

Eine Analyse zur Stärkung der
Rollenwahrnehmung von projektleitenden
Personen am Kompetenzzentrum Gesundheit und
Alter St.Gallen

BACHELOR-ARBEIT

2019

Autorin:
Wirth, Alexandra

betreuende Person:
Prof. Dr. Rack, Oliver

Praxispartner:
Kompetenzzentrum Alter und Gesundheit St.Gallen
Kontaktperson:
Lenz, Claudia

Abstract:

Um eine neue Führungsrolle zu selbstbewusst zu übernehmen, braucht es verschiedene Faktoren, die stimmen müssen (Lippmann, 2013). Für die projektleitenden Personen des Kompetenzzentrums Alter und Gesundheit in St.Gallen stellt die Rollenwahrnehmung eine zentrale Schwierigkeit dar. Für die Beantwortung der Fragestellung wurde mit Einbezug von theoretischem Hintergrund und einer Dokumentenanalyse, eine qualitative Erhebung durchgeführt. So wurden drei projektleitende Personen, drei Personen der Geschäftsleitung und drei Projektmitglieder ohne Führungsfunktion befragt. Die Resultate der qualitativen Erhebung zeigten die Herausforderungen im Projektalltag in Bezug auf Prozessabläufe, Rollenklarheit und dem Arbeiten im Team. Aufbauend wurde mithilfe eines World Cafés die resultierten Ergebnisse validiert und ergänzt. Um eine konkrete Beantwortung der Fragestellung zu gewährleisten, schliesst die Arbeit mit konkreten Handlungsempfehlungen: Für die Organisation und die projektleitenden Personen selbst muss eine klare Regelung der Abläufe und der Rollenverteilung gewährleistet sein. Zudem sollte eine allgemeine Sensibilisierung für den Outcome der Projekte geschaffen und der Austausch in den Gruppen gefördert werden.

Zeichen: 118'603

Keywords: *Rollenwahrnehmung, Führungsperson, Soziale Identität, Projektleitung*

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Praxispartner Kompetenzzentrum Gesundheit und Alter St.Gallen	2
1.2	Aufbau der Arbeit.....	3
2	Theoretische Grundlagen.....	3
2.1	Beeinflussende Faktoren für die Rollenwahrnehmung in einer Führungsposition	3
2.1.1	Soziale Identitätstheorie von Tajfel und Turner (1986)	4
2.1.2	Führungsidentitätstheorie von DeRue and Ashford (2010)	5
2.2	Faktoren zur Stärkung der Rollenwahrnehmung	7
2.2.1	Die Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1997)	7
2.2.2	Psychologisches Empowerment:.....	8
2.2.3	Cohen Bradford Influence Model.....	9
3	Methodik.....	11
3.1	Vorgehen und Wahl des Forschungsdesigns.....	11
3.3	Dokumentenanalyse.....	12
3.4	Qualitative Erhebung.....	12
3.4.1	Beschreibung der Stichprobe für die Interviews.....	12
3.4.2	Leitfaden.....	13
3.3.3	Durchführung und Transkription der Interviews.....	14
3.3.4	Datenauswertung und Kategoriensystem.....	15
3.3.5	Intercoderreliabilität und konsensuelle Validierung.....	23
3.4	World Café.....	23
4	Ergebnisse.....	24
5	Diskussion.....	46
6	Kritische Würdigung.....	50
7	Ausblick.....	51
8	Literaturverzeichnis.....	52
9	Abbildungsverzeichnis.....	54
10	Tabellenverzeichnis.....	54
11	Anhang.....	55
11.1	Dokumente.....	55
11.2	Leitfäden qualitative Datenerhebung	60
11.3	Interview Transkript	67
11.4.	Codierte Textpassagen	81
11.4.1	Codierte Textpassagen Geschäftsleitung	81

11.4.1	Codierte Textpassagen projektleitende Personen	102
11.4.3	Codierte Textpassagen Geschäftsleitung	124
11.5	Auswertung World Café	137

1 Einleitung

Wenn Betriebe Projekte durchführen, dann involviert das meist viele Menschen. Der Einfluss von projektleitenden Personen auf das Endresultat der Projekte ist unumstritten. Viele Organisationen sollten ihren projektleitenden Personen und deren Wohlbefinden mehr Beachtung schenken (Hinz, 2013). Ein gewisses Wissen über die verschiedenen Arten von Führung ist wichtig, um eine gute Kommunikation und allgemeines Gelingen der Projekte zu gewährleisten (Zulch, 2014). Ein Projektmanager hat die Hauptverantwortung für das Projekt und muss sich erfolgreich in verschiedene Rollen versetzen können. Dies meist in mehrfacher Ausführung und zur selben Zeit (Liikama, 2015). Hinzu kommt oft, dass sich Projektleitende Personen bewusst sind, dass sie sich in einer temporären Führungsposition befinden und diese ausführende Führungstätigkeit sich nur auf ein Feld und eine gewisse Zeit beschränkt (Yu et al., 2017).

Es gilt, sich diesen neuen Herausforderungen zu stellen. Aus früher gleichberechtigten Kollegen werden Mitarbeitende, welche nun aus einer neuen Hierarchiestufe geführt werden sollen. Somit rückt die Frage nach dem Vorgesetztenstatus in den Vordergrund. Dieser Wechsel sollte bewusst durchlebt und gestaltet werden. So wird der Unterschied in den Aufgabengebieten zwischen dem bisher Vertrautem und den neuen Leitungsaufgaben immer grösser (Happel, 2017).

Von den projektleitenden Personen wird also eine gewisse Wandelbarkeit abverlangt. Wie sieht so eine Führung aber in der Praxis aus? Viele Aussagen beziehen sich darauf, dass eine Führungsperson nur dann kompetent wahrgenommen wird, wenn das Auftreten stimmt (Long Chen & Lin, 2018). In der Forschung werden aber viele verschiedene Gründe genannt, weshalb eine Führungsperson Mühe hat, sich den ständig ändernden Anforderungen zu stellen. Unter anderem trauen sich die Personen nicht zu, die Führung zu übernehmen oder sie haben Hemmungen, gewissen Aufgaben einzufordern (Wilson, Akert & Aronson, 2014). Um zu verstehen, wieso es Probleme geben kann, die Rolle der Führungsperson anzunehmen oder sie selbstbewusst zu verkörpern müssen demnach alle diese verschiedenen Faktoren berücksichtigt werden. So können zum Beispiel die Stellung in der Organisation, sowie Erfahrung und Seniorität einen Einfluss haben. Führung beinhaltet jedoch mehr als nur den formalen Status und die Rollendefinition (Marchiondo, Myers & Kopelman, 2015). So ist auch das Identitätsgefühl von den führenden Personen ausschlaggebend und kann massgeblich bestimmen, wie die Führungsfunktion gelebt wird (Epitropaki, Kark, Mainemelis & Lord, 2016). Zu verstehen, wie Führungspersonen sich selbst und andere wahrnehmen und verstehen, wie gewisse Selbstdefinitionen entstehen und sich durch Interaktionen mit anderen Personen auf das Verhalten auswirken kann, ermöglicht ein besseres Verständnis von Führung und einem Führungsgefühl (Epitropaki et al., 2016).

Zur Untersuchung des erwähnten Forschungsgegenstandes innerhalb des Kompetenzzentrums Gesundheit und Alter St.Gallen wurde im Rahmen dieser Bachelorarbeit folgende Fragestellung abgeleitet:

Wie kann die Rollenwahrnehmung einer neu eingeteilten projektleitenden Person in ihrer Führungsposition gestärkt werden?

Für die Beantwortung der Fragestellung werden Literaturrecherchen, eine Dokumentenanalyse und beim Praxispartner qualitativ erhobene Daten beigezogen. Zusätzlich wird in Form eines Impulsreferates mit anschliessendem World Café mit den projektleitenden Personen durchgeführt, um eine Validierung der Daten und mögliche Ergänzungen abgeleitet werden können. Aus den Erkenntnissen werden für den Praxispartner anschliessend Handlungsempfehlungen für die Stärkung der projektleitenden Personen abgeleitet. Die Ergebnisse werden zusammen die Beantwortung der Fragestellung ermöglichen.

1.1 Praxispartner Kompetenzzentrum Gesundheit und Alter St.Gallen

Der Praxispartner der vorliegenden Bachelorarbeit ist das Kompetenzzentrum Gesundheit und Alter in St.Gallen. Das Kompetenzzentrum umfasst die Geriatrische Klinik, die Altersresidenz Singenberg und den Alterswohnsitz Bürgerspital mit Alters- und Pflegeheim. Im Kompetenzzentrum werden im Qualitätsmanagement das ganze Jahr hindurch verschiedene Projekte durchgeführt, welche alle Bereiche der geriatrischen Klinik abdecken und reichen von der Patientenbetreuung bis zu den Hygienemassnahmen. Im Qualitätsmanagement werden acht Hauptprojekte und sechs Nebenprojekte durchgeführt. Diese werden jährlich extern überprüft und bewertet. Die Nebenprojekte dauern im Schnitt 1-2 Jahre und werden am Projektende intern evaluiert. Die Projekte sind entweder professionsübergreifend und/oder betriebsübergreifend und durchlaufen den 3-Jahresrhythmus in Anlehnung an die verbindlichen *sanaCERT* Vorgaben und den internen Reglementen. Für die Durchführung von diesen Projekten werden laufend neue Führungspersonen bestimmt, welche die Projektleitung übernehmen und welche sich plötzlich in einer leitenden Funktion wiederfinden. Dem Qualitätsmanagement des Kompetenzzentrums Alter- und Gesundheit wurden verschiedene Rückmeldungen zugetragen, dass viele Projektleitende Personen gewisse Unsicherheiten verspüren, was die eigene Rollenwahrnehmung in der projektleitenden Position betrifft. Dies vor allem dann, wenn es darum geht, Resultate von ansonsten hierarchisch höher gestellten Teammitgliedern einzufordern oder bestimmte Aufgaben an solche Personen zu

delegieren. Unter dieser Unsicherheit leide auch die Kommunikation und der gegenseitige Austausch zwischen den einzelnen Projektmitgliedern.

Auf Basis dieser Ausgangslage sucht der Praxispartner darum nach einer Möglichkeit, durch die vorliegende Bachelorarbeit, Inputs zur Stärkung der Rollenwahrnehmung der projektleitenden Personen zu erhalten und diese den Führungspersonen zu vermitteln und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten

1.2 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Bachelorarbeit werden zunächst theoretische Grundlagen dargelegt. Dabei werden Konzepte und Modelle erklärt, die zur Bearbeitung der Fragestellung relevant sind. Diese dienen gleichzeitig als Grundlage für die Ausgestaltung der Erhebungsmethode. Anschliessend wird die Methodik beschrieben, welche für die Auswertung und Gestaltung der Daten dient. Hier wird die Stichprobe beschrieben und das Forschungsdesign erläutert. Weiter werden die aus den Daten gewonnenen Ergebnisse ausgewertet und im abschliessenden Kapitel diskutiert. Schlussendlich werden Handlungsempfehlungen abgegeben und die Fragestellung beantwortet. Zusätzlich wird die Arbeit mit einem Ausblick und einer kritischen Würdigung abgerundet.

2 Theoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel wird auf die theoretischen Hintergründe von Faktoren eingegangen, die sich auf die Rollenwahrnehmung von Führungspersonen begünstigend oder hemmend auswirken können. Als erstes werden beeinflussende Faktoren aufgezählt, welche sich im Allgemeinen auf eine positive Rollenwahrnehmung auswirken. Dies geschieht mit Einbezug der sozialen Identitätstheorie von Tajfel und Turner (1986) und der Führungsidentitätstheorie von DeRue und Ashford (2010). Weiter werden Aspekte zur Stärkung der Rollenwahrnehmung erläutert und die Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1997), die Thematik des psychologischen Empowerments und das Cohen Bradford Influence Modell dargelegt.

2.1 Beeinflussende Faktoren für die Rollenwahrnehmung in einer Führungsposition

Um zu verstehen, wie die Rollenwahrnehmung von Führungspersonen gestärkt werden kann, müssen die beeinflussenden Faktoren, welche in der Bildung einer solchen Rollenwahrnehmung berücksichtigt werden. So wird die organisationale Ebene, die soziale Interaktion mit anderen Personen in der Gruppe und den Individuellen Faktoren der Führungsperson als Aspekte bezeichnet, die sich auf eine Person auswirken kann (Lippe, 2015). Genauer wird das Führungsverhalten von den **Begebenheiten und Anforderungen der Arbeitsumgebung**, dem **Verhalten der Teammitglieder** und

Führungsperson selbst beeinflusst. Eine Person sollte demnach in der Lage sein, sich diesen Umständen anzupassen, um sich wohl in der Führungsrolle zu fühlen (Zulch, 2014). Sich den Umständen der Arbeitsumgebung auf der Ebene der Organisation anzupassen, erfordert eine Entwicklung eines *Organisationsbewusstseins*.

Eine solches Bewusstsein für die unumgänglichen Gegebenheiten ist notwendig, um sich in der Führungsrolle gestärkt zu fühlen. Es ist von essenzieller Bedeutung, den Zweck der Organisation zu erkennen, und sich mit gegebenen Umständen, wie der Arbeitsstruktur und der Organisationskultur als Ganzes zu Recht zu finden. Ausserdem kann es in gewissen Organisationen wichtig sein, einen bestimmten Platz in der Hierarchie einzunehmen und nach deren Regeln und vorbestimmten Normen zu arbeiten. Zu diesem Bewusstsein gehört auch zu erkennen, dass die Organisation den Mitarbeitenden benötigt, um bestimmte Ziele zu erreichen (Happel, 2017).

Die soziale Interaktion mit verschiedenen Gruppenmitgliedern und die individuellen Faktoren, welche sich auf die Rollenwahrnehmung einer Person auswirken gehen oftmals Hand in Hand. Sie stehen in einem aktiven Austausch zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Um diese Thematik genauer aufzugreifen, werden beide Themenfelder nachfolgend genauer betrachtet und erläutert. Zur genaueren Erläuterung wird die soziale Identitätstheorie von Tajfel und Turner (1986) und die Führungsidentitätstheorie von DeRue und Ashford (2010) beigezogen.

2.1.1 Soziale Identitätstheorie von Tajfel und Turner (1986)

Um zu verstehen, wie die individuellen Faktoren eines Menschen das Verhalten beeinflussen, muss die Frage gestellt werden, wie sich Personen in einer Umgebung einordnen. Für solch eine Einordnung existieren unter anderem *Selbstkonzepte*, welche sich auf verschiedene Situationen auswirken können. Ein Selbstkonzept bildet daher eine kognitive Struktur, welche die Aufmerksamkeit auf ein eigenes Ziel setzt, der Sicht auf die Welt einen Sinn ergibt und den eigenen Selbstwert schützt (Epitropaki et al., 2016).

Menschen definieren ihr situatives Selbstkonzept durch eine bestimmte Zugehörigkeit zu sozialen Kategorien oder Gruppen und durch die Unterscheidung zwischen Eigen- und Fremdgruppe. Je nach Situation werden sich Personen in anderen Gruppen oder Kategorien definieren. Diese Selbstdefinition kann durch unterschiedlichste Vergleichsobjekte definiert werden. Welche Kategorie für welche Kategorisierung der eigenen Person und anderen Personen relevant sind, verändert sich von Situation zu Situation. Diese genauere Untersuchung vom Selbstkonzept kann helfen, sich in einer sozialen Umgebung einzuordnen und in bestimmten Situationen adäquat zu handeln (Kessler & Fritsche, 2018).

Diese soziale Identität bildet das Kernkonzept der sozialen Identitätstheorie und wird dann relevant, wenn sich eine Person selbst in einer bestimmten Gruppe befindet. Die soziale Identität ist übergreifend mit dem Selbstkonzept einer Person, welches aufgrund einer Mitgliedschaft einer sozialen Gruppe erreicht wird. Personen werden die eigene Gruppe, also die *Ingroup*, positiv von der Aussengruppe, der *Outgroup*, abzuheben versuchen. So kann eine positive Distinktheit geschaffen werden. Dies äussert sich in der Favorisierung der eigenen Gruppe und kann zu Diskrimination der anderen Gruppe führen.

Tajfel und Turner (1986) gehen in ihrer Identitätstheorie auf vier verschiedene Prozesse ein, die grundlegende Voraussetzungen darstellen:



Abbildung 1: Eigene Darstellung Identitätstheorie mit ihren Faktoren

Durch die soziale Kategorisierung werden aufgrund von verschiedenen Merkmalen, Personen in Eigengruppen und Fremdgruppen eingeteilt. Wenn sich Personen mit ihrer Eigengruppe identifizieren können, betrachten sie sich und andere nicht mehr nur als Individuen, sondern als Mitglieder einer solchen Gruppe. So können Unterschiede innerhalb der Gruppe minimiert und der Unterschied zwischen den Gruppen maximiert werden. Durch soziale Vergleiche bewerten also Gruppenmitglieder ihre eigene Gruppe, um festzustellen, ob eine positive Distinktheit der Eigengruppe gewährleistet ist.

2.1.2 Führungside ntitätstheorie von DeRue and Ashford (2010)

Die soziale Kategorisierung und der hierarchische Status allein sind aber nicht vollumfänglich ausschlaggebend, um zu erklären, wie und wann die Mitglieder einer organisatorischen Einheit andere Personen als Führungsperson akzeptieren (Marchiondo et al., 2015). Darum ist es wichtig, zu berücksichtigen, wie Personen zu einer *Führungside ntität* kommen. Die Führungside ntität stellt so neben der sozialen Identität einen weiteren Faktor dar, welcher genauer betrachtet werden sollte. Die Führungside ntität ist eine Subkomponente der eigenen Identität, welche sich darauf bezieht, ob sich eine Person wie eine Führungsperson verhält oder wie eine Person über sich selbst als Führungsperson nachgedacht wird. Die Bildung einer solchen Identität ist wichtig für den

Führungserfolg, weil es Auswirkungen auf das ganze Gruppenverhalten und schlussendlich die Erfüllung einer Aufgabe hat (Miscenko et al., 2017).

Die Theorie von DeRue and Ashford (2010) zur Konstruktion einer Führungsidentität besagt, dass Führung als ein Prozess von gleichstarken Einflüssen gilt, welcher sich über Zeit und bestimmte Situationen entwickelt. Sie ist somit ein Resultat von individuellen Rollenidentitäten. So fokussiert sich diese Theorie nicht nur am Verhalten der Führungsperson, sondern schliesst auch die betroffenen Mitarbeitenden Personen und ihr Verhalten in die Wahrnehmung von Führungspersonen mit ein.

Beanspruchung und Gewährung von Führung:

Grundsätzlich äussern sich die Führungsidentitäten durch explizite oder implizite Beanspruchung und Gewährung. Durch Führungsbeanspruchung verhandelt eine Person implizit oder explizit eine Führungsrolle für sich selbst. Dies geschieht entweder durch explizites Verhandeln in einer Konversation oder durch implizite Verhandlung durch indirektes Kommunizieren, wie zum Beispiel am Tischende sitzen. In Kontrast dazu geschieht eine Führungsgewährung, wenn eine Person eine andere als eine Führungsperson annimmt. Dies kann wiederum implizit oder explizit geschehen, also verbal oder mit einem Kopfnicken (Lord, Gatti, & Chui, 2016).

Einer solchen Beanspruchung muss aber vorgängig eine korrekte Bildung der Führungsidentität zugrunde liegen. Diese Entwicklung geschieht durch einen kontinuierlichen Vergleich zwischen gespeichertem Wissen über Führungsverhalten und der Wahrnehmung des eigenen Führungsverhaltens. Eine Anpassung zu einer neuen Rolle, wie zum Beispiel einer neu zugeteilten Führungsaufgabe, generiert viele verschiedene Identitäten, welche durch den konstanten Vergleich schlussendlich gewählt oder abgelehnt werden, um zu der neuen konsistenten Identität zu werden. (Marchiondo et al., 2016). Es werden verschiedene mögliche Selbst aufgrund von interner Evaluation von Passung und externem Feedback gebildet. Während dieser Transformation, wird ein grosses Commitment zur neuen Identität hergestellt (Miscenko et al., 2017). Somit werden Personen, welche mit einer neuen Aufgabe konfrontiert werden, wie zum Beispiel ein neues Projekt, verschiedene provisorische Führungsidentitäten bilden, welche dann verworfen, geändert oder behalten werden. Es kann jedoch vorkommen, dass bei der Entwicklung von Führungsidentität negative Dynamiken entstehen. Dies zum Beispiel, wenn sich Personen aufgrund unzureichenden externen Feedbacks zu lange in einer Unsicherheit wahren und so keine stabile Führungsidentität gebildet werden kann. Wenn sich Individuen nicht als Führungsperson wahrnehmen, oder keine Motivation dazu haben, verhalten sie sich dementsprechend auch nicht wie eine gute Führungsperson. Führung ist also weniger eine formale Position, als ein individuelles Beanspruchen von Identitäten durch eine soziale Interaktion mit Anderen.

Schlussendlich kann also gesagt werden, dass Individuen, die sich wie Führungspersonen verhalten und denken, nehmen sich selbst auch als bessere Führungspersonen wahr (Miscenko et al., 2017).

2.2 Faktoren zur Stärkung der Rollenwahrnehmung

Nachfolgend werden mit Einbezug der Selbstwirksamkeitstheorie von Albert Bandura (1997), dem Modell des psychologischen Empowerments (Sharma & Kirkman, 2005) und dem Cohen Bradford Modell der Einflussnahme (2015) Wege aufgezeigt, wie eine Stärkung der Rollenwahrnehmung für Führungspersonen erzielt werden kann.

2.2.1 Die Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1997)

Die Selbstwirksamkeitstheorie von Albert Bandura (1997) zeigt auf, wie sich die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, auf die verschiedenen Ebenen von Leistung auswirken kann. Allgemein geht die Theorie auf die Schwierigkeiten und Barrieren im täglichen Leben ein. Die Selbstwirksamkeit bezieht sich auf die Überzeugung, dass man selbst fähig dazu ist, eine bestimmte Aufgabe auszuführen.

Nach Bandura (1997) werden folgende Handlungsaspekte durch die Selbstwirksamkeit beeinflusst:

1. Das Denken in einer herausfordernden Situation
2. Die Gefühle in einer herausfordernden Situation
3. Die Motivation als Grad der Anstrengung für die Aufgabenbewältigung
4. Die Auswahl von Situationen, in welche man sich begibt

Die Aspekte verdeutlichen, dass die Selbstwirksamkeitserwartung einer Person für die Planung und Durchführung von Handlungen eine Schlüsselrolle spielt. So können Personen mit einer höheren individuellen Selbstwirksamkeitserwartung die Lösung schwieriger Aufgaben als Herausforderung sehen und mehr Ausdauer bei der Bewältigung von Aufgaben zeigen. Die Ursachen für eine starke Selbstwirksamkeitswahrnehmung liegen gemäss Bandura (1997) in den folgenden Faktoren:

Eigene Erfahrungen

Dies ist der effektivste Weg, eine starke Selbstwirksamkeit zu erlangen. Erfolge bilden eine robuste Grundlage für die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten. Wenn sich hingegen Niederlagen manifestieren, besonders bevor sich eine gewisse Selbstwirksamkeitswahrnehmung bilden konnte, wirken sich hemmend auf eine solche aus. Entscheidend ist, dass der Erfolg den eigenen Anstrengungen und Fähigkeiten zugeschrieben wird.

Stellvertretende Erfahrungen

Die gemachte Erfahrung kann sich aber selbst dann positiv auswirken, wenn die Erfahrung nur beobachtet wird. Also eine stellvertretende Erfahrung stattgefunden hat. Hier muss die

Möglichkeit gegeben sein, ein Verhalten zu beobachten, welches als nachahmungswert angesehen wird. Besonders gut gelingt dies, wenn sich der Betrachter mit dem Modell identifizieren kann.

Verbale Überzeugungen

Eine verbale Überzeugung kann beispielsweise durch ein persönliches Gespräch erfolgen, in welchem eine Person ihre Kompetenzen verdeutlicht bekommt. Diese verlieren mit der Zeit aber an Bedeutung, wenn sich diese Kompetenzbeschreibung nicht auch durch Erfolgserfahrungen im Alltag bestätigen lassen.

Wahrnehmung eigener Gefühle

Auch die Wahrnehmung der eigenen Gefühle kann einen Einfluss haben, wie die Selbstwirksamkeitserwartung einer Person zum Tragen kommt. Die Angst vor einer Anforderungssituation beispielsweise kann zu einer herabgesetzten Kompetenzerwartung der eigenen Person führen.

Durch die Stärkung der dargelegten Faktoren kann gemäss Bandura (1997) erreicht werden, dass Personen ihre eigenen Fähigkeiten positiv und selbstbewusst wahrnehmen und das allgemeine Wohlbefinden gegenüber schwierigen oder neuen Situationen erhöht werden. Auf die Wichtigkeit der positiv wahrgenommenen eigenen Fähigkeiten wird nachfolgend mit Einbezug des Modells des psychologischen Empowerments genauer eingegangen.

2.2.2 Psychologisches Empowerment:

Eine weitere Komponente, die Stärkung der Rollenwahrnehmung von Personen zu stärken, ist es wichtig, in den Personen selbst ein Gefühl zu erwecken, selbstsicher Verantwortung übernehmen zu können. Nach Sharma und Kirkman (2005) ist ein psychologisches Empowerment ein motivationales Konstrukt, um gut in dieser Hinsicht eine gute Leistung zu erzielen. Ein psychologisches Empowerment wird oft in vier Dimensionen unterteilt:

1. Bedeutung für die Aufgabe finden, sich für die Aufgabe interessieren. Dies ist ein Fit zwischen den persönlichen Werten und Einstellungen und den Aufgaben.
2. Das Gefühl, kompetent zu sein, die Aufgabe in einer angebrachten Art zu bewältigen
3. Die Autonomie oder Entschlossenheit, die Aufgabe unter Kontrolle zu haben
4. Das Gefühl, dass die Aufgabe eine Auswirkung hat

Wenn diese Schritte erfolgreich durchgeführt werden können, wird eine Führungsperson besser in der Lage sein, Verantwortung über Aufgaben zu übernehmen (Yu, Vaagaasar, Müller, Wang & Zhu, 2018). Dennoch kann zum Teil die Zusammenarbeit mit gewissen Teammitgliedern diese Übernahme erschweren (Lord et al., 2016).

Aus diesem Grund wird nachfolgend mit dem Modell der Einflussnahme von Cohen und Bradford (2015) einen weiteren Aspekt aufgezeigt, wie in solch einer Situation vorgegangen werden kann.

2.2.3 Cohen Bradford Influence Model

Um zu verstehen, wie mit Personen oder Situationen umgegangen werden kann, welche eine Herausforderung darstellen, ist das Cohen Bradford Influence Modell zur Orientierung geeignet. Um eine gewisse Autorität und damit Sicherheit zu schaffen, ist es unumgänglich, mit den Personen, die in unmittelbarer Umgebung des Projektes sind, eine Beziehung zu schaffen. Cohen und Bradford (2015) erklären, wie eine kontrollierte Einflussnahme auf Personen erwirkt werden kann, ohne jegliche Autorität zu verwenden. Das Modell bezieht sich darauf zu verstehen, was die anderen Personen brauchen oder schätzen und so Ressourcen aufzubauen. So werden gemäss Cohen und Bradford sechs Schritte erwähnt, die in Situationen hilfreich sein können in welcher man Hilfe von jemandem braucht, über welchen man keine Autorität besitzt, die andere Person nicht gewillt ist zu kooperieren, man keine gute Beziehung zur Person hat, deren Hilfe man benötigt oder wenn man die andere Person nicht gut kennt. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte aufgezählt und genauer erklärt:

Annahme, dass alle Personen potenzielle Verbündete sind:

Personen, welche sich in zusammen in einer Organisation wiederfinden oder zusammen in einem Team arbeiten, haben meist dasselbe Ziel. Dieses Ziel gilt es zu verstärken und den Mehrwert aufzuzeigen.

Klare Ziele und Prioritäten setzen:

Mit den anderen Personen die Ziele und Prioritäten klären und stärken. Zudem eruieren, was von der Person gebraucht wird. Und wieso die Person beeinflusst werden muss. Was sind die primären und sekundären Ziele, die mit einer Einflussnahme erreicht werden wollen? In diesem Schritt ist es sehr wichtig, die eigenen Ziele aus der Situation rauszuhalten. So soll es nicht um Macht gehen, sondern das Ziel für die Aufgabe im Fokus stehen.

Die Welt des anderen diagnostizieren

Um herauszufinden, was das Verhalten der anderen Person hervorbringt, sollte Empathie gegenüber der Person aufgebracht werden. Die Rolle der anderen Person und deren Verantwortlichkeiten können schon viel über ein Verhalten aussagen. Es sollte der kulturelle Hintergrund, Zielorientierung und andere Faktoren berücksichtigt werden. Dieser Schritt ermöglicht die Diagnose des nächsten Schrittes, welcher berücksichtigt, welche Währung für die Person relevant sein kann.

Relevante Währungen identifizieren

Zu diesem Punkt ist es wichtig zu überlegen, was für die Person am meisten zählt in der Aufgabe, in welcher man sich befindet. Cohen und Bradford unterscheiden die Motive von Personen zwischen:

Inspirationsbezogene Währungen:

Diese Währungen beziehen sich auf Inspiration und Vision einer Person. Solche Menschen wollen eine Bedeutung hinter einer Aufgabe sehen. Hier kann es hilfreich sein, den Mehrwert der Aufgabe besser zu erläutern.

Aufgabenbezogen:

Personen, welche sehr aufgabenbezogen sind, wollen in den meisten Fällen einfach ihre Arbeit erledigt haben. Für solche Personen eignet es sich, Hilfe oder eigene Expertise anzubieten, um die Aufgabe auf bestem Wege zu erfüllen. Zudem kann es förderlich sein, diesen Personen eine Herausforderung zu ermöglichen.

Positionsbezogen:

Diese Währung bezieht sich auf Anerkennung, Sichtbarkeit und den Ruf einer Person. Für viele Personen, welche positionsbezogene Währungen brauchen wollen für ihre erledigte Arbeit Anerkennung erhalten. Es kann darum hilfreich sein, die Anstrengungen öffentlich zu honorieren und Anreize zu schaffen, ihre Stellung und Ansicht zu verbessern.

Beziehungsbezogen:

Menschen, welche beziehungsbezogene Währungen brauchen, wollen dazugehören. Von ihnen wird eine starke Beziehung im Team und mit der Führungsperson aufbauen oder halten. Darum ist es wichtig, diesen Personen ein Gefühl von Zugehörigkeit zu vermitteln und emotionale Stützung und Verständnis zu verschaffen. Aktives Zuhören und Zeigen von Dankbarkeit gehört dazu.

Persönliche Währungen:

Diese Währung bezieht sich allein darauf, wie eine Person ihr Selbstwertgefühl steigern kann. Für den Umgang mit diesen Personen ist es wichtig, Dankbarkeit zu zeigen und gewisse Freiheiten zu gewähren, eigene Entscheidungen zu treffen, die dem Team weiterhelfen können.

Mit Beziehungen umgehen

Dieser Punkt bezieht sich vollumfänglich auf den Umgang mit dieser Person. Schlussendlich soll herausgefunden werden, wie lange die Person schon bekannt ist und wie das Vertrauen aufgebaut werden muss.

3 Methodik

Das folgende Kapitel beschreibt das Methodische Vorgehen und liefert eine Argumentation, warum das entsprechende Forschungsdesign gewählt wurde.

3.1 Vorgehen und Wahl des Forschungsdesigns

Aufgrund der festgelegten Fragestellung und dem theoretischen Hintergrund, wurde das Forschungsdesign konkretisiert und festgelegt. Zur Bearbeitung der Fragestellung wurde schlussendlich ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Die qualitative Datenerhebung ermöglicht nach Flick (2016) eine Verdeutlichung von unterschiedlichen subjektiven Perspektiven auf eine Forschungsthematik und knüpft an den daran verknüpften sozialen und subjektiven Bedeutungen an. Mithilfe dessen können Zusammenhänge beschrieben und gewisse subjektive Konzepte analysiert werden, was eine Rekonstruktion sozialer Handlungs- und Denkmuster ermöglicht (Flick, 2016). Für diese qualitative Datenerhebung wurde ein halbstandardisiertes Interview als Instrument gewählt, welche im Anschluss anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) ausgewertet werden sollen. Das halbstandardisierte Interview erlaubt es, auf spontane Äusserungen einzugehen und orientiert sich nicht nur an den vorab festgelegten Fragen. Dies bietet sich für die vorliegende Bachelorarbeit gut an. Mit diesem Verfahren kann die gesamte Breite der Äusserungen aller befragten Personen abgebildet werden und lässt Raum offen für neue Einsichten, welche noch nicht vorher festgelegt wurden. In einer abschliessenden Sitzung mit dem Praxispartner wurde das Forschungsdesign diskutiert und abgesegnet.

Basierend auf den Ergebnissen der Interviews und der Literaturrecherche wird anschliessend ein Expertenaustausch in Form eines World Cafés durchgeführt, welches im Anschluss an ein Impulsreferat geschieht. Durch diese Veranstaltung soll eine Art von Expertvalidierung realisiert werden für die bereits bestehenden Ergebnisse. An diesem World Café werden alle projektleitenden Personen, welche zur Zeit in einem Projekt der Organisation als Führungsperson tätig sind teilnehmen, um sich basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus den durchgeführten Interviews und der Literaturrecherche über mögliche Lösungsvorschläge und weitere Vorgehen austauschen zu können. Die Teilnahme am World Café ist freiwillig, wird jedoch als Teil eines schon bestehenden Projektmeetings durchgeführt. Für die Durchführung der gesamten Veranstaltung werden zwei Stunden vorgesehen. Dieser Input mit anschliessendem Austausch fungiert als eine

Möglichkeit für die Projektleitenden Personen, Implikationen für die praktische Umsetzung auszuarbeiten (Vgl. Kapitel 4, Ergebnisse). Die Ergebnisse des World Cafés werden im Anschluss an die Durchführung für die zu beantwortete Fragestellung der vorliegenden Bachelorarbeit berücksichtigt.

3.3 Dokumentenanalyse

Für die angemessene Nachvollziehbarkeit der Projekte und deren Rahmenbedingungen wurden vom Praxispartner Unterlagen zu den Abläufen der Projekte und das Projektreglement zur Verfügung gestellt, welche eingehend studiert wurden. Die Dokumentenanalyse erfolgte angelehnt an Mayrings Dokumentenanalyse (Mayring, 2016), welche sich in das Feld der qualitativ-interpretativen Analyse einordnen lässt und umfasst in seiner Form die vier folgenden Arbeitsschritte: **Klärung der Fragestellung, Bestimmung und Sammlung des Ausgangsmaterials, Quellenkritik und Interpretation der Dokumente mittels Analysetechnik**. Für die vorliegende Bachelorarbeit wird die Fragestellung jedoch durch die in der Datenerhebung gewonnenen Ergebnisse beantwortet werden. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse sollen es jedoch ermöglichen, Interpretationen über die tatsächlich existierenden Informationen mit den Aussagen aus den Interviews zu machen. Die Erkenntnisse dieser Dokumentenanalyse sind daher ergänzend zu den Erkenntnissen aus den Interviews zu betrachten.

3.4 Qualitative Erhebung

Im nachfolgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen der qualitativen Erhebung dargelegt und die Beschreibung der Stichprobe, die Erstellung des Interviewleitfadens, sowie die Durchführung und Transkription der Interviews genau dargelegt. Schlussendlich wird das Vorgehen der Datenauswertung erklärt und das Kategoriensystem erläutert.

3.4.1 Beschreibung der Stichprobe für die Interviews

Gemeinsam mit dem Praxispartner wurden potenzielle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner evaluiert, um eine überschaubare Auswahl für eine geeignete Stichprobe zu finden. Um das Spektrum breit zu halten, wurden für die Stichprobe Mitarbeitende aus unterschiedlichen Projekten und aus unterschiedlichen Positionen gewählt. Die Interviews wurden schlussendlich in drei Gruppen geteilt, um eine optimale Abdeckung zu gewährleisten und den zeitlichen Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen. Für die Durchführung der Interviews wurden somit jeweils drei Personen gefunden, welche über ihre jeweilige Arbeitsgruppe Auskunft geben. Als erste Gruppe wurden drei Personen aus der Geschäftsleitung bestimmt. Diese erste Gruppe soll Einsicht geben, welche Voraussetzungen eine Projektleitende Person aus Sicht der Organisation mitbringen soll, wie die Projektabläufe gegliedert sind und eine Abfragung zur momentanen Situation der Projekte aus Sicht der Geschäftsleitung ermöglichen.

Als nächste Gruppe wurden aus den Projektleitenden Personen, welche die Zielgruppe darstellt, drei Personen für das Interview bestimmt. Diese Personen sollen Einsicht geben, welche konkreten Herausforderungen in dieser neuen Position existieren und welche Faktoren für die selbstsichere Übernahme der Führungsrolle eine zentrale Rolle spielen. Abschliessend wurden drei Personen als Kontrastgruppe interviewt, welche in den jeweiligen Projekten als Teammitglieder fungieren, ohne eine Führungsfunktion auszuüben. Diese Personen wurden so ausgewählt, dass sie in den jeweiligen Projekten tätig sind, in welchen die zuvor befragten Projektleitenden Personen tätig sind.

Die Kontaktaufnahme und die Erstabklärung der Interviewbereitschaft der jeweiligen Personen erfolgte durch den Praxispartner. Im Anschluss an die Zusagen wurden die Kontaktdaten vermittelt und das weitere Vorgehen durch die Autorin übernommen. Um die Anonymität zu gewährleisten, werden die Namen der Personen im Rahmen dieser Arbeit nicht erwähnt. Da die erhobenen Interviewdaten als Grundlage für ein Impulsreferat mit World Café dient, wird auf eine strikte Anonymität geachtet, um eine soziale Erwünschtheit auszuschliessen. So soll sich keine der befragten Personen dazu gedrängt fühlen, ein in sich stimmiges Bild von dem schon durchgeführten Interview für das World Café an den Tag zu legen.

3.4.2 Leitfaden

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis des theoretischen Hintergrundes erstellt. Dabei wurde abgeleitet, dass sowohl sozialpsychologische, sowie individuelle und organisationale Faktoren Einfluss auf das Auftreten und das Rollengefühl von Projektleitenden Personen haben. Für die Aufdeckung von subjektiven Konzepten erwies sich die Methode des halbstandardisierten Leitfadeninterviews als geeignet. Das Besondere eines Leitfadeninterviews besteht darin, dass ein Leitfaden die Fragen als strukturierendes Element verwendet wird, welcher situativ durch zusätzliche Fragen ergänzt werden kann (Helfferich, 2011). Das Leitfadeninterview wird als Experteninterview durchgeführt wobei die drei verschiedenen Gruppen jeweils repräsentativ für ihre Rollen in der Projektorganisation stehen. Beim Experteninterview steht das Erfahrungswissen und Erkenntnisse für ein bestimmtes Handlungsfeld im Zentrum. Demgemäss wird der Experte als Repräsentant einer bestimmten Gruppe verstanden, welcher über privilegiertes Wissen z.B. im Hinblick auf spezielle Verfahrenstechniken, Organisationsabläufe oder auch andere Aspekte der organisationalen Zusammenarbeit verfügt. Dieses Verfahren ermöglicht dadurch im Hinblick auf die Forschungsfrage relevantes Expertenwissen zugänglich zu machen (Flick, 2011).

Die Fragen wurden so strukturiert, dass zu Beginn narrative Fragen gestellt werden, um einen vertrauensvollen Einstieg zwischen der befragten und der interviewenden Person zu fördern und die Möglichkeit zu geben, spontane Äusserungen zu machen. Im Hauptteil wurden konkretisierende

Fragen gestellt, um den Gesprächsverlauf anhand von Nachfragen gezielt zu lenken. Die Formulierung der Fragen zielte auf die Vermeidung von *Sozialer Erwünschtheit* hin, damit keine Verzerrung der Aussagen geschieht. So wurden zusätzlich suggestive Fragen und eine offene Formulierung ausgeschlossen.

Der Interviewleitfaden wurde für die jeweiligen Zielgruppen entworfen, wobei der Anfang für alle drei Interviews beibehalten wurde. Die generelle Thematik ist für alle Interviewgruppen dieselbe und zielt darauf ab, die Wahrnehmung der befragten Personen zur Funktion einer neuen Führungsperson abzubilden. Jedoch wurden zusätzliche Fragen an die jeweiligen Positionen in der Organisation und im Projekt hinzugefügt und angepasst, da sich für die jeweiligen Gruppen andere Nebenfragen finden lassen. Für die erste Gruppe der Geschäftsleitenden Personen, wurden Fragen konstruiert, welche die Themenfelder der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führungsposition in der Organisation und der Wahrnehmung der momentanen Situation im Projektmanagement abdeckt. Für die Zielgruppe der Projektleitenden Personen stand der Fokus des Interviews auf der Erfragung nach den zentralen Herausforderungen der neuen Position und der eigenen Einschätzung der Wahrnehmung als Führungsperson in einer hierarchieübergreifenden Position. Für die Interviews der Projektmitglieder wurden die Fragen nach der Wahrnehmung von guten Führungspersonen und möglichen Schwierigkeiten in den Mittelpunkt gestellt. Zudem wurde bei allen Interviewgruppen das Erleben der Zusammenarbeit und die Kommunikation untereinander und unter den verschiedenen Gruppen erfragt. Die drei Interviewleitfäden können dem Anhang entnommen werden (Vgl. Anhang 11.2. Leitfäden qualitative Datenerhebung).

3.3.3 Durchführung und Transkription der Interviews

Für einen reibungslosen Ablauf der Interviews wurde zu Beginn ein Probeinterview durchgeführt und der Leitfaden im Anschluss angepasst. Schlussendlich wurden die Interviews, nach der erfolgreichen Terminvereinbarung mit den zu befragenden Personen, im Februar 2019 durchgeführt. Die Interviews fanden in den Räumlichkeiten des Kompetenzzentrums Alter und Gesundheit in St.Gallen statt und dauerten im Schnitt 45 Minuten. Um mögliche Störungen zu minimieren, wurde für alle Interviews ein externer Raum reserviert, in welchem die Gespräche durchgeführt werden konnte. Um die Durchführungsobjektivität gewährleisten zu können, wurde der Interviewleitfaden sorgfältig eingeübt. Alle Interviews wurden in Schweizerdeutsch durchgeführt und in Schriftdeutsch transkribiert. Die Aufnahme erfolgte mit einem Diktiergerät der Marke Olympus und die Transkription mit der Software MAXQDA der Firma VERBI. Die Transkription erfolgte nach Kuckartz (2014). Durch diese Methode kann wörtlich transkribiert werden und lässt Dialektunterschiede mehrheitlich wegfallen. In einem nächsten Schritt wurde das Datenmaterial codiert und ausgewertet.

3.3.4 Datenauswertung und Kategoriensystem

Für die Datenauswertung wurde die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse gewählt, da sich dieses Verfahren für die Beantwortung der Fragestellung anhand systematischer Analyseschritte eignet (Mayring, 2015). Für die Kategorienbildung wurde die Methode des deduktiv-induktiven Mischform nach Kuckartz (2014) verwendet. Dies ermöglicht ein pragmatisches Vorgehen und kann so an die Fragestellung und das Vorwissen angepasst werden. So kann je nachdem eine Kategorie verworfen oder eine neue Kategorie hinzugefügt werden und gewährleistet so eine vollumfängliche Abdeckung der Aussagen der befragten Personen (Mayring, 2015). Da sich die drei Leitfäden in diversen Fragen unterscheiden, wurde das Kategoriensystem an die jeweiligen Leitfäden angepasst und ergänzt. Für die erste Version des Kategoriensystems wurden die Hauptkategorien, als auch ein Teil der Subkategorien, nach Mayring (2015) deduktiv auf Basis des Leitfadens, des Theorieteils und der Fragestellung definiert. Es wurden somit Aussagen zur Wahrnehmung der Projektarbeit und den Herausforderungen, sowie der wahrgenommenen Ressourcen und der Handhabung von Problemen festgehalten. Nach der Codierung eines ersten Teiles des Datenmaterials wurden induktiv, ergänzend zum bestehenden Kategoriensystem, neue Subkategorien gebildet. In einem weiteren Codierungsvorgang wurden die Subkategorien ebenfalls in die Codierungsstruktur miteinbezogen und das Datenmaterial zugeordnet. Abschliessend wurden die Kategorien ein erneutes Mal auf ihre inhaltliche Logik geprüft und von der Autorin teilweise angepasst, um Redundanzen zu verhindern.

Nachfolgend werden die sechs Hauptkategorien aufgelistet, in ihrer Bedeutung genauer erläutert und mit einem Ankerbeispiel versehen. Die letzte Hauptkategorie "Individuelle Faktoren" wurde den drei verschiedenen Interviewgruppen angepasst und beinhaltet so unterschiedliche Subkategorien. Sie sind deshalb nacheinander abgebildet.

Hauptkategorie Organisationskultur

Tabelle 1: Hauptkategorie Organisationskultur

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Kommunikationskultur	Zu dieser Subkategorie gehören Aussagen, die beschreiben, wie die Kommunikationswege in der Organisation geregelt sind.	"Wir haben die open door Kultur eingeführt, das heisst, dass wir wenn wir nicht gerade solche Termine haben wie dieses Interview, für die Mitarbeiter immer Zeit

		haben, sie dürfen jederzeit einfach reinkommen ohne anzuklopfen (...) und sie machens, also die Mitarbeiter kommen einfach rein, und manche kommen schnell nur um schnell Hallo zu sagen." IL3
Zur Verfügung gestellte Ressourcen	Aussagen zu den zur Verfügung gestellten Ressourcen für das Projektmanagement. Die Kategorie soll zeigen, welche Ressourcen bestehen und welche Ressourcen erwünscht wären.	"ja, ich finde ja, das (...) unser Betrieb hier gibt uns auch wirklich die Ressourcen, die Zeit, um dies vernünftig machen zu können, und dann liegt es natürlich in den Händen von der Person, die es macht."IT2
Arbeitsstruktur	Zu dieser Subkategorie gehören Aussagen, welche sich auf die Organisation und deren interne Abläufe beziehen. Sie bezieht sich auf das Tagesgeschäft und versucht abzubilden, wie die Projekte neben der Haupttätigkeit ausgeführt werden.	"(...)wenn ich jetzt merke, ich habe jemanden in der Projektgruppe und ich habe schon mit ihrer Vorgesetzten gesprochen und es passiert einfach nichts und das Projekt kommt wegen dieser Person ins Stocken, bin ich der Meinung, dass man dann auch Konsequenzen ableiten soll. und dann glaube ich, sind wir zu wenig konsequent."IT3
Priorisierung von Projekten	Aussagen darüber, wie die Projektarbeit von der Organisation priorisiert wird	"ja ich denke eher, bei der Wichtigkeit und der Wertigkeit, ich meine wir sind ein Akutspital, wir sind

		verantwortlich für die Versorgung unserer Patienten und primär ist dies unser Auftrag. Das heisst wenn es jetzt einen Ausfall gibt und angenommen ein Spätdienst fällt aus, es ist aber gleichzeitig noch eine Sitzung geplant, verstehe ich dass sie sagen, dass der Dienst abgedeckt werden muss und man geht nicht an eine Sitzung."IG2
--	--	--

Hauptkategorie Projektprozesse

Tabelle 2: Hauptkategorie Projektprozesse

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Regelungen / Steuerungsprozesse	Aussagen zu Projektregelungen und Abläufen. Die Kategorie ersucht zu erschliessen, welche Regelungen, Abläufe und Steuerungsprozesse bekannt sind und wie diese von den befragten Personen gehandhabt werden. Ausserdem sollen Meinungen dazu erfasst werden, welche Regelungen und Prozesse zusätzlich erwünscht wären.	"Ja, genau also bei meinem Standard hätte ich gerne wirklich, schriftlich wo feststeht, schau, das sind deine Kompetenzen als Standardleiter. Das gibt es nicht, das habe ich mal angebracht, klar habe ich erwartet, dass sie das hat, aber, nein nein wir haben es gut zusammen, aber also das hätte ich gerne gehabt am Anfang." IG3

Hauptkategorie Herausforderungen Projektarbeit

Tabelle 3: Hauptkategorie Herausforderungen Projektarbeit

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Persönliche Ebene	Zu dieser Subkategorie gehören Aussagen zu den existierenden Herausforderungen in den Projekten auf der individuellen Ebene der befragten Personen. Dies bezieht sich nur auf interne Prozesse und individuelle Faktoren.	" (...) und das ist für mich die Herausforderung, dass sie mich dann auch als jemand anderes wahrnehmen. nicht mich als Person, als der wo man in der Pause schwatzen kann oder weiss nicht was, sondern wirklich als Leiter Verantwortlicher und das muss ich diesen beibringen oder als Therapeut und da muss ich nach mehr Budget oder so fragen oder neue Geräte. Und das ist eine Herausforderung, dies ist ein Spagat." IT2
Organisationale Ebene	Zu dieser Subkategorie gehören Aussagen zu den existierenden Herausforderungen in den Projekten auf organisationaler Ebene. Sie bildet die Meinungen dazu ab, welche Herausforderungen von der Organisation und den äusseren Gegebenheiten zuzuschreiben sind.	"Sie sagen dann, ich habe zwar Sitzung aber komm ich übernehme den Dienst. und an dem merke ich, also wenn es etwas gäbe wo die Institution wirklich auch daran arbeiten könnte, wäre so die Haltung gegenüber den Projekten und gewisse Verantwortlichkeiten auch wieder anfordern. ich

		merke, dass ist manchmal auch sehr schwierig."IP1
Gruppenebene	In diese Subkategorie gehören Aussagen zu den existierenden Herausforderungen auf Gruppenebene. Hier werden Aussagen aufgelistet, welche sich nicht auf der individuellen oder organisationalen Ebene befinden, sondern der Arbeit im Projektteam zuzuschreiben sind.	"Also es ist dann halt ein Projekt wo sie machen müssen und klar sind sie auf der Station in einer ganz anderen Struktur eingebettet sie haben ihren Dienstplan, ihre Verantwortlichen, sie sehen dieses übergreifende oft nicht und sie sehen oft auch nicht genau, welcher Teil sie eigentlich sind vom Ganzen sondern haben oft das Gefühl, ja gut wenn ich mal an einer Sitzung nicht teilnehme dann ist das halt so, sie sehen diese Wertigkeit nicht und diese Wertigkeit kann ich ihnen ja auch nicht direkt vermitteln weil ich nicht ihre Vorgesetzte bin." IP2

Hauptkategorie Verbesserungspotenzial

Tabelle 4: Hauptkategorie Verbesserungspotenzial

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Verbesserungspotenzial	Beschreibung von wünschenswerten Veränderungen für die Projekte und das Projektgeschehen. Sammlung von sonstigen	«wenn unsere Führungspersonen konsequenter führen würden und auch einmal gewisse Entscheidungen fällen würden, gäbe es auch

	wahrgenommenen Herausforderungen.	noch viel mehr positive Dinge.»IP2
--	-----------------------------------	------------------------------------

Hauptkategorie Individuelle Faktoren

Interview geschäftsleitende Personen:

Tabelle 5: Hauptkategorie Individuelle Faktoren Geschäftsführung

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Anforderung Projektleitende Personen	In diese Subkategorie werden Aussagen gesammelt, welche die Anforderungen seitens der Geschäftsleitung an die neuen Projektleitenden Personen sind. Dies beinhaltet auch die Gründe, warum jemanden die Position zugeteilt wurde.	«Also die Person muss schon passen, sie muss sich im Klaren sein, dass wir hier ein Akutspital auch sind, die Person sollte sich also schon auch bewusstwerden, wie hier gearbeitet wird und muss mit dem klar kommen.» IG2
Einstellung zu Projekten	Beschreibung zu individueller Einstellung gegenüber Projekten in der Organisation allgemein	"Also ich finde ja hier herrscht Projektitis, ich finde hier könnte man schon zurückschrauben." IG2
Erfahrungen Projektarbeit	Aussagen zu bisherigen Erfahrungen im Projektmanagement.	"also wo ich angefangen habe, also das wurde dann einfach so (...) wie es halt in den 60er Jahren gewesen ist. Man hat gewartet, man hatte Sitzungen, man hat Protokolle geschrieben, die fünf Seiten dick waren, man musste den MA nachgehen, also, das sage ich, es war immer irgend ein Prestige behaftetes Thema

	dabeigewesen und mit dem haben wir fast keine Probleme mehr, weil Prestige kostet Zeit." IP2
--	--

Interview projektleitende Personen:

Tabelle 6: Hauptkategorie Individuelle Faktoren Projektleitende Personen

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Umgang mit Problemen	Aussagen zum individuellen Umgang und möglichen Lösungen für vorhandene Probleme. Hier wird aufgelistet, wie die befragten Personen individuell mit auftretenden Schwierigkeiten umgehen und bildet Lösungen ab, welche entwickelt wurden.	"Ich gehe dann effektiv heran und sage, schau, jetzt bin ich kurz da als Projektleitung und nicht als Therapeut, also schau mich nicht als Therapeut an, wenn ich jetzt lästig tue, hat das nichts zu tun mit den Therapien, sondern es geht um eine gefährliche Situation, die wir beheben müssen." IP1
Rollenklarheit	Aussagen zur subjektiven Einschätzung der eigenen Rolle und zur momentanen Situation im Projekt.	"ja was sicher noch ein Thema ist ähm, wenn es Entscheidungen sind wo nicht den Bereich, in welchem ich tätig bin betreffen, das ist dann auch schwierig."IP3
Erfahrungen Projektarbeit	Aussagen zu bisherigen Erfahrungen als Führungsperson oder in Zusammenarbeit mit Führungspersonen	"ich finde halt (...) also ich habe auch schon in Projekten gearbeitet, wo alles wie am Schnürchen gelaufen ist. Ich denke, da (..) also ich weiss auch nicht aber ich glaube da war es

		auch daran gelegen, dass ich eine andere Führungsperson hatte." IG2
Einstellung zu Projekten	Beschreibung zu individueller Einstellung gegenüber Projekten in der Organisation allgemein	"ja eigentlich schon, ich fand es eigentlich noch cool, einfach was neues von Null auf zu machen, das war schon cool."

Interview Projektmitglieder:

Tabelle 7: Hauptkategorie Individuelle Faktoren Teammitglieder

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Vorstellung Führungskraft	Aussagen dazu, was als Teammitglied von einer Führungsperson erwartet wird, damit ein Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann.	"Ich finde die Person sollte wissen, wovon sie spricht (...) und auch die Übersicht behalten und gut Führen können. Ich weiss auch nicht genau, aber einen gewissen Überblick ist wichtig." IT2
Rollenklarheit	Aussagen zur subjektiven Einschätzung der eigenen Rolle und die Aufgabenklarheit der eigenen Position im Projekt	"ja also manchmal bin ich nicht sicher, was von mir verlangt wird. Wir haben schon Meetings aber da (..) also manchmal ist alles ein bisschen chaotisch" IT3
Erfahrungen Projektarbeit	Aussagen zu bisherigen Erfahrungen als Teammitglied in Projekten.	"ich habe noch fast keine Erfahrungen, aber was ich bisher gesehen habe finde ich gut." IT2
Einstellung zu Projekten	Beschreibung zu individueller Einstellung gegenüber	"ja ich finde die Projekte gut (..) also so lange sie mich interessieren (lacht)." IT1

3.3.5 Intercoderreliabilität und konsensuelle Validierung

Eine erste Überprüfung der prozentualen Intercoderübereinstimmung mit MAXQDA von zwei doppelt codierten Interviews ergab eine ungenügende Übereinstimmungswerte von ca. 50%. Daraufhin wurden die Definitionen der Subkategorien angepasst und konkretisiert. Dies mit dem Ziel, deren Trennschärfe zu optimieren. Nach einer erneuten Prüfung mit MAXQDA betrug die prozentuale Übereinstimmung gemäss MAXQDA im Durchschnitt in etwa 80%.

3.4 World Café

Um die in der qualitativen Datenerhebung erhobenen Daten zu validieren, wird zu einem späteren Zeitpunkt ein World Café mit vorhergehendem Impulsreferat realisiert. Wie schon im Kapitel 3, Methodik beschrieben, soll so eine Prüfung der Erhobenen Daten und mögliche Handlungsempfehlungen für den Praxispartner entstehen. An dieser Veranstaltung nehmen alle projektleitenden Personen teil. Vor dem World Café wird ein Impulsreferat seitens der Autorin durchgeführt, in welchem die behandelten theoretischen Hintergründe (Vgl. Kapitel 2) vorstellt und den projektleitenden Personen einen Einblick in die Theorie des zu behandelnden Themas zu gewähren.

Als Zeitfenster für das Impulsreferat werden 30 Minuten vorgesehen. Da die Veranstaltung im Anschluss an ein Meeting stattfindet und durch äussere Vorgaben in der Zeit auf zwei Stunden begrenzt ist, kann keine längere Präsentation vorgestellt werden. Im Impulsreferat werden die in dieser Arbeit berücksichtigten Theorien (Vgl. Kapitel 2) in kurzen Punkten zusammengefasst und als Input den projektleitenden Personen vermittelt. So soll ein erster Einblick geschaffen werden, wie das Rollenverhalten gestärkt und die eigene Wahrnehmung als Führungskraft verbessert werden kann. Es soll Einsicht geben, welche psychologischen Prozesse und Einflüsse auf die Führungspersonen wirken und welche Punkte zu einer Stärkung führen können. Durch diesen theoretischen Einblick sollte zudem ein Mindset geschaffen werden, im anschliessenden World Café einen guten Austausch über das Thema zu schaffen und einen Denkanstoss zu vermitteln.

Für das anschliessende World Café werden 90 Minuten eingeplant. Mit Berücksichtigung auf die Anzahl teilnehmenden Personen für das World Café wurden 3 Fragen seitens der Autorin entwickelt, welche den projektmitarbeitenden Personen zur Bearbeitung abgegeben werden. Damit eine entspannte Atmosphäre gewährleistet werden kann, welche für einen guten Austausch eines World Cafés unumgänglich ist, wird die gesetzte Tischordnung aufgehoben und an drei Arbeitsplatz

Gruppen gearbeitet. Eine Gruppe wird demnach aus 3-4 Personen bestehen. Die Fragen für das World Café werden auf einem Flipchart den eingeteilten Gruppen auf den Tischen präsentiert. Thematisch sind die Fragen auf sich aufbauend, erlauben es aber, auch getrennt voneinander bearbeitet zu werden. Für die Bearbeitung der Fragen werden 45 Minuten einberechnet.

Für den Abschluss und Besprechung der Ergebnisse, sowie Einbezug von Pufferzeit werden erneut 45 Minuten eingeplant.

Folgende Fragen werden von den projektleitenden Personen bearbeitet:

- **Was sind die Herausforderungen in der Projektarbeit als projektleitende Person?**
- **Welches sind die Endziele, die angestrebt werden?**
- **welche Ressourcen sind nötig, um diese Ziele zu erreichen**

Die erste Frage zielt darauf ab, abermals die grössten wahrgenommenen Herausforderungen für eine starke Rollenwahrnehmung herauszufiltern. Dies kann später mit den Ergebnissen des Interviews ergänzt werden. Für die zweite Frage spielen die Wünsche der Personen eine zentrale Rolle. So sollen sich die projektleitenden Personen bewusstwerden, welchen Endzustand erreicht werden will. So zielt demnach die dritte Frage darauf ab, welche Ressourcen zur Erfüllung dieses Ziels / dieser Ziele gebraucht werden.

Als Abschluss der Veranstaltung werden die Flipcharts gemeinsam betrachtet und von den Tischverantwortlichen Personen mit den wichtigsten Punkten zusammengefasst. Zur Veranschaulichung sollen schlussendlich alle teilnehmenden Personen vom World Café die Wichtigkeit der aufgeschriebenen Resultate bewerten. Dies wird mittels Klebepunkte erreicht, welche den projektleitenden Personen abgegeben wird. Auf diese Weise kann eine Verteilung gesehen und die wichtigsten Themenfelder mit den erhobenen Daten aus den Interviews ergänzt werden. Schlussendlich werden die Ergebnisse des World Cafés und die Ergebnisse der erhobenen Interviewdaten miteinander verglichen, um die Fragestellung konkret und auf die Organisation abgestimmt zu beantworten.

4 Ergebnisse

Das folgende Kapitel zeigt die resultierten Ergebnisse der durchgeführten Erhebung. Als erstes werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse dargelegt. Der zweite Teil widmet sich den Erkenntnissen aus der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews und im dritten Teil wird auf die Ergebnisse des durchgeführten World Cafés eingegangen.

4.1 Ergebnisse Dokumentenanalyse

Wie bereits in der Methodik erwähnt (Vgl. Kapitel 3.1.), wurde eine Dokumentenanalyse nach Mayring (2016) durchgeführt. Das Ziel war es zu ermitteln, welche schriftlichen Informationen zu den Projekten den Führungspersonen in Bezug auf die Projekte bereits zur Verfügung stehen. Diese internen Dokumente wurden durch die Leitung des Qualitätsmanagements des Kompetenzzentrums Alter und Gesundheit St.Gallen zur Verfügung gestellt. Die Dokumente können in ihrem vollen Umfang im Anhang (Vgl. 11.1. Dokumente) eingesehen werden. Nachfolgend wird der Inhalt der drei Dokumente gekürzt dargelegt und visualisiert. Als erstes wird auf ein Dokument für den Nutzen und den Aufwand vom Qualitätsmanagement des Kompetenzzentrums Gesundheit und Alter eingegangen, danach wird das Organigramm dieses Qualitätsmanagements dargelegt und schlussendlich wird das Dokument zur Regelung von Projekten im Betrieb beleuchtet.

Nutzen und Aufwand der durchgeführten Projekte

Im Dokument wird mittels einer Nutzenanalyse im Qualitätsmanagement aufgezeigt, welches die Mehrwerte dieser Abteilung sind und inwiefern sich ein Qualitätsmanagement auf den gesamten Betrieb auswirken kann. Dieses Dokument dient somit als Aufzeigung des Nutzens und rechtfertigt in diesem Sinne eine Durchführung der existierenden Projekte in den verschiedenen Standards. Dem Dokument ist zu entnehmen, dass ein Qualitätsmanagement Zeit, Aufwand und Energie von verschiedenen Mitarbeitenden benötigt und es wird darauf verwiesen, dass viele Personen dies als zusätzliche Arbeit erledigen. Weiter wird ausgesagt, dass die Zeit für die Arbeit im Qualitätsmanagement auch zu Lasten des Kerngeschäftes geht.

Es wird dennoch klargestellt, dass sich der Aufwand und die erlangte Qualität für alle Beteiligten vom gesamten Betrieb von grossem Nutzen ist. Die aufgezählten gewinnbringenden Punkte sind in der nachfolgenden Grafik aufgelistet:

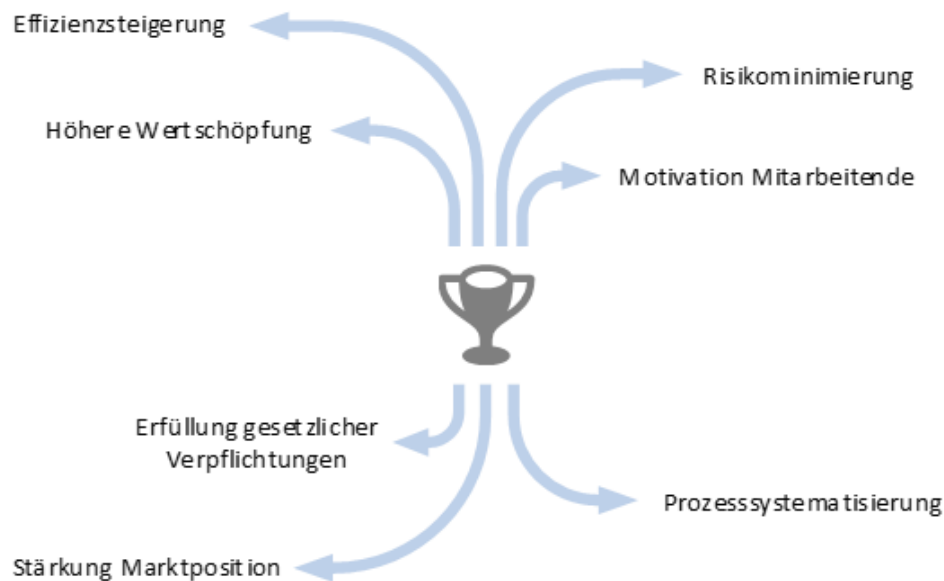


Abbildung 1: Eigene Darstellung, gewinnbringende Punkte

Durch die Projekte sollen gewisse Risiken, welche im Kompetenzzentrum vorkommen können, minimiert werden und die Arbeitssicherheit gewährleistet werden. Die Motivation der Mitarbeitenden Personen soll gesteigert werden durch ein höheres Qualitätsbewusstsein und durch eine Systematisierung von Prozessen soll unter anderem eine verbesserte Transparenz hergestellt werden. Ausserdem soll die Effizienz durch standardisierte Abläufe gesteigert und eine höhere Wertschöpfung durch, zum Beispiel, einer Erkennung von Kosteneinsparungsmöglichkeiten, geschaffen werden. Schlussendlich soll auch die Marktposition gesteigert werden durch eine Vertrauensbildung und ein gutes Image gewahrt werden und durch die Sicherstellung der Finanzierungen und Erfüllung der Richtlinien die gesetzlichen Verpflichtungen erfüllt werden.

Organigramm Qualitätsmanagement

Aus dem Organigramm des Qualitätsmanagements kann ausserdem entnommen werden, wie die Projektleitenden Personen zu den Projekten stehen und welche Felder sie übernehmen. Es wird aufgelistet, wer die Leitung und wer die Mitglieder in der Qualitätskommission sind und welche Standards von welcher Person übernommen wird.

Regelung Projektleitung

Als drittes Dokument wurde das Reglement für die Projektleitung analysiert. Dieses Reglement wird allen neuen Projektleitenden Personen abgegeben und regelt sämtliche Bereiche der Projekte im Betrieb. Als Hauptzweck der Projekte werden die kontinuierliche Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Organisation genannt. Nachfolgend zwei Zitate aus dem Dokument, welche der Zweck der Projekte weiter definieren:

„Die Projekte sind zeitlich und fachlich abgegrenzte Unternehmungen, d.h. sie ermöglichen dem Betrieb für begrenzte Zeit, Ressourcen für die Weiterentwicklung einzusetzen.“

„Der Zweck der Projekte nach sanaCERT Suisse ist die Sicherstellung, Steuerung, Koordination und Weiterentwicklung des jeweiligen Projekts im Rahmen des Qualitätsmanagements am Kompetenzzentrum für Gesundheit und Alter.“

Weiter sind dem Dokument die zugeteilten Aufgaben der Projektleitenden Personen zu entnehmen:

Für die Projektsitzungen sind die Aufgaben unter anderem die Sicherstellung eines effizienten Informationsaustausches und die Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation. Der Dokumentenerstellung fallen zusätzliche Arbeiten, wie Erstellung von Traktandenlisten und die für die Durchführung der Projekte notwendigen Dokumente an.

Zur Aufgabe des Controlling gehören die Festlegung von Kontrollindikatoren und ein Reporting der Daten an die Qualitätsbeauftragte und unter dem Punkt der Kommunikation Innen und Aussen stehen die Vertretung der Interessen im Rahmen des Projektes gegenüber Geschäftsleitung und anderen Interessengruppen und die Präsentation von Projektinhalten und gegebenenfalls Durchführung von Schulungen. Zur Veranschaulichung werden die genannten Punkte in nachfolgender Grafik dargelegt.

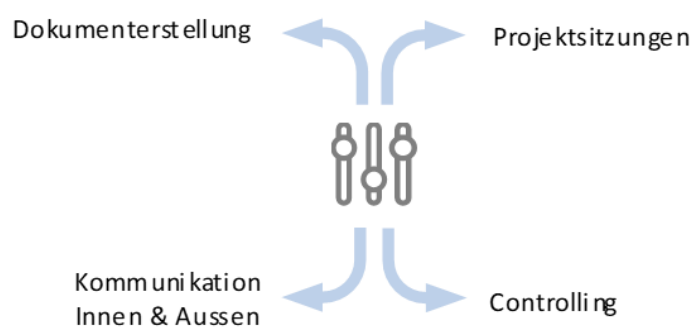


Abbildung 2: Eigene Darstellung Projektaufgaben

Auch den Projektkriterien und dem Projektprozess wird eine grössere Rolle zugetragen. Die verschiedenen Zwischenstationen der Projekte sind festgelegt und ermöglichen den projektleitenden Personen, sich daran zu orientieren. Es wird so eine klare Struktur der durchzuführenden Projekte dargelegt. Im Dokument finden sich ausserdem Festlegungen zur Thematik der Stellung, den Kompetenzen und den Verantwortungen der Projektleitenden Personen. Nachfolgende Grafik veranschaulicht diese drei Bereiche und führt die wichtigen Punkte auf.




Stellung	Kompetenzen	Verantwortung
 <ul style="list-style-type: none"> • Projektleiter von sana CERT Projekten werden durch Geschäftsleitung genehmigt • Projektleiter weiterer Projekte werden durch das verantwortliche Geschäftsleitungsmitglied genehmigt • Projektgruppenmitglieder werden in Absprache mit jeweiligen Linienvorgesetzten gesucht und vorgeschlagen und durch die Geschäftsleitung oder Projektgruppenmitglieder genehmigt 	 <ul style="list-style-type: none"> • Antragsrecht für zeitintensive und budgetrelevante Themen • Antragsrecht für neue Projekte aufgrund von Zwischen- oder Schlussberichte • Mitsprache bei der Bestimmung neuer Projektmitglieder 	 <ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung Qualitätszyklus/ Zielerreichung/ Prozesssteuerung • Informationspflicht gegenüber betroffenen und verantwortlichen Bereichen gemäss Vereinbarung • Berichterstattung an Qualitätskommission oder Geschäftsleitungsmitglied • Umsetzung Massnahmen Qualitätssicherung • Integration aller Betriebe und Durchdringung Bereiche gemäss definiertem Geltungsbereich

Abbildung 4: Eigene Darstellung, Stellung / Kompetenzen / Verantwortung

Weiter wird definiert, dass sich die Projektgruppe so oft tagen soll, wie es die Geschäfte erfordern, mindestens aber halbjährlich. Ausserdem soll über die Sitzungen Protokoll geführt werden. Die Sitzungen werden von der Projektleitenden Person einberufen, welcher eine Traktandenliste zu erstellen hat. Das Dokument schliesst mit einem Hinweis, dass gewisse mitgültige Dokumente, wie zum Beispiel Dokumentvorlagen im organisationseigenen Intranet eingesehen werden können. Die Schritte dazu sind klar angegeben (Vgl. 11.1. Dokumente).

4.2 Ergebnisse qualitative Erhebung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den halbstandardisierten Interviews mit den neun befragten Personen deskriptiv dargelegt. Die Ergebnisse orientieren sich an der Reihenfolge des Kategoriensystems. So werden die Organisationskultur, Projektprozesse, Herausforderungen, Verbesserungspotenzial, sowie die individuellen Faktoren als Hauptkategorien mit ihren jeweiligen Subkategorien dargelegt. Zur besseren Veranschaulichung werden die Ergebnisse der drei Interviewgruppen nacheinander zu einer Kategorie erläutert. Als erstes werden die Ergebnisse der Interviews mit den geschäftsleitenden Personen dargelegt, danach die Ergebnisse der projektleitenden Personen und schlussendlich die befragte Gruppe der Projektmitglieder ohne Führungsfunktion.

Organisationskultur - Arbeitsstruktur

Geschäftsleitende Personen:

Die Antworten für die Arbeitsstruktur im Betrieb fielen verschieden aus. Eine Person verweist auf den Fakt, dass der Betrieb um das doppelte gewachsen ist und es darum Zeit braucht, bis sich die Arbeitsprozesse an diese Grösse angepasst haben. Es wird zudem betont, dass es schwierig ist, immer mit neuen Personen zu arbeiten, da die Struktur im Betrieb viele Wechsel mit sich bringt. Zwei andere Personen verweisen darauf, dass ein grosser Betrieb eine gewisse Flexibilität mit sich bringen muss. Der Kunde, in diesem Fall, die Patienten würden natürlich an erster Stelle stehen und die Arbeitsstruktur würde von diesem Fakt bestimmt werden. So kann diese Struktur auch nicht gross verändert werden.

Projektleitende Personen:

Die Arbeitsstruktur wird von den Projektleitenden Personen so umschrieben, dass sie einen grossen Einfluss auf das Arbeiten in den Projekten hat. Es wird ausserdem von allen befragten Personen ausgesagt, dass Ausfälle im Projektalltag nicht verhindert werden können, da die Arbeiten im Alltagsgeschäft Vorrang haben. Die Arbeitsstruktur wird aber dennoch als schwierig bezeichnet. Die befragten Personen sehen aber, dass dies ein unumgängliches Thema darstellt. Eine Person sagt aus, dass die Organisation zwar viel Potential und auch eine angenehme Grösse hat, dass aber die Leistungsorientierung nicht gänzlich gewährleistet ist für die laufenden Projekte. Eine Person ergänzt aber, dass obwohl die Organisation eine gewisse Grösse hat, die Unterstützung und die Aufgabenverteilung sehr gut gelingen würden.

Projektmitarbeitende Personen:

Für die drei Projektgruppenmitglieder ist klar, dass die Arbeitsstruktur im Kompetenzzentrum Alter und Gesundheit für ein Projekt nicht immer ideal ist. Eine Person verweist darauf, dass es nicht immer klar ist, wer nun in der Verantwortung ist und wie die Aufgaben gehandhabt werden. Zwar sei die Grösse des Betriebes vertretbar, es seien aber dennoch zu viele verschiedene Dokumente im Umlauf. Eine andere Person sieht die Zusammenschliessung der verschiedenen Standards als Grund, dass die Arbeitsstruktur manchmal unüberschaubar sei. Eine weitere Person ergänzt mit der Aussage, dass manche Dinge und Arbeitsabläufe nicht kontrolliert werden. Die Person nennt die Arbeitsstruktur der Organisation als ein beeinflussender Faktor. Nachfolgendes Zitat unterstreicht die Aussagen, welche zu diesem Thema gemacht wurden:

IT2: „Die Dinge werden nicht kontrolliert. also wie, aha ja, auch Aushänge, Dinge, das macht jeder wie er will und ich habe mal angefangen wenigstens einen guten Balken zu machen, dass alle auf derselben Höhe sind, aber es gibt keine Vorlage. Manchmal wären diese Hilfsmittel gut.“

Organisationskultur - Kommunikationskultur:

Geschäftsleitende Personen:

Generell wird von allen befragten Personen ausgesagt, dass eine sehr offene Kommunikation unter allen Abteilungen in der Organisation gepflegt wird und sie dies als geschäftsleitende Personen selbst vorleben würden. Es wird aber durchaus darauf verwiesen, dass Schwierigkeiten in dieser Kommunikationskultur bestehen könnten, zumal das Kompetenzzentrum Alter und Gesundheit ein sehr grosser Betrieb ist. So sei es schwierig, eine kurze Information schnell weiterzugeben. Eine Person versichert aber, dass dies zwar Anfangsschwierigkeiten gemacht habe, dies nun aber kein Problem mehr darstelle. Dies wird von einer zweiten Person aber dementiert. So sei es manchmal ärgerlich, gewisse wichtige Informationen im Vorbeilaufen zu erhalten, anstatt schriftlich eine Bestätigung zu bekommen. Nachfolgend ein Zitat der befragten Person:

IG2: „Es ist schwierig, wenn man einfach sagen wir, wie mir das schon passiert ist in dieser Institution, so praktisch im Vorbeilaufen, so übrigens du bist dann noch in einem Projekt, dann funktioniert das einfach nicht so gut und ich bin nicht wahnsinnig begeistert, auch wenn man nicht unbedingt hierarchisch über der Leitungsperson steht.“

Eine andere Person gibt die verschiedenen Kommunikationswege im Betrieb als Schwierigkeit in der Kommunikationskultur an. Schriftliche Feedbacks würden zwar existieren, aber kämen in der

Realität und vor allem in Bezug auf die Projekte selten vor. Dann gäbe es aber auch immer wieder Situationen, welche eine sofortige nicht vorgeschriebene Kommunikation erfordere.

Diese werde die Person selbst ansprechen. Grundsätzlich wird aber von allen drei Personen auf die transparente und prompte Kommunikationskultur verwiesen.

Projektleitende Personen:

Zur Frage, wie die Feedbackkultur in der Organisation wahrgenommen wird, fielen die Antworten sehr unterschiedlich aus. Eine Person betont, dass die Kommunikationswege sehr kurz und ein Feedback direkt erhalten werden kann. Zudem könne jeder, der seine Meinung offen äussern will dies auch tun. Es wird auf die *Open Door Kultur* verwiesen, die in der Organisation einen grossen Stellenwert genießt. Dies sei aber auf die persönliche Stellung zurückzuführen. Eine andere Person sieht dies aus einer anderen Sicht. So wird von dieser Person keine direkte Feedbackkultur wahrgenommen. Diese Person betont aber, dass dies einen geschichtlichen Hintergrund habe und sie weiss, wo sie welche Informationen erhalten kann. Sie betont aber, dass gewisse Personen Probleme hätten, offen ihre Meinung zu äussern.

IT2: «Also ich meine ich kann das gut, hat aber auch geschichtlich etwas zu tun und ich denke an diesem Thema könnte auch eine Institution arbeiten und sagen schau, wir sind alle da um zu arbeiten und wenn es etwas zu verbessern gibt, darf ich das auch weitergeben und auch da Kultur auch von diesem Laisser faire, kommt auch von dort her, also ist einfach so, da sagt man einfach nicht und das ist ebenfalls geschichtlich mit geschichtlichem Charakter.»

Die dritte Person äusserte sich zum Thema, dass die Kommunikation sehr gut laufe und nicht viel verändert werden müsse.

Projektmitarbeitende Personen:

Die Kommunikation wird von einer befragten Person als gut beschrieben. Zwar seien die Besprechungen nicht immer zeitlich angenehm, aber genügend. So sei auch immer klar gewesen, an wen man sich im Falle einer Unklarheit zu wenden hat und welche Kommunikationswege zu benutzen sind. Eine Person fügt an, den Austausch in der Projektgruppe sehr zu schätzen und dass dies auch immer auf Augenhöhe geschehen würde. Es werden von der Person keine Hemmungen wahrgenommen, Fragen zu stellen.

Organisationskultur - Priorisierung von Projekten:

Geschäftsleitende Personen:

Alle drei befragten Personen sind sich einig, dass die Priorisierung der Projekte angemessen sei im Betrieb. Es wird vor allem betont, dass die Projekte im Qualitätsmanagement nicht die oberste Priorität haben in einem Umfeld wie sich das Kompetenzzentrum Alter und Gesundheit befindet.

Es solle nicht zu viele Projekte geben, die dem Betrieb nichts bringen. Auch wird gesagt, dass andere Aufgaben Vorrang haben und somit gewisse Sitzungen und Aufgaben für die zugeteilten Projekte in den Hintergrund geraten.

Projektleitende Personen:

Eine projektleitende Person äussert sich klar, dass den Projekten zu wenig Priorisierung zugeschrieben wird und die Leistungsorientierung bei den beteiligten Personen fehlt. So wird auch die Haltung gegenüber den Projekten als eher zurückhaltend wahrgenommen. Die Person versteht aber, dass dies in einer solche Arbeitsumgebung schwierig ist, trotzdem sei es notwendig, eine bessere Leistungsbereitschaft zu gewährleisten.

IP1: „und doch merke ich, grundsätzlich habe ich den Eindruck herrscht auch ein wenig eine laissez-faire Kultur und was mir manchmal fehlt, ist eine gewisse Leistungsorientierung.“

Eine zweite Person sagt aus, dass vor allem die Organisation selbst den Projekten zu wenig Wichtigkeit gibt. Die dritte Person empfindet die Priorisierung der Projekte als genügend.

Projektmitarbeitende Personen:

Die befragten Gruppenmitglieder arbeiten grundsätzlich sehr gerne in den Projekten. Es wird aber betont, dass das Alltagsgeschäft Vorrang hat.

eine Person gibt zudem an, dass zu viel Papier und Dokumente im Umlauf sind. Dies wird mit nachfolgender Aussage deutlich:

IG3: «es gibt sicherlich viel zu viel Papier finde ich, ohne dass es jeder Mitarbeiter weiss, dass es sie überhaupt gibt, ich bin überzeugt im Intranet, wenn ich auf der Suche nach etwas anderem bin, dann findet man dies und jenes, man weiss das gar nicht. Der Betrieb als solches ist gar nicht in der

Lage, ihre Mitarbeiter so einzuführen dass, es ist nicht irgendwie als Fehler zu werten, aber es ist einfach schwierig heutzutage weil, ja.»

Organisationskultur - Zur Verfügung gestellte Ressourcen:

Geschäftsführende Personen:

Auch die zur Verfügung gestellten Ressourcen sind für die befragten Personen ausreichend abgedeckt. Die Antworten fielen sehr knapp aus und die hinreichende Anzahl der zur Verfügung gestellten Ressourcen werden von allen Interviewten Personen als selbstverständlich erachtet.

Projektleitende Personen:

Bei den Ressourcen, die den Projekten zugewiesen werden, besteht unter den Befragten Einigkeit, dass diese genügend vorhanden sind. Zwar könnte es nach einer befragten Person noch mehr sein und es wird dennoch darauf verwiesen, dass die meisten Menschen glaubten, es gäbe mehr Ressourcen als dass dies wirklich der Fall sei, dies sei aber im normalen Rahmen. Dies wird mit folgendem Zitat untermauert:

IP1: «ja, ich finde ja, dass (...) unser Betrieb hier gibt uns auch wirklich die Ressourcen, die Zeit, um dies vernünftig machen zu können, und dann liegt es natürlich in den Händen von der Person, die es macht.»

Projektmitarbeitende Personen:

Für ein Gruppenmitglied ist es wichtig, dass mehr Zeit für die Projekte einberechnet werden würde. So kann neben dem Tagesgeschäft nicht immer genügend auf das Projekt eingegangen werden. So würde man immer wieder abgelenkt und könne sich nicht konzentrieren. Nachfolgendes Zitat unterstreicht diese Aussage:

IT1: „Das gibts noch nicht, also wir haben es vorletzte Woche einfach gemacht, so wir müssen zwei Tage zusammensitzen, sonst kommen wir nirgends hin, weil ich habe die verschiedenen Abteilungen und wenn ich hier bin dann läutet das Telefon zehn mal. Da bekommt man Vögel.“

Ein anderes Gruppenmitglied widerspricht dieser Meinung und äussert, dass die Zeit für die Projekte genügend zur Verfügung steht. So sei die Priorisierung der Projekte gut und sollte nicht verbessert werden. So könne nicht noch mehr Zeit für die Projekte aufgewendet werden. Dies wird mit folgendem Zitat unterstrichen:

IT3: „ja schon, das wäre jetzt, weil, wir gehen einfach klinischen Aufgaben hinterher und wir sind auch fast immer sehr knapp besetzt, dass man auch andere Kollegen vertreten muss und das wäre dann schon schwierig. Das sind dann Ressourcen, die wir jetzt hier planen können, aber mehr darüber hinaus wäre schon Zuviel.“

Projektprozesse – Regelungen Steuerungsprozesse

Geschäftsleitende Personen:

Eine Person sagt aus, dass die Projektregelungen und deren Abläufe im Laufe der Zeit schon sehr vereinfacht wurden. So sei jetzt alles gut geregelt und strukturiert. Eine andere Person wäre froh, wenn es ein professionelles Projektmanagement geben würde, wo man gewisse Themen abtreten könnte, die als Geschäftsleitende Person nicht unbedingt zu erledigen wären. So würde auch ausgeschlossen werden, dass zu viele Dinge parallel ausgeführt werden müssen. Eine andere Person sagt zudem aus, dass der Überblick fehlt, was die Projekte angehen. Zur Vereinfachung zählt eine dritte Person zusätzlich noch vorgefertigte Gefässe, mit welchen man die Projekte zusammenlaufen lassen könnte. Dies würde, gemäss unterer Aussage, zudem die Handhabung von den Projekten vereinfachen.

IG2: „also, wenn man wie vorgefertigte Gefässe hätte weil im Grunde ist alles ähnlich wenn man so an Projekte denkt und auch entsprechende Software, wir machen die Gant Chart und alles noch von Hand oder Excel und da gäbe es schon gewisse Supportmöglichkeiten digital aber auch menschlich.“

Projektleitende Personen:

Zur Frage, wie die Projektregelungen und Abläufe wahrgenommen werden, sagte eine Person aus, dass sie sehr zufrieden sei, dass ihr so viel Freiheiten gegeben werden. So können aber nicht alle Personen mit diesem Freiraum umgehen. Gewisse Personen könnten demnach von einer grösseren Eingrenzung profitieren. Dies wird auch von einer zweiten Person bekräftigt. So gäbe es zwar schon Richtlinien zu den Projekten, diese würden aber nicht reichen. So gäbe es bis anhin nur eine mündliche Zusicherung der Regeln und Strukturen. Eine klare Umschreibung der Kompetenzen und der Abläufe würde fehlen. So sähe diese Person in solch einer Umschreibung auch eine Stärkung der Sicherheit und in der Selbstsicherheit für die Erfüllung der Rolle der Projektleitung. Zu diesem Punkt nachfolgend ein Zitat:

IP2: „Das so etwas klar umschrieben ist, wie ein Stellenbeschrieb, das ist ganz wichtig, finde ich. Das gäbe mir extrem viel mehr Sicherheit.“

Projektmitarbeitende Personen:

Auch eine der befragten Projektmitgliedern gibt an, dass es helfen würde, wenn gewisse Regelungen transparent bestehen würden. So sei ein bestehender Projektplan ausschlaggebend für eine motivierte Teilnahme am Projekt. Ein anderes Projektmitglied fügt an, dass die bisherigen Regelungen nicht genügend zur Verfügung stehen und gewisse Vorlagen fehlen würden. Dies wird mit folgendem Zitat untermauert:

IG1: „Das ist für mich ein grosses Problem, auch mit Zeugnissen und so. Es gibt keine Vorlage und meine Abteilung, wir haben gesagt, ich will eine Vorlage machen, ein Mittel, ein gutes und ein schlechtes, damit einfach nur der Text verbessert werden muss. also der Inhalt wie die Person selbst war, gibt es zum Beispiel nicht. Also so eine Standardisierung fehlt.“

Die dritte Person sagt aus, dass ihr keine Regelungen bekannt seien, dies aber auch nicht vermisst werde, da alles mündlich ausdiskutiert wird und dies genüge.

Herausforderungen Projektarbeit – Persönliche Ebene

Geschäftsleitende Personen:

Die Aussagen zu dieser Frage vielen sehr knapp aus. Von allen befragten Personen wird ausgesagt, dass eine Schwierigkeit darin bestehen könnte, die Motivation der Mitarbeitenden hochzuhalten und auch einen Zeitplan herauszuarbeiten, welcher von allen gut eingehalten werden kann.

Projektleitende Personen:

Für alle befragten Personen ist es zum Teil schwierig, sich auf persönlicher Ebene durchzusetzen und von den hierarchisch übergeordneten Mitarbeitenden projektbezogene Aufgaben einzufordern. Auf sich selbst bezogen sagt eine Person aus, dass es eine Herausforderung ist, die den Überblick nicht zu verlieren und neben dem Alltagsgeschäft die Rolle als Führungsperson gut wahrnehmen zu können. Zudem sei es wichtig, die allgemeine Verantwortung für das Projekt im Auge zu behalten. Die Projektmitglieder zu motivieren, trotz einem kleinen Pensum sei auch nicht immer einfach. Auch eine zweite Person bestätigt, dass eine gute Strukturierung und Organisation manchmal schwierig seien. Dies sei aber sich selbst zuzuschreiben und brauche mehr Planung. Eine Person nimmt die übergreifende Kommunikation als grösste Herausforderung wahr. Zwar sei der Weg über die direkten Vorgesetzten in Ordnung und genügend, es sei jedoch schwieriger ein Thema anzusprechen, wenn die gesamte Geschäftsleitung von diesem Thema betroffen sei. Dies wird durch nachfolgendes Zitat unterstrichen:

IP3: „Schwierigkeiten oder noch mehr Respekt habe ich wenn es die gesamte Organisation betrifft, die gesamte Klinikleitung, das ist dann schon (...) also ich bin bei der fragenden Partie, da brauche ich was und dann (...) jemand der etwas unternehmen soll und die Leute auf eine potentielle gefährliche Situation hinweisen muss und das ist für mich die Herausforderung, dass sie mich dann auch als jemand anderes wahrnehmen.“

Projektmitarbeitende Personen:

Für alle Personen ist es zum Teil schwierig, sich persönlich mit den verschiedenen Aufgaben zu befassen. So werde alles zum Teil von jedem Einzelnen gelöst und es besteht gewisse Verwirrung was die Aufgaben angeht. Dies wird aber als einziger Punkt genannt, welche persönlichen Herausforderungen bestehen.

Herausforderungen Projektarbeit - Organisationale Ebene:

Geschäftsleitende Personen:

Eine Person sagt aus, dass es bestimmt ein Hindernis sein könne, wenn nicht alle Angestellten persönlich bekannt seien. So wäre es hinderlich, wenn man durch gewisse organisationsgebundene Faktoren ein Projektmitglied gar nie zu Gesicht bekommt und plötzlich mit dieser Person arbeiten sollte. So ist es besser, wenn man sich von anderen Projekten schon kennt und die Kommunikation untereinander besser gewährleisten kann. Von der Geschäftsleitung selbst sei es manchmal schwierig gute Personen für ein Projekt zu finden, weil der Arbeitsmarkt gesättigt sei. Man solle also denjenigen Personen, die man hat, Sorge tragen. Eine andere Person ergänzt, dass die stetigen Wechsel nicht immer einfach seien für die Organisation. Eine dritte Person stellt fest, dass es schwierig sei, dass die Projektarbeit nur berufsbegleitend durchgeführt wird.

Projektleitende Personen:

Was von allen Personen als schwierig empfunden wird, ist für eine Aufgabe oder ein bestimmtes Thema für das Projekt übergreifend an andere Berufsgruppen zu kommen. So wird die Überwindung der verschiedenen Schnittstellen als grosse organisationale Hürde wahrgenommen. Dies wird auch von einer zweiten Person bestätigt. Diese nennt aber zusätzlich die fehlende Wertigkeit als schwierigen Faktor in der Arbeit im Projektteam und der organisationalen Ebene. Nachfolgend zwei Zitat zu dieser Aussage:

IP1: „zu verschiedensten Themen, plane ich Sitzungen im Jahresrhythmus dann stelle ich fest dass Leute Ferien haben, dass die Leute nicht geplant sind und dass ich merke, ich bin nicht die Person, die ihre Ferien genehmigt und der Dienstplan erstellt und dann ist auch wie die Frage, wo liegt die Verantwortung? ist es bei der Vorgesetzten oder liegt sie dann bei mir, wobei ich diese Termine ja dann nicht planen kann.“ Interview projektleitende Personen,

IP2: „also ich führe zwar die Standardgruppe aber ich bin begrenzt in meinen Führungsaufgaben, wens dann übergreifend in die Institutionen reingeht und das muss ich dann akzeptieren (...) Ich kann zum Beispiel keine Entscheidungen treffen für die geriatrische Klinik, das kann ich einfach nicht.“

Von einer dritten Person wird zudem gesagt, dass zu wenig Handlungsspielraum gewährleistet ist, um gewisse Aufgaben anzufordern. Dies bestärkt die oben abgebildeten Aussagen. Auch die verschiedenen Persönlichkeiten in den verschiedenen Aufgabenbereichen werden als herausfordernd gesehen. So seien zum Beispiel Ärzte und Physiotherapeuten ganz anders im Arbeiten und wären sich ganz andere Arbeitsbedingungen gewohnt. Die Meinungsverschiedenheiten trügen auch noch als eine Herausforderung dazu.

Projektmitarbeitende Personen:

Es wird von einer Person ausgesagt, dass es schwierig ist, auf einer organisationalen Eben zu planen, und keine gute Gliederung besteht. Es sei definitiv zu wenig geregelt, wer für was zuständig sei. Es sei ausserdem schwierig, in viele verschiedene Aufgabenfelder involviert zu sein. Die zweite Person ergänzt, dass die Arbeitsumgebung schwierig sei, für das Projekt und eine schnelle Verarbeitung von den Aufgaben. Dies sei eine grosse Herausforderung auf organisationaler Ebene. Die Aussage wird mit folgendem Zitat unterstrichen:

IT3: „oder irgendwie ist auch noch schwierig, ich bin nicht in der Geschäftsleitung und nicht in der Baukommission, habe aber die Leitung Hotellerie, also ich mache von Böden, zu Wäscherei und Lager alles, dort bin ich dabei aber dann auch wieder nicht dabei also das ist wirklich schwierig, gerade auch weil ich so viele verschiedene Aufgaben habe.“

Herausforderungen Projektarbeit – Gruppenebene

Geschäftsleitende Personen:

Von einer Befragten Person wird gesehen, dass es mögliche Probleme in der Gruppe geben könnte, wenn man als Projektleitende Person plötzlich hierarchisch höhergestellt ist. Ausserdem wird anerkannt, dass die Arbeit in Projektgruppen zum Teil auch schwierig sein kann, wenn sich zwei

Personen nicht leiden können. Von einer anderen Person wird ausgesagt, dass auf Gruppenebene immer jemand dazu verpflichtet ist voranzugehen. Eine dritte Person fügt an, dass sie mitbekommt, wenn etwas in den Projektgruppen nicht gut läuft.

Projektleitende Personen:

Die erste Person empfindet auf Gruppenebene das fehlende Commitment als Hauptschwierigkeit. So sähen die Gruppenmitglieder die übergreifende Aufgabe nicht und würden sich lieber anderen Dingen widmen. Hier fehle der Person einen gewissen Handlungsspielraum, um die Aufgaben einzufordern. Eine zweite Person sagt, dass darauf geachtet werden soll, wie sich die Personen in der Gruppe verhalten. Eine gewisse Mischung in den Teams sei sehr wichtig. So stellt für diese Person auch die Vermittlung von klaren Aufgaben eine Hauptherausforderung dar.

Die dritte Person nimmt auf Gruppenebene keine relevanten Herausforderungen wahr.

Projektmitarbeitende Personen:

Eine befragte Person empfindet es als schwierig, alles unter ein Dach zu bekommen und oft die Rollen wechseln zu müssen. Um sich selbst nicht zu sehr in den Gruppenprozess zu involvieren.

Die zwei anderen befragten Personen sagen aus, dass es zum Teil schwierig ist, in der Gruppe Zeit zu finden, um gewisse Dinge zu besprechen. Es sei aber in der Gruppe immer sehr harmonisch verlaufen und es werden keine Aspekte als schwierig empfunden.

Verbesserungspotenzial

Geschäftsleitende Personen:

Zu diesem Punkt wurde ausgesagt, dass nicht alles in den Projekten gut laufen würde. Von einer Person wird ausgesagt, dass eine Schulung von den projektleitenden Personen sehr wichtig sei. Auch sollten klare Verhaltensregeln aufgezeigt werden können, welche auch in Sanktionen enden könnten. So könne eine gute Durchführung gewährleistet werden. Im Grossen und Ganzen wird darauf hingedeutet, dass eine bessere Regelung der Abläufe existieren sollte. Auch ein Projektbüro wird als Lösung vorgeschlagen, welches administrative Unterstützung anbieten könnte. Nachfolgendes Zitat bekräftigt den Fakt, dass ein Bedarf da ist, klare Regelungen in Bezug auf die Projekte zu realisieren, als es jetzt schon gibt. Nachfolgend eine Aussage dazu:

IG2: „Also Mitentscheidung bei der Selektionierung, Regeln definieren und diese probieren permanent einzuhalten, also die Kommunikationsregeln und Verhaltensregeln oder Deliveryregeln, bis

wann muss etwas geliefert werden und so, das ist etwas ganz wichtiges und das andere ist eine adäquate Schulung im Projektmanagement um etwas zu machen.“

Projektleitende Personen:

Eine der befragten Personen sagte aus, dass es Konsequenzen geben sollte, wenn man die Vorgaben der Projekte nicht einhalten könne. So sollte eine Leistung gewährleistet sein und die Sicht auf die Projekte verändert werden. Die anderen Personen äusserten keine weiteren Punkte zur Verbesserung.

Projektmitarbeitende Personen:

Auch hier werden von den Gruppenmitgliedern eine bessere Regelung und Verschriftlichung gewünscht. Zwar sei alles zum Teil geregelt, es sollte jedoch bessere Vorlagen geben oder Orte, an welche man sich wenden könne, wenn etwas unklar sei. So spricht eine Person davon, mehr System im Projekt zu wollen. Eine andere Person ergänzt diesen Wunsch noch damit, vermehrt eine Rückzugsmöglichkeit zu haben, damit die Projekte neben dem Tagesgeschäft besser und ohne Ablenkung durchgezogen werden könnten.

Individuelle Faktoren – Geschäftsleitende Personen

Anforderung Projektleitende Personen

Die befragten geschäftsleitenden Personen sind sich in dieser Ansicht einig, dass die Person, welche ein Projekt übernimmt, die Zielerreichung gut im Griff haben muss. Auch sollte sie eine gewisse Erfahrung mitbringen. Eine Person hält zudem fest, dass auch die Persönlichkeit eine wichtige Rolle spielt. Eine zweite Person stellt aber klar, dass eine solche Führungspersönlichkeit im Laufe der Zeit entwickelt werden kann und nicht schon von Anfang an bestehen muss. Es wird klargestellt, dass fast nie freiwillige zu finden sind, weil die Projekte mit negativen Erfahrungen oder mit grossem Aufwand behaftet sind.

IG1: „Also eben neben der Sozialkompetenz und Struktur, sollte er auch Disziplin vormachen können also Disziplin da denke ich, dass man die Sitzung so führt, dass nicht alle miteinander reden, auch die Disziplin, dass alle pünktlich kommen. Wenn die Person diese drei Komponenten hat, dann denke ich, dass sollte gut sein, das ist das Wichtigste.“

Die befragten Personen stellten aber alle klar, dass die projektleitenden Personen zusammen bestimmt werden und dass darauf geachtet wird, dass die Ressourcen fair verteilt sind und die Auslastung nicht nur auf einer Person ist.

Einstellung zu Projekten:

Im Grossen und Ganzen sind die laufenden Projekte des Qualitätsmanagements für die geschäftsleitenden Personen nicht von oberster Priorität. Die Projekte, werden als nützlich wahrgenommen, dennoch wird betont, dass nicht alle Projekte durchgeführt werden müssten. Von einer Person wird betont, dass es wichtig ist, dass die Projekte, welche durchgeführt werden, auch ein Ergebnis zeigen. Es sollte vermehrt auf den Aufwand und Nutzen geachtet werden. Auch wird wiederum darauf aufmerksam gemacht, dass solche Projekte im laufenden Alltagsbetrieb schwierig sind, umzusetzen. Dazu nachfolgendes Zitat:

IG3: „Also man muss ja auch immer den Aufwand und den Nutzen sehen und wenn dann Projekte produziert werden, und sie dann einfach in einer Schublade verschwinden und niemand liest, darum muss man fragen für wen ist es wieviel ist es gebraucht und auch das Wesentliche im Auge behalten.“

Erfahrungen Projektarbeit:

Bei den Antworten dieser Kategorie wird von allen befragten Personen geäussert, dass sie viel Erfahrung aus der Projektarbeit mitbringen und sie sich darum auch in die Abläufe der laufenden Projekte und deren Herausforderungen hineinversetzen können. Von einer Person wird betont, dass sich im Projektmanagement sehr viel verändert hat. So gäbe es auch keine Hierarchien mehr.

Individuelle Faktoren – Projektleitende Personen

Umgang mit Problemen:

Eine Person gibt an, mithilfe klarer Kommunikation mit schwierigen Situationen umzugehen. So wird versucht, über alle Kommunikationswege transparent zu bleiben und die Möglichkeit zu sehen, eine Person persönlich auf eine Schwierigkeit anzusprechen. Dies gelinge der Person sehr gut. Eine andere Person sagt, dass empathische Fähigkeiten am besten helfen, ein Problem im Projekt zu lösen. Es wird als wichtig angesehen, konstruktiv eine Lösung zu finden. Trotzdem sei es manchmal schwierig, Unstimmigkeiten anzusprechen und sich als Führungsperson im Projekt durchzusetzen.

Dennoch wird von dieser Person versucht, dem Problem mit einer gewissen Leichtigkeit und Humor zu begegnen. Von einer dritten Person wird ergänzt, dass versucht wird, von Anfang an die Rollen zu klären, so dass es gar nicht zu Problemen kommen kann. Es wird das gemeinsame Ziel vor Augen geführt und klar gemacht, wer welche Funktion zu erfüllen hat. Dieser Weg sei in den meisten Fällen sehr hilfreich.

Rollenklarheit:

Zum Thema der Rollenklarheit gibt eine Person an, der Austausch mit anderen Führungspersonen sehr zu schätzen. Die Rolle als Führungskraft wird von der befragten Person vor allem dann klar, wenn erreicht werden kann, dass sich die Projektmitarbeitenden für das zu behandelnde Thema begeistern. Eine zweite Person gibt an, dass es momentan schwierig sei, die Rolle anzunehmen. Dennoch wird als wichtiger beeinflussender Faktor die Teamzusammensetzung genannt. Die dritte Person fügt an, dass zum Team auch die Bedeutung wichtig ist, zu wissen, wieso eine Aufgabe überhaupt durchgeführt werden muss.

Erfahrungen Projektarbeit:

Alle drei befragten Personen bringen Erfahrung in leitenden Positionen und sehen diese auch als einen Vorteil in der Durchführung und der Rollenwahrnehmung von den laufenden Projekten. Eine Person stellt fest, dass sie aufgrund von bisherigen Erfahrungen nun gewisse Freiheiten genießt und diese auch sehr schätzt. Eine Person sagt aus, dass sie noch nie in einem Projekt die Führungsrolle übernommen hat und ihr somit jegliche Vergleichsmöglichkeiten fehlen würden.

Einstellung zu Projekten:

Die befragten Personen sind sich in diesem Sinne einig, dass die zu betreuenden Projekte meist spannend sind und sie sich für die Aufgaben begeistern können. So war es für zwei der befragten Personen sogar ein konkreter Wunsch gewesen, sich an einem Projekt beteiligen zu können. Eine Person empfindet die Kombination von Wissen und Zusammenarbeit als einen grossen Faktor, wieso das Projekt Spass macht. Sie sind sich auch insofern einig, dass Projekte, die von Grund auf selbst aufgebaut werden können, noch mehr Motivation und Begeisterung bringen können. Grundsätzlich werden die Projekte der Organisation als wichtig und notwendig wahrgenommen.

Individuelle Faktoren - Projektmitglieder

Vorstellung Führungskraft:

Als gute Führungskraft wird von den befragten Personen Erfahrung genannt aber auch eine Linie zu haben und eine gewisse Wertschätzung an den Tag zu legen. Dem Vertrauen wird von allen Personen eine grosse Bedeutung zugewiesen. Eine Person sieht auch die Persönlichkeitsmerkmale als wichtig.

Rollenklarheit:

Eine Person sagt aus, dass für sie nicht ganz klar ist, wer die Führung im Projekt übernimmt und wie die Aufgaben zu verteilen sind. Eine zweite Person sagte dazu aus, dass manchmal nicht ganz transparent sei, wer welche Kompetenzen habe und welche Aufgaben von ihr verlangt werden. Ausserdem sei es auch schon vorgekommen, dass sie über Dinge Auskunft geben musste, die nicht in ihr Kompetenzbereich gehören würde.

Erfahrungen Projektarbeit:

Vereinzelt werden von Erfahrungen berichtet, welche sich nun auf das Projekt auswirkt. Dies sei aber nicht im grossen Rahmen. Im Grossen und Ganzen fehlt den befragten Personen eine Vergleichsmöglichkeit. Bisher haben aber alle Personen gute Erfahrungen in Projekten gesammelt.

Einstellung Projekte:

Für alle befragten Personen ist das Arbeiten in einem Projekt mit einem guten Gefühl verbunden. Zwei Personen haben geäussert, Spass am Projekt zu haben. Die dritte Person sagte aus, dass das Projekt nötig sei, Spass aber nicht im Vordergrund stünde. Von allen wird aber ausgesagt, dass die Projekte, sofern sie Zielführend sind, wichtig für die Organisation seien.

4.3 Ergebnisse World Café

Zur Veranschaulichung der Ergebnisse des World Cafés werden nachfolgend die drei bearbeiteten Fragen nochmals präsentiert und mit den herausgearbeiteten Punkten und Ergebnissen dargestellt.

Frage 1: Welches sind die zentralen Herausforderungen als projektleitende Person?

Die Resultate der ersten Frage deuten darauf hin, dass die meisten Personen eine zentrale Herausforderung darin sehen, die Kompetenz zu haben, unterschiedliche Wissens- und Erfolgsstände zusammenbringen zu können. Ausserdem wurde die Identifikation mit dem Outcome und deren Verbindlichkeit zusätzlich als Herausforderung genannt. Für viele ist es schwierig, unter den gegebenen Umständen in der Projektarbeit einen realistischen Zeitraum einzuhalten, die verschiedenen Betreuungsschwerpunkte zusammenzubringen und eine Balance zwischen Hartnäckigkeit und Kompromissbereitschaft an den Tag zu legen. Weitere Nennungen beziehen sich auf die Hochhaltung der Motivation, das Erklären von Sinn und Zweck und zusätzlich hierarchisch übergeordneten Personen Anweisungen zu geben. So ist es auch schwierig, einen klaren Weg zu allen Vorgesetzten zu haben. Nachfolgende veranschaulicht Grafik 5 die geäusserten Aussagen und bildet die Prioritäten ab, welche zu jedem Faktor bestimmt wurden.

Zentrale Herausforderungen	Anzahl erste Priorität	Anzahl zweite Priorität
Kompetenz haben, unterschiedliche Wissens- und Erfolgsstände zusammenzubringen	9	
Projektmitglieder können sich mit Outcome identifizieren	4	
Outcome muss verbindlich sein	2	4
Hartnäckig, dennoch kompromissbereit sein	1	1
Einhalten eines realistischen Zeitraumes	3	3
Verschiedene Betreuungsschwerpunkte zusammenbringen	2	2
Motivation hochhalten	1	1
Sinn und Zweck erklären		
Kennen der Ansprechpartner		
Verschiedene Vorgesetzte unter einen Hut bringen		
Akzeptanz aller Parteien		
Hierarchisch übergeordneten Personen Anweisungen geben		
Eine übergeordnete Person muss eine Verbündete sein mit dir		

Abbildung 3: Darstellung der genannten Herausforderungen mit Prioritäten

Frage 2: Welche Ressourcen werden zur Stärkung der Rollenwahrnehmung in der Führungsposition gebraucht?

Die zweite Frage nach den Ressourcen für eine gestärkte Rollenwahrnehmung brachte unterschiedlichste Nennungen. Die wichtigsten Faktoren, die zum Erreichen dieses Ziels als nötig befunden werden sind, ein gutes Projektteam, die Begleitung und das Commitment der Vorgesetzten, sowie Begeisterungsfähigkeit für das Projekt, eine klare Legitimation für ein gutes Agieren und die eigene Begeisterung und Fähigkeit, das Projekt durchzuziehen. Unter dem Punkt des Projektteams werden zudem genauer das Interesse zur Mitarbeit und die Zusammensetzung, der Veränderungswillen und das Fachwissen der Projektteams angegeben. Zusätzlich stehen noch Bereitschaft einen Beitrag zu leisten und eine Mischung aus all den Faktoren.

Für den Punkt Struktur im Ablauf findet sich als Ergänzung zudem, dass die Qualitätskommission und das Qualitätsmanagement Struktur aufweisen und zudem der Austausch, die Reglemente und die Weisungsbefugnis klar kommuniziert und verfügbar sind. Die Ergebnisse sind untenstehender Grafik 6 zu entnehmen.

Ressourcen	Anzahl Priorität 1	Anzahl Priorität 2
Gutes Projektteam	5	2
Gute Begleitung durch Vorgesetzte	4	1
Commitment vom Auftraggeber	2	1
Begeisterungsfähigkeit	1	1
Wille und Können, das Wissen umzusetzen	1	
Legitimation, im Projekt zu agieren	1	
Fähigkeit		1
Zeitraum		1
Eigene Begeisterung		1
Verschiedenartigkeit		
Grenzen des Projekts		
Geegineter, inspirierender Raum		
Thematische, hierarchische Verbündete		
Vertrauen in Team		
Freier Kopf		
Erfahrungen		
Fachlicher Austausch		

Klarer Auftrag		
Humor		
Tiefe hierarchische Hürden, klare Rollen		
Möglichkeit Wissen anzueignen		
Vernetztes Denken		
Struktur im Ablauf		
Tools, technische Hilfsmittel		

Abbildung 4: Darstellung genante Ressourcen mit Prioritäten

Frage 3: Welche Endlösung wird angestrebt?

Zu dieser Frage gaben die meisten projektleitenden Personen an, dass ein Briefing für die Standardmitglieder einen zentralen Punkt darstellt, der Erreicht werden will. Ausserdem soll das Verantwortungsgefühl der Standardmitglieder vollumfänglich da sein. Weniger Nennungen, aber dennoch von vielen Personen angegeben sind ausserdem eine allgemeine Gültigkeit und Verbindlichkeit der Projektoutcomes, sowie eine Stufengerechte, bereichsübergreifende Kommunikation mit fließenden Kommunikationswegen und Gefässen. Schlussendlich wird auch eine klare Rollenverteilung im Team angestrebt und eine gute Durchmischung von Hierarchie und Kompetenz / Erfahrung. Nachfolgend werden die Ergebnisse in Grafik 7 genauer dargestellt.

Endlösungen	Anzahl Priorität 1	Anzahl Priorität 2
Briefing von Standardmitgliedern (Rahmen, Aufgaben, Verantwortung)	5	
Standardmitglied nimmt Verantwortung wahr	5	2
Projekt Outcome hat eine allgemeine Gültigkeit/Verbindlichkeit	2	3
Stufengerechte Kommunikation	2	
Fließende Kommunikationswege und -Gefässe	1	2
Gleicher Stellenwert für jeden Fachbereich	1	1
Klare Rollenverteilung in Teams		3
Durchmischung, Hierarchie und Basis, Kompetenz, Erfahrung		1
Transparenter bereichsübergreifender Kommunikationsweg		1

Kompromissfähigkeit im Team		
Klare Terminierung		

Abbildung 5: Darstellung genannte Endlösungen mit Prioritäten

5 Diskussion

Die neuen Aufgaben und die Rolle einer Führungsposition zu übernehmen kann viele Unsicherheiten zum Vorschein bringen. So haben viele projektleitende Personen des Kompetenzzentrums Alter und Gesundheit Mühe, diese neue Aufgabe selbstbewusst zu übernehmen. Es wird ein bewusster Wechsel der Position erwartet und verlangt zu erkennen, welche Mittel zur hierarchischen Durchsetzungsmacht nötig sind. Die Ergebnisse der verschiedenen Interviews haben zum Vorschein gebracht, welche Ansichten zum Thema der Stärkung der Rollenwahrnehmung bestehen und welche Faktoren dazu beitragen können, eine solche Rollenwahrnehmung stärken zu können. Darauf aufbauend konnten mit der Durchführung des World Cafés diese Aussagen bestätigt und für eine genaue Beantwortung der Fragestellung mit den Inputs des theoretischen Hintergrundes verbunden werden. Ausserdem hat die Durchführung des World Cafés ermöglicht, spezifische Handlungsempfehlungen für die Organisation abzuleiten.

Es zeigte sich, dass die projektleitenden Personen den Projekten gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt sind. Jedoch stellen die Organisationsstruktur und die fehlende Priorisierung der Projekte seitens der Projektmitglieder ein Hindernis für die selbstbewusste Übernahme der Führungsposition dar. Zudem ist der ständige Wechsel von Tagesgeschäft und Projektarbeit auf Basis der Arbeitsstruktur für viele schwierig. Nach dem Modell des psychologischen Empowerments sollte neben der wahrgenommenen Bedeutung für eine Aufgabe, auch ein Gefühl von Kompetenz, die Entschlossenheit eine Aufgabe unter Kontrolle zu haben und ein Gefühl, mit dem Projekt eine Wirkung zu erzeugen, existieren (Sharma & Kirkman, 2015). Dies ist für die projektleitenden Personen aber nicht ganz der Fall. Es wird demnach zwar eine Wichtigkeit der Projekte wahrgenommen und auch die Motivation ist genügend vorhanden, jedoch fehlt teilweise das Gefühl von Kompetenz, die verschiedenen Wissensstände zusammenzubringen und alle relevanten Schwerpunkte organisieren zu können. Daneben werden immer noch gewisse Hemmungen wahrgenommen, Projektmitarbeitenden, welche im Tagesgeschäft übergeordnet sind, Aufgaben zu erteilen. Diese Punkte führen dazu, dass die Rollenwahrnehmung nicht klar abgezeichnet ist.

Gemäss der Selbstwirksamkeitstheorie von Albert Bandura (1997) sind eigene oder stellvertretende Erfahrungen, verbale Überzeugungen und die Wahrnehmung der eigenen Gefühle beeinflussende Faktoren, wie selbstbewusst Verantwortung übernommen wird.

Durch die qualitative Erhebung und dem World Café zeigt sich, dass die eigene Erfahrung zwar einen Einfluss auf die Rollenwahrnehmung der projektleitenden Personen hat, diese aber eine kleine Wirkung erzeugen. Tatsächlich würde ein vermehrter Austausch mit Personen in ähnlichen Positionen vermehrt von den projektleitenden Personen gewünscht. Die verbalen Überzeugungen, welche Kompetenz vermitteln sollen, finden gemäss den Ergebnissen der Interviews und des World Cafés zu wenig statt. Dies auf persönlicher Ebene und auch auf der Ebene der Vorgesetzten. Zwar wird zu Beginn der Projekte mündlich auf die Kompetenz hingewiesen, dies wird aber von den projektleitenden Personen als wenig wahrgenommen. Hinzu kommen andere Faktoren wie ein fehlendes Wissen über Prozessabläufe und vorhandene Reglemente. Die Dokumentenanalyse hat jedoch gezeigt, dass genügend Informationen über die Kompetenzen und Aufgaben, welche für die projektleitenden Personen relevant sind, existieren und die Projektabläufe klar gegeben sind. Dies scheint aber den projektleitenden Personen nicht bekannt oder zu wenig präsent zu sein. Ein klarer kommunikativer Austausch und Sensibilisierung seitens der Organisation auf diese Dokumente und Regelungen könnten dabei unterstützend wirken. Somit werden Unsicherheiten vermieden und damit eine bessere Führungsidentität gefördert werden. Um den Umgang mit schwierigen Situationen zu verbessern, wäre es für die projektleitenden Personen eine Möglichkeit, sich anhand des Cohen Bradford Modells (2005) der Einflussnahme zu orientieren, um einen auf die Projektmitglieder abgestimmten Weg zu finden mit der Situation umzugehen. Es hat sich als wichtig erwiesen, den Projektmitgliedern den Mehrwert des Projektes aufzuzeigen, um ein erfolgreiches Gelingen vorauszusetzen.

Die befragten Projektmitglieder selbst verwiesen mehrheitlich auf eine fehlende Struktur und Ungewissheit was die Projektabläufe anbelangt. Zudem werden die Kommunikationswege als zu lang wahrgenommen. Für die Zusammenarbeit in den Projektteams ist es gemäss der sozialen Identitätstheorie wichtig, das Gruppengefühl zu verstärken, indem die Eigengruppe klar von der Aussengruppe abgehoben wird. So vergleichen sich Menschen mit anderen Gruppen, welche sich hierarchisch an anderen Positionen befinden (Kessler & Fritsche, 2018). Es ist darum sehr wichtig, den Austausch zwischen diesen Gruppen zu fördern und eine gute Kommunikationskultur zwischen den projektleitenden Personen und den Projektmitgliedern einzuführen. Durch eine allgemeine Klärung der Rollen und den zu verteilenden Aufgaben kann dies gefördert werden. Zusätzlich kann die Verbindlichkeit der Outcomes der Projekte und die erhöhte Priorisierung der Gruppenmitglieder gegenüber dem Projekt erreicht werden, indem das Thema der Projektarbeit mehr gewichtet wird.

Als Vergleich zu den Ansichten der Projektleitung wurden zudem drei Personen der Geschäftsleitung befragt, welche Anforderungen seitens der Organisation für die projektleitenden Personen bestehen und wie die Projektarbeit als solches und die Zusammenarbeit mit den projektleitenden Personen wahrgenommen wird.

Die Antworten zeigten, dass die Geschäftsleitung darauf achtet, für die Projekte diejenigen Personen zu bestimmen, welche nach ihrem Empfinden die besten Voraussetzungen mit sich bringen. Sozialkompetenz, Struktur und Disziplin werden als wichtige Faktoren genannt. Mögliche bestehende Herausforderungen für die projektleitenden Personen werden zwar aufgezählt, im Alltag aber nicht wahrgenommen. Die Anforderungen seitens der Geschäftsleitung sind also erfüllt.

Abschliessend kann gesagt werden, dass die Beantwortung der Fragestellung verschiedene Aspekte einschliesst. Um für die projektleitenden Personen des Kompetenzzentrums Alter und Gesundheit eine gestärkte Rollenwahrnehmung zu gewährleisten, muss eine klare Regelung und Struktur im Ablauf gegeben sein, eine Begleitung der projektleitenden Personen durch die Vorgesetzten ermöglicht und die Legitimation, agieren zu können klar kommuniziert werden. Die vorhandenen Dokumente sollten den projektleitenden Personen vermehrt in Erinnerung gerufen werden. Auch von den Projektmitgliedern wird in diesem Sinne mehr Unterstützung ersucht, als dass die Wichtigkeit gestärkt und eine Sensibilisierung auf die Wichtigkeit der Projekte erreicht werden soll. Auch dies kann mit der klaren Kommunikation der Ziele für die projektleitenden Personen erreicht werden. So sollten eine klar kommunizierte Rollenverteilung, einen gleichen Stellenwert und eine Verbindlichkeit des Outcomes ermöglicht werden. Zudem sollte ein strukturiertes Anfangsbriefing für die projektleitenden Personen realisiert werden.

Abgeleitete Handlungsempfehlungen

Die Erkenntnisse aus den Interviews und des World Cafés konnten aufzeigen, dass viel Verbesserungspotenzial besteht, wodurch eine Stärkung der Rollenwahrnehmung der projektleitenden Personen erreicht werden könnte. Viele Punkte der Erkenntnisse decken sich mit den in der Literatur beschriebenen Prozesse. Basierend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche, der durchgeführten Dokumentenanalyse und den qualitativ erhobenen Daten lässt sich die Beantwortung der Fragestellung durch die nachfolgenden Handlungsempfehlungen unterstützen. So ergeben sich für die organisatorische Ebene folgende Punkte:

- **Kommunikationswege stärken und vereinfachen**

Es sollten direkte, klare und kurze Kommunikationswege in den Projektalltag eingebaut werden. So kann vermieden werden, dass die projektleitenden Personen sich unsicher in der Kommunikation fühlen. Wenn nötig kann schriftlich festgehalten werden, welche konkreten Schritte unternommen werden müssen, damit jede Person weiss, wer die nächste Ansprechperson ist. Gegebenenfalls kann zusätzlich der monatliche Austausch zwischen den projektleitenden Personen verstärkt und häufiger durchgeführt werden.

- **Sensibilisierung auf Projekte und Outcome**

Informationen über die laufenden Projekte sollten aufgezeigt und die Auswirkungen der Projekte transparent gemacht werden. Einen wiederkehrenden Input zur Wichtigkeit und zum Mehrwert der Projekte kann helfen, die Motivation und somit das Rollengefühl zu stärken. Hier könnte der Versand von Remindern oder Bulletins helfen. Die Verantwortungen verbindlichen Vorgaben sollten klar kommuniziert werden. Falls nötig, angemessene Sanktionen einführen, welches ein Nichteinhalten der Vorgaben verhindert.

- **Kompetenzen vermitteln**

Es kann hilfreich sein, die Anfangsbriefings für die neuen projektleitenden Personen zu verstärken und klar auf die vorhandenen Regelungen verweisen. Die bestehenden Projektreglemente und Abläufe wieder stärker in den Fokus rücken. So sollten die konkreten Abläufe und Regelungen schon zu Beginn an bekannt sein. Zusätzlich die Personen vermehrt darauf aufmerksam machen, wo die Dokumente zu finden sind und die Informationen präsenter im Projektalltag machen.

- **Organisationsfaktor:**

Die Gegebenheiten der Organisation den projektleitenden Personen in regelmässigen Abständen in Erinnerung rufen. Das unveränderbare Umfeld und die Arbeitsstruktur klar abgrenzen und transparent vermitteln. In einer solchen Organisation gibt es viele Hürden für ein einfaches Projektmanagement. Dieses Wissen und diese Erkenntnis sollte jedoch von Zeit zu Zeit wieder erklärt und vertieft werden. Dafür andere Faktoren beeinflussen und hin und wieder den Austausch mit den projektleitenden Personen stärken, um Inputs zu den veränderbaren Themenfeldern zu erhalten.

Auf der persönlichen Ebene ergeben sich für die projektleitenden Personen folgende Handlungsempfehlungen:

- **Austausch suchen**

Um die Rollenidentität zu verstärken, soll vermehrt ein Austausch mit anderen Projektleitenden Personen oder Vorgesetzten stattfinden. Sich Hilfe von anderen Projektleitenden Personen holen, oder sich inspirieren lassen kann zudem helfen, die eigene Sicht auf das Führungsverhalten zu verbessern. Gegebenenfalls können Schlüsselpersonen gesucht werden, die für die Lösung eines Problems von Vorteil sein könnten. Vor allem kann sich vor Augen führen, welche Person für welche Aufgaben zuständig ist. Dies für sich selbst und auch für andere.

- **Abläufe schaffen, Regelungen bewusst werden**

Um das Projekt selbstsicher zu übernehmen sollten die Ziele geklärt, Verantwortlichkeiten hervorgehoben und Thema des Projektes sensibilisiert werden. Hin und wieder den Projektplan und die Hintergründe der Organisation klären und transparent aufzeigen. Die Projektmitglieder wieder daran erinnern, wieso das Projekt besteht. Gegebenenfalls auf Personen, welche unsicher sind eingehen und angemessene Inputs schaffen. Die Verantwortlichkeiten gegebenenfalls schriftlich einholen und klare Zeitpläne schaffen. Das gemeinsame Ziel des Projektes in den Vordergrund rücken. Dies gilt als Motivator für die Teammitglieder. Je nach Person, unterschiedliche Aufgaben erteilen, diese aber schriftlich festhalten und wenn nötig Sanktionen einführen.

- **Rollen klären**

Die Rollen klären bei jeder herausfordernden Situation. Dies hilft dem eigenen Stellenwert und hilft Unsicherheiten bei allen Projektmitgliedern zu vermindern. Darauf aufmerksam machen, dass im Projekt andere Hierarchien gelten und dieser Fakt zur allgemeinen Zielerreichung des Projektes unumgänglich ist.

6 Kritische Würdigung

Die Rollenwahrnehmung und deren Einflussfaktoren in einem umfangreicheren Rahmen zu erhalten, wäre es nötig gewesen, eine grössere Stichprobe für die qualitativen Interviews zu berücksichtigen. Da der zeitliche Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit jedoch beschränkt ist und zudem die Kontrastgruppen der geschäftsleitenden Personen und den Projektmitgliedern miteinbezogen werden wollten, wurden die Interviewgruppen auf jeweils 3 Personen festgelegt. Mit Blick auf die erhobenen Daten lässt sich jedoch dennoch eine Fülle an Erkenntnissen abzeichnen, welche Ausschluss über wichtige Faktoren zur Beantwortung der Fragestellung offenbart.

Wie bereits im Methodenteil (vgl. Kapitel 0) erwähnt gilt es rückblickend auch, die Intercoderreliabilität kritisch zu betrachten. Der prozentuale Übereinstimmungswert von 60% war ein Hinweis, dass es hinsichtlich des individuellen Verständnisses der Definition der Subkategorien nach wie vor unterschiedliche subjektive Auffassungen gab und die Trennschärfe der Subkategorien nicht optimal waren. Mit mehr Zeitressourcen wäre es möglich gewesen, das Kategoriensystem erneut zu überarbeiten.

7 Ausblick

In einer solch grossen Arbeitsumgebung wie es das Kompetenzzentrum Alter und Gesundheit in St.Gallen eines ist, kann es schwierig werden, übergreifende Projekte im Blick zu behalten. Die organisationalen Faktoren wirken sich auf die projektleitenden Personen aus und kann ohne klare Kommunikation und Prozessregelungen in grosser Unsicherheit münden. Um Lösungen für solch komplexe Faktoren zu finden, welche all die verschiedenen beeinflussenden Faktoren miteinbezieht, bedarf es einer kollektiven Beteiligung der Organisation und den Individuellen Gegebenheiten der Führungspersonen. Es ist also auch in Zukunft wichtig, die Grösse und Arbeitsstruktur einer Organisation besser zu berücksichtigen, damit ein Projekt mit all seinen Einflussgrössen erfolgreich durchgeführt werden kann. Auch ist die Literatur hinsichtlich Führungsidentität nicht ganz so breit abgebildet. Epitropaki et al. (2016) bilden eine Übersicht zum Führungsidentitätsprozess und bieten eine systematische Übersicht zu den Faktoren.

8 Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Henry Holt & Co.
- Cohen, A.R. & Bradford, D.L. (2005). The influence Model: using reciprocity and exchange to get what you need. *Journal of organizational excellence*, 25, 57-80. Verfügbar unter: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/joe.20080>
- DeRue, D.S. & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Behaviour*, 36, 627-47. Verfügbar unter: <https://www.jstor.org/stable/pdf/29765008.pdf?refreqid=excelsior%3A8-427658c74d0b3dfa5d593371b328bc3>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. & Lord, R.G. (2017). Leadership and followership identity processes: a multilevel review. *The leadership quarterly*, 28, 104-129. Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316300893>
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (7. Auflage, Originalausgabe 1995). Reinbek bei Hamburg: Rohwohlt Taschenbuch Verlag.
- Happel, H. (2017). *Hierarchie als Chance*. Wiesbaden: Springer
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag Springer Fachmedien.
- Hinz, O. (2013). *Der Projektkapitän*. Wiesbaden: Springer.
- Hoffmann, N. (2018). *Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung: Überblick und Einführung* (1. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kessler, T. & Fritsche, I. (2018). *Sozialpsychologie*. Wiesbaden: Springer.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Kwok, N., Hanig, S., Brown, D.J. & Shen, W. (2018). How leader role identity influences the process of leader emergence: a social network analysis. *The leadership quarterly*, 29, 648-662. Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316301606>
- Liikama, K. (2015). Developing a project managers competencies: a collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687. Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978915003066>
- Lippe, G. (2015). *Führung als Herausforderung*. Berlin Heidelberg: Springer
- Lippmann, S. (2013). *Handburch angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Berlin Heidelberg: Springer.

- Long Chen, H. & Lin, Y.L. (2018). Goal orientations, leader-leader exchange, trust and the outcomes of project performance. *International Journal of Project Management*, 36, 716-729. Verfügbar unter:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786317303174>
- Lord, R.G., Gatti, P. & Chui, S.L.M. (2016). Social-cognitive, relational, and identity-based approaches to leadership. *Organizational behaviour and human decision processes*, 136, 119-134. Verfügbar unter:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597816301388>
- Marchiondo, L.A., Myers, C.G. & Kopelman, S. (2015). The relational nature of leadership identity construction: How and when it influences perceived leadership and decision-making. *The leadership quarterly*, 26, 892-908. Verfügbar unter:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315000727>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz.
- Miscenko, D., Guenter, H. & Day, D.V. (2017). Am I a Leader? Examining leader identity development over time. *The Leadership quarterly*, 28, 605-620. Verfügbar unter:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317300437>
- Reicher, S.D., Haslam, S.A. & Platow, M.J. (2018). Shared social identity in leadership. *Current opinion in Psychology*, 23, 129-133. Verfügbar unter:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X17302610>
- Sharma, P.N. & Kirkman, B.L. (2015). Leveraging leaders: a Literature Review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group and Organization Management*, 40, 193-237. Verfügbar unter:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601115574906>
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin *Psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Wilson, T., Akert, T. & Aronson, E. (2014). *Sozialpsychologie*. Hallbergmoos: Pearson.
- Yu, M., Vaagaasar, A.L., Müller, R., Wang, L. & Zhu, F. (2018). Empowerment: The key to horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36, 992-1006. Verfügbar unter:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786317314205>
- Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Social and behavioral sciences*, 119, 172-181. Verfügbar unter:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814021120>

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: eigene Darstellung soziale Identitätstheorie Tajfel & Turner (1986)	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abbildung 2: Eigene Darstellung, gewinnbringende Punkte.....	26
Abbildung 3: Eigene Darstellung Projektaufgaben.....	27
Abbildung 4: Eigene Darstellung, Stellung, Kompetenz, Verantwortung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abbildung 5: Darstellung der genannten Herausforderungen mit Prioritäten	43
Abbildung 6: Darstellung genannte Ressourcen mit Prioritäten.....	45
Abbildung 7: Darstellung genannte Endlösungen mit Prioritäten	46

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hauptkategorie Organisationskultur	15
Tabelle 2: Hauptkategorie Projektprozesse	17
Tabelle 3: Hauptkategorie Herausforderungen Projektarbeit	18
Tabelle 5: Hauptkategorie Verbesserungspotenzial	19
Tabelle 6: Hauptkategorie Individuelle Faktoren Geschäftsführung	20
Tabelle 7: Hauptkategorie Individuelle Faktoren Projektleitene Personen	21
Tabelle 8: Hauptkategorie Individuelle Faktoren Teammitglieder	22

11.2 Leitfäden qualitative Datenerhebung

11.2.1 Leitfaden geschäftsleitende Person

Interviewleitfaden – Experteninterview

Kontextgruppe: Geschäftsleitung

Ziel:

Das Ziel des Interviews ist es, die Wahrnehmung von Geschäftsleitenden Personen hinsichtlich ihrer Zusammenarbeit als und mit Führungspersonen und wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Arbeiten in hierarchieübergreifenden Projektteams zu erfassen. Die Ergebnisse sollen erlauben, für den zu erarbeitenden Workshop Inputs und Handlungsempfehlungen abzuleiten, um die Rollenidentität von neuen projektleitenden Personen zu stärken.

Einstieg:

Vorstellung des Interviewers, Zweck des Interviews erläutern, Ablauf des Interviews beschreiben mit Hinweis auf Zusicherung der vertraulichen Handhabung der Daten, Einverständniseinholung für Aufnahme des Interviews.

Beispielhafte Einleitung:

Guten Tag Herr / Frau ____ .Ich bin Studentin der FHNW Nordwestschweiz und führe ein Interview über die Wahrnehmung von Führungspersonen durch. Ich interessiere mich für Ihre persönliche Meinung. Die Ergebnisse des Interviews fließen schlussendlich in meine Forschungsarbeit ein, die zum Ziel hat, Handlungsempfehlungen und Inputs für eine gesteigerte Rollenwahrnehmung als neue projektleitende Person zu generieren.

Die Daten werden anonymisiert, so dass die Quelle nicht erkennbar ist und Aussagen somit nicht auf Sie zurückzuführen sind. Wenn Sie einverstanden sind, nehme ich das Gespräch gerne digital auf. Die Dokumentation dient mir als Hilfe, um das Interview anschliessend auswerten zu können. Die Aufnahme wird anschliessend gelöscht. Wenn Sie mit allem einverstanden sind, würde ich mit dem Interview beginnen...

Typ 1: Zielgruppe: Experten geben Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld (Abläufe, Prozesse)

Typ 2: Komplementärgruppe: Infos über Kontextbedingungen des Handelns der Zielgruppe (Kontextwissen, Eigenschaften und Strukturen von Handlungssituationen).

Einstiegsfragen:

1. Wie lange sind Sie schon in der Organisation tätig?
2. Wie stehen Sie zu den Projektteams der Organisation?
3. In welchem Ausmass, wenn überhaupt, haben Sie mit den Projekten zu tun?
4. Welche Aufgaben gehören zu Ihrem Gebiet?

Erfahrungen und Unterschiede:

5. Inwiefern haben Sie Erfahrungen mit hierarchieübergreifenden Projekten?
 - a. In der Leitungsfunktion?
 - b. In der Mitarbeitendenfunktion?
6. Welches sind für Sie die zentralen Unterschiede zwischen diesen Positionen?
7. Denken Sie, Sie profitieren davon, in beiden Bereichen gearbeitet zu haben?
 - a. In welchen Aspekten?
 - b. Sehen Sie ev. Die beiden Positionen mit anderen Augen?
8. Welches sind Ihrer Meinung nach, zentrale Herausforderungen für die Position der Projektleitung?
 - a. Welche Herausforderungen springen nicht direkt ins Auge?
 - b. Inwiefern, wenn überhaupt, können diese Herausforderungen überwunden werden?
9. Wie beeinflusst Ihre Position als Führungsperson die Arbeit als Teammitglied?
 - a. Haben sich gewisse Dinge hinsichtlich der Zusammenarbeit geändert, seit Sie sich in einer Führungsposition befinden?
10. Was sind Ihrerseits Ihre Erfahrungen mit Führungspersonen?
 - a. Gibt es bessere, weniger gute Beispiele?

Eigenschaften:

11. Welche Eigenschaften sollte eine gute Führungsperson Ihrer Meinung nach mitbringen?
 - a. Hat sich diese Ansicht verändert, seit Sie selbst in einer Führungsposition tätig sind?
 - b. Was wünschen Sie sich als geführte Person von einer Führungsperson?
12. Welche Faktoren tragen dazu bei, dass sie eine Führungsperson anerkennen?
13. Welche Aspekte müssen für Sie für eine erfolgreiche Projektarbeit stimmen?
 - a. Auf menschlicher Ebene?
 - b. Auf sachlicher Ebene?

Zusammenarbeit:

1. Wie nehmen Sie die Arbeit im Team war?
2. Gibt es Dinge, die Sie sich in den Projekten anders wünschten?

11.2.2 Interviewleitfaden projektleitende Personen

Interviewleitfaden – Experteninterview

Zielgruppe: **Projektleitende Personen**

Ziel:

Das Ziel des Interviews ist es, die Wahrnehmung von Projektleitenden Personen hinsichtlich ihrer neuen Position als Führungspersonen zu erfassen und wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Arbeiten in hierarchieübergreifenden Projektteams zu erfragen. Die Ergebnisse sollen erlauben, für den zu erarbeitenden Workshop Inputs und Handlungsempfehlungen abzuleiten, um die Rollenidentität von neuen projektleitenden Personen zu stärken.

Einstieg:

Vorstellung des Interviewers, Zweck des Interviews erläutern, Ablauf des Interviews beschreiben mit Hinweis auf Zusicherung der vertraulichen Handhabung der Daten, Einverständniseinholung für Aufnahme des Interviews.

Beispielhafte Einleitung:

Guten Tag Herr / Frau ____ .Ich bin Studentin der FHNW Nordwestschweiz und führe ein Interview über die Wahrnehmung von Führungspersonen durch. Ich interessiere mich für Ihre persönliche Meinung. Die Ergebnisse des Interviews fliessen schlussendlich in meine Forschungsarbeit ein, die zum Ziel hat, Handlungsempfehlungen und Inputs für eine gesteigerte Rollenwahrnehmung als neue projektleitende Person zu generieren. Die Fragen sind in drei Teilbereiche gegliedert, um verschiedene Bereiche abzudecken.

Die Daten werden anonymisiert, so dass die Quelle nicht erkennbar ist und Aussagen somit nicht auf Sie zurückzuführen sind. Wenn Sie einverstanden sind, nehme ich das Gespräch gerne digital auf. Die Dokumentation dient mir als Hilfe, um das Interview anschliessend auswerten zu können. Die Aufnahme wird anschliessend gelöscht. Wenn Sie mit allem einverstanden sind, würde ich mit dem Interview beginnen...

Typ 1: Zielgruppe: Experten geben Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld (Abläufe, Prozesse)

Typ 2: Komplementärgruppe: Infos über Kontextbedingungen des Handelns der Zielgruppe (Kontextwissen, Eigenschaften und Strukturen von Handlungssituationen).

Einstiegsfragen:

3. In welchem Projekt sind Sie gerade tätig?
4. Wie lange sind Sie schon im Projekt tätig?
5. Wie sind Sie zur Rolle der Führungsperson gekommen?
6. Was sind die zentralen Aufgaben im Projekt?
7. Wie stehen Sie zu den Projekten in der Organisation? Wie ist Ihre Einstellung?

Erfahrungen:

8. Wie lange sind Sie schon als Projektleiter/in tätig? Welche Erfahrungen haben gemacht?
9. Wenn vorhanden, welche sind die neuen Herausforderungen in der Führungsposition?
 - a. Speziell auf die hierarchieübergreifende Ebene gesehen, gibt es Aspekte, die Sie als besonders herausfordern empfinden? oder besonders einfach?
 - b. Was müsste geschehen, um diese Aspekte zu vereinfachen?
10. Welche Aspekte machen Ihnen besonders Spass am Projekt?
11. Haben Sie jemals Unstimmigkeiten im Team erlebt? Wenn ja, welche?
 - a. Wie wurden diese überwunden?
12. Welche Aspekte müssen für Sie stimmen, damit Sie sich als projektleitende Person wohl in Ihrer Rolle fühlen?
13. Gab es Situationen, in welchen Sie sich in Ihrer Führungsrolle nicht sicher gefühlt haben?
 - a. Welche Aspekte haben dazu beigetragen?
 - b. Was wünschten Sie, wäre anders gelaufen?
14. Haben Sie auch schon Erfahrungen als Teammitglied ohne Führungsfunktion gemacht?
15. Wie haben Sie dort die Führungsperson wahrgenommen?

Eigenschaften:

16. Welche Eigenschaften sollte eine gute Führungsperson Ihrer Meinung nach mitbringen?
17. Welche Aspekte tragen gehören zu einer erfolgreichen Projektarbeit?
 - a. Auf menschlicher Ebene?
 - b. Auf sachlicher Ebene?
18. Welche Faktoren tragen zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit bei?
19. Welche Rolle nimmt Ihrer Meinung nach die Führungsperson in der Projektarbeit ein?
 - a. Was sind die zentralen Aufgaben?
 - b. Was sind die Unterschiede zwischen Führungsperson und Teammitglied?
20. Was wünschen Sie sich von den geführten Personen in Ihrem Team?

21. Welche Aspekte müssen stimmen, damit Sie sich in Ihrer Rolle als Projektleiterin / Projektleiter wohl fühlen?

a. Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Sie sich ernst genommen fühlen?

Zusammenarbeit:

22. Wie nehmen Sie die Arbeit im Team war?

23. Gibt es Dinge, die Sie sich in den Projekten anders wüshten?

Dank und Verabschiedung

11.2.3. Interviewleitfaden Projektmitglieder ohne Führungsfunktion

Interviewleitfaden – Experteninterview

Kontextgruppe: **Teammitglieder**

Ziel:

Das Ziel des Interviews ist es, die Wahrnehmung von Projektmitarbeitenden Personen hinsichtlich ihrer Zusammenarbeit mit Führungspersonen und wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Arbeiten in hierarchieübergreifenden Projektteams zu erfassen. Die Ergebnisse sollen erlauben, für den zu erarbeitenden Workshop Inputs und Handlungsempfehlungen abzuleiten, um die Rollenidentität von neuen projektleitenden Personen zu stärken.

Einstieg:

Vorstellung des Interviewers, Zweck des Interviews erläutern, Ablauf des Interviews beschreiben mit Hinweis auf Zusicherung der vertraulichen Handhabung der Daten, Einverständniseinholung für Aufnahme des Interviews.

Beispielhafte Einleitung:

Guten Tag Herr / Frau ____ .Ich bin Studentin der FHNW Nordwestschweiz und führe ein Interview über die Wahrnehmung von Führungspersonen durch. Ich interessiere mich für Ihre persönliche Meinung. Die Ergebnisse des Interviews fliessen schlussendlich in meine Forschungsarbeit ein, die zum Ziel hat, Handlungsempfehlungen und Inputs für eine gesteigerte Rollenwahrnehmung als neue projektleitende Person zu generieren.

Die Daten werden anonymisiert, so dass die Quelle nicht erkennbar ist und Aussagen somit nicht auf Sie zurückzuführen sind. Wenn Sie einverstanden sind, nehme ich das Gespräch gerne digital auf. Die Dokumentation dient mir als Hilfe, um das Interview anschliessend auswerten zu können. Die Aufnahme wird anschliessend gelöscht. Wenn Sie mit allem einverstanden sind, würde ich mit dem Interview beginnen...

Typ 1: Zielgruppe: Experten geben Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld (Abläufe, Prozesse)

Typ 2: Komplementärgruppe: Infos über Kontextbedingungen des Handelns der Zielgruppe (Kontextwissen, Eigenschaften und Strukturen von Handlungssituationen).

Einstiegsfragen:

1. Wie lange sind sie schon in der Organisation tätig?
2. In welchem Projekt sind Sie gerade tätig?
3. Wie lange sind Sie schon im Projekt tätig?
4. Wie sind Sie zum Projekt gekommen?

Erfahrungen:

5. Welche Erfahrungen haben Sie in den Projekten schon gemacht?
6. Welches sind Ihrer Meinung nach, zentrale Herausforderungen für die Projekte / für die projektleitenden Personen?
 - a. Wie könnten diese überwunden werden?
 - b. Welche Aspekte des Projektes machen Ihnen besonders Spass?
7. Gab es Situationen, in welchen Sie sich nicht sicher waren, was von Ihnen verlangt wird?
 - a. Welche Aspekte haben dazu beigetragen?
 - b. Was wünschten Sie, wäre anders gelaufen?
8. Haben Sie jemals Unstimmigkeiten im Team erlebt? Wenn ja, welche?
 - a. Wie wurden diese überwunden?
9. Wenn Sie an Ihre bisherigen Führungspersonen denken, welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht? Gibt es besondere Beispiele?
 - a. Auf was haben Sie bei der Person geachtet?

Eigenschaften:

10. Welche Eigenschaften sollte eine gute Führungsperson Ihrer Meinung nach mitbringen?
11. Welche Aspekte tragen dazu bei, dass Sie eine Führungsperson anerkennen?
12. Welche Aspekte tragen Ihrer Meinung nach dazu bei, dass ein Projekt erfolgreich verläuft?
 - a. Auf menschlicher Ebene?
 - b. Auf sachlicher Ebene?
13. Welche Rolle nimmt Ihrer Meinung nach die Führungsperson in der Projektarbeit ein?
 - a. Was sind die zentralen Aufgaben
 - b. Was sind die Unterschiede zwischen Führungsperson und Teammitglied?
14. Wie kann eine Führungsperson, Ihrer Meinung nach, die Zusammenarbeit im Team beeinflussen?
15. Was braucht es generell, damit Sie in einem Projekt motiviert sind?

Zusammenarbeit:

16. Wie nehmen Sie die Arbeit im Team war?
17. Gibt es Dinge, die Sie sich in den Projekten anders wünschten?