringen mich weiter. Oder grade schwierige Situationen oder schwierige Phasen, auch wenn man wirklich Fehlentscheidungen macht. Ich glaub das ist am Ende immer positiv. Also dieses Wort enttäuscht sein das kenn ich so nicht.
	105-116	Ich glaube so ein generelles Problem, wo ich sehr oft drin bin, ist einfach dass wir teilweise wirklich riesige Projekte haben und dass wir grade im Anfangsstadium von Projekten das versäumen, eine gute Ressourcenplanung zu machen. [...] Und hieraus ergeben sich dann im Prinzip Engpässe, von den Ressourcen die du hast in solchen Projekten selber. Das heisst sie fangen dann

		an sich zu überarbeiten, die Work-Life-Balance stimmt nicht mehr, man macht die Arbeit nur noch rudimentär, nicht mehr in der Qualität die wir eigentlich gewohnt sind. [...] das versuch ich anders zu machen, aber das ist ja auch nicht immer möglich. Weil deine Ressourcen ja auch begrenzt sind. Aber ich glaube so eine gute Ressourcenplanung, um dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, mit seinen Stärken in das Projekt reinzugehen, ich glaube das ist wichtig und das ist so eine Sache was so ein bisschen hadert bei uns, glaub ich.
MA1	61-67	Also wo ich eifach allgemein Problem han, wänn dä Vorgsetzti extrem vill schafft. Also ich säg jetzt vom Morge am 7ni bis z'Nacht am 9ni und das vo dä Mitarbeiter dänn au wie erwartet. Obwohl eigentlich erstes gar nöd eusi Arbeitsziitene sind [...]. Ich han mini Ufgabe wo ich muess erfülle, sicher, aber ja... ich han dänn amel chli Müeh, wänn ich lladige bechum für Meetings vo halb 6 bis halb 7 oder so am Abig. Will ich weiss, ich fang am Morge gneug gli a, ich chönnt eigentlich spätestens am 5i da use.
	71-76	Will min Vorgsetzte isch eine, er chunnt meistens uf di halbi 9i und bleibt dänn am Abig länger. Und ich bin s'Gägeteil. Ich fang lieber am Morge am 7ni a schaffe, und gang dänn aber am Abig am 5i [...]. Und da hämmer am Afang rächt...Diskussione gha, aber ich muess säge, jetzt...Zwüscheziitlich hät er das au akzeptiert und verstahts au.
	388-396	[...] wo ich au scho chli Müeh gha han, ich bin nöd sini Assistentin. [...] Mir händ bi eus kei Assistentin im Team und dur das bin ich halt teilwiis au ihm sini Assistentin, was zume gwüsse Punkt völlig okay isch, aber ab und zue...wänn ich dänn än Brief und äs Couvert uf s'Pult gleit bechum, chasch mer das bitte verpacke und uf d'Post tue, dänn dänk ich bis du das mir uf s'Pult gleit häsch, häsches sälber ine ta und da füre bracht. Also das sind eifach amel so Sache wo ich mir wünsch, dass dänn halt au dä Chef öppis so chan mache. Nöd dass heisst will ich jetzt under ihm bin muess ich jetzt alli Ufgabe erledige. Will äs isch eigentlich au nöd mini Ufgab für ihn so Sache zmache.
MA2	53-58	Also etwas was mir schon länger...sagen wir mal auf den Magen schlägt, ist, dass wir innerhalb der Organisation versuchen einen Mentor für mich zu finden. [...] das zieht sich schon über einen längeren Zeitraum hinweg. Dass ich halt immer wieder versuch das voranzutreiben und frage. Es ist aber seine Aufgabe da aktiv zu werden. Und das ist etwas, was mich sehr wurmt und wo mer momentan ein bisschen miteinander hadern.
	66-70	[...] ich denk es ist einfach nicht seine Priorität. Ich denke aus zeitlichen Gründen oder auch aus...vielleicht will er auch nicht wirklich. Das kann ich halt nicht genau einschätzen. Oder er möchte noch ein bisschen abwarten [...]. Also ich kenn den Grund leider ned [...]
MA3	50-55	Das isch dänn...geht eigentlich is glieche. Dass sie sich nid igsetzt hät für öppis wo ich gern hetti gha dass sie sich isetzt. Wobi ich nöd weiss öb sie das hineume doch gmacht hät und ich weiss eifach nüt devo oder ob sies nöd gmacht hät. Eifach wänn mer sich so gfalle lah föhlt. [...] Ich bin jetzt vorsichtiger bi dem was ich säge.
MA4	25-28	Ja ebe, ich schaffe ebe eigentlich erscht sitem Neujahr da, fix. Da chani ez ned gross säge, enttüscht gsi. [...] Er isch halt selber frisch, also er hät ez no sone Usbildig gmacht wie Füehrig-schräft müend sii und villicht isch das no zimli frisch und darum git er sich so Müeh (lacht).
MA5	94-95	Hm, schwierig (überlegt). Wo war ich enttäuscht...(überlegt lange) es fällt mir jetzt kein wesentliches Element ein.
MA7	37-49	Isch jetzt no schwierig. [...] Ich wür ebe generell im Vergleich zu früehner Jobs händ mir Vorgsetzte wo ebe au mal da sind. Das heisst ned das nie öppis passiert, aber [...] wenn mrs andersch kennt, muess mrs gnüsse. Also ich meine, es git amel chlini Sache wo ich mir zum Bispil früehneri Infos wür wünsche, oder es gnauers Bespreche, dass ich au im Background chan agiere, dass ich weiss vo was mrs hend. Aber das het sicher au chli mit mir ztue, ich weiss gern was ich mache und warum. [...] So uf de höhere Ebene dänki sicher, jetzt grad ih dere ganze Umstrukturierig, gwüssi Infos find ich sehr klar gfällt und mit wenige besproche aber das hät mit mim direkte Vorgsetzte nüt zue.
MA8	56-63	Ja, das häts au geh. Aber sisch weniger ihschnidend gsi, säg ich ez mal so. Enttüscht ih dem Sinn, und das isch de schlimmi Punkt, ich bi enttüscht gsi, aber ich has chöne usdrücke und klar kommuniziere, was ich erwarte. Ich has natürlu ned ganz so gseit (lacht), aber es geht ih die Richtig. Wo ich gseit han, dass mir das Problem gmacht het und wie ich mir das würd wünsche, wies in Zuekunft sötti laufe, und ebe, das isch de springendi Punkt. Enttüschtig ha ich chöne kommuni-

		ziere, und sie isch au ahcho und es hät Platz gha. Und das hät extrem mit de Beziehig ztue, will wennd Beziehig ned guet isch, händ so Sache kei Platz, Kritik und so. Und ich ha s Gefühl, mr hend so lang deziit gha, es hät Platz gha, dass ich das dörf säge.
65-83		Also wo ich ihgestellt worde bi, ha ich klar kommuniziert, dass ich kein Assistenten-Job wet überneh, [...] s Problem isch, dass d Bilder vode Firma falsch sind, vode Ufgabe. Und es isch extrem wichtig, dass de Chef sis Bild vo dir klar kommuniziert. Und ih dem Augblick hät er das ned gmacht, sondern ihm isch das irgendwie gar ned ufgfalle - mir isches natürlig ufgfalle, wills um mich gaht. Und ih dem Augblick hend Lüt ihn Sache gröget, wo er eigentli gar kei Ahnig het, will ich bi fürs Projekt zueständig. Aber ih dem Augblick hät er die Frage entgegno, und bringt sie denn wieder mir, [...] oder er hät [...] irgendöppis entschiede, ohni all Informatione z ha. Und hets mir denn mitteilt und ich ha denn müesse go usbügge. [...] Ih dem Augblick müesst er säge, lueg, da bini ned zueständig, ich ha das Projekt ihre abgeh, da muesch du mit ihre kläre. [...] ich dank er hät das Bild vo mir. Er übergit mir ja Projekt, aber ide Firma isch das mängisch ned ganz glich kommuniziert und chunt au ned glich ah. Au weg de Bilder vode Lüt, wo umesind, wo mr eifach ned so schnell us ihne useholt. Also ich ha prinzipiell keis Problem, s Problem isch erst denn, wenn min Chef ih dem Augblick falsch reagiert.

Hauptkategorie 3: Wahrnehmung von Führung

Wahrnehmung von Feedback		
	Zeile	Text aus Transkription
FK1	10-18	Es git s offizielle Feedback [...] Det isch vill Feedback enthalte. Nebed dene offizielle Gspräch halt ich mit jedem Mitarbeiter all oder all zwei Wuche es Gspräch, wos dorum gaht ned nur d Sache oder d Ufgab bespreche, sondern au d Situation vom Mitarbeiter usezfinde, was interessiert ihn [...] Ich frög ned aktiv "bisch du zfriede?", sondern probiers indirekt usezfinde
FK2	131-136	Ja also mr hend da eigentli en relativ usführliche Prozess. Also heisst, du hesch dini offizielle Prozess, wo du dini Goes-objectives duesch definiere ufs Jahr. Eimal im Jahr machsch en sogenannte Media-Review wo du eh Standortbestimmig machsch und denn machsch es Final Review und uf de andere Site han ich eigentlich jedi Wuche sone halb Stund so one to one, wo du denn mit ihme zämesitzisch und gwüssi Sache wo grad dringend sind, so chasch bespreche.
	144-145	Mr versuecht ausicherzstelle [...] dass de Mitarbeiter sich au entsprechend vorbereitet. Gedanklich au oder. Dass er würllich weiss um was es gaht, und dass mr ebe würllich sicherstellt dass de Input vom Mitarbeiter bi dene Gspräch driiflusst. Drum im Normalfall sind so Gspräch au so, dass de Mitarbeiter villicht zerst sind Input git. Well suscht plapperets denn eifach alles nah was du denn seisch. Und das isch ebe würlki wichtig, dank ich, will denn gsehsch ebe au chli, lauft er würllich au ih die glich Richtig.
FK3	182-186	Also mit regelmässigem Feedback. Das isch teils per Mail, dass ich öppis kommentiere. Und teils natürlich au mit alüte gschnäll. „Das isch super gsi und das und das findi jetzt nöd so guet.“ Also da versuech ich möglichst vill Feedback zgäh. Möglichst au positivs wenns gaht (lacht). Ja, dass d'Mitarbeiter au gsehnd, dass ich d'Arbet aglueget han und dass au irgendwie bewerte.
	188-191	Will ich das weiss us dä Kürs, dass Feedback wichtig isch (lacht) und will ich das au sälber so erfahre vo mim Vorgsetzte und das sälber gspüre wie guet dass das tuet. Au wänns ä Kritik isch, will dänn gsehn ich er häts glueget und hät sich i die Problematik oder i die Thematik igarbeitet und hät sich sälber Gedanke gmacht. Das isch für mich ä Wertschätzig.
	194-197	[...] also vielleicht ä Präsentation vomene Mitarbeiter wo mer zerst überchunnt zum die Slides aluege. Anstatt eifach nume uf dä Genehmigungs-Chnopf zdrucke versuech ich konstruktivs Feedback zgäh wie das uf mich gwürkt hät. Ob ich de Ufbau guet finde, was speziell guet gsi isch oder ebä au Sache wo ich find ,ah, det isch dä Abschluss no nöd so guet'.
	285-289	Und dänn hämmer ja zum Teil au d'Möglichkeit am Schluss vom Jahr gwüssi Mitarbeiter für gwüssi Spezialprojekt än Award zgäh oder das je nach däm im Bonus dänn uszdrucke und das isch scho au öppis wo ich speziell dänn betone. Wänns ä gueti Performance gäh hät begründ ich das natürlich au ufgrund vo wellne Aktivität oder Projekt, dass jetzt ä speziell gueti Performance drus ergä hät.

FK4	89-96	Im Rahme vode Qualifikationgspröch, mal ganz formal. Und halt zwüscheddrin au, wenns ahbracht isch, dass mr au mal lobt oder kritisiert wenns nötig isch. [...] Es wird halt s gliche System uf verschiedenei Funktione ahgelegt. Und ez im Management oder Assistenzbereich sind natürlı teilwis vo sehr theoretischer Natur, wo ned immer glich zutreffend, und für langjährigi Mitarbei-tendi chas au chli repetitiv sii. Und es änderet sich denn ned sehr vill, das isch no eh gwüssi Gfahr.
FK5	340-353	Mir mached das quartalswiis... [...] mir händ eus das vorgnoh für das Quartal, mir händ das er-reicht, dä Gap isch so und so [...]. Das isch mal quantitativ [...]. Und s'Zweite und das sind dänn meh so chli Kriterie, wo au Qualität vo de Arbet beurteilt. Au das isch eigentlich im Sinn vonere absolut offne Eis-zu-Eis-Asprach. Und das isch zweimal pro Jahr. [...] Also halbjährlich findet mitem Mitarbeiter äs Feedbackgspräch statt, wo uf bestimmte Kriterie berueht. Das isch Motivati-on, das isch Teamarbet, das isch Compliance, Professionalität und so wiiter. Also klari Kriterie miteme Kriteriekatalog au, wo mer mit de Lüüt bespricht.
	360-373	Also ich mein so dä Verchäufer wo jetzt total egoistisch nur uf sich lueget, wird au gwüssi Abzüg übercho, au wenn er sini Ziel erreicht. Also d'Diskussion chan mer mit dem sehr guet führe und die wird au klar geführt und dä Mitarbeiter weiss eigentlich immer wo er staht. Und äs chan natür-lich au mal Rückmaldige gäh, wänn würlıch irgendöppis passiert oder wänn mer i somene Gspräch inne au än klare Massnahmeplan definiert, will öpper halt imene Bereich ungnügend isch. Dänn gits än laufende Prozess, wo dänn natürlich au mit Gspräch zwüsched inne muess verfolgt werde. Ä klari Definition, wo mer seit lueg innerhalb vo dä nächste drü bis sächs Monät muess die und die Veränderig stattfinde. Und das wird je nach dem au schriftlich dokumentiert. [...] Eifach demit das klar isch, dass jetzt nid nur eifach so mer redet mitenand und imene halbe Jahr redet mer wieder über s'Gliche. Dass das klar isch, wänn nüt passiert, hät das au Konse- quenze. Ich dänk da muess mer eifach klar si i de Kommunikation.
	383-396	Also ganz zentral isch natürlich, dass mer sich würlıch au für die Sache Ziit nimmt. Ziit nimmt i de Vorbereitig. Aber würlıch au völlig ungestört i de Durchführig. Da gits eifach nüt. Also das muess än Ruum si wie dä, wo mer in aller Rueh isch, wo kei anderi mitlosed, wo mer kei Störige hät. Wo mer eifach öppe zwei Stund würlıch mitenand redet und Pünkt aspricht, wo mer vielleicht suscht im Alltagsgeschäft ebe nid eso guet über dä Tisch chan bringe. [...] also nid emal zwingend unbe- dingt da, sondern lieber no usswärts. Also dass mer än Rahme schafft, wo das au möglich isch und wos am Mitarbeiter vielleicht au chli eifacher macht zum vielleicht au mal gwüssi Pünkt bringe. Also wo er au seit, ja die Leistig wird vo mir erwartet, aber ufgrund vo däm und däm, das sind Hindernis wo ich han, oder.
FK6	457-470	Das eine ist sicherlich in meinen regelmässigen Gesprächen [...] das ist sicherlich was, wo man Feedback gibt, wo man sagt schau da seh ich dich oder das hast du gut gemacht. Oder da gibts noch Optimierungsbedarf. Das sind aber eben die statischen Geschichten. Das andere ist natür-lich [...] wenn jeweils irgendetwas gelaufen ist ein Feedback zu geben. Also zum Beispiel [...] als die beiden Projekt-Manager dann ihre Präsentation gemacht hatten habe ich ihnen anschliessend auch ein Feedback gegeben und gesagt was mir gefallen hat und was sie gut gemacht haben. Also ich versuch schon immer positives Feedback zu geben. Und dann anschliessend auch die Erwartungen wies dann weiter geht zu formulieren. Oder auch zu fragen wie macht ihr jetzt da weiter, wie geht das vorwärts. Und das sind dann natürlich Sachen die unter dem Jahr ereignis-orientiert sind.
	474-484	[...] das kann per e-Mail sein, das kann aber auch mündlich sein. [...] Meiner Assistentin, da sag ichs dann manchmal persönlich. Aber für mich gehts drum das ein bisschen zeitnah zu machen. Und manchmal ist dann ne e-Mail einfach das aprobate. Beim e-Mail kann ich dann auch wieder meinen Vorgesetzten einkopieren oder andere. [...] Wo man halt aufpassen muss ist, dass es nicht irgendwie abgedroschen wird. Deswegen versuch ich das auch bewusst zu machen, also nicht jedes Mal immer wieder ein Feedback, sondern auch bewusst die Highlights zu setzen.
	486-491	Das ist immer eine grössere Challenge. Aber auch dass, wenns irgendwie geht, dass ich versuch das [Negativ-Feedback] mit einem positiven Aspekt zu verknüpfen. Also dass man sagt schau das hat mir gut gefallen, bei dem kannst du dich vielleicht noch ein bisschen besser vorbereiten oder den Aspekt noch reinbringen. So in dem Stil. Also sicher nicht, dass man sagt das ist totaler Bockmist und so geht das nicht und auf den Tisch klopfen. Sondern eigentlich positives Feed-back.

	613-643	Also eben, je nach dem wo die Leute stehen...also wenn ich eine Assistentin habe, die selbstständig arbeitet, [...]. Dann ist mir einfach wichtig, dass sie weiss, dass sie mein Commitment hat. Ich mein ich könnt sagen, das läuft prima da brauch ich nix zu sagen. Das bewirkt dann wahrscheinlich, dass sie irgendwo unsicher ist, weil ich sag nix und dann weiss sie nicht, macht sie das gut oder macht das schlecht. [...] Also ist meine Idee ihr bewusst zu machen, dass ich sie sehr wertschätze und dass ich ihr vertraue und dass ich sie auch laufen lasse und sie sich selber takten kann und organisieren kann wie sie möchte. [...] Also Empathie, das man einfach ein bisschen spürt wo stehen sie und wieviel Lob und Support brauchen sie. Und eben wenn ich eine Assistentin habe, der ich vertraue, die gut arbeitet und und und, dann ist es nicht mein Stil, also ich lob sie sicher, aber ich muss nicht jedesmal sagen das hast du toll gemacht, das hast du gut gemacht. Sondern dann ist mein Stil schon, dass ich sag schau du stehst bei mir dort und zwar ganz weit vorne und ich vertrau dir da und mach das. [...] Spiel an mich zurück wenn du Support brauchst, komm auf mich zu, wenn du nicht weiterweisst, aber du kannst vertrauen, dass ich dir vertraue. Du musst dir keinen Kopf machen, weil ich dich nicht zehnmal gelobt habe. Man muss natürlich auch sehen, es gibt Leute die brauchen das auch, andere brauchen das weniger. [...] das versuch ich [...] bewusst zu machen. Also so Punkte setzen und auch die Awareness öffnen, und auch sagen, dass es auch der Vorgesetzte mitbekommt, dass es nicht nur klein bleibt.
FK7	202-211	Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz [...] die viel viel schwierigere Aufgabe und positive Aufgabe als Führungskraft ist es, über die Dinge zu sprechen, die nicht vorhanden sind. [...] Es ist natürlich [...] komfortabel, nur über die positiven Dinge zu sprechen, aber ich glaube es ist absolut fair, dem Mitarbeiter auch zu sagen, was nicht funktioniert und immer auch zu sagen okay, was ist das Ziel und der Sinn und Zweck, wieso es in diese Richtung gehen soll. [...] Und was ist die Action, wie kann man in die Richtung gehen [...]
	213-223	[...] ich hab mit all meinen Mitarbeitern wöchentlich mein weekly-update. [...] dann monatlich noch einmal [...] im Zuge der 5 conversations einen Rückblick [...] wo steht man mit den Zielen [...] das ist einzeln. Ich bin mehr derjenige, der nicht der grosse Freund von Teamevents ist. Die sind da, um einmal einen grossen Ausblick zu geben über die Richtung, Vision, Ziel. Das ist zwar schön und gut in einer grossen Konstellation, aber was persönliche Ziele betrifft, was Weiterentwicklung betrifft, gehört in Einzelgespräche.
FK8	266-291	[...] ich hab mit jedem [Mitarbeitenden] so eine kleine Excel-Liste wo wir halt so die Key-Aktivitäten stehen haben. Und im wöchentlichen Rahmen gehen wir das durch. Und diskutieren was ist gut gegangen. Ich helf ihnen dabei wenns Probleme gibt bei gewissen Tasks oder Projekten [...]. Aber nichtsdestotrotz gibts auch informale Gespräche. Beim Mittagessen oder so...und ich glaub das ist unheimlich wichtig viel viel Feedback zu geben, viel viel Feedback entgegen zu nehmen. [...] Und positives Feedback mein ich geben wir sehr viel. Wird aber dummerweise, weil wir Menschen sind, anders wahrgenommen. Das heisst du kannst bestimmt zehn Mal positives Feedback geben und einmal negatives und fragst ein Jahr später, wie viel positives Feedback hab ich denn bekommen und dann sagt der ich krieg da immer nur negatives Feedback. Aber das ist einfach die menschliche Komponente. Und das muss man vielleicht auch mal thematisieren. Die menschliche Wahrnehmung [...]
	301-329	[...] im Endjahresgespräch gehts darum, wir gehen die definierten Ziele miteinander durch. [...] Was du meinst mit weiterbringen ist für mich eigentlich so eher der Talentreview. [...] Das andere ist nur so ein Jahresfeedback. Was halt vergesslich wirken kann, weil du dich natürlich übers Jahr nicht an alle Details erinnern kannst. Ich glaube dieses Entwicklungsgespräch bringt den Mitarbeiter viel mehr weiter. Weil du [...] gibst ihm das Feedback und Verbesserungspotenzial und definierst die Entwicklungsschritte konkret. [...] Und das haben wir in der Vergangenheit nicht so gemacht, für alle haben wir das nicht gemacht, sondern wir haben das nur so ab Manager-1-Level gemacht. Und hier mein ich, dass wir das aus Prinzip einführen sollten, dass wir das für alle Mitarbeiter tun. Weil das bringt ihm wirklich was. [...] Natürlich kannst du...bei der Zieldefinierung kuckst du natürlich auch drauf, also persönliche Entwicklungsziele und so weiter packst du auch da mit drein. Dass ich zum Beispiel sage, das ist ein schlechter Presenter gewesen, dann hast du ihn vielleicht mal auf einen Kurs geschickt. Dann kannst du natürlich schon analysieren am Ende des Jahres, hat das jetzt was gebracht oder nicht. Ist für mich aber eher so ein bisschen Talent und wie kann ich dort...das passt für mich dort mehr. Weil ich glaub das Endjahresgespräch bezieht sich wirklich auf die Ziele und das sind meistens das Projekt jenes Projekt, die Tasks und und und.

MA1	208-214	[...] im Mitarbeitergespräch, wo mer immer einisch im Jahr händ. Also nei mir händs eigentlich zweimal im Jahr. [...] Und suscht halt würklich im Alltag, also wänn er öppis gseht wo ich no chan optimiere, dänn chunnt das meistens grad vo ihm. Per e-Mail oder schnäll persönlich. Sit mer jetzt da sind in Zug sitzt er grad näbed mir. Vorher hämmer beidi verschieden Büros gha. Und jetzt isch dä Ustusch natürlich no vill meh da.
	222-225	Auf die Frage, ob die Rückmeldungen als hilfreich empfunden werden: Ja, doch. Will ebä, er hät so vill Erfahrig. [...] er hät dänn au natürlich [...] än huufe Inputs [...]. Eifach wie mers suscht no chönnt mache. Und das hilft extrem.
MA2	188-201	Also wir haben sowieso generell vom Prozess her in HR die regelmässigen Feedback-Gespräche. Also wir haben die 5 Gespräche im Jahr, [...]. Aber er zeigts genau so, wenn es nur ist in einem Kommentar über den Schreibtisch hinüber [...]. Und wir haben es auch eingeführt - auf meinen Wunsch hin, weil wir uns halt oft an anderen Orten befinden - dass wir einmal in der Woche zusammenkommen und besprechen okay was sind die Dinge, die grad anstehen. [...] wo man dann auch sich gegenseitig kurz sagt okay, das hast du gut gemacht, das ist noch unvollständig und so weiter. [...] Also er macht das schon laufend. Und auch im negativen Sinne. [...] Er sagt auch das hätt ich jetzt anders gemacht oder können wir uns das nochmals anschauen. Also es soll weder das eine noch das andere überwiegen, sondern es soll halt einfach ehrlich sein.
	208-232	Auf die Frage, inwiefern die 5 Conversations als hilfreich empfunden werden: Also am Jahresanfang ist es ganz wichtig, dass man sagt wo die Reise hingehen soll übers Jahr hinweg. Weil ohne ein Ziel vor Augen wüsst ich ned was ich täglich tun soll. Und das hilft schon, weil man eine gewisse Orientierung hat. Dann Mid-Year ist dann einfach wichtig zum sehen okay man ist auf dem richtigen Weg oder man ist nicht auf dem richtigen Weg. Dann hat man halt die Möglichkeit sich eben anzupassen oder Dinge zu verändern. [...] Zum Jahresende, also dieses...also was drum geht, was hat man für eine Bewertung erreicht, was bekommt man als Bonus, Gehaltserhöhung und so weiter. Das ist dann oft nur noch eine Bestätigung, dessen was man eh das ganze Jahr empfunden hat. Also ich sag wenn man am Jahresende dann total überrascht ist von der Bewertung die man bekommt, dann ist unter dem Jahr schon etwas schief gelaufen. Und von dem her, ja es ist halt wichtig das ganze noch formell abzusegnen und noch einmal zu bestätigen, ja wir sind auf derselben Linie [...] Und auch die Dinge zwischendurch was jetzt um den Development-Plan geht [...]. Also dass man dann wirklich auch dranbleibt und regelmässig drüber spricht und dass er auch sagt, wie er den Mitarbeiter einschätzt, was er sich vorstellen könnte wohin die Reise gehen könnte. Nicht das ich jetzt eine Illusion hab von mir als Finance-Director und er das aber gar nicht so sieht oder wie auch immer. Also grad beim Day-to-Day-Business gehen solche Dinge oft verloren. Und da ist es wichtig, dass man sagt okay, man hat diese Fixpunkte wo das gemacht wird. Weil sonst...wenn mans nicht vorschreibt dann wird vergessen.
	265-278	Er gibt sehr direktes, offenes Feedback [...]. Und da hat er in meinem Fall klipp und klar gesagt, dass er da bei mir keine Verbesserung sieht in den letzten Monaten. Auch wenn ich das so empfunden hätte, aber er sieht das nicht. Und er gibt dann halt wirklich ehrlich seine Meinung kund und das hilft einem dann einfach. [...] wenn man nicht weiss, dass man das nicht gut macht, dann kann man nichts dran ändern. Aber wenn er mir sagt, dass es hier auf jeden Fall Verbesserungsbedarf gibt oder Potenzial gibt zur Verbesserung, dann zieht mich das glaube ich mal drei, vier Tage runter [...]. Aber nach zwei, drei Tagen, [...] ist das dann für mich wieder ein Ansporn weiter zu kämpfen und zu versuchen mich zu verbessern.
MA3	145-147	Mir händ regelmässig Mitarbeitergespräch. Wänn ich Feedback ha möcht, chan ich au direkt zu ihre ga. Also ich chan jede Tag zu ihre ga wenn ich das möcht. Also sie isch sehr offe und git direkt Feedback.
	152-154	Das isch au bim letschte Gspräch gsi, [...]. Da hät sie mir ganz klar gseit, was söll ich säge, was isch wichtig und was söll ich vermiede und das hät mer sehr ghulfe. Also sie git mer konkret Tipps, was söll ich mache.
	158-169	Auf die Frage, nach der Nützlichkeit der 5 Conversations: Wenn mer guet vorbereitet isch, isches nützlich. Wenn mer eifach so dri chunnt, bringts nid so vill. [...] Als Mitarbeitendi und als Vorgesetzte muess mer guet vorbereitet si. Wänn mer sich vorbereitet, chan mer ganz klar säge, was hät mer alles scho gmacht. [...] Aber wänn mer sich nid vorbereitet hät, dänn fählt eim dänn vielleicht d'Hälfte wo eim dänn vielleicht ein Tag später in Sinn chunnt was eigentlich wichtig gsi wär fürs Gspräch. [...]Ja, mer muess sich da drin sehr behaupte.

MA4	91-94	[...] er seits grad, ja ebe, super, und er spart au nid ih dem. Er seits direkt [...] Also zimli locker, so chli nebeddure. Er duet da ned es speziells Feedback ahsetze zum Feedback gäh.
	99-105	Und ich bin au nonig lang ide Firma und es sind eigentli scho mega die Ziil gsetzt worde oder Ziil wo ich mir muess setze, und immer wiiter und wiiter debi fänd ich, dass mr eifach mal ahchunt und zerst de einti Job guet macht bevor mr grad wieder is nägschte inegschobe wird. [...] sind halt so Richtlinie wos händ, dass mr irgendwie ih eim Jahr nün söttigig Veränderige muess erbringe, das und jenes. Da find ich, chönt mr sich ebe chli meh Ziit lah, ned so Stress uf Karriere und so.
MA5	217-224	Hauptsächlich mündlich, zum Beispiel bei Doppelbesuchen. Also [...] so sechs bis achtmal im Jahr...haben wir Termine, wo wir zu zweit mit dem Vorgesetzten dann zum Kunden gehen und er beurteilt einem dann nach dem Besuch, versucht da Verbesserungsmöglichkeiten zu geben oder aufzuzeigen was weniger gut gelaufen ist. Oder wo man auch wirklich gut war. [...] Dann eben, kommuniziert man halt hauptsächlich telefonisch oder auf Meetings, wos aber dann nicht so direkt auf die eigene Arbeit bezogen ist. Da gibts dann vielleicht globalere Themen.
	230-247	Auf die Frage, ob diese Rückmeldungen aus den Doppelbesuchen hilfreich empfunden werden: Nicht immer, nicht immer. Weil [...] manchmal empfindet man das auch als [...] Tüpfli-schiessertum. Weil man selber vielleicht das Gefühl hat, es lief eigentlich dieses Mal sehr sehr gut und es hat alles bestens geklappt. Aber der Vorgsetzte muss natürlich eine Beurteilung schreiben. [...] muss halt etwas in diese Formulare einschreiben. Und dann versucht man halt noch diese oder jene Kleinigkeit zu finden, das Haar in der Suppe. Wo man eigentlich das Gefühl hat auf das kommts nicht mehr drauf an. [...] Also hilfreich empfand ich so, wenn nicht das einzelne Haar in der Suppe angekreidet wurde, sondern wenn man nach einigen mehreren Besuchen einen globaleren Überblick hatte. [...] Also wär so mein Vorschlag eigentlich für die Führungskräfte, dass sie sich nicht an Details verbeissen. Sondern dass sie versuchen, einen grösseren Überblick zu haben und dann versuchen dort Verbesserungen anzubringen.
	258-275	Auf die Frage, inwiefern die 5 Conversations als nützlich empfunden werden: Wenig nützlich. Die Zielvereinbarungen, die Planungen für die nächsten Jahre, die sind...einerseits versucht man das immer sehr konkret zu machen, auf der anderen Seite verändert sich das Umfeld bei uns so schnell...also man ist meistens dann, wenn man in die Verwirklichungsphase davon käme, fast schon wieder in einer neuen Position. [...] Von daher empfinde ich das als wenig nützlich. Vor allem so Jahresendgespräch, Standortgespräche. [...] Die Umwälzungen, die Änderungen kamen immer plötzlich [...]. Also zum Beispiel Wechsel vom Vorgesetzten plus Wechsel vom Gebiet...und dann versucht man halt, weil das auch in irgendeiner Tabelle verlangt wird, trotzdem ein Standardgespräch, ein Jahresendgespräch zu machen. Aber man kann eigentlich nur herumstochern, weil man schon wieder gar nicht so genau weiss, wo man steht. Das war jetzt vor allem die letzten drei Jahre hab ich das so erlebt.
MA6	146-150	Ja, das zeigt er eigentlich nöd, also ich ha nonie öppis positivs ghört sit dem Jahr. Es isch so chli, wenni nüt säge, isch guet. Es git denn ebe die MBO's, aber ebe, die sind sehr nüchtern, datelastig, wenig persönlich. Aber ebe die Quali Gspröch wäret eigentli guet, wo mr denn au frögt, also wie gfällt dr eso ide Firma? Aber das het mich glaub no niemert gröret. Und halt wenn öppis nöd so guet isch, denn chunt das zimli schnell.
MA7	109-116	Bi ihm ez isches meh so chli dänn emal wieder ime Zämesitze danke danke danke. Aber so im daily business isches ez ned so sini Art. [...] Da isch euse jetzig Cherf sicher zrugghaltender, aber würllich au drah. Es git würllich au oft Pükt wo er seit, hey guet gmacht, danke villmal, das hät ez super klappet. Aber ich säg ez eher chli im chlinere Rahme und mr muesses sälber usegspüre wenners grad so meint.
	119-128	Auf die Frage, nach der Nützlichkeit der 5 Conversations: Ich finds eigentlich es guets Konzept. Ich weiss dasses nöd bi allne ned eso umgesetzt wird und denn find ich halt entweder mr machts ide ganze Firma oder denn ebe nöd. [...] es isch eifach sochli aha aber das Jahr muessi sicher no das und das herebringe. Ja ich finds eigentli eh gueti Variante aber ich find wenn mrs macht, muess mrs au würlki mache. Und ich merke us paarne Teams dasses eifach so chli jaja isch.
	146-150	[...] wo er [...] bi eus ahgfanget, hät er ganz klar gseit, er wott nöd eso dass Hierarchie-Gfühl, logisch mir hend eusi Positione. Aber wenn eus öppis ah ihm ned passt, [...] Denn soll mr [...] anenand Kritik üebe und säge. Und das isch ja au öppis wo mängisch gseit wird aber nöd gläbt und ich glaub das isch bi eus, das funktioniert bi eus.

MA8	155-160	Ich muss sage, mein Chef macht das sehr gut. Er gibt mir regelmässig Feedbacks, also wenn ich öfters produktiv mache, und er das gut findet, seit er das auch grad. Er duet mir im Persönlichen, also wöchentlich händ mir das zweite Meeting, wo mir euer Themene ahlueget, [...] er gibt mir da eigentlich grundsätzlich immer Feedbacks. Ich finde sehr gut, dass er kritisch ist, aber nicht persönlich, sondern wie ich meine Aufgabe erledige und wie ich sie erteile.
Wahrnehmung von Wertschätzung		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	129-137	Monetäres natürliches Salär, und mir händ auch die Möglichkeit von Eimalzahligen, Bonusystem wo mir händ [...] nicht monetär, also sicher mal die persönlichen, vom Charakter her, gibt mir Feedback, gibt mir Lob und ich würde sagen, ich habe gute Feedbacks, ich bin nicht eine wo zugunhaltend ist. Ich hoffe nur nicht, dass es zu viel ist. Denn hätte mir der Eindruck, ja, du gibst eh immer Kompliment. Also mit persönlichem Verhalten, kann mir eben die Wertschätzung gehen, eis zu eis, oder auch vor der Mannschaft, wo es auch gut abhundert. Oder mal es gemeinsam zu Nacht, oder dass mir mit dem Team mal öfters besunderlich macht - wenn mir mit dem ganzen Team mal erfolgreich ist. Das sollt mir schon immer mal wieder wahrnehmen.
FK2	153-158	Ja, mir seit wenns öfters gut gemacht händ oder. Und je nachdem, wenns wirklich öfters grössers ist, denn kann mir das auch mache mit denen ganzen Awards wo mir ja da händ. Wo mir sie kann nominieren und sie denn so normal ein zusätzliche Benefit überhömet. Aber sucht denki ist einfach auch wirklich ein Feedback, wenns öfters guets gemacht händ, dass mir ohne denn auch seit, dass sie gut gemacht händ. Ich habe das Gefühl das ist oft schon ausreichend, wenn sie nur schon das Feedback überhömet oder.
FK3	148-152	[...] auch druf achtet ist jetzt da an Output da, dass mer kann öfters vorweisen und als Team stolz sein druf. So das und das händ erreicht. Ich dank das ist dann auch für das Team ein befriedigender weder wärmer die Projektarbeit abschliesst und merkt das ist in der Schublade versorgt und niemer bruchts.
	189-191	Au wanns eine Kritik ist, will dann gesehen ich es hätte glueget und hat sich in die Problematik oder in die Thematik gearbeitet und hat sich selber Gedanken gemacht. Das ist für mich eine Wertschätzung.
	221-222	Durch Feedback. Durch positives Feedback. Und ich dank auch durch chlineri Gespräch. Also dass mer zum Teil aktiv auf die Mitarbeiter zugeht oder alüet. 'Wie ist das Besuech glocke.'
FK4	99-100	Wie geht, ihm dem ich sie eben auch mal lobe. Und ich denk generell, ihm dem mir auch respektiert, was sie macht und wie sie sind. Und nicht immer auch ihrgrift.
FK5	399-412	Ja, am liebsten laufend eine chli. Also auch chlini Sache. [...] also ich bin jetzt nicht da, wo immer ein Gefühl hat er müssen lobe. [...] Aber ich dank es gibt immer wieder Situationen, wo mer wirklich emene Mitarbeiter auch mal die Wertschätzung persönlich kann entgegenbringen. Also am liebsten persönlich. Dass mer einfach einmal öfterem auch wirklich seit, nicht nur immer das was halt nicht so gut glocke ist, sondern wirklich auch mal seit, das ist jetzt super glocke und wie du das umgesetzt händst findet jetzt perfekt. Einfach eso. Aber nicht einfach im Übermass, oder. Mich dunkts irgendwie, da mermer auch so chli ein Gefühl entwickle, was passt auch für ein als Person. Und ja...was passt auch für die Mitarbeiter. [...] Ich mein ich händ mänglich auch gemacht, also nicht einmal nur bin die eigne Mitarbeiter, sondern auch [...] irgendöfter wo mer mit dem zämeschafft...[...] dass mer halt einfach mal schnell retour schreibt und seit danke, das findet jetzt wirklich super Arbeit wo da gemacht händst, hilft mer wahnsinnig weiter.
	414-416	[...] jede nimmt natürlich gern Bonus und Geld und geht sich zoberst in der Rangliste am liebsten. Aber mich dunkts das hat weniger lang Bestand wie regelmässig auch persönlich. Und ein Feedback gibt da mehr.
FK6	530-538	[...] mit dem Feedback. Dass man sagt das hast du gut gemacht oder eben CC Vorgesetzte oder Kollegen einkopiert. Es gibt auch diesen Encore-Award. Das wollte ich eigentlich auch eins, zweimal machen, aber da ist dann diese Bürokratie wieder dahinter. [...] So dass man schon wieder gesagt hat, das mach ich nicht, das mach ich wenn ich mal Zeit hab und dann ist leider nix draus geworden. Und hinterher bedauert man das.
	563-567	Also ich mein was man noch versucht, ist über Teamevents, das ist dann aber nicht mehr personenbezogen. Also wir haben am Weihnachtsessen nette Sachen gemacht...[...]. Und sonst natürlich, wenns dann so Geburtstags- oder Jubiläumskarten gibt, dass man dann nicht so einen Stan-

		dardspruch hat sondern einfach versucht da was persönliches zu formulieren.
FK7	232-241	Innspiration für positiv geleistete Arbeit, Akzeptierung von privaten Bedürfnissen und work-life-Balance. [...] Ich glaube, wenn man diesen Prinzipien treu bleibt, [...] Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz [...] dann sag ich ist das, wo auch eine gewisse Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern da ist. Aber ich seh mich nicht als Führungskraft, wo sich jetzt zum Geburtstag hinstellt [...] oder mit einem Blumenstrauss daherkommt. Ich glaube, das ist nicht Aufgabe der Führungskraft, das bin ich weniger [...]
FK8	331-349	Im Endeffekt ist es das Feedback. Ja. Wobei Wertschätzung ist für mich auch...[...] ich brauch ne generell positive Atmosphäre. [...] Denn Wertschätzung ist für mich eher auch so eine persönliche Sache...ich investier Zeit in die Persönlichkeit selber [...]. Dass du auch mal einen Kaffee trinken gehst mit ihnen oder dass du auch mal sagst, okay wir machen jetzt einen Teamevent oder keine Ahnung...gehst zum Fussball oder so. [...] aber auch in der Arbeit selber ist Wertschätzung auch wichtig. [...] Wo X an diesen Teamevent eingeladen war, da hab ich mich vor die ganze Front hingestellt und gesagt, okay, das hat er alles getan für euch und so weiter. Das ist Wertschätzung für den Mitarbeiter [...]. Und ich glaub, das muss man ab und zu mal tun. Du kannst das nicht konstant tun und du solltest aufpassen wo du tust. Und sollst es auch nicht zu oft tun. Aber ich glaube Wertschätzung [...] ist auch so ne persönliche Nummer...Wertschätzung heisst vielleicht für den einen du kriegst einen Blumenstrauss. [...] für den andern nicht. Also das muss man auch ein bisschen abwägen wie der Mitarbeiter selber...aber Wertschätzung ist wichtig. Absolut. Auch für mich als Person.
MA1	259-261	Mal imene e-Mail, das er sich bedankt. Also wänn ich jetzt muess irgend ä Analyse mache oder irgend ä Ufgab vo ihm bechum und ich schick im s'Mail zrugg, hey lueg so und so isch d'Lösig, dass vo ihm äs Dankens-e-Mail chunnt.
MA2	234-245	[...] ich würd sagen dadurch, dass er mir freie Hand lässt. Dass er auch, wenn ich jetzt einen privaten Termin hab, dass das überhaupt kein Thema ist. Wenn ich sag okay ich komm heute Vormittag nicht ins Büro, weil ich hab was zum erledigen. [...] Also er setzt einfach voraus, dass die Dinge erledigt sind, so dass ich meine Dinge vor den Ferien übergeben hab, aber ansonsten lässt er mich frei entscheiden und das ist schon ganz wichtig. [...] Er beachtet meine Bedürfnisse als Mensch und nicht nur als Mitarbeiter. Also ich bin nicht sein Mitarbeiter...sondern ich hab auch ein Privatleben und ich hab auch ein Leben ausserhalb von J&J und das ist dann schon sehr wichtig.
MA3	171-172	Dur direkts Feedback. Positivs Feedback oder konstruktivs Feedback. Ja klar chunnt dänn au no Mimik dezue und Gestik und dä Tonfall. Aber direkts Feedback eigentlich.
MA4	110-112	Ja sicher wenn er ebe seit das häsch ez guet gmacht, oder guet gmanaged. Oder au wenn er eim duet Wiiterbildige ahbüte. Denn findi zeigt mr ebe au, dass sie z friede sind mit eim und eim au noimets ehchli wänd fördere [...].
MA5	11-36	[...] er hat eigentlich nie versucht jetzt die Schwächen radikal zu eliminieren und da anzusetzen wo die Schwächen sind und da irgendwie mit dem Daumen zu drücken [...]. Sondern er hat eher glaube ich so das Ziel verfolgt, die Stärken auszunutzen. Und eines was er halt da auch verwendet hat, ist dass ich halt schon lange mit ihm zusammengearbeitet hab und schon vieles auch gekannt hab. Und dass er dann bei neuen Mitarbeitern oft so Aufgaben auch auf mich übertragen hat, die in gewisse Sachen hineinzuführen wo ich gut war, wo ich Stärken hatt. Das hab ich dann da weitergeben können. [...] Also das fand ich immer wichtig, dass er diese Stärken und Schwächen bei jemandem finden kann und die irgendwie für seine Arbeit lenkt. Das war ganz wichtig, weil es das Gefühl gebracht hat, dass man auch anerkannt wird. [...] hat das auch mal durchgehen lassen, dass man halt da vielleicht ein bisschen unter dem Schnitt war, während da wo man über dem Schnitt war, da hat er dann einem eher weiter gefördert. Und das fand ich bestätigend, das war angenehm.
	291-302	Also in vielerlei Hinsicht. Das sind materielle Wertschätzungen. Man kriegt wirklich bei Janssen - das find ich super - man kriegt andauernd Gutscheine zu Geburtstagen, zu Ostern, zu Weihnachten. Man wird eingeladen zu vielerlei Veranstaltungen. [...] Natürlich auch durch Beurteilungen [...]. Schriftliche Beurteilungen, mündliches Lob, das hat man gut gemacht, oder man wird in der Gruppe, wenn man Meetings hat auch mal erwähnt [...]. Was ich sehr schätze ist zum Beispiel auch, wenn [...] ich irgendetwas gut gelöst hab, [...] dass ich dann Raum bekomme in einem Meeting um das vorzustellen und weiterzugeben [...]. Also da mangelts bei meinem Vorgesetzten

		auf jeden Fall nicht.
MA6	152-154	[...] er isch immer en kollegiale Typ, mr chas au luschtig ha mit ihm. Denn macht er wiedermal en Spruch, mr merkt scho, dass er eim irgendwie gärn hät oder, aber halt eher so kollegial. Wertschätzig gägeüber em Job oder, das gspürt mr ebe sehr wenig bi ihm.
MA7	133-137	Ich find Wertschätzig isch öppis wo würlkli vode chline Facette lebt. Denn mal wieder denäbet stah und säge ja isch doch guet oder äh. Das machsch du ja eh guet, da muesch dr kei Sorge mache. Oder isches halt mal Bach ab gange.. chunt vor, mach dr kein Grind. Und ja würlkli gseh, was mr de ganz Tag gmacht. [...] Denn isch d Wertschätzig gwährleistet.
MA8	122-124	Mags sii in Form vo häsch guet gmacht, ufd Schultere chlopfe, vo mir ladet dich mal ih zume Ässe. Wertschätzig isch extrem es zentrals Thema, will es motivieret, es veränderet, und es git Perspektive.
Wahrnehmung von Unterstützung		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	139-145	Also die erst Unterstützig isch, dassi da bin, wenn sie Frage hend [...] Sie chömet au schnell Antwort über, d Reaktionsgeschwindigkeit isch au entscheidend, d Frag isch natürlu au, was isches füre Frag oder Bedürfnis, ned alles isch natürlu glich zitlich wichtig. Ich versuech es System zgeh, Tools zgeh.
FK2	160-164	Ja, also ich denke insofern, dass mr für sie da isch, wenn sie Frage oder Problem hend. Also ich denke, das mr eifach es offnigs Ohr het oder. Und ebe au würlkli dass sie wüsset, dass wenn sie zum Bispil es Problem hend wo sie de Meinig sind, dass sies ned sälber chönd löse, dass sie wüsset, dass sie denn au chönd zu mir cho, und dass mr denn versuecht das Problem gemeinsam z löse.
FK3	227-228	Ja, ich versuech möglichst als Coach da zsi. Dass sie zu mir chömet wänns nöd sicher sind. Und dass ich versueche dur Frage sie wiiter zbringe.
	230-235	Ja also jetzt hät zum Biespiel ä Mitarbeiteri muesse ä Studie absäge. [...] Und det isch sie dänn zu mir cho und dänn händ mir dänn mitenand diskutiirt i wellere Form chan mer das jetzt am beste übere bringe [...] Us minere Sicht isch das äs guets Gspräch gsi mit Input vo mir aber natürlu vor allem sehr viel Input vom Mitarbeiter sälber.
FK4	102-105	Wenn ich gfrögt werdi obi schnell Ziit ha, dassi jederziit ahsprechbar bin. Da gseh ich eigentli au mini Hauptrolle, grad willi ned immer de fachlich Vorgsetzti bi, lueg ich ebe, dass s Umfeld passt, dass alles da isch, wo mr brucht. Eher ebe als Coach, ih die Richtig.
FK5	108-124	Ä Mitarbeiterin wo jetzt sehr stark um ihre Job bangt hät, wo unsicher gsi isch, hät sie jetzt i derä neue Organisation wie sie jetzt bildet au Platz. [...] offni Asprach, au mit de Mitarbeiterin, das au halt entgäge näh, dass sie jetzt Angst hät. Ich han ihre au zu dem Ziitpunkt die Angst im dem Sinn nid chöne näh [...] Aber eifach dänn de regelmässig Ustusch mit ihre zmache, ihre die Information gäh wo ich scho chan, inere klare Form, ihre au Alternative ufzeige au innerhalb vo dem grosse Konzern wo mir drin stecked. [...] Sie sälber au scho ine Phase bringe, wo sie aktiv worde isch. [...] Und sie hät i däm Sinn au, mir das mehrfach bestätigt, wie wichtig dass das ihre gsi isch, dass ich sie ebe unterstützt han, dass mer au die Alternative aglueget händ.
	424-429	[...] ich han sicher än gwüsse Erfahrungsschatz wo ich ihne sicher au Support chan gäh. Ich han natürlu die Chance mehreri Lüüt i mim Umfeld zgseh, wo ich unterschiedliche Art und Wiise gseh wie sie schaffet. Also das heisst ich gseh mich au so chli als Vermittler vo Idee vom einte zum andere. Will wenn ich jetzt mal mit 5 Lüüt parallel zum gliche Thema unterwägs gsi bin, gsehn ich natürlu wies die Persone mached und was chunnt vielleicht au guet a.
FK6	569-605	Also erstmal, dass ich natürlu immer offen bin für Anfragen. Also wenn einer Unterstützung braucht, dann bin ich sicherlich dabei oder steh da zur Verfügung. Ob man das lösen kann ist eine andere Frage. Aber ich mein, dass man auch nachfragt geht das für dich jetzt oder brauchst du noch zusätzlich Kapazitäten, kann ich dich irgendwo entlasten. Wobei letzteres natürlu auch noch die Frage ist, hat man die Kapazität oder nicht. Oder eben wenn jetzt einer in den Ferien ist und dann da einfach Dinge liegen bleiben, dass man da auch Respekt fungiert. Und natürlu...aber ich mein, gut das ist auch immer ne Frage [...], ob man persönliche Probleme hat oder so [...] Wenn ich sowas wahrnehme...also wenn jetzt ein Mitarbeiter zum Beispiel krank ist oder

		so, dass ich dann sag schau, jetzt nimm dich da raus oder gib mir das oder lass es einfach mal liegen oder bleib jetzt noch die zwei Tage zu Hause und schau dass du wieder runterkommst oder gesund wirst. Und dann bleibt das halt mal liegen. Ich mein das muss man dann abwägen. Es ist nicht die Idee, dass man alles übernehmen kann, aber ich denke als Backup sollte man durchaus mal zur Verfügung stehen. [...] Und dann gehts natürlich darum, dass man rechtzeitig signalisiert, schau ich hab da ein Problem. [...] Aber eben, da ist es immer wichtig für mich, dass man das thematisiert und dass man sich da dann einfach findet. Und nicht, dass da einer ankommt und sagt oh ich hatte Weihnachtsferien, deswegen hab ich nichts gemacht. Weil dann können die anderen nicht weiterarbeiten. Das geht halt nicht. Aber wenn man das vorher besprochen hat...auch da kann man dann ja wieder vielleicht Support einholen.
FK7	248-256	[...] für mich ist Unterstützung dieses Coaching, was ich angesprochen hab, [...] aufmerksam machen auf Dinge. Ehrlichkeit gegenüber dem Mitarbeiter, das ist tagtägliche Unterstützung am Arbeitsplatz. Aber ich glaube im unseren Unternehmen, [...] muss sich glücklicherweise die Führungskraft nicht darum kümmern, dass der Sessel in Ordnung ist, dass der Tisch gesundheitsgemäss eingestellt ist, wir sind hier in einem Paradies zu Hause. [...] da wo wir als Führungskraft die Aufgaben haben, das ist im Bereich von Leadership und von Dingen, den Mitarbeiter mit Offenheit und Transparenz weiterzukriegen, damit er sich im entsprechend weiterentwickeln kann, tagtäglich am Arbeitsplatz den Mitarbeitenden zu spüren.
FK8	351-365	So wenig wie möglich...und so viel wie nötig. [...] Ich glaube du musst dich darauf konzentrieren, dass du durch Gespräche, auch durch mal neue Blickwinkel öffnen, dass du dort im Prinzip...das mein ich...so viel wie nötig heisst im Prinzip, dass er selber dahin kommt. Und so wenig wie möglich heisst im Prinzip...ich hab einen perfekten Job gemacht, wenn ich eine Woche da sitzen kann und nichts tun. Alles geht in die richtige Richtung. [...] Weil ich es geschafft habe, dass ich mein Team so weit gebracht habe, dass sie die Ziele allein erreichen können. Das ist so die Ideal-Vorstellung. Die gibts natürlich nicht. Aber ich denke das muss so das Ziel sein [...]
MA1	11-14	Und er isch für mich immer än Chef gsi mit sehr vill Fachkompetenz. Also immer wänn ich irgendwo nöd wiiter cho bin, han ich gwüsst, ich chan zu mim Vorgesetzte und er hät immer irgendwie ä Lösig für mich.
	26-30	Und det hani doch gmerkt, a mol mer isch eim au als Mänsch wichtig. Also er wott würllich d'Lüüt unterstützte. Er zeigts suscht nöd eso im Alltag, aber wännns druf a chunnt stah er voll hinder eim. Und das hät mir eifach au Sicherheit gä, äs Teammitglied vo ihm zsi. Und ich weiss jetzt, ich chan uf ihn zelle und ich bin ihm wichtig au als Mänsch. Ich weiss jetzt, ich mach än guete Job i ihm sine Auge und er schätzt das au.
	265-274	Ich versuech eigentlich immer alles sehr sälbstständig zmache und gang nume im Notfall, also wänn ich würllich nüme wiiter chum, zu ihm. Und dänn unterstützt er mich i däm, dass er immer Ziit hät für mich. Also wänn ich jetzt irgendwo astahn und würllich Hilf muess vo ihm ha, dänn weiss er au jetzt chunnt sie effektiv nüm witer [...]. Und dänn versuecht er mir au ä Lösig ufzeige. Nöd dass er seit das isch d'Lösig. Aber eifach, dass er mich au chli versuecht challenge. So was meinsch dänn, wie chönntsich dänn oder häsch das scho mal aglueget. Dass ich dänn wie sälber uf d'Lösig chume, aber eigentlich scho dur d'Hilf vo ihm.
MA2	251-256	Mit seinem Know-How. Also es ist so, wenn ich mal wo anstehe, dann kann ich immer zu ihm kommen und fragen ob er mir da helfen kann. Oder ja...das ist das wichtigste. Einfach da zu sein, wenn jemand einem braucht. [...] und andererseits auch klar vorzugeben was er erwartet. Also wenn er Aufgaben verteilt, dann sagt er was er braucht und bis wann er das braucht. Und das hilft einem auch, dann kann man sich dann selber arrangieren wie mans dann lösen möchte.
	258-263	[...] ich hab vor kurzem eine Präsentation gemacht eben fürs Management [...]. Und das war für mich das erste Mal, dass ich sagen wir mal mit so einer strategischen Thematik in Berührung gekommen bin. Und er hat mir gesagt ich soll das mal probieren. Er lässt einem da mal arbeiten und sich verwirklichen und dann gibt er auch Feedback. Und berät einen inwiefern man das anders oder besser hätte machen können.
MA3	174-184	Wänn ich Hilf bruch, chan ich zu ihre cho und dänn versuecht sie mir Hilf zgä. Also sie git mir s'Gfühl, ich chan jederziit go frage cho. Und ich han au no nie s'Gfühl gha ich bin unbäte. [...] Also wänn ich Schwierigkeite han miteme Boardmitglied zum Biespiel, dänn chan ich zu ihre ga und dänn drüber rede und dänn seit sie mir, was isch sinnvoll und was nid. Will sie scho sehr lang debi isch und die Lüüt sehr lang kännt und wie die ticket...das isch hilfrich. Dass mer nid in Fettnäpfli

		tritt.
MA4	116-118	Ja, [...] ez weniger. Höchstens wenn ich s Gefühl ha, ich würds nöd schaffe. Isch bi mir ez nonig de Fall gsi, aber bi minere ehemalige Teamkollegin han ich das mitbecho. Dass er sich denn eifach eso ihgsetzt hät.
	153	Ja ebe villicht wenn er mir es Feedback git und ich ihm zeige, dass ich das schätze.
MA5	304-323	Also zum einen Mal, da wir ja entfernt von Zug arbeiten, kann er halt dort recht viel für einen erledigen. Wo man halt selber nicht so gut dazu käme. [...] helfen, dass man dort und dort Unterstützung von der richtigen Stelle, die man vielleicht in dieser Firma gar ned so richtig kennt, bekommt. Das ist natürlich, wenn jemand lang dabei ist wie mein Vorgesetzter, kennt er natürlich die verschiedenen Prozesse, Abläufe. Er weiss wo kann man welche Hilfe holen. [...] Dann die Vernetzung mit den Kollegen natürlich ist immer wichtig. [...] was mein Vorgesetzter auch sehr sehr gut macht. [...] Das er einem zum Beispiel, [...] die Aufgaben gibt gewisse Bereiche von Schulungen von neuen Mitarbeitenden über die Kollegen zu übernehmen. [...] Dann haben wir natürlich immer, soweit es das Budget erlaubt auch, gemeinsame Veranstaltungen, also dass mer bei Meetings abends mal gemeinsam zum Abendessen gehen, einen Ausflug machen. Eine kleine sportliche Sache da no machen. Das ist regelmässig und das nutzt er eigentlich sehr sehr gut.
MA6	165-171	[...] mr hend relativ wenig z tue mitenand [...] Er isch au wenig präsent, er isch oft dihei und macht home office, ich weiss eigentli gar ned so genau was er macht, also er macht sicher öppis (lacht). Ich probier möglichst en guete Job z mache. [...] mr sind eus halt gwöhnt sälbstständig z schaffe und schaffet au gern selbstständig. Ich denke eus muess mr anderst führe als öpper wo ez neu ahfangt, [...] Trotzdem denk ich als Chef, muess mr glichzeitig glich zeige, dass mr da isch.
	217-220	Aber underem Strich, isches ez für mich besser cho als ich erwartet han. Also ich ha mi meh unterstützt gefühlt, als ich denkt ha, wenss würkli druff ah cho isch, hät er das würkli chöne, also au gäge obe so quassle. Dete häts wahrschinli eh ähnlichi Würkig wie bi eus, was ja für eus guet isch.
MA7	139-143	[...] wenn ich es Problem ha, chan ich cho. Ich weiss au, wenn ich öppis mache, wo er mich sehr frei laht. Da seit er ganz klar, lueg und wenss denn hineusegaht, fang ichs scho irgendwie uf. Ich mein das muess er au will d Unterschrift stah am Schluss ja nöd vo mir drin aber ja, das weiss ich, das Uffangbecki das han ich. Das find ich sehr klar und isch au öppis wichtigs.
	206-207	Unterstütze duen ich ihn glaub bi villem. Ich glaub ich bin ihm würkli oft eh gueti Hilf. Bin au oft unkompliziert und denn möchemer no schnell und denn düemmer no schnell.
MA8	167-175	[...] er unterstützt mich sehr. Ich schaffe zum Bispil 70% und möcht no eh Usbildig mache, [...] Er hät glost, was ich z säge han, [...] und isch ez au aktiv drah, also er chunt immer wieder mitm Thema dass er wetti, dass ich öppis mache, aber ned dass ich mich drängt fühle, sondern unterstützt fühle und dass er effektiv wetti, dass ich wiiterchume. Und das isch öppis, wo ich sehr schätze. Will ich danke, au dasses vo ihm chunt und dass er au luegt, dass ich unterstützt werde.
	215-224	Uf die ander Siite unterstützi ihn [...] Mängisch bini nöcher bim Team oder bide Lüüt, wo er nöd so vill z tue het und ich cha ihm Feedback gäh, wie er ahcho isch, wie das wo er gseit hät, ahcho isch. Was mr für Projekt müessi ufneh. Ich denk das unterstützt ihn, aber [...] es forderet halt au use, will denn eh Reaktion erwartet wird. [...] wenn ich dank, öppis chönt würkli es Problem werde, teil ich ihm das au mit. Und ich unterstütz ihn sicher ih dem ich sehr vill Sache für ihn erledige, wo er gar ned weiss. [...] Ich übernahm halt au mal öppis, wo mr villicht ned übergeh worde isch [...]
Wahrnehmung von Anregung zur Weiterentwicklung und Verbesserung		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	144-156	Also mr sprechet ab, wo und wie wänd sie sich witerbilde? Und was macht au gschäftlich Sinn? Wie chömmen sie fördere, zum ih die Richtig gah? Ja, ich würd säge, bi Janssen isch eh super Möglichkeit. Ich ha mini Mitarbeiter ide letschte 5 Jahr für Englisch Kurs chöne wiitervermiddle, Excel Kurs, Mini-Mentoring-Kurs [...]. Doch ich ha s Gefühl, mir gänd die Möglichkeit.
FK2	169-172	Also das passiert denn halt au ih dene normale Gspröch wo mr denn zum Bispil au en Development Plan macht. Wo mr denn versuecht gemeinsam z erörtere, was macht würkli Sinn als nögschte Schritt. Weisch und dass mr den ihne au hilft sie chli z positioniere, chli Kontakt z chnüp-

		fe, will mr villicht chli meh Lüt kânt oder so. Also meh so ih die Richtig.
FK3	202-209	[...] wie ich äs MbO versuech zmache. Dass ers nöd eifach vo mir bechunnt und ,da, unterschriebe'. [...] und dänn Mitarbeiter als Vorbereitig dä Uftrag gib ,überleg dir sinnvolli MbO-Ziel'. Und dass das dänn würlklich au gemeinsam isch. Und mir diskutieret wieviel Ziel nämend mir no dri [...] Was isch no äs speziells Ziel wo mer wänd erreiche.
	211-214	Er überleit sich dänn natürlich dä Inhalt vo sim Job und ich glaube das isch guet wänn mer nöd eifach nume gwüssi Sache standardmässig abarbeitet sondern eifach... ja segs au nur zweimal im Jahr, sich anesitzt und übereiht was chönnt ich no zuesätzlich mache zum so chli Out-of-the-Box danke.
	216-218	Das isch [...] guet für d'Wiiterentwicklig will er macht sich ja dänn au Gedanke passt de Job wo ich mache überhaupt no zu mir und macht mir das no Spass.
	239-241	Zum Teil machemer so ä Swot-Analyse, wo ich mir überlege wie isch die Swot-Analyse für dä Mitarbeiter und dä Mitarbeiter sich das sicher au als Vorbereitig überleit und dänn luegerner das zäme a.
	248-257	Dasi jetzt öppertem grad abote han s'Gliche imene andere Therapiegebiet zmache. [...] Und wo ich ihre jetzt da äs neus Therapiegebiet abote han, dass sie chan wächsle, isch dänn so chli die Frag cho chan ich dänn das; und dänn han ich sie ermunteret und ihre guet zuegredet (lacht) und ja ihre gseit wieso sie das chan oder wieso ich de Meinig bin dass sie das guet chan. Und sie hät das akzeptiert und ich han s'Gfühl sie hät jetzt mega Spass, dass sie ä neui Herusforderig hät. Und ich glaub sie isch jetzt au stolz uf sich sälber, dass sie das gwagt hät und gseit hät okay ich fang öppis neus a.
FK4	108-110	Es git Lüt die chömet vo sich us und säget, ich wet gern das und das mache. Und ich versuechs denn in Einklang bringe, mit dem wo au furd Firma nützlich isch. Oder au, dass ich mal seg, mach doch ih dem Bereich öppis.
FK5	24-28	[...] isch für mich au wichtig zum überlege, i welli Richtig chönnt mer die Lüt entwickle, was wetet sie. Aber au was chönnt für d'Firma gwünnbringend si. [...] Und da bruchts eifach au ä offni Kommunikation dezue. Also ich dank mer muess au ab und zue Mitarbeitende säge, dass mer sie i gwüsse Funtione nöd gseht. Also das ghört au dezue.
	143-154	Aber äs hät au scho Mitarbeiter gä, wo ich gfuehrt han wo schlussendlich dänn händ müesse gah, eifach au will mer mit ihne...ich sägs mal so, dä Wäg nid gfunde hät zum sie verbessere, entwickle...wills halt eifach wahrschijnlijk au uf de persönliche Ebeni zwenig guet harmoniert hät damit die Entwicklig hät chöne stattfinde, oder. Also, dass d'Person au...die entsprechendi Person au gnüegend vo eim agno hät zum halt die Veränderige mache, wo mer sälber oder ebe au d'Firma erwartet hät. [...] vielleicht bim einte glaubt mer meh dra bimene andere au weniger. [...] Und vielleicht dänn au sälber unter Umstände im Nachhinein dänkt ich han vielleicht chli zwenig investiert. Au a persönlichem Engagement.
	445-449	[...] für mich isch so chli dä Chern, nid immer nume uf dä Schwächene umezriite sondern würlklich au Stärken stärken. Also ich dank öpper wo ä klari Stärke hät, wänner die no wiiter entwickelt gwünnt er fast meh wie wänner immer versuecht, das wo er genau weiss das er schwach isch zentwickle. Ussert äs isch natürlich eso än Chernpunkt [...]
	445-469	Also ich versuech das eifach immer dene Lüt [...] bewusst zmache, wo sind [...] Stärchene [...].Und das isch dänn so chli das Balance-Spiel, wo mer dänn halt muess säge lueg, die Minimalforderige müend aber au i däm Bereich wo du schwach bisch erfüllt si. Für mich gits nur so chli die offe Kommunikation i däm Bereich und dä Lüt au zeige, wo sinds vielliecht ebe imene Grenzbereich und wo nöd. Und a gwüsse Schwächene muess mer schaffe, das isch ganz klar. Aber mer därf d'Stärchene nid verlüre. Wänn eine nachher die ganz Administration perfekt macht und defür sini Empathie für de Chund verlürt [...] er sini Stärchene nüm chan usspiele, dänn hämmer au nüt gwunne.
	476-488	[...] schlussendlich dank ich gahts natürlich nid nur drum Entwickligsschritt zdefiniere, sondern ebe au luege i wellem Bereich bruchets vielliecht ebe Support, Unterstützig, wo mer ihne chan gä. Seg das sälber oder über extern oder über ä Schuelig oder wie au immer. [...] Also i däm Sinn, dass mir natürlich halt füren Mitarbeiter denn au eus isetzed, au bi euse Vorgsetzte und säged da müemer investiere. Dä hät die und die Kompetenze, wo er no muess entwickle, aber isch äs Ta-

		lent wo mer muess entwicke [...] und entsprächend dänn halt au versueche äs Budget übercho, dass öpper än Kurs i gwüsse Bereich chan mache, sich chan wiiterentwickle. Aber ebe, äs git dänn für mich nid nur ä Entwicklilig gäg ufe, sondern äs git dänn au die horizontali Entwicklilig, wo mer seit, dä Mitarbeiter gsehnd mir jetzt würllich au die nächste 5 Jahr im Verchauf und dä muess jetzt vo mir us nid zwingend Verchaufsleiter oder öppis anders werde. Will er hät sini Stärche dete, er fühlt sich det wohl und er bestätigt mir das au.
	497-502	Also für mich isches klar, also dass sie eifach ihri Kompetenze wiiterentwicklet. Und das isch einersits, ich meine bi eus i eusem Bereich natürlich nid nur Verchaufsfertigkeite, sondern au ihren Background was Wüsseschaft abelangt, was Produkt abelangt, was Wüsse über Marktkonkurrenz abelangt, oder. Das spielt natürlich au drin ine, will er eifach so än immer kompetentere Asprächspartner für sin Chund wird,
	531-541	Und jede Mitarbeiter hät än separate Entwicklungsplan, wo er mit sim Vorgesetzte definiert, was sind die nächste Schritt wo mer jetzt eifach druf lueged, oder. [...] Mer formuliert das und luegt das immer wieder mal mitenand a. Mir händ da sones Ampelsystem, grünen, gälb, rot. Gälb isch öppis wo mer müend im Aug bhalte, rot wär würllich wo mer müesst säge da müemer jetzt eifach würllich druf luege, das isch jetzt für die nächste drü Monet öppis wo jetzt eifach würllich muesch anebringe. [...] Und grünen setzt mer zum würllich säge, jetzt hämmers erreicht und dänn lömmers aber no äs Wiili grünen drin [...]. Und [...] wänn mer dänn immer no s'Gfühl händ, das isch jetzt übergange in Fleisch und Blut, dänn kippemers mal use.
FK6	244-246	[...] man versucht ihm auch mehr Verantwortung zu geben [...]. Neue Gebiete zu geben die über seine Rollen hinausgehen, damit er sich da weiterentwickeln kann [...]
	282-296	Und was auch für mich wichtig ist, ist dass die Leute die ich führe sich weiterentwickeln. [...] Der Challenge ist dann natürlich den optimalen Zeitpunkt oder Zeithorizont zu definieren. Das ist dann die Herausforderung, weil von der Firmenseite ja natürlich auch nie ein klares Commitment da ist. [...] Also man kann nicht sagen in zwei Jahren bist du dann [...] Teamleader für das Team. Weil da bewirbt sich dann ganz Europa drauf. [...] Was man machen kann – und das ist dann auch was ich versuche – wenn die Interessen in diese Richtung gehen, dass man dann auslotet was braucht es noch für dieses Package. Oder wenn einer in eine andere Richtung gehen will, welche Fortbildung macht da Sinn die man machen kann. Und dass man dann einfach parat ist, wenn sich diese Opportunity dann mal ergibt.
	514-526	[...] was sicherlich wichtig ist oder was ich immer versuche ist sicher, dass man die Sachen zumindest mal anspricht und dann auch irgendwo festhält. Und dann beim nächsten Gespräch wieder darauf zurückkommt. Dass es nicht verloren geht sondern wirklich schaut wies steht und dann kann man anknüpfen [...].
	608-610	Eben indem ich das immer in diesen Gepsrächen thematisiere und dann auch versuche mit meinem Vorgesetzten zu klären, wo können wir sie hinschicken und was können wir da machen. Also indem ich versuche konkrete Massnahmen folgen zu lassen.
FK7	254-256	[...] den Mitarbeiter mit Offenheit und Transparenz weiterzukriegen, damit er sich im entsprechend weiterentwickeln kann, tagtäglich am Arbeitsplatz den Mitarbeitenden zu spüren.
FK8	309-312	Ich glaube dieses Entwicklungsgespräch bringt den Mitarbeiter viel mehr weiter. Weil du [...] gibst ihm das Feedback und Verbesserungspotenzial und definierst die Entwicklungsschritte konkret.
	370-381	Dass ich sie einfach in neue Situationen schubse. [...] ich glaube das muss manchmal auch ein bisschen weh tun. Ich glaube es bringt dem Mitarbeiter gar nichts, wenn er zehn Jahre lang dasselbe tut. [...] also es gibt da auch 2% Mitarbeiter die das können, aber 98% wahrscheinlich nicht. Ich glaube du brauchst Reibungspunkte, du brauchst Herausforderungen, du brauchst so dieses Kitzeln [...] out-of-the-comfort-Zone sagt man im Englischen so [...]. ich glaub du musst ihn ein bisschen auch Möglichkeiten geben, sich einfach neu zu beweisen und in etwas neues hineinzuwachsen. [...] Dieses stupsen, ich glaub das mach ich ganz gut.
	538-542	[...] deshalb ist für mich diese Talenddiskussion so ein zentrales Thema, weil du dort identifizierst, ob der Mitarbeiter auch Bock drauf hat. Das ist nämlich auch eine Grundvoraussetzung dazu. Ob seine familiäre Umgebung das überhaupt rechtfertigt dass er das tun kann. Und ob er überhaupt die Fähigkeit hat das zu tun.
MA1	276-	Eigentlich au dur Feedback. Ebe wänn er seit oh nei, das häsch jetzt nöd optimal gmacht oder mit

	279	däm chani jetzt nöd vill afange oder da bisch falsch vorgange. Dass er dänn au seit lueg ich hets jetzt so und so gmacht. Und dänn weiss ich dänn au okay, nächst mal versuech ich dänn mal dä Wäg.
	282-292	Ich han mal einisch müesse e Lieferanteusschriebig mache, das han ich no nie gmacht. [...] Und nachher [hat er] gseit so und jetzt machsch mal. Du weisch ja theoretisch wies gaht. Und ich bin det rächt gschwumme [...]. Und det han ich au am Afang versuecht sehr selbstständig das usezfinde, bin go google, han mit andere Ichäufer gluegt innerhalb von Johnson & Johnson, wie händ ihr das gmacht, chönd ihr mir Files schicke. Und das hät mir extrem ghulfe. Also das er seit, ich weiss du chasch das, und schmeisst mich mal eifach 251 schalte Wasser. [...] Aber ich weiss glich im grösste Notfall chönnt ich zu ihm. Und ich han s'Gfühl, das isch immer die besti Methode. Det hani extrem vill glernt.
MA2	53-58	[...] dass wir innerhalb der Organisation versuchen einen Mentor für mich zu finden. [...] das zieht sich schon über einen längeren Zeitraum hinweg. Dass ich halt immer wieder versuch das voranzutreiben und frage. Es ist aber seine Aufgabe da aktiv zu werden. Und das ist etwas, was mich sehr wurmt und wo mer momentan ein bisschen miteinander hadern.
	265-278	Er gibt sehr direktes, offenes Feedback, [...] also mir fällt jetzt konkret ein, wenns um Visibilität und Auftreten geht innerhalb des Unternehmens. [...] Und da hat er in meinem Fall klipp und klar gesagt, dass er da bei mir keine Verbesserung sieht in den letzten Monaten. [...] und das hilft einem dann einfach. Dass er einem auch sagt, wo man sich entwickeln kann oder was man verbessern könnte. [...] wenn man nicht weiss, dass man das nicht gut macht, dann kann man nichts dran ändern. Aber wenn er mir sagt, dass es hier auf jeden Fall Verbesserungsbedarf gibt oder Potenzial gibt zur Verbesserung, dann zieht mich das glaube ich mal drei, vier Tage runter [...]. Da reagier ich relativ schnell beleidigt. Aber nach zwei, drei Tagen, wenn sich das gelegt hat, ist das dann für mich wieder ein Ansporn weiter zu kämpfen und zu versuchen sich zu verbessern.
	380-384	Also wirklich ich bekomme sehr verantwortungsvolle Aufgaben übertragen, aber immer nur dann, wenn die andern grad keine Zeit haben zum das zu erfüllen. [...] Und da würd ich mir halt wünschen, dass ich verantwortungsvolle Aufgaben auch bekomme, nicht nur weil die andern grad nicht können [...].
	387-394	Vielleicht einerseits weil man die guten tollen Sachen für sich selbst aufsparen möchte. Dass man sagt okay, dass ist jetzt etwas wo ich gegenüber dem Board Visibilität erzielen kann oder wo ich mich beweisen kann und präsentieren kann. [...] Und dann natürlich dass man unter Zeitdruck die Dinge eher abgibt, aber das ist sehr menschlich. [...] Aber ich denk, dass sies halt sehr gern selber präsentieren, weil sie dann einfach halt nach aussen hin gesehen werden.
MA3	186-188	Au wieder dur direkts Feedback. Also sie seits mir und git mir Tipps, was isch da drin wichtig und was isch weniger wichtig [...]. Und tuet mir au gwüssi Kürs vorschlah wo ich bsueche chan.
MA4	110-112	Oder au wenn er eim duet Wiiterbildige ahbüte. Denn findi zeigt mr ebe au, dass sie z friede sind mit eim und eim au noimets ehchli wänd fördere und sone Wiiterbildig ermögliche.
MA5	11-36	[...] er hat eigentlich nie versucht jetzt die Schwächen radikal zu eliminieren und da anzusetzen wo die Schwächen sind und da irgendwie mit dem Daumen zu drücken, so da muss man besser werden. Sondern er hat eher glaube ich so das Ziel verfolgt, die Stärken auszunutzen. Und eines was er halt da auch verwendet hat, ist dass ich halt schon lange mit ihm zusammengearbeitet hab und schon vieles auch gekannt hab. Und dass er dann bei neuen Mitarbeitern oft so Aufgaben auch auf mich übertragen hat, die in gewisse Sachen hineinzuführen wo ich gut war, wo ich Stärken hatt. [...] hat das auch mal durchgehen lassen, dass man halt da vielleicht ein bisschen unter dem Schnitt war, während da wo man über dem Schnitt war, da hat er dann einem eher weiter gefördert.
	333-355	Da wären natürlich zum einen die Standardgespräche. Aber die..(lacht) bringens nicht immer so. Also wichtig ist, dass man da so ein bisschen sich selber Ziele gibt und dann fragt er da nach wies da läuft. Also wenn ich mir zum Beispiel selber das Ziel gsetzt hab, dass ich mich mehr mit Excel-Tabellen beschäftige, dass ich versuch da besser zu werden. [...] Also mein Vorgesetzter hat dann nachgefragt [...] schickt mal einen Link oder eine Grafik oder einen Witz oder so was. [...] Nicht so dass er darauf rumreitet, aber er zeigt Interesse dafür. [...] Dass das nicht einseitig ist, also dass nicht nur der Vorgesetzte sagt so mach dies mach jenes. Sondern aha, das ist interessant; darf ich das auch verwenden; aha, das könnt ich mal der x weitergeben, die wollte auch so

		was. Also dieses Netzwerk verknüpft und in Gang hält.
MA6	173-184	[...] mr hend Vorgspröch gfuehrt, dass min Job nūme git eso oder, aber es hät sich niemert vorbe- reitet und sich d Mueh gmacht zum min CV fürezneh und z luege, was hät denn de scho gmacht. Sonder es hät denn eifach gheisse, ja evt chöntsch das mache und denn han ich gseit ja, eigent- lich wär au mal d Idee gsii eh Führiagsufgab. Will die Lüt sind halt nūme da, wo mich ihgstellt hend oder. Aber d Unterlage sind ja alli da oder, und das findi, wär scho en Schritt wo mr no chönt mache. Also wenn mr so Gspräch hät, chönt mr sich ja au vorbereite und luege, also mit wem hät mrs ez eigentlich z tue. Das isch vode Wiiterentwicklig her, mr nimmts uf, mr chan säge, was mr gern wet, aber nachher passiert eigentlich nöd vill. Ebe, ich denke es isch au sehr schwer, will wahrschinli 70% wänd ine Führiagsposition und das gaht ja nöd, das isch ja au klar. Trotzdem wärs wahrschinli nöd schlächt oder, wenn mr irgend es Programm hetti. So Karriereplanig für Lüt wo da wänd blibe, gits irgendwie nöd.
MA7	153-160	Ja, das isch ehchli es Thema bi eus, wo ich es bizli uf de Stell stahne siteme Wiili. Hangt aber au mit eusere ganze Struktur vode Janssen zāme. Ich han sit öppeme halbe Jahr amel wieder Gspröch, dass ich mich witerbilde und wiiterchum, aber das isch so chli schleppend. [...] und denn hets natürlig gheisse, ja die grossi Umstrukturierig chunt denn no, vorher wird eh nüt entschiede. [...] ich glaube da chönt mr au meh pushe als Vorgesetzte. Also ich weiss au dasses da no höheri Hierarchie-Stufene git wo säget, hey kei Ziit für so Sache. Aber das isch scho öppis wo ich d Er- fahrig gmacht ha, dass das ned grad sofort pushed wird.
Wahrnehmung von Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und Qualifikationen		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	7-11	Geht's mim Team han ich sicher unterschiedlich Personene, bide einte muess mr klarer und genau- er s Ziel vorgäh, und au de Weg, und bide geht's cha mr Zielvorgab mache, MBO, und de Mitar- beiter suecht entsprechend sin Weg.
FK2	176-180	Ja ich denke, mr duet das scho immer au chli mitbetrachte. Also ich ha s Gefühl eh gwüssi Fixstruktur gits scho ehchli, du chasch das nöd mit jedem absolut unterschiedlich mache. Aber vode Art her, vom Charakter her oder. De eint schafft villicht chli unabhängiger, de ander brucht villicht chli meh Hilf, de ander muess villicht chli meh Druck ha, de ander lauft eifach oder, vo det her.
FK3	4-7	[...] also äs git natürlich au verschieden Führiagsstil, aber dass mer villicht au dä findet wo eim am beste passt und natürlich dänn au überleht für welli Person passt jetzt welle Führiagsstil; dass mer dänn villicht au mal chan switche vomene coachende Führiagsstil ufen andere Führiagsstil.
	243-246 /	[...] ich han jetzt sehr sehr äs diverses Team. Also eifach vo de Persönlicheite her sehr divers. Und dänn isches würklich so, also die einte bruched meh chli Kontrolle wills villicht meh chli uslotet. Anderi muess mer villicht ehner chli atriebe zum villicht au usere Komfort-Zone usez- gah.
FK5	49-58	[...] sich dänn würklich au Ziit näh, sich vorher au überlege, was bedüted das für die Person, für ihri Karriere, für ihri Entwicklig, für sie persönlich emotional. Was bedüted das, wänn jetzt so ä Veränderig astaht. Dass mer sich ä chli uf das istellt. Und nachher au irgendwie die Ebeni findet zum das mitem Mitarbeiter au so zdiskutiere, dass das für de Mitarbeiter irgendwo au nahvollzieh- bar isch. Mer chan nid jede Entscheid so gestalte, dass für jede Mitarbeiter passt, überhaupt nid. [...] aber dass mer mindestens irgendwie öppis nid eifach so kommuniziert ohni Kommentar eifach so als Faktum, sondern irgendwie de Mitarbeiter als Person ebe au i sonere Situation wahrnimmt. Die Ziit und de Ruum au git, was dänn brucht.
	143-154	Aber äs hät au scho Mitarbeiter gä, wo ich gfuehrt han wo schlussendlich dänn händ müesse gah, [...] wills halt eifach wahrschinlich au uf de persönliche Ebeni wenig guet harmoniert hät [...] Also, dass d'Person au...die entsprechendi Person au gnüegend vo eim agno hät zum halt die Verände- rige mache, wo mer sälber oder ebe au d'Firma erwartet hät. [...] villicht bim einte glaubt mer meh dra bimene andere au weniger. [...] Und villicht dänn au sälber unter Umstände im Nach- hinein dänkt ich han villicht chli wenig investiert. Au a persönlichem Engagement.
	206-211	Also wänn eine jetzt irgendwie neu Ufagbe überchunnt, neu Herusforderige, imene neue Team funktioniert, da gahts zerst um d'Person. Wie fühled sich die, wie chömed die zschlag mit dem, was bruched die für Informatione, wo händ die Defizit, wo gits villicht Schwierigkeite i de neue

		Konstellation inne und so. Also das sind eso chli die erste Sache wo mer dänn muess apacke zum irgendwie eifach sicherstelle, dass die Lüüt dänn wieder äs Umfeld händ, wo sie ihri Leistig chönd abrüefe.
	445-449	[...] für mich isch so chli dä Chern, nid immer nume uf dä Schwächene umezriite sondern würllich au Stärken stärken. Also ich dänk öpper wo ä klari Stärke hät, wänner die no wiiter entwickelt gwünnt er fast meh wie wänner immer versuecht, das wo er genau weiss das er schwach isch zentwickle. Ussert äs isch natürlich eso än Chernpunkt [...]
	484-488	Aber ebe, äs git dänn für mich nid nur ä Entwicklig gäg ufe, sondern äs git dänn au die horizontali Entwicklig, wo mer seit, dä Mitarbeiter gsehnd mir jetzt würllich au die nächste 5 Jahr im Verchauft und dä muess jetzt vo mir us nid zwingend Verchautsleiter oder öppis anders werde. Will er hät sini Stärche dete, er fühlt sich det wohl und er bestätigt mir das au.
	517-530	Also das isch bi mir ganz obe agsiedlet. Und ich dänk ebe dä Coaching-Prozess isch genau i die Richtig gange. Also jede Mitarbeiter det abhole, wo er staht und mitenand definiere wo sind die optimale Entwickligsschritt, oder. [...]die einte wo sich meh so chli im Persönliche händ müesse wiiterentwickle, ä Stärchig vom Selbstvertraue, Uftritt vorem Chund, [...] au sini eigne Sache klar zdeklariere. Anderi wos meh drum gange isch, [...]ja meh so chli technischi Sache. Also wie gang ich mit däm um, wänn zeig ich öppis amene Folder oder amene Tablet-PC [...] und und. Wänn gang ich meh uf die persönlich Schiene bim Chund, so Sache. Also ich dänk das isch extrem wichtig, dass mer d'Lüüt individuell abholt, nur dänn chammers wiiterentwickle, oder. Äs git gwüssi Sache wo mer als Basis für alli chan lege, das isch klar. Mal än Verchautskurs für alli, vielleicht au mal extern no mit andere Verchautslüüt wo anderi Sache verchauted, isch für alli au berichernd, oder. Aber schlussendlich dänk ich, äs brucht beides.
FK6	613-629	Also eben, je nach dem wo die Leute stehen...also wenn ich eine Assistentin habe, die selbstständig arbeitet, dann geht's für mich nicht darum, dass ich das immer kontrolliere und und und. Dann lass ich sie einfach laufen. Dann ist mir einfach wichtig, dass sie weiss, dass sie mein Commitment hat. [...] Also ist meine Idee ihr bewusst zu machen, dass ich sie sehr wertschätze und dass ich ihr vertraue und dass ich sie auch laufen lasse und sie sich selber takten kann und organisieren kann wie sie möchte. [...] Eine andere Geschichte ist dann eben wenn ich Mitarbeiter habe, wo ich sehe da hackt das jetzt und so weiter. [...] dass man sich auch bewusst sein muss die Mitarbeiter sind unterschiedlich qualifiziert, sie stehen an unterschiedlichen Entwicklungsstufen auch für ihren Job jeweils. Und dazu muss man dann einfach individuell handeln. Aber es kann sicher nicht die Idee sein, dass man einfach die ganze Zeit auf eine oder zwei Personen fokussiert. Da sollte mans dann schaffen, irgendwann muss man sich auch rausnehmen. Also Empathie, das man einfach ein bisschen spürt wo stehen sie und wieviel Lob und Support brauchen sie.
FK7	271-274	Wenn ich jetzt einen Mitarbeiter habe, die tagtäglich hinter dem Computer sitzt, am Wochenende arbeitet, dann würd ich mir erlauben auch ein Wort zu sagen, dass es eigentlich nicht im Sinne des Erfinders ist, am Wochenende zu arbeiten.
FK8	387-397	Ja, aber ist doch ganz normal. Ich mein wenn du vor mir bist und ich dich führen würde, dann muss ich dich ja wahrnehmen als Persönlichkeit. Das heisst ich kann dich niemals so führen, wie ich das mit einem anderen Mitarbeiter mach [...]. Um deine Frage zu beantworten, es ergibt sich im Endeffekt aus der Persönlichkeit des Mitarbeiters die in Führung mit einfließen muss. Und die Differenzierung ergibt sich auch aus den Aufgabenbereichen die der einzelne Mitarbeiter hat. Die sind ja auch verschieden. Das heisst es gibt ganz andere Schwerpunkte wo man ihnen helfen muss Dinge zu erreichen. Und ich glaube das...aber für mich eine groteske Frage irgendwo, weil für mich [...] ist es per Definition schon so gegeben.
	400-409	Ja, zum Beispiel...[eine Mitarbeiterin] hat gesagt ich brauch Flexibilität [...] um mich um meine Familie zu kümmern, das ist wichtig. Okay, da hab ich gesagt, alles klar, pass auf, du definierst für dich zwei Tage – Vormittage – wo du hier bist und den andern Tag verteilst du dir so in der Woche, dass es für dich und deine Familie stimmt. Da bin ich auf die persönlichen Bedürfnisse des Mitarbeiters eingegangen. [...] Und ich glaube das musst du auch tun. Du kannst nicht sagen [...] mir ist völlig egal was deine Privatsituation ist.
MA1	240-242	Also ich fang jetzt im September s'Studium a. [...] Chan aber da no Teilziit bliebe. Au eigentlich mim Chef zverdanke, dass er das hät chöne ifädle.

	295-305	[...] wenn er weiss, dass es Ufgabe git, wo ich speziell gärn mache, dänn luegt er, dass das sicher bi mir bleibt und nöd weggaht. [...] Da hämmer müesse zäme leuge, was chönnt ich dänn abgäh vo mine Ufgabe und 254e tisch er natürlich au uf mich igange und ich han chöne Vorschläg mache was ich s'Gfühl han was au sinnvoll isch zum abgäh und wo ich vielleicht auf sälber froh gsi bin, zum das chöne abgäh, will mir vielleicht au d'Arbet nöd so gläge isch. [...] sone Situation, dass ich chan mit Vorschläg cho, und nöd dass er vo sich us seit so und jetzt ischs eso und eso [...], sondern würlklich dass ich eigentlich chan Vorschläg mache und er luegts dänn a und teilwiils tuet er no chli optimiere oder apasse. Aber ich han au chöne mitbestimme.
MA2	284-286	Also wie gesagt, so lange ich meine Leistung erbring, kann ich sitzen beim Zahnarzt in Wien, kann ich sitzen zu Hause...kann ich wo auch immer sitzen...das ist sehr wichtig für mich dieser Freiraum.
	297-300	Also er weiss, dass ich analytisch sehr gut bin und die Dinge landen dann halt bei mir. Also er versucht eben die Arbeiten oder die Aufgaben entsprechend den Talenten und den Vorlieben zu verteilen. [...] Also optimal verteilt.
MA3	207-212	Ich han s'Glück, ä sehr verständnisvolli Vorgsetzti zha, wo eigentlich die gliche Umständ hät. Sie hät Chind, ich han Chind. Und mini persönliche Bedürfnis sind vor allem ebe uf d'Familie usgrichtet. [...] und det tuet sie sich ganz klar für mich isetzte [...]. Und ebe, sie nimmt sich Ziit mit mir zrede. Sie hät immer ä offeni Tüür demit ich mit ihre rede chan.
MA4	126-131	Ich find er steckt recht sis Ding zugg. Also wenss ez um Ferie gaht denn luegt er recht fünd Mitarbeiter und er duet biz rundume arrangiere. Mir hend sone spezielli Regelig bi eus arbeite Abteilig dass d Inbox ned länger als zwei Täg gschlosse dörf sii. Und wenn ez z.b. En Fiirtig isch denn muess öpper Piquet mache. Und de Chef müesst eifach erreichbar sii. Aber das isch eigentli no nie es Thema gsi, er macht eigentli immer die Piquet- Dienst und seit au mal zum einzelne, hey es isch schöns Wätter, gah hei falls nüm so vill z tue häsch.
MA5	171-178	Gerechtigkeit [...] war eigentlich etwas, was mein Vorgesetzter auch immer sehr sehr gut lösen konnte. Also es musste jetzt halt ned so sein, dass jeder völlig gleich wie der andere behandelt wurde, sondern eher dass jeder gemäss seinen Fähigkeiten und Wünschen an der richtigen Stelle auch mal ein Lob erhielt oder eine Beförderung im Sinne von, das kannst mal du machen, dafür bist besser du verantwortlich. Das hat er glaube ich sehr gleichmässig verteilen können, ohne es gleich zu machen.
	369-374	Ich glaub das macht er sehr sehr gut. Er interessiert sich dafür. Er versucht die Stärken der Mitarbeiter auch einzusetzen um seine eigenen Ziele zu erreichen, um auch seinen eigenen Ressourcen zu schonen. Und ich hab immer das Gefühl gehabt, dass er eher versucht die Stärken zu betonen, als die Schwächen zu verbessern. Während das ja bei manch anderen Vorgesetzten eher umgekehrt war, dass sie die Stärken so hingenommen haben und versucht haben die Schwächen zu beseitigen.
	495-504	[...] manchmal hab ich dann bei Gesprächen mit Vorgesetzten auch den Eindruck gehabt...man reitet jetzt wieder um eine Kleinigkeit herum. Und es ist jetzt für mich in der Arbeit wenig effizient um weiterzukommen. Man könnte die Zeit besser beim Kunden oder privat verbringen. Und ich muss sagen, dass da mein Vorgesetzter auch recht gut war, dass er das erkannt hat. [...] gmerkt hat, dass der Mitarbeiter das für seine Arbeit jetzt nicht für so wichtig hält. Dass er das merkt und da auch eventuell mal aufbricht und sich was anderem zuwendet. Also er hatte so ein Gespür dafür. Und das hat anderen Vorgesetzten die ich da schon in dem Bereich hatte, absolut gefehlt. Die hatten immer nur den eigenen Blickwinkel im Auge [...].
MA7	162-167	Bi mir dörf's au chli segger si und en andere, und das hät euse Chef denn au gmerkt, muessi glaub eher chli meh ade Hand neh. Wie fest er das aber ahasst het, wüsst ich nöd emal so genau. [...] Ich weiss dass ers gmerkt hät, aber wie fest umgesetzt, chani wie ned säge.
MA8	179-182	Also ich find, zum Bispil, er hät eh gueti Balance zwüschet Pushe und au mal sii lah. Mr merkt sini Motiv und Ziel dehinder, was absolut normal isch. Ich ha de lhdruck er gaht guet uf mich arbeite und cha au für mini Persönlichkeit sich ihstelle. Ja, ich find er macht das eigentlich relativ guet.

Wahrnehmung der Führungskraft als Vorbild		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	2-3	Vorbildfunktion im Sinn vo, dass mr en Art e Vertrauensperson darstellt, dass me denah läbt was mr spricht und seit. [...] Ja ich denke, das isch sicher wichtig.
FK2	182-184	Ja ebe da hani ja vorher scho öppis gseit mitm authentisch würke.
FK3	259-264	Ja (lacht). Ich find als Vorgsetzte sött mer Vorbild si. Unbedingt. [...] In jedere Hinsicht. Also ich find wie mer mit de Lüt redet, wie mer mit dä Lüt umgaht. Das isch ganz wichtig [...]. Und dänn natürlich au im Verhalte wie mer Arbeite agaht, im effiziente schaffe, im zielgerichtete schaffe. Ich versueche scho Vorbild zsi.
	270-274	[...] det han ich wüchlich zum Teil genau die glich Arbet gmacht wie mini Mitarbeiter [...]. Und det han ich dänn ebe versuecht wänns Arbetsspitze sind das alles under ein Huet zbringe [...]. Und ja ich dänk das isch sicherlich au ä Vorbildfunktion. Han dänn aber au zum Teil gmärkt, dass das zum Teil au d'Mitarbeiter gstresst hät.
FK4	117-118	Also ich find ez Vorbild ehchli es grosses Wort. Aber ja, irgendwo eigentlich scho. Ned für alles, aber für gwüssi Bereich, wo ez mitm Bruef ztue hend, ja.
FK5	553-567	Also ich chan nid überall äs Vorbild si oder dä Vorritter für alles, das gaht nid. Also ich mein ich han min eigene Fachbereich; Vorbild versuech ich meh zsi im Sinn vo Person oder Verhalte au andere Persone gägenüber. Da chani sicher ä gwüssi Vorbildfunktion ha als Vorgsetzte und das isch au wichtig. [...] Dass mer da halt eifach gwüssi Vorbildfunktion übernimmt und irgendwo halt au gwüssi Grenze setzt und kännt. [...] Aber wie gseit, das hört relativ schnäll au uf. Also dä Vorgsetzt wo s'Gfühl hät er chan alles besser, bini definitiv nöd. Das isch au völlig unmöglich bi dene hüttige Bereich wo mir händ. [...] also ich säg wänn ich sis Gspräch müesst führe bim Chund, wü ich wahrscheinlich kläglich scheitere. Wills nid min Alltag isch [...] Also ich dänk vo dem muess mer sich löse, überall welle de Best zsi. Ich denk meh so Vorbild im Sinn vo persönlichem Verhalte, da chammer ja säge.
FK6	645-658	Als Führungskraft ist man immer Vorbild.. [...] in Bezug auf die Visionen die man setzt fürs Team, fürs Portfolio, für den Bereich. Aber natürlich auch im Verhalten. Ich mein ob Credo gelingt. [...] bei Konkurrenzfirmen ist es dann halt so...ja jetzt müssen wir raus und die anderen nieder machen...also das ist für mich schlechtes Vorbild. Sondern es geht drum Credo-orientiert zu handeln, da muss ich auch fair gegenüber meinen Competitors sein, Costumer-orientated arbeiten und auch Patient-orientated. Und das muss man auch vorleben [...]. Man hat da einfach Vorbildfunktion. Aber auch im Arbeitsengagement das man zeigt. Dass man eben proaktiv Dinge angeht und nicht immer wartet bis was kommt, sondern auch hinschaut wo kann ich das Team voranbringen und unser Portfolio voranbringen, die Person voranbringen. Wenn sich ne Opportunity ergibt. Aber es ist auch nicht so, dass man täglich zehn Situationen hat wo man sagt, so da macht mans.
FK7	264-274	Mein individuelles Bedürfnis, im Zusammenhang als Führungskraft ist es, die Ziele, die ich meiner Abteilung gesteckt habe, zu leben und dem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass ich diese Dinge ernst meine und dahinter stehen kann. [...] Und natürlich, so wie ich eine work-life-Balance brauche, dass ich das auch vom Mitarbeiter einfordere, wenn das nicht so sein sollte [...] Ich setze hier meine work-life-Balance auch als möglichen Standard für andere vor.
	277-278	[...] Ziele, die ich mir, meiner Abteilung stecke, dahinter muss ich stehen. Das ist ist für mich Vorbildfunktion.
FK8	413-426	[...] vor 50 Jahren war das ein Thema. Man sollte mehr mit Vorbildfunktionen arbeiten. Und dann hab ich ihm gesagt, das find ich einen totalen Schmarrn, ich find das absolut schlecht. Weil wieso soll ich dir eine Vorbildfunktion sein. Warum soll ich einem Mitarbeiter ein Vorbild geben. Dann kuckt er ja auf mich. Aber er muss ja nicht auf mich kucken, er muss auf sich selber kucken. Er muss sehen, okay der hat vielleicht Stärken oder der hat Dinge gut gemacht. Muss ich sagen okay, vielleicht ist das auch was für mich. Aber eine Vorbildfunktion, das ist totaler Käse unter uns gesagt. [...] so die Krone am Ende des Tunnels...das wirst du eh nie erreichen, weil du ja ganz anders bist.

MA1	307-318	Also ich weiss, er isch sehr kompetent was sganze Fachwüsse abelangt. Ja, er isch würllich eigentlich äs Vorbild für mich. Will er isch än guete Chef, er macht en super Job. Er versuecht immer alles Mögliche zmache für d'Unternehmig, schafft sehr genau und sehr pflichtbewusst. Und das isch mir scho au wichtig. [...] Er läbt eigentlich vor, wie mer sett. Uf allne Ebene, also so bis uf die persönliche Gspräch. Ich weiss au nöd öb das isch Maa und Frau. Äs isch halt au persönlich, ebe jede isch chli anderst. Ich han s'Gfühl mir känned eus jetzt scho so lang und eigentlich au relativ guet, dass mer au gägesiitigs Verständnis händ.
MA2	302-308	Vorbildlich auf jeden Fall was das Thema Work-Life-Balance angeht. Weil mein ehemaliger Vorgesetzter war ein Mensch der um 7 Uhr ins Büro kam und um 11 Uhr am Abend raus ging. Und er hat das dann auch von seinen anderen Mitarbeitern erwartet. [...] Also er ist sehr ausgewogen, was das Arbeits- und persönliche Leben angeht. Und generell, er ist sehr ehrgeizig. Und das ist eine Vorbildfunktion, denk ich schon.
	311-314	Er ist manchmal kein Vorbild wenns darum geht, Dinge die er schon mal gemacht hat wieder zu finden (lacht). [...] Also es ist dann halt oft so, dass ich mir vorkomme wie seine persönliche Assistentin, wenn er sagt okay, schick mer das e-Mail jetzt doch noch einmal, weil ich finds nicht.
MA3	214-219	Sie isch sehr glaubwürdig. Also das was sie seit und was sie macht, das stimmt überein. Ich han nie bi ihre s'Gfühl gha, das was sie mir seit isch nachher ganz anders als das was sie de andere seit [...]. Vorbildlich isch sie sicher au, will sie haltet sich a alli Gsetz und Regle. Ich würd sie vielleicht nid grad als Vorbild näh i däm Sinn zum säge wie chum ich jetzt schnäll vorwärts i derä Firma, aber rein vom Menschliche her find ich sie sehr äs guets Vorbild.
MA4	133-136	Glaubwürdig scho, aber so die Loyalität vode ehemalige Mitarbeiterin. Da hät mr eifach gmerkt dass sie überhaupt ned guet mitenand uschömet. Und wenn denn im Nachhinein Fehler auftaucht sind, denn isches eifach grad klar gsi, ja das isch sicher die ehemalig Mitarbeiterin gsi. Und ich find das dörft ned sii.
MA5	378	Absolut, ja. Vorbildlich...menschlich vorbildlich. Und auch sehr glaubwürdig.
MA6	186-188	Er isch en ehrliche, glaubwürde. Also, dass wo er seit, das vertritt er au. Das isch authentisch uf jede Fall. Das isch au wichtig, das isch villicht positiv.
MA7	169-174	Es stuck wiit scho. Nöd eifach so Stempfel Vorbild. [...] Aber ich find scho, grad binere guete Zä-mearbet, au ez uf ganz anderi Arbeitsbeziehege bezoge, vo öpperem wo überstellt isch, hät scho sini Vorbildsfunktion [...] Eifach da au Menschlichkeit phalte und ja, da sii furd Lüüt.
MA8	185-202	Ich find ihn extrem ehrlich, und durch das ebe extrem glaubwürdig. Er verzellt ned öppis und macht aber öppis anders. Und Vorbild, also ich ha nonie gross Mensche als mis Vorbild gno. [...] ich find, wie er sini Lüüt füehrt [...] extrem erfrüschend. Es isch wiene Leine, wo du chasch uszieh. Und wenns mal bruchsch, denn chasch au luege dass chli meh ufem Punkt blibt. [...] Er hät ebe so es natürlichs Feedback. Es git Lüüt, die hend das eifach nöd, die hend das natürliche Feedback nöd, und er seit halt eifach grad, was er find. Und darum passts mir. Da würi definitiv säge, isch er für mich es guets Vorbild.
Wahrnehmung der Führungskraft als inspirierend und motivierend		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	158-165	Ja, da chömmemer wieder uf die verballi Kleinigkeite. Zum Beispiel hani en Mitarbeiter, wo sehr vill z tue hät, wo ich denn au wiedermal säge, hey, ich verstahn dich, du häsch Problem mitem Workload. Und versuech sie usezhole us ihrer chline Wält und säge, okay, wie kriegemers zäme, dasses für dich nüme so stressig isch, und probier, en anderi Perspektive für sie ufzbaue. Und ab und zue bruchts au nur es eifachs Lob. Das isch situativ bedingt. Mängisch hilfi au sälber oder versuech sie z vermittle anen interne, woni weiss, de cha ihri Frage beantworte und wiiterhelfe. So best-share-practise. Und seg, gang mal zu dem und dem, die machet das.
FK2	187-194	Also ich denke d Motivation chunt würlki det drususe, wenn sie eh gwüssi Eigständigkeit händ und würlki au selber so chli verstönd, wie isch ihri Rolle so im Grosse und Ganze und sie würlki gsehnd okay, das isch ez min Bitrag, wo ich da leiste. Also wenn sie es gwüsses Owner-Ship händ ah öppisem [...] Ich ha s Gfühl das isch so öppe d Quelle vode Motivation.
FK3	116-121	Wänn mer merkt, dass öpper immer so chli d'Gränze uslotet. [...] Mer tuet dänn [...] dete die Person immer wieder zrugg znäh und zsäge das gaht jetzt aber nöd, d'Gränze sind da. Das dänk ich

		isch au no ä rächti Herufsforderig. [...] Mer wott ja dänn au nöd so dä Deckel druf gä und die Person demotiviere, oder.
	145-149	[...] dänn versuech ich, dass det i dä Zälestellig vo däm Projektteam verschieden Lüt sind, wo sich gägesitig ergänzed. Und hoffe, dass das dänn au zunere motivierte Stimmig fñehrt. Und det halt wñrklich au s'Ziel vom Projekt guet erchläre. Respektive wännns halt au gwñssi Inhalt sälber müend erarbeitete wñrklich au druf achte isch jetzt da än Output da, dass mer chan öppis vorwiise und als Team stolz sii druf.
	282-289	Also ich denk vor allem dur Lob oder ebe dur positivs Feedback. [...] Oder eber au dur Ateilnahm a ihrem Projekt, dass ich mich defür interessiere und dass sie wüsset es macht öppis us öb ich mich da inechnündle oder nöd. Und dänn hämmer ja zum Teil au d'Möglichkeit am Schluss vom Jahr gwñssi Mitarbeiter für gwñssi Spezialprojekt än Award zgäh oder das je nach däm im Bonus dänn uszdrucke und das isch scho au öppis wo ich speziell dänn betone. Wännns ä gueti Performance gäh hät begründ ich das natürlich au ufgrund vo wellne Aktivitäte oder Projekt, dass jetzt ä speziell gueti Performance drus ergä hät.
FK4	120-125	Ja eigentlich, ih dem ich versueche, alles, was ih minere Macht stah, um sie z unterstütze, das au z mache [...] mr sind ez ned z vill Mitarbeiter für die Arbet wo mr z bewältige hend, da isch en grosse Ihsatz gforderet. Und da versuech ich au dementsprächend de Ihsatz z bringe. Das chönd au banali Sache sii, dass ich zum Bispiel au am Morge früeh und am Abig lang da bi.
FK5	569-580	Das isch für mich au klar, also ich meine öpper motiviere zu Höchstleistige so direkt, das funktioniert für mich nöd. Eigentlich, also grad ä Sales-Person brucht ä extrem grossi Eigemotivation. Will er isch so vill uf sich und sini Leisteige ellei agwiese und da isch nid immer öpper hinedra wo lueget und unterstützt und seit gang jetzt, mach jetzt, tue jetzt. [...] und ich gsehn mini Rolle meh da drin, das Umfeld zschafe, demit er ebe die Motivation hät. [...] au mit Lob, mit Unterstützig das au zfördere. [...] Also ich dänk d'Stimmig innerhalb vomene Team, [...] au so chli sganze Umfeld innerhalb vo de Firma, das sind Sache wo mer chan Pñunkt beiflusse und ich dänk die fñehred zu Motivation oder Demotivation.
	582-591	[...] ich säge de Chärn isch natürlich au sregelmässige Eis-zu-Eis-Gspräch. Also au abhole wie fñhlt sich de Mitarbeiter und wie isch für ihn d'Situation. Und ebe, gits Pñunkt wo ihn irgendwie behideret oder wo ihn störed oder wo ihn nervet oder so. [...] so chli im Sinn vo d'Türe isch offe und du chasch jederziit cho und chum au. Und chum nid nur mitem positive sondern chum au...also so chli das Vertraue schaffe [...]. Also das dänk ich, sind so chli Pñunkt wo da dezue chönd fñehre, dass d'Motivation hoch isch. [...] Also Situatione wo unklar sind und wo länger Ziiit unklar sind, die hemmet, blockieret, fñehred zu Demotivation, das isch ganz klar.
FK6	261-272	[...] mein Ziel ist eigentlich dass man immer realisiert, was motiviert die Mitarbeiter. Und dann wie kann ich sie da optimal abholen. Dass sie eigentlich intrinsisch motiviert und nicht extrinsisch getrieben werden [...] Und da gehört für mich auch dazu, dass man als Führungsperson sich raumnimmt und die Kompetenz auch delegiert. Also nicht nur sagt hier, mach mal die Arbeit. Sondern auch du hast die Verantwortung für deinen Bereich. Schau dass du das vernünftig aufgleist und und und. Und man steht als Führungskraft sozusagen als Backup zur Verfügung oder als Support wenns irgendwo harzt oder nicht weitergeht.
	276-282	Dann sicher wichtig ist, dass man gradlinig und transparent bleibt. [...] Dass die Entscheidungen die getroffen werden, dass das nachvollziehbar ist. [...] warum wollen wir in diese Richtung oder in jene Richtung gehen. [...] Weil dann ist ja auch die Motivation grösser irgendwas zu machen letztendlich.
	660-662	[...] eben in diesen Gesprächen, dass man Dinge bewusst anspricht, dass man auch bewusst dieses Feedback zurückspiegelt. Dass man ihnen aber auch aufzeigt worum es geht, dass das ihnen auch einfach klar ist.
	667-672	Was ich schon versuche, nachher gehts ja auch um die Selbstständigkeit. Es ist nicht die Idee, dass man jeden an die Hand nimmt und zeigt in diese Richtung muss es gehen. [...] Deswegen gehts drum auch das Grosse aufzuzeigen. Aber klar, der eine nimmt das leichter an, der andere hat da mehr Probleme mit. Dann ist der Challenge, das immer wieder rauszuspüren wo da die Unterschiede sind.
FK7	285-296	Ich bin der Meinung, Mitarbeiter kannst du nicht motivieren. Mitarbeiter kannst du reinen wein einschenken, [...] kannst du persönlich weiterentwickeln, Mitarbeiter kannst du aus der Komfort-

		zone holen. Aber ich setze mal voraus, dass eine gewisse Grundmotivation vorhanden sein muss. Als Führungskraft kann ich noch sagen, dass es gewiss Trigger gibt, die zu Demotivation führen. Die musst du versuchen auszuschalten. [...] Ein Demotivator ist zum Beispiel eine gewisse e-Mail-Flut [...] wenn man in der früh hier rein geht und weiss, man hat da 80 Mails drinnen. Offene Gesprächskulturen, face-to-face-Gespräche können dem entgegenwirken.
FK8	433-445	Du kannst Mitarbeiter nicht motivieren. Geht nicht. Ich finde das absolut unmöglich. Ich kann dir jeden Tag 500 Franken auf die Stirn kleben. Dann bist du nicht ein Deut mehr motiviert als vorher. [...] Was du machen kannst...ich nenn es immer positive Rahmenbedingungen schaffen, wo sich der Mitarbeiter wohl fühlt [...] wo er sich selber motiviert Dinge zu tun. [...] Jedes Gadget im Unternehmen ist totaler Blödsinn. Das kannst du vergessen. Aber eine Betriebsfeier, das sind positive Rahmenbedingungen...dieses Gefühl...das bringt was.
	720-725	Und mir hat dort die Vermieterin gesagt, du hast diesen Optimus, den hast du schon als Kind gehabt. Und ich glaube das ist wichtig. Weil egal auch wie schlimm eine Situation ist, wenn du jemanden die Perspektive geben kannst, das es auch was Gutes drinnen gibt, das es auch was Positives daran gibt. Und wenn du diesen Spirit oder diesen Geist auch geben kannst, ich glaub dann kannst du die Leute auch begeistern, dann kannst du sie mitziehen.
MA1	321-326	[...] wänn mer mal ä Idee hät, dänn chan er eim immer zuelose und eigentlich immer motivere zum de Wäg zga. Ebe wo ich mal is Controlling ine bin go schnuppere, da staht er voll hinter eim und luegt was er chan möglich mache. Das motiviert eim scho. Mer weiss dänn au okay, mer macht demfall än guete Job. Also äs isch ihm wichtig, dass mer i dä Firma bleibt, ob das jetzt bi ihm isch oder i suscht emene Team. Nume scho das git eim äs guets Gfühl.
MA2	318-323	Ich denk einfach von seiner ehrgeizigen Art her. Ich mein er hat eine sehr hohe Position jetzt und macht nebenbei seinen MBA. [...] Und das ist sehr inspirierend und bewundernswert. Wo ich denk okay, vielleicht ist das auch eine Option einmal für mich, dass ich sage ich orientier mich weiter jetzt im akademischen Sinne.
	327-334	Und was auch sehr fördernd oder erfrischend manchmal ist, ist dass er immer die Dinge hinterfragt. Dass man nicht sagt okay, das war immer so und dieser Prozess ist immer so gelaufen [...]. Sondern dass man auch bereit ist Veränderungen anzunehmen oder Veränderungen anzustreben. [...] Und das heisst das ist auch für mich so, dass wenn ich Dinge verändern möchte, dann weiss ich, dass er das auch unterstützen würde, wenn es dann Sinn macht.
MA3	221-223	Motivierend isch sie. Inspirierend...teilwiis. Also sie isch nid so fantasievoll wie jetzt anderi. [...] Aber motiviere chan sie guet. Das isch au durs zuelose wo sie guet chan oder au durs Feedback gäh wo sie guet chan. Das motiviert.
	229-231	Also inspirierend find ich wänn irgendöpper mit völlig neue Idee chunnt, wo vielleicht überhaupt nid umsetzbar sind, aber us dem chan mer dänn öppis mache, was umsetzbar isch. Aber so Idee chömed vo ihre her jetzt nid. Also da muess ich sälber mit Idee cho.
MA4	142-143	Er motiviert halt ih dem er zeigt, dass er z friede isch. Und das spornt au ah, eso wiiterzmache. Ebe vo ihm bechum ich sehr vill Feedback.
MA5	380-383	Eben sehr motivierend wegen des Interessens auch. Wegen der langen Erfahrung die er auch in den Bereichen hat. Inspirierend, das klingt mir [...] zu sehr danach als würden wir etwas Kreatives schaffen. Das machen wir in der Regel ja nicht.
MA6	190-195	Ja das nöd [...] Motivierend isch natürlu wenn mr entsprechend Gspröch füehrt, wenn mr au mal seit das isch super gsii. [...] Aber es isch nöd immer nur da ine, das isch mängmal überall eso. Das wird halt zur Routine, es lauft halt guet und denn denkt mr ja sisich scho guet, die machet das scho. Und vergisst mängmal, dass mr da chli verträchnet. (lacht)
MA8	192-197	Also was mich extrem beflüglet ih minere Arbet, will ich merke, dass er prinzipiell s Vertraue hät und mir de Freiruum laht, dum agiere, ohni dassi immer alles muess mit ihm bespreche. Uf die ander Siite chan ich mit allem cho [...] wenn ich s Gfühl ha es isch nötig, ohni dass ich en Rüffel überchume. Det hani nonie vo ihm ghört, machs ned, er seit eher ich soll meh kommuniziere.
	231-232	[...] er git mir d Möglichkeit mal ine anderi Richtig z träume, also so chli Brainstorming mässig, au z danke, mal us de Box usecho.

Wahrnehmung des Informationsmanagements der Führungskraft		
	Zeile	Text aus Transkription
FK1	168-178	Es git natürlı mehrere Kommunikationsmittel, ebe die wüchentliche Gspröch, dete gıbi die Kommunikation wiiter, wo ich denke, die isch grad relevant. Und denn natürlı s Email, wo sehr schnell gaht, und das woni denk, das müend mini Mitarbeitende wüsse, das leiti wiiter. Aber ich versuech das au biz z filtere, damits kein Overflow git. Und die relevante Infos probieri denn au nomal z unterstriche. Und es isch au wichtig, dass sie denn fröget, wenn öppis unklar isch. Chüzlich hani au öppis wiitergeh, woni beuffreit worde bi, zum wiitergeh und ha gseit, bitte dues durelese, bestätigte und wenner aber Frage hend, chömet.
FK2	197-199	Ebe, mir händ natürlich die weekly one to one's. Und au suscht halt, wenn ich irgendwelchi Informatione ha, due ich würkli sicherstelle, dass mr ihne die au witerleitet. Dass sie würklich chli wüset was lauft.
	201-202	Also im one to one isches halt meh Gspröch – und suscht isches denn halt meh per Mail.
FK3	323-327	[...] im Rahme vo dene Gspröch wo mer frägt ‚häscht du alles um optimal chöne zschaaffe‘. Also das isch eigentlich ä regelmässigi Frag wo ich stelle. Also so bi Standortgspröch isch dänn d'Frag öbs Sache git wo mer chan verändere demit de Mitabeiter effizienter und besser chan schaffe. Det sind dänn scho au Sache cho einersiits zum Teil Wiiterbildigsache.
FK5	594-612	Ja, das isch natürlich so chli ä Koordinationsaufgab wo mer hät. [...] Dass mer natürlich dete die Grundlage au lieferet. [...] Also ich chan nid alli Grundlage schaffe wo sie bruched zum erfolgreich si. [...] Und ich dänk au det, also ich mein mir händ sehr regelmässigi Meetings, die sind strukturiert und die sind definiert und die findet regelmässig statt. Und Ustusch au über mehrere Ebene, mehrere Strukture mit verschiedene Teams au zämegmischet. [...] Also Ustusch-Möglichkeiten schaffe, das dunkt mich relativ wichtig. [...] Und dass mer dänn irgendwie so chli die Lüüt, wo das ganze Puzzle am laufe haltet, halt regelmässig zämebringt.
FK6	684-694	Also ich mein ich bin der Filter, also grundsätzlich bin ich der Meinung Transparenz ist wichtig und deswegen versuch ich möglichst viel zu sharen. Wenn dann jemand der Meinung ist, das darf derjenige nicht wissen, und ich bin da anderer Meinung, dann würd ich das durchaus challengen. In der Realität kommt das aber nicht so häufig vor. Also was in Projekten runterkommt, wird sowieso auch automatisch an die Projekt-Manager gespielt. Und dann kuckt man dann noch okay, für wen ist das noch relevant und dann spielt man das in die Richtung weiter. [...] Aber klar, es gibt auch Dinge wo man dann sagt okay, wir wollen die Leute auch nicht zumüllen. Dann setz ich erst mal einen Stopp hier.
	696-698	Also man hat ja seine Meetings, wo man das dann vorstellen kann. Dann hat man seine One-to-Ones. Also je nachdem was für wen relevant ist. Oder eben, wenns für das Team ist natürlich häufig per e-Mail. Das ist einfach die schnellste Form.
FK7	303-309	Ich seh mich als Führungskraft nicht darin [...] dass ich die Mitarbeiter mit diversen Dingen [...] zuballere. [...] Wenn die Dinge mit Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit, Coaching ablaufen, [...] sollte das kein Problem sein.
FK8	451-461	Das ist wirklich schwierig. Weil du weisst ja auch nicht immer was sie im Detail tun. Im Grundsatz versuch ich alle Informationen die ich irgendwie auf meinem Tisch habe auch weiterzuleiten. Aber man muss ja ein bisschen aufpassen. Nämlich du hast ja den entscheidenen Punkt gesagt. Relevante Informationen. Und ich glaube es ist Utopie, dass wir als Führungskräfte immer unterscheiden können was relevant ist und was nicht. [...] Ich glaube, es ist besser mehr zu kommunizieren, auch unrelevante Informationen, um nicht Gefahr zu laufen dass man relevante vergisst zu geben. [...] Das heisst eigentlich haben wir ein Überangebot an Informationen. Das ist das Resultat.
MA1	329-331	Via e-Mail (lacht). Also ich bin i ganz vill e-Mails eifach au im CC, [...] eifach dass ich au d'Information han, was abgaht, was lauft im Moment. Nöd dass irgendwie öppis a mir verbi gaht.
	334	Auf die Frage, ob sie über die Informationen verfügt, die sie braucht: Ja
MA2	337-353	Das ist glaub ich generell noch eher ein Schwachpunkt. [...] Eben wir haben das wüchentliche Meeting wo mir zu zweit Face-to-Face drüber sprechen was grad aktuell ist. Wir haben auch ein wüchentliches Controlling-Meeting wo auch Österreich und Schweiz zusammen telefoniert und

		gegenseitig die Infos austauscht. Trotzdem passiert's halt immer wieder, dass etwas vergessen wird. Ich denk da haben wir auf jeden Fall noch verbesserungsbedarf. Das klappt nicht so optimal würd ich sagen. [...] viele Dinge besprechen die beiden Line-Manager untereinander und dann fehlt halt manchmal die Kommunikation ein Stufe tiefer. Ich glaube das ist ein menschliches Verhalten [...]. Für einen selber ist es klar, aber man vergisst eben die anderen zu informieren. Ich hab keine Ahnung wie mans verbessern könnte, ausser dass ich halt immer wieder aktiv nachfrage, gibts irgendwas neues zu dem Thema. Es ist halt auch...von seiner Führungskraft her haben wir dasselbe Problem. Dass halt Dinge manchmal im Board besprochen werden, die dann nicht an die Abteilung weitergegeben werden. Aber ich denk das gibts in allen Bereichen.
MA3	237-238	Sie tuet regelmässig in Telefonkonferenze informiere oder via Mail informiere, wänn öppis ganz rasch astaht. Also sie tuet regelmässig informiere.
MA4	145-148	Mir händ wüchentlich so es Meeting und da duet er ahsetze welli Theme, dass er will bespreche und eus fröge ob mir auno öppis händ. Und denn wird immer s neuste und s wichtigste mitteilt, also nebed dem e-Mail-Verchehr wo so ewigs isch. Wenn er zwei Täg ime Meeting isch oder ned erreichbar denn frögt er au vorher, bruchsch du no mini Hilf?
MA5	390-402	Das ist natürlich vor allem die Informationskanäle die man hat...da in erster Linie Telefonate, persönliche Kontakte, Meetings...e-Mail, sehr sehr wichtig heutzutage. Aber auch dass er das eben an andere delegiert. Dass er zum Beispiel bei Produkt-Management oder so vorschlägt, informier doch mal den x oder den sowieso über dies oder jenes. Dass er eifach das weitervermittelt. [...] dass er das irgendwie koordiniert, dass die jeweiligen Stellen in der Fima uns die Informationen weitergeben. Das kann er eben aufgrund seiner guten Vernetzung besser als andere glaub ich. [...] Also in der Zeit wo ich mit ihm zusammengearbeitet hab, hab ich da absolut gut Bescheid gewusst, wurde bestens informiert [...]
MA6	197-207	Ja, isch vill eh Hol-Schuld da, zum Teil au wichtige Sache, wo nöd wiitergönd. Das lieht aber au nöd nur ah ihm, das ghöri au vo andere Teams. [...] glaub d Lüüt im Allgemeine da ine wüsset gar ned so genau was mir machet. [...] da chunt es Mail wo öpper seit, bis hüt Abig müender die Liste usfülle. Sisich ne gar ned bewusst, dass mir de ganz Tag unterwegs sind und die Liste ebe ned chönd usfülle. So das Bewusst-Sii, das isch nöd da. Es chunt ez, aber ez werdet Team ja wieder usenandgrisse. Aber d Kommunikation isch sehr, also mängmal fascht nöd vorhande. Wüekli wichtigi Sache gönd nöd use, mir wärdet eifach vergässe mängmal. Und da wärs scho au ah ihm, sicherzstelle, dass d Kommunikation flüsset.
MA7	194-198	Recht fest. Da [...] seit er rächt schnell, wenn vo obe öppis neus chunt, informiert er schnell, eigentlich persönlich. Grad au wenn Sache ned ganz klar sind. Denn seit er au, also wenn irgendwelchi Grücht umegönd seit er, chömet zu mir, chömet go fröge, [...] Ich han s gfühl da bin ich guet informiert.
MA8	204-209	Ih mim Fall macht er sehr vill per Mail. Aber dur die One to Ones, sind so vill Themene automatisch im Ruum, wo mr dete besprächet. [...] Und denn chunt ja sehr vill au vom Gschäft, mr hend ja so Sit-Togethers, wo ich extrem wertvoll finde [...] da deckt d Firma en gwüsse Teil für mich ab, wo nüt mit mim Bereich z tue het sondern über die ganz Firma.
Wahrnehmung von Unterstützung durch Mitarbeitende bei der Führung		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	180-185	Ich wird unterstützt, ih dem dass sie mitdenket, und au wiiterdenket als de Bereich, wo sie machet. [...] denn sind sie au aktiv und chömet uf mich zue [...] Es git au so herrliche Situation wo ich säg, du das und das müemmer no mache und er seit, ja das hani scho gmacht.
FK4	131-133	Ih dem sie mir au de Rugge frei haltet bi gwüsse Sache. Wenn sie gsehd ich steck ez grad sehr ide Arbet, denn chömet sie nöd mit öppisem, wo ez warte chan [...] Oder au Sache vo mir übernahm, ez grad bi minere Stellverträg, ohni dasses teilwis abgsproche wird.
FK5	632-635	Unterstützend find ich natürlich, wänn Mitarbeiter wükllich au die Offeheit entwickelt und eim au säged was sie jetzt vo dem vielleicht profitiert händ oder was für sie guet gsi isch oder au weniger guet. Also dass mer irgendwie die Offeheit halt anebringt, über die Theme zdiskutiere.
FK7	311-316	Für mich als Führungskraft ist es natürlich positiv mitzubekommen, dass sich Mitarbeiter weiterentwickeln. Das ist eigentlich die Treibkraft jeder Führungskraft. Es gibt nichts schöneres, als wie man weiss okay, man hat einen Mitarbeiter in eine andere Abteilung gegeben, in eine nächst

		höhere Position, diese Abteilung ist zufrieden mit dem Verhalten, mit der Arbeitsweise, mit den Ergebnissen, die diese Person liefert.
MA1	336-340	Ich versuech immer en guete Job zmache. Ich versuech amig mich i ihn inezdänke. Also wieso macht er jetzt das eso und nöd anderst oder wieso hät er sich so entschiede. Ebe, ich weiss jetzt au langsam, egal wie er sich entscheidet, im Nachhinein, äs isch immer die richtig Entscheidig gsi (lacht).
MA2	358-359	Ich versuch Dinge immer schon proaktiv anzusprechen. Also nicht zu warten und wenn es dann schon zu spät ist anzusprechen.
MA3	249-250	Also untersütze tuen ich, wänn ich überzügt bin vo dem was sie seit, dänn tuen ich natürlich das wiitertransportiere und setz mich defür i.
MA5	450-452	[...] also unterstützen kanns halt wirklich, wenn ich zum Teil auch Aufgaben übernehme und Sachen die vielleicht mehr in der Verantwortung der Führungskraft selber lägen, auch mal mit Kollegen selber bespreche und entwickeln kann.
Wahrnehmung von Unterstützung bei der Führung, die nicht von MA oder der HR-Abteilung kommt		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK3	112-114	Also ich denk ich han da sicher gwüssi Lüt, also Peers, wo ich äs guets Verhältnis han zu ihne. Wo ich au chan schwierigi Situatione diskutiere, wo ich chan uf Sie zuegah und fräge wie wüsch jetzt du das a gah oder wie wüsch du reagiere
FK5	214-223	[...] also ganz zentral sind natürlich normalerweise die direkte Vorgesetzte. Also wo eim i so Situatione au führed, wiiterhälft, unterstützt, eim au chli dä Rugge freihaltet oder eim au stärked, i däm wo mer macht, was mer tuet. Dänn klar, gits natürlich au Möglicheite sich a andere zorientiere. Sicher hät mer d'Möglichkeit au mal bi HR vorstellig zwerde, wänn gwüssi Sache sind. Oder ebe, wänn mer mal ä externi Sicht wett. Aber ich dänk jede brucht au irgendwelchi Vertrauenspersone, wo vielleicht nid unbedingt die direkte Vorgesetzte sind. Ebe, wänn mer lang debi isch wie ich, hät mer da vielleicht chli meh Möglicheite. Wänn natürlich vill Lüt kännst und mit vill Lüt zämegschafft häsch, und vielleicht au mal eine useme jetzt andere Bereich, eifach mal als ä befründeti Person mal chan anenäh und säge du, die und die Situation hani, was wüsch mer rate.
	229-231	[...] das isch natürlich au dehei. [...] Also ich meine das isch normal, dass mer natürlich gwüssi Sache au hei treit und dehei diskutiert. Und dänn natürlich au Inputs überchunnt.
	678-689	Und ich mein ebe, wänn mer amel au dä Ustusch alueget mit andere i dä gliche Funktion. Ich mein, ich weiss jetzt genau Lüt wo im andere Bereich au stärcher sind wie ich. Ebe dass de Ustusch halt funktioniert und dass mer de offe chan pfläge und det mal Support holt, wo mer jetzt vielleicht sälber nid so top isch. Aber natürlich bereit isch us dem Bereich use wo mer sich stärcher fühlt halt Inputs zgäh.
FK6	200-201	Und das hab ich dann irgendwann mit Kollegen besprochen.
	779-783	Ich besprech das mit meinem Chef zum Teil. [...] Und andere Dinge, die man dann durchaus mal mit Kollegen diskutieren soll, und fragen hey, wie handhabst du sowas.
Wahrnehmung von Behinderung durch Mitarbeitende bei der Führung		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	185-196	Behindere [...] villicht eher im Sinn, dass halt eifach de Ziitfaktor es Problem isch, dass [...] schwer wird, innerhalb churzer Ziit gmeinsami Ziit zfinde. Das isch kei Behinderig vom Mitarbeiter per se, sondern mir behinderet eus gägesitig im Sinn vo, dass mr alli sehr vill Termin hend. [...] Ich würd en Mitarbeiter au ned als Behinderig gseh, solangi ned de ldruck ha, er isch ned engagiert oder motivieret.
FK2	205-207	Behinderig isch villicht högstens im Sinn vo, ja wenn du eh gwüssi Resistenz erfahrsch zum irgendöppis mache oder irgend eh Veränderig oder so, denn machts denn villicht es bizeli schwieriger.
FK3	298-305	Ja behindere chönnts eim villicht [hypothetisch] i däm Sinn, wänns inere gwüsse Situation nöd zu mir chömed wänns äs Problem git sondern irgendwie eifach ä anderi Person asprached. Zum

		Bispiel grad zu mim Vorgesetzte gönd oder das grad mitem HR diskutieret ohni dass ich dänn öppis wüssti. [...] Wänn ich dänn je nach dem überrascht wird mitere Tatsach. Das findi dänn nöd guet. Das isch unangnähm und das wür mir zeige, dass sie mir nöd voll vertraued und au dass die Transparenz wo ich au scho agsproche han, dass die nöd da isch.
FK4	131-139	Gwüssi Behinderig empfind ich, dass zumindest es paari Tendenz hend, Sache z negativ zgseh, also sehr skeptisch sind. Das isch natürlich ned grad förderlich, oder empfind ich ez ned grad als unterstützend. Wenn alles grad als sehr pessimistisch ahgluegt wird. [...] Vielleicht es konkreets Bispil dadezue isch, mini Lüt sind ez überwiegend em Umzug gegenüber sehr skeptisch gsi und hend sich ez ufs Grossrumbüro ned grad so gfreet. Und da hani organisiert, dass mr eus da d Rüümlichkeit mal gönd go ahluege, ide Hoffnig, dass ihne den scho irgendwie au gfallt.
FK5	143-148	Aber äs hät au scho Mitarbeiter gä, wo ich gfuehrt han wo schlussendlich dänn händ müesse gah, [...] wills halt eifach wahrscheinlich au uf de persönliche Ebeni zwenig guet harmoniert hät damit die Entwicklig hät chöne stattfinde, oder. Also, dass d'Person au...die entsprechendi Person au gnügend vo eim agno hät zum halt die Veränderige mache, wo mer sälber oder ebe au d'Firma erwartet hät.
	625-632	Das isch natürlich au sehr individuell. Also ich dank behindernd isch meistens, wänn Lüt sich eher halt so chli vor Veränderige verschlusset, also halt nid so bereit sind uf irgend än Entwicklungs- und Veränderigsprozess izgah. Oder vielleicht au dä Sinn nid gsehnd oder irgendwie au ich säg jetzt ä anderi Ischätzig vo dä Situation eifach händ. [...] und das denk ich, das isch dänn meistens ä rächti Herusforderig; also wänn d'Mitarbeiter i gwüssi Prozess nid wänd istiege.
FK6	192-199	Oder wenn eben da einer sitzt und sich da bei den Meetings nicht meldet oder nichts beiträgt, dann muss man ihn proaktiv ansprechen. Und auch natürlich wieder reflektieren woher kommt diese Blockade halt. [...] wo man versucht das Feld offen zu halten und keine Mauern zu bauen.
	209-221	Die Person hat lange in Österreich für sich selber gearbeitet und ist da recht alleine gelassen worden in dem Bereich. Aber hat gute Sachen gemacht und sich gut entwickelt und dann kam plötzlich das Team. Ist für mich so das Bild der Kaiser von Österreich, der muss plötzlich im Team arbeiten. [...] da hab ich viel Zeit drauf verwendet eben diesen Teamgedanken aufzuzeigen. Es geht nicht darum, dass ich was vorschreibe, sondern dass man sich da findet, dass man sich da weiterentwickelt, dass er auch profitiert vom Team. Aber ist halt trotzdem eine Challenge. Man muss zum Teil viel Geduld aufbringen, wo man sich auch fragt ist es jetzt das wert oder nicht. [...] Von anderen hab ich schon gehört unführbar.
	718-725	Also behindern kann einem immer so...eben Destruktoren oder so was. Also auch hier eben dieser eine Mitarbeiter, der dann einfach in Meetings seine SMS schreibt und dann muss man ihn darauf hinweisen und das ist natürlich eine mühsame Geschichte. Und dann sagt man sich auch, warum muss das sein. Weil woanders erlebt man sowas nicht. Und das ist natürlich auch ne Challenge damit umzugehen. Weist man den da drauf hin, stellt man den raus, appelliert man da an seine Vernunft? Was nicht so leicht ist. Nein, aber ich mein das sind dann so diese inviduellen Challenges, das sind Dinge, da muss man sich dann einfach finden, dass man damit umgehen kann.
FK7	318-319	Wenig Teamverständnis. Teamstörende Faktoren sind sicher nicht nur für das Team, sondern auch für die Führungskraft belastend.
FK8	472-486	Ich tu mich schwer mit der Frage. [...] Ich meine wenn du jetzt...nehmen wir das Beispiel, der Mitarbeiter geht zu meinem Vorgesetzten [...]. Selbst das würd ich positiv sehen. Weil es zeigt mir, dass irgendwas nicht stimmt. Das heisst ich hab irgendwas falsch gemacht. Und das heisst das bringt mich irgendwo wieder weiter. Und insofern...es gibt da keine Eigenschaften die mir helfen leicht zu führen oder nicht. Ich glaube ich als Führungskraft muss mich auf die Situation einstellen wo ich drin bin. Und muss damit umgehen wie die Situation ist. Und die ist eben manchmal leichter und manchmal schwieriger. [...] Ich glaube ich sollte eher akzeptieren, dass es da leichtere Mitarbeiter gibt aus meiner Sicht, weils besser zu meinem Führungsstil vielleicht passt, das kann sein.
MA1	346-353	[...] alli mini Hi und Hers. Das ich ebe mal d'Idee gha han ich wett is Controlling. Und jetzt ebe öppis ganz anders mache. Das isch sicher nöd eifach für ihn als Vorgesetzte, sone Mitarbeterin zha, wo eifach so chli am flattere isch, säg ich jetzt mal. Also äs isch sicher eifacher für än Vorgesetzte än Mitarbeiter zha wo seit hey und ich wott jetzt da i dä Firma bliebe und ich wott wiiter cho oder wo seit hey nei, ich bin total happy i mim Job; [...] Aber äs isch glich schön, dass er mich

		trotzdem immer no tuet unterstütze.
MA2	359-363	Ich bin glaube ich, teilweise sehr lästig, wenn ich eine Antwort brauche um meine Dinge zu erledigen, um meine Aufgaben zu erledigen. Dann hacke ich halt fünf Mal nach. [...] ich bin manchmal halt vielleicht ein bisschen zu umständlich und zu genau. Dass ich ihn halt mit Dingen aufhalte, mit denen man sich eigentlich nicht zu lang beschäftigen sollte.
MA3	242-254	Idem, dass ich vielleicht ab und zue nid ganz genau das mach was sie seit oder was sie sich wünscht. [...] Also ich tuen sie sicher nid so behindere, dass nachher anderi drunder liedet oder dass anderi nachher sich gäge sie uflehnet. Das isch dänn öppis i mir drin...also ebe Persönlichkeit vo mir. Das merkt niemert andersch. Vielleicht merkt sies au nid emal. So dass ich mir dänn au selber Barriere in Wäg stelle, dass ich nid wiiterchume.
MA4	153-155	Behindere, ja, ich weiss ned. Ich probier scho mini Impuls drizgeh oder villicht Verbesserige, wo mr chönt mache. Ich wüsst ez ned, inwiefern ich ihn duen behindere.
MA5	405-429	Wenn ich eine Führungskraft behindern will, dann reite ich auf Kleinigkeiten herum. Dann würde ich eben noch genauere Informationen verlangen oder wie meinst du das jetzt konkret, gib mir mal ein Beispiel. Also ich hab das so richtig vor Augen. [...] Und das find ich überfordert dann manchmal die Führungskräfte, weil sie dann auch in Details versinken. Und deswegen würd ich sagen, wenn ich erst mal das akzeptiere, was gegeben ist und dann erstmal ein bisschen abwarten...vielleicht ergeben sich noch manche Details von selbst. [...] dann kann ich die Führungskraft unterstützen. [...] Und das merk ich manchmal eben bei Leuten, die weniger sicher sind als mein Vorgesetzter, dass sie da in die Falle laufen. Dass sie für die Mitarbeiter dann einfach versuchen jedes Detail zu klären, jede Kleinigkeit nochmal nachzufragen. [...] Ich glaub das hab ich auch schon gemacht. [...] da mag ich mich gar nicht rausnehmen. Und ich beobacht das manchmal eben auch bei Kollegen [...]
MA6	211-217	Also wo er Chef worde isch, hät euses Team sicher kei Freud gha. [...] isch halt sehr dominant vode Art her, vom Schwätze her, [...] und er red halt au extrem vill [...] bis mr seit, ja guet, du wotsch ja gar ned wüsse, was ich meine. Wotsch eigentlich eifach dini Meinig verträte, und das isch scho sehr ahstrenghend mängmal.
MA7	207-212	Behindere villicht mit minere Neugier wo ich mängisch han und ebe ich mach nöd eifach öppis will er ez eifach grad chunt sondern ich will amel auno s Warum wüsse. Das isch eh Behinderig, absolut. [...] wo ich sicher nöd ganz eso eifach z handle bin wie gwüssi Assistentinne wo eifach nume Ja und Amen säget und ja ich führe us ja ich führe us. So bin ich nöd, so funktionier ich nöd.
MA8	211-215	Ich denke behindere, au das empfindet jede chli andersch. [...] Dur das, dass ich au direkt Feedback gibe, behindere ich ihn mängisch au, will ich ihn uf Sache ufmerksam mache, wo er sich ned wür drum kümmern. Ez cha er das als Behinderig oder als Ergänzig wahrneh. Und das isch glaub au sehr unterschiedlich ufs Thema bezoge. Es isch würi säge au amel eh gwüssi Behinderig.
Wahrnehmung der Beziehung zur Führungskraft bzw. zu Mitarbeitenden		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK2	218-220	Ich wür säge offe und ehrlich, respektvoll [...] dass mr au chli Spass het, dass mr es ahgnehms Umfeld het, dass mr en ahngehmi Kultur het.
FK3	73-77	Aber mir händ immer äs guets Verhältnis gha. Ebe au wänn sie sich entschlosse händ ä Zuesatzusbildig zmache, no go studiere zgah. [...] und ich s'Gfühl gha han, mol die Person möcht ich eigentlich sehr gern wieder istelle. Und wo ich au s'Gfühl gha han die chämt au gern wieder zrug wänn sich das wieder mal ergäbt.
FK7	340	Ich glaub, meine Beziehung zum Mitarbeiter beruht auf einem gewissen Mass an Ehrlichkeit.
MA1	17-18	[...] mir händ eigentlich meh eifach ä Gschäftsbeziehg. Also sehr wenig private Ustusch.
	25-26	Irgendwie wie isch dis Wuchenänd gsi oder so, das gits bi eus eigentlich gar nöd.
	317-319	Ich han s'Gfühl mir känned eus jetzt scho so lang und eigentlich au relativ guet, dass mer au gägesitigs Verständnis händ. Mir wüsset chli wie jede so tickt.

MA4	161-162	Ich find die Verbindig gaht guet, kollegial und Vorgsetzt, ich erleb das da guet.
MA8	230-234	Sie basiert uf Vertraue, Freiheit ide Beziehig, es isch durchus motivierend [...] also er git mir d Möglichkeit mal ine anderi Richtig z träume, also so chli Brainstorming mässig, au z danke, mal us de Box usecho. Mir hend eh gwüssi Ehrlichkeit underenand, und ich find au es isch sehr kommunikativ. Ich ha nonie so vill kommuniziert mit mim Chef.
Ob die Beziehung wie gewünscht ist		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	213-229	Natürlich hani bim jede einzelne gwüssi Attribut woni danke, die chöntet sie no usbaue oder wiiter entwickle. Bim einte wünsch mir villicht meh Abstimmige mit verschiedenste Lüüt, well er sone Funktion und Rolle hät. Aber det hii muess ich ihn führe, er isch ez neu inecho, und er isch guet ih dem wo er macht, aber ich möcht ihn noimet anderscht ha. Die komplexi Wält, wo ich ihne gschilderet ha, die muess er verstah, wie die Systematike funktioniere. [...] Bide anderne bruchts villicht eh Kommunikationsoptimierig oder -entwicklig. Will s daily business macht sie guet, und uf ihrem Level chan sie guet kommuniziere, mit dene Mitarbeitende wos betrifft. Sie chönt sich im Sinn vo is Management rapportiere und kommuniziere, also ufene anderi Art und Wiis, wiiterentwickle. [...] Die dritti Person, denki, isch eh Situation ihrätte wo ich muess säge, okay, sie hät en neue Wäg ihgschlage wo für sie stimmt, wo usserhalb vo dere Firma isch, und drum isch d entwicklgsfähigkeit limitiert oder ihgschärkt. Wo ich säg, guet, dass isch de neu Wäg für sie und ich stah ihre da ned im Wäg sondern mr lueget, was gits für Möglichkeite für eus, dass du de Weg chasch gah.
FK2	224-228	Ah ich denke momentan trifft das eigentli scho zue, vo dem her. Also ich denke, was sicherlich immer es bizli es Problem isch, isch teilwis dass d Kommunikation mängisch chli knapp isch. Je nach dem wenn mr im Stress isch oder unterwegs isch oder wenn mr sich nid so vill gseht, denn isches halt scho chli schwieriger. Aber ich denke, im Grosse und Ganze sött das scho passe, jaja.
FK3	242-248	Also ich wür säge fascht alles, ja...also was sicher isch, mit dene Mitarbeiter wo in Österreich sind ischs sicher schwieriger die Pünkt wo ich da gseit han würllich zläbe. Will halt eifach scho nur vo wä Distanz her und mer gsehts halt nöd so oft Face-to-Face. [...] Und ich dank eifach so...ja...Spass ha am schaffe...das chammer nöd guet oder schwächer zelebriere. [...] isch nöd so dass mer jetzt da eifach mal chan verbi ga und säge hey das isch jetzt lässig gsi.
	350-356	Also ich dank Offenheit isch am Afang sicher au no schwieriger gsi. Will mer eifach au merkt, dass es verschieden Kulture sind Schwiiz und Österreich. Und dass halt zum Biespiel Österreicher au eusi Sprach zum Teil anders verstönd. [...] Das sind so Sache wo mer sich hät muess dra gwönne, dass d'Österreicher das je nach dem anders verstönd.
	359-361	Ich dank d'Beziehig zu Mitarbeiter isch au rächt kollegial. Ich dank det muess mer eifach ufasse, dass mer nöd zu kollegial isch. Dass mer nöd dä Kumpel isch sondern dä Vorgsetzt isch.
FK5	653-656	[...] ich versuech das sicher so umsetze. Klar glingts eim wahrschinlich au nid immer, also da bini sicher. Aber ich denk scho, dass ich eifach i die Richtig schaffe mit de Lüüt. Ich denk au d'Feedbacks gönd scho i die Richtig, dass das au zutrifft.
FK6	734-742	In Bezug auf welche Mitarbeiter? Ich denk schon, dass diese Begriffe auch zutreffen. Ich mein, das mit dem Fordern, das hat natürlich auch immer unterschiedliche Ebenen. Das kann jobmässig sein, das kann natürlich auch verhaltensmässig sein. Aber offen, transparent, das erwart ich schon und das ist auch was in Feedbacks immer drin ist. [...] Und eben, wenn die sagen sie sind unzufrieden mit ihrem Job, dann kann man darüber reden. Wenn sie das nur woanders erzählen, dann kann ich dann nichts anfangen, weil ichs nicht weiss. Und deswegen denk ich schon, dass das zutrifft, weil das wird angesprochen.
FK7	334-336	Nun ist das glaube ich sehr gut gelungen, diese Dinge lehren, gegenüber den Mitarbeitern auch einfordern und ich glaube, jetzt funktioniert das eigentlich gut.
FK8	499-507	[...] ich versuche das Ziel zu erreichen. Sind wir immer perfekt? Nein. Aber ich glaube es ist schon wichtig, dass man gewisse Ideale hat. Und versucht auch diese Ideale zu leben. Aber ich glaube wir sind keine perfekten Menschen, das geht nicht. Aber ich glaube man kann versuchen, sich dahin zu bewegen. [...] Ich glaube es ist so ein Entwicklungsprozess. Manchmal gehts auch in die andere Richtung. Ich geb dir ein Beispiel; wenn du eine taffe Entscheidung triffst, zum Bei-

		spiel nächstes Jahr gibts keinen Bonus [...], dann kanns sein, dass der Mitarbeiter mit dir mal einen Monat nicht offen ist.
MA1	367-370	Ebe au ä persönli Beziehg zha, dass mer enand kännt, das mer ä chli...also ich han s'Gfühl mer hät dänn au chli meh Verständnis. Wänn jetzt vielleicht mal eine schlächt glunet isch, dänn weiss mer vielleicht au was de Hintergrund isch. [...] und ebe suscht eigentlich so wie ichs jetzt han [...]
	378-382	Vielleicht meh amigs so chli Umgang, also was jetzt ich oft oder teilwis erläbe, dass halt eifach irgend äs e-Mail chunnt, bitte sofort bearbeiten und ich han suscht no 100'000 Sache und bin scho am schwimme und dänn chunnt no das. Und ja, da wünsch ich mir amel scho chli meh Verständnis vo ihm. Also dass er dänn halt weiss okay, sie chan jetzt nöd eifach alles grad gheie lah, sie hät no anderi Sache.
MA3	267	Mit ihre isches jetzt eso, wie ich mir das wünsche.
MA4	165	Bis ez chan ich eigentlich nur ja säge.
MA5	482	Mhm, aboslut.
MA6	232-238	Ja, also es isch au kollegial. [...] Fründlich und nett, er isch eifach kein Chef oder. Zum Bispil es Meeting, en Chef muess für mich es Meeting eröffne und schlüsse und sich au bedanke bi dene, wo das organisiert hend. Und euse Chef sitzt eifach am Computer da [...] und denn isches fertig und er gaht, und das isches gsi. Das isch für mich eifach kein Chef. Ih dem Sinn au nöd sone Respektsperosn, wo mr ime Chef sött gseh.
MA7	226-227	Ich würds scho sege. Ich mein nüt isches Bilderbuech. Aber so wies gläbt chan werde, find ich scho momoll.
	235-236	Mängisch dörfte er au chli meh Chef usehänke. Mängisch dörfte er au chli meh säge, so, und das säg ich ez und bis denn muess das... und ja.
MA8	238-248	Was ich mir mängisch no wür wünsche, chli meh persönlchs. Sich chli meh id Charte lah luege la. [...] Es het halt Uswürkig uf diversi Sache, dass er sich ned so laht id Charte blicke. Und villicht nochli meh fürs Team update. Zum Bispil chum ich die einte Projekt vode anderne gar ned so gross mitüber. [...] für mich schlächt, will ich kei Ahnig ha, wo sie stönd, was sie möchet, wiewill Arbet dass sie hend. Und denn no s Netzwerche, isch öppis wo ich würdi vo ihm nochli meh er-warte. Dass er no meh Netzwercht.
Bewertung der Zufriedenheit mit dem Führungsstil		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	236-244	D Frag isch eher, was hätti füren Füehrigsstil, wenni eh grösseri Gruppe wür führe? Und det wür ich mir eher eh Note im undere Bereich geh, will det müessti no einiges dezuelerne. Bi mine vier Mitarbeiter würd ich mir relativ eh 4 gäh.
FK2	235-236	Also ich wür mr, es 4i wür mr denki scho geh.
	248-259	Will im Normalfall isch s Feedback eigentlich ganz positiv vode Mitarbeitende wenn mr über das redet.
FK3	364	Also (lacht) ich wür mir äs vierehalb gä.
	426	Auf die Frage, was MA vermutlich für eine Note geben: [...] vielleicht äs vieri. Ich weiss es nöd.
FK4	156-158-160	Es 3 bis 4i. Ich ha s Gfühl, dass ich d Füehrig meh nebether mache und ned als Hauptjob. Das find ich ez bizli unbefriedigend. Will ich Ziit nöd han. Und mängmal gsehni mr chönt so vill mache und no meh mache und es lieht eifach nöd drin.
FK5	670-674	Also wänn mers jetzt eifach uf d'Zfrieheheit bezieht, dänn dänk ich han ich min Wäg gfunde. Also da chönt ich mir jetzt...da chönt ich jetzt säge das isch jetzt äs 5i. Das isch jetzt nöd, dass ich jetzt irgendwie vo de Qualität vo de Arbet s'Gfühl het ich chönt mich nid steigern. Aber ich denke de Wäg han ich gfunde wies für mich passt, wies für mich funktioniert. Und wie gseit, da isch i de letschte zwei, drü Jahr soviel passiert.

	747-752	[...] also ich bin sicher äs gäb äs paar Mitarbeiter, wo mer äs 5 würed setze. [...] ich mein das isch ganz eidütig, mit dene wo mer würllich ä Ebeni findet wo für beidi stimmt, ich glaub die würed äs 5 setze, aber äs wäred wahrscheinlich nid alli. [...] Ich dank...sägemer mal 3 bis 5.
FK6	753-757	[...] keine Ahnung - vier oder drei bis vier. Ich mein ich bin sicher nicht perfekt. Dann müsst ich einfach mehr Erfahrung haben [...]. Aber ich denk durchaus, dass ich Diverses reflektiert angehe. Eben das wär jetzt interessant nochmal so ein 360er zu machen. Um dann auch zu sehen, weil das eine ist Fremd- und das andere ist die Selbstwahrnehmung.
	893-894	Das ist sicherlich unterschiedlich von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und das geht wahrscheinlich von...keine Ahnung, zwei bis fünf.
FK7	346-351	Drei [...] wiiterentwickle [...] weg vom Operativen. [...] dass ich mehr Zeit für die Mitarbeiter, für dieses tatsächliche Coaching habe.
FK8	521-527	Ich glaube ich kann an mir immer arbeiten. Das heisst ich werde mich niemals, weil ich eher ein perfektionistischer Mensch bin von der Grundattitude her, werde ich mich niemals sehr oben urteilen. Ich werde mich auch niemals sehr unten urteilen, weil ich ein sehr starkes Selbstbewusstsein habe [...]. Das heisst [...] ich würde immer so sagen, so vier. Und das ist wahrscheinlich die Standardantwort die du dann bekommst. Aber ich denke so, ne 3.873 (lacht).
	644-645	Auf die Frage, welche Note die Mitarbeitenden ungefähr geben würden: Ich würde sagen, es ist eine 3.8 und nicht eine 3.837. Ich glaube ich bin nicht so weit weg von Gut und Böse.
MA1	399	[...] vielleicht äs 4i.
MA2	402	Ich würd sagen vier.
MA3	274	[...] rein Füehrig vo de Mitarbeiter würd ich säge äs 4.
MA4	169-173	Es 4i. [...] Wills sicher immer Verbessermöglichkeit git. Zum Bispiil bide Zielverihbarige oder so. Oder Sache wo er find chönt mr optimiere wo ich ez ufgrund vo mim Wüssensstand oder Erfahrung gar nonig so chan ihbringe. Und ich ha s Gfühl er verstaht das ned eso.
MA5	512	[...] eine 5.
MA6	241-244	Da ischer würlki ungeeignet, so wie er jetzt isch. [...] wobi ebe generell würi ned säge er hät kei Potential. Me chönt villicht scho öppis meh mache. Also wenn du mich nachere Note frögsch zwüsched 1 und 5 denn würi ihm so knapp genügend geh.
MA7	232-236	Ich würd ihm nöch anes 4i gäh. Ich würd ihm keis 5i gäh, denn wär ja alles perfekt. [...] Mängisch dörf er au chli meh Chef usehänke. Mängisch dörf er au chli meh säge, so, und das säg ich ez und bis denn muess das... und ja.
MA8	257-264	Ich würdem glaub es 4, 4-5, geh. [...] Will ich s Gfühl ha, mir passet zäme vode Persönlichkeite, zums ganz banal erchläre. [...] Er gaht extrem uf mich ih, was ich eigentlich ned immer nur erwarte und ich bi denn amel positiv überrascht. Und ebe [...] er hät en ehrlichi Art drum git er gad Feedback, [...] ich chan sege was ich wett und was ich erwarte und wer ich bin [...] ich denke, schwächeri oder ned so klari Persone chunt bi ihm villicht au mal chli under d Räder.

Hauptkategorie 4: Ideal-Vorstellungen von Führung

Führungswerte		
	Zeile	Text aus Transkription
FK1	81-87	Klari Vorgabe bide Ziil, Rahmebedingige abstecke, [...] Vertraue [...] dass de Mitarbeiter ebe s Vertraue hät zum cho und säge, es git Abwichige, es gaht nöd eso wies isch. [...] Und ebe au gradlinig zsii, es git immer Challenges, dass mr es Resultat muess ändere, das gits, das isch ned d Linie verlah, mr muess eifach offe kommuniziere, was sich gänderet hät.
FK2	90-93	Also würllich wichtig isch, dass mr würlki au authentisch isch, de Lüt gägeüber. Und dass mr sich de Lüt gägeüber ebe so verhältet, wie mr au wetti, dass sich din Chef dir gegeüber verhältet. Dass mr würllich au ehrlich isch, und dass mr en guete Umgang het mitenand.

FK3	137-142	Also isch mer sicher wichtig, dass mer sehr offe und ehrlich mitenand isch. Dass mer Vertraue zunenand hät. Nöd dass mer da hine ume irgendwie Grücht verbreitet oder sich nöd getraut än Fehler zue zgäh...also ich säge jetzt mal eh positivi Fehlerkultur. Mir isch au wichtig, dass mer au dehinder staht, [...] dass mer au de Grund dehinder gseht, dass mer das dänn au würllich us voller Überzügig chan mache.
	145-148	Also zum Biespiel wänn umes Projekt gaht, dänn versuech ich, dass det i dä Zämestellig vo däm Projektteam verschieden Lüt sind, wo sich gägesitig ergänzed. [...] Und det halt würllich au s'Ziel vom Projekt guet erchläre.
	154	Auf die Frage, welche Werte hinter diesem Verhalten sind: Transparenz und Zielgrichtetheit
	298-305	[...] wänn inere gwüsse Situation nöd zu mir chömed wänn äs Problem git sondern irgendwie eifach ä ander Person asprached. Zum Biespiel grad zu mim Vorgsetzte gönd oder das grad mitem HR diskutieret ohni dass ich dänn öppis wüssti. [...] Das findi dänn nöd guet. Das isch unangnähm und das wür mir zeige, dass sie mir nöd voll vertraued und au dass die Transparenz wo ich au scho agsproche han, dass die nöd da isch.
FK4	59-64	Zfriedeheit isch dänk ich scho de zentralsti Punkt. [...] Und sie ned chömet und säget, oh mein Gott, so en Chef, und eigentlich chäm ich ja vill besser drus, und ich gnau so s Gfühl ha, es isch kei vernünftigi Zämearbeit möglich, die sind all unfähig und so wiiter. Ich denke alli andere Sache, Erfolg etc., das isch sowieso d Erwartig oder selbstverständlich und das chunt denn ebe au usem andere use.
FK5	169-180	Also für mich isch so chli s'Persönliche immer zerst wichtig. Also wänn ich merk, dass ich mit öpperem guet harmoniere...wänn emal die Ebeni da isch, also dänn chunnt alles andere eigentlich vo ellei. [...] Also ich gang immer eher über d'Person a d'Ufgab ane. Das isch so chli ä persönlichi Gschicht. Anderi sind wahrschinlich strategischer. Und gsehnd zerst so chli s'strategische Umfeld und baued sich mit dem au dänn die persönlliche Kontakt uf.
	251-253	Also sicher Offeheit, Vertraue, Sicherheit...ja, Motivation. Au gwüssi Sache vorläbe, also nid nur verlange. Ähm...mitfreue, mitliede sägi mal...so.
	256-257	[...] also Glichheit übrigens au [...] also quasi alli glich wertä, glich behandle.
	263-270	[...] dass sie wüssed, wänn sie ihri Leistig bringed, dass mer dänn halt nid immer hinne dra staht und lueget...jedes Detail...Und dass ich würllich au Verantwortig gib und au säge ich weiss, dass du das chasch, du machsch das und du ziehst das dure und nachher luegemer s'Resultat a. [...] Also würllich au än gwüsse Freiruum au la und nöd so dä Kontroll-Freak wo jede Schritt überwacht. Ich dänk das händ d'Lüt sehr gschätzt. Und da gits jetzt Biespiel wo sie mir das au signalisiert händ. Dass sie eigentlich bi dene Punkt findet, dass ihne das i dä Zämearbeit wichtig und guet gsi isch.
FK6	276-280	Dann sicher wichtig ist, dass man gradlinig und transparent bleibt. Und eben nicht irgendwelche Hidden-Agendas aufzieht. Also das ist für mich eigentlich ganz wichtig. Dass die Entscheidungen die getroffen werden, dass das nachvollziehbar ist. Dass es eben nicht heisst so du machst jetzt das. Sondern warum wollen wir in diese Richtung oder in jene Richtung gehen. [...]
	300-309	Eben transparent zu sein, ehrlich, gradlinig. [...] Natürlich Credo-orientiert. [...] Über allem steht einfach immer das man ethisch ist. Dass man eigentlich guten Gewissens schafft. Das ist sowieso eines meiner Guiding-Principles. [...] auch mit Blick auf Marketing, einfach keine Claims die nicht stimmen. [...] Wenn ich ein schlechtes Gewissen habe oder denke nein, es gibt da eine bessere Geschichte, dann kann ichs nicht verkaufen. Von dem her ist ja gut, dass wir die besten Produkte haben (lacht).
	314-341	[...] es fängt im Material an, dass man einfach nur Claims macht - ich mein viele Konkurrenten...da stehen dann Marketing-bezogen, Claims drauf die sind einfach nicht sauber abgesichert. Und da muss ich einfach sagen, das ist überhaupt nicht mein Stil. Wenn ich irgendwo was [...] verkaufen möchte, dann kann ich auch voll dahinter stehen und dann gibts auch die Daten dazu. Ganz andere Bereiche sind natürlich wenn man sich sagt...und da ist eben das Credo auch hilfreich. Dass man sagt okay was machen wir hier denn eigentlich und warum machen wir das. Wir machens eben für den Kunden. Wir launchen das auch wenn es uns kein Umsatz bringt und viel Arbeit macht. Oder, das sind so Sachen wo man rational sagen würde okay, dann lassen wirs

		weg, Return of Investment ist nicht da. [...] Natürlich muss die Relation immer stimmen und man kann ja nicht das ganze Budget geben. [...] ich würde immer noch versuchen ihnen etwas zu geben, wo sie ihre Projekte vorantreiben können. Die dann ja für die Patienten wieder sind. Und da kann ich voll dahinter stehen.
FK7	148	Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz.
	150-154	[...] Management-Entscheidungen, Entscheidungen, die eine Gruppe nicht positiv aufnimmt sag ich mal. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, der jeweiligen Person zu vermitteln, wieso und weshalb diese Entscheidung zustande gekommen ist. Und da schliesst sich für mich der Kreis. Das hat was mit Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit zu tun.
FK8	194-196	Vertrauen ist mir absolut wichtig. Offenheit, Verständnis. Auch gegenüber dem Privaten. Ja ich glaub [das] ist für mich eine Grundlage generell im miteinander.
	202-212	Ich geb dir ein Beispiel. Einer von meinen Mitarbeitern hat ein Burn-out gehabt. [...] wir haben es trotzdem geschafft...und das zeigt mir dass wir Vertrauen und Offenheit haben...wir haben in der ganzen Phase [...] jede Woche eine Stunde telefoniert. Das ist keine Pflicht-Veranstaltung. Das ist für mich eine Situation wo ich sehe, da haben wir ein Vertrauens-Verhältnis aufgebaut miteinander. [...] Wir haben dann gemeinsam versucht die Situation für ihn positiv zu entwickeln. [...] Der gegenseitige Austausch, wie gehts dir, passt das, Offenheit. Wir haben über sehr private Dinge in dem Zusammenhang auch gesprochen.
	665-669	Ich sag dir klipp und klar wenn du vor mir bist, das ist totaler Mumpiz gewesen, das geht doch so nicht. Sag ich dir klipp und klar ins Gesicht. Und gewisse Menschen...deswegen ist mir Vertrauen wichtig. Diese Offenheit, diese Ehrlichkeit wichtig. Also wenn du eine Grundlage geschaffen hast zwischen zwei Menschen, dann kann ich dir ins Gesicht sagen du bist ein Vogel.
	680-681	Ich glaub ein bisschen lustig muss auch sein. Ich glaub das ist eine wichtige Komponente, positiver Optimismus.
	704-715	[...] ich glaube es ist wichtig, zu akzeptieren, dass wir verschiedene Persönlichkeiten im Unternehmen haben. [...] wir müssen Wert darauf legen, dass jeder seinen eigenen Führungsstil erstens hat, wir akzeptieren dass er das hat und ihm dabei helfen das für sich selber einzubringen. [...] Also es betrifft den Führer genau so wie denjenigen der geführt wird. Das muss man fördern, dass wirklich jeder speziell ist oder dass wirklich jeder ein Individuum ist.
	718-726	Positive Umwelt und viel viel Spass, das ist wichtig. Das hilft unheimlich. [...] egal auch wie schlimm eine Situation ist, wenn du jemanden die Perspektive geben kannst, das es auch was Gutes drinnen gibt, das es auch was Positives daran gibt. Und wenn du diesen Spirit oder diesen Geist auch geben kannst, ich glaub dann kannst du die Leute auch begeistern, dann kannst du sie mitziehen. Dann hast du doch so einen positiven Drive so sag ich immer dazu. Und ich glaube das ist wichtig. So diese positive Grundstimmung [...]
MA1	120-125	Dass ich wirklich an fachkompetenti Vorgsetzti wär. Also dass ich wirklich au weiss, was d'Mitarbeiter us mim Team machet. [...] dass wänns mal as Problem händ, dass ich au jedi Ziit chönnt hülfe. Aber ebe au die persönlich Ebeni, dass ich au an guete Bezug han zu dä Lüüt. Will ich han s'Gfühl, Mitarbeiter sind loyaler wenn mer irgendwie an guete Bezug hät zunenand, au persönlich.
	129-133	Also dass ich eifach...nöd bis is chlinste Detail grad alles weiss was sie möched. Aber dass ich wirklich eifach Bscheid weiss, um was as eigentlich gaht, was mini Mitarbeiter möchet. Aber glich nöd dass es as Kontrolliere isch, was sie möchet. Dass sie glich chönd sehr selbstständig schaffe, also dass sie wüssed ich han s'Vertraue i sie. [...] Aber wänns dänn mal ä Frag händ, dass sie dänn chönd cho [...]
MA2	125-128	[...] offene Kommunikation, Ehrlichkeit, Transparenz, dass ist das A und O. Also ich muss meinen Mitarbeitern vertrauen können, dass das was er mir sagt auch die Wahrheit ist. [...]Und würd auch erwarten ein dementsprechendes Verantwortungsbewusstsein, die Aufgaben halt richtig und gewissenhaft zu machen.
	132-136	[...] dass mir der Mitarbeiter auch sagt, wenn er mit Dingen ned einverstanden ist und ned alles runterschluckt was ich ihm sage. Sondern wenn er eine andere Meinung hat, mir das offen kommuniziert. Und ansonsten halt [...] dass die Dinge erledigt sind zu dem Zeitpunkt wo sie erledigt sein müssen und dass das auch korrekt gemacht ist.

	138-141	Dass man nicht jeden Schritt hinterher kontrolliert, sondern dem Mitarbeiter seinen Freiraum gibt, dass er sich entfalten kann. [...] Also kontrollieren und vorschreiben nur da wo es wirklich notwendig oder wichtig ist.
	198-201	[...] auch im negativen Sinne. Auch also...er gibt nicht nur Feedback danke, das ist gut gemacht. [...] Also es soll weder das eine noch das andere überwiegen, sondern es soll halt einfach ehrlich sein.
MA3	81-83	Sicher mal Wertschätzig selber a die einzelne Persone. Wenn mer das wertschätzt was die Person macht. Dänn Verständnis. D'Freiheit ha zmache was mer möchti, also nöd dasss mer kontrolliert wird, sondern dass mer s'Vertraue hät, Vertraue i die andere Lüüt.
	88-93	Also wänn ich zuelose, chammer die Wert au feststelle. Also wänn mer zuelost git mer au Wertschätzig und Verständnis. [...] Das find ich öppis sehr wichtigs. Zuelose und nid irgendwie sälber öppis interpretiere ohni vorher absproche zha mit dä Lüüt.
MA4	49-50	Vertraue, dass d Mitarbeitende ih mich Vertraue hettet. Dass ich ihre Vorstellige grächt chum.
MA5	152-158	Eine moralisch-ethische saubere Grundhaltung. Es ist jetzt natürlich sehr bezogen auf die Pharma-Industrie. Also das wär mir sehr wichtig, dass man keine Sachen verlangt, die irgendwie Patienten oder Kunden Misskredit bringen oder die in der Öffentlichkeit in irgendeiner Form angekreidet werden könnten. (überlegt) Gerechtigkeit. Also man hat ja mehrere Mitarbeiter und ich glaub so ein bisschen eine Form von Gerechtigkeit muss man da schon walten lassen. Dann Förderung. Dass also Mitarbeiter in...vielleicht in manchen Sachen gefördert werden, wenn sie wünschen andere Aufgaben zu übernehmen.
	178-180	Transparenz vielleicht, dass man die Massnahmen, die Ziele die man hat, ein bisschen transparent macht. Wie passen die in die Strategien...warum sind diese Massnahmen getroffen worden [...].
MA6	72-88	Es Vertraue, und en Ehrlichkeit, das find ich sehr wichtig. Ich vertrau eigentli priziipiell de Lüüt emal. Natürlich birgt das Gfähr, dass mr usgenutzt wird. Es git au de ander Ahsatz, dass mr seit, grundsätzlich misstrau ich allne und Vertraue muess mr sich verdiene. Aber ich bi uf de andere Siite, [...] ich find, es isch eifach en schönere Wäg für beidi. Das dunkt mi wichtig. Und was s andere isch, d Ehrlichkeit, dass mr ebe au Problem ahspricht. Das isch au öppis wo d Cheffe nūme so machet hüt. Da werdet Lüüt durch d Firma gschleickt, 10, 12, 13 Jahr, niemert getraut sich würlki ahzpacke und das isch jetzt klassisch bi Jannsen oder. Niemert duet sich dem ahneh, [...] dass mr mal ganz klar seit, du mr hend langsam es Problem oder, mr laufet da irgendwie ine Demotivation ine, [...] Dass mr au schriftlich festhaltet, wie gahts wiiter. Das isch öppis wo zwar unahgnehm isch, so Sache ahzspreche, aber am Mitarbeitende schlussendlich hilft. Will was ez passiert, d Lüüt wärdet entlah, zägg, pängg, nach 13 Jahr sie säget, du nie hät irgendöpper öppis gseit! Und zu rächt sägets das oder. Und das isch vill de schwerer Wäg dänn für die Lüüt als dass mrs irgendwann mal ahspricht und wenss denn halt ned gaht, denn ghörts au zum Chef sii, dass mr öpper entlah.
	91-106	Ich denke eifach, dass mr de Lüüt au Luft lah. Ich bin öpper wo gern mit de Lüüt usegaht, also als Chef wär ich au nöd wahnsinnig vill im Büro. Ich bi gern unterwegs und so. Aber ich denke mr chan zum Bispiel ime Begleitbsuech hinedrah hocke und sich Notize mache – was nöd vo so vill Vertraue zügt – wo sehr kontrolliert isch. Oder me cha sich rege am Gspröch beteilige und so dass eh Drüer-Diskussion git und sich niemert kontrolliert vorchunt. [...] bime neue Mitarbeiter luegt mr villicht no genauer hii, aber au nöd mitem Hindergedanke, de will bschisse, sondern er macht villicht no Fähler. Und das au so kommuniziere, dass mr seit, es gaht ned ums Kontrolliere sondern es gaht au ums Hilfe [...] halt ganz offe sii mitenand. Wenn mr vill Vertraue hät und au öppis vo sich verzellt, denn erfahrt mr ide Regel au öppis vom Gägeüber. Und wenn mr extrem verschlosse isch oder kontrolliert, ghört mr de amel nüt.
MA7	74-80	Dass mini Erwartige verstande wärdet, [...] dass mr luegt, dass d Mitarbeiter z friede sind. Es git ja so vill unzufriedeni Mitarbeitendi uf de Welt, das isch ja tragisch. Es isch wichtig dass öppis menlichs zruggchunt, oder ebe au es Danke, vo beidne Siite. Dass mr es gmeinsams Ziel hät. Dass mr nöd seit, ebe ich bi ez da und säge dir, sondern dass mr ebe gmeinsam ah öppisem schaffet.
MA8	121-	Ich bi zum Bispiel extrem eh Person wo uf Wertschätzig reagiert, das isch eine vode Wert wo eifach muess umesii, binere Füehrigsperson. Mags sii in Form vo häsch guet gmacht, ufd Schulte-

	125	re chlopfe, vo mir ladet dich mal ih zume Ässe. Wertschätzig isch extrem es zentrals Thema, will es motivieret, es veränderet, und es git Perspektive. Darum glaub ich, das wär eine vodene Pünkt wür ich säge für Führihrschrafft.
Führungsaufgaben		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	96-103	Er muess direktive duregeh, d Richtig vorgeh. [...] Mr muess versueche stark beizflusse, und die Visionen wo vo obe abe treit sind, wiiterzgäh, inere Form, wo sie zumindest im negste Level au verstande wärdet. Wenn mr en Bauarbeiter frögt, was machsch du, seit er villicht, ich bau eh Muur. Schönst wär natürl, wenn er seit ich bau en Palast. Und wenn mrs schaffet, dass d Mitarbeiter überzügt sind devo, sie bauet ame Palast oder ame Hochhus, und ned ah Muure, denn hemmer vill erreicht, denn hät de Mitarbeiter es visionärs Ziel. Und so hät er en Langziithorizont und es stellt für ihn en gwüsse Wert dar [...].
FK2	95-98	Also dass mr sicher lueget, dass mr ebe gemeinsam die Ziel erreicht, wo me het. Und au, dass mr würlk au immer chli versuecht, d Mitarbeiter au z fördere und chli z entwickle. Dass sie au gwüssi Challenges villicht hend. Ja oder, ich denke dass d Lüt müend Freud ha am schaffe. Das isch essentiel denk ich.
FK3	94-95	[...] find ich sött mer vill meh mal wieder s'MbO fürenäh oder mal en Mitarbeiter dra erinnere und a dem au schaffe.
FK4	66-69	Da wür ich ez zwei Sache nenne. S einte isch ganz banal Sicherstelle, dass mr die Ufgab, wo mr z erledige hät, dass mr die erlediget. Und was meh id Führihrig gaht, isch denn d Entwicklig vode Mitarbeiter. Dass mr ihne eh Perspektive bietet und sie versuecht wiiterzentwickle, segs ih ihrem Wüsse oder ide Funktion.
FK5	11-16	Also äs isch sicher au d'Verantwortig vo de Führihrschrafft zum luege, welli Lüt händ das Potenzial zum [eine Führungsposition zu übernehmen]. Will ich mein [...] än guete Verchäufier isch au nöd unbedingt ä gueti Führihrschrafft. Also wänn mer immer die, wo im Fachbereich die beste sind wiiterentwicklet, isch mer under Umstände nöd immer uf dā richtige Schiene dānk ich. Äs sind anderi Kompetenze i dām Sinn gforderet.
	24-28	[...] wenn ich als Führihrschrafft funktionier isch für mich au wichtig zum überlege, i welli Richtig chönnt mer die Lüt entwickle, was wettet sie. Aber au was chönnt für d'Firma gwünnbringend si. Also dass mer da irgendwie än Wäg findet. Und da bruchts eifach au ä offni Kommunikation dezue. Also ich dānk mer muess au ab und zue Mitarbeitende säge, dass mer sie i gwüsse Funktione nöd gseht. Also das ghört au dezue.
	274-286	[...] klari Vorgabe bruchts. Dass eigentlich vo Afang a klar isch, welles Ziel verfolgemer. [...] also dass mer natürlich Verantwortig, Vertraue, Sicherheit git und dene Lüt Unterstützig git, dass die merked okay, de traut mir das au zue. Aber für das müend au klari Vorgabe da si, wo ane wänd mer. Au mitere Begründig i dām Sinn. Also was sind au eusi übergeordnete Ziel und wieso gömmer i die Richtig. Also dass mer nid nur seit mir bruchet bis dānn und dānn so und so viel Umsatz. Was bedüet das, wie gömmer da wiiter, was chömmer eus da ufbaue. Und das isch natürlich nid nur Gäld und Umsatz. Sondern Kontakt, Beziehige mit Chunde wo üs vielleicht langfristig nachher au öppis bringet. Also so eigentlich Sinngebige vo de ganze Gschicht. I die Richtig, ja. Und ebe nachher au die entsprechend Wertschätzig, aber uf die ander Siite ebe au äs klars Aspräche, wänn gwüssi Sache nid funktioniered. Das ghört au dezue. Halt irgendwie negativi Sache nid vor sich schiebe sondern aspräche.
FK6	67-83	[...] vorher im operativen Bereich hab ich natürlich vieles in die Hand genommen, direkt beeinflusst. [...] Also wenn ich dann Vorgesetzter bin, muss ich ja eben delegieren [...]. Und mich eben dann bewusst auch rauszunehmen aus diesem Mikromanagement, [...] das ist schon noch ne Challenge, weil man eben vorher das aufgebaut hat. [...] Zu sagen ,okay du musst jetzt das strategische sehen und das auf Cluster-Ebene sehen, [...] aber wie ist die Sache vom Local-Action-Team.
	145-162	Wenn ich viel Projektmanager hab denen versprochen wurde, wenn du diesen Job dann antrittst, dann hast du ein grosses Budget und machst Projekte [...] und und und. So, die Realität sieht nachher so aus, dass nix Geld da ist [...] und diese Grundidee eigentlich vielleicht noch zu 30% drin steckt. Und sie aus dem Grund dann auch frustiert sind [...]. Aber der Challenge ist natürlich

		auch das rauszuspüren und das rauszufinden. Weil es kommt ja auch nicht einer direkt und sagt ‚hey ich bin hier unzufrieden‘. [...] Und dann ist es natürlich Sache des Vorgesetzten das zu spüren.
FK7	165-169	[...] ganz klar dieses Thema Leadership. Ich sage jetzt bewusst nicht Management, aber diese Leadership-Philosophie zu vertreten, die Leute weiterzuentwickeln, dass Sie die Möglichkeit haben eine nächsthöhere Position einzugehen, sich innerhalb ihrer Position weiterzuentwickeln und natürlich auch was Verhaltensweisen betrifft, in neue Richtungen zu gehen.
FK8	187-192	Führung heisst, dass du Ziele fürs Unternehmen erreichst. Das ist die Aufgabe; deine Mitarbeiter zu den Zielen hinzuführen. Natürlich musst du ihnen die Vision dazu geben. Natürlich musst du die Rahmenbedingungen dafür schaffen. Natürlich musst du ihn coachen um ihn da hin zu bringen. Natürlich musst du seine Talente entwickeln und so weiter. Das ist für mich klar. Aber wenn du wirklich auf den Punkt bringst...das Ziel ist erreicht.
	220-225	Das Ziel zu erreichen. Und das mit einem so geringen wie möglich Einsatz von Ressourcen. Das ist die zentrale Aufgabe. Das heisst im Endeffekt, [...] dass ich die Stärken eines Teams so einsetzen kann, dass das Ziel in einer möglichst hoch effizienten...also vom Ressourceneinsatz geringen Aufwand erreichen kann. Was da alles dazugehört, das ist schon ein anderes Thema.
	351-365	[...] die Aufgabe einer Führungskraft besteht nicht darin, die Probleme für die Mitarbeiter zu lösen. [...] Ich glaube die Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, dem Mitarbeitenden Möglichkeiten zu geben, die Probleme selber zu lösen. [...] Und ihn dabei zu unterstützen. Das heisst viele Führungskräfte machen den dummen fatalen Fehler, gerade wenn sie neu sind im Milieu sag ich mal, dass sie versuchen die Probleme von Mitarbeitern zu lösen. Das ist falsch. Ich glaube du musst dich darauf konzentrieren, dass du durch Gespräche, auch durch mal neue Blickwinkel öffnen. [...]ich hab einen perfekten Job gemacht, wenn ich eine Woche da sitzen kann und nichts tun. Alles geht in die richtige Richtung. [...] Weil ich es geschafft habe, dass ich mein Team so weit gebracht habe, dass sie die Ziele allein erreichen können. Das ist so die Ideal-Vorstellung. Die gibts natürlich nicht. Aber ich denke das muss so das Ziel sein [...]
	440-445	Ich glaube eine Aufgabe einer Führungskraft ist positive Rahmenbedingungen zu schaffen, dass der Mitarbeiter aus sich selbst heraus sagt, hey hier schränk ich mich ein, hier bring ich mich rein, hier mach ich die extra Meile oder hier engagiere ich mich. Ich glaube das ist viel wichtiger, aber motivieren kannst du vergessen. Jedes Gadget im Unternehmen ist totaler Blödsinn. Das kannst du vergessen. Aber eine Betriebsfeier, das sind positive Rahmenbedingungen...dieses Gefühl...das bringt was.
MA1	139-149	[...] Ziel wo mer einersits vo global bechömet, zchönne erreiche. Aber mir händ dänn au Ziel teilwiis uf Schwiizer-Ebeni und dänn au no die lokali für eus vo Janssen. [...] dass er dänn das chan irgendwie alles zämesammle und säge, okay was isch jetzt swichtigste, wo chömmmer afange und eigentlich so dänn dā Jahresplan chan ufstelle. Und dänn au, halt dänn au mit dene Länder immer guet im Ustusch si. [...] mir sind au immer wieder in Kontakt mit Ichäufier vo Dütschland oder vo Belgie. [...] Dass mer eifach immer chli weiss, was gaht. [...] wämmer chli die Connections hät, dänn chammer sehr viel bewirke.
MA2	146-152	Organisation (lacht). [...] Er muss einfach in seinem Team die Aufgaben so delegieren, dass alles erledigt ist. Also ich denk eine Führungskraft hat weniger damit zu tun jetzt eine Analyse zu machen, sondern er muss einfach sicherstellen, dass das irgendwer im Team macht. Und ich denk das Verhältnis von ich tu jetzt oder ich organisiere meinen Tag verschiebt sich halt. Der Mitarbeiter macht 80% arbeiten und 20% sich organisieren und bei der Führungskraft ist es dann halt genau umgekehrt.
	156-160	Ja, ich denk auch Vertretung der Intressen der Abteilung gegenüber anderen Abteilungen oder auch nach oben hin zum General-Management. Und dann alle anderen Dinge wie...(überlegt) wenns darum geht, Gehälter zu vereinbaren oder den Mitarbeiter zu beurteilen oder Ziele zu vereinbaren. So die klassischen Management-Funktionen was dann halt zu machen ist.
MA3	97-102	Also d'Hauptufgab isch sicher mal d'Mitarbeiter führe, Mitarbeiterentwicklig, dass mer sie au vorschlaht für Stelle wo frei werdet. [...] also Informatione ihole und au wiitergäh, das isch sehr wichtig. [...] sich isetze für d'Mitarbeiter und luege, dass s'Arbetsumfeld so isch, dass d'Mitarbeiter au guet schaffe chönd. Dass sie die nötige Materiale, Ressource vorhande händ, damit sie schaffe chönd.

MA4	58-61	Ja aso sicher Gspröch führe, Quartalwiis oder so. Zielverbarige und au findi wichtig, dass wenn mr öppis guet gmacht het, dass mr das au z wüsse bechunt. Also Bestätigung, will das isch motivierend. Ohni Bestätigung weiss mr au ned ob er z friede isch oder ned. Und ebe für eim Ziit ha und für eim ihsetze, wenn mr das wünscht.
MA5	185-187	Eine zentrale Aufgabe [...] ist sicherlich die Zielerreichung [...] zu ermöglichen und den Weg dahin gangbar zu machen.
MA6	109-111	Ja also schlussendli läbemer all vom Umsatz oder. Und zentral Ufgab muess halt eifach sii, dass d Ziil erreicht werdet und dass mr Erfolg hät. Ich glaub das isch au allne klar. Und da gits halt verschieden Wäg und Mittel zum das mache.
MA7	82-86	Hin und wieder prüfe, obs ih die Richtig gaht woner denkt hät. Sälber au s Vorbild sii, selber ahwendet, was sie prediget. [...] Eh klari Richtlinie... also ich ha ned gern so Sprungmensch... so chli ah ja jetzt hani letscht Wuche das gseit aber ez chöntemer ja. Ich find en rote Fade ha, [...] chli wüsse was s Ziel isch.
MA8	128-141	Ich denke, eh Führgschaft muess es Team vereine, es Team zemebringe. E Führgschaft muess au chöne glichzeitig trenne, will es isch extern wichtig, dass mr Abgrenzige het, au zwüsched de einzelne Jobs. [...] Ebe, Wertschätzig isch natürlu au debi, ich erwarte vonere Führgschaft au es gwüsses Uftrete gegenüber Mitarbeitende und de Supervisors. Eh Führgschaft muess kritisch sii, sie muess ih sini Lüt investiere, sie challenge, es git so vill Sache (lacht). Ich denke au eh gwüssi Abschottig muess au stattfinde vode Führgschaft her, also au als Filter funktioniere für diversi Themene. [...] Er muess sicher vertrauenswürdig si, er muess ehrlich sii, weniger verschlosse. Er muess au eh gwüssi offeni Art ha, also vo sich mitteile, sini Schwächi au mal zuegehe. Wenns immer nur steril blibt, wür ich mini Motivation verlüre, und sust wett ich au investiere.
Qualifikationen & Kompetenzen		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK2	104-110	Für mich isch danki scho wichtig, dass gwüssi Sozialkompetenze vorhande sind. Dass mr de Lüt cha zuelose, dass mr de Lüt au zuelost und mr d Lüt au ernst nimmt. Vo det her dass mr de Mitarbeiter au würllich es Gefühl git, dass die Sache au chli chönd beinflusse. Also ich denke immer, s Führe [...] chan mrs es Stuck wiit lerne oder ih dene ganze Kürs wo mr macht. Aber entweder mr hets ehchli, oder mr hets denn ebe nöd [...].
	117-121	Ja ich denke, was würllich wichtig isch [...] wenn mr Lüt führt, [...] dass mr grundsätzlich eifach gärn mit Mensche zämeschafft. Dass mr würllich gern mit Mensche zämeschafft, dass mr gern gemeinsam öppis macht, das isch würllich essentiell, suscht wird eifach s Thema Führg bizli schwierig.
FK3	158-160	[...] dass mer so wiit wies gaht uf individuelli Bedürfnis chan igah [...]. Und ja, ich dank halt au, dass ä Führgsperson sich selber und au d'Mitarbeiter i d'Pflicht nimmt.
FK4	72-75	Geduld (lacht). Bruchts sicher mängmal au es dicks Fell, wenn mr mitedrin staht. Will sich hüfig ned all Erwartige vode Mitarbeitende erfülle lönd oder so schnell erfülle lönd. [...] Und ich denke Kommunikation isch wichtig, dass mr mitem eigene Team kommuniziert und au drumherum.
FK5	62-65	Und da gseht mer dänn natürlu au ob ä Führgschaft au irgendwie die Empathie ä chli uffbringt. Zum irgendwie verstah, was gaht jetzt imene Mitarbeiter vor. Und ihne dänn eigentlich au wieder dä Wäg zeigt, wies wiitergaht.
	289-300	[...] also ich weiss nöd öb mer das i däm Sinn, also chli überspitzt formuliert, öb mer das chan lerne, also Führgschaft. Also ich danke eifach äs git würllich Fachspezialiste und ä Führgschaft isch dänn für mich nüme unbedingt sonen Fachspezialist. Sondern ebe meh än Spezialist, wo sich eifach chli uskännt mit [...] Umgang mit Persone und Umgang mit verschiedene Situationen. Wo au gwüssi Problem chan erkänne und benänne. Wo sicher au...natürlu, ä gwüssi strategischi Schuelig muener ha. Aber ich...ebe, ich dank jetzt grad so im Mittelmanagement, da isch d'Strategie hüfig vorgäh. Die chunnt vo ganz obe und dänn isch eigentlich d'Herusforderig, so chli mit dene Persone, wo mer sich i däm Umfeld wo mer sich bewegt, mit dene das umsetzte, oder. Und schlussendlich dank ich, isches wahrscheinlich würllich det wichtiger, halt d'Lüt zgseh, wie sie reagieret, was chömmet mit denä Lüt erreiche, welli Kompetenze müemer no entwickle, welli

		sind da.
	316-321	[...] also än gwüsse Teil isch vielleicht d'Management-Kompetenz, das chönnt mer vielleicht so chli übergeordnet zämfasse. Also alles was Zahle, was Umsatz, was Umsatzentwicklig, was regionali Entwicklige und so anbelangt. Dänn ebe Sozialkompetenz, wo ich sicher eher chli mini Domäne gsehn. [...] Mer muess sich au i beidem wohl fühle.
	560-567	Also dä Vorgsetzt wo s'Gfühl hät er chan alles besser, bini definitiv nöd. Das isch au völlig unmöglich bi dene hüttige Bereich wo mir händ. [...] also ich säg wänn ich sis Gspräch müesst führe bim Chund, wür ich wahrscheinlich kläglich scheitere. Wills nid min Alltag isch [...]. Also ich dank vo dem muess mer sich löse, überall welle de Best zsi.
FK6	351-373	Ich mein fachliche Kompetenzen sind immer hilfreich. [...] das hängt dann auch wieder ab auf welchem Level man sich bewegt. [...] ich mein es ist sicherlich hilfreich wenn man so Diskussionen hat um Budget oder auch um Aktivitäten die man macht, wenn dann die Führungskraft Hintergrundwissen hat und nicht nur so auf einem schmalen Grad sich bewegt [...] Also ideal ist wenn sie Fachwissen hat, aber die Realität ist natürlich, dass das nicht immer aufgeht. Auch grad weil Johnson & Johnson sehr transversal zum Teil organisiert ist. Dass einfach die Shifts da sind, dass Leute in neue Rollen kommen [...]. Also fachlich ist ein Nice-to-have, Must nicht, sonst würeds überhaupt nicht funktionieren. [...] Dann natürlich die Persönlichkeit. Also ich denk diese Zeiten des autoritären Führungsstil...also gibt es zumindest bei Janssen oder Johnson & Johnson habe ich bisher nicht wahrgenommen. [...] Es geht ja drum, dass man so eine gewisse Persönlichkeit hat aber auch versucht durch Vorbildfunktion zu führen.
	375-382	Wenn ich jemand habe, wo ich weiss der kennt den Bereich genau und so weiter dann überwiegt das Fachliche. [...] Dann ist es das Wissen das eine Rolle spielt. Dann gibts natürlich auch Personen die per se ne gewisse Ausstrahlung haben. Aber das ist schwierig zu definieren. Die einfach dann durch ihre Art überzeugen. [...] Also ich sags jetzt so, also das ist jetzt charismatische Führung.
	396-397	Auf die Frage, wieso Charisma bei der Janssen-Cilag AG wichtig ist: Ich weiss nicht obs bei Janssen wichtig ist, also ich meine es ist hilfreich. Ich glaub nicht, dass es bei Janssen eine Voraussetzung ist.
FK7	172-178	[...] bei allen Entscheidungen und allen Verhaltensweisen, dass das Credo und unsere Firmenphilosophie an oberster stelle steht. Und wenn sich die jeweilige Führungskraft an dieses Credo hält, dann kann nichts mehr schief gehen, egal welche Ausbildung sie hatte. [...] also dass wir in einer zentralen Rolle unsere Kunden stehen, dass der Mitarbeiter und das gesamte Umfeld eine zentrale Rolle einnehmen [...]
FK8	229-239	[...] Führung ist eine sehr persönliche Nummer. Das heisst jeder hat seine eigenen Kompetenzen und Stärken. Das heisst das würd ich niemals an einer Organisation fest machen und das ist auch falsch. Wenn mir eine Organisation sagt, dass der coachende Führungsstil der einzige ist den wir verwenden müssen, ist das totaler Käse. Weil ich bin der Meinung, dass jeder seine eigenen Stärken und seine Persönlichkeit reinbringt und das auch leben muss, das muss authentisch sein. [...] Eine Organisation muss akzeptieren, dass es im Unternehmen verschiedene Führungskräfte und deren Kompetenzen gibt, die sich verschieden einbringen können. Und das ist auch richtig so. Weil ich glaub du brauchst verschiedene Kompetenzen um verschiedene Situationen besser handhaben zu können. Das wär für mich ideal.
	242-252	Nicht jeder Mensch ist geboren um eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Einmal brauchst du den Willen dazu, das zu tun. Ich mein nicht jeder möchte das auch. [...] du kannst keine Checkliste machen, okay, er hat solche Kompetenzen...tick the box [...]. Ich glaube das geht nicht. Ich glaub das ist wirklich von der Person abhängig in dem Moment. Und das muss man akzeptieren mein ich.
	256-259	Wenn er sagt er will das, dann soll man die Chance geben und mit der Chance kannst du identifizieren hat der auch die Möglichkeiten das zu tun. Und wenn ers nicht hat, dann ist es eben der falsche Weg gewesen. Dann muss er sich vielleicht in der Funktion entwickeln und nicht in der Leadership-Funktion.
	687-697	Ist auch wichtig zuzuhören, also ein Riesenthema. [...] kennst du das, wenn du von deiner Reise erzählst, wo du in Neuseeland gewesen bist und dann fragt der andere sicherlich ob das schön gewesen ist und wie auch immer. Aber in 99.9% der Fälle – und das betrifft mich auch – sag ich,

		hey wo ich damals in Südamerika war...weisst du da wars viel cooler. Du hörst den Menschen nicht mehr richtig zu. Und ich glaub das ist so eine Schwäche woran man wirklich auch arbeiten kann. Ich glaube das hat was mit Wertschätzung zu tun in der letzten Konsequenz. Kennst du dieses Gefühl, wenn du [...] denkst hey wow, das war ein richtig schönes Gespräch. [...] dann ist es meistens ein Gespräch, wo dir jemand zugehört hat. Und wenn du dir das Potenzial überlegst auf das Unternehmen projiziert...
	721-731	[...] egal auch wie schlimm eine Situation ist, wenn du jemanden die Perspektive geben kannst, das es auch was Gutes drinnen gibt, das es auch was Positives daran gibt. Und wenn du diesen Spirit oder diesen Geist auch geben kannst, ich glaub dann kannst du die Leute auch begeistern, dann kannst du sie mitziehen. Dann hast du doch so einen positiven Drive so sag ich immer dazu. Und ich glaube das ist wichtig. So diese positive Grundstimmung [...]. Und daran sollten wir vielleicht mehr arbeiten.
MA1	159-162	[...] ich hans s'Gfühl s'Fachwüsse muess da si. Öb jetzt schuelisch irgendwie no s'Studium abgeschlossen isch in Wirtschaft han ich jetzt s'Gfühl isch sekundär. Äs isch wichtiger, dass mer da d'Firma versteht, will äs isch halt scho sehr komplex, säg ich jetzt mal, innerhalb vo dä Johnson & Johnson.
	167-169	[...] also ebe d'Sozialkompetenz find ich au extrem wichtig bimene Chef. [...] d'Sozialkompetenze eifach gar nöd da sind, dänn chönnt ich jetzt überhaupt nöd mit däm zämeschaffe.
	171-173	[...] dass er sich au chan i mich inedänke, s'Verständnis hät, eifach s'Vertraue au hät i mich. Und eim au chan s'Gfühl gä, dass mer wichtig isch. Dass er eim eigentlich au als Mänsch gseht und nöd eifach als öpper wo mir jede Tag Zahle liefert.
MA2	146-148	Ich sag eine Führungskraft muss die Details nicht wissen; er muss auch oft gar nicht das Know-How haben. Er muss einfach in seinem Team die Aufgaben so delegieren, dass alles erledigt ist.
	163-167	Auf jeden Fall Flexibilität, weil bei uns ändert sich so viel. [...] ich denke es sollte auf jeden Fall ein Teamplayer sein und gut mit verschiedenen Charakteren zusammenarbeiten können. Er sollte unvoreingenommen sein, wenns um Nationalität, Religion uns so weiter geht. [...] Er sollte gut Englisch sprechen können (lacht).
MA3	105-125	Ich find Sozialkompetenz sehr wichtig. Fachkompetenz chan mer sich aeigne, Sozialkompetenz nid, also bis zume gwüsse Punkt scho, aber das wird ziemlich schwierig. Und die wo eifach natürli Sozialkompetenz händ, da isches eifacher. Für mich isch das wichtig. [...] Ich find Führgschafft müend au zuelose chönne. Und sich au zugg näh chöne, also nid sälber interpretiere, sondern durs zuelose au Rückfrage stelle. Also äs Stuck wiit Coaching [...] Aktiv zuelose aber dänn au aktiv öppis drus mache. Zuelose ellei langet nid. Mer muess au begrieft, was seit mer de Mitarbeiter und mer muess au öppis umsetze. [...] Und da muess dänn d'Führgschafft au wüsse was seit er mir eifach und was chan er wüchlich. Also da muess mer au wieder Kompetenz ha zum unterscheide, was isch eifach nur Luftblase was die Person mir verzellt und was isch au real de-hinder.
MA4	64-66	Ja sicher Sozialkompetenze. Wär ebe au guet wenns Fachwüsse hettet, also vo dim tägliche Chopf chli en Ahnig händ. Denn chönd sie sich besser inefühle. Ja und suscht, halt scho au dominant aber ned unagnehm dominant.
MA5	124-128	[...] ich hab schon das Gefühl, dass die Strategien relativ kurzfristig zumindest angepasst werden und modifiziert werden. Und die Führungskräfte in der mittleren Ebene, mit denen ich halt zu tun hab, die müssen dann halt Flexibilität zeigen, sich anpassen, müssen das weitergeben, vielleicht auch erklären. Und dafür brauchts Kommunikationsfähigkeiten.
	190-204	Ähm, Kommunikationsstärke, ein bisschen Charisma (überlegt). [...] so gewisse Kenntnisse. Also damit mein ich jetzt nicht Produktkenntnisse, aber vielleicht so ein Überblick. [...] Er muss aber doch über die Kunden, über den Markt einen gewissen Überblick haben. [...] Damit man erst mal über die Sachen sprechen kann, [...]. Damit man eine gemeinsame Basis hat sozusagen. Ich muss immer auch an jemanden glauben können, dass er recht hat, dass er damit mit dem was er einem auch vorgibt, dass das Bestand hat. Bisschen Charisma deswegen. Und bei uns läuft natürlich viel über Meeting und so, wo etwas erklärt werden soll. Deswegen auch Kommunikationsstärke. Und ich glaub Kommunikation ist natürlich auch in der Firma immer wichtig, damit man auch als Abteilung, als Einheit einigermaßen Bestand hat gegenüber anderen Bereichen. Damit man da integriert ist, damit man anerkannt wird.

MA6	115-129	Ja, also da han ich villicht glernt, also das harmoniebedürftige das isch mängmal scho hinderlich. Also me muess sich mängmal distanziere chöne vo gwüsse Gefühl, will wenn mrs immer allne will Rächt mache, denn gaht mr als Chef druf. Also entweder wird mr usgnutzt – das isch so en Spielball – oder nimmt extrem vill belastends denn au hei u [...] Das bedüet halt, dass mr Meinige amel au klar duresetzt und konsequent isch. Lieber eh klari Linie als so wischi-waschi wo d Lüüt gar nöd gnau wüsset, worah dass sie sind. Klar, d Lüüt wird's Entscheidige ihbezieh aber es git eifach Entscheidige wo vode Gschäftsleitig gfällt worde sind und die muess mr denn umsetze. Selbst wenn mr sälber nöd dehinder staht, ich glaub hüt muess mr nūme öppis vormache, sondern mr chan au säge, loset für mich isches au schwierig, aber das isch ez eifach öppis wo mr müend mache, [...]. So chli Stil: hart aber herzlich. [...] Und ebe, immer wieder s glichlige, Problem wo mr hät, frühzeitig abspreche. Mr chas vielfach richte, nur nöd immer alles under de Teppich chehre und warte, bises denn nūme gaht und muess Lüüt entlah.
MA7	89-93	So vill wie möglich (lacht). Uf jede Fall Sozialkompetenze isch en wichtige Punkt. Will grad wemmer d Führig hät muess mr irgendwie wird's Mensche öppis anebringe, suscht blockieret alli. Aber ich find au Fachwüsse öppis wichtigs. Eifach Lüüt wo nume schwätzet, ja die bringets amel au wiit, aber find ich schono wichtig dass s Wüsse dehinder staht und d Entscheidige ufgrund vo Fakte gfällt wärdet.
MA8	139-141	Er muess sicher vertrauenswürdig si, er muess ehrlich sii, weniger verschlosse. Er muess au eh gwüssi offeni Art ha, also vo sich mitteile, sini Schwächi au mal zuezugeh. Wenns immer nur steril blibt, wūr ich mini Motivation verlüre, und sust wett ich au investiere.
	144-149	Ich denke min Chef muess gwüssi Fachkompetenze ha wird's mim Bereich. Ich denk aber nöd, dass er muess tüüfs Fachwüsse ha, wird's minere spezifische Sparte. [...] Ich han spezifischi Ufträg, wo ich muess Fachwüsse ha, und er brucht en guete Überblick. Ich denke, was für mich wichtig isch, grad wird's Matrix-Organisation, dass kommuniziert wird. Min Chef muess nöd alles wüsse, aber er muess bereit sii, alles usezfinde. Das isch so glaub chli de Hindergrund.
Vorstellungen bezüglich der Lernbarkeit von Führung		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK2	107-110	Also ich denke immer, s Führe [...] chan mrs es Stuck wiit lerne oder ih dene ganze Kürs wo mr macht. Aber entweder mr hets ehchli, oder mr hets denn ebe nöd [...].
FK5	289-290	[...] also ich weiss nöd öb mer das i dām Sinn, also chli überspitzt formuliert, öb mer das chan lerne, also Führigschaft.
FK6	371-372	Es geht ja drum, dass man so eine gewisse Persönlichkeit hat [...]
	378-385	Dann gibts natürlich auch Personen die per se ne gewisse Ausstrahlung haben. Aber das ist schwierig zu definieren. Die einfach dann durch ihre Art überzeugen. [...] Also ich sags jetzt so, also das ist jetzt charismatische Führung. [...] es gibt natürlich durchaus Persönlichkeiten wo man sagt okay die stellen sich hin und...ich sag jetzt mal wenn man das trainieren könnte wäre das gut (lacht).
MA3	105-106	Ich find Sozialkompetenz sehr wichtig. Fachkompetenz chan mer sich aeigne, Sozialkompetenz nid, also bis zume gwüsse Punkt scho, aber das wird ziemlich schwierig.
Führungsverhalten		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK3	4-7	[...] also äs git natürlich au verschiedeneni Führigsstil, aber dass mer villicht au dā findet wo eim am beste passt und natürlich dānn au überleiht für welli Person passt jetzt welle Führigsstil; dass mer dānn villicht au mal chan switche vomene coachende Führigsstil ufen andere Führigsstil.
	259-264	Ja (lacht). Ich find als Vorgsetzte sött mer Vorbild si. Unbedingt. [...] In jedere Hinsicht. Also ich find wie mer mit de Lüüt redet, wie mer mit dā Lüüt umgaht. Das isch ganz wichtig [...]. Und dānn natürlich au im Verhalte wie mer Wird's agaht, im effiziente schaffe, im zielgerichtete schaffe. Ich versueche scho Vorbild zsi.
FK4	78-83	Mr sött ned versueche alles z kontrolliere. Ned wichtigi Informatione filtere oder Mitarbeitende abschotte oder au Kommunikation gege obe, dass die ned nur über d Führigsperson gaht, son-

		dern dass mr au de Lüt d Möglichkeit git, ihri Meinig direkt kundztue. Also über die eigei Funkti- on hinweg Kommunikation zuezlaz, ich denke, das isch ime gwüsse Mass wichtig. Und ja, eigeni Entscheidige traffe lah.
FK5	73-77	[...] wo mich min Vorgesetzte mal als Führigschaft mal so mit Halbwüsse losgschickt hät zumene Mitarbeiter. Also wo gwüssi Versprächige im Ruum gsi sind zwüsche ihm und am Mitarbeiter, wo ich nid kennt han. So Sache, wo mer dänn dänkt, das wird ich nie mache. Also entweder stahn ich zu dem was entschiede worde isch und dänn wird's au kommuniziert oder suscht gang ich die Situation gar nid i.
	326-333	Also ich meine mir sind extrem i däm Unternähme natürlich a Richtlinie bunde. Da händ mir ganz klari Vorgabe, sie sind einersiits natürlich gsetzliche Vorgabe, wo sganze Pharma-Business natür- lich extrem stark reguliert isch hützutags. [...] also Compliance isch an bsundere Faktor. Das hät natürlich au mit Risiko tzue in Amerika, das isch klar oder. Dass keine wäg irgendöppis aklagt wird und so wiiter. [...] Und da muess mer sich würllich sicher guet und suuber drin bewege.
	768	Also ich dänk as git nie die Führi. Die gits nöd.
FK6	120-135	[...] wenn man dann einer Person so 80% oder 70% seiner Zeit widmet, dann ist das nix was zufriedenstellend ist. [...] Für mich ist eigentlich so die Idee, dass man das ne Zeit lang macht und sich dann wieder rausnimmt. [...] Weil eben es sind ja noch andere da um die man sich küm- mert oder die man führt. Und das kann ja so nicht immer sein. [...] kann man irgendwo mal an die Eigenverantwortung appellieren oder auch dass diese Person auch von sich mal aus dem Quark kommt und sagt so jetzt...in diese Richtung wollen wir gehen, ich beweg mich jetzt mal so. Und nicht immer sagt so, du bist der Führer, du musst mir zeigen wie das geht. Das ist für mich nicht führen.
	195-197	Oder wenn eben da einer sitzt und sich da bei den Meetings nicht meldet oder nichts beiträgt, dann muss man ihn proaktiv ansprechen. Und auch natürlich wieder reflektieren woher kommt diese Blockade halt.
	267-272	Und da gehört für mich auch dazu, dass man als Führungsperson sich rausnimmt und die Kompe- tenz auch delegiert. Also nicht nur sagt hier, mach mal die Arbeit. Sondern auch du hast die Ver- antwortung für deinen Bereich. Schau dass du das vernünftig aufgleist und und und. Und man steht als Führungskraft sozusagen als Backup zur Verfügung oder als Support wenns irgendwo harzt oder nicht weitergeht.
	401-406	[...] was es nicht braucht sind diese autoritären Führungsstile. Das passt nicht hier rein. Dass jetzt der meint der kann auf den Tisch hauen und dann müssen die anderen laufen...[...] das ist sicher kein Janssen-Führungsstil. Jetzt ist die andere Frage natürlich, was ist der typische Janssen- Führungsstil oder Johnson & Johnson. (überlegt) Ich denk es ist schon mehr ein persönlicher Führungsstil, dass man versucht auf die Leute einzugehen.
	649-652	[...] bei Konkurrenzfirmen ist es dann halt so...ja jetzt müssen wir raus und die anderen niederma- chen...also das ist für mich schlechtes Vorbild. Sondern es geht drum Credo-orientiert zu handeln, da muss ich auch fair gegenüber meinen Competitors sein, Costumer-orientated arbeiten und auch Patient-orientated.
	922-927	[...] aber das ist auch so ein bisschen, was verstehe ich unter Führen. Wenns läuft, dann muss ich dann nicht unbedingt bis ins kleinste Detail interferieren. Wenns nicht läuft ist natürlich schon meine Aufgabe als Führer, dass ich dann reingehe und sag so okay, wo hackt es jetzt hier. Aber wenn es läuft, dann versucht man sich rauszunehmen und eigentlich die Kompetenz bei den Leu- ten zu lassen. Und dann muss man dann auch einfach sagen, okay, das ist nicht immer mein Stil aber es läuft.
FK7	186-194	Das Credo ist das oberste Leadership-principle. Wir haben unsere gesamten Leadership- principles auch in diese Richtung aufgebaut, dass wir klare Milestones haben, was mit dem Mitar- beiter wann zu tun ist. Im Zuge von Coaching, im Zuge von Entwicklung. [...] Setz die Dinge um, die du selbst gerne auch als Führungskraft hättest und das ist Weiterentwicklung, das ist neue Wege zu gehen, neue Denkrichtungen angestossen zu bekommen und das auch in einer struktu- rierten Art und Weise, wie wir das haben mit diesen 5 conversations alljährlich. Dann geht nichts schief.
FK8	275-	[...] und ich glaub das ist unheimlich wichtig viel viel Feedback zu geben, viel viel Feedback ent-

	284	gegen zu nehmen. Aber noch viel wichtiger - und das ist eigentlich das entscheidende - Feedback zu verlangen. [...] Ich glaube wir sollten unsere Mitarbeiter mehr motivieren zu sagen hey, wie siehst du das. Auch als Vorgesetzter. Was hältst du von der Situation. Dieses aktive, hey, ich hätte gern deine Meinung, ich hätte gern mal eine Reflexion dazu. [...] Und das hilft auch den Fokus zu setzen. [...] und grade durch Reflexion machts ihm ja auch wieder leichter. Weil er kriegt neue Blickwinkel, er kriegt neue Impulse, Anregungen, er kriegt eine objektivere Sichtweise.
MA1	61-63	Also wo ich eifach allgemein Problem han, wänn dä Vorgsetzti extrem vill schafft. Also ich säg jetzt vom Morge am 7ni bis z'Nacht am 9ni und das vo dä Mitarbeiter dänn au wie erwartet.
	189-194	[...] beachte muess mer würllich, dass mer sich eifach tuet zeige, au innerhalb vo dä Gschäftsleitig. Dass Gschäftsleitig au gseht, was mir mached als Abteilig. Also ich han s'Gfühl er muess sich würllich chönne guet verchaufe. Tu Gutes und sprich davon. [...] Will suscht chunnt mer eifach nöd witer, han ich jetzt s'Gfühl.
	310-315	Ich han mal - nöd da, i de alte Unternehmig - än Vorgsetzte gha, immer wänn ich a ihm verbi gloffe bin han ich gseh, dass er am Spieli mache gsi isch am Computer. Und ich han würllich dänn nachher kündt, will mit so öpperem chan ich nöd zämeschaffe. Wänn ich dä ganz Tag am schaffe bin und min Vorgsetzte isch am Spieli mache, dänn hängts mir us, also das isch öppis vom Schlimmste. Ich han null Verständnis für so öppis.
	388-396	[...] wo ich au scho chli Müeh gha han, ich bin nöd sini Assistentin. [...] Mir händ bi eus kei Assistentin im Team und dur das bin ich halt teilwiis au ihm sini Assistentin, was zume gwüsse Punkt völlig okay isch, aber ab und zue...wänn ich dänn än Brief und äs Couvert uf s'Pult gleit bechum, chasch mer das bitte verpacke und uf d'Post tue, dänn dänk ich bis du das mir uf s'Pult gleit häsch, häsches sälber ine ta und da füre bracht. Also das sind eifach amel so Sache wo ich mir wünsch, dass dänn halt au dä Chef öppis so chan mache. Nöd dass heisst will ich jetzt under ihm bin muess ich jetzt alli Ufgabe erledige. Will äs isch eigentlich au nöd mini Ufgab für ihn so Sache zmache.
MA2	118-120	Er muss...ja als Vorbild wirken, gerade in Dingen wie Überzeit, Überstunden, Work-Life-Balance und so weiter. Das wird immer wichtiger. Und darf halt nicht verlangen, dass Mitarbeiter bis 10 Uhr abends im Büro sitzen [...]
	167-171	Und grad bei uns ist es sehr wichtig, sich mehr an der Leistung zu orientieren. Also das ganze auch fair zu beurteilen und die Leute an der Leistung zu bewerten und nicht an der Position, am akademischen Titel, am Geschlecht oder was auch immer. Also es muss ein fairer, unvoreingenommener Mensch sein.
	174-179	Ja was man auf gar keinen Fall tun darf, ist unethisches Verhalten in jeder Hinsicht. Also seis jetzt [...] den Mitarbeitern gegenüber, als auch nach aussen hin zu unseren Kunden oder Geschäftspartnern. Oder irgendwie Compliance-Richtlinien so hinbiegen wie mans dann bräuchte. Das ist ein absolutes No-Go. [...] Und ich glaube es wird auch nicht gern gesehen, wenn man bei uns Einzelkämpfer hat. Also bei uns ist der Teamgedanke schon sehr wichtig.
MA3	129-135	Bi Janssen-Cilag därf mer nid introvertiert si (lacht). [...] Will da muess mer sich sälber verchaufe [...]. Und wenn mer als Füehrigschraft sich nid selber verkauft, dänn chunnt mer nid witer und dänn chammer sich vor de Gschäftsfuehrig nid würllich hörbar mache. [...] Dänn wird das uf d'Mitarbeiter zugg falle, dass d'Mitarbeiter vo derä Füehrigschraft nid witer chömed. Das hät dänn direkt Ifluss.
MA4	80-83	Uf kein Fall sött mr als Füehrigschraft schlächt über en ehemalige Mitarbeiter schwätze. Das find ich es No-Go. [...] Wenn ez öpper zu ihm gaht und schlecht über öpper red, dass mr denn ned mitred sondern das chan vome neutrale Standpunkt us beurteile.
MA5	207-210	Also man darf auf keinen Fall in schwerwiegender Weise, die ethischen Standards der Firma verletzen. Also zum Beispiel jemanden bestechen um ein Ziel zu erreichen, das ginge gar nicht. Das würde wahrscheinlich auch sehr schwer sanktioniert werden, wenn da was aufkäme.
MA6	62-66	[...] de Chef muess au keis Teammitglied sii. Ich ha s Gfühl, hüt isch de absoluti Trend, dass de Chef so völlig es Teammitglied muess sii. Das will ich nöd, klar will ich en Chef wo ich guet mag, aber ich will eine wo seit wies gaht, wo zwüschedine wiedermal chunt und seit hey jetzt aber, also wo ebe au chli Energie dripumpet. Grad wenn mr sälber inere Routine isch, eine wo halt au mämgmal kontrolliert. Und wo dra blibt.

	132-138	Was mr unbedingt sött mache, d Lüüt direkt ahspreche, [...] Segs bi Leistigsproblem oder segs bi Lob, es nützt nüt, wenn mr gäg ufe verkündet, das isch en super Mitarbeiter, aber gäg abe das nie seit. Und umgekehrt au, es isch natürli katastrophal wenn mr irgendwie de Gschäftsleitig vermittel, de macht en schlechte Job aber nie mit dem sälber red. [...] direkti Kommunikation isch sehr wichtig.
MA7	96-101	Isch ez sehr klassisch wenn ich säg eh Führigsperson söll nöd mobbe. [...] Unbedingt sött ha... ja eifach es Gfühl für Wertschätzig, en Blick zum gseh was eigentlich gmacht wird. Au wenn mr ez da nöd is Detail gönd, [...] sondern eifach so wenn mr merkt hey es funktioniert, also so chli es Gspüri.
Gewünschte Beziehung zu Führungskraft bzw. zu Mitarbeitenden		
Nennungen von FK:		Nennungen von MA:
- Offen (6) - Ehrlich (4) - Vertrauen (4) - Klar & transparent (3) - Respektvoll (3) - Fordernd / fördernd (2) - Kollegial (2) / Nicht-autoritär - Spass haben (2) - Engagiert - Motiviert - Aktiv (beidseitig)		- Vertrauen (5) - Respektvoll (3) - Ehrlich (3) - Offen (2) - Kollegial (2) / persönliche Beziehung - Transparent - Fair / gleichberechtigt - Vorbildfunktion - Fordern und fördern - Verständnissvoll - Glaubwürdig (2)
- Austauschen und einbringen können - Meinung einholen - Kritikfähigkeit - Gutes Teamklima - Nicht zu kollegial - Wenig Skepsis		- Gradlinig / Direkt - Kollegiale Beziehung, aber trotzdem spüren dass er FK ist - Ein wenig autoritär (Respekt-Person) - Effizient - Würdevoll - Freundlich - Freiheiten lassen - Unkompliziert - Offene Augen füreinander - Freiraum

Hauptkategorie 5: Weiterentwicklungen der Führungskräfte

Persönliche Entwicklungsfelder		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	113-117	Ih was ich ned guet bi, wasi chönt entwickle, isch Feedback entgegeneh und au bizli besser z transomiere in Verhaltensänderige, wenns ahbracht isch. Zuedem dassi s Feedbackinstrument oder au Coachinginstrument meh ihsätze, zum au Verhaltensänderige bim Mitarbeiter z erreiche. Dete gits sicher Usbaufähigeite.
FK2	240-244	Also für mich wär d Entwicklig eher im Sinn vo ebe mal villicht es grössers Team manage, wo denn sicher no anderi Komponente dezuechömet. Ich danke wennnd es Team häsch wo zwei, drei Lüüt. Denn isches natürli immer öppis anders als wenn es Team häsch vo zeh oder 15 Lüüt. [...] Denn hesch ebe au nūme die glich Ziit wo du chasch ufwände für en einzelne Mitarbeiter.
FK3	366-368	Ich neige chli dezue zum zu nett si. Also dass ich je nach dem härter bin. Das isches vor allem. Also je nach dem au no chli konsequenter si; wämmer noimed nöd ganz zfriede isch [...].
FK5	678-684	Wenn mers jetzt so chli i diä Coach- und Managementrolle wür verteile, dänn ischs für mich eher de Managament-Teil dä wo ich für mich no chan wiiterentwickle. [...] Und das isch wieder sglich wie ich mine Mitarbeiter vermitte. Ich wett jetzt nid dä Coaching-Teil eifach irgendwie liege lah, will ich s'Gfühl han det isch guet. Sondern nei, das isch mini Stärchi und det wird ich au wiiterhin vill investiere druf. Aber dä ander Teil chan ich entwickle, det chan ich no stärker wärde.
FK6	67-83	[...] vorher im operativen Bereich hab ich natürlich vieles in die Hand genommen, direkt beeinflusst. [...] Also wenn ich dann Vorgesetzter bin, muss ich ja eben delegieren [...]. Und mich eben dann bewusst auch rauszunehmen aus diesem Mikromanagement, [...] das ist schon noch ne Challenge, weil man eben vorher das aufgebaut hat. [...] Zu sagen ,okay du musst jetzt das strategische sehen und das auf Cluster-Ebene sehen, [...] aber wie ist die Sache vom Local-Action-

		Team.
	118-132	Ja, ich denk es ist manchmal noch für mich - eben auch weil ich noch nicht so lange im Job bin - ne Challenge einzuschätzen eben wie weit muss ich wen genau führen. Also ich mein auch da, wenn man dann einer Person so 80% oder 70% seiner Zeit widmet, dann ist das nix was zufriedenstellend ist. Und wenn diese Person dann trotzdem irgendwie noch unzufrieden ist...[...]. Und wenn diese Person dann nicht kommt dann fragt man sich schon okay, mach ich das jetzt falsch hier oder wie kann man das irgendwo in vernünftige Relationen setzen. Weil eben es sind ja noch andere da um die man sich kümmert oder die man führt. [...] Und das ist schon ne Challenge wo ich dann sag hm, hab ich das jetzt richtig eingeschätzt. [...] liegts jetzt an der Person, liegts an meinem Führungsstil, muss man da noch mehr sich hinstellen, noch klarere Worte sprechen oder kann man irgendwo mal an die Eigenverantwortung appellieren [...]
	137-139	Ja, das ist Unsicherheit. Wo man sagt okay, soll ich jetzt die Zeit wirklich mir nehmen oder ziehe ich mich bewusst zurück um zu schauen was da kommt, thematisiert man das oder schaut man erst mal...
	760-776	Ich denk was für mich noch interessant wär, eben wie geht man so mit - da wär sicherlich auch ein Coaching sinnvoll – [...] eben dieser Kollege, der seine emotionalen Schwankungen hat und die dann auch gerne in den Job reinträgt [...]. Dass man einfach in diese Richtung noch ein bisschen geschult wird. Welche Führungsoptionen hat man da noch, ihn da einfach mehr - nicht einzuschränken - sondern...mehr von ihm einzufordern. Dass man sagt, so ganz konkret so und so. Und wie verhält man sich wenn man wieder in seine alten Rollen fällt. Ich mein das sind wirklich Sachen, da ist er sehr emotional und dann gibts dann Tagesschwankungen wo ich dann denk okay, muss ich jetzt das alles wegpuffern oder wie weit geht man da. [...] selber würde ich mich nie so verhalten. [...] das einfach mal zu reflektieren, hab ich das jetzt gut gemacht und das Portfolio ausgeschöpft oder gibts da noch ein paar Tipps und Tricks.
FK7	346-355	Ich sag mal weg vom Operativen, dass ich mehr Zeit für die Mitarbeiter, für dieses tatsächliche Coaching habe. [...] Ja, in dem Zusammenhang, dass ich bewusst mehr Dinge auch noch abgebe.
FK8	275-284	[...] und ich glaub das ist unheimlich wichtig viel viel Feedback zu geben, viel viel Feedback entgegen zu nehmen. Aber noch viel wichtiger - und das ist eigentlich das entscheidende - Feedback zu verlangen. Und das machen wir zu wenig. Ich glaube wir sollten unsere Mitarbeiter mehr motivieren zu sagen hey, wie siehst du das. Auch als Vorgesetzter. Was hältst du von der Situation. Dieses aktive, hey, ich hätt gern deine Meinung, ich hätt gern mal eine Reflexion dazu. Ich glaub das hilft auch weil wir natürlich doch auch im Zeitdruck sind. Und das hilft auch den Fokus zu setzen. Und ich glaub das ist eine relativ einfache Massnahme, wo man einfach sagen kann...und grade durch Reflexion machts ihm ja auch wieder leichter. Weil er kriegt neue Blickwinkel, er kriegt neue Impulse, Anregungen, er kriegt eine objektivere Sichtweise. Und das machts grade in schwierigen Situationen leichter.
	530-544	Ich glaube für jeden Menschen ist es wichtig auch mal einen Schritt weiter zu gehen. [...] für mich gibts im Janssen-Cilag Alpine keine Perspektiven, mal ganz ehrlich. Weil einfach, da gibts nicht weiter. [...] Das heisst ich möchte mich schon weiterentwickeln, [...] vielleicht auch mal in ein anderes Land wieder gehen, oder halt auch mal in den Supplied-Chain gehen oder solche Dinge. Einfach mal raus zu kucken. [...] Ich persönlich, ich hab schon mal Lust noch einen Schritt weiter zu gehen. Meine familiäre Situation stimmt da auch und ich glaube ich habe schon auch das Potenzial dazu.
	592-594	Und auch so ein bisschen von Mikro zu Makro. Das ist noch ein anderes Thema. dass ich zu sehr manchmal am Detail hänge, dass ich mehr die grössere Sichtweise bekomme.
	659-673	[...] ich hab an mich selber einen hohen Anspruch und den projizier ich auch manchmal in das Unternehmen hinein, auch zu meinen Mitarbeitern. Das ist manchmal ein bisschen gefährlich, da muss man ein bisschen aufpassen. [...] Auch meine Direktheit ist manchmal eine Schwäche, ich fahr manchmal auch Leute über den Haufen damit. Ich sag dir klipp und klar wenn du vor mir bist, das ist totaler Mumpiz gewesen, das geht doch so nicht. [...] deswegen ist mir Vertrauen wichtig. [...] Also wenn du eine Grundlage geschaffen hast zwischen zwei Menschen, dann kann ich dir ins Gesicht sagen du bist ein Vogel. [...] Aber ich glaub da muss man auch ein bisschen aufpassen. Das ist grad in einem Umfeld, das mich nicht so kennt, ein bisschen schwierig.
	686-	Ich hör vielleicht auch zu wenig zu, ich red zu viel. Kann auch sein. Ist auch wichtig zuzuhören, also ein Riesenthema. [...] Du hörst den Menschen nicht mehr richtig zu. Und ich glaub das ist so

	699	eine Schwäche woran man wirklich auch arbeiten kann. Ich glaube das hat was mit Wertschätzung zu tun in der letzten Konsequenz. [...] das Hauptproblem dabei ist, du brauchst Zeit. Du musst dir Zeit nehmen und das ist so ein bisschen schwierig an der Stelle.
MA1	401-406	Ebe, eifach so chli dä mänschlich Kontakt. [...] ich finds schön, wänn mer au chan mitem Chef, au wänns jetzt dä Chef isch, au chli wie ä kollegiali Beziehig ha. Obwohl de Respekt chan no genau so da si. [...] Aber eifach dass mer halt mal chan än Witz mache oder eifach, dass chli locker isch.
MA2	311-314	Er ist manchmal kein Vorbild wenns darum geht, Dinge die er schon mal gemacht hat wieder zu finden (lacht). [...] Also es ist dann halt oft so, dass ich mir vorkomme wie seine persönliche Assistentin, wenn er sagt okay, schick mer das e-Mail jetzt doch noch einmal, weil ich finds nicht.
	403-412	Womit ich nicht so zufrieden bin ist momentan einfach die Situation, dass ich das Gefühl hab, er schaut mehr auf seine Karriere als auf meine. [...] Ich darf ihn vertreten im Sommer für sechs Wochen, aber es ist halt etwas, was mich hindert. Also wenn jetzt eine super tolle Position am Campus in der Schweiz frei werden würde, wäre ich jetzt derzeit daran gehindert, das anzunehmen, weil ich einfach für den Sommer wo er nicht da ist noch da sein muss. Das ist irgendwie...nennen wirs unter Führungsstrichen Egoismus, den er da derzeit an den Tag bringt. [...] Aber ist auch nur menschlich denk ich; ich würds vielleicht genau so machen, wenn ich in der Situation wäre.
MA3	276-278	Sie cha sich nid so duresetze vor ihrne Vorgesetzte demit ihri Mitarbeiter wiiter chömed. Ja. ich gsehn das eifach nid was sie macht i derä Beziehig. Und ich gsehn dementsprechend gits au kein Outcome.
MA5	231-247	Weil man selber vielleicht das Gefühl hat, es lief eigentlich dieses Mal sehr sehr gut und es hat alles bestens geklappt. Aber der Vorgesetzte muss natürlich eine Beurteilung schreiben. [...] Also hilfreich empfand ich so, wenn nicht das einzelne Haar in der Suppe angekreidet wurde, sondern wenn man nach einigen mehreren Besuchen einen globaleren Überblick hatte. [...] Also wär so mein Vorschlag eigentlich für die Führungskräfte, dass sie sich nicht an Details verbeissen. Sondern dass sie versuchen, einen grösseren Überblick zu haben und dann versuchen dort Verbesserungen anzubringen.
	515-520	Das ist jetzt aber sehr speziell. Also weil mir grad im Bereich der Psychologie sind. Ich finde die Psychologie des Verkaufs sehr interessant. [...] ich find es wär noch angemessen wenn Führungskräfte im Bereich Verkauf über die Psychologie des Überzeugens und des Verkaufens, Bescheid wüssten.
MA6	40-48	[...] mr muess mir vertraue, hät halt nöd genau Kontrolle was ich mach de ganz Tag. [...] Min Vorgesetzte, ja, de laht eus halt sehr vill Freiheite, was ich ja au gnüsse. Aber mängmal wärs ebe gleich schön, wenner ebe au ume wär wenn mr ihn mal brücht, und das isch ebe au nöd immer so.
MA8	247-248	Und denn no s Netzwerche, isch öppis wo ich würdi vo ihm nochli meh erwarte. Dass er no meh Netzwercht.
Herausforderungen für Führungskräfte im Führungsalltag		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	276-288	[...] im Moment hät eusi Führiingscrew ufgund vode Restrukturierig und Neuusrichtig ned sonen eifache Stand. Mr isch natürlü usegforderet, zum alles wieder biz stabiliesere und wiiterzentwickle. Es wird au Mitarbeiter geh, wo ez meh müend überneh, will zum Bispil Lüt händ müesse gah, und das isch denn au eh Frag in Bezug uf Motivation. Ich mach mir ned Sorge aber ich stell mir Frage, was bedütets und wie chan ich mit dene Mitarbeiter so zämeschaffe, dassi es gwüsses Verständnis erbring für die neu Situation und uf die ander Siite, wie chani sie dezue gwünne, Leistig abzfrage, ih dere Situation? [...] Das isch sicher en Wunsch wo ich han, dass mr sich mit dere Fragestellig beschäftigt, will das wird die Heruseforderig für die nächste Monet sii. Im Moment isches ruhig, villicht au chli zu ruhig, villicht simmer au sehr akzeptanzfähig, ich bi gspannt.
FK2	56-68	Ich denke, also ich has immer würlkli als herusfordernd empfunde, wenn du Lüt häsch, wo würlkli ganz en anderi lischätzig vo sich sälber händ, wie du vo ihne häsch, will denn isch natürlich de ganz Prozess sehr schwierig oder. Denn isch zum Bispil jegliche Diskussion sehr schwirig, zum Bispil mit Lüt wo würlkli absolut vo sich überzoge sind, oder, und meint sie sind da die absolute Super-Performer, und im Endeffekt sinds es ebe eigentli nöd oder. [...] am Ahfang probiersches zersch mal mit de Kommunikation, villicht würlkli anhand vo Bispil erkläre, dass du de Meinig

		bisch, dasses nid so isch wies isch. Und wenn denn das au nūme fruchtet oder, ja denn bin ich de Meinig, denn bringt denn ebe s Rede selber im Endeffekt au nūt meh oder. Das sind denn au Situatione, wo mr sich es stuckwiit muess demit arrangiere.
	112-115	[...] sobalds persönlich und emotional wird, han ich s Gfühl wirds immer schwierig. Denn werdet die eklige Diskussione extrem schwierig. Also ich ha s Gfühl das isch wūrkli öppis wo mr sött versueche z vermeide.
FK3	116-121	Wänn mer merkt, dass öpper immer so chli d'Gränze uslotet. Öppis wo vielleicht bi eus i de Richtlinie nōd so ganz genau beschriebe isch. [...] dänn dete die Person immer wieder zruggnāh und zsäge das gaht jetzt aber nōd, d'Gränze sind da. Das dānk ich isch au no ā rächti Herufsforderig. [...] Mer wott ja dänn au nōd so dā Deckel druf gā und die Person demotiviere, oder.
	342-348	[...] mit dene Mitarbeiter wo in Österreich sind ischs sicher schwieriger die Pūntk [...] wūrklīch zläbe. Will halt eifach scho nur vo wā Distanz her und mer gsehts halt nōd so oft Face-to-Face. [...] Und ich dānk eifach so...ja...Spass ha am schaffe...das chammer nōd guet oder schlächter zelebriere. [...] isch nōd so dass mer jetzt da eifach mal chan verbi ga und sāge hey das isch jetzt lāssig gsi.
	350-356	Also ich dānk Offeheit isch am Afang sicher au no schwieriger gsi. Will mer eifach au merkt, dass es verschiedenē Kulture sind Schwiiz und Österreich. Und dass halt zum Biespiel Österreichischer au eusi Sprach zum Teil anders verstōnd. [...] Äs sind meistens irgendwelchi Fiinheite. Öpper luegt das scho als Kritik a und öpper anderst luegt das als Wunsch a und nōd als öppis Negativs. Das sind so Sache wo mer sich hāt muess dra gwōnne, dass d'Österreichischer das je nach dem anders verstōnd.
FK4	37-43	Da gits eigentlich zwei Situatione. Die eint isch, wo ich die Abteilig übernoh han, dass ich denn zum Vorgsetzte worde bi vonere langjährige Kollegin, wo ich sehr schätz. Und sie het die Führiposition au welle überneh. [...] Und s ander isch begründet ih eusere Organisation, dass ich zum Teil vo Mitarbeiter de administrativ aber ned unbedingt de fachlich Vorgsetzte bin. Da chunt mr sich māngmal villicht au is Gheg mitm andere Kolleg, wo villicht ned s glich Verständnis vo Führi g hāt.
	45-48	Ich versuech ihre halt en relativ grosse Verantwortigsbereich zgeh. Ih die Bereich wo sie villicht fachlich kompetenter isch wie ich, dass ich ihre die Kompetenz au gib und mich dem denn unterordne und ned ufgrund de Hierarchie versuech das z überbüte und s Gfühl ha, nur will ich ez de Chef bi, zellt mini Meinig meh oder ha ich meh recht.
FK5	38-41	[...] s'Tagesgschäft manage dunkt mich jetzt nid so herusfordernd, oder. Aber wänn irgendwelchi Veränderige astōnd, dänn sind die grosse Herusforderige da und dänn zeigt sich natürlich au öb ā Führierschaft Charakter hāt, öb sie au ā s'Vertraue gnūsst vo de Mitarbeitende. Dass die eifach wūsset, ja die Führierschaft, die luegt nid nur für sich, sondernn luegt au für üs.
	108-129	Ich chas eigentlich grad aktuell bezieh. Ä Mitarbeiterin wo jetzt sehr stark um ihre Job bangt hāt, wo unsicher gsi isch, hāt sie jetzt i derā neue Organisation wie sie jetzt bildet au Platz. [...] offti Asprach, [...] das au halt entgāge nāh, dass sie jetzt Angst hāt. Ich han ihre au zu dem Ziitpunkt die Angst im dem Sinn nid chōne nāh, will ich sālber au nonig gwūsst han, wie gahts für sie wiiter.[...] Aber eifach dänn de regelmässig Ustusch mit ihre zmache, ihre die Information gāh wo ich scho chan, inere klare Form, ihre au Alternative ufzeige au innerhalb vo dem grosse Konzern wo mir drin stecked. [...] Sie sālber au scho ine Phase bringe, wo sie aktiv worde isch. Also sie isch dänn aktiv au...hāt sich au bi J&J da no i anderne Bereich chli agfange umeluege. [...] Und sie hāt i dām Sinn au, mir das mehrfach bestätig, wie wichtig dass das ihre gsi isch, dass ich sie ebe unterstützt han, dass mer au die Alternative aglueget händ. Und nid jetzt eifach über Wuche sie eifach hange la und eifach sāge ja, jetzt muesch halt eifach warte bis am Tag x. [...] Also sie hāt sich dänn eigentlich immer irgendwo treit gfüht, will sie gwūsst hāt wänn d'Variante A halt nūmme in Frag chunnt, dänn hani no ās zweits Gleis, [...] wo mir vielleicht neuī Möglicheite büütet.
	162-177	[...] meh au so wieder persōnliche Situation im Sinn vo neue Vorgsetzte, wo mer nid genau weiss, was erwartet dā. Wo sind dām sini Schwerpūntk, wie ticket er in Afüerigszeiche, uf was leiht er bsunders Wert. Also isch so chli ān schnelle Übergang gsi. [...] Also für mich isch so chli s'Persōnliche immer zerst wichtig. Also wänn ich merk, dass ich mit öpperem guet harmoniere...wänn emal die Ebeni da isch, also dänn chunnt alles andere eigentlich vo ellei. Dänn chammer so ā Person natürlich au besser frage und dänn sāge was meinsch, bin ich da ufem richtige

		Wäg, wüsch du das anders apacke, isch das guet so für dich.
	493-502	[...] und ich dank i dä hüttige Ziit wird das au eher chli schwieriger, oder. Also dass natürlich...ich säg jetzt mal fast erwartet wird, dass gwüssi Entwicklungsschritt au vo dä Position her laufed. Also dass mer s'Gfühl hät, wenn eine da bleibt 5 Jahr im gliche Bereich, da fählt Entwicklig und da fählt Motivation sich zentwicle. [...] Also für mich isches klar, also dass sie eifach ihri Kompetenze wiiterentwicklet. Und das isch einersits, ich meine bi eus i eusem Bereich natürlich nid nur Ver-chaufsfertigkeite, sondern au ihren Background was Wüsseschaft abelangt, was Produkt abelangt, was Wüsse über Marktkonkurrenz anelangt, oder. Das spielt natürlich au drin ine, will er eifach so än immer kompetentere Asprächspartner für sin Chund wird [...]
	636-645	[...] mir händ ä gwüssi Coaching-Funktion i eusere Ufgabe, aber mir sind au Vorgsetzti und Manager und müend au beurteile. Und [...] das flüsst halt chli inenand ine mängisch. Also das machts ä chli schwierig. Also am eifachste wärs, wänn mer gwüssi Entwicklungsschritt völlig chönnt loslöse vo de Beurteilig. Halt eifach mit äm Mitarbeiter schaffe, coache, entwickle. Ebe die externe Lüüt, wo das äs Wiili gmacht händ, die händ das chöne. Die händ natürlich nid müesse beurteile, die händ die Doppelrolle nid gha. Und das isch eigentlich die gross Herusforderig, jetzt so chli im Mittelmanagement, dass mer immer so ä Doppelrolle hät. Und de Mitarbeiter dänn natürlich relativ schnell au dänkt, wänn mer jetzt irgendwie än Entwicklungsschritt wett mache, oh jetzt git er mir det wieder ä schlächti Note.
FK6	54-61	Also in meinem Fall war es einfach noch so, dass ich innerhalb vom Team befördert worden bin, das heisst vorher war man mit seinen Kollegen auf gleichem Niveau und später wurde man der Vorgesetzte. Das ist immer noch eine besondere Challenge. Weil man sich den Respekt auch anders erarbeiten muss. Dass ist sicherlich leichter glaube ich, wenn man einfach reinkommt und sagt so ich bin jetzt die Führungskraft hier. [...] Wenn man sich in dieser Rolle erst neu etablieren muss...das ist denke ich noch eine besondere Challenge.
	184-190	[...] eben diese eine Person wo man diese Challenge hat, dass man da sehr viel Energie und Zeit reinstecken muss. Mein Jobverständnis aus seiner Sicht wär ein anderes und dann gehts schon drum das irgendwo vorwärts zu bringen. Oder wenn man Aussendienst-Mitarbeiter hat der auch nicht grad so motiviert ist...den dann an Bord zu holen...ihn auch vom Team her mitzuziehen oder immer wieder einzuholen. Dass es eben auch fürs Team dann wieder vorwärts geht oder nicht eine Blockade da ist...das ist dann schon auch irgendwie noch so eine Challenge.
	282-296	Und was auch für mich wichtig ist, ist dass die Leute die ich führe sich weiterentwickeln. [...] Der Challenge ist dann natürlich den optimalen Zeitpunkt oder Zeithorizont zu definieren. Das ist dann die Herausforderung, weil von der Firmenseite ja natürlich auch nie ein klares Commitment da ist. Also Stichwort Development-Plan. Also man kann nicht sagen in zwei Jahren bist du dann der [...] Teamleader für das Team. Weil da bewirbt sich dann ganz Europa drauf. Ich weiss nicht ob die Stelle überhaupt dann existiert. Dann ist es immer eine Competition. Was man machen kann – und das ist dann auch was ich versuche – wenn die Interessen in diese Richtung gehen, dass man dann auslotet was braucht es noch für dieses Package. [...] Und dass man dann einfach parat ist, wenn sich diese Opportunity dann mal ergibt.
FK7	41-46	Was ich für mich selbst in der Führung gelernt hab ist, dass man es niemanden recht machen kann. [...] es gibt gewisse Entscheidungen, das sind im moment Management-Entscheidungen, und mit denen können manche in der Gruppe sehr gut leben und manche nicht. [...] ein Team in ein Konsens zu bringen, das ist schwierig und eigentlich fast unmöglich.
	59-66	Also grad jetzt vorige Woche haben wir eine Umstrukturierung gehabt. Im Sinne der zukünftigen Ausrichtung der Organisation. Da gibt es natürlich manche, die sehr gut damit umgehen können und dann gibt es manche, die gar nicht damit umgehen können. Und hier ist es eben die Aufgabe dieser Führungskraft in diesem Zusammenhang Leadership zu beweisen. [...] da muss man das Bestmögliche hinkriegen, dass Sie trotzdem in die Richtung gehen, in die sich das Unternehmen entwickelt.
	123-135	Ich glaube, dass jeder Chance, jede Veränderung, eine Herausforderung ist, in dem Zusammenhang, dass es eine Gruppe Leute gibt, die den need für den Change sehen, manche aber auch nicht. Und diese Balance ist die Herausforderung jeder Führungskraft, tagtäglich. [...] versuch ich immer diese Offenheit und diese Transparenz zu haben [...] Das dauert natürlich eine gewisse Zeit, bis die Leute dann von dieser Entscheidung auch überzeugt sind, aber um kurzfristig ist es immer so, dass es Leute gibt, die nicht auf das Boot aufspringen und länger brauchen und das ist

		glaube ich die Aufgabe der Führungskraft, diese Offenheit und Transparenz zu vermitteln. [...] Das muss man aushalten und eben auch diese Balance so managen, dass es das Teamgefüge nicht stört.
FK8	105-116	Ich glaube so ein generelles Problem, wo ich sehr oft drin bin, ist einfach dass wir teilweise wirklich riesige Projekte haben und dass wir grade im Anfangsstadium von Projekten das versäumen, eine gute Ressourcenplanung zu machen. [...] Und hieraus ergeben sich dann im Prinzip Engpässe, von den Ressourcen die du hast in solchen Projekten selber. Das heisst sie fangen dann an sich zu überarbeiten, die Work-Life-Balance stimmt nicht mehr, man macht die Arbeit nur noch rudimentär, nicht mehr in der Qualität die wir eigentlich gewohnt sind. [...] das versuch ich anders zu machen, aber das ist ja auch nicht immer möglich. Weil deine Ressourcen ja auch begrenzt sind. Aber ich glaube so eine gute Ressourcenplanung, um dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, mit seinen Stärken in das Projekt reinzugehen, ich glaube das ist wichtig und das ist so eine Sache was so ein bisschen hadert bei uns, glaub ich.
MA1	88-91	[...] dass sich immer wieder sehr vill veränderet. Also äs isch sehr schnäll-läbend. Jetzt da innerhalb vo de Firma chömet immer wieder Sache halt wo uf globaler Ebene entschiede werdet und dänn heisst eifach so jetzt muess mer das lokal umsetze. Und das isch sicher schwer.
	93-102	[...] er versuchets immer irgendwie so umsetze, dass dänn au fürs Team stimmt. Jetzt zum Biespiel [...] er hät dänn gseh, aha äs funktioniert bi eus gar nöd so. Und wämmer jetzt eifach so als lchauf wiiterlaufet, bechömet mer irgendeinisch äs Problem. Und er hät das gseh und hät sich dazumals entschiede gha, äs isch jetzt halt meh lchauf und Projekt. [...] Mir sind jetzt lchauf- und Projektmanagemet. [...] Und dur das hämmer das jetzt eigentlich wie chöne umgah.
	106-110	[...] ich muess säge, wo er das entschiede hät han ich dazumals no dänkt, was isch jetzt das für ä Idee. [...] Und bi ihm isch würklich...im Nachhinein stellt sichs würklich immer als gueti Entscheidig use. Er gseht scho Sache wo chönnted cho, wo ich no gar nöd dra danke. Er dänkt sehr wiit im Vorus und isch au än Typ wo sicher immer versuecht sich möglichst absichere.
MA2	76-83	Ich denk generell ist es bei uns recht schwierig, weil mir eben in der Alpine Struktur organisiert sind. Dass halt vieles über Telefon oder e-Mail passiert, weil die Leute einfach nicht physisch anwesend sind oder ned zur gleichen Zeit physisch anwesend sind. [...] Weil das hab ich auch gemerkt [...] mit dem Finanz-Direktor. Dass das Verhältnis einfach viel besser ist, seit ich in der Schweiz bin. Weil früher hat man sich einmal im Monat getroffen und das ist schon wichtig, dass man gelegentlich Face-to-Face-Kontakt hat. Weil über Telefon oder e-Mail [...] können sehr viel Missverständnisse passieren [...].
	84-87	Dann generell bei uns ist es eine sehr lebendige Struktur muss ich sagen. Also es gibt fast monatlich irgendwelche neue Mitglieder oder Leute die gehen. [...] Man muss halt sicherstellen, dass die Leute die kommen das entsprechende Training und die entsprechende Einschulung bekommen.
	92-93	[...] also ich glaub jetzt alleine im letzten Jahr hats in der Finance-Organisation, hat sich glaub ich einmal das ganze Team ausgetauscht.
MA3	57-68	Mitarbeitendi sind alli sehr verschiedene, sind alli sehr ehrgizig zum vorwärts cho uf ihri Art und Wiis und das machts dänn nöd eifach für ä Füehrigskraft allne Wünsch grächt zwerde. [...] also mer muess öpper bevorzuge. Will äs git nid so vill Stelle wo mer ufstiege chan. Und das isch sicher da drin ä Herusforderig, will alli sind sehr kompetent. [...] Sie versuecht Gspräch zmache und zbeschwichlige und d'Lüüt uf chliner Flamme zbhalte und zsäge ihr müend halt verstah, äs git nid so vill Plätz. Also vertröste eigentlich.[...] Das isch verständlich, will äs hät nöd meh Plätz, aber äs hilft mir nid wiiter.
MA5	123-135	Anpassung an die doch relativ schnell wechselnden Ziele, eventuell Strategien. [...] ich hab schon das Gefühl, dass die Strategien relativ kurzfristig zumindest angepasst werden. Und die Führungskräfte in der mittleren Ebene, mit denen ich halt zu tun hab, die müssen dann halt Flexibilität zeigen, sich anpassen, müssen das weitergeben, vielleicht auch erklären. Und dafür brauchts Kommunikationsfähigkeiten. Sie müssen aber auch vom oberen Management halt gut instruiert sein. Und in diesem Kommunikationskanal, da haperts oft auch ein bisschen. Ich habe das Gefühl, dass das obere Management oft zu Strategien, zu Zielen, einen sehr sehr kompetenten und guten...klare Kenntnisse hat und das auch sehr sehr gut weiterleiten kann, wenn sie mal direkt zu uns sprechen. Aber von diesen klaren Strategie- und Zielkenntnissen in dieser Befehlskette manchmal ein bisschen was verloren geht. Und das ist glaub ich so die Herausforderung. In dieser Kette von Abhängigkeiten da zu überstehen, sich anzupassen und das auch an die Unterge-

		geben dann richtig weiterzugeben.
	137-143	Er ist sehr gut vernetzt. Also er ist sehr sehr lang schon in der Firma und kann das natürlich auch manchmal dann nutzen um da nachzufragen, um vielleicht auch einen direkten Kontakt mal herzustellen. [...] er würde wahrscheinlich in solchen Fällen versuchen da nachzufragen, nachzuha-cken und Informationen dann direkter weiter zu geben. Das wär so sein Stil.
MA6	138-140	Kommunikation isch natürl eini vode grosse Herusforderige segs zwüsched Chef und Mitarbeiter, under de Mitarbeiter. Da muen mr sich als Chef glaub eifach vill meh überlegge, wie und was mr kommuniziert. Schwierige Mails paar mal läse.
MA7	51-55	Was ich mängisch no bewundere, je meh Verantwortig meh hät, umso muess mr ja de Lüüt un-edra au Vertraue schenke. Me cha ja ned uf jedes Sätzli luege, mr cha ja ned jede Schritt verfol-ge, und s Vertraue schänke find ich eigentlich au eh Herusforderig. Chöne säge, moll ich vertrau ez dere zue, dass sie das chan. Aber ja, das find ich auno öppis schwierigs.
MA8	87-94	Ih eusem Umfeld isches extrem schwierig, will d Grenze und d Schnittstelle sehr verschwumme sind. Es isch en extremi Heruseforderig, klar z kommuniziere, wer was macht, wo er s macht, wie wo zueständig isch, will sehr vill Sache sind so mitenand verbunde, dass d Lüüt das au ned chönd verstah. [...] Ih eusem Job, wo mir das für diversi Lüüt möchet, also ein Bereich für diversi Lüüt abdecket, isch d Abgrenzig nöd klar. Und das git immer wieder Spannige, au im Team.
Aktuelle Entwicklungsmassnahmen		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK3	370-371	Mich eifach sälber beobachte und selber a dä Nase näh. Han ich jetzt das guet gmacht? Also eifach vill Selbstreflexion eigentlich.
	401-402	[...] jetzt hani zum Biespiel grad än Termin abgmacht mitem HR. Zum ebe au uslote was gits no suscht für Wiiterbildigsmöglichkeit. Ja, das han ich jetzt aktiv igforderet.
FK5	87-97	Also mir händ jetzt i de letschte zwei Jahr ä so än würlliche Coaching-Prozess duregmacht wo mir au externi Coaches no gha händ, [...] und da hämmer also natürlich extrem positivi Erfahrig gmacht, will mir eifach au externi Inputs übercho händ, wo eus als Team wahnsinnig vill wiiter-bracht händ und au natürlich als Person. [...] mal würllich än externe Input zha vo öpperem, wo vom Gschäft eigentlich kei Ahnig hät, wo nur d'Personeebeni kennt und ebe uf Emotione gschue-let isch und eifach au sich überleiht...ja eifach das völlig vo usse alueget, so die Ussesicht. Das isch für mich so chli än neue Input gsi wo ich eigentlich nüme wett misse.
	685-689	Und ich mein ebe, wänn mer amel au dä Ustusch alueget mit andere i dä gliche Funktion. Ich mein, ich weiss jetzt genau Lüüt wo im andere Bereich au stärcher sind wie ich. Ebe dass de Ustusch halt funktioniert und dass mer de offe chan pfläge und det mal Support holt, wo mer jetzt vielleicht sälber nid so top isch. Aber natürlich bereit isch us dem Bereich use wo mer sich stärcher fühlt halt Inputs zgäh.
	691-695	Also das funktioniert bi mir au immer eifach über Persone, wo ich weiss die händ die Kompetenz. Also Tipps abhole, vielleicht au mal öppis schicke. Säge du häsch da meh Know-How i dem Be-reich. Wüsch du das no ergänze, isch das guet so, langet das, was dänksch und so wiiter. Eifach halt die Feedbacks hole.
FK6	175-181	[...] also ich hab jetzt die andern mal zusätzlich gebeten Feedback...[...] ich wollte dass sie mir das zurücksiegeln um eben genau solche Sachen zu reflektieren. Weil eben, man ist manchmal blind auf irgend einem Auge. Und wenn man das nicht wahrnimmt, das ist natürlich dann ungüns-tig. Und so war eigentlich okay, denke ich.
	779-783	Ich besprech das mit meinem Chef zum Teil. Dann hätt ich auch einen Coach gehabt. Aber das war ein bisschen unglücklich, weil die sass in Wien und dadurch hat sich einfach nicht die Fre-quenz ergeben die vielleicht gut gewesen wäre. Das ist dann wie es ist. Und andere Dinge, die man dann durchaus mal mit Kollegen diskutieren soll, und fragen hey, wie handhabst du sowas.
FK7	355-358	Ja, in dem Zusammenhang, dass ich bewusst mehr Dinge auch noch abgebe. [...] Ich nehm es mir immer wieder vor, ob es gelingt oder nicht, wird sich am Ende dieses Jahres bestätigen.
FK8	548-560	Aber natürlich hast du jedes Jahr, für dich entwickelst du dich weiter. Und das ist im Rahmen von dem was du tust. Und allein das Gespräch hier entwickelt mich weiter. Weil du denkst mal über

		neue Aspekte wieder nach. Und ich mach zum Beispiel jetzt ein Coaching seit ein paar...ich hab Mentoring, ich hab Coaching, weil das sind für mich wichtige Sachen, weil das geht für mich um Reflexion. Ein breiteres Bild bekommen, andere Meinungen auch natürlich. Und diese Impulse, das ist wichtig. [...] Ich glaube man muss das so ein bisschen kurzfristig sehen, mittelfristig und langfristig. Und dann muss man halt kleine Schritte gehen und ne Vision haben.
Rolle der HR-Abteilung (bei Weiterentwicklung und Unterstützung)		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK1	50-51	Auf die Frage, ob FK durch HR unterstützt wurde: Ja, sehr aktiv. Ich ha ahgfrögt, was isch möglich, und sie hend ja gwüsst, dass das eventuell chan cho. Also sie hend mich au begleitet.
FK2	72-77	Denn erstens häsch du, segs vo HR Siite oder segs vo mim direkte Vorgesetzte, hesch öpper, so meh als Sounding Board oder. Also wenn du irgendwie wetsch eh Drittmeinig ihhole oder so, oder zum Bispil au wenns würlki um es effektivs Gspröch gaht, oder wenn mr wet chli Tipps und Tricks hole oder ebe chli es schwierigers Gspröch het. Vo det her, sind da eigentlich Türe immer offe.
FK3	391-395	Also ich han bis jetzt würlki vo sehr guete interne Kürs chöne profitiere, also Führihgskürs. Also ich han au a somene [...]Kurs chöne mitmache, [...] sonen Fraue-Förderigskurs. Das isch super gsi, das han ich sehr sehr gschätzt. Also ich dänk so s'Kursagebot und was eim ermöglicht, das isch super. Aber suscht underem Jahr erfahr ich jetzt nöd so vill Unterstützig vom HR.
	397	Auf die Nachfrage, ob das HR aktiv auf die FK zukommt: Nei, eigentlich nöd. Nei, überhaupt nöd.
	399-402	Auf die Frage, ob die FK sich beim HR Unterstützung holen kann: Ja, ich dänk das scho. [...] jetzt hani zum Biespiel grad än Termin abgmacht mitem HR. Zum ebe au uslote was gits no suscht für Weiterbildungsmöglichkeiten. Ja, das han ich jetzt aktiv igforderet.
FK4	171	Ich denke, sie machet da en guete Job und unterstützet eim sehr.
FK5	697-708	Also ich dänk...HR isch jetzt für mich chli zwiit Wäg zum säge, dass sie eus direkt bi däne Sache unterstützed. Will das passiert meh innerhalb vo de Teams. Und ich mein wänns dänn irgendwie Entwicklungsschritt git, dänn chunnt dänn HR natürlich scho drin ine. Also wänn natürlich gwüssi Aträg a HR gstellt werdet. Ich dänk es isch jetzt weniger so, dass mer grad chönnti säge HR hät da grad ganz en direkte Ifluss. [...] Natürlich stelled sie eus au gwüssi Sache zur Verfüegig und gwüssi Tools zur Verfüegig. Klar, die 5 Conversations, das isch äs HR-Element wo natürlich iflüsset und wo eus untersützt. So scho.
FK7	366	[...] das HR kommt aktiv auch auf uns zu [...]
FK8	602-607	Also ich sag mal bei konkreten Dingen unterstützt dich HR, aber ansonsten... [...] Aber ich glaube das ist auch richtig so. Ich glaube man muss nicht immer da alles präsentiert bekommen.
Hindernisse bei der Weiterentwicklung		
	<i>Zeile</i>	<i>Text aus Transkription</i>
FK3	404-406	Für mich mit Familie wär jetzt äs Hindernis, dass mer irgendwie is Usland gah wür. Und je nach dem au Ziit investiere. Also wieviel Ziit chan ich is Gschäft investiere und wieviel lahn ich au für mini Familie.
	409-413	[...] is Usland zgah, absolut. Das wär absolut förderlich. Und das isch jetzt bi mir än Hinderigsgrund wo ich s'Gfühl han nei da macht mini Familie nöd mit. Und was ich s'Gfühl han isch scho au wänn ich luege was min Chef a Ziit investiert. Ich han scho s'Gfühl än Level wiiter obe muess mer nomal meh Ziit investiere. Mer isch wahrscheinlich au hüfiger unterwägs und weg.
FK5	718-722	Ich mein ich bin natürlich jetzt scho chli inere fortgeschrittenere Phase vo de Karriere. Also da gsehn ich eigentlich nid unbedingt Hindernis. Also ich denk ich han min Wäg gfunde und äs isch jetzt nid zwingend so, dass ich jetzt no ganz grossi Entwicklungsschritt will mache. Das chönnt eher so öpper beurteile, wo jetzt natürlich no chli jünger isch [...]
FK6	857-863	[...] So zum Beispiel für mich als Leader gibt es hier irgendwo so eine Seite, da steht so drin was man im ersten Jahr eigentlich an Kursen machen sollte. Von den zehn Dingen die da stehen wurde mir mal eins angeboten. Es hat mich keiner drauf aufmerksam gemacht - weder mein Chef noch irgendeiner vom HR - hey du bist First-Year-Leader, da gibts noch diesen Kurs oder das was

		du eigentlich machen solltest. Ist das jetzt eine Hol- oder eine Bringschuld? Also ich mein, wenn ich nichts davon weiss, kann ich das auch nicht holen.
FK7	379	Nein, von HR-technischer Seite nicht und auch von anderen Seiten her nicht.
FK8	621-633	Ich glaub es gäbe auch die eine oder die andere Möglichkeit hier im Unternehmen das zu tun. Aber machen wir uns bitte nichts vor. Ich meine wir haben im Alpine 230 Mitarbeiter. Mit so verschiedenen Funktionen. Es ist dann auch nicht ganz so einfach eine Entwicklungsmöglichkeit bezüglich einer neuen Position zu finden. [...] Aber bei Johnson & Johnson...natürlich hab ich Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Absolut...ohne Ende.
	635-641	[...] eine Weiterentwicklung ist familiär...ist wichtig, die Familie ist wichtig. Persönliche Möglichkeiten ist wichtig und ob ich das will. Und diese drei Dinge sind die einzigen Hindernisse die es da geben kann. Und alles andere ist ein bisschen wo du selber dich aktiv dafür einsetzen musst. Wo du selber den Weg ebnen musst und das ist manchmal nicht einfach, das kann schon sein. Wo man halt auch nicht so richtig weiss, gibts denn die Möglichkeiten überhaupt, muss ich mir die pflücken. Aber ich glaube das ist eine Eigenverantwortung, hier auch ein bisschen mehr zu tun an dieser Stelle. Und das können wir tun bei J&J, das geht.

Hauptkategorie 6: Beurteilung des Führungssystems

Positives Feedback		
	Zeile	Text aus Transkription
FK5	658-662	[...] das isch also wüchlich än standardisierte Prozess vo HR eifach eimal pro Jahr. Und det isch ei Frag, wie isch d'Arbet mitem Vorgsetzte und was chönnt mer optimiere. Und da därf wüchlich dä Mitarbeiter au die Pükt ineschriebe wo er will und er muesses au mal schriftlich festhalte. Und nöd er seit öppis und ich schriebe öppis. Sondern er schriebs, oder.
MA1	411-412	[...] also ich finds guet eso wies da lauft. Also jetzt au wänn ich verglich mit alte Arbetgäber, find ichs da super wies ufbaut isch.
MA2	445-457	Also ich habs in meiner vorherigen Position ganz anders erlebt. [...] da wars das klassische ich bin der Chef und ich muss auf Knien ins Büro kriechen wenn ich etwas brauche. Und es wurde auch geschrien, also durchs Büro geschrien und der Mitarbeiter fertig gemacht und das ist etwas warum ich da nie wieder wegmöchte und es da total schätze. Und man kann halt wirklich...also ich könnte auch, wenn ich sag jezt hab ich ein Anliegen und ich hab das Gefühl ich muss das jetzt mit unserem Manager besprechen, dann kann ich da einfach ins Büro reinspazieren und sagen ich würde gern 10 Minuten etwas besprechen. Also diese Distanz die man hat, die ist so gering...[...]. Also das ist echt top. Das hab ich bisher noch nie irgendwo erlebt und von dem her denk ich, kann man bei der Führung fast nicht viel verbessern (lacht).
MA3	301-302	[...] suscht find ich dä Arbetgeber wüchlich sehr guet. Äs gfallt mir. Ich würd wieder da hi cho go schaffe.
Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten		
	Zeile	Text aus Transkription
FK1	252-274	Mir lebet ja de sogenannti Alpine Cluster - also vo zwei Länder. Mir hend hüt en Trend vode Organisation vo J&J, wo mr ned chönd abändere. Das tönt biz negativ, aber mr muess halt de Tatsache is Aug luege und säge, [...] dass sich die Struktur ned vereinfacht sonder verkompliziert. Klar würdi mir au wünsche, dass sie ned so kompliziert wäri. Natürli wüschnt mr sich am Ehnste en Organisation, wo mr bizli im Griff chan ha. Und wenn mr Situatione hät, wo mr ned mal Stellvertretige hät, das wünschi mir natürli nöd. [...] Ich cha mir drum ned wünsche was chunt, sondern ich muess versueche, mit dem wo chunt, versueche umzgah, und s Beste drus z mache. [...] Ned alles, wo mr global oder europäisch definiert, passt is lokale Gschäft ine, wo mir da hend. Ime chline oder mittlere Unternehme würdmer gwüssi Sache nöd mache. Gwüssi Strukture nöd eso ufbau. Aber da ich ih dere Welt läb, muess ich natürli versueche demit umzgah. [...] Ich erläbs sälber, ich ha ein Vorgsetzte und zwei potentielli Doppeline Vorgsetzti inere Funktion ine. [...] Drum isch wichtig fürd Zuekunft, dass mr kommuniziert, was isch möglich und was nöd. Und ich

		glaube, d Abstimmige wärdet meh wärde. D Kommunikation wird verstärkt werde. Wenn mr unde-rem Strich luegt, wievill Ziit hämmer furd Arbeit, und wievill hämmer für Kommunikation, denn wird d Kommunikation stiige. Also biz weniger Ziit furd Arbet und meh furd Kommunikation.
FK2	263-270	Das isch eh gueti Frag. Also was mir villicht teilwis chli fählt [...] ich finds immer guet, wenn mr sone Art Peer-Consulting-Kanal hät, wenn mr sich würlkli chli regelmässiger chan ustusche. [...] wo du denn dir die Person suechsch wo du s Gfühl häsch, die cha dir au helfe. Ja, das wär villicht öppis. Will ich denke immer, all händ teilwis ähnlichi Froge oder Problem, ich ha s Gfühl so cha mr vill vonenand lerne. Das wär ez en Bereich, wo ich ez villicht meh wür mache.
FK3	35-39	[...] das sind also interni Küns gsi wo nume Teilnehmer gsi sind vo intern und das hät dänn au dä Kontakt unteränenand gförderet. Äs hät zum Biespiel au Sales-Lüüt debi gha. Die händ natürlich au chli ä anderi Perspektive gha. Und das hani det sehr sehr guet gfunde. Da hani sehr vill glernt.
	161-165	Dass mer vielleicht ebe nöd nur die Gspräch wo astönd eifach abhäglet, sondern dass mer det gnüegend Ziit bechunnt und dass das vielleicht au kontrolliert wird. Will zum Teil hani dänn halt au vo andere Teams ghört oder vo andere Mitarbeiter die händ irgendwie no gar nie äs MbO-Gspräch gha. Und das find ich dänn irgendwie au unfair gegenüber andere Mitarbeiter.
	167-168	[...] dass mer Sie dänn ebe au i d'Pflicht nimmt und quasi au abfrägt isch jetzt das Führigsverhalte das wo sich d'Janssen wünsch.
	171-175	Also ich find au d'Janssen sälber, also wahrscheinlich au s'HR sött d'Führigschraft meh kontrolliere. [...] ich dänk das wird rächt de Führigschraft überlah wie vill mer da jetzt macht, da wird gar nöd gross glueget. Jede macht das so chli nach sim Gusto und ich dänk dänn vergheit das Ganze vielleicht au wieder ä chli. Dänn nützt dä Kurs vielleicht nüt wänn mer nöd überprüeft, gits au än Erfolg vo somene Kurs.
	429-438	[...] ich denk s'Agebot a Wiiterbildige isch würlklich guet...aber dänn vielleicht nomal ä Plattform oder irgendwie nomal öppis bereitstelle, dass mer det meh no so ä Erfolgskontrolle hetti. also eifach für s'Gschäft sälber. Dass Gschäft selber irgendwie gseht, lohnt sich jetzt das vüle Gäld wo mer da investiert au. Und dänn au dass mer am Mitarbeiter vielleicht nomal Feedback git und seit 'ja ich han bi dir ä positivi Entwicklig gseh' oder au mal seit 'ich hand s'Gfühl de Kurs hät jetzt überhaupt nüt bracht. Chönnts du nöd nomal hinter d'Unterlage gah und vielleicht det nomal meh usehole'. Also dete dunkts mich chönnt mer wahrscheinlich no meh mache; wenn mer vielleicht würlklich eifach die Küns wür besser nachbearbeite. Und das ebä nöd eifach am Mitarbeiter überlah, sondern det vielleicht chli meh kontrolliert.
	441-443	Und bi eus wird au wenig Feedback igholt vo andere. Also grad bimene 360-Grad-Feedback aber suscht wird eigentlich wenig Feedback [...] igholt. Und ich dänk das wär sicher au no öppis Positivs.
FK4	165-169	Ja, ich wür mich scho gern wiiterentwickle. Aber under de Vorussetzig, dass mr die Theorie - wo ja wunderbar isch - au chan umsetze, also dass mr d Ziit und d Möglichkeit het, die au z benutze. Sust duets denn eher frustriere oder. Wenn du weisch was alles chönstsch oder sötsch mache und es fählt eifach Ziit. Und denn häsch villicht nöd d Möglichkeit, dini Mitarbeitende so z fördere, wies gern mache würdsch und wie sies au verdient hättet.
	183-186	Nei, eigentlich, also grundsätzlich andersch nöd. Ich denk, es isch eigentlich nöd schlecht strukturiert. Mr het gwüssi Freiheite, ich ha ez ned s Gfühl, dass mr mir seit mach das und das. [...] Villicht gwüssi Sache sehr theoretisch und gwüssi starri Vorgabe, wo vom Konzern us da sind.
FK5	718-743	Ich mein ich bin natürlich jetzt scho chli inere fortgschrittenere Phase vo de Karriere. [...] Also das isch natürlich eher so, ich säg jetzt mal ab Mitte 50, dass mer dänn so irgendwo chli Karriereendplanig macht, sich genau überleit..ich meine, so die persönliche Ressource, die sind ja nid unbeschränkt. [...] dass so Sache denn au mal chli konkreter miteme Mitarbeiter agsproche werdet. Das wär vielleicht än Punkt, wo mer richtig HR chönnt platziere. Dass Lüüt wo vielleicht inere andere Phase vo de Karriere sind chli meh supported wärdet oder a dem Punkt emal abholt wärdet. [...] halt chli die Schritt mindestens mal chli adiskutiere oder mal chli luege wo stahet jetzt die Person. Gseht sie eher no 5 Jahr oder 10 Jahr. [...] Und vielleicht au mal...ich mein schlussendlich hät mer Gspräch immer mit de Vorgsetzte. Dass mer so öppis vielleicht au irgendwie mal so ine Planig inenimmt und seit wieso nid mal öpper Mitte 50 oder Ende 50 mal ane näh und eifach mal so chli wo stahsch i dinere Karriere und was dänksch welli Schritt chönnted no möglich si und so chli i die Richtig halt au no chli diskutiere. Will suscht gahts immer ums Business und d'Entcklig im Busi-

		ness.
	770-777	Also ich dank das chönnt mer vielleicht dann au grad als Punkt näh, also dass mer gwüssi Sache halt vielleicht au wenn mer Erfahriga hät i einzelne Bereich, denn die halt au versuecht uszrolle uf anderi Bereich. Wenn mer so än neue Innovative Asatz nimmt, das au als Punkt gseht wo mer dänkt, wänn sich das bewährt, rolled mer das au uf anderi Bereich us. Dass mer meh so chli übergeordnet dänkt und ebe gägesitig vonenand profitiert und so Sache. Also dä Führigsstil, dänk ich, dä gits nöd. Natürlich äs sind vieli unterschiedlich Fachbereich. Mer chan wahrscheinlich au nöd eifach öppis überall innetue.
	777-780	[...] dass mer natürlich d'Führibsperson schlussendlich natürlich schuelet au und uf ihri Ufgab aneführt und ihne natürlich au gwüssi Grundsätz vo derä Firma und vo dem Unternähme halt immer wieder au vor Auge fuhrt. Und sie au a dem misst.
FK6	51-52	Es gab dann in dem Rahmen [Leadership-Kurs I] auch so ein 360-Grad-Feedback. Und das ist natürlich auch ne Sache. Das sollte man eigentlich in meinen Augen schon mal früher machen.
	409-451	[...] jetzt hat man diese Strategic Principles und Growth Drivers. Das ist jetzt der Neu-Ansatz. [...] zum Teil ist es dann auch wieder verwirrend was wir da alles haben. Also nur ein Beispiel; in den drei Jahren wo ich jetzt bei Janssen bin habe ich jetzt irgendwie vier Formulare gesehen für diese fünf Gespräche. Wo ich dann sag okay, wenn ich die Mitarbeiter verwirren will dann mach ich das so. [...] Ich mein, auch ich hab dann irgendwie von vorne angefangen das zu studieren und die Mitarbeiter sowieso. [...] Es hat ja auch was mit Effizienz und Verständnis zu tun. [...] und dann geht es eben nicht nur darum Goals zu formulieren, sondern auch das Measurement und die Timelines. Und dann stand ich vor diesem Formular...man bespricht das mit seinen Mitarbeitern, aber gleichwohl wenn sies dann ausfüllen dann lassen sie alles weg und dann muss man wieder rüber gehen und sagen jetzt werd mal ein bisschen spezifischer. Wie soll ich das sonst messen, wie ich dich beurteile in einem halben Jahr. [...] Sie haben das getestet mit dem oberen Management, da kann ich locker sagen aligned mit anderen Funktionen. Wenn ich mir aber meinen Projekt-Manager anschau, auf operativer Ebene und so...das geht nicht. Der regelt nicht mir Synthes oder anderen Janssen-Companys. Sondern das passiert Top-Level. Unten rum gehts dann eher drum, wie mach ich jetzt meine operativen Tools. Da bin ich dann noch gespannt, wie man das dann wirklich bis nach unten unten bricht und dann das richtige Wording findet.
	505-512	Ich mein, da muss man auch wieder sagen der ganze Prozess [5 Conversations] ist zum Teil gar nicht richtig getaktet. Also wenn dann nach neun Monaten die finale Note feststeht, kann ich mein Year-End-Gespräch im September machen, weil dann alles fixiert ist. Das macht nicht wirklich Sinn, weil das Jahres-Mid-Gespräch war im Juli oder Juni. Wenn jemand abwesend ist kann es sogar mal August werden. So einen Monat später muss man die finale Gradierung eingeben. Macht nicht wirklich Sinn. Aber das ist der Prozess.
	531-538	Es gibt auch diesen Encore-Award. [...] da ist dann diese Bürokratie wieder dahinter. [...] das wär etwas wo man das optimieren könnte. Wo man sagt warum nicht dem Vorgesetzten die Möglichkeit geben, einfach 100 Franken oder so - ich mein der Encore-Award ist ja auch ein kleiner Award, aber ich muss dann alles...Stunden Bürokratie und da einreichen und da einreichen. So dass man schon wieder gesagt hat, das mach ich nicht, das mach ich wenn ich mal Zeit hab und dann ist leider nix draus geworden. Und hinterher bedauert man das.
	543-552	Ich mein ich hab keine klaren Vorgaben oder Rahmen was ich so als Teamevent und so weiter machen kann und darf oder nicht darf. Man versucht sich da an Kollegen zu orientieren und so weiter, aber wenn ich jetzt wüsste ich könnte so 1'000 Franken, also ich meine zehn Hundert-Franken-Awards verteilen, dann könnt man das übers Jahr mal einsetzen. Ob das jetzt das gelbe vom Ei ist ist eine andere Diskussion, weil irgendwann hat man auch ne Inflation. Man kreiert natürlich auch Erwartungshaltungen. [...] einer hat ihn dreimal bekommen und der andere keinmal. Das ist auch keine leichte Sache. Aber wenn man sowas will und der Encore-Award ist ja auch durchaus ein Signal dass man sowas will, dann wäre mein Feedback, dass man das einfach weniger bürokratisiert.
	800-808	[...] wenn ich da deliver als Punkt habe, [...] da weiss ich schon was dahinter dann steckt, aber jetzt wirklich konkret zu sagen was muss jetzt da stehen und wie kann ich das spezifizieren damit mans dann wirklich fair messen kann. [...] Wahrscheinlich wird man das nie hinkriegen mit dem Fair. Ich mein ich bin jemand wohlgesonnt, dann hat er das erzielt oder ich bin jemand schlechtgesonnt, dann hätt er das immer noch besser machen können. [...] Dieses Spektrum ist breit. Es

	ist halt nie wirklich objektiv, obwohl es objektiv sein sollte.
813-835	Und von meinem Verständnis her müssten die Ziele frühzeitig von ganz oben runtergebrochen werden. Dann weiss ich was mein Chef für Ziele hat, das muss ich eigentlich bei mir aufnehmen. Weil seine Ziele sind zumindest meine Teilziele. [...] Und dann wars bisher so, dass im September bereits die finale Einschätzung geliefert werden soll. [...] Ich mein das ganze Q4 spielte keine Rolle, was auch nicht fair ist. Also ich mein letztes Jahr, ein Mitarbeiter von mir hat im Februar angefangen, dann hat er noch Schulungen gehabt [...]. Und dann hat er aber im Q4 wirklich nochmal gute Sachen gemacht und sich engagiert. Okay, aber die Note war schon vergeben. Von daher ist es so Ende Jahr, sagt man dann ja ich hab das gesehen, ist gut gemacht, aber leider...ist halt schwierig zu vertreten, weil es auch nicht fair ist. Offiziell reden wir übers ganze Jahr, inoffiziell warens 8 Monate. Und das ist ein bisschen unglücklich vom Prozess. Also man müsste jetzt eigentlich überlegen entweder nimmt man das Q4 vom letzten Jahr immer mit rein und rechnet ab dann, dann hat man auch ein Jahr. Oder man beschleunigt den Prozess oder die Bonuszahlungen werden nochmals nach hinten verlegt, so dass man wirklich erst im Dezember die Noten eingeben muss.
837-846	Und dass man auch die Ziele sauber, besser aligned. Dass es einfach transparenter ist. Ich mein man kann das ja auch noch unterscheiden. Das eine sind meine individuellen Verhaltensziele. Okay, das muss ich nicht publik machen. Aber das andere ist, wenn da irgendwie steht, der Aussendienst muss das und das umsetzen, das spielt für einen Projekt-Manager irgendwo eine Rolle der das vorbereiten muss. Das geht ja zum Teil auch Hand in Hand. Und da sollte man eigentlich das viel teamorientierter machen. Also ich habs jetzt dieses Jahr leider auch nicht umgesetzt aus Zeitgründen aber idealerweise würde man sich ja eigentlich als Team sich mal hinsetzen und sagen so, was sind eigentlich unsere Ziele und was heisst das für den einzelnen. Und dann hat man zwei Drittel Teamziele und dann gibts noch ein Drittel die dann individualisiert sind.
851-875	[...] es gibt irgendwo Homepages...also die Frage ist immer was gibt es. Was kann ich meinen Mitarbeitern anbieten und so weiter. Und da hab ich nie irgendeine Schulung bekommen oder zumindest ist mir das nicht bewusst, wo das transparent gemacht worden ist. Es gibt verschiedene Homepages, aber sich da durchzukämpfen ist natürlich auch ein grosser Prozess. Ich könnte nicht mal meinen Mitarbeitern sagen kuck auf der Seite und such dir was raus. [...] So zum Beispiel für mich als Leader gibt es hier irgendwo so eine Seite [...]. Von den Zehn Dingen die da stehen wurde mir mal eins angeboten. Es hat mich keiner drauf aufmerksam gemacht - weder mein Chef noch irgendeiner vom HR [...]. Ist das jetzt eine Hol- oder eine Bringschuld? Also ich mein, wenn ich nichts davon weiss, kann ich das auch nicht holen. [...] ich mein das betrifft jetzt mich, das andere sind meine Mitarbeiter...[...] eben ich hab kein konkretes Portfolio, wo ich jetzt sagen könnte schau, du willst dich Richtung hier entwickeln oder Marketing vertiefen. Da hat Johnson & Johnson diese Kurse die sie anbieten intern. [...] Ich mein, wenn man dann Longterm-Leader ist, dann hat man das irgendwann mal mitbekommen. Dann weiss man vielleicht wo man nachschauen muss. Für mich als New-Leader...sehr schwer...
881-886	Eine ganz andere Geschichte ist zum Thema Transparenz, dass ich mich halt auch für einen Job beworben und nie wieder was gehört hab. Also dann muss ich auch dieses Feedback an Internationales-HR geben; das kann so nicht sein. Und auch ein Kollege von mir, der sich auf einen Manager-Job beworben hat...[...] Und da verliert man natürlich eine Menge Vertrauen mit.
931-940	[...] dass man das transparenter macht, also als Team. Zwei Drittel Teamziele, ein Drittel eben individuell. Dass man einfach sagt, wir als Team wollen dahin und was heisst jetzt das für uns. Weil man hat da auch Überlappungen drin. Ich mein, in meinen Zielen steht auch irgendwas drin, was auch die Projekt-Manager oder die Product-Manager betrifft. [...] es ist ein Team-Effort dahinter und das müsste dann auch irgendwo zum Ausdruck kommen in diesen gemeinsamen Zielen. [...] Und dann gibts natürlich immer noch den individuellen Part wo man berücksichtigt okay der eine ist weiter, der andere muss sich da noch entwickeln. Und die sollen auch privat bleiben.
941-957	Dann eben, diese Sache mit den Fortbildungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten intern und extern. Dass man da einfach strukturierter ist. Dass es einfach irgendwo klar ist, wo welche Informationen zu finden sind. Wenn zum Beispiel jemand neu anfängt, dann ist das weit entfernt von gut. Das ist sehr individuell. In den einen Bereichen ist das Meiste da, in anderen nicht [...]. Wenn ich jetzt einen Aussendienstmitarbeiter habe, der neu anfängt...früher hat man da drei Monate intensives Training gehabt, oder sechs Monate, und dann durfte der überhaupt mal erst raus. Heute ist das irgendwie so, da stellt man mal was zusammen [...]. Aber das nicht so, dass er

		nachher - also zumindest bei älteren Produkten - dass er ein Handbuch dann hat, was er durchgehen kann und was einigermaßen strukturiert ist...[...] Dass man einfach ein homogeneres Niveau bekommt. [...] da fehlt dann so der interne Qualitätsstandard.
	958-973	Und dann fängt der Aussendienst-Mitarbeiter an. Die Frage ist, wie gehts dann für ihn weiter. Da gibt es auch nicht einen konkreten Plan. Der Projekt-Manager [...]. Wird der nach zwei Jahren Senior-Projekt-Manager oder bleibt er Projekt-Manager bis der Product-Manager mal geht? All solche Sachen sind völlig unkonkret. Und da denk ich wär gut, wenn man einfach mal sich Gedanken macht [...]. Was sind so diese Levels die er nehmen kann. Nicht nur Marketing 1 und Marketing 2 Kurse. Sondern wirklich, du fängst als Junior an, dann brauchst du das und das und nach zwei Jahren bist du dann Senior-Projekt-Manager. Dann kannst du Product-Manager werden. Da arbeitest du dann mal ein zwei Jahre am Plan mit und so weiter. [...] Natürlich kommt man immer an den Punkt wo man sagt, so und jetzt müssen wir schauen, dass die nächste Stelle dann auch frei wird. Aber man weiss von Anfang an so ein bisschen in welche Richtung dass es geht. [...] Es ist nur eine Frage natürlich, steht nachher Geld dahinter; dann wird man sich das nachher überlegen müsse. Aber man kann diese Titel vergeben ohne dass man sich einen Zacken aus der Krone bricht, find ich.
FK7	367-377	Es ist sogar vielleicht wirklich zu viel schon an Support. Vielleicht jetzt nicht HR-spezifisch, aber wir machen so viel für unsere Mitarbeiter, im Zuge von Teamevents, im Zuge von incentives, dass man sich hier wirklich mal die Frage stellen muss, ob es nicht zu viel ist. Wenn du heute beispielsweise mit einer Gruppe nach Zermatt gehst, setzt ein gewisser Teil der Mannschaft natürlich voraus, dass es das nächste Jahr wieder stattfindet. Und man kommt da nur sehr schwer raus aus diesem Rad. Ich sage, weniger ist oft mehr. Also ich sehe diese Firmenevents fast schon als ein Overload an Zusammenarbeit, Teamgedanken und Teamspirit an. Eben wie ichs vorher auch gesagt habe, diese Balance könnte gestört sein, dass es gar nicht mehr wertgeschätzt wird, von Mitarbeitenden und Führungskräften.
	361-363	Es ist ein Paradies, in dem wir uns befinden, in Bezug auf Change-Management und Führungsaufgaben. Ich frage mich manchmal, ob es vielleicht nicht schon zu viel ist an Leadershipworkshops.
FK8	122-150	Etwas wo ich finde da machen wir eigentlich auch im ganzen Unternehmen zu wenig ist, [...] dieses ganze Thema Talententwicklung, das ist ein Schwerpunkt den wir vernachlässigen. Wir machen es, weil es ein Standardprozess ist. Aber wir nehmen uns meistens nicht die Zeit um das richtig zu tun. [...] Ich glaub wir schaffens nicht so klare Prioritäten zu setzen. Was ist wichtig im Unternehmen und so weiter. [...] Aber das ist ein Punkt, wo man halt wirklich auch zentral arbeiten kann. Wie kann ich den Führungskräften im Unternehmen dabei helfen. Und da reicht nicht nur ein Training wie Talentmanagement funktioniert, das ist für mich Nonsense, wertlos, wenn ich nichts damit tue. [...] Und das muss ich nicht in zehn Minuten mal runtertipsen, wenn ich grade das machen muss. Sondern ich glaube man muss sich da wirklich elementare Gedanken machen, auch mit dem Mitarbeiter und auch wirklich Gespräche mit dem Mitarbeiter führen um herauszutangieren okay wo solls denn hingehen. Und dann gemeinsam auch mit den Möglichkeiten, mit dem HR anschauen okay, wie können wir ihn entwickeln, was für Möglichkeiten haben wir denn. Weil wir haben tausende Möglichkeiten. Ich denk wir nehmen uns da zu wenig Zeit. Aber ich denke, das ist das Resultat einer konstanten Überbelastung der Organisation. Dewegen ist das ein bisschen schwierig dort auch die klaren Prioritäten zu setzen.
	153-179	Bei dem konkreten Beispiel gibts ein Training, wie man das Tool verwenden soll. Das ist alles. Sonst bist du alleine gelassen. Es gibts ein paar Power-Points dazu, ein paar Slides wo man Informationen gibt. Man kriegt den theoretischen Prozess, aber [...] theoretisches Wissen in der Praxis umzusetzen und wirklich auch zu leben, braucht für mich mehr. [...] Ich glaub man muss hier mehr tun um den Führungskräften auch dabei zu helfen, diesen Schritt zu gehen oder gehen zu wollen. Ich glaub die Führungskräfte sehen teilweise auch nicht die eigenen Benefits heraus. Ich geb dir ein Beispiel. Warum soll eine Führungskraft jemanden entwickeln, mit dem Ziel, dass er die Person dann verliert. [...] Ich mein ich seh das persönlich anders. [...] wir müssen eine J&J-Atmosphäre haben, wo wir gewillt sind und aktiv driven, Talente oder Möglichkeiten von Mitarbeitenden zu fördern, dass sie auch über Janssen hinaus ihren Weg finden können. Wir machen das teilweise, aber wir machen das nur auf einer gewissen Ebene. Ich sag jetzt mal wir tun das gerade mal...in der Geschäftsleitung ist das so ein Thema. Da gibt es so diese Drei-Jahres-Zyklen, wo die dann halt immer weiter gehen. Da gibts ganz klare Wege dafür. Aber ich denke wir [...] vergeben die Chance das auch eine Stufe unten drunter zu tun. [...] Aber ich denke, das ist auch so die

		Art, wie bring ich das ins Unternehmen rein, wie mach ich da Awareness darüber. Und ich glaub da kann man viel tun an der Stelle.
	309-329	Ich glaube dieses Entwicklungsgespräch bringt den Mitarbeiter viel mehr weiter. Weil du [...] gibst ihm das Feedback und Verbesserungspotenzial und definierst die Entwicklungsschritte konkret. [...] Und das haben wir in der Vergangenheit nicht so gemacht, für alle haben wir das nicht gemacht, sondern wir haben das nur so ab Manager-1-Level gemacht. Und hier mein ich, dass wir das aus Prinzip einführen sollten, dass wir das für alle Mitarbeiter tun. Weil das bringt ihm wirklich was. [...] Natürlich kannst du...bei der Zieldefinierung kuckst du natürlich auch drauf, also persönliche Entwicklungsziele und so weiter packst du auch da mit rein. Dass ich zum Beispiel sage, das ist ein schlechter Presenter gewesen, dann hast du ihn vielleicht mal auf einen Kurs geschickt. Dann kannst du natürlich schon analysieren am Ende des Jahres, hat das jetzt was gebracht oder nicht. Ist für mich aber eher so ein bisschen Talent und wie kann ich dort...das passt für mich dort mehr. Weil ich glaub das Endjahresgespräch bezieht sich wirklich auf die Ziele und das sind meistens das Projekt jenes Projekt, die Tasks und und und.
	440-448	Ich glaube eine Aufgabe einer Führungskraft ist positive Rahmenbedingungen zu schaffen, [...] aber motivieren kannst du vergessen. Jedes Gadget im Unternehmen ist totaler Blödsinn. [...] Aber eine Betriebsfeier, das sind positive Rahmenbedingungen...dieses Gefühl...das bringt was. Aber so diese...ich nenn das immer so diese Kaffeetasse die es manchmal zu Weihnachten oder so gibt. Das kannst du dir einfach so sparen wie du überhaupt hingestellt hast. Ich versteh das bis heute nicht.
	608-616	[...] dass man sagt jawohl, hab da was identifiziert, wie können wir das lösen. Wie können wir da einen Weg finden, um den Mitarbeiter oder einem selber, wie kann man da weiter verbessern. [...] Ich glaube man kann uns innerhalb von HR und gerade bezüglich der Entwicklung von Mitarbeitern kann man noch ein bisschen mehr den Rahmen geben. Und...was ist der Rahmen, wie wir mit unseren Mitarbeitern so was identifizieren. Ich glaub das ist schon...das kann noch ein bisschen besser gelegt werden glaub ich. Aber die sind auch total unter Wasser. Ist auch nicht so einfach.
MA1	415-425	Was ich chli schad find, ich han jetzt nume mit mim Vorgesetzte Kontakt. Mitem Chef vo mim Vorgesetzte han ich null Berührgspunkt. Aber schlussendlich ischs dänn halt glich er, wo indirekt über mich entscheidet. Also er hät ja immer - dänk ich jetzt mal - sletschte Wort. Und drum fänd ichs guet, wänn mer dänn au mal chli so dā Ustusch hät. Will das isch für mich fast wie ä fremdi Person. [...] er isch so distanziert zu mir, eifach will mer absolut nüt mitenand ztue händ, aber irgendwie bin ich glich au i sim Team, indirekt. [...] Aber ich verstahn natürlich au...dā hät natürlich wieder so vill unter sich. [...] aber glich dass mer vielleicht so än Ustusch hät, au wänn das irgendwie nur all paar Mönet isch. Das muess nöd jede Monet si, aber eifach, dass d'Möglichkeit besteht.
MA2	427-430	Ich würd die Hierarchie glaube ich noch ein bisschen mehr verflachen. Also grössere Teams, nicht zu viele Abstufungen. Das haben wir jetzt hier schon sehr reduziert, aber...ja. Es soll keine Manager geben, der eine Person unter sich hat, weil das ist irgendwie...das künstliche aufbauen der Hierarchie, das würd ich nicht machen.
	430-439	Und vielleicht auch [...] dass man sagt, man überprüft, ob jemand zur Führung geeignet ist. Also nicht jetzt jede Person automatisch zur Führungskraft zu ernennen nur weil sie jetzt schon zehn Jahre im Unternehmen ist [...]. Sondern wirklich drauf zu achten, dass die Leute das auch wirklich wollen und auch fähig sind Leute zu führen, also gute Manager sind. Wobei man kanns meistens erst beurteilen wenn mans probiert hat. Aber da dann auch entsprechend zu reagieren und zu sagen okay vielleicht gibts da eine anderen Position in einer Stabfunktion oder was auch immer, die mehr Sinn machen würde, wenn jemand absolut nicht zur Führung geeignet ist.
MA3	201-205	Dass mer bitz meh uf das luegt was Outcome isch und weniger uf das luegt, was mer eifach nur seit. Dass mer wüchlich uf d'Arbet luegt und nid uf das wo mer gross use posaunt. Also für mich isch Qualität und das wo mer abgeliefert wichtiger als das wie ichs jetzt verchaufe. Und das isch da inne ebe andersch.
	290-299	Ich würd in erster Linie ebe mal das verändere, nid nur uf das lose was gseit wird, sondern au dehinder luege, was wird au gmacht. Und ich würd die Mitarbeiter fördere wo au öppis mached und nid nur die wo öppis säged. [...] Ich würd au Chunde frage nach Feedback über die Person. Äs tönt wie Kontrolle was ich da mache, aber ich möcht wüsse, das was die Mitarbeiter säged und

		das was sie mached, stimmt das überein oder nid. [...] Aber das isch ä amerikanischi Firma. Sie nimmt sich das als Vorbild. Aber das isch sicher öppis, wo ich schnell ändere würd.
MA5	124-133	[...] die Strategien relativ kurzfristig zumindest angepasst werden und modifiziert werden. Und die Führungskräfte in der mittleren Ebene, [...] müssen dann halt Flexibilität zeigen, sich anpassen, müssen das weitergeben, vielleicht auch erklären. [...] Und in diesem Kommunikationskanal, da haperts oft auch ein bisschen. Ich habe das Gefühl, dass das obere Management oft zu Strategien, zu Zielen, einen sehr sehr kompetenten und guten...klare Kenntnisse hat und das auch sehr sehr gut weiterleiten kann, wenn sie mal direkt zu uns sprechen. Aber von diesen klaren Strategie- und Zielkenntnissen in dieser Befehlskette manchmal ein bisschen was verloren geht.
	157-171	Dann Förderung. Dass also Mitarbeiter in [...] Sachen gefördert werden, wenn sie wünschen andere Aufgaben zu übernehmen. Das ist vielleicht etwas, was ich bei Janssen etwas vermissen. Ich glaube auch Ergebnisse von Untersuchungen bestätigen das, oder. Der direkte Vorgesetzte kann ja ned selber das alles erledigen [...].Man hat immer das Gefühl, dass lieber eine schnelle Lösung über den Arbeitsmarkt gesucht wird, als Mitarbeiter intern zu fördern. Das mag Ausnahmen geben, Medizin-Abteilung ist da vielleicht eine Ausnahme, aber in vielen anderen Bereichen scheint das so zu sein oder erleben auch meine Kollegen so.
	282-289	Vielleicht sollte man das eben nicht so kalendarisch machen, sondern man sollts halt dann machen, wenn man das Gefühl hat, jetzt bin ich an einem Punkt, dass ich ein bisschen was weiss [...]. Und dann ein Standortgespräch zu machen. [...] Bisher machen wir halt Standortgespräche dann, wenn die HR-Abteilung das Excel-Sheet haben will am Jahresende.
	534-553	Also was mich immer wundert bei Umorganisationen wie wirs jetzt auch erleben [...] dass dort nicht mehr wissenschaftliche Erkenntnisse dahinter stecken. Dass man bei so vielen Jahren, wo es komplexe Organisationsstrukturen gibt, nicht massgeschneiderte, als in Untersuchungen als tauglich erwiesene Organisationsformen hat, sondern dass das eigentlich immer vom jeweiligen Belieben abhängt, wer jetzt grad die Führung hat und wer jetzt grad die Ideen entwickelt. Ich würde das viel mehr auf externe Expertise aufstellen. Auf wissenschaftliche Ergebnisse sowie mers auch bei unseren Produkten macht. Da wird ja auch nicht Daumen mal Pi entschieden, ob etwas wirksam ist oder nicht. [...] Aber vielleicht ist es doch zu komplex für so was.
MA6	156-163	Es isch sini erst Führgisposition. Er hät das unbedingt welle, und häts au übercho. Aber ich glaub mr hät ihm da wenig ghulfe. Es git ja da die 360° Feedback, die sind scho gmacht worde, aber ich mein er isch ez knapp es Jahr min Chef. Und das isch natürlu au schwierig, wie chan er sich entwickle, was hät ez d Firma würlu gmacht für ihn, [...] ich denke so Lüt chönt mr scho au wiiterbringe, ih dem mr mit ihne wür schaffe. Grad ih erste Führgispositione bruchts halt ebe scho au Understützig vode Firma her. Und das dunkt mi wird sowieso wenig gmacht, so Richtig Schuelig und Training. Aber ez gits ja denn glaub wieder Trainer, das isch ja sehr eh positivi Entwicklig.
	260-275	Ich wür wahrschinli en huufe Chefs uswächsle. Ich finde d Janssen hät es Führgisproblem, ih dem Sinn isch das da villicht würlu sehr wertvoll. [...] Lüt wo führet. [...] Lüt wo würlu chönd herestah, wo Leistigsproblem ahsprechet, wo Lüt au förderet, wo red mit de Lüt, wo s lobet und aber au - also ned Zuckerbrot und Peitsche, das isch au verbii - aber würlu probieret z coache - aber ned nur coache und lieb und nett und harmoniebedürftig und möglichst ih teamintegriert sii, sondern au herestah und sege, ich bi de Chef und mir wend Erfolg ha. Es hät würlu wenig Lüt wo so es Charisma händ und en Autorität usstrahlet. [...] chli stärccheri Persönlicheite ad Spitze setze. [...] bide Janssen. Isch zwar sehr nett und alles, aber wenns dere Firma mal schlecht gaht... solange alles guet lauft, isches ja problemlos, de chan jede führe. Aber sobald Problem da sind, gits nurno wenig, wo herestönd.
	77-88	[...] dass mr ebe au Problem ahspricht. Das isch au öppis wo d Cheffe nūme so machet hüt. [...] und das isch jetzt klassisch bi Janssen oder. Niemert duet sich dem ahneh, [...] dass mr mal ganz klar seit, du mr hend langsam es Problem oder, mr laufet da irgendwie ine Demotivation ine, [...] Das isch öppis wo zwar unahgnehm isch, so Sache ahzspreche, aber am Mitarbeitende schlussendlich hilft. Will was ez passiert, d Lüt wärdet entlah, zägg, pängg, nach 13 Jahr sie säget, du nie hät irgendöpper öppis gseit! Und zu rächt sägets das oder. Und das isch vill de schwerer Wäg dänn für die Lüt als dass mrs irgendwann mal ahspricht und wenns denn halt ned gaht, denn ghörts au zum Chef sii, dass mr öpper entlah.
MA7	250-	Was ich sicher am Ahfang gwöhnigsbedürftig gfunde han. Ich bin als Assistentin amene Head

	260	unterstellt, wo min Vorgesetzte isch, schaffe aber no für Projektmanager, wo eigentli mir d Auftrag gäbet. Das git eigentli eh Lockerheit, will das sind ned die Vorgesetzte, aber machts irgendwie auno schwierig, will ich schaffe ja eigentli für die und dä wo eigentli de Vorgesetzt isch, isch eigentlich wiiter obe, isch weniger da. Ich glaub au, das wird chli ändere aber alles nur Vermuetige. Das han ich ned immer optimal gfunde, isch glaub au für die Zwüschestufe ned immer eifach gsi, wie klar chönds säge wer chan gnau Ahwiesige geh und so. [...] und jede find mis hät ez aber Priorität. Das isch sicher nöd ganz eso eifach wie wämmer ez ganz klari Richtliniene hät.
	273-276	Ja, es sind halt wüerkli ned alli Vorgesetzte glich. Ich glaub scho dasses einigi Mitarbeitendi git, dene wird ufglade und ufglade und dete luegt niemert obs eigentlich scho lang abem Stuehl abegheit sind. So wemmer uf die ganz Janssen luegt, das wünsch ich mir, dass das mal usglicher wird.
MA8	285-292	Ich find eusi Organisation eigentlich gar ned so schlecht. Ich ha ebe ned so vill Cheffe zwüscheddure. Was mich störe wür, wenns sehr hierarchisch söll werde. Ich finde mir sind so es Organ, wo sich veränderet, wo sich witerentwicklet, und wenn mr z vill Hierarchie het, wär das schlächt. [...] mir isch wichtig, dass d Lüt approachable sind, dass ich uf min Oberboss cha hig-ha, und säge, hoi wär bisch du? Ich bi die und die. Und das isch alles ned so es Problem.
	296-300	Ich ha s Gefühl bi eus isches recht guet organisiert. Was ich negativ finde isch die Matrix, wo sehr vill vermischt, [...] Im Team, [...] Eusi Jobs sind scho so verschiede und denn machts d Organisation ebe no schlimmer eigentlich. Es isch no weniger definiert, will Lüt zwei Cheffe hend, und ebe bi eus muess mrs klar abgrenze.
	303-312	Was ich wichtig find, dass mr ned eifach eh Reorg oder Führigssache änderet, nur damit mrs gänderet hät. [...] Will ich danke, mr muesst ez das wüerklich uf die einzelne Teams ahluege. Ich merke, dass ich ih anderne Teams nöd chönt überlebe, aber euses funktioniert perfekt, will mr sind ufenand ihgstimmt. Und ich finds immer schlecht, Rotatione mache, eifach dass mr sie gmacht het. Will mr zerstört teilwis es Organ, ih dem eifach en andere Chef vorsetzisch. Was ich vill wichtiger fänd isch so die Zämführig vo Cheffe. Mir händ rächt vill Manager aber ich ha mängisch s Gefühl es wird ned eso mitenand gred. [...] Schnittstelle und Kommunikation isch de Tod, wenns ned funktioniert, vo jedere Firma.

Hauptkategorie 7: Motivation, eine Führungsposition zu übernehmen

Motivation der Führungskräfte, eine Führungsposition zu übernehmen		
	Zeile	Text aus Transkription
FK1	22-23	[...] s Führe vo Mitarbeitende. Ich gniesses sehr, ich schaffe gärn mit Lüt und Mitarbeiter zäme, wo au verschiedensti Perspektive und Ahsichte hend, das bericheret eim.
FK2	4-5	Ich schaff gern mit Lüt zäme und ich ha s Gfühl ich cha da au relativ guet oder. [...] villicht au gseh, wie Lüt sich entwickelt.
FK3	9	Ich bin eigentlich so chli drin ine grutscht.
	17-19	Und da interessiert mich jetzt vor allem eifach d'Lüt. Also s'schaffe mit de Lüt, gseh wie verschiedene dass Lüt sind und au wies verschiedene reagieret uf Awiesige oder uf Input oder uf Feedback. Das find ich wahnsinnig spannend.
	22-26	Also sicherlich au mal öppis Neus kännezlärne. [...] Und han gwüsst ich han eigentlich gern de Kontakt mit Lüt. Also das denk ich isch mer scho immer chli gläge. Also das han ich scho immer gschätzt gha. Und dänn wänn mer halt ä Führgsposition abote bechunnt isch das halt au chli im Vordergrund. Dass mer also nöd nur mit Papier schafft sondern au Kontakt mit Lüt hät.
FK4	4-5	Wiedermal was Neus z lerne, vorher hani meh Stabsfunktione gha, sehr fachspezifisch. Mal anderi Aspekt, Personalverantwortig träge.
FK5	5-13	Ich dank, da wird mer halt au chli Schritt für Schritt anegführt. [...] au mini Führgschräft wo mich det gführt händ [...] zu mir cho sind und gseit sie würed mich au i dem Bereich inne gseh und entsprechend dänn au die Entwicklungsschritt igleitet händ. Also äs isch sicher so, dass mer sich sälber natürlich i sone Richtig au will entwickle aber au dass mer entwickelt wird. Also äs isch sicher au d'Verantwortig vo de Führgschräft zum luege, welli Lüt händ das Potenzial zum so öppis mache.
	19-21	Ja, ich mein ich suech natürlich sälber au persönlich Entwicklungsschritt. Ich mein ich han mir das zuetruet und han au gmerkt, dass das funktioniert. Dass ich au bi de Lüt i däm Sinn achum, dass ich au chan denä öppis vermitteln.
FK6	6-12	Mich weiterzuentwickeln, einen Schritt vorwärts zu kommen. Das eine ist auf der operativen Seite zu sein. Das andere ist eben auch mal Sachen in die Hand zu nehmen und weitergeben zu können und was gestalten zu können. [...] ich kann dann Visionen aufbauen und sagen, so in diese Richtung möchte ich das entwickeln. Und dann muss man nicht alles selber machen. Aber für mich gings da eigentlich um die persönliche Weiterentwicklung. [...] Und ja, man kriegt ganz neue Perspektiven, auch innerhalb der Firma.
FK7	6-7	Ähm, mir ist nicht viel in den Sinn gekommen. Ich bin ins kalte Wasser gestossen worden. Schwimm oder lass es sein, auf diese Art und Weise.
FK8	7-8	Keine Motivation, das wurde mir einfach so dargelegt. Ich bin eigentlich in die Situation hineingegrutscht.