

Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

MBA Unternehmensmanagement

Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten zur Führung
von Interessenvertretungsorganisationen in der Steiermark

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Dipl.-Päd. Elisabeth Reith
Matrikelnummer: 00096507
Ihr Abschlussjahr: 2024
Betreut von: Mag. Barbara Waldhuber, MBA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt.....	I
Vorwort.....	V
Abstract.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung.....	2
1.3. Forschungsfragen.....	2
1.4. Methodisches Vorgehen	3
1.5. Aufbau der Arbeit	4
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Führung	6
2.2. Leadership	7
2.3. Führungskompetenz	8
2.4. Interessenvertretung/Lobbyismus.....	9
3. Die Interessenvertretung	10
3.1. Entstehung und historische Entwicklung	11
3.2. Formen der Interessenvertretung	12
3.2.1. Public Relations und Public Affairs.....	12
3.2.2. Lobbyismus und Governmental Relations.....	13
3.3. Interessenvertretung und Führung.....	14
4. Führung.....	15
4.1. Entscheidungsorientierter Ansatz in der Führung von Unternehmen.....	16

4.2.	Führungstheorien	18
4.2.1.	Eigenschafts- und Merkmaltheorien.....	19
4.2.2.	Verhaltenstheorien	20
4.2.3.	Situations- und Interaktionstheorien.....	21
4.3.	Führungsgrundsätze und -modelle	21
4.4.	Führungsstile	24
4.4.1.	Klassische, eindimensionale Führungsstile.....	25
4.4.2.	Zweidimensionale und situative Führung	27
4.5.	Führungskompetenzen	29
4.6.	Die Führungskraft als Persönlichkeit.....	33
5.	Leadership	37
5.1.	Leadership und Management.....	37
5.2.	New Leadership	39
5.3.	Positive Leadership (PERMA).....	40
5.4.	Plena-Leadership	41
6.	Führungskräfteentwicklung und deren Auswahl.....	42
6.1.	Bedeutung und Werkzeuge in der Führungskräfteentwicklung.....	43
6.2.	Auswahl von Führungskräften	45
7.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	47
8.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	53
8.1.	Methodologie und Forschungsdesign.....	53
8.2.	Erhebungsmethode.....	54
8.3.	Sampling.....	55
8.4.	Auswertungsmethode und Kategoriensystem	56
8.5.	Qualitätssicherung und Gütekriterien.....	58
9.	Darstellung der empirischen Ergebnisse.....	59
9.1.	Bedeutung und Herausforderungen der Führung in Interessenvertretungsorganisationen	60

9.1.1.	Bedeutung von Führung im Unternehmen	60
9.1.2.	Bedeutung von Führung für Führungskräfte	61
9.1.3.	Wirkung der Führung auf Mitarbeiter*innen	63
9.1.4.	Abhängigkeiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen	64
9.1.5.	Herausforderungen in der Führung für die Führungskräfte und Organisationen	65
9.1.6.	Führungsgrundsätze in Interessenvertretungsorganisationen.....	66
9.2.	Besonderheiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen.....	67
9.3.	Eigenschaften von Führungskräften in Interessenvertretungsorganisationen	68
9.3.1.	Anforderungen an fachliche Fähigkeiten	70
9.3.2.	Anforderungen an soziale, persönliche und methodische Kompetenzen	70
9.4.	Führungskräfteentwicklung in Interessenvertretungsorganisationen.....	72
9.4.1.	Entscheidungsrichtlinien für die Investition in Mitarbeiter*innenentwicklung	72
9.4.2.	Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen	74
9.4.3.	Motivation und Maßnahmen für die Übernahme einer Führungsfunktion	75
9.4.4.	Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung	76
9.4.5.	Maßnahmen zur Unterstützung von Führungskräften	77
9.5.	Kriterien und Prozesse bei der Besetzung von Führungspositionen	78
10.	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	81
11.	Conclusio und Ausblick.....	86
12.	Literaturverzeichnis	92
13.	Anhang	99
13.1.	Interviewleitfaden.....	99
13.2.	Kategorienschema	104

VORWORT

Für meine Eltern, meine Familie, Kolleg*innen und Freunde und besonders meinen Partner.

Ihr habt mich zu jeder Zeit des Weges unterstützt und motiviert und mir Zuversicht zugesprochen, wenn es dringend nötig war.

Ich danke euch von ganzem Herzen!

ABSTRACT

Wo immer Menschen zusammentreffen, ob in losen organisierten Gemeinschaften, der Familie oder im beruflichen Umfeld, sehen sie sich mit den Aspekten der Führung konfrontiert. Dabei kann der Begriff Führung nicht so ohne Weiteres beschrieben werden. Die vielen Teilbereiche der Führung, die Rahmenbedingungen, die das Verhalten von Führungspersönlichkeiten beeinflussen oder auch die erforderlichen Kenntnisse sind nur einige Aspekte, die im Rahmen der gegenständlichen Masterarbeit beleuchtet werden sollen.

Wie sich die Menschheit schon seit jeher mit Führungsthemen beschäftigt, so ist auch das Bestreben, die Interessen Einzelner oder von mehr oder weniger homogenen Gruppierungen durchzubringen, ein Umstand, der die Gesellschaft bereits seit Jahrhunderten beschäftigt. Die Vertretung von Interessen, auch als Lobbyismus bezeichnet, hat zum Ziel, durch den Versuch der Beeinflussung relevanter Persönlichkeiten oder wichtiger Gruppierungen das in das Zentrum der Bemühungen gestellte Interesse bestmöglich zu vertreten. Auch dabei spielt das Thema Führung eine entscheidende Rolle.

Ziel der Arbeit ist es, darzustellen, wie vielschichtig der Begriff Führung ist und wovon Führungskräfte mitunter abhängig sind. Außerdem soll beleuchtet werden, welche Prinzipien hinter den Begriffen Leadership und Führungskompetenz verborgen liegen und was dazu beitragen kann, die überantwortete Führungsaufgabe gut zu meistern. Diesbezüglich liefert die Literatur eine Vielzahl an Informationen. So werden in der Masterarbeit neben den Erklärungen der Begriffe Führung und Leadership auch die Dimensionen der Führung, Führungsgrundsätze und Stile beleuchtet. Außerdem wird der Führungskraft als Persönlichkeit Beachtung geschenkt und dargestellt, welche Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten erwartet werden. Zudem wird untersucht, wie es gelingen kann, Führungskräfte in ihrer Entwicklung zu unterstützen und welche Grundsätze zu beachten sind, wenn es um die Auswahl von Führungskräften geht.

Über die Bearbeitung der Themen der Interessenvertretung und Führung aus der Sicht der Fachliteratur hinaus werden Expert*inneninterviews mit Führungskräften steirischer Interessenvertretungsorganisationen geführt, um die in der Theorie beschriebenen Aspekte um die Erfahrungen aus der Praxis zu ergänzen.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise	T-SFF	theoretische Subforschungsfrage
E-SFF	empirische Subforschungsfrage	u. dgl.	und dergleichen
HFF	Hauptforschungsfrage	usw.	und so weiter
IP	Interviewpartner*in	VUCA	volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität)
KI	Künstliche Intelligenz	z. B.	zum Beispiel
NGO's	Nichtregierungsorganisationen	Z.	Zeile
PA	Public Affairs		
PR	Public Relations		
S.	Seite		

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Handlungsgefälle eindimensionaler Führungsstile	26
Tab. 2: Eigenschaften Management/Leadership	38
Tab. 3: Darstellung der Interviewpartner*innen	56
Tab. 4: Hauptkategorien	57

1. EINLEITUNG

Zu Beginn der Masterarbeit wird auf die Problemstellung und Zielsetzung näher eingegangen. Dadurch soll ein Überblick über die zu erwartenden Inhalte vermittelt, das Vorgehen beschrieben sowie der Aufbau der Arbeit dargestellt werden.

1.1. Problemstellung

Aufgrund der Vielfalt der Interessengruppen in Interessenvertretungsorganisationen sind Konflikte unvermeidlich. Führungskräfte stehen also oft vor der Herausforderung, diese unterschiedlichen Interessen gemäß ihrem Auftrag zu betreuen oder auch auszugleichen. Die vorgegebenen Systeme, Kulturen und Strukturen setzen den Führungskräften enge Grenzen und sie sind dazu angehalten, sich den gewachsenen Strukturen anzupassen und Vorgaben anzuerkennen. (vgl. Berger 2018, S. 80ff.) Sie stehen vor anspruchsvollen Aufgaben, Konfrontationen und Anordnungen, was erfordert, dass sie ihre Aufmerksamkeit auf sich selbst und ihre Teammitglieder richten. Die Persönlichkeit der Führungskraft spielt daher eine entscheidende Rolle. (vgl. Hügelmeier/Glöggl 2020, S. 39ff.) Es ist wichtig, dass Führungskräfte die Fähigkeit besitzen, ihre Mitarbeiter*innen positiv zu beeinflussen und sie zu engagierten Personen zu entwickeln, die die Unternehmensziele unterstützen (vgl. Hinterhuber et al. 2015, S. 6f.). Die Qualität der Führung ist hierbei von vielerlei Merkmalen der mit der Führungsaufgabe betrauten Personen abhängig. Ob die relevanten Merkmale erlernbar sind oder nicht, ist ein Thema, das unterschiedlich gesehen wird. (vgl. Pinnow 2012, S. 89)

Um kompetente Führungskräfte auszuwählen, gibt es eine Fülle von Möglichkeiten. Auswahlgespräche, Assessment-Center, Intelligenztests usw. sind herkömmliche Verfahren, die (manche häufiger, manche weniger oft) angewendet werden. Menschliche und fachliche Eignung sowie ein gesundes Maß an Reflektiertheit den eigenen Fähigkeiten gegenüber, sind gute Voraussetzungen für die Erfüllung der Aufgaben als Vorgesetzte*r. (vgl. Bühner 2015, S. 17ff.) Komplexität und die zunehmende Dynamik im Arbeitsalltag fordern vermehrt flexiblere Handlungsspielräume und eine hohe Managementkompetenz von leitenden Angestellten. Gewisse Vorbehalte und po-

litische Erwartungen führen jedoch noch immer dazu, dass Personalentscheidungen für Führungskräfte aufgrund bereits langjähriger Tätigkeiten im Unternehmen oder von Fachkompetenz getroffen werden. (vgl. Ritz/Thom 2019, S. 546) Vielfach fehlen unternehmensspezifische Strategien, die die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften begleiten, obwohl Einstellungsprozesse für nichtleitende Mitarbeiter*innen klar geregelt sind (vgl. Bühner 2015, S. 18).

1.2. Zielsetzung

Im Zuge der Masterarbeit soll beleuchtet werden, welche speziellen Anforderungen an die Führung von Interessenvertretungsorganisationen in der Steiermark gestellt werden. Darüber hinaus wird dargestellt, welche Kriterien und Methoden für die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften eingesetzt werden. Abgeleitet von in der Theorie behandelten Aspekten wie z. B. der Führung, des Leaderships, den Anforderungen an die Führungspersönlichkeit, der Definition unterschiedlicher Ausprägungen von Interessenvertretung und der Darstellung der Bedeutung der Auswahl und der Entwicklung von Führungspositionen soll empirisch untersucht werden, nach welchen Kriterien und Vorgehensweisen Führungsaufgaben überantwortet werden. Außerdem soll im Rahmen der empirischen Untersuchung hinterfragt werden, wie Führung in der Interessenvertretung gelebt wird und von welchen Rahmenbedingungen Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen abhängig sind. Es gilt festzustellen, wie Führung auf Mitarbeiter*innen wirkt, welche Kompetenzen zur Führung von Interessenvertretungsorganisationen unerlässlich sind und wie Interessenvertretungsorganisationen Mitarbeiter*innen dazu motivieren, Führungsverantwortung zu übernehmen.

1.3. Forschungsfragen

Folgende Forschungsfragen lassen sich aus der Problemstellung und der Zielsetzung ableiten.

Hauptforschungsfrage:

- HFF: Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden im Rahmen der Auswahl von Führungskräften steirischer Interessenvertretungsorganisationen gefordert und werden spezielle Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskräften umgesetzt?

Theoretische Subforschungsfragen:

- T-SFF1: Wie werden Führung und Leadership in der Literatur beschrieben und welche Unterscheidungsmerkmale sind festzustellen?
- T-SFF2: Welche Anforderungen an Kompetenzen von Führungskräften und damit verbundene Chancen und Risiken lassen sich durch die Literatur ableiten?

Empirische Subforschungsfragen:

- E-SFF1: Worin liegen die Herausforderungen und Besonderheiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen in der Steiermark?
- E-SFF2: Welche Eigenschaften sind Entscheidungsträger*innen wichtig und nach welchen Kriterien erfolgen die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften?

1.4. Methodisches Vorgehen

Die wissenschaftliche Untersuchung im empirischen Teil der Masterarbeit erfolgt in Form einer qualitativen Analyse. Anders als bei der quantitativen Forschung, bei der Messungen, die Erhebung von Zahlen oder auch Tests zur Anwendung kommen, beschäftigt sich die qualitative Forschung mit der Befragung von Interviewpartner*innen. Diese drücken ihre subjektiven Erfahrungen aus. Grundlegend dazu stehen Offenheit und Flexibilität im Rahmen der Befragung im Vordergrund. Hierzu werden leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Vertreter*innen unterschiedlicher Interessenvertretungsorganisationen der Steiermark geführt. Durch die Verwendung eines Leitfadens, der durch das Interview führt, ist es besser möglich, spezifische (Nach-) Fragen zu stellen. Relevante Themen, die im Rahmen des Dialoges mit Expert*innen besprochen werden, können strukturiert beleuchtet sowie wesentliche Aspekte im Blick behalten werden. (vgl. Lamnek/Krell 2016, S. 33; Mey/Mruck 2007, S. 261) Im Rahmen der jeweils rund einstündigen Interviews liegt der Fokus auf dem fachlichen Austausch zu Anforderungen, Chancen und Risiken in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen sowie den Prozessen der Besetzung von Leitungsfunktionen und der Führungskräfteentwicklung. Auch wird hinterfragt, nach welchen Grundsätzen Führung in Interessenvertretungsorganisationen geschieht und wie dies auf Führungskräfte, Mitarbeiter*innen und die Organisation selbst wirkt.

Für die Erhebung der Daten werden Expert*inneninterviews geführt. Hierbei stellen die Expert*innen einerseits Führungskräfte der mittleren und oberen Führungsetage und andererseits Personalverantwortliche steirischer Interessenvertretungsorganisationen dar. Durch die Teilung der Befragten in Führungspersönlichkeiten und Personalverantwortliche kann gewährleistet werden, dass die Beantwortung der Fragen aus unterschiedlichen Blickwinkeln erfolgt. Insgesamt zehn Personen sollen mithilfe eines leitfadengestützten Interviews ihre Sichtweisen darlegen, die in weiterer Folge die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen gewährleisten sollen. Die Gespräche werden nach Möglichkeit persönlich oder im Rahmen von Online-Meetings durchgeführt. Die Auswahl der Expert*innen ergibt sich aufgrund der steirischen Interessenvertretungsorganisationen und diese werden persönlich, telefonisch oder via E-Mail kontaktiert.

Die Auswertung der im Rahmen der Interviews gewonnenen Ergebnisse erfolgt gemäß dem Prinzip der sieben Stufen der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Hierbei werden zunächst einige der transkribierten Interviews gelesen und allfällig wiederkehrende Textstellen markiert sowie Anmerkungen verfasst. In weiterer Folge helfen diese dabei, Hauptkategorien für die Auswertung zu bilden. Für eine bessere Weiterverwendung werden die für die Kategorien relevanten Textpassagen codiert. Besonders bedeutende Kategorien werden ausgewählt und Subkategorien gebildet. Nachdem anschließend, basierend auf den definierten Haupt- und Subkategorien, die Codierung aller Interviews durchgeführt wurde, können sowohl einfache als auch komplexe Analysen sowie Visualisierungen erfolgen. (vgl. Kuckartz 2018, S. 100ff.) Dabei wird auf die Qualität der erhobenen Inhalte insofern größter Wert gelegt, als dass auf die Bedeutung für das Thema der Masterarbeit wie auch auf die Möglichkeit der Feststellung zur allgemeinen Gültigkeit der Aussagen im Zuge der Darstellung der Ergebnisse besonders geachtet wird (vgl. Döring 2023, S. 114).

1.5. Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit setzt ihren Fokus überwiegend auf die Aspekte der Führung in Interessenvertretungsorganisationen. Hierfür wird zunächst, um ein Verständnis für die Ausprägungen zur Interessenvertretung zu erhalten, dargelegt, was sich hinter Begriffen wie Lobbyismus, Interessenvertretung oder Public Affairs verbirgt. Auch wird beleuchtet, welche Bedeutung die Literatur

dem Aspekt Führung im Kontext mit der Interessenvertretung beimitst. Im überwiegenden Teil der theoretischen Bearbeitung des Themas wird beleuchtet, was unter Führung zu verstehen ist. Aufbauend auf die Erläuterung des Begriffs Führung wird dargestellt, wie die Literatur Theorien der Führung behandelt und wie sich daraus Führungsgrundsätze ableiten lassen können. Vor allem im Hinblick auf die Mitarbeiter*innenführung behandelt die vorliegende Arbeit verschiedene Aspekte von Führungsmodellen und Führungsstilen und geht auf deren Eigenheiten näher ein. Da Führung vor allem eine Interaktion zwischen Menschen bedeutet, wird der Führungspersönlichkeit eine besondere Beachtung entgegengebracht. Es wird dargestellt, welche Fähigkeiten und Kompetenzen gefordert werden und wie die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften erfolgen können.

Im empirischen Teil der Arbeit wird der Blick auf die Praxis gelegt und zu erheben versucht, wie Führung in Interessenvertretungsorganisationen der Steiermark gelebt wird. Expert*innen stellen hierbei leitende Mitarbeiter*innen von Interessenvertretungsorganisationen dar. Neben Führungskräften der mittleren und oberen Hierarchiestufe werden auch Mitarbeiter*innen, welche in der Personalauswahl eine relevante Rolle spielen, befragt. Es soll ermittelt werden, mit welchen Besonderheiten und Herausforderungen Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen täglich konfrontiert sind. Zudem wird erarbeitet, nach welchen Grundsätzen Führung passiert und welche Auswirkungen dies auf das Unternehmen, die Führungskräfte selbst und die Mitarbeiter*innen hat. Außerdem wird im Rahmen des Interviews auch darauf eingegangen, wie die Besetzung von Leitungsfunktionen innerhalb der Organisation erfolgt und ob Mitarbeiter*innen motiviert werden, eine Führungsrolle zu übernehmen. Zudem soll festgestellt werden, nach welchen Kriterien die Auswahl von Führungskräften stattfindet und welche Begleitmaßnahmen ergriffen werden, um diese in ihren Aufgaben zu unterstützen.

Im Zuge der Masterarbeit wird dargelegt, ob die Führung von Interessenvertretungsorganisationen spezielle Besonderheiten aufweist. Außerdem werden Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Führungskräfteauswahl und -entwicklung in Interessenvertretungsorganisationen der Steiermark abgeleitet.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

In diesem Abschnitt der Masterarbeit werden relevante Begriffe abgegrenzt und definiert. Die Erläuterungen sollen in weiterer Folge der besseren Verständlichkeit der Ausführungen dienen.

2.1. Führung

Es gibt eine Vielzahl an Definitionen des Begriffes Führung. Abhängig von der jeweiligen theoretischen Strömung, in der diese verfasst wurde, wird der Fokus auf unterschiedliche Aspekte der Führungsrolle gelegt. Gemein haben die Definitionen, dass es um Einflussnahme zur Erreichung gemeinsamer Ziele geht. (vgl. Werther 2014, S. 5f.)

Immer dann, wenn Menschen interagieren, tritt Führung in Erscheinung. Dies kann in unterschiedlichen Ausprägungen erfolgen. Festgestellt werden kann, dass Führung bewusst erfolgt, eine gegenseitige Beeinflussung stattfindet und dadurch das Erreichen von Zielen ermöglicht werden soll. (vgl. Michalke 2021, S. 5)

Eine weitere Definition von Führung betont, dass Führung nicht ausschließlich von hierarchischen Organisationsstrukturen abhängt. Vielmehr geht es darum, wie Führungskräfte und Mitarbeiter*innen einander beeinflussen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Diese wechselseitige Beeinflussung hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter die Position in der Organisation und die individuelle Persönlichkeit. Es ist nicht allein die Hierarchie, die die Dynamik der Führung bestimmt, sondern die gemeinsame Ausrichtung auf Ziele, selbst wenn Mitarbeiter*innen in Projekten Führungsaufgaben übernehmen. (vgl. Schmalzried et al. 2021, S. 47ff.)

Führung ist ein Prozess, der sich laufend an die vorliegenden Rahmenbedingungen anzupassen hat. Die Vielschichtigkeit darin macht es immer wieder erforderlich, dass Führung aus unterschiedlichen Perspektiven behandelt werden muss und von allen Beteiligten differenziert betrachtet werden kann. (vgl. Dudek/Hopfner 2008, S. 34)

Inwieweit die Beeinflussung durch das Verhalten der Führungskraft erfolgreich ist, hängt von vielen Faktoren ab. Oftmals bleibt es beim Versuch. Das steigende Bedürfnis der Menschen nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung kann dazu führen, dass der Erfolg einer Führungskraft in

der Ausübung ihrer Aufgaben ausbleibt. Führungspersönlichkeiten erhalten durch ihre Ernennung die entsprechende Legitimation, durch den Einsatz sozialer Handlungsweisen wie etwa Lob, Anerkennung oder auch Missachtung das Verhalten der Geführten positiv oder negativ zu beeinflussen. Diese Beeinflussungsversuche sind vielfach wechselseitig und von der Resonanz des Gegenübers abhängig. (vgl. Stahl 2013, S. 78)

Führung behandelt im Wesentlichen zwei Aspekte. Einerseits geht es um die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele aller im Unternehmen arbeitenden Menschen und andererseits um die gegenseitige Einflussnahme, damit die gemeinsamen Ziele bestmöglichst effizient erreicht werden können. (vgl. Hungenberg/Wulf 2011, S. 354)

2.2. Leadership

Bis in die 1980er Jahre erfuhr der Begriff Leadership nur begrenzte Beachtung. In Bezug auf den Erfolg eines Unternehmens wurden die Fähigkeiten von Führungskräften, auf ihre Mitarbeiter*innen zuzugehen und den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, oft vernachlässigt. Leadership bezieht sich auf die Fähigkeit einer Führungskraft, sich intensiv mit ihren eigenen Wertvorstellungen auseinanderzusetzen, klare Erwartungen an Mitarbeiter*innen zu formulieren und ihren Führungsstil so zu gestalten, dass eine kooperative Zusammenarbeit gefördert wird. (vgl. Lindinger/Zeisel 2013, S. 1ff.)

Leadership zielt darauf ab, die komplexen Anforderungen der Unternehmensführung mithilfe einer klaren Struktur und geeigneter Führungsmethoden in die Anforderungen der Mitarbeiter*innen und der Organisation zu übersetzen. Der Ansatz im Leadership besteht darin, die Motivation der Mitarbeiter*innen zu steigern, um deren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu fördern. Es stellt sich heraus, dass Leadership stark mit der Persönlichkeit der Führungskraft verbunden ist. Ethik, Moral, klare Kommunikation und die Schaffung von Vertrauen werden als besonders wichtige Faktoren genannt, die die Fähigkeiten eines Leaders* einer Leaderin definieren. (vgl. Helmold 2022, S. 1ff.)

Oftmals wird Leadership auch in Verbindung mit guter Führung gebracht. Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte und die sich ändernden Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen lassen Leadership mittlerweile als Synonym für einen neuen Weg in der Führung einordnen. Insgesamt lässt sich

feststellen, dass Orientierung am Team, die Schaffung eines WIR Gefühls, das Eingehen auf die Bedürfnisse der Menschen und eine wertschätzende Kommunikation als Rahmenbedingungen gesehen werden, die dem Führungsstil eines Leaders* einer Leaderin entsprechen. (vgl. Teichmann/Hüning 2018, S. 34)

2.3. Führungskompetenz

Aufgrund verschiedener Bezeichnungen und Abhandlungen des Begriffes Kompetenz ist festzustellen, dass eine einheitliche Definition kaum möglich ist. Auch was die Betrachtung des Kontexts betrifft, so kann Kompetenz einerseits Handlungsfreiheit bedeuten, andererseits eine Zusammenfassung von unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten meinen. Dabei geht es nicht nur um die Eignung in bestimmten Fachbereichen. Vielmehr verbindet Kompetenz die gemeinsame Nutzung erlangter Kenntnisse, die dazu beitragen, bestimmte Anforderungen und Zielsetzungen zu bewältigen. (vgl. Wegenberger/Wegenberger 2021, S. 72f.) Darüber hinaus kann Kompetenz auch als latent vorhandene Fertigkeit eines Menschen bezeichnet werden, die im beruflichen Umfeld oder in anderen Situationen zu wirkungsvollen Ergebnissen führt (vgl. Özgen et al. 2013, S. 66).

Abgeleitet von den Definitionen von Führung und Kompetenz, geht es bei Führungskompetenz um die Fähigkeit einer Führungskraft, das Wissen um die Organisation, den Umgang mit Menschen, die zu erreichenden Ziele und die Einflüsse der Umwelt derart zu vereinbaren, dass gemeinsam mit Mitarbeiter*innen die gesteckten Ziele erreicht werden können. Dabei gilt es darüber hinaus Wege zu finden und Methoden anzuwenden, die die Erreichung der Ziele überprüfen und erforderliche Anpassungen zeitgerecht einfließen lassen. (vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 49)

Im Hinblick auf das strategische Management müssen Führungskräfte Kompetenzen an den Tag legen, die sie dabei unterstützen, zukunftsorientiert Ziele für das Unternehmen festzulegen. Dabei ist es vor allem wichtig, dass Führungskräfte in der Lage sind, Mitarbeiter*innen über die strategischen Ziele zu informieren und sie zu motivieren, ihren Beitrag zur Erreichung dieser zu leisten. (vgl. Müller-Stewens 2019, S. 176)

Führungskompetenzen sind somit eine Kombination verschiedener Teilkompetenzen, welche in Abhängigkeit mit der zentral zu erfüllenden Führungsaufgabe unterschiedliche Wertigkeiten

einnehmen. So lässt sich beispielsweise feststellen, dass fachliche Kompetenz zunehmend an Bedeutung verliert, je mehr Managementaufgaben durch eine Führungskraft erbracht werden müssen. (vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 49)

2.4. Interessenvertretung/Lobbyismus

Obwohl sich die Grundlagen der Interessenvertretung bereits bis in die Antike zurückverfolgen lassen, gibt es bis heute keine einheitliche Definition des Begriffes bzw. der oft gleichsam verwendeten Bezeichnung Lobbyismus (vgl. Joos 2024, S. 125).

Der Begriff Lobbyismus entwickelte sich zum Ende des 20. Jahrhunderts. Zurückzuführen ist dessen Verbindung zur Interessenvertretung wohl damit, dass der Versuch der Beeinflussung wichtiger Persönlichkeiten vor allem in den Hallen von Hotels oder Parlamenten stattgefunden hat. Hierbei ging es auch um den Austausch von Informationen, einerseits um die Sichtweisen der Gesellschaft besser zu verstehen und andererseits darum, Einfluss auf politische Entwicklungen zu nehmen. Die immer professioneller werdenden Aktivitäten in der Interessenvertretung prägten den Ausdruck Lobbying weiter und die Aktivitäten wurden verstärkt durch Akteure wie NGOs übernommen. In diesem Zusammenhang kann auch festgehalten werden, dass Lobbyismus als Begriff und im Verständnis der Allgemeinheit vielfach mit Kommunikation und Information in Verbindung gebracht wird. Interessenvertretung dagegen wird im allgemeinen Verständnis oftmals mit festen Organisationen und Hierarchien assoziiert und insgesamt neutraler beurteilt. (vgl. Joos 2024, S. 124f.; Lösche 2007, S. 20; Zimmer/Speth 2015a, S. 12)

Lobbyismus kann als kooperativer Prozess verstanden werden, der den Versuch unternimmt, durch gezielte Interaktion Entscheidungsträger*innen zu beeinflussen, ohne direkt in die entsprechenden Prozesse involviert zu sein. Die oftmals zuvor geführten Gespräche sollen dazu beitragen, Einfluss zu üben und erwünschte Ergebnisse in weiterer Folge zu bewirken. (vgl. Röttger et al. 2021, S. 7)

„Letztlich geht es aus Sicht gesellschaftlicher Akteure um die Beschaffung, Selektion und Auswertung von Informationen aus dem politischen Raum, sowie in umgekehrter Richtung um die direkte oder indirekte, aktionsorientierte Mitwirkung an den Entscheidungsprozessen der Exekutive und Legislative.“ (Joos 2024, S. 126)

3. DIE INTERESSENVERTRETUNG

Interessen können nur dort bestehen, wo es unterschiedliche Sichtweisen auf ein und dieselbe Situation gibt. Die Verbindung dieser unterschiedlichen Sichtweisen zueinander führt dazu, dass Konflikte entstehen. In der Interessenvertretung geht es somit vor allem darum, diese komplexen, unterschiedlichen Interessen von Stakeholdern zu verstehen und die jeweiligen Standpunkte durch vielerlei Maßnahmen zu unterstützen und zu vertreten. (vgl. Joos 2024, S. 61ff.)

Vielfach ist Interessenvertretung untrennbar mit der Politik verbunden. Dies deshalb, weil es in der Politik immer um die Vertretung von Ansichten und Absichten geht. Das Vorbringen spezifischer Vorstellungen und der Versuch der Beeinflussung der Entscheidungsträger*innen lässt sich bis in die Antike zurückverfolgen. (vgl. Joos 2024, S. 124)

In einer demokratischen Gesellschaft geht es im Zusammenhang mit den Aufgaben und Zielen der Interessenvertretung somit vor allem darum, die Kräfte zu bündeln und dadurch einen Einfluss auf Entscheidungen, politischer oder gesellschaftlicher Natur, zu nehmen. Oftmals werden diese Aktivitäten durchaus kritisch gesehen, da ihnen eine gewisse Anrüchigkeit nachgesagt wird. Für die Durchsetzung gesetzlicher Vorgaben und gesellschaftlicher Grundsätze ist es jedoch unumgänglich, Kooperationen einzugehen und somit mit Verbänden und Verbindungen, die der Interessenvertretung zugeordnet werden können, zu kooperieren. (vgl. Kleinfeld et al. 2007, S. 7ff.)

Dabei besteht die Hauptaufgabe der Interessenvertretung darin, die Anliegen jener Gesellschaftsgruppe, die sie vertreten, an die entsprechenden Entscheidungsträger*innen zu transportieren und dadurch Einfluss auf diverse Beschlüsse zu nehmen. Sie sind für das Gelingen und die Umsetzung dieser Beschlüsse unverzichtbar. Die Formen reichen von einzelnen, losen Verbindungen bis hin zu komplexen Organisationen. (vgl. Speth 2021, S. 109f.)

Waren in Interessenvertretungen in der Vergangenheit vor allem Verbände und Gewerkschaften tätig, so lässt sich feststellen, dass hierbei mittlerweile massive Veränderungen erkennbar sind. Interessenvertretung passiert heute vielfach durch diverse Gruppierungen, selbst religiöse Vereinigungen oder auch NGOs treten für die Interessen Gleichgesinnter vermehrt ein. Daneben haben sich auch die Formen, wie Interessenvertretung passiert, grundlegend geändert. Dies führt dazu, dass Interessenvertretung nicht mehr ausschließlich in der Politikwissenschaft behandelt

wird, sondern auch Disziplinen wie die Sozialwissenschaft oder die Rechtswissenschaften immer stärker mit Themen der Interessenvertretung konfrontiert sind. Das zeigt sich vor allem darin, dass neben wissenschaftlichen Arbeiten auch Publikationen von Journalist*innen einen Blick hinter die Kulissen der Politik erlauben und somit die Interessenvertretung aus neuen Gesichtspunkten heraus betrachtet werden kann. (vgl. Joos 2024, S. 124f.; Zimmer/Speth 2015a, S. 9f.)

3.1. Entstehung und historische Entwicklung

Wie erwähnt, lässt sich die Interessenvertretung bereits auf die Antike zurückführen. Vor allem aber im 19. Jahrhundert entwickelten sich Strukturen, die eine geordnete Vertretung von Interessen ermöglicht haben. (vgl. Joos 2024, S. 124)

Die heute bekannte Form der von Mitgliedern bestimmten Interessenvertretung entwickelte sich im 19. Jahrhundert. Im Gegensatz zu der bis dorthin gängigen Vertretung der Interessen durch Zünfte und Gilden galten sie als neuartige Errungenschaft und hatten zentrale Bedeutung für die Entwicklung einer modernen Gesellschaft. (vgl. Kleinfeld 2007, S. 52)

Diese sich neu entwickelten Zusammenschlüsse waren als Verbände oder auch Vereine organisiert. Ihr enger Kontakt zu den einzelnen Mitgliedern und die aufgrund gleicher Gesinnungen übereinstimmenden Wertvorstellungen signalisierten Zusammengehörigkeit und führten auch dazu, sich von anderen Gruppierungen abzugrenzen. Klare Strukturen, eine gemeinschaftlich getragene Kultur der Zusammenarbeit sowie eine hierarchische Organisation sind charakteristisch für eine verbandliche Form der Interessenvertretung. (vgl. Zimmer/Speth 2015b, S. 31ff.)

Mitte des 20. Jahrhunderts wurden die Aktivitäten und der Einfluss von Verbänden mehr und mehr in Frage gestellt. Untersuchungen in Deutschland zeigten auf, dass es vielerlei Verflechtungen und persönliche Verbindungen zwischen Funktionär*innen in Verbänden und regierenden Parteien gab. Eine Reorganisation führte dazu, dass die Art der Zusammenarbeit neu definiert und bestimmte Aufgaben an Interessenvertretungsorganisationen übertragen wurden. Dadurch sollte gewährleistet werden, dass die Interessen der Gesellschaft in politische Entscheidungen bereits frühzeitig Beachtung finden. (vgl. Zimmer/Speth 2015b, S. 34f.)

Veränderungen in der Kommunikation durch soziale Medien oder die Digitalisierung führten dazu, dass Interessenvertretung heutzutage weniger die direkte Mitgliederbindung im Fokus hat,

sondern vielmehr neue Medien nützt, die Aktivitäten einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. NGOs entscheiden demnach nicht mehr nach den Anforderungen ihrer Mitglieder, sondern beschäftigen Professionist*innen, um ihre Ausrichtung zu gestalten. Der Einsatz von Expert*innen zur strategischen Weiterentwicklung ist aber auch in traditionellen Verbänden und Organisationen heutzutage keine Seltenheit mehr. Dies führt unweigerlich dazu, dass sich Organisationen neu strukturieren und Effizienz, Effektivität in der Kommunikation sowie Leadership und Management Einzug in Verbände und Interessenvertretungsorganisationen finden. (vgl. Zimmer/Speth 2015b, S. 41ff.)

3.2. Formen der Interessenvertretung

Im Hinblick auf die Interessenvertretung geht es vielfach um Kommunikation und die Vertretung bestimmter Interessen gegenüber der Politik oder der Gesellschaft. Hierfür lassen sich einige Begrifflichkeiten feststellen, die weiterführend erläutert werden sollen. (vgl. Joos 2024, S. 128)

3.2.1. Public Relations und Public Affairs

Im Zusammenhang mit Interessenvertretung geht es vielfach um die Kommunikation von Inhalten. Diesbezüglich sind vor allem auch die Interaktion und Information zur Öffentlichkeit maßgeblich für den Erfolg verantwortlich. Eben diese Art der Kommunikation wird als Public Relations (PR) bezeichnet. Mithilfe breit angelegter Kampagnen unterschiedlicher Ausgestaltung (von Printmedien bis hin zu digitalen Aktivitäten) soll die breite Öffentlichkeit erreicht werden. (vgl. Joos 2024, S. 128) Public Affairs kann im Zusammenhang mit dem Lobbyismus als Teilbereich von PR bezeichnet werden. Hierbei geht es vor allem um die Beeinflussung in Richtung politischer Entscheidungsträger. Im Gegensatz zur soeben beschriebenen deutschen Auffassung von PA wird diese im amerikanischen Verständnis als Aktivität bezeichnet, die die öffentliche Meinung zu politischen und gesellschaftlichen Themen zu beeinflussen versucht und somit eine Schnittstelle zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Politik darstellt. (vgl. Ingenhoff/Hugi 2021, S. 91f.)

Die Aktivitäten, die durch die Maßnahmen des Sammelbegriffs Public Affairs ergriffen werden, richten sich in erster Linie an die außerhalb eines Unternehmens bestehenden Beziehungen. Die

Kampagnen müssen eng mit der Mission sowie der Vision der betreffenden Organisation im Zusammenhang stehen und erfordern strategische Entscheidungen der Unternehmensführung. Alle Funktionen eines Unternehmens oder einer Organisation haben Bedeutung in Bezug auf die Kommunikation nach außen. Daher kann PA auch als Management-Funktion bezeichnet werden. (vgl. Speth 2021, S. 111)

Fest steht, dass PA Management eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung, Einflussnahme, den Entscheidungsprozessen und letztlich auch der Durchsetzung von Interessen und politischen Rahmenbedingungen spielt (vgl. Röttger et al. 2021, S. 6).

3.2.2. Lobbyismus und Governmental Relations

Im Allgemeinen kann der Begriff Lobbyismus mit zwei Handlungsebenen in Verbindung gebracht werden. Zum einen beschäftigt sich Lobbying mit der Beeinflussung rechtlicher Rahmenbedingungen. Hierbei wird versucht, Einfluss auf die Entstehung von Gesetzen zu nehmen. Zum anderen kann Lobbyismus auch als Beschaffung von Aufträgen gesehen werden. (vgl. Wehrmann 2007, S. 38) Die Akzeptanz von Lobbyist*innen wird sehr differenziert gesehen. Auch die Möglichkeiten der Kooperation haben ihre Grenzen, selbst dann, wenn die Bedeutung der Interessenvertretung bzw. des Lobbyismus außer Frage steht. Umso relevanter sind persönliche Beziehungen, die langfristig aufgebaut werden müssen. Der direkten Kommunikation wird hierbei eine große Bedeutung beigemessen. Die Anliegen direkt vorzutragen und persönliche Gespräche zu führen, findet im Gegensatz zur indirekten Interessenvertretung, also dem Einsatz unterschiedlicher Medien in der Kommunikation, mehr Akzeptanz. (vgl. Wehrmann 2007, S. 45f.) Die Abgrenzungen sowie auch die Aktivitäten zwischen Lobbying und Public Affairs sind vielfach schwer feststellbar. Festgehalten werden kann jedoch, dass Lobbying auf Vertrauen und dem diskreten Umgang mit Informationen basiert. Die Aktivitäten werden in erster Linie gezielt an einzelne Personen adressiert. Im Gegensatz dazu richten PR und PA ihre Inhalte an eine breitere Zielgruppe oder die gesamte Öffentlichkeit. Die Werkzeuge der PR und PA können jedoch auch für den Lobbyismus zielführend eingesetzt werden. Eine weitere, speziellere Form des Lobbyismus wird als Governmental Relations bezeichnet. Im Unterschied zum Lobbyismus, der auch häufig auf kurzfristige Ereignisse reagiert, setzt Governmental Relations als Kommunikationsmaßnahme bereits lange

vor Entscheidungsereignissen an. Es kann hierbei also von einer langfristigen Begleitung wichtiger Teilschritte gesprochen werden. In diesem Zusammenhang spielen der Kontakt zur und die Information der Öffentlichkeit keine Rolle. Vielmehr geht es um persönliche, vertrauensvolle und diskrete Beziehungen zu wichtigen Entscheider*innen. (vgl. Joos 2024, S. 130f.)

3.3. Interessenvertretung und Führung

Was die organisatorischen Belange von Interessenvertretungsorganisationen betrifft, ist festzustellen, dass in den letzten Jahrzehnten ein Wandel stattgefunden hat. In der Führung von Interessenvertretungsorganisationen gilt es, sich mit den Fragen zu beschäftigen, wie Interessenvertretung zukünftig erfolgen muss, um den jeweiligen Aufgaben in einer sich stark ändernden Gesellschaft und Wirtschaftswelt gerecht zu werden. (vgl. Zimmer/Speth 2015b, S. 48) Die immer stärker werdende Orientierung an den Entwicklungen des Marktes sowie der Rückgang der Einflussnahme des Staates auf die unternehmerischen Leistungen von Organisationen zeichnen Trends, die auch auf die Aufgabenfelder der Interessenvertretung Auswirkungen haben. Vor allem dem Management und den Führungskräften von Organisationen, Verbänden und Unternehmen kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Unterschiedliche Vorstellungen von Stakeholdern, Mitarbeiter*innen und der Öffentlichkeit haben zur Folge, dass Lösungen gefunden und neue Wege eingeschlagen werden müssen. Dies hat vor allem auf die Führungsebene von Interessenvertretungsorganisationen relevante Auswirkungen. Die Fähigkeit des strategischen Handelns wird als Kompetenz in der Interessenvertretung immer wichtiger. Die Veränderungen in den Bedürfnissen der Stakeholder und die Anforderung der Einbindung der Mitglieder in organisatorische Entscheidungsprozesse verlangen von Führungskräften in Interessenvertretungsorganisationen, dass strategische Entscheidungen so aufbereitet werden, dass die breite Basis der Betroffenen die Marschrichtung mittragen kann. (vgl. Joos 2024, S. 77; Zimmer/Speth 2015b, S. 43ff.) Eigenschaften wie Authentizität, Charisma, Redegewandtheit sowie fachliche Versiertheit werden als wesentliche Teile des Anforderungsprofils von Akteur*innen im Zusammenhang mit Interessenvertretung genannt. Darüber hinaus ist es von Bedeutung, dass Interessenvertreter*innen angemessenes Selbstvertrauen aufweisen, um bei Konfrontationen mit Entscheider*innen die jeweilige Position bestmöglich behaupten zu können, den Gesprächspartner*innen dabei aber zuvorkommend und auf Augenhöhe zu begegnen. (vgl. Joos 2024, S. 450)

4. FÜHRUNG

Unter Führung ist ein sehr diverser Prozess zu verstehen, der von einer Vielzahl von Einflussgrößen bestimmt wird. Verbindend ist festzustellen, dass die Erreichung von Zielen in jeder Hinsicht eine zentrale Rolle spielt. Nicht unwesentlich hängt das Maß der Zielerreichung von den strukturell-kulturellen Gegebenheiten des Unternehmens sowie von der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen ab. (vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 5ff.)

Zudem kann Führung aus drei wesentlichen Blickwinkeln heraus betrachtet werden. Führungsaufgaben, die sich auf Informationsweitergabe, planerische Aufgaben oder auch Entscheidungen konzentrieren, werden als Aspekte der operativen Führung betrachtet. Auf Ebene der Organisation müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Führungskräfte in die Lage zu versetzen, ihrer Führungsaufgabe gerecht zu werden. Darunter fallen beispielsweise klare Vorgaben, Werkzeuge zur Überprüfung, ob die Ziele erreicht wurden und die nötige Zeitressource, die Führungsverantwortung wahrzunehmen. Die dritte Perspektive zielt auf die Führungskraft als Persönlichkeit ab und behandelt die Interaktion zwischen dieser und ihren Mitarbeiter*innen. (vgl. Michalke 2021, S. 39)

Dieser Interaktion wird in vielen Modellen und unterschiedlichen Definitionen von Führung eine besondere Bedeutung zugetragen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Fähigkeiten und Schwachstellen ihrer Mitarbeiter*innen einschätzen zu können, um durch entsprechende Übertragung von Aufgaben motivierend auf die Leistung des Teams zu wirken. (vgl. Aron-Weidlich 2012, S. 23f.)

Neben der Betrachtung aus den zuvor genannten Blickwinkeln, kann Führung auch in weitere Teilbereiche kategorisiert werden. So können allgemeingültige Vorgaben des Unternehmens, die Unternehmensphilosophie und -kultur sowie das Vorgehen zur Entwicklung und Auswahl von Mitarbeiter*innen als Aspekte der strukturellen Führung bezeichnet werden. Unter personaler Führung werden sämtliche Maßnahmen und Handlungen zusammengefasst, die die Wechselwirkung und den Kontakt zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiter*innen betreffen. (vgl. Berger 2018, S. 79)

Während im Hinblick auf Führung durch Strukturen die Struktur der Organisation und die festgelegten Abläufe vorgeben, in welcher Art und Weise die Aufgaben zu erfüllen sind, liegt diese Verantwortung bei der Führung durch Menschen bei den Führungskräften. Sie geben durch ihr eigenes Verhalten ein Vorbild ab und beeinflussen durch Kommunikation die Leistung der Mitarbeiter*innen. (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 3ff.)

Durch die Kombination der Führung durch Strukturen und der Führung durch Menschen ist es leichter möglich, auf Unterschiede einzugehen und dennoch die Gesamtheit der Zielsetzung im Auge zu behalten. Ist bei der direkten Personalführung die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie die Beeinflussung durch entsprechende Methoden ausschlaggebend, wie etwa das Gespräch, so beeinflusst die indirekte Führung das Verhalten der Mitarbeiter*innen durch Normen, Vorgaben und Regeln. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 649f.)

4.1. Entscheidungsorientierter Ansatz in der Führung von Unternehmen

Der entscheidungsorientierte Ansatz beschäftigt sich mit der Tatsache, dass beinahe alles, was in Organisationen passiert, von Entscheidungen abhängt. Darüber hinaus wird analysiert, welche Parameter für das Treffen von Entscheidungen ausschlaggebend sind. Analytische Ansätze, Statistiken und mathematische Grundsätze dienen der Entscheidungstheorie als Grundlage zur rationalen Entscheidungsfindung. Ausgehend von einer bestimmten Zielvorstellung werden in entscheidungstheoretischen Ansätzen bekannte Zustände und Handlungsalternativen angenommen und mathematisch analysiert. Auch im Hinblick auf die Digitalisierung, Big Data und KI lassen sich die mathematischen Ansätze der Entscheidungstheorien hervorragend einsetzen. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 19f.)

Die Entscheidungstheorie lässt sich zudem in weiteren Teilgebieten darstellen:

a. Normative Entscheidungstheorie:

Diese Theorie geht davon aus, dass alle Entscheider*innen eine gleiche Sicht auf das Ziel haben und eine Entscheidung unter ausschließlich rationalen Annahmen entsteht.

b. Präskriptive Entscheidungstheorie:

In diesem Ansatz wird nicht von der völlig gleichen, rationalen Sichtweise der Gruppe ausgegangen, sondern das reale Entscheidungsverhalten von Beteiligten betrachtet. Es werden Hypothesen abgeleitet, woraus ein Verhalten prognostiziert wird, das eine realistische Annahme einer Entscheidungssituation feststellen lässt. Diese Ansätze machen sich auch Unternehmen zu Nutze, die mithilfe bestimmter Software aufgrund von bereits getroffener Kaufentscheidungen neue potenzielle Kund*innen konkret ansprechen.

c. Deskriptive Entscheidungstheorie:

Hinter diesem theoretischen Ansatz beschäftigt sich die Forschung mit den tatsächlichen Beweggründen, die Menschen zu bestimmten Entscheidungen veranlassen. Es werden psychosoziale Aspekte miteinbezogen und die Rationalität eher in den Hintergrund gestellt. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 19ff.)

Manager*innen, die zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen haben, werden nicht zwangsläufig immer die beste Alternative wählen. Sehr oft werden jene Entscheidungen getroffen, die die Mindestanforderungen zur Zielerreichung leisten. (vgl. Neubauer/Rosemann 2006, S. 15)

Damit Führungskräfte Entscheidungen treffen können, brauchen sie neben spezifischen Kenntnissen und geeigneten Methoden auch ein Netzwerk an Persönlichkeiten, die sie in diversen Situationen unterstützen. Dies können neben externen Berater*innen, Kolleg*innen der obersten Führungsetage und Stakeholdern auch vertraute Mitarbeiter*innen sein. Entscheidend für den Erfolg einer Führungskraft ist unter diesem Aspekt somit nicht nur die persönliche Eignung, sondern auch das Umfeld, in dem sich Führungskräfte befinden. (vgl. Habelt/Sonnabend 2012, S. 77ff.)

Führungskräfte müssen sich in einer VUCA-Welt immer wieder mit folgenden Fragen beschäftigen (vgl. Habelt/Sonnabend 2012, S. 86):

- a. Ist die Unternehmenskultur auf die internen Ziele ausgerichtet und können die aktuellen und künftigen Herausforderungen bewältigt werden?
- b. Wie können allfällige Widerstände unterschiedlicher Ebenen bewältigt werden und wie kann eine höhere Identifikation mit dem Arbeitgeber*der Arbeitgeberin hergestellt werden?

- c. Welche Instrumente in der Unternehmensführung sind für unsere aktuelle Situation geeignet und sind wir in der Lage, neue Modelle von Führung einzusetzen?

Für leitende Mitarbeiter*innen heißt es, effektiv die Führungsaufgabe wahrzunehmen. So sind Anforderungen und Herausforderungen in vielerlei Bereichen zu bewältigen. Betrachtet man beispielsweise die Organisation, in der sie tätig sind, so ist zu gewährleisten, dass die Ressourcen effizient eingesetzt werden, die Qualität der Leistungen stimmt und auch das interne Betriebsklima ein förderliches ist. In Bezug auf die Kund*innenzufriedenheit müssen Führungskräfte Maßnahmen ergreifen, die die Bindung von Kund*innen sowie auch von Mitarbeiter*innen garantieren. Nicht zuletzt sind Manager*innen maßgeblich daran beteiligt, wie sich die Beziehungen zur Gesellschaft, zu Stakeholdern oder auch zur Politik gestalten. (vgl. Neubauer/Rosemann 2006, S. 16f.)

Grundlegend kann zwischen der Führung von Unternehmen und der Führung von Personen unterschieden werden. Während es bei der Unternehmensführung überwiegend um Themen wie Ziele, Strategien oder auch Prozesse geht, orientieren sich die Fragen rund um die Personalführung an der Vermittlung der Ziele, der Umsetzung gesetzter Strategien und der Erbringung definierter Prozesse. (vgl. Bröckermann 2011, S. 1f.) Hierzu bedienen sich Führungskräfte unterschiedlicher Theorien, die im folgenden Kapitel beschrieben werden sollen.

4.2. Führungstheorien

Seit jeher beschäftigt sich die Menschheit mit den Fragen rund um das Thema Führung. Wissenschaftlich gesehen wurde Führung aber erst in den letzten beiden Jahrhunderten ausführlicher erforscht und Modelle dazu aufgestellt. (vgl. Seelhofer 2020, S. 31)

Theorien der Führung handeln davon, wie Leiter*innen das Verhalten ihrer Mitarbeiter*innen gezielt beeinflussen können (vgl. Stoj/Dillerup 2022, S. 653).

Es wird theoretisch untersucht, welche Umstände im Verhalten von Menschen einen Einfluss darauf haben, wie effektiv und effizient Führung wirkt. Es wird erarbeitet, was Persönlichkeiten zu guten Führungskräften macht und warum Mitarbeiter*innen manchen Führungskräften eher folgen als anderen. (vgl. Jung 2017, S. 415)

4.2.1. Eigenschafts- und Merkmaltheorien

Abgeleitet von der Great-Man-Theorie, welche sich mit heldenhaften Eigenschaften großer Männer und den Merkmalen erfolgreicher Führung beschäftigt, behandelt die Merkmaltheorie ebenfalls jene Dispositionen, die hervorragenden Führungskräften zugeschrieben werden. Über Jahrzehnte hinweg wurden immer wieder Untersuchungen angestellt und diverse Typologien entwickelt. Vor allem das Big-Five-Modell als modernes Instrument der Persönlichkeitsforschung beschäftigt sich eingehend mit den Merkmalen von Führungskräften. (vgl. Jung 2017, S. 416; Pfister/Neumann 2019, S. 42; Seelhofer 2020, S. 32f.) Charaktereigenschaften wie Aufgeschlossenheit, Gewissenhaftigkeit, Kontaktfreudigkeit, Verträglichkeit oder auch emotionale Verletzlichkeit werden als Haupteigenschaften betrachtet. Der Führungserfolg kann diesen Eigenschaften jedoch nur zum Teil zugeschrieben werden, da auch Merkmale wie Ausdauer oder Zielstrebigkeit wesentliche Punkte sind, die über Erfolg oder Misserfolg als Führungskraft entscheiden. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 654) Die Merkmaltheorie ging zunächst davon aus, dass die relevanten Eigenschaften einer Führungskraft bereits von Geburt an bestehen und unverändert bleiben. Mit der Zeit wurde aber festgestellt, dass sich der Charakter von Menschen im Zuge des Erwachsenwerdens verstärken oder ändern kann. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts fand man heraus, dass ausgehend von der Merkmaltheorie die Effektivität einer Führungskraft wesentlich von dem Umfeld und den Beziehungen, in denen sich Führungskräfte befinden, abhängt. (vgl. Seelhofer 2020, S. 34)

Ursprünglich wurde in der Eigenschaftstheorie also davon ausgegangen, dass manche Menschen als Führer*innen geboren und diese unabhängig von Situationen oder der Gruppenzusammensetzungen am besten für die Führungsrolle geeignet sind. Es wurde angenommen, dass die zu führenden Mitarbeiter*innen unmündig seien und nur einzelne Persönlichkeiten Führungsaufgaben wahrnehmen können. Dieser Gedankenansatz hat sich jedoch insofern verändert, als dass man heute davon ausgeht, dass relevante Fähigkeiten zur Führung erlernt werden können. Wird der Aspekt der Intelligenz als relevante Führungseigenschaft in Betracht gezogen, so hängt es maßgeblich von der durchschnittlichen Intelligenz der zu führenden Mitarbeiter*innen ab, ob eine Führungskraft normal oder überdurchschnittlich intelligent sein muss. Forschungen zufolge zeigt sich, dass überdurchschnittlich intelligente Persönlichkeiten in einer Gruppe von durchschnittlich intelligenten Menschen nicht automatisch als Führungskraft erfolgreich sind. Vielmehr

sind es die Werte, die die Führungskraft vertritt und die subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeiter*innen, die den Führungserfolg darlegen. (vgl. Jung 2017, S. 416; Steyrer 2015, S. 38)

4.2.2. Verhaltenstheorien

Nachdem zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Fokus der Forschung zu Führungstheorien in erster Linie auf den Eigenschaften einer Führungskraft lag, wandelte sich die Sichtweise in den 1940er Jahren und es wurde mehr und mehr das Verhalten von Führungskräften untersucht. Es galt dabei Fragen zu klären, die die Tätigkeiten, Handlungsweisen, Situationen und Maßnahmen, die Führungskräfte ergreifen, zum Thema hatten. (vgl. Seelhofer 2020, S. 34)

Im Zusammenhang mit der Führung von Teams ist feststellbar, dass hierbei in zwei Dimensionen unterschieden werden kann. Einerseits geht es um die formale Führungsthematik, die das Offensichtliche durch Anweisungen und fixe Regeln darlegt. Andererseits wird das Verborgene, unter der Oberfläche liegende, also Einstellungen, Eigenschaften oder auch Erwartungen, betrachtet. (vgl. Jung 2017, S. 417f.)

In den Forschungssituationen geht es in erster Linie um die Verhaltensmuster von Führungskräften, die einen wesentlichen Erfolg mit sich bringen. Dabei wird der Einfluss von Mitarbeiter*innen oder andere Faktoren ausgeblendet und lediglich der Stil, den die Führungspersönlichkeit anwendet, beobachtet. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 655)

Das mitarbeiter*innenorientierte Führungsverhalten beruht darauf, dass Führungskräfte eine Beziehung zu den Geführten aufbauen, und achtet auf ein gutes Verhältnis zueinander. Ziele werden gemeinsam vereinbart und Mitarbeiter*innen haben die Möglichkeit, eigene Entscheidungen in die Erbringung der Aufgaben miteinzubeziehen. Es herrscht gegenseitiges Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen. Im Gegensatz dazu stehen bei der aufgabenorientierten Führung die Erfüllung der Ziele und der damit verbundenen Aufgaben im Vordergrund. Dies erfolgt durch strikte Vorgaben und strenge Kontrolle, bei denen die persönlichen Anforderungen der Mitarbeiter*innen kaum eine Rolle spielen. (vgl. Jung 2017, S. 425; Stoi/Dillerup 2022, S. 655)

Studien, die sich mit der Aufgaben- bzw. Mitarbeiter*innenorientierung im Führungsverhalten beschäftigen, zeigen, dass sich die beiden Verhaltensrichtungen gegenseitig nicht ausschließen.

Führungskräfte können situationsbedingt sowohl mitarbeiter*innenorientiertes Verhalten aufweisen als auch gleichzeitig aufgabenorientierte Handlungen setzen. In weiteren Studien konnte festgestellt werden, dass beide Dimensionen der Führung Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Motivation bei Mitarbeiter*innen auslösen, wobei ein stärker mitarbeiter*innenorientierter Ansatz sich noch positiver auf die Motivation und die Zufriedenheit der Geführten auswirkt. (vgl. Steyrer 2015, S. 42f.)

4.2.3. Situations- und Interaktionstheorien

Im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Theorien, die sich auf bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensgrundsätze von Führungskräften stützen, gehen situationstheoretische Ansätze davon aus, dass der Führungserfolg von der jeweiligen Situation und dem dazu gewählten Verhalten abhängig ist. Demnach sind Führungskräfte dann erfolgreich, wenn sie den Sachverhalt richtig einschätzen und davon abhängig den richtigen Führungsstil wählen. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 657)

Es wurden weitere Merkmale identifiziert, die mit dem Erfolg oder Misserfolg von Führungskräften in Relation gesetzt werden konnten. Der Führungserfolg ist somit beispielsweise von Faktoren abhängig, die die Führungspersönlichkeit (Erfahrung, Verhalten, Fertigkeiten, ...), das zu führende Team (Werte, Einstellungen, Struktur, Größe, ...) und die jeweilige Situation (Ziele, Organisationsform, wirtschaftliche Lage, ...) beschreiben. (vgl. Jung 2017, S. 419ff.)

Die beiden zuvor bereits beschriebenen Dimensionen der Mitarbeiter*innen- und Aufgabenorientierung wurden zusätzlich um die situative Komponente erweitert. Hierbei geht es um die Effektivität im Führungsverhalten, die vom Verhalten der Führungskraft und dem angewendeten Führungsstil abhängt. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 657)

4.3. Führungsgrundsätze und -modelle

Führungsgrundsätze eines Unternehmens haben zum Ziel, die Art und Weise der Personalführung vorzugeben und zu gewährleisten, dass das Führungsverständnis in allen Ebenen des Unternehmens gleich ist. Als Bestandteil der Unternehmenspolitik geben Führungsgrundsätze Leitlinien vor und sind somit als Hilfsmittel für Führungskräfte zu sehen. (vgl. Jung 2017, S. 518)

Beispielsweise wird die grundsätzliche Personalpolitik eines Unternehmens dargestellt. Außerdem wird geregelt, wie Zielvereinbarungen zu treffen oder welche Maßnahmen zu ergreifen sind, wenn innerhalb eines Teams Konflikte auftreten. Dies gibt den Führungskräften einerseits einen gewissen Rückhalt gegenüber den Geführten, andererseits macht es für Mitarbeiter*innen das Verhalten ihrer Vorgesetzten zu einem gewissen Grad berechenbar. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 615f.)

Damit Führungsgrundsätze in einem Unternehmen ihre Ziele nicht verfehlen, braucht es die Beteiligung sämtlicher Funktionsebenen in der Erarbeitung der Grundsätze. Auch das Bewusstsein innerhalb der Organisation ist erforderlich, dass es Zeit braucht, bis aus Grundsätzen gelebte Kultur werden kann. (vgl. Stahl 2013, S. 84f.)

Bei Führungsmodellen handelt es sich um ganzheitliche Konzepte und Empfehlungen, die es den Führungskräften ermöglichen sollen, Prinzipien und Stile so einzusetzen, dass die vom jeweiligen Unternehmen vorgesehenen Führungsgrundsätze erreicht werden können. Hierbei lassen sich grundsätzlich zwei Kategorien, die transaktionale Führung und die transformierende Führung, unterscheiden. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 661) Das transaktionale Führungsmodell geht davon aus, dass eine auf Geben und Nehmen basierte Beziehung zwischen Führungskraft und unterstellten Mitarbeiter*innen existiert. Es erfolgt ein Austausch zwischen Zielerfüllung durch Mitarbeiter*innen und einer entsprechenden Gegenleistung durch Führungskräfte, beispielsweise in Form von Lob oder Anerkennung. Die von außen kommende Motivation steht im Vordergrund. Verhaltens- oder Situationstheorien sind Vertreter, die transaktionalen Modellen zugerechnet werden können. (vgl. Albrecht 2021, S. 44f.; Pelz 2016, S. 96; Steyrer 2015, S. 46)

Hingegen hat das transformationale Führungsmodell eine Änderung der Einstellung von Mitarbeiter*innen zum Ziel. Die Vorbildwirkung der Führungskraft soll die Geführten anregen und die intrinsische Motivation ansprechen. Die Stärken der Mitarbeiter*innen werden durch transformationale Führungsmodelle forciert. Hierbei ist festzustellen, dass Mitarbeiter*innen ein ausgeprägtes Eigeninteresse an den Zielvereinbarungen entwickeln. (vgl. Pelz 2016, S. 96; Stoi/Dillerup 2022, S. 661)

Im Zuge von Studien, die Ansätze der Mitarbeiter*innenführung in transaktionale und transformationale Führungsmodelle untergliedern sollten, konnten insgesamt sieben Dimensionen ermittelt werden, die eine entsprechende Zuordnung erlauben. Vier dieser Dimensionen können den transformationalen Modellen, zwei den transaktionalen Modellen und eine dem Laissez-faire-Verhalten zugeordnet werden. (vgl. Steyrer 2015, S. 46)

Jene Prinzipien, die dem transformationalen Führungsmodell entsprechen, sind (vgl. Pelz 2016, S. 96; Steyrer 2015, S. 46f.):

- **Idealisierte Einflussnahme (Charisma):** Hierbei genießen Führungskräfte ein hohes Maß an Respekt und Vertrauen. Sie stellen ihre persönlichen Interessen hinter die Interessen der Organisation und sind in der Lage, Mitarbeiter*innen davon zu überzeugen, dass es Sinn macht, sich übergebühlich für die Zielerreichung einzusetzen.
- **Inspirierende Motivation:** Durch die begeisternde Kommunikation der Führungskraft über die gemeinsamen Ziele wird ein motivierender Teamspirit entwickelt, der Mitarbeiter*innen aktiviert und das Engagement der Geführten verstärkt.
- **Intellektuelle Stimulation:** Die Problemlösekompetenz der Mitarbeiter*innen wird durch das Verhalten der Führungskraft gefördert. Mitarbeiter*innen werden animiert, ihre eigenen Vorstellungen und Denkweisen zur Problemlösung einzubringen und kreative, neue Wege zu gehen.
- **Individuelle Wertschätzung:** Hierbei geht es darum, Mitarbeiter*innen gemäß ihren individuellen Eigenschaften und Leistungen zu behandeln und dadurch die jeweiligen Fähigkeiten zu unterstützen. Führungskräfte nehmen oftmals die Rolle des Mentors*der Mentorin ein und begleiten die jeweiligen Prozesse zur gemeinsamen Zielerreichung.

Dimensionen, die der transaktionalen Führung zugeschrieben werden können, sind (vgl. Steyrer 2015, S. 47; Stoi/Dillerup 2022, S. 662):

- **Bedingte Verstärkung:** Hierbei werden die Rahmenbedingungen für Erfolg und Misserfolg bei der Zielerreichung festgelegt.

- Management by Exception: Führungskräfte agieren bei diesem Ansatz aktiv oder passiv. Eine aktive Einbringung erfolgt nur dann, wenn die Zielerreichung gefährdet ist. Das passive Verhalten der Führungskraft lässt sich darauf zurückführen, dass Mitarbeiter*innen innerhalb ihres definierten Handlungsspielraums Entscheidungen selbstständig treffen und die Konsequenzen dafür tragen.

Die siebente Dimension geht davon aus, dass Führungskräfte weder Direktiven vergeben noch die Erreichung von Zielen überprüfen und eine Laissez-faire-Haltung an den Tag legen. Der Kontakt zu den Mitarbeiter*innen ist somit kaum bis nicht vorhanden. (vgl. Steyrer 2015, S. 47)

Im Vergleich lässt sich ausgehend von empirischen Studien feststellen, dass sich das transformationale Führungsmodell bezogen auf eine mitarbeiter*innen- und aufgabenorientierte Führung besser eignet als transaktionale Modellansätze oder eine Laissez-faire-Führung. Die wichtigsten Studien belegen, dass Mitarbeiter*innen, die mittels transformationaler Methoden geführt werden, eine höhere Leistungsbereitschaft mitbringen, problemlösungsorientiert an ihre Aufgaben herangehen sowie zufriedener in ihrer Arbeit sind. Auch hat die transformationale Führung den Studien zufolge eine positive Wirkung auf die Führungskräfte. Sie sind stressresistenter, erfolgreicher und pflegen positive Beziehungen zu ihren Mitarbeiter*innen. (vgl. Pelz 2016, S. 97)

4.4. Führungsstile

Eine allgemein gültige Erklärung für den Begriff Führungsstil ist kaum zu treffen. Ganzheitlich betrachtet geht es bei Führungsstilen um das Verhalten der Führungskraft den Geführten gegenüber. Personalwirtschaftlich betrachtet beschreibt ein Führungsstil jene Form, wie Führungskräfte ihre Aufgaben in Organisationen ausüben, und weiters das Verhalten von Vorgesetzten sowie die Art und Weise der Beziehung zu Mitarbeiter*innen. (vgl. Jung 2017, S. 421f.; Lukman Hakim et al. 2023, S. 156)

Der Führungsstil kann als persönliches Merkmal bezeichnet werden, welches durch das Verhalten der Führungskraft Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter*innen ausübt. Er bestimmt, wie Entscheidungen getroffen werden. Da das Verhalten von der jeweiligen Situation und den ange-

wendeten Betrachtungskriterien (mitarbeiter*innenorientiert, aufgabenorientiert oder partizipativ) abhängig ist, lassen sie sich nach ein-, zwei- und mehrdimensionalen Ansätzen einteilen. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 655)

Üblicherweise treten Reinformen von Führungsstilen selten bis kaum auf. Auch kann nicht behauptet werden, dass es einen richtigen Führungsstil gibt. Das Verhalten einer Führungskraft ihren Mitarbeiter*innen gegenüber ist vor allem vom Führungsgrundsatz des Unternehmens und der jeweiligen Situation abhängig. (vgl. Frey/Schmalzried 2013, S. 36f.)

Die Beherrschung mehrerer Führungsstile ist daher sinnvoll. Die situationsabhängige Wahl des richtigen Führungsstils ist von vielen Faktoren wie beispielsweise der wirtschaftlichen Lage, der Unternehmensphilosophie, der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen oder auch der Art der zu erledigenden Aufgaben abhängig. (vgl. Pinnow 2012, S. 78)

4.4.1. Klassische, eindimensionale Führungsstile

Klassische Führungsstile gehen davon aus, dass abhängig vom Grad der Einbeziehung von Mitarbeiter*innen die Entscheidungsfindung auf unterschiedliche Weise erfolgt. Die Stile reichen vom autoritären, in dem einzig die Führungskraft Entscheidungen trifft, bis hin zum demokratischen Führungsstil, in dem Mitarbeiter*innen in die Entscheidungsfindung miteingebunden werden. (vgl. Pinnow 2012, S. 79; Stoi/Dillerup 2022, S. 655)

Als dritte Stilrichtung wird in der Literatur der Laissez-faire-Führungsstil beschrieben. Dabei wird auf Führungsmaßnahmen gänzlich verzichtet und die Meinung vertreten, dass die Mitarbeiter*innen ohne Einfluss von Führungskräften ihren Tätigkeiten nachgehen. (vgl. Albert 2022, S. 209)

Obwohl die klassischen Führungsstile in der Arbeitswelt 4.0 nicht mehr immer passend erscheinen, wenden Führungskräfte auch heute noch Methoden an, die auf die Entwicklung dieser zurückzuführen sind (vgl. Jung 2017, S. 422).

Die Tabelle 1 zeigt einerseits das Handlungsgefälle und charakterisiert andererseits die grundlegenden Entscheidungsmerkmale der einzelnen Stile.

Autoritärer Führungsstil				Kooperativer Führungsstil		
Entscheidungsgewicht der Führungskraft				Entscheidungsgewicht der Gruppe		
Autoritär	Patriarchalisch	Informativ	Beratend	Kooperativ	Partizipativ	Demokratisch
Die Führungskraft trifft Entscheidungen alleine	Die Führungskraft versucht die Mitarbeiter*innen von der eigenen Entscheidung zu überzeugen	Zum Entscheidungsvorschlag der Führungskraft dürfen Verständnisfragen gestellt werden. Dies soll die Akzeptanz der Entscheidung erhöhen	Die Führungskraft bezieht die Meinung der Mitarbeiter*innen in die eigene Entscheidungsfindung mit ein.	Die Führungskraft generiert mögliche Lösungsansätze durch die Meinung der Mitarbeiter*innen für die jeweilige Problemstellung.	Die Führungskraft schildert das Problem, gibt einen Spielraum vor und lässt die Gruppe eine Entscheidung treffen.	Mitarbeiter*innen treffen eigenständig Entscheidungen. Die einzigen Grenzen werden vom System vorgegeben (Unternehmensphilosophie, Strategie,...)

Tab. 1: Handlungsgefälle eindimensionaler Führungsstile. Quelle: in Anlehnung an Jung 2017, S. 424

Grundsätzlich kann wohl keinem der Stile der Vorrang gegeben werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Eigenschaften der Führungskraft, die Einstellungen der Mitarbeiter*innen sowie die jeweilige Situation dafür ausschlaggebend sind, welcher Führungsstil angewendet werden soll. Erfolgreiche Führungskräfte sollten in der Lage sein, jeweils der Situation und den Mitarbeiter*innen angepasst den richtigen Führungsstil zu wählen bzw. auch Kombinationen anzuwenden. Ausgehend von diesem theoretischen Ansatz wird hier bereits der Grundstein für die situativen Führungsstile gelegt. (vgl. Hungenberg/Wulf 2021, S. 332; Jung 2017, S. 424)

Wird auf Führung gänzlich verzichtet, so wird von einem Laissez-faire-Führungsstil gesprochen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass sich die Dinge von alleine regeln. Den Mitarbeiter*innen wird völlig freie Hand gelassen. Die Gründe dafür können das Unvermögen der Führungskraft oder eine bewusste Entscheidung mit dem Ziel, die Mitarbeiter*innen zur Selbstverantwortung zu motivieren, sein. Voraussetzung für das Gelingen einer laissez-fairen Führung sind klare Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter*innen. (vgl. Frey/Schmalzried 2013, S. 39)

4.4.2. Zweidimensionale und situative Führung

Oftmals wenden Führungskräfte gleichzeitig ein Führungsverhalten an, das einerseits die Erfüllung von Aufgaben zum Ziel hat und andererseits den Blick auf die Mitarbeiter*innen richtet. Außerdem spielen Umwelteinflüsse, wie etwa das Betriebsklima, eine wichtige Rolle in der Wahl des geeigneten Führungsstils. Basierend auf der Theorie der zweidimensionalen Führung wurde das Führungsgitter (Managerial Grid) entwickelt, welches theoretisch 81 Führungsstile ableiten lässt. Dabei wird davon ausgegangen, dass für die Anwendung eines Führungsstils immer zwei Blickrichtungen, die in Richtung Aufgabenerfüllung und die hin zu Mitarbeiter*innen, erforderlich sind. (vgl. Hungenberg/Wulf 2021, S. 334f.)

Welcher der Führungsstile gewählt wird, hängt maßgeblich von der Grundeinstellung der Führungskraft ab. Näher beschrieben werden in der Literatur fünf der 81 möglichen Führungsstile, welche als Grundstile bezeichnet werden. (vgl. Jung 2017, S. 426f.)

- **Stil 1.1: Tätigkeiten erfolgen ohne erkennbare Führung**
Dieser Stil ist charakterisiert durch eine geringe Aufgaben- und Menschenorientierung. Führungskräfte, die diesen Stil vertreten, tun nur das Nötigste. Die Beziehung zu den Mitarbeiter*innen wird kaum gepflegt. Die eigenen Einstellungen und Meinungen der Führungskraft werden nicht offen kommuniziert. Resignation der Geführten ist oftmals das Ergebnis.
- **Stil 1.9: Mitarbeiter*innen stehen im Vordergrund**
Bei diesem Führungsstil steht die Mitarbeiter*innenorientierung im Vordergrund. Führungskräfte legen ihren Fokus auf das Wohlergehen der Mitarbeiter*innen, die Arbeitsleistung wird als eher untergeordnet betrachtet. Konflikte werden überwiegend vermieden bzw. wird versucht, die streitenden Parteien zu versöhnen. (vgl. Hungenberg/Wulf 2021, S. 335f.; Berger 2018, S. 33)
- **Stil 9.1: Erfüllung der Zielsetzung steht im Vordergrund**
Dieser Führungsstil zeigt eine starke Fokussierung auf die Aufgabenerfüllung. Von Mitarbeiter*innen werden Gehorsam und hohe Leistungsbereitschaft verlangt. Die Führungskraft übernimmt die Kontrolle über die Leistungen der Mitarbeiter*innen und versucht so

Fehler zu verhindern. Auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen wird keine Rücksicht genommen.

- Stil 5.5: Zielerreichung durch akzeptierte Lösungsansätze

Die Lösung der Probleme mit Kompromissen ist das charakterisierende Element dieses Führungsstils. Führungskräfte orientieren sich sowohl an den Zielen als auch an den Anforderungen der Mitarbeitenden. Ideen und Meinungen der Kolleg*innen werden aufgenommen und die Aufgaben möglichst zur Zufriedenheit aller gelöst. (vgl. Jung 2017, S. 427f.)

- Stil 9.9: Zielerreichung und Führung durch Motivation

Führung im Stil des Teammanagements zeichnet sich durch eine hohe Leistungsorientierung und ebenso hohe Mitarbeiter*innenorientierung aus. Die Führungskraft ist zielstrebig und motivierend zugleich, animiert die Mitarbeiter*innen zu Höchstleistungen und geht gleichzeitig auf deren Bedürfnisse ein. Im Falle von Konflikten wird den Ursachen auf den Grund gegangen, die Meinung der Mitarbeiter*innen wird ernst genommen und es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht. Die Führungskraft ist ein Vorbild für ihre Mitarbeiter*innen. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 657)

Weitere Theorien zu Führungsstilen gehen ebenso davon aus, dass sich Führung im Kontext zu Mitarbeitenden und der Aufgabenerfüllung befindet. Diese handeln von der Funktionsreife und der psychologischen Reife der Mitarbeiter*innen. Damit ist gemeint, dass die Wahl des Führungsstils auch davon abhängig ist, wie hoch die Motivation sowie die Leistungsbereitschaft der zu führenden Mitarbeiter*innen sind. (vgl. Hungenberg/Wulf 2021, S. 340f.)

Die Motivation und Leistungsbereitschaft werden hierbei in Reifegrade unterteilt. Mitarbeiter*innen, die einem Reifegrad R1 zugeordnet werden, weisen dabei eine niedrige Motivation und niedrige Arbeitsreife vor. Sie sind weder in der Lage, noch motiviert, ihre Arbeit aufzunehmen. Der entsprechende Führungsstil wird als autoritär (telling) bezeichnet. Führungskräfte müssen sich darauf konzentrieren, die Aufgaben klar zu kommunizieren sowie die Zielerreichung zu kontrollieren. (vgl. Steyrer 2015, S. 55ff.)

Der integrierende Führungsstil (selling) zeigt sich als geeignet, wenn Mitarbeiter*innen einen Reifegrad R2 aufweisen. Hierbei wollen die Geführten ihre Leistung zwar erbringen, sind aber

nicht dazu in der Lage. Die Führungskraft bezieht Mitarbeiter*innen zwar in Entscheidungsprozesse mit ein, trifft diese jedoch letztendlich selbst und versucht, die Geführten von der Sinnhaftigkeit der Entscheidung zu überzeugen. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 659)

Stellt sich im Hinblick auf den Reifegrad die Situation derart dar, dass Mitarbeiter*innen zwar in der Lage sind, die geforderte Leistung aber nicht erbringen wollen, so spricht man von Mitarbeiter*innen des Reifegrads R3. Als Führungsstil eignet sich hier ein partizipativer Ansatz (participating). Die Führungskraft kann sich hierbei vermehrt um die Beziehungskomponenten kümmern, da Mitarbeiter*innen in der Lage sind, leistungsbezogene Entscheidungen überwiegend selbstständig zu treffen. (vgl. Hungenberg/Wulf 2021, S. 341)

Der Führungsstil, der Anwendung findet, wenn sich die Mitarbeiter*innen kompetent, erfahren, verantwortungsbewusst und leistungsbereit zeigen und dem Reifegrad R4 zugeordnet werden können, ist der delegative Führungsstil (delegating). Hierbei beschränkt sich die Aufgabe der Führungskraft auf allfällige Leistungsüberprüfungen. (vgl. Seelhofer 2020, S. 74f.)

In der Literatur gibt es noch eine Vielzahl an beschriebenen Theorien, Stilen oder Modellen, die sich mit Handlungsweisen von Führungskräften beschäftigen. So gehen einige Untersuchungen davon aus, dass vor allem in Krisenzeiten einfühlsame Führung von besonderer Bedeutung ist. Dabei geht es vor allem darum, die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen wahrzunehmen und angemessen im Führungsverhalten zu agieren. Gemein haben alle Theorien, dass sie sich in Grundrichtungen kategorisieren lassen. In der Führungsorientierung lassen sich die Beziehungs- und die Aufgabenorientierung feststellen. Was den Entscheidungsstil betrifft, so folgen die Stile entweder einem direktiven oder einem delegativen Ansatz. Abhängig von der Situation, den zu erreichenden Zielen, der Zusammensetzung des Teams oder der Persönlichkeit der Führungskraft werden Führungsstile als hilfreiche Werkzeuge angewendet. (vgl. Harris/Jones 2023, S. 186; Seelhofer 2020, S. 84ff.)

4.5. Führungskompetenzen

Erfolgreiche Führung erfordert ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Qualifikationen über verschiedene Kompetenzbereiche hinweg. Diese multidimensionale Sichtweise auf Führungskompetenzen ist entscheidend, um den vielfältigen Anforderungen und

Herausforderungen in der Führung gerecht zu werden. Führungskompetenz entsteht durch das Zusammenspiel von Fach-, Methoden-, Sozial-, Umsetzungs- und Persönlichkeitskompetenzen. Ohne dieses vielseitige Kompetenzspektrum ist effiziente und effektive Führung kaum möglich. (vgl. Bröckermann 2011, S. 6; Schirmer/Woydt 2023, S. 49)

Fachkompetenz: Führungskräfte sollten über fundiertes Fachwissen verfügen, um die an sie gestellten Anforderungen eigenständig lösen zu können. Darüber hinaus müssen sie fachlich in der Lage sein, Entscheidungen faktenbasiert zu treffen, komplexe Verbindungen und Zusammenhänge fachlich fundiert einschätzen zu können und letztendlich den Grad der Zielerreichung zu beurteilen.

Sozialkompetenz: Die Fähigkeit, stabile zwischenmenschliche Beziehungen zu etablieren, ist für den Erfolg als Führungskraft unverzichtbar. Dies erfordert Kommunikationsfähigkeit, Empathie und die Eignung, Teams zu leiten. Nicht zu vergessen im Zusammenhang mit sozialer Kompetenz von Führungskräften ist die Fertigkeit, angemessen Rückmeldung an die Mitarbeiter*innen zu geben sowie dafür Sorge zu tragen, dass innerhalb des Teams bestmögliche Zusammenarbeit gewährleistet werden kann. Vor allem in schwierigen Situationen müssen Führungskräfte in der Lage sein, Stimmungen innerhalb des Teams wahrzunehmen und entsprechend zu reagieren. (vgl. Ehrlich 2020, S. 31ff.)

Persönliche und methodische Kompetenz: Persönliche Kompetenzen sind vonnöten, da Führungskräfte oft hohen Erwartungen ausgesetzt sind. Sie müssen dazu in der Lage sein, mit ihren eigenen Ressourcen angemessen umzugehen. Dabei sollten Führungskräfte auch die Fähigkeit mitbringen, den ihnen entgegengebrachten Druck kompensieren zu können, in Stresssituationen Entscheidungen nüchtern zu treffen und die Abläufe und Aufgaben in Teams derart zu gestalten, dass eine bestmögliche Zielerreichung gewährleistet werden kann. Analysefähigkeit und strategische Planungskompetenz sind hier von besonderer Bedeutung, um planerische Herausforderungen zu bewältigen und effektive Strategien zu entwickeln. (vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 50f.)

Die Anforderungen an Führungskräfte sind sohin ein Potpourrie an Kompetenzen, die maßgeblich für den Erfolg als Führungskraft ausschlaggebend sind. Beispielsweise ist es unerlässlich, fachlich kompetent zu sein, wenn Aufgaben an Mitarbeiter*innen übertragen und deren Erbringung

überprüft werden soll. Kompetenzen, die sich auf die Persönlichkeit einer Führungskraft beziehen, wie Kommunikationsfähigkeit, Stressresistenz, Offenheit, die Fähigkeit, Menschen zu motivieren u. dgl. sind wiederum in der Personalführung besonders wichtig. Im Gegensatz zu fachlichen Fähigkeiten, Führungsmethoden oder Stilen, können persönliche Merkmale, die für erfolgreiche Führung erforderlich sind, nicht erlernt werden. Sie werden geprägt durch Erfahrungen, Erziehung und persönliche Überzeugungen. (vgl. Albert 2022, S. 18f.)

In Hinblick auf die Personalführung werden weitere Kompetenzen als wichtig erachtet.

Innere Überzeugung: Hierbei geht es darum, dass Mitarbeiter*innen nur dann motiviert werden können, wenn die Führungskraft selbst von sich und den zu erbringenden Aufgaben überzeugt ist. Die innere Überzeugung einer Führungskraft schafft Vertrauen und Motivation für gemeinsame Ziele.

Kontaktfähigkeit: Echtes Interesse, Offenheit und Interaktion mit den Mitarbeiter*innen schaffen ein wohlwollendes Miteinander. Dabei gilt es auch, aufkommende Konflikte aufzugreifen und Konfliktpotenziale durch gemeinsame Lösungen zu minimieren.

Wertschätzung: Selbst wenn es zwischen Führenden und Geführten zu Meinungsverschiedenheiten kommt, ist ein wertschätzender Umgang miteinander eine Grundvoraussetzung für gute Zusammenarbeit.

Ressourcenorientierung: Die optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen sollte oberste Priorität jeder guten Führungskraft haben. Es liegt in ihrer Verantwortung, Mitarbeiter*innen eine Umgebung zu bieten, in der sie ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können. (vgl. Pinnow 2012, S. 172f.)

Neue Arbeitsprozesse und die Digitalisierung der bisher bekannten Aufgaben erfordern von Mitarbeiter*innen wie auch Führungskräften veränderte Fähigkeiten. Zu den bereits beschriebenen Kompetenzen kommt hinzu, dass Führungskräfte in Zukunft immer stärker mit koordinierenden Tätigkeiten konfrontiert werden. Medienkompetenz, Coaching oder auch agile Ansätze in der Leitung von Projekten und Teams erlangen immer größere Bedeutung, da neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit auch neue Anforderungen an die Führung mit sich bringen. Dies führt dazu, dass sich Führungskräfte in Zukunft verstärkt damit beschäftigen müssen, Rahmenbedingungen

zu schaffen, die eine neue Art der Zusammenarbeit, vielfach zeit- und ortsunabhängig, gewährleisten und das Selbstmanagement von Mitarbeiter*innen fördern. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter*innen ihren Arbeitgeber*innen gegenüber heute und in Zukunft mehr fordern. Nachhaltigkeit, Eigenständigkeit, Sinnerfüllung in der Arbeit sowie eine entsprechende Work-life-Balance sind Anforderungen, mit denen sich Unternehmen und Führungskräfte vermehrt zu beschäftigen haben. Es ist außerdem damit zu rechnen, dass die Wechselbereitschaft von Mitarbeiter*innen steigt. (vgl. Eggers/Hollmann 2018, S. 60ff.; Ramin 2023, S. 364ff.; Schomburg et al. 2016, S. 95f.)

Dies wirkt sich letztlich auch auf die Kompetenzen von Führungskräften aus. Während Führungskräfte bisher die zwischenmenschlichen Beziehungen gefördert und durch ihre Vorbildfunktion Mitarbeiter*innen motiviert haben, werden zukünftig vor allem charismatische Charaktereigenschaften wesentlich zum Führungserfolg beitragen. Eine gute Kombination aus Sachlichkeit und Emotion verhilft den Führungskräften von morgen zum Erfolg. (vgl. Jung 2017, S. 886ff.)

Angelehnt an die vierte industrielle Revolution, spricht man heute von der Arbeitswelt 4.0. Darin geht es um immer komplexer werdende Aufgaben und eine noch stärkere Vernetzung zwischen Menschen und der Technologie. Prozesse werden zunehmend digitalisiert und bisher von Menschen erbrachte Leistungen, die einen stark repetitiven Charakter aufweisen, werden durch den Einsatz von Technologien ersetzt. (vgl. Jung 2017, S. 886ff.)

Forschungsergebnisse zeigen ganz klar auf, dass speziell das Aufkommen von KI und weiteren Technologien die Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften wesentlich beeinflussen werden. Es wird notwendig sein, aufgrund der sich grundlegend ändernden Art und Weise der menschlichen Arbeitsleistung, neue Wege der Mitarbeiter*innenmotivation zu etablieren. Hierbei werden Führungskräfte gefordert sein, neue Ziele und Visionen, die sich in den sich verändernden Unternehmen ergeben, in einer angemessenen Geschwindigkeit von ihren Mitarbeiter*innen zu fordern. (vgl. Albrecht 2021, S. 277ff.) Abgeleitet von den sich in einer VUCA-Welt ergebenden Anforderungen müssen Führungskräfte in Zukunft vermehrt in der Lage sein, die Organisation der Arbeitsabläufe in Teams einer Selbststeuerung zu überlassen. Fähigkeiten wie Offenheit und das Vermitteln von Vertrauen den Mitarbeiter*innen gegenüber werden Führungskräfte in Zukunft vermehrt vorweisen müssen. (vgl. Petry 2016, S. 39ff.)

Als zentrale Herausforderungen für Führungskräfte wird beschrieben, dass in der Zukunft soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und eine transparente Haltung den Mitarbeiter*innen gegenüber unerlässlich sein werden. Auch Fähigkeiten im Umgang mit technischen Hilfsmitteln werden in einer immer digitaler werdenden Arbeitswelt enorm an Bedeutung gewinnen. Führungskräfte sind zukünftig zunehmend gefordert, die Fülle an Herausforderungen und Anforderungen, die an sie gestellt werden, zu meistern. (vgl. Eberhardt/Majkovic 2015, S. 12) Führungskompetenz bedeutet aber auch, zu wissen, welche Fertigkeiten man als Führungskraft nicht besitzt, Unterstützung durch das Team zuzulassen und sich auf die Nutzung der eigenen Stärken zu konzentrieren (vgl. Gräser 2013, S. 67).

4.6. Die Führungskraft als Persönlichkeit

Eine Reihe von Studien und wissenschaftlichen Abhandlungen beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit der Frage nach der idealen Führungskraft. Eigenschaften wie empathisches Verhalten, Zukunftsorientiertheit, Redegewandtheit, Überzeugungskraft, Durchhaltevermögen usw. finden sich in beinahe jeder Stellenausschreibung für Führungspositionen. Dabei ist es nicht richtig, sich bei der Auswahl von Führungskräften darauf zu konzentrieren, ein Universalgenie einstellen zu wollen. Wichtiger als überzeugende Managementqualitäten ist es, Menschen in Führungspositionen zu bestellen, die ihre Aufgabe wirksam erfüllen. (vgl. Malik 2019, S. 35ff.)

Unterschiedliche Eigenschaftstheorien der Führung beschäftigen sich mit Merkmalen, denen ein positiver Einfluss auf den Führungserfolg zugeschrieben wird. So stellt eine Theorie beispielsweise fest, dass die Körpergröße einen Einfluss auf den Führungserfolg ausübt. Universelle Eigenschaftstheorien, wie die Great-Man-Theorie, die bereits erwähnt wurde, gehen davon aus, dass Menschen zu Führungspersönlichkeiten geboren werden. Der Vergleich von Studien lässt allerdings ableiten, dass der Führungserfolg nicht nur von angeborenen Eigenschaften abhängt, sondern maßgeblich von der jeweiligen Situation und der Persönlichkeit der Führungskraft beeinflusst wird. (vgl. Steyrer 2015, S. 32ff.)

Führungskräfte müssen in der Lage sein, Mitarbeiter*innen durch positive Einflussnahme zu engagierten Menschen zu machen, die Aufgaben und Ziele im Sinne des Unternehmens erledigen.

Dabei ist es vor allem wichtig, Vorbildwirkung zu zeigen, die Richtung vorzugeben und Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeiter*innen ermöglichen, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. (vgl. Hinterhuber et al. 2015, S. 6f.; Jacob 2023, S. 22f.) Führungskräfte stehen somit oftmals vor der Herausforderung, konträre Eigenschaften situationsbedingt richtig einzusetzen, auch wenn diese nicht ihrer eigenen Grundeinstellung entsprechen. So kann es beispielsweise erforderlich sein, dass besonders innovative Führungspersönlichkeiten sich in manchen Situationen beständig und konservativ verhalten müssen, impulsive auch eine gewisse Zurückhaltung an den Tag legen sollten oder besonders sorgsame in einigen Fällen energisch und beständig agieren müssen. (vgl. Howard/Mitchell Howard 2008, S. 108f.)

Der Erfolg in der Personalführung ist vor allem davon geprägt, wie gut die Führungskraft mit den jeweils zugeordneten und unerstellten Mitarbeiter*innen interagieren kann. Neben den Eigenschaften, die ein gedeihliches Miteinander unterstützen, sind auch Fähigkeiten erforderlich, die in Ausnahmesituationen dazu beitragen, zielorientiert und wertschätzend zu handeln. (vgl. Neubarth 2011, S. 85f.) Das in den 1960er Jahren entwickelte Big-Five-Persönlichkeitsmodell geht davon aus, dass der Erfolg von Führungskräften primär von fünf Persönlichkeitseigenschaften abhängig ist (vgl. Seelhofer 2020, S. 56).

Belegt durch Studien lässt sich feststellen, dass Persönlichkeitseigenschaften der Extraversion, der Gewissenhaftigkeit, der Verträglichkeit, der Offenheit für Erfahrungen und des Neurotizismus als zentrale Dimensionen betrachtet werden können, die je nach Ausprägung Aufschluss über die tendenzielle Eignung einer Person als Führungskraft geben. Forschungsberichten zufolge konnte festgestellt werden, dass extravertierte Menschen für Führungsaufgaben sehr gut geeignet erscheinen. (vgl. Furtner/Baldegger 2016, S. 10ff.) Ihnen wird neben ihrer positiven Grundeinstellung und einer generell dynamisch-aktiven Haltung auch zugerechnet, dass sie sich in Gesellschaft wohl fühlen, gerne auf andere Menschen zugehen sowie ambitioniert, entscheidungsfreudig und begeisterungsfähig sind. Darüber hinaus neigen sie zu Ehrgeiz, Dominanz und Machtmotivation. Bezogen auf die Eignung als Führungskraft bringen extravertierte Persönlichkeiten eine Ausgewogenheit zwischen Dominanz und Herzlichkeit mit. (vgl. Furtner/Baldegger 2016, S. 11f.)

Betrachtet man das Persönlichkeitsmuster der Gewissenhaftigkeit im Kontext zur Führung, so sind Willensstärke oder auch Leistungsbereitschaft jene Eigenschaften, die stark in Beziehung zur

jeweiligen Arbeitsleistung stehen und Führungskräften dabei helfen, ihre vielschichtigen Aufgaben zu meistern. Eigenschaften wie Kreativität, Scharfsinnigkeit, ein Interesse an Abwechslung und die Offenheit für Neues charakterisieren das Persönlichkeitsmuster der Offenheit für Erfahrungen. Im Zusammenhang mit Führung betrachtet, weisen Personen mit hoher Offenheit für Erfahrungen eine hohe Lernbereitschaft auf. Extraversion spielt laut Studien, die die Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften in Verbindung mit Führung bringen, die wichtigste Rolle. Bezogen auf die Wahrnehmung der Führungskraft sind Charakterzüge wie Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen ebenso bedeutende Faktoren. (vgl. Steyrer 2015, S. 37)

Was die emotionale Stabilität betrifft, so gelten Ausgeglichenheit, Ruhe und Standfestigkeit als prägendste Charaktereigenschaften. Hohe Verträglichkeit befähigt Teams, besser miteinander zu arbeiten. Den Eigenschaften Verträglichkeit und emotionale Stabilität wird aber im Zusammenhang mit der Wahrnehmung als Führungskraft weniger Bedeutung beigemessen. Im Stil der transformationalen Führung wird die Verträglichkeit hingegen als wichtigste Charaktereigenschaft dargestellt, jedoch auch Extraversion und Offenheit für Erfahrungen sind relevante Eigenschaften einer Führungskraft im Stil der transformationalen Führung. Extraversion und Charisma sind zudem Eigenschaften, die der Persönlichkeitsstruktur des Narzissmus zugeschrieben werden können. Narzisstische Persönlichkeiten sind überproportional von sich selbst überzeugt, neigen zur Ekpathie und sind meist intrinsisch motiviert, eine Führungsrolle einzunehmen. Ihre Bemühungen, einzigartig zu sein, ihr visionäres Auftreten und ihre Ausdruckstärke verleihen ihnen hohes Ansehen und ermöglichen es, eine Führungsposition zu erreichen. Das Streben danach, besser als die anderen zu sein, sowie eine abwertende und aggressive Art sind die negativen sozialen Folgen narzisstischer Strukturen. Eigenschaften wie Zynismus, Pragmatismus, Streben nach Macht und Geld und die Verfolgung egozentrischer Langzeitziele lassen auf machiavellistische Persönlichkeitsmerkmale schließen. Hierbei ist jegliches Handeln darauf ausgelegt, die eigenen Ziele durch Manipulation zu erreichen. Machiavellist*innen verfügen über ein hohes Maß an Selbstkontrolle, sind, wie auch Narzisst*innen, intrinsisch motiviert und scheuen auch nicht davor zurück, auf dem Weg zu ihrem erklärten Ziel ruchlos zu handeln. (vgl. Aron-Weidlich 2012, S. 49; Furtner/Baldegger 2016, S. 12ff.)

Um eine Führungsposition zu erreichen sowie darin erfolgreich zu sein, sind Extraversion, Offenheit und emotionale Stabilität günstige Persönlichkeitsmerkmale. Merkmale wie Hilfsbereitschaft, Empathie, Einfühlungsvermögen oder auch Kooperationsbereitschaft sind zwar im Führen von Menschen positiv beeinflussende Merkmale, zum Erlangen einer Führungsposition sind die Kennzeichen besonders verträglicher Menschen jedoch eher hinderlich. Gewissenhaftigkeit hingegen ist besonders für das Erlangen wie auch den Erfolg als Führungskraft äußerst beiträgend. (vgl. Steyrer 2015, S. 37) Eine angemessene Portion Bescheidenheit, Offenheit im Denken und Handeln sowie Überzeugungskraft sind Eigenschaften, an denen es einer Führungskraft ebenfalls nicht fehlen darf (vgl. Stahl 2013, S. 81).

Die beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale der Eigenschaftstheorien lassen somit ableiten, dass Führungskompetenzen überwiegend angeboren sind und kaum erlernt werden können. Diesem Denkmuster widersprechen jedoch Verfechter*innen der Auffassung, dass Führung erlernt und von jedem*jeder ausgeübt werden kann. (vgl. Pinnow 2012, S. 89)

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wird eine weitere Eigenschaft, die mit erfolgreicher Führung in Verbindung gebracht werden kann, beschrieben – Charisma. Es wird davon ausgegangen, dass charismatische Persönlichkeiten in der Lage sind, Mitarbeiter*innen insofern zu beeinflussen, dass diese die Führungskraft freiwillig als solche akzeptieren. Charisma ist, ebenso wie andere Persönlichkeitseigenschaften, nicht erlernbar, sondern muss sich entwickeln. Charismatische Führungskräfte sind in der Lage, ihren Mitarbeiter*innen Sicherheit, Selbstvertrauen und Glaubwürdigkeit zu vermitteln. (vgl. Hügelmeier/Glögler 2020, S. 41; Pinnow 2012, S. 90) Charismatische Eigenschaften müssen jedoch nicht zwangsläufig positiv auf Mitarbeiter*innen wirken. Steve Jobs beispielsweise galt als charismatischer Mensch, der jedoch auch als introvertiert, launisch und ungeduldig bekannt war und unerfüllbare Anforderungen an seine Mitarbeiter*innen stellte. (vgl. Stoi/Dillerup 2022, S. 666)

Um als Führungskraft effektiv zu wirken, sind somit nicht ausschließlich angeborene, nicht erlernbare Persönlichkeitsmerkmale relevant. Vielmehr geht es um Erfahrungen, die gemacht werden und das sich daraus entwickelnde Führungsverständnis sowie die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Zudem ist es erforderlich, als Führungskraft in den Handlungen authentisch zu sein und die eigenen Einstellungen und Grundsätze glaubwürdig zu vermitteln. (vgl. Aron-Weidlich 2012, S. 13; Berning 2021, S. 129; Malik 2019, S. 35ff; Neubarth 2011, S. 89)

5. LEADERSHIP

Schon mehrfach wurde im Rahmen der Masterarbeit dargestellt, welche Faktoren oder Eigenschaften mit erfolgreicher Führung in Verbindung gebracht werden. In diesem Kapitel soll nun beleuchtet werden, worauf sich Begriffe wie Leadership und Management zurückführen lassen.

5.1. Leadership und Management

Wie bereits beschrieben, kann im Hinblick auf ein Führungsmodell zwischen transaktionaler und transformationaler Führung unterschieden werden. Leadership beinhaltet in erster Linie Teile der transformationalen Führung. Das Bestreben der Führungskraft liegt darin, Mitarbeiter*innen den Sinn ihrer Arbeit zu vermitteln und sie dadurch zu motivieren. Führungskräfte, die als Leader*innen handeln, versetzen die Mitarbeiter*innen in die Lage, Höchstleistungen zu erbringen, indem sie eine Umgebung schaffen, in der sich Mitarbeiter*innen mit ihrer Tätigkeit und dem Unternehmen sowie dessen Zielen identifizieren können. Vor allem auf die Bedürfnisse des*der Einzelnen ausgerichtete, wertschätzende Kommunikation und die Vermittlung der Unternehmenswerte leisten hierbei einen bedeutenden Beitrag. (vgl. Heilemann/Faix 2023, S. 16; Ritz/Thom 2019, S. 565; Stahl 2013, S. 79f.; Stoi/Dillerup 2022, S. 663)

Management hingegen basiert stärker auf den Elementen der transaktionalen Führung. Mitarbeiter*innen und Führungskraft gehen hier eine Art Leistungsvertrag ein. Der Fokus liegt verstärkt auf der Erreichung gesteckter Ziele, die mit Zahlen, Daten und Fakten belegt werden. Die Motivation von Mitarbeiter*innen erfolgt vielfach extrinsisch. Die Praxis zeigt, dass eine angemessene Kombination zwischen Management und Leadership den Erfolg in der Führungsarbeit wesentlich positiv beeinflusst. Erfolgreiche Führungskräfte sollten in der Lage sein, der jeweiligen Situation angemessen, den Fokus in der Führung zielgerichtet zu setzen. Dieser Spagat ist herausfordernd, da die Persönlichkeit von Führungskräften tendenziell eher in die Konzepte des Managements oder des Leaderships zeigen. Unternehmen sind hierbei gefordert, die Auswahl ihrer Führungskräfte so zu gestalten, dass sich ein ausgewogenes Bild zwischen Manager*innen, die in erster Linie Anweisungen erteilen und die Erfüllung dieser kontrollieren, und Leader*innen, die

ihren Fokus auf die Motivation und Integration der Mitarbeiter*innen in der Erfüllung von Aufgaben legen, gefunden wird. (vgl. Aron-Weidlich 2012, S. 7f.; Faix et al. 2021, S. 28; Stoi/Dillerup 2022, S. 63f.)

Die Tabelle 2 stellt einige Eigenschaften von Manager*innen und Leader*innen gegenüber.

Management	Leadership
Verhalten eher bewahrend und erhaltend	Ausrichtung eher auf Veränderung und gestaltend
Orientiert sich an Zahlen, Daten und Fakten	Orientiert sich an Erlebnissen, Bedürfnissen, Persönlichkeiten
Versucht, das Risiko so gering wie möglich zu halten	Ist risikobereiter und wagt auch unsichere Situationen
Ist bestrebt, Prozesse und Systeme zu verbessern, effizienter zu gestalten und zu erhalten	Ist am Wandel interessiert, der Fokus liegt stärker auf der Effektivität
Motiviert eher extrinsisch	Motivation erfolgt eher intrinsisch
Führungskraft überzeugt durch hohe fachliche Kompetenz	Führungskraft überzeugt durch hohe soziale Kompetenz

Tab. 2: Eigenschaften Management/Leadership. Quelle: in Anlehnung an Stoi/Dillerup 2022, S. 665

Es ist jedoch nicht ganz so simpel, Management und Leadership zu definieren. Das aus dem Englischen stammende Wort Management kann in der deutschen Übersetzung mit Führung oder Leitung gleichgesetzt werden. Diese wiederum können ins Englische auch mit Leadership übersetzt werden. Auffallend ist, dass häufig unzutreffende Vergleiche angestellt werden. So werden alle Aspekte, die als negativ angesehen werden – wie etwa bürokratisch, nicht innovativ, nicht dynamisch oder rückwärtsgewandt –, unter dem Begriff Management subsumiert. Alles, was als positiv und wünschenswert betrachtet wird, findet seinen Platz unter dem Begriff Leadership. Diese Art der Kategorisierung kann die Komplexität von Führung, Leadership und Management vereinfacht darstellen und zu Missverständnissen führen. (vgl. Malik 2019, S. 48f.) In der Praxis gibt es oft eine enge Verknüpfung der Kategorien, welche für den Erfolg und die Entwicklung einer Organisation von Bedeutung sind. Es ist wichtig, die Unterschiede zu verstehen, aber auch zu erkennen, dass sie in vielen Situationen zusammenwirken, um effektives Führungshandeln zu ermöglichen. (vgl. Seelhofer 2020, S. 18)

Während in der Anwendung von Führungsverhalten, welches dem Leadership zugeordnet wird, vielfach die Motivation und Integration von Mitarbeiter*innen zum Erfolg führt, gelten im Management eher quantitative Aspekte als Grundlage für die Erfolgsmessung. In der täglichen Führungsarbeit sind die beiden Perspektiven jedoch nicht immer eindeutig zu trennen. Führungskräfte sind demnach gefordert, situationsabhängig die ideale Form der Führung zu wählen, um die geplanten Ziele gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen zu erreichen. (vgl. Albrecht 2021, S. 32ff.)

5.2. New Leadership

Um sich mit den Thematiken rund um die Begrifflichkeiten des New Leaderships zu beschäftigen, ist es zunächst wichtig, zu verstehen, welche Anforderungen an die Führung gestellt werden. Vielfach klagen Mitarbeiter*innen über schlechte Führung. Dem gegenüber stehen oftmals Führungskräfte, die ihren eigenen Führungsstil als angemessen betrachten und durch die Absolvierung von Weiterbildungen der Meinung sind, gute Führungskräfte zu sein. (vgl. Jäger/Körner 2016, S. 103f.) New Leadership hat große Überschneidungen mit den Modellen transformationaler Führung. Hierbei wird der Führungspersönlichkeit im Hinblick auf Eigenschaften wie Charisma, Achtsamkeit oder auch Emotion eine besondere Bedeutung beigemessen. Im Kontext der Führung geht es nicht mehr darum, Mitarbeiter*innen Befehle zu erteilen und sie abhängig von ihrer Leistung zu beurteilen, sondern ein Team zu formieren, das Sinn in seiner Arbeit sieht und dadurch intrinsische Motivation erfährt. Zudem zeigen Studien, dass Führung nach Grundsätzen wie Vertrauen, Wertschätzung und Übertragung von Verantwortung dazu beitragen kann, innovative Ideen zu fördern und die Produktivität von Teams zu erhöhen. Vor allem in Zeiten der Veränderung sind Leader*innen stärker gefragt als Führer*innen. Charakteristisch für Elemente des New Leaderships ist die Offenheit gegenüber Veränderungen. Darüber hinaus findet eine starke Integration der Mitarbeiter*innen statt, was wiederum die Leistungsfähigkeit steigert. Führungskräfte fungieren als Vorbilder, sind Motivator*innen und Coaches*Coachinnen und behandeln ihre Mitarbeiter*innen als Kolleg*innen auf Augenhöhe. (vgl. Helmold 2022, S. 7ff.; Jäger/Körner 2016, S. 104ff.; Schröder et al. 2021, S. 10f.) Selbstverständlich hat Leadership immer noch etwas mit Führung zu tun. Um als Leader*in erfolgreich der Führungsaufgabe gerecht

zu werden, ist es vielfach erforderlich, die Kolleg*innenschaft, aber auch Vorgesetzte zu überzeugen und für eine Sache zu entflammen. Leadership konzentriert sich somit weniger auf Zahlen und Fakten zur Legitimation des Unternehmenserfolgs, sondern richtet seinen Blick auf die Potenziale der Mitarbeiter*innen und vermittelt den Sinn hinter der Tätigkeit. (vgl. Lindinger/Zeisel 2013, S. 5)

5.3. Positive Leadership (PERMA)

Die Ansätze des Positive Leaderships lassen sich auf die Erkenntnisse und Theorien hinsichtlich der positiven Psychologie und des Wohlbefindens von Seligmann zurückführen. Er geht davon aus, dass angenehme Gefühle von den fünf Bereichen Positive Emotions (positive Gefühle), Engagement, Relationships (Beziehungen), Meaning (Sinn) und Accomplishment (Zielerreichung) ausgehen. Daraus lässt sich das Prinzip PERMA ableiten. (vgl. Seligmann 2012, S. 26ff.) Die Ansätze der positiven Psychologie haben auch in anderen Bereichen, so auch in der Führungsforschung, an Bedeutung gewonnen. Unter dem Begriff Positive Leadership vereinen sich bisher diverse Forschungsansätze, die beweisen, dass die von Seligmann beschriebenen Elemente sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter*innen positive Auswirkungen erkennen lassen. (vgl. Ebner 2016, S. 51) Im Modell des Positive Leaderships wird der Rolle der Führungskraft eine besondere Bedeutung beigemessen.

- P(ositive Emotions): Durch Positive Leadership vermittelt die Führungskraft ihren Mitarbeiter*innen Zufriedenheit und Freude an der Arbeit.
- E(ngagement): Positive Leaders überantworten Aufgaben entsprechend den Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen und nehmen auf deren Stärken Bezug.
- R(elationship): Bei diesem Teilaspekt geht es darum, das WIR Gefühl der Gruppe/des Teams zu stärken und gegenseitige Unterstützung zu fördern.
- M(eaning): Positive Leadership trägt dazu bei, die geforderte Leistung als sinnvoll zu betrachten und dadurch die Leistungsbereitschaft sowie das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter*innen zu stärken.

- A(ccomplishment): Hiermit sind die positive Verstärkung von Erfolgen und die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter*innen gemeint, wenn die vereinbarten Ziele gemeinsam erreicht werden konnten. (vgl. Ebner 2019, S. 70f.)

5.4. Plena-Leadership

Das ganzheitliche Modell des Plena-Leaderships geht davon aus, dass die drei Dimensionen Führung von sich selbst (Self-Leadership), Führung der Mitarbeiter*innen und der Organisation (Environment-Leadership) sowie die Entwicklung einer Führungskultur (Culture-Leadership) eng miteinander verbunden sind und sich über die Zeit hinweg entwickeln. Zur Entwicklung der eigenen Führungskompetenzen geht es in erster Linie darum, sich der eigenen Fähigkeiten und Defizite bewusst zu werden und daran zu arbeiten, die Defizite durch gezielte Weiterentwicklungsmaßnahmen zu reduzieren. Gerade in Bezug auf die Führung von Mitarbeiter*innen und Organisationen lässt sich feststellen, dass die Anforderungen immer diverser werden. Die Schnelllebigkeit, Trends in der Arbeitswelt sowie neue Wege der Kommunikation erfordern eine stetige Weiterentwicklung der Art der Führung. Aus den Fähigkeiten der Führungskraft und der Interaktion mit den Mitarbeiter*innen lässt sich schlussendlich die Führungskultur ableiten. Hierbei muss festgehalten werden, dass diese sich entwickelnde Kultur individuell je Führungskraft, aber auch für die gesamte Organisation gültig angesehen werden kann. Plena-Leadership kann zusammenfassend als zukunftsorientiertes Leadership bezeichnet werden. Ergänzend zur Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und Kompetenzen wird die eigene Umgebung geprägt, indem verschiedene Führungsrollen und -verantwortlichkeiten übernommen und schließlich die Unternehmenskultur geformt werden. (vgl. Albrecht 2021, S. 53ff.) Organisationen und Unternehmen, die eine ausgewogene Bilanz zwischen Management und Leadership vorweisen möchten, sind dazu aufgefordert, systematisch an die Einführung und Umsetzung einer Leadership-Strategie heranzugehen. Neben der Definition der zu verändernden Rahmenbedingungen ist zu erarbeiten, welche Zielsetzung mit Leadership-Ansätzen erreicht werden soll. Es ist darüber hinaus zu überlegen, wie die neuen Ziele den Weg in das Unternehmen finden sollen und wie sich allenfalls auch dessen Philosophie und Kultur ändern müssen. Schlussendlich ist dafür zu sorgen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter*innen eingebunden werden und innovative Weiterentwicklung erlebbar wird. (vgl. Habelt/Sonnabend 2012, S. 159)

6. FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG UND DEREN AUSWAHL

Bei Betrachtung der Arbeitswelt der letzten 70 Jahre lässt sich feststellen, dass sich die Anforderungen an Personalentwicklungsmaßnahmen stark verändert haben. Während in den 1950er und 1960er Jahren eine durch Arbeitgeber initiierte Weiterbildung eher die Ausnahme war, werden Begriffe wie Karriereentwicklung, Talent- und Kompetenzmanagement in den 2000er Jahren immer relevanter. (vgl. Wegenberger/Wegenberger 2021, S. 285ff.)

Die sinkende Halbwertszeit von Wissen und die sich ändernden Anforderungen an Unternehmen machen die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiter*innen zu einem unverzichtbaren Bestandteil einer jeden Unternehmensstrategie. Zusammengefasst unter dem Sammelbegriff Personalentwicklung werden Maßnahmen gesetzt, die auf zukünftige Herausforderungen ausgerichtet sind. Dabei ist es wichtig, dass allen Mitarbeiter*innen eines Unternehmens, unabhängig ihrer Funktion und hierarchischen Zuordnung, Zugang zu betrieblicher Bildung ermöglicht wird. Hierbei gilt es, neben den Entwicklungswünschen der Mitarbeiter*innen, die Potenziale, Chancen, Risiken und strategischen Ziele des Unternehmens zu berücksichtigen. Als Führungsaufgabe und vor dem Hintergrund der sich durch die Digitalisierung ändernden Arbeitswelt geht es vielfach darum, im Unternehmen bereits tätige Mitarbeiter*innen rechtzeitig auf die neuen und künftigen Arbeitsanforderungen vorzubereiten. Es gilt, dabei geeignete Instrumente zur Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs, aus Sicht des Unternehmens sowie aus Sicht der Mitarbeiter*innen, zu analysieren und entsprechende Angebote zur Verfügung zu stellen. Da die Wirksamkeit ergriffener Personalentwicklungsmaßnahmen oft erst nach längerer Zeit sichtbar wird, ist die Personalentwicklungsstrategie eines Unternehmens auf Langfristigkeit hin zu planen und umzusetzen. Auch weil die Kosten der betrieblichen Fort- und Weiterbildung nicht zu unterschätzen sind, sind flankierend zu Personalentwicklungsmaßnahmen zusätzlich Maßnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung ratsam, da ansonsten sowohl das erworbene als auch das zuvor bereits aufgebaute Wissen von Mitarbeiter*innen verloren gehen. (vgl. Albert 2022, S. 147f.; Jung 2017, S. 250; Stoi/Dillerup 2022, S. 622)

Vor allem im Hinblick auf die Entwicklung von Führungskräften sind Unternehmen angesichts der gegenständlichen Umschwünge des Marktes und der Verfügbarkeit von Mitarbeiter*innen be-

sonders gefordert. In Zeiten immer schneller werdender Veränderungen steigen die Anforderungen an Führungskräfte massiv. Unternehmen, die ihren Blick im Zusammenhang der Personalentwicklung gezielt auf die Entwicklung der Führungskräfte legen, sind somit leichter in der Lage, auf diese Veränderungen zu reagieren. (vgl. Schorp/Heuer 2008, S. 421)

6.1. Bedeutung und Werkzeuge in der Führungskräfteentwicklung

Um als Unternehmen erfolgreich zu agieren, sind nicht zuletzt die Qualität und Kompetenzen der Führungskräfte ausschlaggebend. Dabei ist es vor allem relevant, die Maßnahmen, die zu deren Entwicklung gesetzt werden, an den strategischen Zielen des Unternehmens auszurichten. Vor allem klare Anforderungen an die Fähigkeiten von Führungskräften, eine für die Mitarbeiter*innen nachvollziehbare Definition von erforderlichen Kompetenzen und das Vorhandensein entsprechender Werkzeuge zur Feststellung notwendiger sowie Beurteilung bestehender Fähigkeiten versetzen Unternehmen in die Lage, gezielte Maßnahmen abzuleiten. Fehlen solche Mechanismen, werden Weiterentwicklungsoptionen ohne strategische Überlegungen angeboten und die Wirkung der Maßnahmen bleibt weitestgehend aus. (vgl. Schorp/Heuer 2008, S. 421f; Titzrath 2013, S. 266) Durch ein auf das Unternehmen gezielt ausgerichtetes Konzept zur Führungskräfteentwicklung kann gewährleistet werden, dass sowohl die fachlichen als auch persönlichen Kompetenzen von leitenden Mitarbeiter*innen verbessert werden und bereits im Unternehmen arbeitende Personen für die Übernahme zukünftiger Führungspositionen qualifiziert werden können (vgl. Ehrlich 2020, S. 36).

Im Hinblick auf die Führungskräfteentwicklung kann auf jene Faktoren, die in der Theorie im Big-Five-Persönlichkeitsmodell (siehe dazu Kapitel 4.6) beschrieben wurden, zurückgegriffen werden. Diese lassen ableiten, dass die Fähigkeit, andere Menschen zu führen, wohl überwiegend von den angeborenen Aspekten der Persönlichkeit abhängig ist. Diese Annahme scheint jedoch nicht ganz richtig zu sein. Es braucht Kenntnisse, die sich erst über die Zeit hin entwickeln, um den komplexen Anforderungen als Führungskraft gerecht zu werden. Darum ist es von großer Bedeutung, fähige Mitarbeiter*innen in Unternehmen gezielt mit entsprechenden Aufgaben zu betrauen und ihnen die Möglichkeit zu geben, die nötigen Erfahrungen zu sammeln. (vgl. Seelhofer 2020, S. 24f.)

Entsprechende Maßnahmen, die zur Entwicklung von Führungskräften beitragen sollen, können in vier Teilbereiche untergliedert werden.

Zunächst sind Weiterentwicklungsangebote zu nennen, die überwiegend von dafür zertifizierten Organisationen angeboten werden. Hierbei handelt es sich um spezielle, auf die Entwicklung der Fähigkeiten von Führungskräften ausgerichtete Programme. Im Rahmen der Ausbildung wird den Teilnehmer*innen auch die Chance geboten, anhand von Beispielen ihr eigenes Führungsverhalten zu erproben und dadurch besser auf reale Situationen vorbereitet zu sein. Weniger formell laufen Maßnahmen der zweiten Kategorie ab, welche überwiegend vom eigenen Unternehmen angeboten werden. Hierbei liegt der Fokus darauf, von erfahrenen Kolleg*innen zu lernen oder den Blick auf weitere Bereiche im Unternehmen zu richten. Personalentwicklungsaktivitäten wie Karriereplanung oder spezielle Mentoring-Programme fallen ebenso in diesen Bereich. (vgl. Ehrlich 2020, S. 37) Im dritten Teilbereich geht die Verantwortung zur Weiterentwicklung der Kompetenzen von direkten Vorgesetzten oder den Mitarbeitenden selbst aus. Hierfür ist ein kritischer Blick auf sich selbst erforderlich. Als Führungskraft ist es wichtig, das Potenzial der Mitarbeiter*innen zu erkennen und ihnen Weiterbildung zugänglich zu machen bzw. sie mit Aufgaben zu betrauen, die eine Weiterentwicklung unterstützen. Der vierte Bereich fasst jene Entwicklungsgelegenheiten zusammen, die zumeist unbemerkt passieren. Es sind die Erfahrungen, die im Rahmen der täglichen Arbeit gesammelt werden. (vgl. Ehrlich 2020, S. 37f.)

Neben diversen Weiterbildungsangeboten sind Feedback und Coaching als weitere Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung zu nennen. Diese ermöglichen Führungskräften, die sich bereits in ihrer Verantwortung befinden, einen neuen Blick auf die Themen der Führung. Darüber hinaus wird neuen Leiter*innen die Gelegenheit geboten, sich auszutauschen und ihr eigenes Führungsverhalten zu hinterfragen. Um hierbei erfolgreich zu sein, muss bereits im Vorfeld allgemein definiert werden, wie die Erkenntnisse des Coachings in den Arbeitsalltag integriert und welche langfristigen Maßnahmen zur Verbesserung bestimmter Situationen abgeleitet werden. (vgl. Schorp/Heuer 2008, S. 442ff.)

Bei allen Optionen zur Verbesserung der Kompetenzen von Führungskräften bleibt festzuhalten, dass Erfahrung durch keinerlei Weiterbildungsmaßnahmen ersetzt werden kann. Dementsprechend ist es von großer Bedeutung, Mitarbeiter*innen, die die Fähigkeit aufweisen, zukünftige

Führungskräfte zu werden, bereits frühzeitig mit Aufgaben zu betrauen, die die persönliche Entwicklung unterstützen. (vgl. Seelhofer 2020, S. 24)

6.2. Auswahl von Führungskräften

Die richtige Besetzung von Führungspositionen stellt für Unternehmen einen besonders wichtigen Aspekt dar. Damit verbundene Auswahlprozesse entscheiden oft nachhaltig, wie erfolgreich sich das Unternehmen weiterentwickeln wird. Dennoch wird dem Auswahlverfahren nur selten die entsprechende Bedeutung beigemessen. (vgl. Kanning 2017, S. 28) Sehr häufig werden Führungskräfte aufgrund ihrer Ausbildung, besonderen Kompetenzen in einem Fachbereich oder aufgrund der Ergebnisse eines Auswahlverfahrens eingesetzt. Hierbei wird angenommen, dass die zur Auswahl stehenden Bewerber*innen Fertigkeiten besitzen, die sie für die Übernahme der Verantwortung als Führungskraft qualifizieren oder sich die Fähigkeiten wohl im Rahmen der Tätigkeit entwickeln. Auch wenn zunächst davon ausgegangen wird, dass sich die neu ernannten Führungspersönlichkeiten bestens für ihre Position eignen, stellt sich dennoch nach einiger Zeit ab und an heraus, dass sie sich in ihrer Rolle nicht wohl fühlen und die Mitarbeiter*innen unzufrieden sind. (vgl. Aron-Weidlich 2012, S. 1; Berger 2018, S. 84; Stahl 2013, S. 81)

Obwohl Organisationen sehr gut auf sich ändernde Umwelteinflüsse reagieren können und ihre Unternehmensziele vorbildlich verfolgen, erfolgt die Auswahl von geeigneten Führungskräften jedoch eher unkoordiniert und ohne klar definierte Rahmenbedingungen (vgl. Bühner 2015, S. 17f.). Dem steht entgegen, dass für die Auswahl von Mitarbeiter*innen allgemeinerer Funktionen oder auch für die Besetzung von Lehrstellen weitaus bessere und strukturiertere Methoden zum Einsatz kommen. Angesichts der Auswirkungen für das Unternehmen und der monetären Belastung, ist hier eine gravierende Schiefelage zu erkennen. (vgl. Kanning 2017, S. 29)

Wichtig für die Wahl des am besten geeigneten Bewerbers*der am besten geeigneten Bewerberin ist zunächst eine klare Darstellung der Anforderungen an die zu besetzende Stelle. Abgeleitet von den Anforderungen kann in weiterer Folge eine passende Methode zur Auswahl der Kandidat*innen festgelegt werden. Obwohl Intelligenz eine Eigenschaft ist, die von Führungskräften erwartet wird, werden Intelligenztests bei der Auswahl zur Besetzung von Führungspositionen nur sehr selten eingesetzt, ganz im Gegensatz zur Besetzung von Lehrstellen. Der Vollständigkeit

wegen wird hier festgehalten, dass verschiedene Formen von Intelligenz definiert werden können und Intelligenz nicht das einzige Entscheidungskriterium sein sollte. Darüber hinaus sollte bei der Auswahl von leitenden Mitarbeiter*innen auf die Fähigkeit des logischen Denkens und des Ableitens von Schlussfolgerungen besonderer Wert gelegt werden. (vgl. Bühner 2015, S. 19ff.) Abgesehen von standardisierten Testverfahren für die Auswahl von Führungskräften, ist es im Auswahlverfahren wichtig, vergleichbare Ergebnisse zu gewährleisten. Dies kann beispielsweise durch gute Vorbereitung sowie die Verwendung von Leitfäden im Rahmen eines Hearings gewährleistet werden. Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass die Bewerber*innen nach den gleichen Kriterien ausgewählt und ihre Vorstellungsgespräche nach einheitlichen Gesichtspunkten bewertet werden. Wenn es letztlich um die definitive Auswahl eines*einer Kandidat*in geht, sollen relevante Eigenschaften und erforderliche Fähigkeiten bereits im Vorfeld definiert und allen Entscheidungsträger*innen bekannt sein. (vgl. Kanning 2017, S. 30ff.)

Für Auswahlverfahren ist außerdem zu gewährleisten, dass geeignete Werkzeuge eingesetzt werden, um die gewünschten Kompetenzen auch in zuverlässiger Art zu prüfen. Schließlich geht es im Hinblick auf das Setting eines Auswahlverfahrens auch darum, zuverlässige Ergebnisse zu erzielen. Daher gilt es, im Rahmen von Auswahl-situationen reale Bedingungen darzustellen, aus dem Berufsalltag abgeleitete Aufgabenstellungen vorzugeben und die Bewerber*innen dazu aufzufordern, ihre Interpretation der Lösung für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens, die Vorstellung über den Umgang mit Mitarbeiter*innen sowie die eigene Motivation für die Übernahme der Funktion zu präsentieren. (vgl. Berning 2021, S. 121f.; Kanning 2017, S. 33)

Mithilfe von Assessment Centern möchten Entscheider*innen einen Eindruck über die erforderliche Eignung von Bewerber*innen erhalten. Dabei werden die Kandidat*innen in ihren Handlungen und Ausführungen beobachtet und bewertet. In diesem Zusammenhang werden meist Aufgaben gestellt, die die zukünftigen Führungskräfte einzeln oder in Gruppen lösen müssen, wobei vor allem auf unternehmensrelevante Inhalte in der Aufgabenstellung Bezug genommen wird. Die Besetzung von Führungspositionen mit geeigneten Personen ist mitunter mit hohen Kosten und einer großen Investition an Zeit verbunden. Falsche Entscheidungen für Bewerber*innen sind demnach zu vermeiden, da damit ein hoher monetärer und organisatorischer Aufwand verbunden sein kann. Daher gilt es, geeignete Methoden anzuwenden sowie Entscheidungen nachvollziehbar zu gestalten. (vgl. Berger 2018, S. 86f.)

7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Kapitel werden die formulierten Subforschungsfragen zur theoretischen Aufarbeitung der Masterarbeit beantwortet.

T-SFF 1: Wie werden Führung und Leadership in der Literatur beschrieben und welche Unterscheidungsmerkmale sind festzustellen?

Die Begriffe Führung und Leadership werden in der Literatur auf unterschiedlichste Art und Weise beschrieben. Dabei gibt es einige Unterschiede, die ihre jeweiligen Konzepte und Variationen beleuchten. Führung wird im Allgemeinen als ein Prozess betrachtet, in dem Führungskräfte versuchen, auf ihre Mitarbeiter*innen einen Einfluss dahingehend auszuüben, dass unterschiedliche Ziele, z. B. jene des Unternehmens oder auch persönliche Ziele, erreicht werden können. Dabei setzen Führungskräfte häufig klare Anweisungen, Kontrollen und Vorgehensweisen mit dem Ziel ein, Mitarbeiter*innen zu beeinflussen und somit die definierten Ziele zu erreichen. In der Interpretation des Begriffes Führung liegt die Konzentration in erster Linie auf der effizienten Erledigung von Aufgaben und der Erreichung von Zielen. Führungskräfte erteilen Anweisungen und Strukturen stehen im Vordergrund.

Die Handlungsabfolgen der transaktionalen Führung können hierbei als klassisches Führungsmodell genannt werden, bei dem Führungskräfte mit den Mitarbeitern*innen einen Austausch von Leistungen vereinbaren. Lob oder Zurechtweisungen werden abhängig vom Erfolg oder Misserfolg der Aufgaben zugesprochen. In diesem Ansatz wird der Führungskraft die Rolle des Verwalters*der Verwalterin von Ressourcen und Ergebnissen übertragen. Die Führungskräfte haben ihre Legitimation aufgrund ihrer Position in der Hierarchie und nutzen diese, um Anweisungen zu erteilen. Hierarchien verleihen Führungskräften, bezogen auf ihre formale Position, Autorität. In hierarchisch geführten Unternehmen, deren Führungsstile eher den transaktionalen Modellen zuzurechnen sind, sind Kontrolle und Überwachung oft Mittel zur Durchsetzung von Zielen. Maßnahmen der transaktionalen Führung orientieren sich zudem häufig an kurzfristigen Zielen und der effizienten Bearbeitung von Aufgaben. Der Fokus liegt überwiegend auf der unmittelbaren Leistung.

Leadership wird hingegen als komplexere und motivierende Form der Führung betrachtet. Es geht über die Verwaltung von Aufgaben hinaus und legt den Fokus in der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen verstärkt auf die Entwicklung von Visionen, gemeinsamen Werten und Motivation. Allgemein betrachtet konzentriert sich Leadership auf die motivierende Einflussnahme von Menschen, nicht nur auf deren Aufgabenerfüllung. Transformationale Führung ist, wie in Kapitel 4.3 beschrieben, ein Modell, dessen Ideen im Leadership sehr stark vertreten sind. Führungskräfte, die auf Methoden der transformationalen Führung zurückgreifen, inspirieren und motivieren ihre Mitarbeiter*innen durch klare Visionen, die Förderung individueller Stärken von Mitarbeiter*innen und eine positive Unternehmenskultur. Transformationale Führung setzt somit auf die positive Veränderung von Mitarbeiter*innen und Organisationen, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Der Fokus liegt auf der Schaffung von Werten, Visionen und einer inspirierenden Umgebung. Leader*innen schaffen eine Arbeitsumgebung, in der die Stärken der Mitarbeiter*innen hervorgehoben werden. Die Handlungsweisen von Führungskräften, die den Modellen des Leaderships zuzuordnen sind, beruhen auf der Fähigkeit, andere positiv zu beeinflussen. Leader*innen erhalten ihre Autorität durch Respekt, Vertrauen und das Teilen von Visionen.

Modelle wie New Leadership, Positive Leadership oder Plena-Leadership sind Entwicklungen, die ihre Grundsätze teilweise in der positiven Psychologie finden. Sie gehen davon aus, dass das Führungsverhalten eng mit der persönlichen Entwicklung von Führungskräften zusammenhängt. Darüber hinaus nehmen diese Modelle der Führung stärkeren Bezug auf die Eigenheiten und Rahmenbedingungen, die die jeweiligen Organisationen zu bewältigen haben. Leadership strebt langfristige Entwicklungen an. Es geht nicht nur darum, rasch akute Probleme zu lösen, sondern eine langfristige Vision zu entwickeln, Mitarbeiter*innen in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen und den Sinn hinter der Erfüllung von Aufgaben zu vermitteln.

Führung und Leadership werden in der Literatur durch verschiedene Modelle, Stile und Ansätze beschrieben. Während Führung und Management vielfach, wie bereits erläutert, auf die Verwaltung von Aufgaben und Ressourcen abzielen, betont Leadership die Inspiration, Motivation und langfristige Entwicklung von Menschen. Die Unterscheidungsmerkmale spiegeln sich in der Fokussierung und der Orientierung an Aufgaben oder Menschen wider. Moderne Ansätze integrieren oft beide Perspektiven, um eine ganzheitliche und effektive Führung zu fördern. Auch im

Hinblick auf verschiedene Führungsstile können diese mehr oder weniger der Führung oder dem Leadership zugerechnet werden. Während die Modelle der transaktionalen Führung eher durch autoritäre Führungsstile geprägt sind, in denen die Entscheidungskompetenz in erster Linie bei den Führungskräften liegt, sind kooperative Führungsstile, die die Gruppe und die im Team wirkenden Mitarbeiter*innen in den Mittelpunkt stellen, eher dem Leadership zuzuordnen. Eine weitere Zuordnung von Führungsstilen kann auch im Hinblick auf die Orientierung an Beziehungen oder jener der Aufgabenerfüllung getroffen werden. Hierbei ist festzustellen, dass transaktionale Führung vielfach die Zielsetzung der Erfüllung der Aufgaben verfolgt, transformationales Leadership hingegen eine starke Beziehungsorientierung aufweist. Welche Modelle für die Führung von Mitarbeiter*innen in Unternehmen eingesetzt werden, hängt in erster Linie von der Führungspersönlichkeit selbst ab. Immer wieder gibt es jedoch auch unternehmensweite Vorgaben, die die grundsätzliche Personalpolitik sowie den Umgang miteinander regeln. Diese Grundsätze in der Führung können dazu beitragen, dass Führungskräfte einerseits Unterstützung durch formale Vorgaben erhalten, Mitarbeiter*innen sich andererseits auf Kontinuität in der Zusammenarbeit einstellen können.

T-SFF2: Welche Anforderungen an Kompetenzen von Führungskräften und damit verbundene Chancen und Risiken lassen sich durch die Literatur ableiten?

Die Literatur zeigt deutlich, dass die Anforderungen an Führungskräfte ein breites Spektrum an Kompetenzen erfordern. Hierbei sind Führungskräfte gefordert, das Wissen über die Eigenheiten der Organisation zu haben, Fähigkeiten im Umgang mit Menschen aufzuweisen sowie die zu erreichenden Ziele zu managen. Diese Anforderungen gehen über die Anwendung von Methoden, die zur Zielerreichung beitragen, hinaus und erfordern auch die Fähigkeit, auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren.

Im strategischen Management und im Leadership müssen Führungskräfte in der Lage sein, zukunftsorientierte Ziele zu setzen, Mitarbeiter*innen über diese Ziele zu informieren und sie dazu zu motivieren, aktiv an der Zielerreichung mitzuwirken. Die geforderten Führungskompetenzen setzen sich somit aus verschiedenen Aspekten zusammen, wobei die Wertigkeit je nach individueller Führungsaufgabe variiert. Effektive Führung erfordert daher ein breites Spektrum von Fähigkeiten über Fach-, Methoden-, Sozial-, Umsetzungs- und Persönlichkeitskompetenzen.

Die fachliche Kompetenz von Führungskräften gewährleistet ein fundiertes Wissen über die Organisation und die mit der Funktion in Verbindung stehenden Aufgaben. Es ist die Grundlage für faktenbasierte Entscheidungen und gewährleistet, dass die Kontrolle der Zielerreichung den fachlichen Anforderungen gemäß erfolgen kann. Mit zunehmenden Managementaufgaben nimmt die Bedeutung fachlicher Kompetenzen mehr und mehr ab. An Bedeutung gewinnt hier die Sozialkompetenz einer Führungskraft, die auf zwischenmenschliche Beziehungen und eine gute Verträglichkeit abzielt.

Merkmale wie Kommunikationsfähigkeit, Stressresistenz, Offenheit und die Fähigkeit, Menschen zu motivieren, spielen eine entscheidende Rolle, sind jedoch im Gegensatz zu fachlichen Fähigkeiten nur schwer erlernbar. Sie werden durch Erfahrungen, die Erziehung oder persönliche Überzeugungen geprägt. Zusätzlich zu diesen Merkmalen sind in der Personalführung darüber hinaus Kontaktfähigkeit und Wertschätzung von besonderer Bedeutung. Als weitere Fertigkeit müssen Führungskräfte persönliche und methodische Kompetenzen vorweisen können. Hierbei geht es um Analyse- und Planungsfähigkeiten, die gewährleisten, dass Entscheidungen für das Unternehmen strategisch gut getroffen werden können. Persönlichkeitskompetenzen wie Belastbarkeit, Problemlösungsfähigkeit und Selbstmanagement tragen dazu bei, dass Führungskräfte in der Lage sind, auch mit ihren eigenen Ressourcen sorgsam umgehen zu können.

Bezogen auf die Persönlichkeit einer Führungskraft, werden an diese hohe Ansprüche gestellt. So werden Charaktereigenschaften wie Empathie, Überzeugungskraft, Redegewandtheit oder auch Charisma häufig als Merkmale genannt, die von Führungskräften bedient werden sollten. Wie in Kapitel 4.6 behandelt, nimmt vor allem das Big-Five-Persönlichkeitsmodell starken Bezug auf die Eigenschaften, die Führungskräfte vorweisen sollen, um in ihrer Rolle erfolgreich zu sein. Hierbei werden vorrangig Merkmale wie Extraversion, emotionale Stabilität oder Offenheit in Verbindung mit einer besonders guten Eignung als Führungskraft gebracht.

Um in eine Führungsposition zu gelangen, werden darüber hinaus Verträglichkeit sowie auch eine gewisse Portion Charisma als förderlich angesehen. Diese Eigenschaften beruhen auf angeborenen Merkmalen, vielfach geht es aber auch um Erfahrung und die Entwicklung eines eigenen Verständnisses von Führung, um glaubhaft und authentisch zu handeln. Nicht zu vergessen, zeichnet eine Führungskraft auch aus, zu wissen, was sie nicht weiß. Es ist nicht ihre Aufgabe,

die*der beste Fachfrau*Fachmann zu sein, sondern die Koordination der Aufgaben derart zu gestalten, dass alle Mitglieder im Team entsprechend ihrer Fähigkeiten ihre Leistung erbringen.

Mit Blick auf die Zukunft und die Arbeitswelt 4.0 werden von Führungskräften weitere Kompetenzen gefordert. Dazu gehören koordinierende Tätigkeiten, Medienkompetenz, die Fähigkeit als Coach*in zu agieren und agile Ansätze der Zusammenarbeit zu etablieren. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Rahmenbedingungen für zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten zu schaffen und das Selbstmanagement der Mitarbeiter*innen zu fördern. Dadurch kann es gelingen, der Wechselbereitschaft von Mitarbeiter*innen entgegenzuwirken, da Studien belegen, dass der überwiegende Grund für Kündigungen mit den jeweiligen Führungskräften zusammenhängt.

Chancen für Führungskräfte ergeben sich in der Anpassungsfähigkeit an die sich wandelnde Arbeitswelt, der Möglichkeit, vielfältige Fähigkeiten zu entwickeln und der Steigerung der Attraktivität für Mitarbeiter*innen. Risiken könnten in der Überforderung durch steigende Anforderungen und der Notwendigkeit liegen, sich ständig neuen Entwicklungen anzupassen. Die Literatur verdeutlicht insgesamt, dass erfolgreiche Führungskräfte in der Lage sein müssen, eine vielseitige und sich wandelnde Palette von Kompetenzen zu beherrschen.

Diesbezüglich spielt Führungskräfteentwicklung eine zentrale Rolle für den Erfolg eines Unternehmens. Es ist wichtig, klare Anforderungen an die Fähigkeiten von Führungskräften zu stellen und geeignete Instrumente zur Bewertung bestehender Fähigkeiten und zur Feststellung eines allfälligen Weiterbildungsbedarfs bereitzustellen. Vor allem in Zeiten der digitalen Revolution und den damit verbundenen Änderungen an die Anforderungen an Führungskräfte ist ein nachvollziehbares Konzept zur Führungskräfteentwicklung, das sowohl fachliche als auch persönliche Kompetenzen verbessert, entscheidend. Langfristige Strategien sind zu etablieren, die die Weiterentwicklung der Fähigkeiten von Führungskräften sicherstellen.

Die Auswahl von Führungskräften stellt für Organisationen immer wieder eine große Herausforderung dar. Oft fehlen angemessene Konzepte dafür. Es ist entscheidend, klare Anforderungen an die zu besetzende Stelle zu definieren und geeignete Auswahlmethoden abzuleiten. Intelligenztests werden selten für die Besetzung von Führungspositionen eingesetzt, obwohl Intelligenz eine wichtige Eigenschaft von Führungskräften ist. Gewünschte Fähigkeiten und Kompeten-

zen an die auszuwählende Führungskraft sollten im Vorfeld definiert werden. Im Auswahlverfahren muss gewährleistet werden, dass vergleichbare Ergebnisse erzielt werden können. Es ist wichtig, diese Risiken zu berücksichtigen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um eine erfolgreiche Auswahl und Entwicklung von Führungskräften zu realen Bedingungen zu gewährleisten und die Eignung eines* einer Kandidat*in für den späteren Berufsalltag feststellen zu können.

8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Aufbauend auf die in der Theorie beschriebenen Aspekte der Interessenvertretung und der Führung wird nun in Kapitel 8 auf die Grundlagen der empirischen Untersuchung Bezug genommen. Erläutert werden das Forschungsdesign und die Methode der Erhebung und Auswertung der Daten sowie wird auf die Auswahl der Expert*innen und die Interviewführung näher eingegangen. Die Darstellung der Ergebnisse aus der Empirie als auch die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen erfolgen in den Kapiteln 9 und 10.

8.1. Methodologie und Forschungsdesign

Die Methodologie beschäftigt sich mit der Auswahl geeigneter Methoden zur empirischen Erhebungsarbeit der Forschung, um die allgemeine Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse gewährleisten zu können und sicherzustellen, dass diese den wissenschaftlichen Prinzipien entsprechen sowie deren Reliabilität gewährleistet werden kann. Die Wahl der Methode hängt maßgeblich vom Gegenstand der Forschung und dem davon abgeleiteten Ziel ab. (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 29ff.)

In Bezug auf die empirische Forschung wird grundsätzlich nach quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden unterschieden. Dabei ist festzuhalten, dass die Fallzahlen bei der quantitativen Forschung in der Regel erheblich größer sind als in der qualitativen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die quantitative Forschung die Überprüfung von bestehenden Sachverhalten und Zusammenhängen unter Verwendung genauer Messung und Testverfahren zum Ziel hat, wohingegen die qualitative Forschung darauf abzielt, neue Erkenntnisse durch Offenheit und die Interpretation erhobener Ergebnisse zu generieren. Dabei können neue Erkenntnisse zwar bereits bei einzelnen Befragungen entstehen, dennoch werden auch in der qualitativen Forschung mehrere Interviews geführt, um von der Einzelmeinung eines Interviewpartners* einer Interviewpartnerin eine allgemeingültige Meinung ableiten zu können. (vgl. Brüsemeister 2008, S. 19f.; Lamnek/Krell 2016, S. 33)

In der vorliegenden Arbeit wird, um eine bestmögliche Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen gewährleisten zu können, auf das Prinzip der qualitativen Sozialforschung zurückgegriffen. Diese zielt darauf ab, Grundhaltungen, Denkmuster und Motive, aber auch gelebte Strukturen und Abläufe zu erörtern (vgl. Helfferich 2011, S. 30f.).

8.2. Erhebungsmethode

Die Erhebung der für die weiterführende Auswertung und Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen erforderlichen Daten erfolgte in Form von leitfadengestützten Expert*inneninterviews. Die Bezeichnung als Expert*in versteht sich hierbei im Kontext mit der zu repräsentierenden Funktion oder Gesellschaftsgruppe, welcher der*die Interviewpartner*in angehört (vgl. Mey/Mruck 2007, S. 254). Insgesamt zehn Einzelinterviews mit einer Gesamtdauer von je rund einer Stunde wurden hierfür geführt. Die für die Interviewführung angewendete Technik folgte dem Prinzip des halbstrukturierten Interviews. Im Gegensatz zum strukturierten Interview, bei dem sowohl die Fragen als auch die Antworten fix vorgegeben sind, oder dem nichtstandardisierten Interview, das sich dadurch kennzeichnet, dass es weder für die Fragen noch für die Antworten Standards gibt, orientieren sich leitfadengestützte Interviews an einer zuvor definierten Liste an Themen und Fragen, anhand dieser der*die Interviewpartner*in durch das Gespräch geführt wird. Dadurch ist diese*r frei in der Beantwortung der Fragen. Diese natürliche Form des Gesprächs führt häufig dazu, dass die Befragten von selbst Themen aufgreifen, die durch vertiefendes Nachfragen ausführlich beantwortet werden können. (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 41)

Im Rahmen der Erstellung des Leitfadens wurde einerseits das Prinzip der qualitativen Forschung eingehalten und andererseits aber ein erforderliches Maß an Offenheit geschaffen. Ebenso wurde auf eine angemessene Fülle an zu erhebenden Aspekten geachtet, um den Expert*innen ausreichend Möglichkeiten zur Darlegung ihrer Sichtweisen zu bieten. Der Leitfaden wurde übersichtlich gestaltet, um sicherzustellen, dass die ungeteilte Aufmerksamkeit dem*der Interviewpartner*in entgegengebracht und ein kontinuierlicher Austausch sichergestellt wird. (vgl. Helfferich 2011, S. 180)

Alle Interviews fanden persönlich in den Räumlichkeiten der Interviewpartner*innen statt. Die Kontaktaufnahme und die Vereinbarung der Interviewtermine erfolgten per E-Mail und in telefonischer Absprache, wobei auch kurz auf den Anlass des Anschreibens eingegangen wurde (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 55). Vor Beginn der eigentlichen Befragung fand stets ein kurzes Gespräch statt, im Rahmen dessen auf die Gründe für das Zusammentreffen nochmals eingegangen, formale Anforderungen abgehandelt und eine angemessene Arbeitsatmosphäre hergestellt wurde. Eine das Thema aufgreifende erste Frage eröffnete stets das Interview, die den Expert*innen erlaubte, sich auf die folgenden Inhalte zu fokussieren. Die Aufgabe der Interviewenden war es, das Gespräch zu lenken und durch gezieltes Nachfragen vertiefende Informationen auf zuvor oberflächlich ausgeführte Antworten zu erhalten. Signale des aktiven Zuhörens konnten dazu beitragen, dass die Interviewpartner*innen ausführlich über ihre Erfahrungen berichteten. In den Redefluss wurde nur dann eingegriffen, wenn Inhalte ausgeführt wurden, die weit am zu untersuchenden Thema vorbei lagen. Zum Abschluss des Interviews wurde den Interviewpartner*innen ermöglicht, weitere, relevante Aspekte einzubringen, die aus ihrer Sicht eine entsprechende Bedeutung für das Forschungsthema haben. (vgl. Mey/Mruck 2007, S. 259ff.)

Der Leitfaden, welcher sich in fünf Hauptbereiche untergliederte, wurde einem Pretest unterzogen und auf Verständlichkeit hin überprüft.

Die Interviews wurden jeweils in Form einer Audiodatei aufgezeichnet und durch ein Dienstleistungsunternehmen wörtlich transkribiert und anonymisiert.

8.3. Sampling

Die Auswahl der Interviewpartner*innen für das leitfadengestützte Expert*inneninterview folgte dem Grundsatz, dass diese entsprechendes Wissen in den der vorliegenden Masterarbeit betreffenden Fachbereichen aufweisen. Als Expert*innen verfügen sie über spezifische Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten oder befinden sich in speziellen Positionen von relevanten Unternehmen. (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 11f.) Dabei ist der Auswahl der Kriterien, die zukünftige Interviewpartner*innen als Expert*innen feststellen, besondere Bedeutung beizumessen. Entsprechendes Fachwissen sowie fundierte Kenntnis über die gelebte Praxis im jeweiligen Bereich sind hierbei nicht zu unterschätzende Merkmale. (vgl. Döring 2023, S. 371)

Es wurden daher Personen für die Befragung ausgewählt, die über die nötige Kenntnis zu Themen der Interessenvertretung und Führung verfügen. Kontaktiert wurden Führungskräfte von steirischen Interessenvertretungsorganisationen. Dies erfolgte im ersten Schritt schriftlich in Form einer E-Mail, in welcher der Grund und die voraussichtliche Dauer des Interviews kurz erläutert wurden. In weiterer Folge fand die Terminvereinbarung telefonisch statt. Bei der Auswahl der Organisationen wurden neben den gesetzlichen Interessenvertretungen auch verbandlich organisierte Unternehmen kontaktiert.

Benennung	Funktion	Datum	Beginn	Ende	Dauer
IP1	Referatsleiter*in	04.12.2023	11.00 Uhr	12.20 Uhr	01:17:55
IP2	Direktor*in	17.01.2024	14.00 Uhr	15.10 Uhr	01:06:19
IP3	Personalverantwortliche*r	18.01.2024	15.00 Uhr	16.00 Uhr	00:46:30
IP4	Personalverantwortliche*r	23.01.2024	13.30 Uhr	14.20 Uhr	00:45:30
IP5	Direktor*in	29.01.2024	15.30 Uhr	16.40 Uhr	01:04:28
IP6	Fachbereichsleiter*in	06.02.2024	14.00 Uhr	15.05 Uhr	01:00:25
IP7	Direktor*in	08.02.2024	10.00 Uhr	10.50 Uhr	00:47:08
IP8	Abteilungsleiter*in	15.02.2024	11.00 Uhr	12.00 Uhr	00:48:24
IP9	Personalverantwortliche*r	19.02.2024	16.00 Uhr	17.10 Uhr	01:05:40
IP10	Direktor*in	05.03.2024	11.00 Uhr	11.50 Uhr	00:44:16
IP11	Direktor*in	19.03.2024	14.00 Uhr	15.00 Uhr	00:55:52
					10:22:27

Tab. 3: Darstellung der Interviewpartner*innen. Quelle: eigene Darstellung, 2024

8.4. Auswertungsmethode und Kategoriensystem

Die Auswertung der im Zuge der Transkription anonymisierten Interviews erfolgte nach dem Grundsatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Darüber hinaus fanden Postskripte, die bei Bedarf unmittelbar im Anschluss an die Befragung angefertigt wurden, ebenfalls den Weg in die Auswertung der gewonnenen Informationen. Diese Aufzeichnungen können einen wesentlichen Beitrag leisten, da sie Eindrücke, die durch die Tonaufnahme nicht wahrgenommen werden können, wiedergeben. (vgl. Naderer 2007, S. 369) Die schriftlichen Transkripte wurden mithilfe einer QDA Software weiterverarbeitet. Die Einpflege von Kategorien, die farbliche Markierung relevanter Textstellen sowie die Möglichkeit, im Rahmen der Bearbeitung entstehende Gedanken im System festhalten zu können, trug in weiterer Folge dazu bei, die anschließende inhaltliche Analyse effizient und effektiv durchzuführen. (vgl. Kuckartz 2018, S. 175)

Im Laufe der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse, in welcher sieben Teilschritte unterschieden werden, wurde zunächst der Text aufmerksam gelesen und anschließend wurden erste Markierungen sowie Notizen verfasst. Diese erste Phase der Textarbeit bildete die Basis für die im zweiten Schritt erfolgende Festlegung der Hauptkategorien. Diese lassen sich häufig aus den Themenblöcken des Leitfadens ableiten. Ergebnisse der Befragung können dazu führen, dass weitere Kategorien erforderlich sind. Um das entwickelte Kategoriensystem auf seine Anwendbarkeit zu überprüfen, empfiehlt es sich, dieses einer Probeauswertung zu unterziehen. (vgl. Kuckartz 2018, S. 100ff.)

Folgende Hauptkategorien ließen sich aus dem ersten Codierungsprozess ableiten:

Hauptkategorien
HK 1: Bedeutung und Herausforderungen zur Führung von Interessenvertretungsorganisationen
HK 2: Besonderheiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen
HK 3: Eigenschaften von Führungskräften in Interessenvertretungsorganisationen
HK 4: Führungskräfteentwicklung in Interessenvertretungsorganisationen
HK 5: Kriterien und Prozesse bei der Besetzung von Führungspositionen in Interessenvertretungsorganisationen

Tab. 4: Hauptkategorien. Quelle: eigene Darstellung, 2024

Anschließend wurden sämtliche Transkripte in einem ersten Codierungsprozess anhand der Hauptkategorien bewertet. Als Ergebnis konnte in einem nächsten Schritt das Kategorienschema um Subkategorien ergänzt werden, was im zweiten Codierungsprozess eine noch spezifischere Analyse der Interviewergebnisse gewährleisten konnte. Dabei wurden übereinstimmende Themen aus den Interviews zusammengefasst. (vgl. Kuckartz 2018, S. 102ff.) Die Darstellung der Ergebnisse sowie deren Interpretation finden sich in den folgenden Kapiteln der Masterarbeit.

8.5. Qualitätssicherung und Gütekriterien

Das methodische Vorgehen und die gewonnenen Erkenntnisse wurden umfassend dokumentiert. In der qualitativen Forschung wird vor allem auf die Zuverlässigkeit der erhobenen Daten und das wiederholte Auftreten relevanter Aussagen besonderes Augenmerk gelegt (vgl. Kruse 2015, S. 55f.). Im Hinblick auf die Gütekriterien muss im Fall der qualitativen Forschung anhand von Interviews vor allem gewährleistet werden, dass ein entwickelter Leitfaden den Interviewpartner*innen ein angemessenes Ausmaß an Offenheit in ihren Antworten ermöglicht. Dies bringt aber auch die Notwendigkeit mit sich, die Struktur der Forschungsmethode derart zu gestalten, dass die zugrundeliegenden Ziele erreicht werden können. Zudem ist sicherzustellen, dass die Erkenntnisse anhand nachvollziehbarer Prozessschritte gewonnen wurden. (vgl. Helfferich 2011, S. 155ff.)

Der entwickelte Leitfaden wurde gemeinsam mit Kolleg*innen bewertet und Verbesserungsvorschläge wurden eingearbeitet. Außerdem wurde vor Durchführung des ersten Interviews Feedback der Betreuerin der Masterarbeit eingeholt.

„Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Regelgeleitetheit, intersubjektiver Nachvollziehbarkeit, Auditierbarkeit etc. sind Gütekriterien, die nicht nur die inhaltsanalytische Auswertungstechnik betreffen, sondern als Gütekriterien für das gesamte Forschungsprojekt gelten.“ (Kuckartz 2018, S. 204) Dazu galt es zu gewährleisten, dass die Auswahl der Interviewpartner*innen der inhaltlichen Ausrichtung der Masterarbeit entsprach, erhobene Daten gesichert wurden, eine vollständige Transkription der durchgeführten Interviews erfolgte und die Ausführungen in den erhobenen Daten keinen Rückschluss auf die Befragten zulassen. Ebenfalls wurde die Entscheidung für die gewählte Methode nachvollziehbar dargestellt sowie erläutert, nach welchem Prinzip die inhaltliche Analyse stattgefunden hat und die korrekte Anwendung des dazu verwendeten Verfahrens sichergestellt. Um die Übertragbarkeit der Inhalte der qualitativen Forschung zu gewährleisten, wurde der Leitfaden für das Expert*inneninterview so gestaltet, dass die überwiegenden Themen auch für Führungskräfte außerhalb von Interessenvertretungsorganisationen Relevanz aufweisen. (vgl. Kuckartz 2018, S. 204ff.)

9. DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Im nachfolgenden Kapitel erfolgt die Darstellung der empirischen Ergebnisse anhand der Auswertungen aus den geführten Interviews. Der Aufbau orientiert sich an den Haupt- und Subkategorien.

Hauptkategorie 1 befasst sich mit der Frage nach den Herausforderungen in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen. Dabei soll erhoben werden, ob Abhängigkeiten im Führungsverhalten und in den Führungsaufgaben auf die Organisation wirken, welche Bedeutung Führung für die Organisation und die Führungskräfte hat und wie Führung auf Mitarbeiter*innen in Interessenvertretungsorganisationen wirkt. Weiters ist festzustellen, ob bzw. welche Führungsgrundsätze von Interessenvertretungsorganisationen angewendet werden.

Hauptkategorie 2 beleuchtet die Besonderheiten im Hinblick auf Führung von Interessenvertretungsorganisationen. Es gilt zu hinterfragen, wie das Führungsverhalten in den befragten Organisationen beeinflusst wird und woran sich Führungskräfte von Interessenvertretungsorganisationen orientieren.

Die Hauptkategorie 3 stellt die Führungskraft als Persönlichkeit in den Mittelpunkt. Es soll erarbeitet werden, welche fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen die Interviewpartner*innen zur Führung von Interessenvertretungsorganisationen als wichtig erachten und von der Organisation gefordert werden.

In Hauptkategorie 4 werden Maßnahmen vorgestellt, die Interessenvertretungsorganisationen ergreifen, um die Entwicklung von Führungskräften zu unterstützen. In den Subkategorien geht es um die Analyse von Möglichkeiten, sich im Unternehmen in Richtung einer Führungsposition zu entwickeln. Weiters wird erhoben, ob Maßnahmen ergriffen werden, die Mitarbeiter*innen für eine Führungsposition motivieren. Im Rahmen der Auswertung wurde im Hinblick auf die Unterstützung für Führungskräfte eine induktive Subkategorie erkannt.

In der Hauptkategorie 5 wird schlussendlich auf den Prozess zur Besetzung von Führungspositionen näher eingegangen. Es wird erhoben, nach welchen Kriterien Führungskräfte ausgewählt werden und der Prozess der Entscheidungsfindung und Besetzung wird diskutiert.

9.1. Bedeutung und Herausforderungen der Führung in Interessenvertretungsorganisationen

Im Rahmen der Interviews zeigte sich, dass alle Interviewpartner*innen ein ausgeprägtes Bewusstsein im Hinblick auf ihre Verantwortung als Führungskraft aufweisen. Die Befragten legten dar, dass ihre Aufgaben sehr vielschichtig seien und sowohl die Führung von Mitarbeiter*innen als auch das Treffen von Entscheidungen in ihren Verantwortungsbereich fallen. Was die Herausforderungen in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen betrifft, so konnten ebenfalls einige Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Diese verantwortungsvolle Tätigkeit bietet neben Spannung immer wieder Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Zudem lassen sich häufig Situationen erkennen, die Führungskräfte an ihre Belastungsgrenzen bringen. (vgl. IP9 2024, Z. 194-195) Um die Ergebnisse der Befragung strukturiert darzustellen, wird eine Unterteilung in fünf Subkategorien vorgenommen und in den nachfolgenden Ausführungen näher erläutert.

9.1.1. Bedeutung von Führung im Unternehmen

Der überwiegende Teil der Interviewpartner*innen ist in hierarchisch organisierten Interessenvertretungsorganisationen beschäftigt. Regelmäßige Abstimmungen und Dienstbesprechungen tragen dazu bei, innerhalb der Organisation einen angemessenen Austausch von Informationen zu gewährleisten. Im Rahmen dieser Dienstbesprechungen und Klausuren werden neben strategischen Dingen auch tagesaktuelle Themen diskutiert und gewährleistet, dass Führungskräfte innerhalb der Organisation bestmöglich informiert sind. (vgl. IP5 2024, Z. 343-346; IP9 2024, Z. 18-21; IP2 2024, Z. 165-166) Zudem finden sich in steirischen Interessenvertretungsorganisationen auch sehr flache hierarchische Aufbauorganisationen. Diese sind vorwiegend in jenen Organisationen anzutreffen, die nicht als gesetzliche Landesvertretungen installiert sind. (vgl. IP11 2024, Z. 11)

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Zusammenarbeit innerhalb der Organisationen sehr gut stattfindet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich in den letzten Jahren der Umgang innerhalb der Organisation in Richtung eines kollegialen Miteinanders verändert hat und darauf, dass die

aktuelle Führungsspitze einen ähnlichen Werdegang hinter sich hat. (vgl. IP6 2024, Z. 94-96, 606-609)

In einem Interview wurde kritisch angemerkt, dass dem Thema Führung innerhalb der Organisation insgesamt zu wenig Bedeutung beigemessen werde (vgl. IP1 2023, Z. 53-54). Auch was die Führungsverantwortung betrifft, so wurde durch die Befragten zweimal ausgeführt, dass das Führungsverhalten ihrer Kolleg*innen durchaus Verbesserungspotenzial bietet (vgl. IP10 2024, Z. 87-88; IP 7 2024, Z. 30-32).

Im Zusammenhang mit der Führung der Organisation lässt sich darstellen, dass Interessenvertretungsorganisationen in der Vorgehensweise der Abläufe innerhalb des Unternehmens sehr frei sind. Die Vielfalt in den Aufgaben orientiert sich vorwiegend an den Anforderungen der Mitglieder sowie an den Vorgaben der Funktionär*innen. Der laufende Austausch miteinander und mit den Klient*innen trägt dazu bei, dass die Ziele der Organisation gut umgesetzt werden können und ein Mehrwert für die Kund*innen erkannt wird. (vgl. IP9 2024, Z. 19-21; IP3 2024, Z. 21-24; IP4 2024, Z. 41-43)

Interessenvertretungsorganisationen erfüllen für ihre Mitglieder wichtige Aufgaben. Die in den Organisationen vorliegenden Abläufe und Strukturen (z. B. Führungskräfteklausuren) tragen dazu bei, die große Verantwortung, die den Organisationen übertragen wurde, zu bewerkstelligen. (vgl. IP5 2024, Z. 16-17)

9.1.2. Bedeutung von Führung für Führungskräfte

Führung hat in erster Linie damit zu tun, voranzugehen (vgl. IP1 2023, Z. 9; IP2 2024, Z. 144). Damit verbunden ergibt sich das Erfordernis, Entscheidungen zu treffen, die Verantwortung für das Aufgabengebiet und die Mitarbeiter*innen zu übernehmen, Ziele vorzugeben und auch zu überprüfen, ob die Ziele erreicht werden können. Des Weiteren obliegt Führungskräften die Aufgabe, strategische Entscheidungen zu treffen und eine Vorstellung davon zu haben, wie sich die jeweilige Interessenvertretungsorganisation zu einem zukunftsfähigen Unternehmen weiterentwickeln kann. (vgl. IP5 2024, Z. 367-368) Hierbei geht es darum, zu erkennen und richtig einzuschätzen, ob die ins Auge gefassten Ziele mit den verfügbaren Ressourcen zu erbringen sind und die inhaltliche Ausrichtung in der Zielsetzung den Ideen und Vorstellungen des Unternehmens im

Allgemeinen entspricht (vgl. IP8 2023, Z. 200-201). Der wertschätzenden Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter*innen wird besondere Bedeutung beigemessen. Führungskräfte tragen in diesem Zusammenhang die Verantwortung, Mitarbeiter*innen entsprechend ihrer Fähigkeiten zu fördern und zu fordern. Eine offene und wertschätzende Kommunikation kann hierbei als zentrales Element der guten Zusammenarbeit gesehen werden. Als Führungskraft ist es wichtig, offen auf das Team zuzugehen und regelmäßig vor Ort zu sein, um für die Anliegen, Ideen oder auch Herausforderungen der Mitarbeiter*innen als Ansprechpartner*in erreichbar zu sein. Dies kann durch regelmäßige Teambesprechungen und Mitarbeiter*innengespräche gewährleistet werden. (vgl. IP2 2024, Z. 153-154; IP6 2024, Z. 147-149; IP10 2024, Z. 59-64) Im Zuge dieser Gesprächsrunden ist es für die Führungskräfte besser möglich, herauszufinden, ob die gemeinsamen Ziele erreicht werden können oder Mitarbeiter*innen Unterstützung brauchen. Zudem wird es als wertvoll angesehen, dass neben der beruflichen Zusammenarbeit auch das Persönliche nicht zu kurz kommt. Für die Zusammenarbeit und die Entwicklung des Teams ist es wichtig, innerhalb der Organisationseinheit ein gutes Miteinander zu pflegen und die eine oder andere private Information zu teilen. Führungskräften obliegt hierbei die Aufgabe, sich neben aller beruflichen Anforderungen auch für die persönlichen Situationen der Mitarbeiter*innen zu interessieren und die Zeit am Arbeitsplatz so zu gestalten, dass eine gute Stimmung herrscht. (vgl. IP2 2024, Z. 629-635)

Der Wechsel in eine Führungsfunktion innerhalb der gleichen Organisationseinheit stellt für neue Führungskräfte und die zu früherenden Kolleg*innen auch unter Umständen eine gravierende Veränderung in der Zusammenarbeit dar (vgl. IP8 2024, Z. 56-58; IP9 2024, Z. 540-543). Der Aufstieg innerhalb des eigenen Unternehmens in die nächste Hierarchiestufe und die Übernahme neuer Verantwortungen lassen feststellen, dass es durchaus schwierig sein kann, eine neue Rolle im bisherigen Team zu übernehmen (vgl. IP7 2024, Z. 264-265). Führung bedeutet unter anderem auch, Entscheidungen zu treffen, die nicht immer von allen Mitarbeiter*innen gutgeheißen werden. Aufkommendes Unverständnis unter den Kolleg*innen kann teilweise darauf zurückgeführt werden, dass Hintergrundinformationen, die für das Treffen einer Entscheidung relevant sind, nicht immer an alle Kolleg*innen kommuniziert werden können. (vgl. IP5 2024, Z. 62-64; IP8 2024, Z. 180-181; IP4 2024, Z. 48)

Speziell im Hinblick auf die Führung einer Interessenvertretungsorganisation obliegt Führungskräften neben der Führung von Mitarbeiter*innen vor allem die Verantwortung, für ihr Klientel entsprechende Leistungen zu erbringen sowie herauszufinden, welche Anforderungen an die Dienstleistungen gestellt werden und entsprechende Prioritäten zu setzen (vgl. IP6 2024, Z. 273-277; IP8 2024, Z. 206-209).

9.1.3. Wirkung der Führung auf Mitarbeiter*innen

Führungskräften in steirischen Interessenvertretungsorganisationen ist es besonders wichtig, dass sich die Mitarbeiter*innen ihrer Organisationseinheiten am Arbeitsplatz wohlfühlen. Gewährleistet wird dies durch das Pflegen einer regelmäßigen und offenen Kommunikation und das Geben von positivem wie auch negativem Feedback. (vgl. IP10 2024, Z. 108) Dazu wird, neben vielen anderen, auch die Methode des Mitarbeiter*innengesprächs eingesetzt. Diese finden regelmäßig statt und dienen unter anderem dazu, Feedback an die Kolleg*innen zu richten sowie von den Mitarbeiter*innen zu erfahren, wie sie die Zusammenarbeit mit den Führungskräften empfinden. Im Zuge dieser Gesprächsrunden werden Ziele für die nächste Zeit vereinbart und die Zielerreichung einer vergangenen Periode diskutiert. (vgl. IP7 2024, Z. 68-71; IP6 2024, Z. 142-143; IP5 2024, Z. 202-204)

Hierzu darf, neben allen beruflichen Fragestellungen, die es zu bearbeiten gilt, auch das Persönliche nicht zu kurz kommen. Von den Mitarbeiter*innen wird es sehr geschätzt, wenn auch private Themen in einem angemessenen Rahmen Platz finden. Das Interesse von Führungskräften an den persönlichen Situationen der Mitarbeiter*innen wird als besonders wertschätzend empfunden. Für das Teamgefüge und die Motivation der Mitarbeiter*innen ist es förderlich, wenn im Rahmen des Zusammenarbeitens auch die eine oder andere gesellschaftliche Veranstaltung (z. B. das Feiern eines Geburtstages) Platz im Arbeitsalltag findet. (vgl. IP8 2024, Z. 131-132; IP2 2024, Z. 201)

Zusätzlich förderlich für die Zusammenarbeit und Leistungsbereitschaft ist es, wenn Mitarbeiter*innen einen Sinn in ihren Aufgaben erkennen können (vgl. IP3 2024, Z. 87-88; IP4 2024, Z. 80-81). Wenn der Weg zur Zielerreichung von den Kolleg*innen selbst gewählt werden darf, fördert dies die Motivation. Jedoch ist diese Art der Zielvereinbarung nicht für jede*n Mitarbeiter*in

passend. Für die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaft ist es wichtig, als Führungskraft zu erkennen, welche Form der Führung von jeder*jedem Einzelnen gebraucht wird. (vgl. IP9 2024, Z. 42-47)

Mitarbeiter*innen bevorzugen es, in Entscheidungsprozesse mit eingebunden zu werden. Häufig ist den jeweiligen Führungskräften deren Meinung besonders wichtig. Es ist anzustreben, Entscheidungen als Team gemeinsam zu treffen. Dabei können oftmals unerwartete Ideen aufkommen, die eine neue Sicht auf Dinge ermöglichen. Die Verantwortung für eine Entscheidung liegt letztendlich jedoch bei den Führungskräften. (vgl. IP4 2024, Z. 13-15; IP9 2024, Z. 92-39; IP7 2024, Z. 78-81)

Mitarbeiter*innen erwarten, dass Führungskräfte Entscheidungen treffen. Diese Erwartungshaltung ist nachvollziehbar und auch legitim und trägt, neben anderen Faktoren, zu einer verbesserten Mitarbeiter*innenzufriedenheit bei. (vgl. IP1 2023, Z. 10-11; IP2 2024, Z. 25-26) Hinzu kommt, dass es für sie eine hohe Relevanz hat, sich mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, identifizieren zu können. Als Maßnahme dazu können Aktivitäten rund um Themen des Employer Brandings betrachtet werden. (vgl. IP3 2024, Z. 18-20, 73-75)

9.1.4. Abhängigkeiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen

Abgeleitet von den unter Kapitel 9.1.2. angeführten Anforderungen, dass Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen die Aufgabe haben, vor allem dafür Sorge zu tragen, dass die Anforderungen der Kund*innen bestmöglich befriedigt werden können, ergeben sich folglich aus den daraus ableitbaren Zielsetzungen die Abhängigkeiten in der Führungsverantwortung (vgl. IP7 2024, Z. 58-59). Dabei orientieren sich die Organisationen in erster Linie an den fachlichen und gesetzlichen Aufträgen, die vielfach von den Mitgliedern, Funktionär*innen oder übergeordneten Führungskräften ausgehen.

Nicht außer Acht zu lassen im Hinblick auf Abhängigkeiten ist auch die Einstellung der Gesellschaft, wo immer wieder festzustellen ist, dass häufig Kritik geübt wird (vgl. IP4 2024, Z. 106-108). Führungskräfte sind vermehrt gefordert, sich plötzlich ergebende Themen aufzugreifen und entsprechend der zu vertretenden Berufsgruppe zu behandeln. Aber auch die Politik und die han-

delnden Parteien beeinflussen die Tätigkeiten und somit die Führungsaufgaben von Interessenvertretungsorganisationen in der Steiermark. Diese Abhängigkeiten betreffen jedoch vorwiegend die fachliche Ausrichtung der Organisationen und wirken weniger auf die operative Führung von Mitarbeiter*innen. (vgl. IP8 2024, Z. 221-223; IP6 2024, Z. 350-356) Nicht unwesentlich ist darüber hinaus, dass die Art und Weise der Behandlung unterschiedlicher Themen von den zur Verfügung stehenden Ressourcen beeinflusst wird (vgl. IP9 2024, Z. 167-168).

9.1.5. Herausforderungen in der Führung für die Führungskräfte und Organisationen

„Also ich habe da schon viele schlaflose Nächte gehabt. Aber es hat eigentlich immer zum größten Teil Spaß gemacht.“ (IP8 2024, Z. 347-348) Mit dieser Aussage soll verdeutlicht werden, dass die Führung von Mitarbeiter*innen und Interessenvertretungsorganisationen die darin agierenden Führungskräfte durchaus immer wieder vor große Herausforderungen stellt. Vor allem dann, wenn sie sich innerhalb der Organisation entwickeln und aus Kolleg*innen plötzlich Vorgesetzte werden, wie dies bereits in Kapitel 9.1.2. ausgeführt wurde. Ein Rollenwechsel bringt oft eine große Veränderung mit sich. Dabei geht es oft weniger um die fachlichen Themen, sondern eher um persönliche Beziehungen, die sich durch die Übernahme einer Führungsposition verändern. Mitunter schaffen es einige Führungskräfte auch kaum, in der neuen Rolle wirklich anzukommen. (vgl. IP1 2023, Z. 662-665, 105-106)

Herausfordernd ist weiters, dass aufgrund bestehender Regelungen und Vorgaben den Wünschen der Mitarbeiter*innen, beispielsweise nach einer besseren Bezahlung, nur schwer bis gar nicht nachgekommen werden kann. Führungskräfte sind in diesen Fällen besonders gefordert, ihre Teams zu motivieren und einer starken Fluktuation entgegenzuwirken. Es ist zu gewährleisten, dass trotz beschränkter Ressourcen die Aufträge und Anforderungen an die Organisationen bewerkstelligt werden können. Diesbezüglich sind Interessenvertretungsorganisationen gut beraten, wenn für Mitarbeiter*innen Möglichkeiten der Entwicklung geboten werden. (vgl. IP1 2023, Z. 544-546; IP4 2024, Z. 292-293) Führungskräfte sehen sich zudem vermehrt in einer Art Sandwich-Position, da sie einerseits mit den Anliegen der Mitarbeiter*innen konfrontiert werden und andererseits die Vorgaben der Unternehmen umzusetzen haben (vgl. IP5 2024, Z. 337-338).

Als weitere Herausforderung für Führungskräfte wird die hohe Dynamik in den Anforderungen, die an sie und ihre Mitarbeiter*innen gestellt werden, gesehen. Die zu verrichtenden Tätigkeiten sind besonders vielschichtig und eine Kontinuität in den Aufgaben, vor allem für Führungskräfte, kann nur sehr schwer gewährleistet werden. In den Verantwortungsbereichen müssen laufend neue Themen bearbeitet werden. Dies rührt von der Diversität der zu betreuenden Kund*innen her, da innerhalb einer Zuständigkeit für eine Berufsgruppen wiederum sehr viele Unterordnungen vorhanden sein können, welche alle entsprechend betreut werden wollen. Dies führt dazu, dass die Anforderungen an Mitarbeiter*innen und Führungskräfte kontinuierlich steigen, da die Komplexität in den Bedürfnissen der Kund*innen zunimmt. (vgl. IP4 2024, Z. 304-306; IP6 2024, Z. 190-194) Hier spielt auch eine Rolle, dass die Menschen und damit die Gesellschaft, die auf Interessenvertretungsorganisationen Einfluss nehmen, komplizierter werden (vgl. IP7 2024, Z. 380-382). Führungskräfte sind demnach zunehmend gefordert, Lösungen zu suchen und zu finden, die deeskalierend wirken. Führungskräfte sind insofern auf eine gute Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeiter*innen sowie auf ein gutes Einvernehmen mit Funktionär*innen angewiesen. Interessenkonflikte sind dabei nicht auszuschließen. (vgl. IP5 2024, Z. 61-62, 95-97)

9.1.6. Führungsgrundsätze in Interessenvertretungsorganisationen

Einige Interessenvertretungsorganisationen der Steiermark verfügen über allgemein gültige und von der Organisation vorgegebene Führungsgrundsätze. Leitmotive und Handlungsprinzipien wurden erarbeitet, die Führungskräfte dabei unterstützen sollen, ihre Verantwortung entsprechend erfüllen zu können und Orientierung zu erfahren. Zudem gibt es in einigen Organisationen eine Art Richtlinie, die die allgemeine Zusammenarbeit regeln soll und die Unternehmenskultur wiedergibt. (vgl. IP11 2024, Z. 244-248) Ein wertschätzender und respektvoller Umgang mit den Mitarbeiter*innen und unter den Führungskräften wird überwiegend gepflegt (vgl. IP1 2023, Z. 430-431; IP2 2024, Z. 183-185). Was den angewandten Führungsstil in den Organisationen betrifft, so gibt es eine große Bandbreite. Der eigene Führungsstil der Befragten wird in diesem Zusammenhang vielfach als freundschaftlich, wertschätzend und motivierend, aber auch konsequent bezeichnet (vgl. IP4 2024, Z. 7-10; IP10 2024, Z. 66-67). Was den Führungsstil der Kolleg*innen betrifft, so führen einige der Interviewpartner*innen aus, dass dieser ganz anders sei; der Eindruck besteht, dass innerhalb der Organisation teilweise ein strenger bis fast militärischer, auf

Leistungen und Kennzahlen bezogener Führungsstil gelebt wird (vgl. IP10 2024, Z. 10; IP1 2023, Z. 210-211). Darüber hinaus wird die Bereitschaft, die Aufgaben und die Verantwortung als Führungskraft vollumfänglich zu übernehmen, nicht immer festgestellt (vgl. IP7 2024, Z. 30-32).

9.2. Besonderheiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen

Der Fokus in den Tätigkeiten von Interessenvertretungsorganisationen liegt in erster Linie, gemäß ihrer Bezeichnung, auf der Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder. Das stellt, entsprechend der Diversität der Anforderungen und Bedürfnisse der Mitglieder, eine gewisse Herausforderung dar, da sich daraus nicht selten auch Interessenkonflikte innerhalb der Organisationen ableiten können. (vgl. IP9 2024, Z. 258-260; IP5 2024, Z. 61-62) Dies rührt häufig auch daher, dass die Belange und Schwerpunkte von Mitgliedern der jeweiligen Interessenvertretungsorganisationen von starkem öffentlichem Interesse begleitet sind und es daher gelegentlich zu Spannungen in der Gesellschaft kommt (vgl. IP7 2024, Z. 93-95).

Als Besonderheit kann außerdem festgehalten werden, dass Interessenvertretungsorganisationen gesetzlich verankerte Funktionär*innenstrukturen aufweisen, die maßgeblich in der Zielsetzung und Entscheidungsfindung Einfluss auf die Organisation ausüben. Funktionär*innen werden als Bindeglied zu den Mitgliedern gesehen und tragen die Anforderungen von der Basis in die operative Ebene der Organisationen. Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen haben dadurch neben den Herausforderungen in der Führung von Mitarbeiter*innen und der Orientierung an den Unternehmenszielen eine weitere Dimension, die auf ihre tägliche Arbeit einwirkt. In diesem Zusammenhang ist es von Zeit zu Zeit erforderlich, als Führungskraft der Standesvertretung Bericht zu erstatten und dadurch die Leistungen des überantworteten Teams zu rechtfertigen. (vgl. IP8 2024, Z. 168-173, 245-246; IP6 2024, Z. 24-26; IP2 2024, Z. 74-75)

Als weitere Besonderheit ist die Dualität in Interessenvertretungsorganisationen zu nennen. Damit ist gemeint, dass es neben den Funktionär*innen (auch als Selbstverwaltung von einigen Interviewpartner*innen bezeichnet) auf operativer Ebene Angestellte gibt. Somit sind Interessenvertretungen nicht mit herkömmlichen Dienstgeber*innen vergleichbar (vgl. IP5 2024, Z. 505-506). Interessenvertretungsorganisationen weisen vielfach eine sehr steile Hierarchie auf. Dies legt die Vermutung nahe, dass sich jene mit flachen Hierarchien eher schwertun (vgl. IP1 2023,

Z. 248-250). Hingegen gibt es auch solche, die über eine sehr flache Hierarchie verfügen. Dies ist aber vorwiegend in Organisationen vorzufinden, die eine eher geringe Mitarbeiter*innenanzahl aufweisen. (vgl. IP2 2024, Z. 48; IP11 2024, Z. 10-11)

Interessenvertretungsorganisationen sind, im Gegensatz zu privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen, nicht vordergründig auf Gewinn ausgerichtet, was Führungskräfte als durchaus positiv bewerten (vgl. IP2 2024, Z. 213-217; IP1 2023, Z. 124-126).

Interessenvertretungsorganisationen, und in Folge dessen auch die Führungskräfte, orientieren sich maßgeblich an den Vorgaben der Funktionär*innen. Die Themen, Zielsetzungen und Aufgaben leiten sich überwiegend von den Anforderungen der Mitglieder ab. Im Rahmen von Gremiensitzungen wird gemeinsam mit den operativ verantwortlichen Führungskräften diverser Fachbereiche beschlossen, welche Ziele aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen – diese können neue gesetzliche Forderungen oder auch plötzlich auftretende Herausforderungen sowie tagesaktuelle Themen der zu vertretenden Gruppe sein – verfolgt werden. (vgl. IP1 2023, Z. 159-161; IP6 2024, Z. 268-272) Hinzu kommen vielerlei gesetzliche Auflagen und Aufgaben, die von übergeordneten Stellen an die Interessenvertretungsorganisationen übertragen werden (vgl. IP9 2024, Z. 239-241; IP4 2024, Z. 163-164).

In Bezug auf die Besetzung von Dienstposten wird teilweise den Funktionär*innen ein Mitspracherecht eingeräumt, vor allem dann, wenn es um bestimmte Führungspositionen geht (vgl. IP3 2024, Z. 183-185; IP7 2024, Z. 353-355). Darüber hinaus orientieren sich die Organisationen an den selbst auferlegten Grundsätzen, die häufig in einem Mission Statement festgehalten sind. Hinzu kommen eigene Ideen, die Mitarbeiter*innen aufgrund ihrer Tätigkeit einbringen und Direktiven, die von Führungskräften der nächsten Hierarchiestufe angeordnet werden. (vgl. IP10 2024, Z. 210; IP2 2024, Z. 140-141; IP3 2024, Z. 22-24)

9.3. Eigenschaften von Führungskräften in Interessenvertretungsorganisationen

Es braucht eine Vielzahl an Eigenschaften und Fähigkeiten, um eine gute Führungspersönlichkeit zu sein. Im Zuge der Befragung wurde festgestellt, dass es schwer erlernbar ist, gut zu führen.

Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen verlassen sich in Sachen Führung oftmals auf ihr Bauchgefühl. (vgl. IP9 2024, Z. 281-283; IP10 2024, Z. 298, 96-97)

Besonders die Mitarbeiter*innenführung braucht langjährige Erfahrung. Neben den entsprechenden fachlichen Kompetenzen müssen Führungspersönlichkeiten vor allem Fähigkeiten wie Zielstrebigkeit, Konsequenz und Fleiß aufweisen können, um erfolgreich zu sein. Vor dem Hintergrund, dass Interessenvertretungsorganisationen viele verschiedene Aufgaben zu erfüllen haben, kann nicht grundsätzlich festgestellt werden, welche Kompetenzen die ideale Führungskraft aufweisen muss. Es gilt die Frage zu beantworten, worin das Unternehmen den Schwerpunkt der Leistungen sieht bzw. welche Eigenschaften im Kontext der zu leitenden Organisationseinheit am meisten erforderlich sind. Dabei hat es zumeist mit der Stellung der Führungskraft in der Hierarchie des Unternehmens zu tun, welche Eigenschaften notwendig sind, um der Führungsverantwortung am besten nachkommen zu können. (vgl. IP9 2024, Z. 281-287) Hierbei wird der fachlichen Kompetenz in höheren Führungsebenen weniger Bedeutung beigemessen als den persönlichen und sozialen Eigenschaften (vgl. IP1 2023, Z. 399-401).

Sämtliche Kompetenzen und Eigenschaften von Führungskräften müssen klar voneinander getrennt und mit Bezugnahme auf die jeweilige Position betrachtet werden. Es ist erforderlich, dass eine Unterscheidung in fachliche Kompetenzen und Fähigkeiten zur Führung von Mitarbeiter*innen unternommen wird. (vgl. IP8 2024, Z. 275-276) Wichtig hierbei ist es, dass eine vernünftige Mischung aus fachlichen und persönlichen Fertigkeiten vorgewiesen werden kann, um als Führungskraft erfolgreich zu sein (vgl. IP7 2024, Z. 160-161). Vor allem aber müssen Führungskräfte den zugeteilten Mitarbeiter*innen gegenüber ein entsprechendes Maß an Vertrauen entgegenbringen. Die Offenheit für Neues und das Zulassen neuer Ideen aus der Mitarbeiter*innenschaft macht Führungsarbeit zu einer interessanten und spannenden Aufgabe. (IP9 2024, Z. 526, 522-526) Zudem profitieren Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen von einem breiten Netzwerk innerhalb der Branche, das über die eigene Organisation hinausgeht (vgl. IP2 2024, Z. 482-484).

9.3.1. Anforderungen an fachliche Fähigkeiten

Die fachliche Kompetenz von Führungskräften hat für alle Interviewpartner*innen eine relevante Bedeutung. Ein entsprechendes Grundverständnis für den zu leitenden Fachbereich ist die Grundvoraussetzung, um eine Organisationseinheit gut führen zu können (vgl. IP7 2024, Z. 154-156). Um von Mitarbeiter*innen akzeptiert zu werden, ist es durchaus erforderlich, über ausreichendes Fachwissen im jeweiligen Themengebiet zu verfügen. Darüber hinaus besteht bei fehlendem fachlichem Verständnis die Gefahr, falsche Entscheidungen zu treffen, da grundlegende Kenntnisse für das Ziehen erforderlicher Rückschlüsse nicht vorhanden wären. (vgl. IP9 2024, Z. 299-304; IP10 2024, Z. 100-105) Zudem haben Führungskräfte häufig auch öffentliche Termine wahrzunehmen. Dazu ist es notwendig, eine gute fachliche Kompetenz vorweisen zu können. (vgl. IP1 2023, Z. 362-365, 381-383)

Führungskräfte verfügen sehr oft über hohes fachliches Wissen und sehr gute Kenntnis über die Abläufe und Prozesse innerhalb der Organisation, da sie eine Entwicklung im Unternehmen hinter sich haben. Sie wurden vielfach als Fachexpert*innen eingesetzt und haben daher das grundlegende Wissen, das für die Leitung einer Abteilung oder eines Fachbereiches nötig ist. (vgl. IP7 2024, Z. 151-152) Außerdem ist es von Bedeutung, dass eine Führungskraft ein grundsätzliches Verständnis und einen entsprechenden Bezug zur Gruppe der zu vertretenden Mitglieder hat, um ihrer Verantwortung gut nachkommen zu können (vgl. IP1 2023, Z. 355-356). In einem Unternehmen der Interviewpartner*innen ist es außerdem vorgeschrieben, dass entsprechende Ausbildungen absolviert werden, die dazu beitragen, fachlich zur Führung eines Bereiches qualifiziert zu werden (vgl. IP5 2024, Z. 246-248).

Die fachliche Eignung ist jedoch nicht das einzige Kriterium, das für die Leitung einer Organisation oder eines Teilbereiches ausschlaggebend ist. Eine Führungskraft muss zwar über ein fachliches Grundwissen verfügen, nicht aber Expert*in bis ins letzte Detail sein, um ihren Aufgaben gut nachkommen zu können. (vgl. IP8 2024, Z. 22-23; IP9 2024, Z. 297-298)

9.3.2. Anforderungen an soziale, persönliche und methodische Kompetenzen

Was die sozialen Kompetenzen von Führungskräften betrifft, so wird von den Interviewpartner*innen vor allem die Fähigkeit der Kommunikation als besonders wichtig eingestuft.

Dies deshalb, weil diese in der Lage sein müssen, Entscheidungen und relevante Informationen an Mitarbeiter*innen weiterzugeben. Dazu gehört auch, den Mitarbeiter*innen gut zuzuhören. Darüber hinaus haben Führungskräfte häufig die Aufgabe, bei Veranstaltungen und öffentlichen Terminen zu referieren. Sie müssen in der Lage sein, sich situationsbedingt angemessen mitteilen zu können. (vgl. IP6 2024, Z. 530-531; IP3 2024, Z. 256-257)

In Bezug auf die Führung von Mitarbeiter*innen ist es für Leiter*innen bedeutsam, sich auf Menschen einstellen zu können. Führungskräfte sollten in der Lage sein, die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter*innen zu kennen sowie zu akzeptieren und die Menschen so zu nehmen, wie sie sind (vgl. IP9 2024, Z. 267-268). Es ist unerlässlich, empathisch zu sein und eine angemessene Portion Einfühlungsvermögen an den Tag zu legen (vgl. IP3 2024, Z. 212-213; IP4 2024, Z. 218). Darüber hinaus besteht die Meinung, dass Frauen in Führungspositionen die Fähigkeit der Empathie eher mitbringen als Männer (vgl. IP8 2024, Z. 101-102). Insgesamt ist es von Bedeutung, Menschen grundsätzlich zu mögen. Dazu zählt auch, dass Führungskräfte gerne mit ihren Mitarbeiter*innen zusammen arbeiten und einen wertschätzenden wie auch respektvollen Umgang pflegen sollen. (vgl. IP11 2024, Z. 375-376)

Als weitere Eigenschaften sind Loyalität den Mitarbeiter*innen und dem Unternehmen gegenüber, Teamfähigkeit, die Fähigkeit, ausgleichend zu wirken sowie Ehrlichkeit zu nennen (vgl. IP8 2024, Z. 288; IP7 2024, Z. 172-175; IP2 2024, Z. 532). Außerdem müssen Führungskräfte in der Lage sein, Fehler zuzulassen und mit den Fehlern der Mitarbeiter*innen entsprechend umzugehen. Sie müssen sich darüber bewusst sein, dass dort, wo gearbeitet wird, auch Fehler passieren können und niemand perfekt ist. (vgl. IP5 2024, Z. 174-176; IP3 2024, Z. 251)

Neben sozialen Kompetenzen sind auch persönliche Eigenschaften und methodische Fähigkeiten für die Führung von Interessenvertretungsorganisationen unerlässlich. Führungskräfte müssen die Fähigkeit aufweisen, strategische Entscheidungen zu treffen und sich über die Ausrichtung und die Entwicklung ihrer zu verantwortenden Einheit Gedanken machen. Dafür ist es erforderlich, über Managementkompetenzen zu verfügen, lösungsorientiert handeln zu können und auf unerwartete Ereignisse angemessen zu reagieren. (vgl. IP1 2023, Z. 353-355; IP4 2024, Z. 282-284) Es gilt, engagiert an eine Aufgabe heranzugehen und bestrebt darin zu sein, effizient und effektiv Lösungen für die Anliegen der Kund*innen zu entwickeln (vgl. IP7 2024, Z. 337). Ein bestimmtes Maß an Flexibilität und Agilität ist dazu aufzuweisen. Hinzu kommt weiter, dass sich

Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen in der Entwicklung neuer Strategien einem Spannungsfeld aussetzen müssen, da einerseits die Interessen der Klient*innen und andererseits jene der Gesellschaft zu berücksichtigen sind. Insofern ist ein hohes Maß an Interesse an den Ereignissen des Alltags ausschlaggebend sowie Schlüsse auf die Auswirkungen der jeweiligen Organisation ziehen zu können. (vgl. IP9 2024, Z. 256-260; IP7 2024, Z. 175-176)

Einige Interviewpartner*innen führen aus, dass Führungskräfte konsequent sein müssen. Es sei notwendig, auch „Nein“ sagen zu können. (vgl. IP10 2024, Z. 105; IP8 2024, Z. 288) Eine gewisse Stressresistenz, Zielstrebigkeit und Fleiß werden als Charaktereigenschaften angeführt, die für eine erfolgreiche Führungstätigkeit wichtig erscheinen (IP9 2024, Z. 284, 297-299). Zudem ist es erforderlich, in der Fülle der Belange, die an Führungskräfte herangetragen werden, Prioritäten richtig setzen zu können (vgl. IP6 2024, Z. 486-488).

Neben den bereits erwähnten Fähigkeiten sind darüber hinaus Kompetenzen erforderlich, die gewährleisten, dass Fachinformationen fachkundig vermittelt und die Grundsätze der Organisation entsprechend repräsentiert werden können (vgl. IP4 2024, Z. 306-307; IP9 2024, Z. 511-513; IP2 2024, Z. 510-512). Das Erlangen von Führungskompetenzen beruht auf einer entsprechenden Entwicklung und dem Sammeln von Erfahrungen (vgl. IP6 2024, Z. 360-361).

9.4. Führungskräfteentwicklung in Interessenvertretungsorganisationen

Wie in Kapitel 6 beschrieben, ist die Entwicklung und Auswahl von Führungskräften ein bedeutender Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensführung. In den folgenden Ausführungen wird nun dargestellt, welche Maßnahmen Interessenvertretungsorganisationen ergreifen, um Mitarbeiter*innen weiterzuentwickeln, geeignete Führungskräfte aus der eigenen Organisation heraus zu erhalten und wie diese in weiterer Folge unterstützt werden.

9.4.1. Entscheidungsrichtlinien für die Investition in Mitarbeiter*innenentwicklung

Die Investition in die Entwicklung von Mitarbeiter*innen ist allen Interessenvertretungsorganisationen ein großes Anliegen. Teilweise sind die Themen der Weiterbildung und Qualifizierung auch in den Leitbildern der Organisationen verankert (vgl. IP9 2024, Z. 408). Den Unternehmen ist es hierbei wichtig, Mitarbeiter*innen eine breite Palette an Optionen zu bieten, sich innerhalb der

Organisation zu entwickeln. Ihre Wünsche werden in erster Linie im Rahmen von Mitarbeiter*innengesprächen erhoben. In weiterer Folge ist es mitunter die Aufgabe der Führungskraft, zu entscheiden, ob dem Wunsch, z. B. zum Besuch einer Weiterbildung, stattgegeben wird. (vgl. IP8 2024, Z. 413; IP5 2024, Z. 549-550) Was Weiterbildungsangebote betrifft, die sich an Führungskräfte im Unternehmen richten, so wird eine Teilnahme jedoch nur für Mitarbeiter*innen genehmigt, die bereits in einer Führungsposition sind. Alternativ dazu können nicht leitende Mitarbeiter*innen aber an anderen Weiterbildungen oder Nachwuchsprogrammen teilnehmen. (vgl. IP4 2024, Z. 392-393) Kritisch wird hierzu angemerkt, dass das Weiterbildungsangebot für bereits bestellte Führungskräfte im Vergleich zu den Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Nachfolger*innen sehr umfangreich ausfällt und kaum evaluiert wird, ob die Schulungsmaßnahmen auch Wirkung zeigen (vgl. IP1 2023, Z. 566-569, 577-579).

In Bezug auf die Nachfolgeplanung werden in den Organisationen unterschiedliche Vorgehensweisen angewendet. So werden vereinzelt Mitarbeiter*innen, die in absehbarer Zeit die Nachfolge einer Führungskraft übernehmen sollen, frühzeitig bestellt und diese haben dadurch die Gelegenheit, sich mit der neuen Aufgabe vertraut zu machen. Diesbezüglich werden die potenziellen Nachfolger*innen zu Ausbildungen oder Kursen entsendet, die es ihnen besser ermöglichen sollen, in die geplante Position einzutreten. (vgl. IP10 2024, Z. 430-432; IP3 2024, Z. 372-374) Jedoch gibt es unter den Interviewpartner*innen auch die Meinung, dass eine zu frühe Investition in die Entwicklung in Richtung einer Führungsposition auch durchaus mit der Thematik verbunden ist, dass allenfalls Hoffnungen erweckt werden, die dann, sofern das Erreichen der Führungsfunktion nicht eintritt, zu Verletzungen oder auch Enttäuschungen führen kann. „Und da kann dann in der Zeit, in der man jemanden auf etwas vorbereitet, auch was dazwischenkommen. Und es ist nicht von der Hand zu weisen, dass es halt dann auch Verletzungen und so weiter gibt.“ (IP7 2024, Z. 270-272) Dies hat zur Folge, dass in einigen Interessenvertretungsorganisationen Führungsentscheidungen kurzfristig getroffen werden. Dennoch werden Wünsche der Mitarbeiter*innen, sofern diese realisierbar sind, durchaus berücksichtigt. Dabei kommt es immer wieder zu Überraschungen, wenn z. B. Mitarbeiter*innen sich dazu bekennen, gerne mehr Verantwortung im Unternehmen übernehmen zu wollen (vgl. IP5 2024, Z. 621-627).

9.4.2. Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen

Die Interviewpartner*innen geben an, dass es in allen Organisationen für Mitarbeiter*innen die Möglichkeit gibt, sich zu entwickeln. Diesbezüglich ist festzuhalten, dass eine Entwicklung nicht ausschließlich die Weiterentwicklung in die nächste Hierarchiestufe bedeuten muss. Auch innerhalb einer Hierarchiestufe können sich Mitarbeiter*innen entwickeln. Vor allem in Interessenvertretungsorganisationen, die eine sehr flache Hierarchie aufweisen, ist eine Weiterentwicklung in eine Führungsposition nicht immer möglich. Dennoch haben Mitarbeiter*innen Optionen, beispielsweise durch die Übernahme bestimmter Aufgaben oder kleinerer Fachbereiche und Projekte, eine Art Expert*innenstatus zu erlangen (vgl. IP11 2024, Z. 505-514).

Aber auch in Organisationen, in denen eine Weiterentwicklung auf hierarchischer Ebene leichter möglich ist, sind die verfügbaren Führungspositionen begrenzt. Eher gibt es die Herausforderung, dass mehr Personen in eine Führungsrolle eintreten möchten, als es Führungspositionen innerhalb der Organisation gibt. (vgl. IP8 2024, Z. 486-487; IP4 2024, Z. 290-292) Abhilfe wird dadurch geschaffen, dass die Entwicklung oftmals schrittweise passiert. Den Mitarbeiter*innen wird die Gelegenheit geboten, beispielsweise durch die Übernahme von Projektleitungspositionen Erfahrungen zu sammeln und sich dadurch als Führungspersönlichkeit zu präsentieren. Dabei unterstützen die Interessenvertretungsorganisationen die Mitarbeiter*innen durch entsprechende Schulungen, um fachliche als auch persönliche Skills zu erlangen, die sie in die Lage versetzen, Führungsaufgaben zu übernehmen. Außerdem wird ihnen angeboten, bei Eigeninteresse sich innerhalb der Organisation zu entwickeln und Fortbildungen zu besuchen, um durch entsprechende Qualifikationen andere Funktionen im Unternehmen zu bekleiden. (vgl. IP3 2024, Z. 85-86; IP6 2024, Z. 170-175)

Eine weitere Maßnahme ist die Installation einer Nachwuchsführungskräfte-Ebene (vgl. IP4 2024, Z. 246). Personalentwicklungspläne, die sich speziell mit der Entwicklung von Führungskräften beschäftigen, sind in den Organisationen nicht im Detail vorhanden, was jedoch äußerst kritisch gesehen wird. Die Unternehmen laufen dadurch Gefahr, aus fachlich hervorragenden Mitarbeiter*innen weniger gute Führungskräfte zu machen. Eingeschränkte Möglichkeiten innerhalb der Organisation, monetär aufzusteigen, sind hierbei die Beweggründe, eine Führungsposition anzustreben. (vgl. IP1 2023, Z. 56-58)

Was den persönlichen Werdegang der Interviewpartner*innen betrifft, ist festzustellen, dass sich bis auf eine*n Befragte*n alle innerhalb der Organisationen in eine Führungsposition entwickelt haben. Dies führen die Expert*innen vor allem darauf zurück, dass sie ihrer Ansicht nach die an sie gestellten Aufgaben zur Zufriedenheit ihrer Vorgesetzten erfüllt haben. Darüber hinaus waren sie motiviert, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, sich im Unternehmen einzubringen und nutzten Gelegenheiten, die sich geboten haben. (vgl. IP1 2023, Z. 588-591; IP8 2024, Z. 331-333)

9.4.3. Motivation und Maßnahmen für die Übernahme einer Führungsfunktion

Wie im vorherigen Kapitel bereits ausgeführt, geben die Interviewpartner*innen an, dass es oft mehr Interessent*innen für eine Führungsrolle gibt, als Führungspositionen vorhanden sind. Wie der Werdegang der Befragten belegt, ist die eigene Motivation, die auch für Vorgesetzte bemerkbar gemacht wird, vielfach dafür ausschlaggebend, dass Mitarbeiter*innen in eine Führungsrolle kommen (vgl. IP1 2023, Z. 504-505).

Als Motivationsfaktoren werden neben den finanziellen Anreizen auch die Option, sich innerhalb des Unternehmens und im eigenen Fachbereich weiterzuentwickeln, Idealismus und die direkte Ansprache von Vorgesetzten genannt, obwohl dem Aspekt der aktiven Motivation durch Vorgesetzte häufig noch zu wenig Bedeutung beigemessen wird. Es kommt in streng hierarchisch organisierten Unternehmen noch zu selten vor, dass Personen direkt gefragt und motiviert werden, sich für führende Positionen zu bewerben. (vgl. IP1 2023, Z. 515-519) Außerdem scheinen finanzielle Anreize heutzutage nicht mehr so ausschlaggebend zu sein, sich für eine Führungsposition zu bewerben (vgl. IP7 2024, Z. 227-229). In Interessenvertretungsorganisationen, in denen die Besetzung von leitenden Positionen durch eine Bestellung oder ein entsprechendes Angebot erfolgt, ist im Gegensatz zum zuvor angeführten Aspekt ein entsprechendes Gehalt durchaus mitunter ein Beweggrund, die Führungsaufgabe zu übernehmen (vgl. IP11 2024, Z. 527). Zudem kann das Thema Macht und Machtausübung ein Motivationsfaktor sein, eine Führungsrolle einnehmen zu wollen (vgl. IP3 2024, Z. 329-331).

Mehrfach wird ausgeführt, dass das entgegengebrachte Vertrauen und die Einschätzung, dass die zukünftige Führungskraft das Potenzial hat, in eine leitende Position einzutreten, für Mitarbeiter*innen sehr motivierend wirken. Als weiterer Motivationsfaktor wird auch die Gelegenheit,

gestalterisch im überantworteten Bereich tätig zu sein, genannt. Hiermit ist gemeint, sich innerhalb der Organisation in eine neue Richtung zu entwickeln und einen Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten. Dazu ergreifen einige Interessenvertretungsorganisationen immer wieder Maßnahmen, wie Nachwuchsführungskräfte-Trainings oder die Möglichkeit, an diversen Weiterbildungen teilzunehmen, obwohl diese nicht immer einer eigenen Personalentwicklungsstrategie folgen. (vgl. IP4 2024, Z. 393; IP7 2024, Z. 260-263)

Zu den extrinsischen Motivationsfaktoren kommt als besonders wichtiger Aspekt das Eigeninteresse der Mitarbeiter*innen hinzu. Diesbezüglich wird es als wichtig angesehen, dass Kolleg*innen auf sich aufmerksam machen, von sich aus anmerken, dass sie sich vorstellen können, Führungsaufgaben zu übernehmen und die Initiative ergreifen. (vgl. IP6 2024, Z. 456-461)

9.4.4. Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung

Das Thema Führungskräfteentwicklung wird, wie aus den zuvor dargelegten Ergebnissen der Befragung teilweise bereits hervorgeht, in den Unternehmen der Interviewpartner*innen unterschiedlich behandelt. Die Bandbreite reicht hier von speziellen Programmen und Nachwuchstrainings bis zu weitestgehendem Nichtvorhandensein von Entwicklungsplänen (vgl. IP3 2024, Z. 359; IP1 2023, Z. 551).

Im Zusammenhang mit Führungskräfteentwicklung wird der Aspekt beleuchtet, rechtzeitig dafür Sorge zu tragen, dass die Altersstruktur im Unternehmen entsprechend derart gestaltet wird, dass bereits rechtzeitig das Wissen zu einem Fachbereich weitergegeben werden kann, um im Fall von Pensionierungen die Nachfolge gut auf die zu übernehmenden Aufgaben vorbereitet zu haben (vgl. IP10 2024, Z. 430-432). Speziell im Hinblick auf Führungsaufgaben wird der Weiterbildung von Führungskräften große Bedeutung beigemessen. Hierfür werden Führungskräftelehrgänge organisiert, die teilweise speziell auf die Anforderungen der jeweiligen Organisation ausgerichtet sind. Der Besuch dieser Lehrgänge ist für neue Führungskräfte oft sogar verpflichtend zu absolvieren. (vgl. IP8 2024, Z. 397-399; IP7 2024, Z. 375-377) Darüber hinaus haben die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, Kurse und Seminare zu besuchen, die für das Erlangen erforderlicher Führungskompetenzen einen Beitrag leisten. In diesen Weiterbildungen werden vor al-

lem Themen wie Mitarbeiter*innenmotivation, Umgang mit schwierigen Situationen, Kommunikation oder Tipps zur erfolgreichen Führung von Teams vermittelt (vgl. IP4 2024, Z. 400-405). Darüber hinaus gibt es in den Organisationen regelmäßig stattfindende Klausuren und Besprechungen, in denen führungsrelevante Themen behandelt werden. Im Rahmen dieser Treffen haben die Führungskräfte die Gelegenheit, sich auszutauschen oder über neue Anforderungen oder geänderte Rahmenbedingungen informiert zu werden. (vgl. IP3 2024, Z. 33-37, 345-347) Was das Onboarding neuer Führungskräfte betrifft, gibt es in den Unternehmen unterschiedliche Handlungsweisen. Sofern sich die Mitarbeiter*innen schon länger in diesem befinden, fällt die Einschulung etwas anders aus als bei neuen Führungskräften, die einen Neueintritt im Unternehmen vollziehen. (vgl. IP5 2024, Z. 220) Teilweise werden in Interessenvertretungsorganisationen für Führungspositionen auch Probezeiten vereinbart, die in der Regel mit einem Jahr festgelegt sind (vgl. IP4 2024, Z. 68).

9.4.5. Maßnahmen zur Unterstützung von Führungskräften

Begleitend zu den beschriebenen Weiterbildungsmaßnahmen geben alle Interviewpartner*innen an, dass Führungskräfte weitere Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch nehmen können. Dies können beispielsweise Gespräche mit anderen Führungskräften sein. Eine*r der Befragten teilen mit, dass Kontakte, die im Rahmen der Absolvierung von Weiterbildungen geknüpft werden, wertvolle Ansprechpartner*innen im späteren Berufsalltag sind (vgl. IP9 2024, Z. 381-383). Zusätzlich wird neuen Führungskräften immer wieder durch deren Vorgesetzte Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten gegeben und konstruktives Feedback ausgeübt (vgl. IP8 2024, Z. 374-375). Als weitere Unterstützungsmaßnahmen werden eigene Einschulungspläne für Führungskräfte entwickelt, eine Mappe mit wertvollen Informationen zur Verfügung gestellt oder das Angebot der Hilfestellung durch die Personalabteilung genannt (vgl. IP9 2024, Z. 395-398; IP6 2024, Z. 132-134; IP8, 2024, Z. 406).

Neben diesen unternehmensinternen Unterstützungsmaßnahmen haben Führungskräfte weiters die Möglichkeit, von der Arbeitgeberin*vom Arbeitgeber finanzierte Coachings in Anspruch zu nehmen. Entweder können diese Supervisionen als Einzelsitzungen absolviert werden oder es kann, im Anlassfall, das gesamte Team daran teilnehmen. (vgl. IP7 2024, Z. 371-374; IP4 2024, Z. 100-103) Außerdem werden Mitarbeiter*innengespräche und Teambesprechungen als wichtige

Werkzeuge genannt, um neuen Führungskräften, aber auch den betroffenen Teams dabei zu helfen, in der neuen Aufgabe und mit neuen Vorgesetzten besser zurechtzukommen. Darüber hinaus wurde außerdem angegeben, dass seitens der Organisation keine Unterstützung angeboten wird beziehungsweise Coachings absolviert worden sind, die jedoch nicht vom Unternehmen zur Verfügung gestellt, sondern auf Eigeninitiative in Anspruch genommen wurden (vgl. IP1 2023, Z. 583-584; IP11 2024, Z. 450-455). Hinzu kommt, dass ein gutes Netzwerk das Um und Auf für eine Führungskraft darstellt, um die gestellten Aufgaben erfolgreich erledigen zu können (vgl. IP2 2024, Z. 467).

9.5. Kriterien und Prozesse bei der Besetzung von Führungspositionen

Im Zusammenhang mit den Auswahlkriterien für Führungskräfte geben die Interviewpartner*innen an, dass unterschiedliche Kriterien zu beachten sind. Meist werden im Vorfeld Kriterienkataloge erarbeitet, die, abgestimmt mit einer Kommission, im Rahmen des Auswahlverfahrens zur Anwendung kommen. (vgl. IP9 2024, Z. 468-469; IP4 2024, Z. 449)

Abhängig von den Aufgaben, die die zu besetzende Stelle in weiterer Folge zu erfüllen hat, werden in diesen Kriterienkatalogen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. So werden neben Kriterien, die die fachliche Eignung abbilden sollen, auch Merkmale definiert, die auf persönliche und soziale Eigenschaften der Kandidat*innen Rückschlüsse ziehen lassen. In diesem Zusammenhang wird festgehalten, dass bei der Besetzung einer Stelle z. B. als Abteilungsleiter*in, die neue Führungskraft neben der Mitarbeiter*innenführung auch inhaltlich geprägte Leistungen zu erfüllen hat und somit die fachlichen Kompetenzen eine wesentliche Rolle spielen. Es ist zwar kein Detailwissen in allen Bereichen erforderlich, jedoch sollten Vorgesetzte einen guten fachlichen Überblick über die Bereiche mitbringen, für die sie zukünftig die Verantwortung zu übernehmen haben. (vgl. IP3 2024, Z. 447-451) Ebenso wichtig wird die Fähigkeit, angemessen kommunizieren zu können, gesehen. Diesbezüglich geht es darum, dass Führungskräfte, die einen regen Austausch mit den Mitgliedern pflegen, die Anliegen der Kund*innen und Partner*innen gut verstehen und in der Sprache der Klient*innen auf Augenhöhe kommunizieren können müssen (vgl. IP9 2024, Z. 505-510).

Die Befragten erklären zudem, dass für die Besetzung einer Führungsposition mitunter auch bereits gesammelte Führungserfahrung einen Einfluss darauf haben kann, dass die Hearing-Kommission eine*n Kandidat*in bevorzugt (vgl. IP10 2024, Z. 342-343). Außerdem ist es für die Verantwortlichen für die Personalauswahl und die Mitglieder von Auswahlkommissionen in den Organisationen vielfach von Bedeutung, die Bewerber*innen zu kennen. Hierbei wird unter anderem das bisherige Verhalten im Unternehmen bewertet. Auch psychologische Tests werden hin und wieder in Auswahlverfahren eingesetzt. Davon erwartet man sich, Aufschluss darüber zu erhalten, ob der*die Bewerber*in prinzipiell geeignet ist, eine Führungsrolle einzunehmen. (vgl. IP4 2024, Z. 450-453)

Im Auswahlverfahren ist der Hearing-Kommission ein Eindruck davon zu vermitteln, welche Visionen und strategische Ziele für die betreffende Einheit in Zukunft umgesetzt werden sollen (vgl. IP3 2024, Z. 420-425; IP1 2023, Z. 633).

Was den Auswahlprozess für die Besetzung einer Führungsposition betrifft, so wird ein übliches Bewerbungs- und Auswahlverfahren abgewickelt (vgl. IP7 2024, Z. 310-311). Eine Verpflichtung zur Ausschreibung von Führungspositionen gibt es zumeist nicht. Daher kommt es auch hin und wieder vor, dass die Besetzung einer Stelle ohne Ausschreibung und nach persönlicher Ansprache von Mitarbeiter*innen erfolgt. (vgl. IP3 2024, Z. 269-270, 282)

Zumeist werden Führungspositionen nur intern ausgeschrieben, da es wesentlich ist, dass die künftigen Führungskräfte die Prozesse und Abläufe der Organisation kennen (vgl. IP3 2024, Z. 479). Hin und wieder kommt es aber dennoch vor, dass Stellenausschreibungen für leitende Positionen in den Unternehmen auch extern ausgeschrieben werden (vgl. IP9 2024, Z. 431-434). Nach einer angemessenen Frist werden üblicherweise die eingegangenen Bewerbungen geprüft. Vor allem dann, wenn es mehrere Bewerbungen für die offene Stelle gibt oder wenn die Position sowohl intern als auch extern beworben wurde, finden Hearings mit den Interessent*innen statt. Damit soll gewährleistet werden, dass Personalentscheidungen transparent gestaltet und nachvollziehbar getroffen wurden (vgl. IP4 2024, Z. 433-435). In Ausnahmefällen kann es vorkommen, dass für die Besetzung einer Führungsposition selbst dann ein Hearing veranstaltet wird, wenn es nur eine Bewerbung gibt. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass an Konzepten festgehalten werden will. (vgl. IP8 2024, Z. 441-444)

Die Hearing-Kommission besteht immer aus mehreren Personen. Für ausgewählte Führungspositionen ist es üblich, dass Funktionär*innen der Kommission angehören (vgl. IP7 2024, Z. 353-355). Gemäß dem Vorschlag der Hearing-Kommission, obliegt die letztliche Entscheidung zumeist dem*der höchsten leitenden Angestellten und/oder dem*der höchsten Funktionär*in (vgl. IP5 2024, Z. 412-414). In manchen Fällen werden für die Besetzung von Führungspositionen auch Personalberatungsdienstleistungen in Anspruch genommen, um eine Auswahl zu treffen und der Organisation einen entsprechenden Vorschlag zu unterbreiten (vgl. IP10 2024, Z. 483-484). In einer der Organisationen erfolgt die Besetzung der Geschäftsführung jedoch nicht mithilfe eines Auswahlverfahren, sondern durch Bestellung (vgl. IP11 2024, Z. 552-554).

10. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Im folgenden Kapitel werden nun die formulierten Subforschungsfragen zur empirischen Aufarbeitung der Masterarbeit beantwortet.

E-SFF1: Worin liegen die Herausforderungen und Besonderheiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen in der Steiermark?

Wie der Begriff Interessenvertretung interpretieren lässt, liegt die Aufgabe der Organisationen in erster Linie darin, die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitglieder in das Zentrum der Tätigkeiten zu stellen. Unweigerlich damit verbunden ergibt sich hierbei immer wieder die Herausforderung, dass die zu vertretenden Anliegen auch in sich zu Konflikten führen können. Die Heterogenität der Bedürfnisse und die damit verbundenen Erwartungen von Klient*innen und Partner*innen können zur Folge haben, dass unterschiedliche Ziele verfolgt werden und diese Mitarbeiter*innen wie auch Führungskräfte in herausfordernde Situationen bringen.

Darüber hinaus sehen sich Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen damit konfrontiert, die Sichtweisen und Einstellungen der Gesellschaft in Bezug auf die zu vertretenden Berufsgruppen zu klären und gegenseitiges Verständnis herbeizuführen. Rechtliche Rahmenbedingungen, gesetzliche Vorgaben oder auch politische Entscheidungen haben maßgeblichen Einfluss auf die Zielsetzungen und Ausrichtungen von Interessenvertretungsorganisationen. Diesbezüglich sind leitende Angestellte damit konfrontiert, die Anliegen und Interessen der Mitglieder in der Öffentlichkeit zu vertreten und die Gesellschaft mit Hintergrundinformationen zu versorgen.

Im Gegensatz zu privatwirtschaftlich geführten Unternehmen, in denen das Management, die Geschäftsführung oder auch die Eigentümer*innen die Ausrichtung des Betriebes vorgeben, leitet sich die Zielsetzung in den Leistungen von Interessenvertretungsorganisationen maßgeblich von den Anforderungen und Vorgaben der gewählten Funktionär*innen ab. Diese nehmen in der Ausrichtung der Organisation eine äußerst bedeutende Stellung ein. Funktionär*innen verstehen sich als Bindeglied zwischen den Mitgliedern und den operativ in den Unternehmen tätigen Personen. Sie leiten die Anliegen der Kund*innen an die Mitarbeiter*innen weiter und üben dadurch großen Einfluss auf das Dienstleistungsportfolio aus. Für angestellte Entscheidungsträger*innen

bedeutet dies, dass einerseits die in diversen Gremien und Ausschüssen getroffenen Entscheidungen entsprechend der Vorstellungen der Funktionär*innen umgesetzt werden sollen, andererseits aber die Zielsetzung des Unternehmens insgesamt bestmöglich erreicht werden soll und gesetzliche sowie politische Vorgaben einzuhalten sind. Daraus potenziell entstehende Interessenkonflikte innerhalb der Organisationen sind tunlichst zu vermeiden. Hinzu kommt, dass Führungskräfte immer wieder dazu aufgefordert sind, die Leistungen ihrer Organisationseinheiten zu präsentieren und, im besten Fall, Erfolge aufzuweisen. Diese Erfolge leiten sich in Interessenvertretungsorganisationen aber zumeist, im Gegensatz zur Privatwirtschaft, nicht vordergründig vom Budget ab.

Die Dualität, bestehend aus der häufig als Selbstverwaltung bezeichneten Funktionär*innenstruktur und den in den Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter*innen, stellt eine Besonderheit von Interessenvertretungsorganisationen dar. In der Aufbauorganisation sind gesetzlich definierte Interessenvertretungsorganisationen zumeist sehr hierarchisch strukturiert. Hierbei ergibt sich für Führungskräfte die Herausforderung, dass den Vorgaben der Funktionär*innen, Anweisungen aus übergeordneten Hierarchien und Anforderungen der zugeordneten Mitarbeiter*innen Rechnung getragen werden soll. Die sich daraus ergebende Sandwich-Position von Führungskräften der mittleren Managementebene wird als besonders herausfordernd erlebt.

Was die Erbringung der Dienstleistungen betrifft, bestehen weitere Herausforderungen für Führungskräfte darin, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen die Fülle an Aufgaben entsprechend der Erwartungen der Kund*innen erfüllen zu können. Hinzu kommt, dass abgeleitet von den Anforderungen an die Interessenvertretung eine hohe Dynamik in der Zielsetzung besteht. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass laufend neue Themenfelder berücksichtigt werden müssen, die Komplexität der Aufgaben stetig steigt und eine Kontinuität in zu erbringenden Leistungen sowohl für Führungskräfte als auch für deren Mitarbeiter*innen kaum mehr gewährleistet werden kann. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, mit den Kolleg*innen einen regelmäßigen Austausch zu pflegen und ein gedeihliches Miteinander zu forcieren. Hierbei sind sie dazu aufgefordert, die Stärken ihrer Mitarbeiter*innen zu erkennen und diese entsprechend zu fördern.

Aufgrund der Tatsache, dass Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen in der Regel eine Entwicklung innerhalb der Organisation aufweisen, stellt auch der Umstand, dass sie sich

von Kolleg*innen zu Vorgesetzten entwickeln, die handelnden Personen immer wieder vor Herausforderungen. Dabei sind es oft weniger die fachlichen Themen, die zu schwierigen Situationen führen, sondern vielmehr die persönliche Ebene, die eine Zusammenarbeit herausfordernd machen kann. Dieser Rollenwechsel innerhalb der Organisationen bietet zwar den Vorteil, dass Führungskräfte die Kultur und die Eigenheiten des Unternehmens kennen, es jedoch mitunter auch dazu führen kann, dass diese mit persönlichen Widerständen von Kolleg*innen konfrontiert sind und Schwierigkeiten dabei haben, in ihrer neuen Funktion anzukommen. Was die Art der Zusammenarbeit in steirischen Interessenvertretungsorganisationen betrifft, gibt es seitens der Unternehmen teilweise Handlungsempfehlungen und Hilfestellungen, die Führungskräfte dabei unterstützen sollen, ihren vielschichten Aufgaben gerecht zu werden.

E-SFF2: Welche Eigenschaften sind Entscheidungsträger*innen wichtig und nach welchen Kriterien erfolgen die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften?

Ob in sehr hierarchisch aufgebauten Organisationen oder in eher flach organisierten Unternehmen – an die Kompetenzen von Führungskräften werden in steirischen Interessenvertretungsorganisationen eine Vielzahl von Anforderungen gestellt. Dabei hängt die Spezifikation dieser erforderlichen Eignungen von mehreren Faktoren ab.

Für die Leitung eines Fachbereiches ist es beispielsweise unerlässlich, über entsprechende Fachkenntnisse zu verfügen. Fachliche Kenntnisse tragen maßgeblich dazu bei, Sachverhalte richtig einzuschätzen und entsprechend der vorhandenen Expertise Entscheidungen folgerichtig treffen zu können. Weiters ist es für Führungskräfte wesentlich, über die theoretischen Belange einer zu leitenden Organisation Bescheid zu wissen, um den Mitarbeiter*innen gegenüber fachliche Kompetenz ausstrahlen zu können. Zwar wird von ihnen nicht verlangt, Expert*in zu sein, wohl aber einen guten Überblick über die inhaltlichen Belange der Abteilung aufzuweisen. Außerdem sind Führungskräfte in der Regel aufgefordert, bei Fachvorträgen oder im Rahmen von medialen Beiträgen Auskunft über aktuelle Belange der zu vertretenden Berufsgruppe zu geben – hierfür ist eine fundierte Fachkenntnis unerlässlich.

Festgehalten muss an dieser Stelle aber auch werden, dass mit zunehmender Managementaufgabe im Unternehmen die fachliche Kompetenz an Bedeutung verliert. Anstelle fundierter Fachkenntnisse sind in höheren Führungsebenen persönliche, soziale und methodische Kompetenzen vermehrt erforderlich.

Hierzu kann z. B. die Fähigkeit einer angemessenen Kommunikation angeführt werden. Aufgrund der Diversität innerhalb von Interessenvertretungsorganisationen müssen Führungskräfte in der Lage sein, situationsabhängig angemessen zu kommunizieren und einen Austausch auf Augenhöhe mit Klient*innen, Partner*innen, Funktionär*innen, Mitarbeiter*innen oder auch der Politik zu pflegen. Darüber hinaus wird bei der Auswahl von Führungskräften darauf Wert gelegt, dass Bewerber*innen zukunftsorientierte und realistische Vorstellungen darüber haben, wie sich die zukünftig zu leitende Organisationseinheit entwickeln kann. Dies bedeutet, dass vor allem strategisches Geschick, Innovationskraft und entsprechende Zielstrebigkeit Eigenschaften sind, die für Entscheidungsträger*innen von großer Bedeutung sind.

Aufgrund der Besonderheiten in Interessenvertretungsorganisationen und der darin gelebten Kultur wird tendenziell eher Bewerber*innen, die bereits zuvor im Unternehmen tätig waren, eine Führungsaufgabe überantwortet als jenen, die sich extern für eine Stelle interessieren. Zudem ist es den Verantwortlichen für Personalentscheidungen wichtig, zukünftige Führungskräfte persönlich zu kennen, da sie aufgrund der bisherigen Leistungen im Unternehmen besser einschätzen können, ob sich Interessent*innen für die Führungsposition tatsächlich eignen. Bereits erlangte Führungserfahrung wird, abhängig von der zu besetzenden Stelle, vorausgesetzt. Zumeist ist es jedoch kein Ausschlusskriterium für Bewerber*innen, wenn noch keine Erfahrung in der Leitung von Teilbereichen oder in der Mitarbeiter*innenführung vorhanden ist.

Was den Auswahlprozess von Führungskräften betrifft, so werden offene Stellen meistens intern, hin und wieder zusätzlich auch extern ausgeschrieben. In weiterer Folge werden Hearings durchgeführt, vor allem dann, wenn es mehrere Bewerber*innen für eine Position gibt. Bezogen auf die zu besetzende Führungsposition, werden die erforderlichen Kompetenzen und Eigenschaften durch die jeweils neu eingerichtete Hearing-Kommission in einem Kriterienkatalog zusammengefasst. Mitunter gehören einer solchen auch Funktionär*innen an, dies ist aber nur dann der Fall, wenn es sich bei der zu besetzenden Stelle um eine strategisch besonders bedeutende Funktion handelt oder eine überaus intensive Zusammenarbeit mit Funktionär*innen gefordert ist. In

flacher organisierten Interessenvertretungsorganisationen ist es weiters üblich, dass die Auswahl von leitenden Angestellten oder Geschäftsführer*innen nicht mittels eines Auswahlverfahrens, sondern durch eine entsprechende Bestellung erfolgt.

Oft werden Führungspositionen an bereits im Unternehmen tätige Personen übertragen. Dies zeigt deutlich, dass den steirischen Interessenvertretungsorganisationen die Entwicklung von Mitarbeiter*innen ein großes Anliegen ist. Diese unterstützen die Belegschaft in ihren Entwicklungsvorhaben, auch wenn dies nicht immer bedeutet, dass die Entwicklung das Erlangen einer Führungsfunktion zur Folge hat. Entsprechende Chancen der Weiterbildung und der Verbesserung der fachlichen sowie persönlichen Kompetenzen werden vielfach angeboten. Dabei richtet sich das Angebot nicht nur an Führungskräfte. Nachwuchsprogramme oder auch die Möglichkeit, Verantwortung für spezielle Fachbereiche oder Projekte zu übernehmen, bestehen in allen Organisationen.

Was die Weiterbildungsangebote betrifft, haben Mitarbeiter*innen von Interessenvertretungsorganisationen einerseits die Option, die durch den*die Dienstgeber*in angebotenen Kurse und Seminare zu besuchen. Andererseits sind die Organisationen auch für die Vorschläge von Mitarbeiter*innen offen, sofern die ins Auge gefassten Weiterbildungswünsche dem Erlangen von Qualifikationen im beruflichen Kontext dienlich sind. Die Entscheidung darüber, ob eine angefragte Weiterbildung besucht werden darf, obliegt im Regelfall der zuständigen Führungskraft. Im Hinblick auf deren Weiterbildung entscheidet wiederum die Führungskraft der nächsten Hierarchieebene über die Teilnahme.

Speziell für Führungskräfte werden Lehrgänge organisiert, die teilweise verpflichtend zu absolvieren sind. Darüber hinaus wird innerhalb der Kolleg*innenschaft ein reger Austausch gepflegt, was dazu führt, dass vor allem Führungskräfte, die neu in ihrer Rolle sind, breite Unterstützung erfahren. Sofern erforderlich, können diese auch Coachings in Anspruch nehmen, die von den Interessenvertretungsorganisationen angeboten und meist finanziert werden.

Manche Interessenvertretungsorganisationen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, dass das Interesse der Mitarbeiter*innen, sich innerhalb der Organisation in Richtung einer Führungsposition zu entwickeln, größer ist als das Angebot an entsprechenden Stellen.

11. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In der vorliegenden Masterarbeit wurden sowohl theoretisch als auch empirisch die Themen Führung, Anforderungen an Führungskräfte sowie geeignete und angewendete Methoden zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften in steirischen Interessenvertretungsorganisationen behandelt. Es wurde der Frage nachgegangen, welche Kompetenzen und Fähigkeiten von Bewerber*innen im Rahmen der Auswahl von Führungskräften durch steirische Interessenvertretungsorganisationen gefordert und welche speziellen Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskräften umgesetzt werden. Abschließend soll eine Darstellung der theoretischen Behandlung des Themas und der Ergebnisse der empirischen Erhebung stattfinden. Darüber hinaus wird die Fragestellung zusammenfassend beantwortet und im Ausblick darauf Bezug genommen, welche Handlungen von Interessenvertretungsorganisationen in Bezug auf Führung gesetzt werden können und worin allenfalls ein weiterer Forschungsbedarf besteht.

Die Aufgabe von Interessenvertretungsorganisationen (vgl. Kapitel 3) besteht in erster Linie darin, in ihren Maßnahmen und ihrer Zielsetzung die Interessen der zu vertretenden Gruppierungen bestmöglich zu positionieren und durch unterschiedlichste Handlungen Entscheidungsträger*innen derart zu beeinflussen, dass die Anforderungen der zu vertretenden Klient*innen erfüllt werden können. Daraus resultieren vielfach auch innerhalb der Gruppierungen Diskrepanzen, da eine gewisse Heterogenität zumeist nicht vermeidbar ist. Die immer komplexer werdenden Anliegen der Mitglieder von Interessenvertretungsorganisationen, die teilweise konfliktreiche Einstellung der Gesellschaft, Vorgaben der Politik und die Wünsche der Mitarbeiter*innen erfordern es von Führungskräften, in ihrem Verhalten agil zu sein, um die vielfältigen Herausforderungen meistern zu können.

Die Literatur beschreibt Führung grundsätzlich als ein Paket von Handlungen, die ergriffen werden, um Mitarbeiter*innen dazu zu bringen, die an sie gestellten Aufgaben zu erfüllen. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte in der Lage sein, abhängig von der jeweiligen Situation und den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen geeignete Maßnahmen zu ergreifen, die es gewährleisten, dass die geforderten Ziele bestmöglich erreicht werden. In der Literatur werden hierfür sowohl unterschiedliche Führungsstile beschrieben wie auch der Persönlichkeit und den Kompetenzen von Führungskräften große Bedeutung beigemessen. Dabei wird davon ausgegangen,

dass die Fähigkeit gut zu führen zwar bis zu einem gewissen Grad erlernt werden kann, einige Eigenschaften von Menschen jedoch eher dafür prädestiniert sind, der Führungsaufgabe gut nachkommen zu können.

Vor allem in einer sich rasant ändernden Arbeitswelt, die durch die Digitalisierung und die sich ändernden Anforderungen von Mitarbeiter*innen geprägt ist, werden methodische und persönliche Kompetenzen von Führungskräften zunehmend wichtiger. Es geht vor allem darum, neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren, die Option, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten, entsprechend zu nutzen und dabei dafür zu sorgen, dass innerhalb des Teams ein entsprechendes Wir-Gefühl entwickelt werden kann. Die Ansätze des Leaderships, die davon ausgehen, dass Mitarbeiter*innen dann zu Höchstleistungen bereit und fähig sind, wenn sie hinter ihren Aufgaben einen Sinn erkennen und Möglichkeiten haben, sich zu entfalten und einzubringen, können dabei helfen, die neuen Herausforderungen von Führungskräften zu bewältigen.

In der theoretischen Bearbeitung der Themen Führung und Leadership (vgl. Kapitel 5) lässt sich feststellen, dass Leadership eine starke Orientierung an der transformationalen Führung nimmt. Um diese Art der Führung anwenden zu können, müssen Führungskräfte in der Lage sein, durch offene Kommunikation, transparentes Handeln und eine empathische Grundhaltung Menschen gegenüber Mitarbeiter*innen zu motivieren und ihnen Handlungsfreiräume zuzusprechen (vgl. Kapitel 4.5 und 4.6).

Die Voraussetzungen für diese Fähigkeiten liegen zwar grundlegend in den Persönlichkeitsstrukturen bestimmter Menschen, jedoch ist es wichtig, diese Fertigkeiten, die dazu beitragen sollen, gute Führungsaufgabe zu leisten, durch gezielte Maßnahmen weiterzuentwickeln. Vor dem Hintergrund, dass die Wechselbereitschaft von Mitarbeiter*innen in den letzten Jahren stark zugenommen hat, sind Unternehmen gut beraten, in deren Entwicklung zu investieren. Dadurch kann gewährleistet werden, dass das Wissen der Organisation langfristig gehalten werden kann, erlangte fachliche Kompetenzen und in Personal getätigte Investitionen bestmöglich genutzt und die Motivation von Beschäftigten innerhalb des Unternehmens gesteigert werden können.

Hinsichtlich der Auswahl von Führungskräften lässt die Literatur darauf schließen, dass es für Unternehmen häufig eine große Herausforderung darstellt, Auswahlprozesse zielführend einzusetzen. Es gilt, geeignete Prozesse zu finden und die Anforderungen an die zu besetzende Position

klar zu definieren. Nur dadurch ist zu gewährleisten, dass die Entscheidung für die Wahl des*der geeignetsten Kandidat*in nachvollziehbar und transparent gestaltet werden kann. (vgl. Kapitel 6.2)

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung lassen eindeutig feststellen, dass sich Führungskräfte in steirischen Interessenvertretungsorganisationen ihrer wichtigen Aufgabe sehr bewusst sind. Sie sehen ihre Verantwortung darin, durch ihr Handeln einen maßgeblichen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele auszuüben. Die eigenen Handlungen werden hierbei wesentlich von der Zusammenarbeit mit Funktionär*innen beeinflusst, die wiederum auf die Zielsetzung und die Vision der Organisationen wirken. Zudem erfahren Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen großen Einfluss auf ihre Arbeit durch gesetzliche Vorgaben und die gesellschaftlichen Entwicklungen.

Das Bewusstsein über die Bedeutung von Führung ist in den Organisationen zu einem großen Teil vorhanden, obwohl einige Anmerkungen darauf schließen lassen, dass dem Thema Führung hin und wieder nicht die Aufmerksamkeit entgegengebracht wird, die als angemessen erscheint. Dies lässt sich wohl darauf zurückführen, dass leitende Angestellte sehr häufig auch operativ tätig sind oder sich in ihrer Führungsrolle nicht wohl fühlen. Den Führungskräften in Interessenvertretungsorganisationen obliegt die Aufgabe, fachlich ein hohes Maß an Expertise aufzuweisen. Sie sind Entscheidungsträger*innen, wenn es darum geht, die Wünsche der Mitglieder und die Vorstellungen von Funktionär*innen sachlich zu beurteilen und zu bewerten, welchen Einfluss diese Anforderungen auf die Zielsetzung des Unternehmens insgesamt haben.

Des Weiteren müssen Führungskräfte in der Lage sein, mit unterschiedlichen Partner*innen angemessen zu kommunizieren und durch eine entsprechende Kommunikation mitunter sich ergebende Interessenkonflikte zu deeskalieren. Ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit wird ihnen außerdem in der Zusammenarbeit mit Kolleg*innen abverlangt. In ihrer Funktion befinden sie sich in einem kontinuierlichen Austauschprozess mit anderen Führungskräften und haben darüber hinaus auch die Aufgabe, Mitarbeiter*innen entsprechend deren Bedürfnissen zu führen.

Als Grundvoraussetzung dafür lässt sich den Untersuchungen zufolge ableiten, dass es von größter Bedeutung ist, gerne mit Menschen zu arbeiten. Dazu gehört es, echtes Interesse an der Situation der jeweiligen Mitarbeiter*innen zu zeigen, empathisch zu handeln und neben der dienstlichen Interaktion auch Raum für persönliche Belange zu schaffen. Außerdem obliegt es den Führungskräften, Entscheidungen zu treffen und konsequent hinter diesen zu stehen. Dies erfordert neben einem entsprechenden Durchhaltevermögen, angemessenem Selbstbewusstsein und einem hohen Maß an Stressresistenz vor allem hohes strategisches Geschick. All diese Kompetenzen entwickeln sich im Laufe des Lebens und der beruflichen Tätigkeit, was darauf schließen lässt, dass gute Führung sich über die Zeit hin etabliert und Erfahrung braucht. Das Erlangen der erforderlichen Erfahrung und die Erweiterung der persönlichen Kompetenzen werden in einem sehr hohen Maß von den Institutionen unterstützt.

Den Mitarbeiter*innen stehen eine Vielzahl an Weiterentwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung und es wird in die Bildung und Kompetenzerweiterungen großzügig investiert. Entwicklung bedeutet in diesem Kontext nicht nur die Unterstützung eines hierarchischen Aufstiegs, sondern auch die Chance für Mitarbeiter*innen, sich in Projekten oder anlassbezogenen Themenbehandlungen zu etablieren, um sich innerhalb der Organisation zu behaupten. Dadurch können sie ihre Kompetenzen erweitern, Erfahrungen sammeln und in positiver Art und Weise auf sich aufmerksam machen. Dies wiederum wirkt motivierend auf Mitarbeiter*innen in steirischen Interessenvertretungsorganisationen und gewährleistet, dass der Verbleib im Unternehmen als positive Option gesehen wird.

Die mit anderen Sparten vergleichsweise eher geringe Fluktuationsrate in den befragten Betrieben stellt die Organisationen dennoch immer wieder vor die Herausforderung, Führungspositionen mit geeigneten Personen zu besetzen. Eine entsprechende Karriereplanung oder speziell auf die Nachfolgeplanung für Führungspositionen ausgerichtete Strategien konnten im Rahmen der empirischen Erhebungen kaum festgestellt werden. Kleinere Organisationen sehen sich eher damit konfrontiert, dass die flache Hierarchie solche Maßnahmen nicht erfordert oder es mehr motivierte Mitarbeiter*innen gibt, die in Führungspositionen wechseln wollen, als zu besetzende Stellen. Diesem Umstand wird damit Rechnung getragen, dass motivierten Kolleg*innen die Gelegenheit geboten wird, durch die Übernahme der Verantwortung für zeitlich begrenzte Projekte oder kleinere Fachbereichsaufgaben Erfahrungen zu sammeln.

Im Falle einer Neubesetzung von Führungspositionen wird zumeist eine interne, gelegentlich aber auch eine externe Ausschreibung unternommen. Nach einer angemessenen Bewerbungsfrist erfolgen entsprechende Hearings, im Rahmen derer eine Kommission den Vorschlag zur Besetzung der Stelle unterbreitet.

Zusammenfassend kann abgeleitet werden, dass es den Entscheidungsträger*innen im Rahmen der Auswahl von Führungskräften wichtig ist, dass die Kandidat*innen über ein entsprechendes Verständnis über die Belange und Eigenheiten der jeweiligen Organisation verfügen. Dies bestätigt sich darin, dass Führungspositionen zumeist durch Bewerber*innen besetzt werden, die bereits zuvor im Unternehmen gearbeitet haben. Dieser Umstand erlaubt es den Entscheidungsträger*innen, die fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen der zukünftigen Führungspersönlichkeiten sehr gut einschätzen zu können.

Bedingt durch den Umstand, dass Führungskräfte in Interessenvertretungsorganisationen vielfach auch fachliches Expert*innenwissen vorweisen müssen, fällt es den Kommissionsmitgliedern leichter, Rückschlüsse auf die Fachkompetenz schließen zu können. Durch die mehrjährige Zusammenarbeit lassen sich weiters persönliche und methodische Fähigkeiten wie Durchsetzungsvermögen, Zielstrebigkeit, Fleiß, strategisches Geschick und Managementkompetenz exakt beurteilen. Auch die sozialen Kompetenzen, die von Führungskräften in Interessenvertretungsorganisationen erwartet werden, können aufgrund der Bekanntheit der Bewerber*innen sehr gut beurteilt werden. Dazu zählen neben Empathie, Loyalität und Kommunikationsfähigkeit auch Teamfähigkeit und Ehrlichkeit. Im Zuge der Entscheidungsfindung wird den Interessent*innen nicht selten eine Aufgabe gestellt, die es zu lösen gilt. Dadurch möchten die Entscheider*innen Auskunft darüber erlangen, wie sich die zukünftigen Führungskräfte ihre persönliche, viel mehr aber die Entwicklung der Organisationseinheit vorstellen, für die sie künftig verantwortlich sein werden.

Was die Maßnahmen zur weiteren Entwicklung von Führungskräften betrifft, so werden umfassende Möglichkeiten an Weiterbildungen geboten. Zudem gibt es für Führungskräfte zusätzliche Angebote, wie etwa die Inanspruchnahme von Coachings oder die Alternative, sich vertrauensvoll an Kolleg*innen zu wenden, um die Herausforderungen meistern zu können.

Ausblick:

Die theoretische und die empirische Untersuchung haben eine ausreichende Beantwortung der Forschungsfragen ermöglicht. Es konnte festgestellt werden, dass Interessenvertretungsorganisationen im Hinblick auf die Entwicklung von Mitarbeiter*innen zunehmend investieren und noch strategischer an das Thema Nachfolgeplanung herangehen sollten. Dazu empfiehlt es sich, eine für das Unternehmen entsprechende Personalstrategie zu entwickeln und angemessene Maßnahmen daraus abzuleiten. In diesem Zusammenhang kann weiterführend dazu geforscht werden, welche Motivationsfaktoren für die Übernahme einer Führungsrolle in anderen öffentlichen und halböffentlichen Unternehmen bestehen und nach welchen Grundsätzen die Übergabe einer Führungsfunktion in nicht privatwirtschaftlich geführten Unternehmen noch besser gelingen kann. Außerdem kann untersucht werden, mit welchen Herausforderungen zukünftige Führungskräfte und junge Mitarbeiter*innen konfrontiert sein werden. Ebenfalls besteht Forschungsbedarf in der Gegenüberstellung der Einschätzung der Wirkung von Führung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen. In diesem Zusammenhang ist die Mitarbeiter*innensicht stärker zu behandeln.

12. LITERATURVERZEICHNIS

Fachliteratur und wissenschaftliche Quellen

Albert, Günther (2022): Betriebliche Personalwirtschaft: Lehrbuch für die berufliche Weiterbildung. 16., aktualisierte Auflage. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG.

Albrecht, Arnd (2021): Zukunftsgerecht führen: Plena-Leadership – die Synthese von Management, Neurowissenschaft und Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Aron-Weidlich, Martina (2012): Essenz der Führung: Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen. Berlin Heidelberg: Springer.

Berger, Peter (2018): Praxiswissen Führung: Grundlagen - Reflexion - Haltung. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Berning, Wilhelm (2021): Führungskompetenz und Motivation: Führungserfolg steuern und bewerten. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bröckermann, Reiner (2011): Führungskompetenz: Versiert kommunizieren und motivieren, Ziele vereinbaren und planen, fordern und fördern, kooperieren und beurteilen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung: Ein Überblick. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bühner, Markus (2015): Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweise. In: Welppe, Isabell M./Brosi, Prisca/Ritzenhöfer, Lisa/Schwarz Müller, Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 17-31.

Döring, Nicola (2023): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Dudek, Karlheinz/Hopfner, Thomas (2008): Führung. Eine Annäherung aus unterschiedlichen Bereichen. In: SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis, Heft 3, S. 34-54.

Eberhardt, Daniela/Majkovic, Anna-Lena (2015): Die Zukunft der Führung: Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Ebner, Markus (2016): Positive Leadership und Coaching: Das Positive-Leadership-Testverfahren. In: Coaching-Magazin, Heft 3, S. 50-54.

Ebner, Markus (2019): Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Eggers, Bernd/Hollmann, Sebastian (2018): Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“. In: Keuper, Frank/Schomann, Mark/Sikora, Linda I./Wassef, Rimon (Hrsg.): Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 43-68.

Ehrlich, Christin (2020): Rahmungen informeller Kompetenzentwicklung: Gestaltung und Förderung von relevanten Managementfeldern in der Führungskräfteentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Faix, Werner G./Kisgen, Stefanie/Schwinn, Alisa/Windisch, Liane (2021): Führung, Persönlichkeit und Bildung: Mit Führungskraft die Zukunft erfolgreich und nachhaltig gestalten. Berlin: Springer Verlag GmbH.

Frey, Dieter/Schmalzried, Lisa (2013): Philosophie der Führung: Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Furtner, Marco/Baldegger, Urs (2016): Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gräser, Peter (2013): Führen lernen: Der Weg zur Führungskompetenz und zur persönlichen Karriere-Strategie. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Habelt, Wolfgang D./Sonnabend, Michael (2012): Führung, wohin führst du?: Wie Führungskräfte Unternehmenswerte optimieren – vergüten – bilanzieren. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Harris, Alma/Jones, Michelle (2023): Compassionate leadership. In: School Leadership & Management, 43. Jahrgang, Heft 3, S. 185-188.

Heilemann, Gerhard/Faix, Werner G. (2023): Transformation process meets innovation leadership - an analysis of new challenges in change theory. In: Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 5. Jahrgang, Heft 1, S. 13-20.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität der qualitativen Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helmold, Marc (2022): Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hinterhuber, Hans H./Renzl, Birgit/Werner, Christian H. (2015): Leadership-Strategie: Unternehmerische Führung als Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Howard, Pierce J./Mitchell Howard, Jane (2008): Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell: Das Instrument für optimale Zusammenarbeit. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Hügelmeier, Peter/Glögler, Anne (2020): Integrität in der Führung: Erfolgreiches Leadership durch Persönlichkeit und Werte. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2021): Grundlagen der Unternehmensführung. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Ingenhoff, Diana/Hugi, Andreas (2021): Ziele und Notwendigkeit von Public Affairs aus Sicht von Unternehmen. In: Röttger, Ulrike/Donges, Patrick/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Public Affairs: Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 89-107.

Jacob, Christoph (2023): Innovative, agile Führungsansätze – Resilienz von Menschen und Systemen fördern. In: Kastner, Christian/Jacob, Christoph/Hesmer, Daniel/Plugmann, Philipp (Hrsg.): Innovative Unternehmensführung: Erprobte Strategien, Techniken und Booster, die Unternehmen und Start-ups zukunftsfähig machen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 19-32.

Jäger, Wolfgang/Körner, Peter (2016): New Work, New Leadership. In: Petry, Thorsten (Hrsg.): Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 99-114.

Joos, Klemens (2024): Politische Stakeholder überzeugen: Erfolgreiche Interessenvertretung durch Prozesskompetenz im komplexen Entscheidungssystem der Europäischen Union. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim: Wiley-VCH GmbH.

Jung, Hans (2017): Personalwirtschaft. 10., aktualisierte Auflage. Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Kanning, Uwe P. (2017): Geeignete Verfahren für die Auswahl von Führungspersönlichkeiten – Status Quo, Qualitätskriterien und Ausgestaltung. In: von Au, Corinna (Hrsg.): Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten: Diagnose, Assessment und Integration. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 27-47.

Kleinfeld, Ralf (2007): Die historische Entwicklung der Interessenverbände in Deutschland. In: von Winter, Thomas/Willems, Ulrich (Hrsg.): Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 51-83.

Kleinfeld, Ralf/Willems, Ulrich/Zimmer, Annette (2007): Lobbyismus und Verbändeforschung: Eine Einleitung. In: Kleinfeld, Ralf/Zimmer, Annette/Willems, Ulrich (Hrsg.): Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-35.

Kruse, Jan (2015): Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz Verlag.

Lindinger, Christoph/Zeisel, Nora (2013): Spitzenleistung durch Leadership: Die Bausteine ergebnis- und mitarbeiterorientierter Führung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lösche, Peter (2007): Verbände und Lobbyismus in Deutschland. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Lukman Hakim, Adi/Nur Faizah, Erna/Mas'Adah, Ninik/Rizki Widiatmoko, Fajar (2023): Leadership Style, Work Motivation, Work Stress, and Employee Performance: A Case Study of a Hospital. In: Journal of Leadership in Organizations, 5. Jahrgang, Heft 2, S. 155-170.

Malik, Fredmund (2019): Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Mey, Günter/Mruck, Katja (2007): Qualitative Interviews. In: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 247-278.

Michalke, Achim (2021): Mitarbeiterführung: Führen als integrative Tätigkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Müller-Stewens, Günter (2019): Die neuen Strategen: Gestalter der Unternehmenszukunft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Naderer, Gabriele (2007): Auswertung & Analyse qualitativer Daten. In: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 363-391.

Neubarth, Achim (2011): Führungskompetenz aufbauen: Wie Sie Ressourcen klug nutzen und Ziele stimmig erreichen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Neubauer, Walter/Rosemann, Bernhard (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Özgen, Sibel/Sánchez-Galofré, Olga/Alabart Joan, R./Medir, Magda/Giralt, Francesc (2013): Assessment of Engineering Students' Leadership Competencies. In: Leadership and Management in Engineering, 13. Jahrgang, Heft 2, S. 65-75.

Pelz, Waldemar (2016): Transformationale Führung - Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: von Au, Corinna (Hrsg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 93-112.

Petry, Thorsten (2016): Digital Leadership - Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In: Petry, Thorsten (Hrsg.): Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 21-82.

Pfister, Andres/Neumann, Uwe (2019): Führungstheorien. In: Lippmann, Eric/Pfister, Andres/Jörg, Urs (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer-Verlag GmbH, S. 39-73.

Pinnow, Daniel F. (2012): Führen: Worauf es wirklich ankommt. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Ramin, Doerthe (2023): Führung 4.0 – Wie emotionale Intelligenz Führungskräfte zu einem neuen Führungsstil führt. In: Kastner, Christian/Jacob, Christoph/Hesmer, Daniel/Plugmann, Philipp (Hrsg.): Innovative Unternehmensführung: Erprobte Strategien, Techniken und Booster, die Unternehmen und Start-ups zukunftsfähig machen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 359-374.

Ritz, Adrian/Thom, Norbert (2019): Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Röttger, Ulrike/Donges, Patrick/Zerfaß, Ansgar (2021): Public Affairs: Strategische Kommunikation an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. In: Röttger, Ulrike/Donges, Patrick/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Public Affairs: Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3-25.

Schirmer, Uwe/Woydt, Sabine (2023): Mitarbeiterführung. 4. Auflage. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Schmalzried, Lisa/Fröhlich, Friederike/Vondermaßen, Marcel (2021): Dimensionen der Führung: Eine begriffsdefinitorische Grundlegung (ethikorientierter) guter Führung. In: Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 3. Jahrgang, Heft 2, S. 45-57.

Schomburg, Frank/Sobieraj, André/Kruse, Peter (2016): Paradigmenwechsel in der Führung - Zukunft ohne Management? In: Petry, Thorsten (Hrsg.): Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg: Haufe-Luxware GmbH & Co. KG, S. 85-97.

Schorp, Stephanie C./Heuer, Stefan (2008): Führungskräfteentwicklung in der Praxis. In: Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, S. 419-456.

Schröder, Steffen H./Baldegger, Urs/Klösel, Kilian (2021): Empowering Leadership als Erfolgsfaktor in der Innovation. In: Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 3. Jahrgang, Heft 1, S. 9-20.

Seelhofer, Daniel (2020): Das Leadership Buch: Grundlagen und Tools, mit denen ganzzeitliche Führung im Alltag erfolgreich gelingt. Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.

Seligmann, Martin (2012): Flourish - Wie Menschen aufblühen: Die positive Psychologie des gelingenden Lebens. München: Kösel-Verlag.

Speth, Rudolf (2021): Ziele und Notwendigkeit von Public Affairs aus Sicht von Interessengruppen. In: Röttger, Ulrike/Donges, Patrick /Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Public Affairs: Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 109-121.

Stahl, Heinz K. (2013): Führungswissen. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Steyrer, Johannes (2015): Theorie der Führung. In: Mayrhofer, Wolfgang/Furtmüller, Gerhard/Kasper, Helmut (Hrsg.): Personalmanagement - Führung - Organisation. 5. Auflage. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H, S. 17-69.

Stoi, Roman/Dillerup, Ralf (2022): Unternehmensführung: Erfolgreich durch modernes Management & Leadership. 6., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Teichmann, Svenja/Hüning, Christoph (2018): Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht? In: Keuper, Frank/Schomann, Mark/Sikora, Linda I./Wassef, Rimon (Hrsg.): Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 23-42.

Titzrath, Angela (2013): Strategische Führungskräfteentwicklung. In: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 265-282.

Von Rosenstiel, Lutz (2014): Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michael E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag GmbH, S. 3-28.

Wegenberger, Oliver/Wegenberger, Josef (2021): Talent- und Kompetenzmanagement: Eine anwendungsorientierte Perspektive. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wehrmann, Iris (2007): Lobbying in Deutschland – Begriff und Trends. In: Kleinfeld, Ralf/Zimmer, Annette/Willems, Ulrich (Hrsg.): Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 36-64.

Werther, Simon (2014): Geteilte Führung: Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zimmer, Annette/Speth, Rudolf (2015a): Einleitung. Von Interessenvertretung zu „Lobby Work“. In: Speth, Rudolf/Zimmer, Annette (Hrsg.): Lobby Work: Interessenvertretung als Politikgestaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 9-27.

Zimmer, Annette/Speth, Rudolf (2015b): Von der Hierarchie zum Markt: Zur Koordination von Interessenvertretung heute. In: Speth, Rudolf/Zimmer, Annette (Hrsg.): Lobby Work: Interessenvertretung als Politikgestaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 31-52.

Sonstige Quellen:

Expertengespräch IP1, Referatsleiter*in (04.12.2023): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP2, Direktor*in (17.01.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP3, Personalverantwortliche*r (18.01.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP4, Personalverantwortliche*r (23.01.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP5, Direktor*in (29.01.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP6, Fachbereichsleiter*in (06.02.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP7, Direktor*in (08.02.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP8, Abteilungsleiter*in (15.02.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP9, Personalverantwortliche*r (19.02.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP10, Direktor*in (05.03.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

Expertengespräch IP11, Direktor*in (19.03.2024): geführt von Elisabeth Reith, Graz

13. ANHANG

13.1. Interviewleitfaden

Interviewleitfaden Masterarbeit

Datum	Beginn	Ende
-------	--------	------

Gesprächspartner*in:

Funktion im Unternehmen:

Format: Online

Präsenz

Einleitung zum Grund des Interviews

Hinweis auf Vertraulichkeit und Anonymität

Datenschutzerklärung

Kurze Vorstellung des Gesprächspartners*der Gesprächspartnerin

E-SFF1: Worin liegen die Herausforderungen und Besonderheiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen in der Steiermark?

E-SFF2: Welche Eigenschaften sind Entscheidungsträger*innen wichtig und nach welchen Kriterien erfolgen die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften?

Themenblock: Herausforderungen Führung	Anmerkungen
1. Welche Bedeutung hat Führung für Sie?	
2. Wie wird Führung in Ihrer Organisation gelebt?	
3. Welche Herausforderungen ergeben sich in Ihrer Organisation im Zusammenhang mit Führung?	
4. Wovon sind Sie als Führungskraft oder die Organisation abhängig?	
5. Wie wirkt Ihrer Meinung nach Führung auf Ihre Mitarbeiter*innen?	

Aufrechterhaltungsfragen:

- ✓ Das ist ein interessanter Aspekt, dazu würde mich noch interessieren ...
- ✓ Könnten Sie mir dazu ein Beispiel nennen?
- ✓ Warum denken Sie, dass ...
- ✓ Wie haben Sie das festgestellt?
- ✓ Was könnte Ihrer Meinung nach der Grund dafür sein?

Themenblock: Besonderheiten Führung von Interessenvertretungsorganisationen	Anmerkungen
<p>6. Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere an der Führung von Interessenvertretungsorganisation?</p> <p>7. Woran orientiert sich die allgemeine Ausrichtung in Ihrem Unternehmen?</p> <p>8. Welche Auswirkungen hat das auf die Führung des Unternehmens?</p> <p>9. Welche Grundsätze in der Führung verfolgt Ihr Unternehmen?</p>	

Aufrechterhaltungsfragen:

- ✓ Das ist ein interessanter Aspekt, dazu würde mich noch interessieren ...
- ✓ Könnten Sie mir dazu ein Beispiel nennen?
- ✓ Warum denken Sie, dass ...
- ✓ Wie haben Sie das festgestellt?
- ✓ Was könnte Ihrer Meinung nach der Grund dafür sein?

Themenblock: Eigenschaften Führungskräfte	Anmerkungen
<p>10. Was müsste jemand mitbringen, der*die sich im Unternehmen als Führungskraft bewerben möchte?</p> <p>11. Welche Kompetenzen sind Ihrem Unternehmen bei Führungskräften wichtig?</p> <p>12. Welche fachlichen Fähigkeiten muss eine Führungskraft in Ihrem Unternehmen haben?</p> <p>13. Welche persönlichen Eigenschaften muss eine Führungskraft in Ihrem Unternehmen vorweisen?</p>	

Aufrechterhaltungsfragen:

- ✓ Das ist ein interessanter Aspekt, dazu würde mich noch interessieren ...
- ✓ Könnten Sie mir dazu ein Beispiel nennen?
- ✓ Warum denken Sie, dass ...
- ✓ Wie haben Sie das festgestellt?
- ✓ Was könnte Ihrer Meinung nach der Grund dafür sein?

Themenblock: Maßnahmen Führungskräfteentwicklung	Anmerkungen
<p>14. Wie war Ihr Werdegang im Unternehmen? Gab es dabei Besonderheiten?</p> <p>15. Was wird bei Ihnen im Unternehmen an Maßnahmen ergriffen, um Mitarbeiter*innen zu motivieren, eine Führungsaufgabe zu übernehmen?</p> <p>16. Welche Möglichkeiten haben Ihre Mitarbeiter*innen, Führungskraft zu werden?</p> <p>17. Wie geht Ihr Unternehmen mit dem Aspekt „Führungskräfteentwicklung“ um?</p> <p>18. Wie wird entschieden, ob in die Weiterentwicklung eines Mitarbeiters*einer Mitarbeiterin investiert wird, um dadurch eine potenzielle neue Führungskraft zu bekommen?</p>	

Aufrechterhaltungsfragen:

- ✓ Das ist ein interessanter Aspekt, dazu würde mich noch interessieren ...
- ✓ Könnten Sie mir dazu ein Beispiel nennen?
- ✓ Warum denken Sie, dass ...
- ✓ Wie haben Sie das festgestellt?
- ✓ Was könnte Ihrer Meinung nach der Grund dafür sein?

Themenblock: Kriterien Auswahl von Führungskräften	Anmerkungen
<p>19. Wie läuft der Prozess in Ihrem Unternehmen ab, wenn eine Führungsposition neu besetzt werden soll?</p> <p>20. Nach welchen Kriterien wird entschieden, wie und ob jemand Führungskraft wird?</p> <p>21. Wie verläuft der Prozess zur Entscheidung?</p> <p>22. Nach welchen Kriterien würden Sie entscheiden, ob jemand Führungskraft wird?</p>	

Aufrechterhaltungsfragen:

- ✓ Das ist ein interessanter Aspekt, dazu würde mich noch interessieren ...
- ✓ Könnten Sie mir dazu ein Beispiel nennen?
- ✓ Warum denken Sie, dass ...
- ✓ Wie haben Sie das festgestellt?
- ✓ Was könnte Ihrer Meinung nach der Grund dafür sein?

Abschlussfrage:

- Gibt es Ihrer Meinung nach noch einen wesentlichen Punkt, den wir nicht betrachtet haben?

13.2. Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
HK 1: Bedeutung und Herausforderungen zur Führung von Interessenvertretungsorganisationen	SK 1.1: Bedeutung von Führung im Unternehmen SK 1.2: Bedeutung von Führung für Führungskräfte SK 1.3: Wirkung der Führung auf Mitarbeiter*innen SK 1.4: Abhängigkeiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen SK 1.5: Herausforderungen für Führungskräfte und Organisationen SK 1.6: Führungsgrundsätze
HK 2: Besonderheiten in der Führung von Interessenvertretungsorganisationen	SK 2.1: Besonderheiten an der Führung von Interessenvertretungsorganisationen SK 2.2: Orientierungs- und Einflussfaktoren bei der Führung in Organisationen
HK 3: Eigenschaften von Führungskräften in Interessenvertretungsorganisationen	SK 3.1: Anforderungen an fachliche Fähigkeiten SK 3.2: Anforderungen an soziale Kompetenzen SK 3.3: Anforderungen an persönliche und methodische Fertigkeiten
HK 4: Führungskräfteentwicklung in Interessenvertretungsorganisationen	SK 4.1: Entscheidungsrichtlinien für die Investition in Mitarbeiter*innenentwicklung SK 4.2: Möglichkeiten der Weiterentwicklung für Mitarbeiter*innen SK 4.3: Maßnahmen zur Motivation für Führungspositionen SK 4.4: Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung SK 4.5: Maßnahmen zur Unterstützung von Führungskräften (induktiv)
HK 5: Kriterien und Prozesse bei der Besetzung von Führungspositionen in Interessenvertretungsorganisationen	SK 5.1: Auswahlkriterien für Führungskräfte SK 5.2: Besetzungs- und Entscheidungsprozesse