

**Hamburger Arbeiten
zur Allgemeinen
Erziehungswissenschaft**

**Eine Auswahl exzellenter
Qualifikationsschriften**

Nr. 13

**Führungsorientierungen
im Kontext
berufsbiographischer
Erfahrungen –**

**die Bedeutung militärischer und
ziviler Führungsperspektiven im
Vergleich**

Maximilian Kietzmann

**Institut für Allgemeine
Erziehungswissenschaft
Fakultät für Geistes-
und Sozialwissenschaften**

**Helmut-Schmidt-
Universität/ Universität
der Bundeswehr Hamburg**

Maximilian Kietzmann

Führungsorientierungen im Kontext berufsbiographischer Erfahrungen - die Bedeutung militärischer und ziviler Führungsperspektiven im Vergleich

Hamburger Arbeiten zur Allgemeinen Erziehungswissenschaft Nr. 13

08/2019

url: <https://www.hsu-hh.de/aew/hamburger-arbeiten-zur-allgemeinen-erziehungswissenschaft/>

Am Institut für Allgemeine Erziehungswissenschaft der Helmut-Schmidt-Universität (UniBw Hamburg) entstehen alljährlich einige Qualifikationsarbeiten, die weit über den Durchschnitt hinausragen und es verdient haben, einem breiteren Publikum zugänglich gemacht zu werden. Die vorliegende Reihe *Hamburger Arbeiten zur Allgemeinen Erziehungswissenschaft* dient dazu, exzellente Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten vorzustellen. Die Herausgeber/innen möchten hiermit nicht nur jene – mit der Bestnote bewerteten – Schriften präsentieren, die als Beispiel und Vorbild für zukünftige Qualifikationsarbeiten dienen können. Sie sind auch der Überzeugung, dass eine jede dieser *Hamburger Arbeiten zur Allgemeinen Erziehungswissenschaft* einen eigenen, großen oder kleinen, Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion leistet.

Herausgeber/innen:

Prof. Dr. Esther Berner

Prof. Dr. Mechthild Gomolla

Prof. Dr. Carola Groppe

Prof. Dr. Thomas Höhne

Prof. Dr. Arnd-Michael Nohl

Prof. Dr. Olaf Sanders

© The copyright of the paper stays with the author.



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts (M.A.) an der Fakultät Bildungs- und Erziehungswissenschaften
der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

**Führungsorientierungen im Kontext berufsbiographischer
Erfahrungen - die Bedeutung militärischer und ziviler
Führungsperspektiven im Vergleich**

**Leadership orientation in the context of profession-biographical
experiences - comparing the meaning of military and civil
perspectives on leadership**

Von Maximilian Kietzmann

Erstgutachter:
Herr Prof. Dr. Nohl
Professur für Erziehungswissenschaft,
insbesondere systematische Pädagogik
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Zweitgutachter:
Univ.-Prof. Dr. Karin Büchter
Professur für Berufs- und
Betriebspädagogik
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	ii
1 Einleitung.....	1
1.1 Relevanz und Aktualität.....	1
1.2 Forschungsinteresse und Forschungsfrage	4
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2 Theorie	7
2.1 Begriffsbestimmung.....	7
2.2 Aktueller Stand der Führungsforschung.....	11
2.3 Praktische und methodische Probleme	14
3 Methodik.....	17
3.1 Dokumentarische Methode	17
3.1.1 Formulierende Interpretation	18
3.1.2 Reflektierende Interpretation	18
3.1.2.1 Formale Interpretation	19
3.1.2.2 Semantische Interpretation	20
3.1.3 Typenbildung und Generalisierbarkeit	21
3.2 biographisch-narratives Experteninterview	21
3.2.1 Autobiographisch-narratives Interview	22
3.2.1.1 Zugzwänge des Erzählens.....	23
3.2.1.2 Erzählung und Erfahrung.....	25
3.2.1.3 Prozessstrukturen des Lebenslaufs	25
3.2.2 Experteninterview	26
4 Empirischer Teil	29
4.1 Eingangserzählung.....	30
4.1.1 Interview 1	31
4.1.2 Interview 2	40
4.1.3 Zwischenergebnis Eingangserzählung.....	50
4.2 Narrativer und argumentativ-beschreibender Frageteil	51
4.2.1 Interview 1	51

4.2.2	Interview 2	80
4.2.3	Zwischenergebnis Nachfrageteil.....	98
5	Fazit	101
5.1	Ergebnisse	101
5.2	Diskussion und kritische Reflexion	104
5.3	Forschungsausblick.....	108
	Literaturverzeichnis	110

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Dimensionen der Führungsforschung (eigene Darstellung)	12
-------------	--	----

1 Einleitung

1.1 Relevanz und Aktualität

„Every one of us has the capacity to lead“ - Simon Sinek

Grundsätzlich ist dieser Aussage zuzustimmen, doch die Fähigkeit resultiert nicht zwangsläufig in ‚guter Führung‘ oder gar ‚Führungserfolg‘. Führung geschieht nicht um ihrer selbst willen, sie dient einem Zweck. Führung kann sich letztendlich nur an der Realisierung der zugrunde liegenden Absicht messen, ohne ihre eigentliche Funktion zu verlieren.¹ Zunächst stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage: Wie ist Führung zu praktizieren, um ihre Intention zu realisieren? Die Führungsforschung bietet zahlreiche Theorien, Konzepte und Handlungsempfehlungen, um Führung erklären und lehren zu können.² Ein solches Angebot verliert vor der Komplexität, der sich diese konstruierten Führungsideale und Erklärungsmechanismen stellen müssen, maßgeblich an wirksamer Praxisrelevanz. Die Vorstellung ist utopisch, dass Führung gemäß einer ‚Bedienungsanleitung‘ praktiziert werden kann, da die bisher untersuchten Variablen für den besagten ‚Führungserfolg‘ kaum vorhersehbar oder kontrollierbar, noch weniger in ihren kausalen Wirkungszusammenhängen erklärbar und schon gar nicht konstant sind.³

„Führung ist ein soziales Phänomen, das nicht ‚da draußen‘ unabhängig existiert und auf seine endgültige und vollständige Entdeckung wartet, sondern fortwährend, den sich ändernden Umständen folgend, neu geschaffen wird. Das Nachdenken, Reden und Schreiben darüber gilt der (Selbst-)Aufklärung der Akteure über die recht unterschiedlichen Praktiken, die sich angesichts heterogener Kontexte und einer Vielzahl von zum Teil sogar widersprüchlichen Zielen herausgebildet haben und ständig durch neue Erfindungen bereichert werden.“⁴

Vor diesem Hintergrund stellen sich nun mehr die folgenden Fragen: Warum führen Menschen, wie sie führen? Woher stammen die Einstellungen und Verhaltensweisen, aus denen Führungspraxis entsteht? Warum entwickelt sich ihr Führungsverständnis – warum nicht?

Dieser Blick in die Führungsrealität ist nicht nur grundsätzlich, sondern gerade aktuell bedeutsam. In Zeiten gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Dynamik, die aus demografischem sowie strukturellem Wandel, Technisierung, Globalisierungs- und

¹ vgl. NEUBERGER 2002, 42f.

² vgl. ENSTE et al. 2013.

³ vgl. ENSTE et al. 2013.

⁴ NEUBERGER 2002, 6.

Individualisierungsprozessen hervorgeht, sind auch Auswirkungen auf die Führungswelt festzustellen. Diese ‚Megatrends‘ prägen insbesondere den beruflichen Kontext, welcher als primäres Betätigung- und Anwendungsfeld von Führung identifiziert werden kann. In Anbetracht einer Arbeitswelt, die sich mit zunehmender Geschwindigkeit wandelt, der gesellschaftlichen Entwicklungen und des technischen Fortschritts werden Führungskräfte vor neue Herausforderungen gestellt.⁵

Sie müssen nicht nur flexibler auf sich immer zügiger verändernde Rahmenbedingungen angemessen reagieren können, sondern gleichzeitig die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter individuell berücksichtigen. Die Arbeitszufriedenheit stellt im Konstrukt Führung eine nicht zu unterschätzende Rolle dar, denn Mitarbeiter wollen unterstützt und i.d.R. kooperativ geführt werden. Hinzu kommen neue Informations- und Kommunikationsmedien, die Handeln transparent und damit gesellschaftlich kontrollierbar machen. Innovationsdruck und Wertewandel verschärfen die dargelegte Komplexität, derer sich Führungskräfte nicht entziehen können:⁶ „Um diese neue Qualität von Instabilität zu bezeichnen, spricht man heute gerne von den ‚VUKA-Welten‘ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) [...]“⁷.

Die Anforderungen, die Führungskräfte erfüllen sollen, sind mannigfaltig und nur teilweise eine Konsequenz der heutigen Rahmenbedingungen. Kommunikations-, Organisations- und Sozialkompetenzen waren prinzipiell schon immer Kernbereiche der Führung. Spätestens mit dem ‚Aufblühen‘ der Führungsforschung konnte sich auch ein Bewusstsein für die Anforderungen an Führung entwickeln. Anscheinend mangelt es jedoch an einer bewussten und adäquaten Umsetzung der Führungskonzepte – andernfalls müsste jede Führungskraft erfolgreich sein.⁸

Herausforderungen und Fragen ergeben sich jedoch nicht nur im zivilen Bereich, sondern betreffen auch das Militär. Die deutschen Streitkräfte standen Mitte des Jahres 2017 im kritischen Fokus der medialen Berichterstattung, sowie ehemaliger und aktiver Offiziere der Bundeswehr selbst. Ihr wurde ein Führungsproblem attestiert – und zwar auf den höchsten Ebenen.⁹ Eine Organisation, für die Führung schon seit ihrer Gründung zur Kernstruktur gehört, soll vor äquivalenten Komplikationen stehen, wie Unternehmen?

⁵ vgl. AMELN & WIMMER 2016, 11ff.; ENSTE et al. 2013.; FRANKEN 2019, 16ff.

⁶ vgl. ENSTE et al. 2013.

⁷ AMELN & WIMMER 2016, 12.

⁸ vgl. ENSTE et al. 2013.

⁹ vgl. LEMKEMEYER & MEIER 14.04.2019.; JUNGHOLT 01.05.2017.; KNAUB 02.05.2018.; FOCUS ONLINE 15.04.2019.

Dieser Gedankengang wird vor dem Hintergrund der Entwicklung erster Großorganisationen im militärischen Kontext noch brisanter, welche über eine langjährige Führungstradition und damit über einen außerordentlichen Fundus an Erfahrungen verfügt.¹⁰

Es geht nun nicht darum, die Kritik an der Bundeswehr und ihrer Führungsspitze zu untersuchen. Vielmehr sollen der Kontrast sowie Parallelen zwischen ziviler und militärischer Welt im Schnittpunkt Führung aufgearbeitet werden. Brigadegeneral a.D., Diplom-Ingenieur, Führungscoach und -dozent Stephan Kretschmer erläutert in einem Interview mit Prof. Dr. Ove Jensen vom Lehrstuhl für Vertriebsmanagement und Business-to-Business-Marketing an der WHU, warum eine solch übergreifende Betrachtung lohnenswert sein kann. Für ihn erklärt sich die wirtschaftliche Orientierung am Militär wie folgt:

„Das Interesse überrascht mich nicht, weil es viele strukturelle Parallelen zwischen den zwei Welten gibt. Die erste ist, dass die Leistung nicht alleine von der Führungskraft erbracht wird, sondern gemeinsam von der Führungskraft und vom Team. Zweitens bewegt man sich in einem Umfeld, das man nicht kontrollieren kann. Militärs können eine Schlacht nicht kontrollieren, und Unternehmer können den Markt nicht kontrollieren. Beide müssen agieren und reagieren. Tempo und Umfang der Reaktion werden vom Umfeld bestimmt. Gerade zwischen dem Außendienst und militärischen Einheiten gibt es die spezifische Parallele, dass beide sich draußen allein behaupten sollen, in einem nicht immer freundlichen Umfeld. Historisch gesehen, überrascht das Interesse am Militär noch weniger. Für die ersten Großunternehmen gab es neben dem Militär kaum Großorganisationen, die als Vorbilder dienen konnten. Deswegen haben fast alle alten Klassiker, die über Strategie und Führung nachdenken, Militärbezug.“¹¹

Militärische und zivile Führungskräfte stehen vor ähnlichen Schwierigkeiten, die ihnen die Rahmenbedingungen der Gesellschaft und Wirtschaft bieten.¹² Aus diesem Grund stellt eine übergreifende Betrachtung von Führung eine interessante und erkenntnisreiche Forschungsperspektive dar.

Die notwendige Betrachtungsweise von Führung erschöpft sich nicht nur auf der Makro- und Mesoebene, wie bisher vordergründig dargestellt, sondern beginnt auf der Mikroebene. Das Eingangszitat hat diese Führungsdimension bereits aufgenommen: Führung ist in erster Linie ein subjektives und individuelles Phänomen. Sie beginnt beim Individuum und kann sich bis auf die Makroebene auswirken.

¹⁰ vgl. RICHTER 2017, 665.

¹¹ Stephan Kretschmer zitiert in: JENSEN 2013, 37.

¹² vgl. KOZICA et al. 2014, 7f.

Die Verknüpfung verschiedener Theorieebenen zeigt den Grad an Komplexität auf, mit der Führungsforschung konfrontiert wird. Eindimensionale Ansätze, Führung erklären oder gar steuern zu wollen, können in der Praxis an diesen Umständen nur scheitern. Dementsprechend herrscht im wissenschaftlichen Diskurs auch weitgehend Konsens darüber, dass es keine allgemeingültigen Regeln für den Umgang mit dem Konstrukt Führung geben kann.¹³ Paradoxe Weise gibt es dennoch Führungskräfte, die als erfolgreich gelten. So könnte also die Lösung dieses Dilemmas in der Betrachtung der Biographie und Entwicklung von Führungskräften liegen.

1.2 Forschungsinteresse und Forschungsfrage

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit spiegelt das Forschungsdesiderat wider, welches sich aus dem vorigen Kapitel ableiten lässt: Die unzureichende Triangulation von Führungspraxis, -theorie, -verständnis und -orientierung. Im Rahmen dieser Arbeit stellt die Führungspraxis das tatsächliche Führungshandeln dar. Die Theorie ist als Stand der Forschung zu verstehen, welcher sich vorwiegend auf Führungskonzepte bezieht. Führungsverständnis fasst die individuellen Vorstellungen, wie Führung subjektiv idealisiert wird, zusammen. Führungsverständnis und -praxis lassen sich aus der jeweiligen Führungsorientierung begründen, welche den Zusammenhang zwischen Biographie, Charakter und Handlungspraxis rekonstruiert. Insbesondere der letzte Punkt wurde im Rahmen der Führungsforschung bisher weniger thematisiert, sodass mit der vorliegenden Arbeit ein Beitrag dazu geleistet werden soll, diese Perspektive weiter zu öffnen.

Es kann keine generalisierbare Anleitung für Führung geben. Die variierenden Kontextvariablen, welche sich auf Mikro-, Meso- und Makroebene auswirken, verhindern dies.¹⁴ Deshalb ist diese Arbeit empirisch angelegt. Die Darstellung der Berufsbiographie fungiert als Schnittpunkt aller erläuterten Analyseebenen. Dadurch lassen sich nicht nur die benannte Komplexität, sondern auch der Entwicklungsverlauf der Orientierungen fassen. Es gilt zu beachten, dass Führung ein interdisziplinäres Forschungsfeld ist, was sich nicht nur aus den verschiedenen Analyseebenen ergibt, sondern auch aus den möglichen Betrachtungsweisen resultiert. Führung kann und wird bspw. aus der Sicht der Psychologie, Betriebswirtschaft und Sozialwissenschaften untersucht.¹⁵

¹³ WEINERT 1989, 553f.; STEIGER & LIPPMANN 2013, 36f.

¹⁴ vgl. WEINERT 1989, 553.

¹⁵ vgl. ALLERBECK 1977, 1.

Der verwendeten Methode, die der empirischen Sozialforschung entspringt, liegt ein induktives Vorgehen zugrunde.¹⁶ Das Untersuchungsziel ist es, die Orientierungsrahmen der Interviewten hinsichtlich Führung zu rekonstruieren, um daraus Unterschiede und vor allem Gemeinsamkeiten ableiten zu können. Ausgehend von dieser Analyse werden Hypothesen generiert, die dem Zweck dienen, den Forschungsfokus zu verschieben und neue Ansätze zu entwickeln. Es konstituiert sich folgende Forschungsfrage, die in der vorliegenden Arbeit beantwortet werden soll: **Aus welchen beruflichen Orientierungen konstruieren sich Führungsverständnis und -praxis?** Es geht in dieser Forschungsarbeit also darum, Berufsbiographien von Führungskräften zu analysieren und anhand dessen eine Rekonstruktion ihrer Führungsorientierungen zu erarbeiten. Dabei sollen die Bedeutung militärischer und ziviler Führungsperspektiven herausgearbeitet und ins Verhältnis gesetzt werden.

Nun wird die bildungswissenschaftliche Relevanz der Arbeit dargelegt. Dazu eignet sich besonders die kategoriale Bildung nach Wolfgang Klafki, welche als Allgemeinbildungskonzept angelegt ist. Dieser konzipierte seinen Bildungsbegriff als reziproke Verschränkung materialer und formaler Bildung als die Zusammenführung von Subjekt und Objekt.¹⁷ Das Subjekt umfasst dabei die Entfaltung des Individuums hinsichtlich seiner Fähigkeiten und Persönlichkeit, während beim Objekt die Aneignung von Inhalten im Fokus steht.¹⁸ Bildung dient der Entwicklung des Individuums in einer demokratischen Gesellschaft, indem es sich die Welt mittels Kategorien erschließt. Die Kategorien sind als Deutungs- und Handlungsmuster zu verstehen, die in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis mit Erfahrungen stehen. Das Individuum ordnet Erlebnisse mit Hilfe dieser Kategorien ein, um darauf aufbauend sein kategoriales Spektrum zu erweitern.¹⁹ Es handelt sich um die reflektierte Bearbeitung von Problemstellungen und Geschehnissen. Daraufhin kann das Individuum sich die Welt zunehmend zugänglich. Für Klafki stellt dieser Kreislauf den Bildungsprozess dar.²⁰ Eben diese repetitiven Vorgänge führen zu bestimmten Orientierungen, deren Rekonstruktion Gegenstand der nachfolgenden Untersuchungen ist. Wollte man diese Arbeit ausschließlich bildungswissenschaftlich ausrichten, müsste der Fokus auf

¹⁶ vgl. DIEKMANN 2013, 33f.

¹⁷ vgl. STÜBIG & STÜBIG 2018, 32ff.

¹⁸ vgl. BRAUN et al. 2018, 8f.

¹⁹ vgl. BRAUN et al. 2018, 5ff.

²⁰ vgl. STÜBIG & STÜBIG 2018, 34f.

entsprechende bildungstheoretische Kategorialeanalysen gelegt sein. Dabei wäre zu untersuchen, wie sich der Zusammenhang spezifischer Erfahrungen und bestehender Kategorien konstruiert.

1.3 Aufbau der Arbeit

Mit dieser empirischen Studie wird eine explorative Untersuchung durchgeführt. Das Untersuchungsziel umfasst dabei die Rekonstruktion von Führungsorientierungen im zivilen und militärischen Kontext. Der Forschungsprozess gliedert sich in die Verortung und Präzisierung des Forschungsproblems, die Datenerhebung und -auswertung, die Dokumentation der Ergebnisse sowie anschließender Diskussion. Dazu ist anzumerken, dass der Punkt der Datenerhebung bereits im Vorfeld abgeschlossen wurde, sodass dessen Resultate in Form transkribierter Interviews in die Arbeit einfließen. Dieser Prozess spiegelt sich wie folgt in den einzelnen Kapiteln wider:

Kapitel 1 leitet das Forschungsthema ein, indem dessen Bedeutung sowie etwaige Defizite aufgezeigt werden. Aus diesem Einblick erfolgt die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, sowie anschließend eine Übersicht der Vorgehensweise.

In *Kapitel 2* wird der Forschungsstand zum Thema Führung zusammengefasst. Zunächst werden zentrale Begrifflichkeiten geklärt, um anschließend mit der Forschungslage einen Rahmen für die Arbeit zu schaffen. Darauf aufbauend sind Limitationen zu identifizieren.

Kapitel 3 umfasst das methodische Vorgehen, wobei einleitend die dokumentarische Methode erläutert wird, um folgend die Wahl des Erhebungsinstruments näher bestimmen zu können. Darüber hinaus werden Spezifika der Arbeitsweise bestimmt.

Im Anschluss erfolgen mit *Kapitel 4* die Analyse und Interpretation der erhobenen Daten, die sich in zwei Unterkapitel unterteilen und jeweils ein Zwischenergebnis implizieren. Der erste Teil beginnt mit der Interpretation der Eingangserzählung, woraufhin sich die Bearbeitung der narrativen und argumentativ-beschreibenden Nachfragen anschließt.

Zuletzt wird ein Fazit in *Kapitel 5* der Untersuchung gezogen, welches zunächst eine Zusammenfassung der Ergebnisse beinhaltet, woraufhin diese mit dem Forschungsstand in Relation gesetzt werden. Daraus werden Hypothesen generiert. Nachfolgend wird das gesamte Vorgehen einer kritischen Reflexion unterzogen und ein Forschungsausblick formuliert, um mögliche Anschlussperspektiven offenzulegen.

2 Theorie

In diesem Kapitel wird die Theorie zum Phänomen Führung dargestellt. Dazu erfolgt, nach einer kurzen Einführung, eine grundlegende Begriffsfestlegung für den Umgang mit Führung in dieser Arbeit. Ziel ist es, sowohl einen Gesamtüberblick über den gegenwärtigen Forschungsstand zu schaffen, als auch die Spezifika Bereich ‚militärischer Führung‘ herauszuarbeiten. Die Methodik, die in dieser Arbeit angewendet wurde, ist ein Resultat der Erkenntnisse bisheriger Forschung zum besagten Themenkomplex. Daher schließt dieses Kapitel mit der Begründung für die Wahl der angewandten Methode.

„Führung ist ein Grundphänomen menschlicher Entwicklung. Es gibt kein soziales System, keine menschliche Gemeinschaft – Familien, Gruppen aller Art, Organisationen aller Art, Staaten – in denen Fragen der Führung, Vorherrschaft, Macht und Einfluss nicht von Bedeutung sind.“²¹

Geführt wird demnach schon immer und ebenso war das Thema seit jeher relevant für verschiedene Interessensgruppen, sei es das Familienoberhaupt, der Wissenschaftler, der militärische Führer oder gar die Geführten selbst. In Anbetracht dieses Umstandes zeigt sich bereits die Komplexität des Phänomens Führung – es kann aus den unterschiedlichsten Perspektiven betrachtet, untersucht und angewendet werden. Nicht nur die Blickwinkel verschiedenster Akteure erschweren einen gesamtheitlichen Zugang, sondern auch die Abhängigkeit von den jeweiligen gesellschaftlichen und sozialen Umwelteinflüssen, welche wiederum mit einer dynamischen Entwicklung des Verständnisses von Führung einhergehen.²²

2.1 Begriffsbestimmung

Die Relevanz des Themas, sowie der zugrundeliegenden Problematik der Komplexität und der Umgang mit dem Führungsphänomen sind schon lange gegeben. Die Forschungsbemühungen in diesem Bereich intensivierten sich jedoch erst im letzten Jahrhundert, sodass primär dieser Entwicklungszeitraum im Fokus der Betrachtung steht.²³ Dem Anspruch einer universell gültigen Definition des Führungsbegriffs kann allein aus methodischen Gründen nicht entsprochen werden, zumal der Umfang der Arbeit dies nicht zulässt. Um für die folgenden Untersuchungen dennoch ein einheitliches

²¹ STEIGER & LIPPMANN 2013, 36.

²² vgl. STEIGER & LIPPMANN 2013, 36f.

²³ vgl. STEIGER & LIPPMANN 2013, 39.

Verständnis zu schaffen, wird an dieser Stelle der Versuch unternommen, die wesentlichen Merkmale von Führung begrifflich zu fassen bzw. einzugrenzen.

Aufgrund der angesprochenen Komplexität existiert eine enorme Bandbreite an Definitionen und Konzeptionen von Führung. Dieser Umfang wird im weiteren Verlauf eingegrenzt, wofür folgende Definition nach Weinert (1989) als Basis dient:

- „1) Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt);
- 2) Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u.a.m.);
- 3) Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.“²⁴

Führung folgt danach, aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, der Prämisse einer Zielorientierung, welche im sozialen Kontext stattfindet. Hervorzuheben ist dabei der dyadische Charakter der zugrundeliegenden Interaktionsprozesse – Führung scheint sich demnach nicht in einem unilateralen Wirkungsgefüge zu erschöpfen, sondern geht darüber hinaus. Eine Führungskraft wird in diesem Zusammenhang nicht explizit genannt, obwohl diese Konstruktion als gängiges Sinnbild einer Führungskonstellation zählt. Mit der Definition aus Hillmanns Wörterbuch der Soziologie (2007) wird zumindest ein Hinweis auf etwaige Hierarchien bzw. Hierarchiegefälle geliefert: „Führung, soziales Verhältnis der Über- und Unterordnung; struktursoziolog. Die planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeit von übergeordneten Mitgliedern in einer Gruppe oder einer Organisation gegenüber untergeordneten Mitgliedern.“²⁵ Zudem werden spätestens hier Funktionszuschreibungen von Führung ersichtlich, wenn von bestimmten Tätigkeiten die Rede ist. Dieses Wesensmerkmal setzt sich in den Definitionen bzw. Begriffsbestimmungen weiterer Perspektiven fort, wie z.B. aus Sicht des Personalmanagements.²⁶ Eine gängige und zusammengefasste Definition im Bereich der Psychologie ist die von Lutz von Rosenstiel, der Führung folgendermaßen formuliert: „Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.“²⁷ Aus Sicht der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie heißt es weiterhin: „Führung dient dazu, andere Menschen individuell und gezielt zu beeinflussen, zu motivieren und/oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen

²⁴ WEINERT 1989.

²⁵ HILLMANN 2007, 252.

²⁶ vgl. BREISIG 2005, 199.

²⁷ ROSENSTIEL et al. 2009, 3.

beizutragen.“²⁸. Neben dem funktionalen Aspekt fällt erneut der Begriff der Organisation, welcher im Rahmen dieser Arbeit von Relevanz sein wird. Der organisationale Kontext soll hier Unternehmen bzw. Institutionen umfassen und damit als Abgrenzung von informellen sozialen Konstrukten dienen, in denen ebenfalls geführt wird. Folgendes Organisationsverständnis verweist auf die angesprochene Differenzierung: „Organisation (in Form von strukturellen Regelungen) erfüllt eine analoge Funktion. Durch Vorgabe eines Systems der Arbeitsteilung und der vertikalen Gliederung (Hierarchie), ferner von Verfahrensrichtlinien (z.B. Programmen, Plänen) und anderer Regelungen (z.B. Schichtpläne) soll das Verhalten der Organisationsmitglieder nach Maßgabe der Zielerreichung gesteuert und koordiniert werden.“²⁹ Demgemäß sind bspw. Familien oder Vereine im Rahmen dieser Arbeit abzugrenzen. Nennenswert sind zudem die Überschneidungen der Definitionen von Führung und Organisation, denn beide umfassen eine Zielorientierung, implizieren hierarchische Verhältnisse, weisen Funktionen zu und bedürfen sozialer Interaktionsprozesse. Führung und Organisation bedingen sich also gegenseitig.

Insgesamt kann für eine interdisziplinäre Begriffsbestimmung als gemeinsamer Nenner Folgendes festgehalten werden: Führung basiert auf der Prämisse von Zielsetzung und -erreichung, welche im Rahmen von Organisationen sowie entsprechender Hierarchie- und Regelsysteme stattfindet und durch intentionale Einflussnahme, soziale Kommunikations- und Interaktionsprozesse innerhalb von Gruppen erfolgt.

Diese Begriffsbestimmung unterliegt jedoch einer weiteren Schwierigkeit – der Frage nach Führungserfolg. Ansätze, die Führungserfolg zur bloßen Erreichung der festgesetzten Ziele simplifizieren, verkennen die Komplexität dieses Zusammenhanges.³⁰ Auch hier findet sich die Multidimensionalität wieder, die Führung kennzeichnet. Führung muss im Gesamtbild betrachtet werden, denn eine bestimmte Zielerreichung kann, abhängig vom Führungsprozess, Einfluss auf andere Führungsprozesse haben. Um dies zu veranschaulichen, soll an dieser Stelle ein einfaches Beispiel gegeben werden: Ein militärischer Führer setzt seine gesamte Kompanie (80-300 Soldaten) ein, um einen feindlichen Trupp (2-8 Soldaten) zu bekämpfen. Das Ziel (Vernichtung des feindlichen Trupps) wird dadurch sicherlich erreicht – die Vorgehensweise ist demnach effektiv –

²⁸ KAUFFELD 2014, 72.

²⁹ BREISIG 2005, 12.

³⁰ vgl. NEUBERGER 2002, 43ff.

aber damit gehen weitere Komplikationen einher. Da alle Kräfte der Kompanie gebunden sind, können parallel keine anderen Aufträge durchgeführt und damit kein weiteres Ziel erreicht werden. Die Führung zum Ziel ist in diesem Fall nicht effizient. Hinzu kommt die Frage, wie bzw. woran diejenigen, die geführt werden, den Führungserfolg bemessen. Dabei können die Erwartungshorizonte dieser Personengruppe auch intern differieren, was die Beantwortung weiter erschwert. In diesem Kontext ist weiterhin eine Differenzierung zwischen ‚guter‘ und erfolgreicher Führung denkbar, denn nur weil jemand nach ‚allen Regeln der Kunst‘ führt, ist der Erfolg nicht gesichert. Äußere Faktoren können sich dem Einfluss der Führung entziehen und zum Misserfolg führen. Plant und organisiert jemand ein Sommerfest kann die Veranstaltung trotz perfekter Führung sprichwörtlich ‚ins Wasser fallen‘.

Letztlich ist Führungserfolg kontextgebunden und von den betroffenen Personen, der Zielsetzung sowie der Perspektive abhängig. Aufgrund dieser individuellen und situationsbedingten Festlegung von Führungserfolg bzw. -misserfolg, welche wiederum mit etlichen Kriterien einhergeht, wird der Schwerpunkt der Arbeit nicht darauf liegen.³¹ Es gilt lediglich diese Grundintention von Führung als weitgehend abstraktes Element zu bedenken, da ohne die Erfolgsorientierung der Forschungsgegenstand seine Sinnzuschreibung bzw. Existenzgrundlage einbüßt. Führungstheorien, -ansätze und -stile sind darauf ausgerichtet, dass sie die Bedingungen für Führungserfolg herstellen bzw. bieten.

Als Anmerkung ist abschließend das Prinzip ‚Befehl und Gehorsam‘ erklärt, welches ein Führungsmittel der Bundeswehr darstellt und im Verlauf des Interviews mehrmals erwähnt wird. Dieses wird primär durch das Soldatengesetz sowie das Wehrstrafgesetz bestimmt und sekundär durch weitere Gesetze reglementiert. Im Soldatengesetz heißt es wie folgt: „Der Soldat muss seinen Vorgesetzten gehorchen. Er hat ihre Befehle nach besten Kräften vollständig, gewissenhaft und unverzüglich auszuführen.“ (§ 11 Abs. 1 SG). Der gesetzlich verankerte Anspruch auf Befolgung der Anweisungen und entsprechend festgelegter Konsequenzen bei Nichtbefolgung sind für die Bundeswehr charakteristisch.

³¹ vgl. AU 2016, 2ff.

2.2 Aktueller Stand der Führungsforschung

Die Forschung zum Thema Führung beruht im Wesentlichen auf verschiedensten Ansätzen und Theorien. Je nach Quelle lassen sich bestimmte Entwicklungslinien aufzeigen, die die besagten Ansätze und Theorien klassifizieren. Häufig wird zwischen traditionellen und modernen Führungsansätzen differenziert, wobei erstere sich grundsätzlich durch Eindimensionalität auszeichnen und letztere eher komplementär aufgebaut sind.

Stippler et al. (2017) liefern eine Übersicht der wesentlichen Entwicklungslinien, die im Folgenden durch Thomas Steiger (2013) ergänzt wird:

- Personenzentrierte Führungstheorien bzw. Eigenschaftsansatz
- Führungsstil- bzw. Verhaltensansatz
- Dyadische Führungstheorien bzw. Situationsansatz
- Systematische Führungstheorien bzw. Systemansatz³²

Die Konsultation weiterer Literatur zur Führungsforschung ergibt vergleichbare Aufstellungen, welche in großen Teilen deckungsgleich sind. Siehe hierzu bspw. Franken (2019)³³, von Au (2016)³⁴, von Rosenstiel (2011)³⁵ oder Raich (2005)³⁶. In Bezug auf die Entwicklungslinien ist festzuhalten, dass die Auflistung die chronologische Reihenfolge ihres praxisrelevanten Aufkommens widerspiegelt. Sie markieren also keine abgeschlossenen Phasen der Führungsforschung, sondern finden bis dato Anwendung. Zudem markieren zunehmend übergreifende Bemühungen die Forschungslandschaft, sodass verschiedene Entwicklungslinien verbunden werden bzw. verschmelzen. Die Tendenz geht in Richtung komplexer Führungsansätze, die die unterschiedlichen Facetten der jeweiligen Perspektiven in sich vereinen.³⁷

Werden diese Entwicklungslinien als Dimensionen der Führungsforschung betrachtet, zeichnet sich daran der Führungsprozess ab. Mit den bisherigen Forschungsbemühungen wurden besagte Dimensionen zunächst einzeln, später übergreifend betrachtet. Die folgende Grafik, in Anlehnung an das Modell der ‚Bedingungen des Führungserfolgs‘ von von Rosenstiel (2018)³⁸, illustriert vereinfacht die Multidimensionalität der

³² vgl. STIPPLER et al. 2017, 11ff.; STEIGER & LIPPMANN 2013, 39ff.

³³ vgl. FRANKEN 2019.

³⁴ vgl. AU 2016.

³⁵ vgl. ROSENSTIEL 2011.

³⁶ vgl. RAICH 2005.

³⁷ vgl. STEIGER & LIPPMANN 2013, 39f.

³⁸ vgl. ROSENSTIEL 2018, 1347.

Einflussfaktoren von Führung, die es in der Forschung zu beachten gilt. Als Ergänzung zu den Entwicklungslinien wurde die Berufsbiographie implementiert, um die Verortung der vorliegenden Arbeit, im Forschungskontext, zu veranschaulichen:

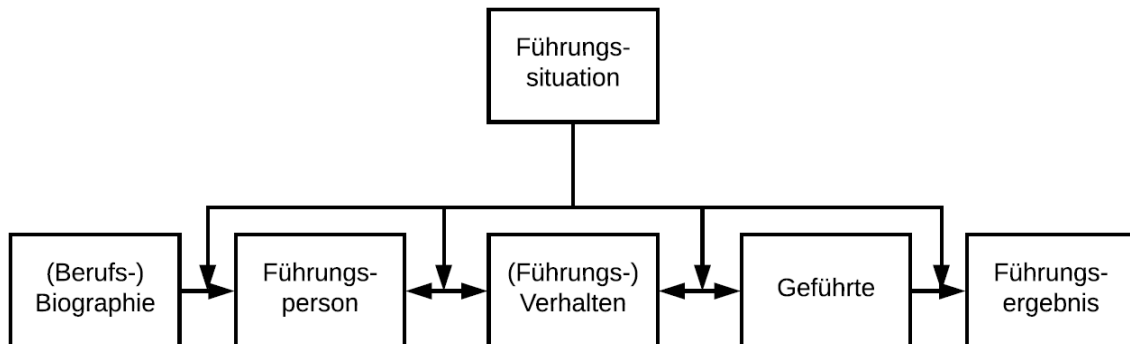


Abbildung 1 Dimensionen der Führungsforschung (eigene Darstellung)

Dem umfangreichen und komplexen Spektrum der Führungsforschung steht ein relativ geringer Forschungsstand im Bereich der militärischen Führungsforschung in Deutschland gegenüber. Im Vergleich zu anderen Nationen, hervorzuheben sind bspw. der angelsächsische sowie der anglo-amerikanische Raum, stellt militärische Führung in weiten Teilen ein Defizit der deutschen Forschungslandschaft dar.³⁹ Dies betrifft insbesondere die Perspektiven der Soziologie und der Psychologie. Lediglich in den Geschichtswissenschaften wurde militärische Führung im deutschsprachigen Raum relativ weitläufig aufgegriffen, jedoch vorwiegend historisch bzw. deskriptiv.⁴⁰

Vor allem Führung im Kontext der Bundeswehr ist ein kaum untersuchtes Feld, was darauf zurückzuführen ist, dass sich der empirische Zugang schwierig gestaltet, da Soldaten gemäß dem Soldatengesetz zur Verschwiegenheit in dienstlichen Angelegenheiten verpflichtet sind (vgl. § 14 Abs. 1 SG). Zusätzlich müssen empirische Untersuchungen in der Bundeswehr grundsätzlich durch das Bundesministerium der Verteidigung genehmigt werden.⁴¹

Eine Ausnahme bildet dabei das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw), welches u.A. militärsoziologische Forschung betreibt, wobei auch dort wenig Publikationen das Thema Führung enthalten sind.⁴² Nicht nur, dass die Forschung innerhalb der Bundeswehr einer Reglementierung unterliegt, sondern interne und externe Forschungsergebnisse werden teilweise nicht veröffentlicht und die Forscher

³⁹ vgl. GAREIS & KLEIN 2006, 9f.; HAUPT 2014, 243f.

⁴⁰ vgl. KELLER 2012, 475.

⁴¹ vgl. KELLER 2012, 489.

⁴² vgl. ZMSBw 2019.

der Geheimhaltung verpflichtet.⁴³ Insgesamt ist festzuhalten: „Empirische Forschungsergebnisse zur Führung in der Bundeswehr dagegen sind sehr rar und meist veraltet; theoretische, wissenschaftlich begründete Arbeiten zu diesem Thema fehlen gänzlich.“⁴⁴

Im Zusammenhang von Bundeswehr und Führung ist ein Begriff zentral, die sogenannte ‚Innere Führung‘. Diese fußt jedoch auf keiner wissenschaftlichen Grundlage, sondern stellt ethische, philosophische und politische Handlungsmaxime der Bundeswehr dar: „Innere Führung beschreibt also die (Unternehmens)Leitlinien der Bundeswehr, stellt aber keine Auseinandersetzung mit den unmittelbar praktischen Herausforderungen militärischen Führungsverhaltens dar.“⁴⁵ Dennoch fungiert dieses Leitbild der deutschen Streitkräfte als Alleinstellungsmerkmal, da es Führungspraxis und -prinzipien mit gesellschaftlichen Idealen vereint, sodass den Referenzrahmen der gesamten Organisation bilden kann.⁴⁶

Jörg Keller stellt, im Lehrbuch Militärsoziologie – eine Einführung (2012), die Besonderheiten von Führung im Militär respektive der Bundeswehr, aus einer organisationstheoretischen Perspektive, heraus.

Auf struktureller Ebene betont er die starke Hierarchisierung in militärischen Organisationen, die sich grundsätzlich durch ein Einlinien-Stab-System auszeichnen. Führung wird dabei so gedacht, dass jedes Organisationselement nur einer übergeordneten Instanz zugeordnet ist, die sich in Form einer (militärischen) Führungskraft darstellt. Es trägt immer nur eine Person für die jeweilige Organisationsebene die Verantwortung.⁴⁷ Ein weiteres Merkmal militärischer Organisationen sind die zwei Systemwelten, in derer geführt werden muss: Krieg und Frieden. Auch das Organisationsziel hängt von der jeweiligen Systemwelt ab, sodass Führung in diesem Kontext anpassungsfähig an äußere und innere Rahmenbedingungen sein sollte.⁴⁸ Um diese Flexibilität gewährleisten zu können, wendet die Bundeswehr u.A. die Methode der ‚Auftragstaktik‘ an, nach welcher der Beauftragte das ihm vorgegebene Ziel selbstständig verfolgen und erreichen soll.⁴⁹

⁴³ vgl. RICHTER 2017, 662f.

⁴⁴ KELLER 2012, 476.

⁴⁵ KELLER 2012, 476.

⁴⁶ vgl. KRULL 2014, 268f.

⁴⁷ vgl. KELLER 2012, 481.

⁴⁸ vgl. KELLER 2012, 483f.

⁴⁹ vgl. GAREIS et al. 2006, 15f.; KELLER 2012, 488f.

In seinem Fazit stellt er fest, dass „Führung im Militär [...] über weite Strecken mit denselben theoretischen Ansätzen wie Führung in zivilen bürokratischen Organisationen beschrieben werden [kann].“⁵⁰ Eine besondere Rolle spielt dabei der Einsatz von (Waffen-)Gewalt, welcher mit komplexen Situationen einhergehen kann, in denen die Gesundheit der Soldaten maßgeblich gefährdet wird und dementsprechend schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen. Der Anspruch, der damit an den militärischen Führer gestellt werden, sind besonders hoch, da er in solchen Situationen sprichwörtlich über ‚Leben und Tod‘ entscheidet, was eine enorme Stressresistenz erfordert.⁵¹

2.3 Praktische und methodische Probleme

In diesem Schritt sollen die Schwierigkeiten, die sich in der Führungsforschung ergeben und im Rahmen dieser Arbeit von Bedeutung sein können, angeschnitten werden, um die Art und Weise des weiteren Vorgehens zu erklären.

Im Vorfeld wurde bereits festgestellt, dass Führung äußerst komplex ist, was sich sowohl in der Multidimensionalität als auch in der Interdisziplinarität begründet liegt. Dies steht den Versuchen einer Komplexitätsreduktion durch die Fokussierung auf bestimmte Aspekte des gewählten Forschungsgegenstandes entgegen. Führung kann nicht auf einzelne Dimensionen oder Teilaspekte ihrer selbst simplifiziert werden, ohne zu fehlerhaften oder widersprüchlichen Ergebnissen zu kommen. Das erklärt sich dadurch, dass von der Ausgangsposition des Führenden bis hin zum letztlichen Führungserfolg – wie dieser auch im jeweiligen Fall definiert ist – verschiedenste Moderatorvariablen Einfluss auf den Verlauf des ‚Führungsprozesses‘ nehmen.⁵² Hervorzuheben ist dabei der Einfluss der jeweiligen Situation, welcher nicht nur unterschiedlich sein kann, sondern sich auch auf jeden beteiligten Akteur individuell auswirken kann. Aufgrund besagter Kontextgebundenheit und den damit zusammenhängenden individuellen Auswirkungen sind generalisierte Aussagen über Führung kaum zu treffen⁵³, was sich auch im nachstehenden Zitat widerspiegelt:

„Das menschliche Handeln ist – im Vergleich zu natürlichen Prozessen – nicht durch Kausalitäten erklärbar, sondern durch die Finalität des Menschen, d.h. es stehen Absichten, Ziele und Motive dahinter. Dieser Umstand ist der Grund für die Schwierigkeit des

⁵⁰ KELLER 2012, 489.

⁵¹ vgl. KELLER 2012, 484f.

⁵² vgl. WEINERT 1989, 553f.

⁵³ vgl. RAICH 2005, 30.; ROSENSTIEL 2011, 28ff.

Erklärens und Erstellens von Prognosen für menschliche Handlungen. Dies gilt auch für die Beschreibung von Führungsverhalten.“⁵⁴

Vor dem Hintergrund eines steten Arbeits- und Organisationswandels, der immer wieder Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen erforderlich macht, verschärft sich dieser Zustand andauernder Inkonsistenz. Neue Organisationskulturen bedürfen neuer, flexibler Führungsstrukturen, wenn die klassische Linienorganisation sich bspw. zu einer projektförmigen Organisation formiert.⁵⁵

Trotz der unzähligen Beiträge, Untersuchungen und Datenmaterialien der Führungsforschung sind die Ergebnisse ernüchternd – teilweise widersprechen sich diese sogar. Hinzu kommt der verhältnismäßige Rückstand der deutschen Forschungslandschaft, welcher vor dem Hintergrund differierender ideologischer Vorstellungen und Bezugsrahmen, bspw. mit Amerika kaum zu vergleichen ist.⁵⁶

Eine weitere Problematik spricht Weinert (1989) an. In der Führungsforschung seien danach ‚Momentaufnahmen‘ charakteristisches Merkmal dieser Disziplin. Damit wird jedoch der Entwicklungsprozess, den die Akteure während ihres Lebens durchlaufen, welcher auch dessen Führungsverständnis und -verhalten beeinflusst, außer Acht gelassen. Führung unterliegt demnach auch auf individueller Ebene einem Transformationsprozess.⁵⁷

In Anbetracht dieser Umstände wären quantitative Forschungsmethoden weniger zweckdienlich, als qualitative Forschungsmethoden. Als geeignetes Mittel zur Datenerhebung kommen im Grunde nur Interviews in Frage, da diese alle Facetten des Untersuchungsgegenstandes umfassen können. Zudem können aus der Erzählweise des Befragten Relevanzbestimmungen festgestellt werden – je nachdem, auf welche Aspekte des zugrundeliegenden Themas er verstärkt eingeht.

Aufgrund der Tatsache, dass die Theorie zur Führung aus der Handlungspraxis resultiert, ist dementsprechend Handlungswissen vorwiegend von Bedeutung. Dieses kann aber nicht ohne weiteres expliziert werden, sondern wird teilweise indirekt zum Ausdruck gebracht. Insbesondere im Rahmen eines derartig komplexen Phänomens können kaum alle Facetten und Aspekte von Führung vom Befragten verbalisiert werden. Wie jemand führt und warum er es genau so tut, kann dem Führenden nicht in Gänze bewusst sein.

⁵⁴ RAICH 2005, 63.

⁵⁵ vgl. WUNDERER 2011, 523.; AMELN & WIMMER 2016, 12ff.

⁵⁶ vgl. WEINERT 1989, 552ff.; STIPPLER et al. 2017, 100ff.

⁵⁷ vgl. WEINERT 1989, 579f.

Führung geschieht nämlich immer auch vor dem Hintergrund der eigenen Biographie, die den Führenden geprägt hat.⁵⁸

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit bei der Datenerhebung nicht nur auf ein bestimmtes Thema zu leiten, sondern auch die Biographie des Befragten einzubeziehen. Vor dem Hintergrund, dass Führung im organisationalen Kontext betrachtet werden soll, ist eine Eingrenzung auf die Berufsbiographie zielführend.

Auf Basis der genannten Herausforderungen und Voraussetzungen sowie der Bedingung, dass eine Interpretation verschiedener Sinnebenen geboten ist, wird in dieser Arbeit die ‚dokumentarische Methode‘ verwendet, welche im folgenden Kapitel aufgearbeitet wird.

⁵⁸ vgl. STEIGER & LIPPMANN 2013, 56.; LIEBIG 2013, 161.

3 Methodik

In diesem Kapitel wird die dokumentarische Methode thematisiert, welche als Erhebungs- und Auswertungsinstrument dieser Arbeit fungiert. Nach einer Vorstellung der Methodik werden die einzelnen Schritte erläutert. Darauf aufbauend wird die Wahl der Interviewform begründet, gefolgt von einer inhaltlichen Auseinandersetzung.

3.1 Dokumentarische Methode

Die Dokumentarische Methode ist ein Auswertungsverfahren der qualitativen Sozialforschung und dient der Rekonstruktion von Erfahrungen sowie Orientierungen. Mit der Weiterentwicklung durch Ralf Bohnsack (2014) erhielt sie eine methodologische Fundierung:

„Sie dient der Rekonstruktion der praktischen Erfahrungen von Einzelpersonen und Gruppen, in Milieus und Organisationen, gibt Aufschluss über die Handlungsorientierungen, die sich in der jeweiligen Praxis dokumentieren, und eröffnet somit einen Zugang zur Handlungspraxis.“⁵⁹

Der Dokumentarischen Methode liegt dabei eine Differenzierung zweier Sinnebenen zugrunde, die auf Karl Mannheim (1964) zurückgeht. Einerseits beinhalten die berichteten Erfahrungen der Biographieträger einen sogenannten ‚immanenten Sinngehalt‘, in dem das Wortwörtliche expliziert wird. Dieser untergliedert sich weiterhin in den ‚intentionalen Ausdruckssinn‘, welcher die „[...] Absichten und Motive des/der Erzählenden“⁶⁰ umfasst und in den ‚Objektsinn‘, welcher „[...] die allgemeine Bedeutung eines Textinhalts oder einer Handlung“⁶¹ impliziert. Ersterer ist empirisch nicht erfassbar. Andererseits ist ein sogenannter ‚Dokumentsinn‘ enthalten, welcher als Rekonstruktion der Erfahrungen gilt, denen durch eine bestimmte Orientierungsstruktur Ausdruck verliehen wird. Mit Hilfe dieses dokumentarischen Sinngehalts kann die Konstruktionsweise, also der ‚modus operandi‘ herausgearbeitet werden, sodass eine Offenlegung des ‚Orientierungsrahmens‘ möglich wird.

⁵⁹ NOHL 2017, 4.

⁶⁰ NOHL 2017, 4.

⁶¹ NOHL 2017, 4.

3.1.1 Formulierende Interpretation

Die formulierende Interpretation dient grundsätzlich dazu, das ‚Was‘ des zugrundeliegenden Interviews zu ergründen. Es wird also der objektive Sinn thematisch erfasst.

Nach Abschluss des Interviews wird zunächst ein thematischer Verlauf erstellt, indem die jeweilige Aufnahme durch den Interviewer angehört wird. Die verschiedenen thematischen Abschnitte werden mit Zeitmarken versehen und in eine Tabelle eingepflegt. Durch diese Vorstrukturierung können die Passagen, die für die Forschung relevant sind, herausgefiltert werden, um die nachfolgende Transkription der Aufnahme einzugrenzen. Als Auswahlkriterien gelten nach Nohl (2017) 1. Vorab festgelegte Themen, 2. Im Fokus des Erzählens stehende Themen und 3. ähnliche aufgegriffene Themen zwischen verschiedenen Biographieträgern.⁶²

Anschließend erfolgt die Transkription der ausgewählten Passagen, wobei nachträgliche Ergänzungen nicht auszuschließen sind. Als Besonderheit biographischer Interviews ist die Empfehlung seitens Nohl aufzugreifen, welcher auf die komplette Transkription der Eingangserzählung verweist – unabhängig von der thematischen Eingrenzung im ersten Schritt – da hier der Einfluss des Interviewenden am geringsten ist.⁶³

Der dritte Schritt kennzeichnet die eigentliche formulierende Interpretation, in welcher eine Strukturierung in Ober- und Unterthemen erfolgt. Letztere werden durch den Forschenden zusammenfassend reformuliert, um den Forschenden vom thematischen Gehalt zu distanzieren.⁶⁴

3.1.2 Reflektierende Interpretation

Primärer Gegenstand der reflektierenden Interpretation ist das ‚Wie‘, welches mittels der Rekonstruktion der Vorgehensweise, mit der (problematische) Thematiken abgehandelt werden:

„Wie wird ein Thema bzw. das in ihm artikulierte Problem bearbeitet, in welchem (Orientierungs-)Rahmen wird das Thema behandelt? Die Frage nach der Art und Weise, in der ein Thema bearbeitet wird, verweist gleichermaßen auf den formalen wie auf den semantischen Aspekt von Interviews. Die Semantik des Textes ist von seiner formalen Konstruktion nicht zu trennen, geht es hier doch darum, wie eine Praxis oder eine praktische Erfahrung geschildert wird.“⁶⁵

⁶² vgl. NOHL 2017, 30.

⁶³ vgl. NOHL 2017, 30f.

⁶⁴ vgl. NOHL 2017, 31.

⁶⁵ NOHL 2017, 31.

Daraus resultiert die Aufgliederung des Weiteren Vorgehens in einen formalen sowie einen semantischen Interpretationsschritt, wobei beide miteinander in Zusammenhang stehen.

3.1.2.1 Formale Interpretation

Zunächst wird im Rahmen der formalen Interpretation eine Textsortentrennung vorgenommen. Basierend auf der grundlegenden Differenzierung zwischen Erzählungen, Beschreibungen, Argumentationen und Bewertungen kann der Text nach atheoretischem bzw. konjunktivem und theoretischem bzw. kommunikativem Wissen unterschieden werden. Vornehmlich ersteres steht im Fokus der Interpretation, während die Art und Weise der Konstruktion theoretischer bzw. kommunikativer Wissens Elemente ebenfalls einen potenziellen Erkenntnisgewinn hinsichtlich des Orientierungsrahmens bereithält.⁶⁶

Textsortentrennung

Gemäß der Annahme von Fritz Schütze, nach der die Datenqualität verschiedener Textsorten different zu beurteilen ist, werden in diesem Zusammenhang Erzählungen, Beschreibungen, Argumentationen sowie Bewertungen unterschieden.⁶⁷

Eine Erzählung definiert sich durch zeitlich und örtlich abgegrenzte „Handlungs- und Geschehensabläufe“⁶⁸, die durch den Biographieträger in einem Ereignis zusammengefasst werden. Bei Beschreibungen stehen wiederholende Handlungsabläufe sowie tatsächliche Zustände bzw. Elemente (z.B. ein Schrank) im Fokus. Begriffe wie ‚täglich‘ oder ‚regelmäßig‘ verweisen auf diese Textsorte. Als Argumentation werden rechtfertigende, plausibilisierende und motivationale Explikationen des eigenen oder fremden Handelns dargelegt. Schütze spricht in diesem Zusammenhang von ‚Quasi-Allsätzen‘, mit denen Behauptungen aufgestellt und Begründungen geliefert werden. In das Konstrukt dieser „Stellungnahmen zu den Motiven, Gründen und Bedingungen“⁶⁹ oder auch der Beschreibungen werden teilweise Bewertungen eingebettet, die die Ereignisse bzw. die Handlungen evaluieren.⁷⁰

Hinsichtlich der genannten Textformen ist festzuhalten, dass diese nicht unabhängig voneinander zu behandeln sind, sondern einer Vordergrund-Hintergrund-Beziehung

⁶⁶ vgl. NOHL 2017, 32ff.

⁶⁷ vgl. NOHL 2017, 22.

⁶⁸ NOHL 2017, 23.

⁶⁹ NOHL 2017, 24.

⁷⁰ vgl. SCHONDELMAYER 2010, 81.; NOHL 2017, 23f.

unterliegen. Dabei sind eine Stapelung bzw. ein Ineinandergreifen der verschiedenen Formen möglich. Bspw. wird eine Argumentationslinie durch eine Beschreibung unterbrochen, während beides in das Gesamtkonstrukt einer Erzählung eingegliedert ist.⁷¹

3.1.2.2 Semantische Interpretation

Auf Basis der Differenzierung zwischen explizitem (kommunikativ-theoretischem) und implizitem (atheoretisch-konjunktivem) Wissen kann der Forschende sich von den Sinnzuschreibungen des Biographieträgers entfernen, ohne deren Wissensgehalt zu verringern. Das implizite Wissen, welches den Biographieträgern nur eingeschränkt reflexiv disponibel ist, wird durch den Forschenden expliziert, indem die (Prozess-)Strukturen sowie die entsprechenden Handlungspraxen zugänglich gemacht werden. Daraus kann wiederum der Orientierungsrahmen abgeleitet werden, welcher bei dem jeweiligen Thema zum Tragen gekommen ist.⁷²

Die Konstruktion des Orientierungsrahmens beruht dabei auf einer Zusammenstellung impliziter Regelhaftigkeiten, die sich innerhalb des Erlebten rekonstruieren lassen. Jene sequentiellen Abschnitte zeigen in ihrem Zusammenschluss Handlungskontinuitäten auf.⁷³

Um derartige Regelhaftigkeiten festzustellen, wird eine komparative Sequenzanalyse durchgeführt. Der dokumentarische Sinngehalt ergibt sich dabei aus dem verbindenden Element verschiedener Erzählabschnitte. Dies zeichnet sich sowohl durch thematische Zusammenhänge, als auch durch Homologien bzw. funktionale Äquivalente zwischen den Erzählpassagen aus. „Die Bestimmung solcher homologen, funktional äquivalenten Anschlussäußerungen, die zur selben Klasse gehören, ist aber nur dann möglich, wenn sie von anderen, nicht homologen (heterologen) Äußerungen abgegrenzt werden können.“⁷⁴ Zu diesem Zweck muss mindestens ein ‚Vergleichshorizont‘ herangezogen werden, indem ein weiterer Fall nach gleichen Maßstäben bearbeitet wird. Dieser sollte dabei im maximalen Kontrast zum ersten Fall stehen, wobei die Ausgangsthematik dieselbe bleibt.⁷⁵

Der Vergleich mehrerer Fälle ermöglicht die Identifizierung des Zusammenhanges verschiedener Sequenzen innerhalb eines Falles und vereinfacht den Zugang zum

⁷¹ vgl. NOHL 2017, 24.

⁷² vgl. NOHL 2017, 35f.

⁷³ vgl. NOHL 2017, 36.

⁷⁴ NOHL 2017, 38.

⁷⁵ vgl. NOHL 2017, 35.

jeweiligen Orientierungsrahmen bzw. die Interpretation dessen Fundaments (dokumentarischer Sinngehalt). Weiterhin fungieren besagte empirische Vergleichshorizonte als Validierungsinstrument der interpretatorischen Leistung. Dies ist vor dem Hintergrund der Problematik der Standortgebundenheit seitens des Forschenden besonders relevant, da er ansonsten nur über seine eigenen Normalitätstsvorstellungen als Referenzwert verfügen würde.⁷⁶

3.1.3 Typenbildung und Generalisierbarkeit

Aufbauend auf der vorgelagerten komparativen Sequenzanalysen wäre der nächste Schritt der dokumentarischen Methode die Typenbildung. Mit dieser könnten mehrdimensionale Typologien generiert werden. Durch eine Abstraktion der rekonstruierten Orientierungsrahmen könnten die Einzelfälle strukturiert und damit abgegrenzten Typen zugeordnet werden. Diese sinngenetische Typenbildung kann mittels der soziogenetischen Typenbildung erweitert werden, welche die sozialen Zusammenhänge der verschiedenen Orientierungsrahmen herausstellt. Das geschieht themenübergreifend.⁷⁷

In Anbetracht der geringen Fallzahl der vorliegenden Arbeit ist eine Typenbildung nicht zu realisieren und sei deshalb nur angeschnitten. Dementsprechend ermöglichen die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen auch keine erkenntnistheoretischen Generalisierungen.⁷⁸

3.2 biographisch-narratives Experteninterview

Das biographisch-narrative Experteninterview stellt das Erhebungsinstrument dar, welches in dieser Arbeit verwendet wurde. Ausgangspunkt für diese Interviewform ist das methodologische Design aus der Studie ‚Interkulturelle Handlungskompetenz‘ von Anne-Christin Schondelmayer (2010)⁷⁹. Dieses setzt sich aus zwei gängigen Methoden der qualitativen Sozialforschung zusammen: dem autobiographisch-narrativen Interview nach Fritz Schütze (1983)⁸⁰ und dem Experteninterview, welche in den folgenden Kapiteln zunächst einzeln betrachtet und anschließend zusammengeführt werden.

⁷⁶ vgl. NOHL 2017, 35ff.

⁷⁷ vgl. NOHL 2017, 41ff.

⁷⁸ vgl. NOHL 2017, 47f.

⁷⁹ vgl. SCHONDELMAYER 2010.

⁸⁰ vgl. SCHÜTZE 1983, 285.

3.2.1 Autobiographisch-narratives Interview

Das autobiographisch-narrative Interview wurde vom deutschen Soziologen Fritz Schütze als Weiterentwicklung des sogenannten ‚narrativen Interviews‘ konzipiert und in Zusammenarbeit mit seinen Kollegen ausgearbeitet wurde. Es soll zu einer autobiographischen Stegreiferzählung anregen, um entsprechende Primärdaten zum Forschungsgegenstand generieren zu können. Dies findet durch die Rekonstruktion erlebter Ereignisse und Erfahrungen in Form von Erzählungen statt, wobei zu beachten gilt, dass die Erzählungen bereits durch die eigene Einstellung des Biographieträgers verzerrt sein könnten. Wesentlich ist dabei die Möglichkeit, Informationen über das implizite Wissen des Biographieträgers zu erhalten, welches im engen Zusammenhang mit seiner jeweiligen Handlungspraxis steht. Im Unterschied zum ‚narrativen Interview‘ zielt das autobiographisch-narrative Interview auf die Lebensgeschichte bzw. bestimmte Lebensabschnitte ab.⁸¹ Es gliedert sich in die folgenden drei Abschnitte:

I. Eingangserzählung

Beginnend mit einer ‚[...] autobiographisch orientierte[n] Erzählaufforderung [...]‘⁸² erfolgt zunächst die autobiographische Anfangserzählung. Dieser erste Hauptteil ist frei von jeglichen Interventionen seitens des Interviewers. Nach der Beendigung der Eingangserzählung mittels eines Erzählkodus (z.B. »das war meine Geschichte«) durch den Befragten geht der Interviewer in den narrativen Nachfrageteil über.⁸³

II. Narrativer Nachfrageteil

Im zweiten Schritt werden konkrete Bezüge zu den vorangegangenen Ausführungen hergestellt und oberflächlich thematisierte Erzählungen gezielt aufgegriffen. Dabei geht es einerseits darum Informationslücken zu füllen, andererseits eine inhaltliche Vertiefung des Gesagten zu erreichen, da es aus vielerlei Gründen zu Informationsvorbehalten gekommen sein kann. Gründe dafür können bspw. das vermeintliche Fehlen von Relevanz, Legitimationsschwierigkeiten oder auch Unklarheit hinsichtlich des Ereignisverlaufs sein. Sachdienlich ist dabei eine Wiederholung der Erzählpassagen mit eigenen Worten durch den Interviewer, die diesen immanenten Fragen vorausgestellt

⁸¹ vgl. NOHL 2017, 19f.; HOLTGREWE 2009, 58.; SCHONDELMAYER 2010, 81.

⁸² SCHÜTZE 1983, 285.

⁸³ vgl. NOHL 2017, 20f.; SCHÜTZE 1983, 285.

werden. Zudem sind diese Nachfragen erzählgenerierend zu formulieren, um erneut einen Impuls für narrative Sequenzen zu geben.⁸⁴

III. Argumentativ-beschreibender Frageteil

Der dritte Teil differenziert sich in zwei Fragetypen. Auf der einen Seite fordert der Interviewer zur Deskription kontextrelevanter Zustände, repetitiver Abläufe, Zusammenhänge und Darstellungen auf. Neben diesen Fragen zur Detaillierung und Beschreibung wird dem Befragten ein gewisser Argumentationszwang auferlegt, indem sie auf die theoretische Begründung seiner Handlungen und Herleitung seiner Motive angesetzt sind. Insofern die argumentativen Nachfragen sich auf vorherige Argumentationsstränge beziehen, sind sie auch immanent.⁸⁵

3.2.1.1 Zugzwänge des Erzählens

Bei der spontanen, mündlichen Verfassung der eigenen Biographie – also einer Stegreiferzählung – gerät der Biographieträger unter Druck, seiner Geschichte Konsistenz und Plausibilität zu verleihen. Dieser Erklärungsbedarf hinsichtlich Variablen, die dem Interviewer unbekannt oder unverständlich sind bzw. dem Biographieträger die Notwendigkeit auferlegen, seine Erzählung umfassender auszuführen, formiert sich in den sogenannten Zugzwängen des Erzählens.⁸⁶

I. Detaillierungszwang

Der Detaillierungszwang hält den Biographieträger dazu an, die Reihenfolge der Ereigniskette zu halten und die entsprechenden Übergänge durch Details zu füllen, die sich auf die Kausalität bzw. Motive der Geschehnisse beziehen.⁸⁷

II. Gestaltschließungszwang

Der Gestaltschließungszwang verweist auf den Gesamtzusammenhang, der dem Interviewer verständlich aufgezeigt werden muss. Dementsprechend sind etwaige Kontextinformationen durch den Biographieträger zu ergänzen, deren Thematisierung

⁸⁴ vgl. NOHL 2017, 21f.; SCHÜTZE 1983, 285.

⁸⁵ vgl. HOLTGREWE 2009, 61.; SCHÜTZE 1983, 285.

⁸⁶ vgl. NOHL 2017, 24f.

⁸⁷ vgl. NOHL 2017, 25.; ROSENTHAL & LOCH 2003, 224.

nicht geplant war. Die kognitiven Strukturen sollen zum Abschluss geführt werden, indem inhaltliche Kohärenz hergestellt wird.⁸⁸

III. Relevanzfestlegungs- und Kondensierungszwang

Aufgrund des Umstandes, dass die Erzählung nicht dem Umfang der realen Ereignisse entspricht, handelt es sich um eine, durch den Biographieträger gewichtete, Zusammenfassung des Erlebten. Dementsprechend ist eine Fokussierung auf die relevanten ‚Ereignisknoten‘ erforderlich, die der Biographieträger mittels einer Priorisierung der Gesichtspunkte, welche aus seiner subjektiven Perspektive am bedeutendsten für den Gesamtzusammenhang sind. Dies beschreibt den Relevanz- und Kondensierungszwang.⁸⁹

Zu den Zugzwängen ist weiterhin anzumerken, dass ihre Wirksamkeit von einigen Faktoren abzuhängen scheint. Einerseits wird konstatiert, dass erst ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Biographieträger und Interviewer für die gewünschte Transparenz sorgt.⁹⁰ Darüber hinaus wirken sie mit zunehmender Länge der Erzählung stärker.⁹¹

Vor dem Hintergrund besagter Zugzwänge des Erzählens sollte jedoch berücksichtigt werden, dass der Biographieträger trotz des vorhandenen Druckes kritischen Momenten bzw. bestimmten Themen ausweichen kann, was sowohl explizit (z.B. »Darüber möchte ich nicht reden«) oder implizit (z.B. durch Umschweifen oder Ablenken von der eigentlichen Thematik) erfolgen kann. Solche ‚defensiven‘ Taktiken können der Interpretation letztlich von Nutzen sein, indem die Umstände dieser ‚Abwehrhaltung‘ näher betrachtet werden.

Insgesamt begünstigt die Dynamik der Zugzwänge die Nähe zwischen erlebter Erfahrung und Stegreiferzählung: „Gerade weil er seine Erzählung komplettieren (in ihrer Gestalt schließen), kondensieren und detaillieren muss, verstrickt sich der Erzähler in den Rahmen seiner eigenen Erfahrungen und lässt damit in den Erzählungen einen tiefen Einblick in seine Erfahrungsaufschichtung zu.“⁹²

⁸⁸ vgl. NOHL 2017, 25.; ROSENTHAL & LOCH 2003, 224.

⁸⁹ vgl. NOHL 2017, 25.; ROSENTHAL & LOCH 2003, 224.

⁹⁰ vgl. HOLTGREWE 2009, 60.

⁹¹ vgl. NOHL 2017, 25.

⁹² NOHL 2017, 25.

3.2.1.2 Erzählung und Erfahrung

Der bereits aufgegriffene Zusammenhang zwischen der Erzählung und der Erfahrung ist unter Berücksichtigung der subjektiv-kognitiven Rekonstruktion dieser Erlebnisse zu betrachten. Das Erlebte wird demnach nicht faktisch rekapituliert, sondern je nach individuellem Relevanzrahmen selektiert und aufgearbeitet:

„Dass es dennoch um die Erfahrung - nie um das ‚wirkliche‘ Geschehen – geht, dass diese Erfahrung stets in die Haltung der Erzählenden eingebunden und insofern ‚konstruiert‘ ist, stellt ein allgemeines Postulat der qualitativen bzw. rekonstruktiven Sozialforschung dar.“⁹³

Diese Erfahrungsrekapitulation führt nach Ralf Bohnsack (2014) zu einer Überformung der Erfahrungen, welche jedoch (zumindest aus Perspektive des Interviewenden) sichtbar bleibt. Insbesondere die Legitimationsversuche seitens des Biographieträgers markieren diese Überformungen deutlich, da sie durch den Rahmen der Interviewsituation eine argumentative Kommunikation erforderlich machen, die zu Beginn des Interviews (Eingangserzählung) eine nachgeordnete Rolle spielt. Diese Reflexions- und Evaluationsmomente, welche sich auf Vergangenes beziehen, hängen immer mit der gegenwärtigen Position und Einstellung zusammen, die zum Zeitpunkt der Erzählung prägnant ist. Ziel ist es, die Erfahrungen aus dem biographischen Kontext zugänglich zu machen, um daraus die „*Orientierungsstrukturen* vergangenen Handelns und Erleidens“⁹⁴ des Biographieträgers ableiten zu können. Mit deren Hilfe sind anschließend Rückschlüsse auf Orientierungsstrukturen der Gegenwart möglich.⁹⁵

3.2.1.3 Prozessstrukturen des Lebenslaufs

Prozessstrukturen sind primär in biographischen Interviews zu verorten und können als zeitlich begrenzte Phasen des Lebenslaufes verstanden werden. Es handelt sich dabei um „[...] festgefügte, institutionell bestimmte Lebenssituationen; Höhepunktsituation [oder] Ereignisverstrickungen [...]“⁹⁶ Innerhalb solcher Ereignisse kann eine Analyse der Verknüpfung zwischen Interpretationsmuster sowie der rekonstruierten Biographie erfolgen, sodass sowohl die objektive als auch die subjektive Perspektive des Biographieträgers berücksichtigt werden kann.⁹⁷

⁹³ NOHL 2017, 25f.

⁹⁴ BOHNSACK 2014, 104.

⁹⁵ vgl. BOHNSACK 2014, 104f.; NOHL 2017, 26.

⁹⁶ BOHNSACK 2014, 96.

⁹⁷ vgl. NOHL 2017, 26f.

I. Biographische Handlungsschemata

Biographische Handlungsschemata sind i.d.R. zielgerichtete bzw. geplante Handlungsentwürfe des Biographieträgers. Damit ist die projizierte Realisierung der Gesamtheit des eigenen Handelns gemeint, die er umzusetzen beabsichtigt, wobei der Erfolg bzw. Misserfolg den Erfahrungsablauf darstellt.⁹⁸

II. Institutionelle Ablaufmuster der Lebensgeschichte

Diese Ablaufmuster bezeichnen die Erfahrungen, die der Biographieträger durch die Entsprechung gesellschaftlicher bzw. organisatorischer Erwartungshaltungen, in Abhängigkeit der Umstände des jeweiligen Erfüllungsgrades, gemacht hat. Sie sind dem Erfahrungsablauf gleichzusetzen.⁹⁹

III. Verlaufskurven

Als Verlaufskurven sind nach Schütze diejenigen biographischen Ereignisse zu werten, denen positive oder negative Bedingungen zugrunde liegen, welche sich konstitutiv auf die Handlungsfähigkeit des Biographieträgers auswirken. Die Verlaufskurve wird demnach von äußeren Umständen initiiert.¹⁰⁰

IV. Wandlungsprozesse

Letztlich entstehen für Schütze Wandlungsprozesse im ‚Inneren‘ des Biographieträgers und konstituieren sich als Resultat der fortwährenden Diskrepanz geplanter und realisierter Handlungen. Somit sind Wandlungsprozesse nicht intentional, sondern überraschend: „[...] der Biographieträger erfährt sie als systematische Veränderung seiner Erlebnis- und Handlungsmöglichkeiten.“¹⁰¹

3.2.2 Experteninterview

Zunächst gilt es den Expertenbegriff zu spezifizieren, der im Rahmen dieser Arbeit verwendet wird. Dieser wird, in Anlehnung an Nohl/Radvan (2010), wie folgt beschrieben: Als Experten werden Träger handlungspraktischer Expertise des eigenen beruflichen Kontextes verstanden. Daraus ergibt sich die Möglichkeit neben dem

⁹⁸ vgl. SCHÜTZE 1984, 92.

⁹⁹ vgl. SCHÜTZE 1984, 92.

¹⁰⁰ vgl. SCHÜTZE 1984, 92.

¹⁰¹ SCHÜTZE 1984, 92.

Expertenwissen auch Informationen über dessen zugrundeliegende Umstände und Bedingungen zu erheben. Auch die Einbindung des Biographieträgers in die entsprechende Organisation und die daraus resultierenden impliziten Handlungs- und Werteorientierungen stehen im Fokus des Forschungsinteresses.¹⁰²

Ähnlich wie beim autobiografisch-narrativen Interview wird beim Experteninterview zugunsten möglicher Exploration weitgehend auf Strukturierung verzichtet. Zudem werden dadurch etwaige Zuschreibungen bzw. Einflüsse seitens des Interviewers bestmöglich ausgeschlossen, welche eine Modifikation des Sinngehaltes der Äußerungen herbeiführen könnten. Die Offenheit des Interviews dient also ebenfalls der erzählerischen Entfaltung des Befragten, die sich gemäß seines individuellen Symbolsystems und Relevanzrahmens sowie der eigenen Sprache vollzieht.¹⁰³ Das schließt jedoch keinesfalls die Verwendung eines Leitfadens aus. Durch die thematische Vorstrukturierung und Auseinandersetzung mit dem Expertenthema gewinnt der Interviewer einen Überblick über den Forschungsgegenstand, sodass er dem Experten gegenüber Kompetenz geltend machen kann, um dadurch als gleichwertig wahrgenommen zu werden. Zudem stärken Leitfäden die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Interviews, wobei diese dennoch flexibel und situationsangepasst eingesetzt werden.¹⁰⁴

Das Experteninterview beinhaltet die Unterscheidung des zugrundeliegenden Verwendungszusammenhanges, der auf Betriebs- und Kontextwissen abzielen kann. Ersteres thematisiert das Handeln des Befragten sowie die Maxime, Regeln und Logiken, auf denen dieses basiert. Letzteres hat „[...] die Kontextbedingungen des Handelns anderer“¹⁰⁵ (Populationen) zum Gegenstand.¹⁰⁶

Im Rahmen der hier verwendeten Interviewform ist primär das Betriebswissen von Interesse, welches sich sowohl aus implizitem als auch aus explizitem Wissen zusammensetzt, da der Forschungsgegenstand dieser Arbeit vornehmlich die Erfahrungen des Befragten in den Fokus stellt. Die Kontextbedingungen, die sich auf Handlungen anderer Personenkreise bzw. Individuen beziehen, kommen nur indirekt zum Vorschein, ohne dass gezielt danach gefragt wird.¹⁰⁷

¹⁰² vgl. NOHL & RADVAN 2010, 159f.

¹⁰³ vgl. MEUSER & NAGEL 2009, 465.; SCHONDELMAYER 2010, 78.

¹⁰⁴ vgl. NOHL & RADVAN 2010, 160f.

¹⁰⁵ MEUSER & NAGEL 2009, 470.

¹⁰⁶ vgl. MEUSER & NAGEL 2009, 470ff.

¹⁰⁷ vgl. MEUSER & NAGEL 2009, 472.

Ausgehend von dem Forschungsgegenstand wurden im Rahmen der Datenerhebung zwei Spezifikationen hinsichtlich des Vorgehens vorgenommen. Erstens wird das Expertenwissen zum Thema Führung fokussiert, wobei sich dieses auf den beruflichen Kontext bezieht. Damit einhergehend wurde zweitens der biographische Rahmen auf den beruflichen Werdegang eingegrenzt, um gezielt die Dimensionen Bundeswehr und freie Wirtschaft untersuchen und vergleichen zu können.

Im Sinne Schondelmayers wurden die Biographieträger aufgrund ihrer spezifischen Berufserfahrung sowohl in der Bundeswehr als auch in der freien Wirtschaft ausgewählt, während als gemeinsamer Nenner aller beruflichen Tätigkeiten das Handlungsfeld Führung fungiert. Somit wird das besagte Thema in verschiedenen berufsbiographischen Kontexten beleuchtet:

„[...] das biographisch-narrative Experteninterview [stellt damit] den Zusammenhang zwischen Handlungspraxis, Reflexion dieser Praxis, Definition der Situation und der *Anderen* innerhalb der eigenen Biographie einerseits und innerhalb eines Berufs- und eventuell auch Herkunftsmilieus andererseits her und ermöglicht in der Analyse einen umfassenden Rückgriff auf das vorhandene praktische Können der [Akteure].“¹⁰⁸

¹⁰⁸ SCHONDELMAYER 2010, 82.

4 Empirischer Teil

Das folgende Kapitel umfasst den Hauptteil der vorliegenden Forschungsarbeit, welcher die Analyse der geführten Interviews beinhaltet. Die Arbeitsschritte sind gemäß der angewandten Methodik in formulierende und reflektierende Interpretation strukturiert. Ziel ist es dabei, die Orientierungsrahmen der beiden Biographieträger herauszuarbeiten, um diese anschließend ins Verhältnis zu setzen.

Mittels des biographisch-narrativen Experteninterviews wurden die Berufsbiographien von zwei ehemaligen Bundeswehrsoldaten unter dem Schwerpunkt Führung erhoben. Beide absolvierten eine Dienstzeit von circa zwei Jahren und durchliefen dabei die Offiziersausbildung. Anschließend übten Sie Tätigkeiten in Führungspositionen in der freien Wirtschaft aus.

Die Interviews fanden jeweils in einem Besprechungsraum statt, sodass Störungen bzw. Unterbrechungen vermieden werden konnten. Beide wurden face-to-face durchgeführt und mit Hilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet. Zu Beginn erfolgte eine Einführung in die Vorgehensweise der Arbeit anhand eines vorgefertigten Einleitungstextes (siehe Anhang 1 und 2). Dabei wurden der thematische Rahmen und die Hintergründe des Forschungsvorhabens erläutert.

Die Transkription der Interviews wurde durch transkripto.de durchgeführt. Dabei wurden die ‚einfachen Regeln – wortgetreu‘ des Anbieters verwendet, um keine inhaltlichen Verfälschungen zu riskieren: „Bei den Einfachen Regeln – wortgetreu wird auch wörtlich transkribiert, jedoch steht der Inhalt im Vordergrund und daher werden Wiederholungen, Stottern, Einwürfe, Pausen und Verständnissignale zum großen Teil nicht transkribiert.“¹⁰⁹ Durch den Interviewer erfolgten abschließend Korrekturen, da dieser die kontextualen Bezüge genauer kennt und deshalb unverständliche Stellen ausbessern konnte. Die originalen Transkripte sind dem Anhang beigelegt (siehe Anhang 3 und 4). Die Zeitmarker der originalen Transkripte entspringen den jeweiligen Zusammenschnitten einzelner Audiosequenzen und entsprechen daher nicht den Zeiten der originalen Audiodateien. Gleiches gilt für die thematischen Verläufe (siehe Anhang 5 und 6) Für den empirischen Teil wurden die Zeitmarker gemäß der originalen Aufnahme editiert.

¹⁰⁹ TRANSKRIPTO 2019.

Der Interviewer wird im Rahmen dieser Arbeit als I betitelt. Dokumentinterne Verweise auf bestimmte Interviewpassagen werden mit I1 für das erste und mit I2 für das zweite Interview markiert. Die beiden Eingangserzählungen wurden in Sinnabschnitte unterteilt, um eine schrittweise Bearbeitung zu ermöglichen. Entsprechende Abschnittsverweise sind mit der jeweiligen Codierung des Abschnittes versehen (z.B.: I1: A). Die Abschnitte in Kapitel 4.2 sind nach den Fragen des Interviewers gegliedert, wobei einige Antworten aufgrund ihrer Länge weiter unterteilt wurden. In diesen Fällen erfolgte eine Ergänzung durch eine Nummerierung (z.B. A.1-A.3). Teilweise beziehen sich die Verweise auf bestimmte Textstellen, welche der jeweiligen Zeilennummerierung entsprechen (z.B. I1: A, Z41).

Die Gliederung ist wie folgt strukturiert: Kapitel 4.1 beinhaltet die Eingangserzählung der Interviews, die wiederum in einzelne Abschnitte untergliedert wurden, um ein überschaubares Vorgehen zu ermöglichen. Die herausgelöste Interpretation der Eingangserzählung dient dazu, einen grundlegenden Ausgangspunkt als Analysebasis zu schaffen. Darüber hinaus umreißt die Eingangserzählung die (Berufs-)Biographie der Interviewten, sodass diese als Bezugsrahmen möglicher Entwicklungen hinsichtlich des Orientierungsrahmens fungieren kann. Veränderungen, die sich aus konkreten Ereignissen oder bestimmten Lebensphasen ergeben, können dadurch leichter verortet werden.

Darauf aufbauend erfolgt die Interpretation der restlichen Interviewteile in Kapitel 4.2, welche chronologisch entsprechend des Interviewverlaufs gegliedert sind. Basierend darauf können einerseits Verweise auf vorangegangene Schilderungen nachvollzogen werden, andererseits würde eine davon abweichende Strukturierung eine Entkontextualisierung der Zusammenhänge riskieren, was die Interpretation wiederum erschweren würde.

4.1 Eingangserzählung

Die Interviews werden nacheinander abschnittsweise analysiert, wobei zunächst der jeweilige Abschnitt einer Textsortentrennung unterzogen wird. Danach schließen sich die formulierende und die reflektierende Interpretation an. Im zweiten Interview wird zudem die komparative Sequenzanalyse abschnittsweise ergänzt.

Legende zur Textsortentrennung:

Erzählung, Beschreibung, Argumentation, Bewertung

4.1.1 Interview 1

Dauer: #00:01:44-00:16:34#

Der Biographieträger des ersten Interviews ist männlich, 59 Jahre alt und als Geschäftsführer in seinem Unternehmen tätig. Er ist Diplom-Ingenieur. Sein Dienstgrad bei Austritt aus der Bundeswehr war Fähnrich. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird er als B1 betitelt.

Abschnitt A (#00:01:44)

1 B1: Alles klar. Gut. Also ich bin groß geworden oder aufgewachsen an der Westküste
2 Schleswig-Holsteins, also an der Nordsee, in einer sehr ländlichen Umgebung, Kreisstadt
3 ist Heide, Landkreis ist Dithmarschen. Das ist so Landwirtschaft pur, so wie in
4 Mecklenburg-Vorpommern oder in Niedersachsen, meinetwegen Ostfriesland. Darin zur
5 Schule gegangen mit Gymnasium abgeschlossen, relativ früh mit etwas über 17 Jahren
6 war ich dann mit der Schule fertig. Bin in einer großen Familie aufgewachsen mit
7 Großeltern im Haus und fünf Kindern und wie auch immer. Das heißt also in einem
8 großen Haushalt, eigentlich so wie jetzt früher. Und von da aus dann gestartet. Ich habe
9 mich während der Schulzeit bereits selbständig gemacht, habe also eine Firma
10 gegründet, die es auch heute noch gibt, die auch bis heute ein Teil dieser
11 Firmenkonstruktion ist, in der wir heute hier sitzen und arbeiten. Das heißt, wenn man
12 zurückrechnet, sind das schon mehr als vier Jahrzehnte, die die Selbständigkeit andauert.
13 Gehöre also zu den komischen Vorgängen, die sich eigentlich ein Leben lang selbständig
14 betätigt haben. So mit 18 bin ich dann zur Bundeswehr gekommen, habe dort zwei Jahre
15 gedient. Damals gab es eine Wehrpflicht von ich glaube 15 oder 18 Monaten, das weiß
16 ich gar nicht mehr ganz genau. Und ich hatte aus auch letztendlich ökonomischen
17 Gründen, wie gesagt große Familie und wirtschaftlich durchaus immer unter gewissen
18 Spannungen, war klar, dass das irgendwie auch mit dem Geldverdienen weitergehen
19 muss. Also Z2 hieß das damals, weiß nicht, ob das heute noch auch so heißt. Das war
20 Zeitsoldat auf jeden Fall und ich war beim Heer und bin dort relativ schnell Unteroffizier
21 geworden und relativ schnell Fähnrich geworden, also in diese Laufbahn reingegangen.
22 Und dann ausgeschieden als Reserveoffizier. Das ist sozusagen die Bundeswehrlaufzeit
23 gewesen, das war natürlich mitten im Kalten Krieg, also 1978 bis 1980.

Z1-8 B1 erläutert seine Biographie bis zum Abitur.

Z8-14 Als Schüler hat B1 eine eigene Firma gegründet.

Z14-23 Aufgrund der finanziellen Lage seiner Familie ist B1 in die Bundeswehr eingetreten und hat dort die Laufbahn des Reserveoffiziers durchlaufen.

Angesichts der frühen Selbstständigkeit, die B1 bereits in der Schule beginnt, übernimmt er schon im jungen Alter selbst in Verantwortung und kann somit erste Erfahrungen in diesem Gebiet sammeln. Auch der rasche Aufstieg innerhalb der Bundeswehr ging wahrscheinlich mit der bereits erprobten Verantwortungsfähigkeit und Eigenständigkeit, die im Rahmen von Führungspositionen immer eine Rolle spielt, einher.

Über seine gesamte berufliche Laufbahn sind die Firma bzw. die Selbstständigkeit sein Fixpunkt. Die Phase seiner Bundeswehrzeit ist eher als Mittel zum Ausbalancieren seiner damaligen wirtschaftlichen Situation, als eine interessengetriebene Entscheidung, zu bewerten. B1 richtet seine Tätigkeiten also an Notwendigkeiten aus, deren Erfüllung letztlich die weitere Arbeit an der Firma ermöglichen. Die ökonomische Sicherheit, die ihm der Wehrdienst bereitet, eröffnet ihm die Möglichkeit sein eigentliches Interesse weiter zu verfolgen.

Abschnitt B (#00:03:33)

24 B1: Ja.// Also 1978 bis 1980 war diese Bundeswehrzeit, das war noch mitten im Kalten
 25 Krieg, danach begannen eigentlich nach meiner Wahrnehmung erst die großen Reformen
 26 sowohl bei der Bundeswehr als dann auch die 1989 die Wende mit den ganzen Folgen,
 27 die das auch für die Streitkräfte hatte. Nach der Bundeswehrzeit habe ich dann zunächst
 28 mit der Firma weitergemacht und bin dann in ein Studium eingestiegen der Elektrotechnik
 29 in Braunschweig und habe in Braunschweig das Studium zum Diplom-Ingenieur
 30 Elektrotechnik gemacht mit dem Schwerpunkt optische Nachrichtentechnik,
 31 Hochfrequenztechnik. Das muss man auch vor dem Hintergrund sehen, dass es zu dem
 32 Zeitpunkt des Studiums 1980/81, als ich damit angefangen sowas wie Informatik
 33 eigentlich noch gar nicht gab. PC war gerade erst erfunden, also es gab noch kein
 34 besonderes Vertiefungsfeld. Und während meines Studiums sind die Glasfaserleitungen
 35 erst erfunden worden. Das war also damals eigentlich einer der hochspannenden Punkte,
 36 dass man eben plötzlich Lichtwellenleiter bauen konnte. Und das hat im Studium und
 37 mich ziemlich interessiert, weil schon klar war, welche Auswirkungen das haben könnte.
 38 Das ISDN-Netz ist damals erfunden worden, das jetzt gerade abgeschaltet wird. Das ist
 39 sozusagen die Historie, also damals waren alle begeistert von dem Übergang Analog,
 40 Telefon auf Digital und alle waren begeistert von Zweidrahttechnik Übergang auf
 41 Lichtwellenleiter. Das fanden alle ganz toll. Also war für alle Techniker total
 42 motivierend.

Z24-27 B1 beschreibt den gesellschaftlichen Umbruch der 80er Jahre, der sich nach seiner Einschätzung auch auf die Bundeswehr ausgewirkt hat.

Z27-42 Nach seiner Dienstzeit hat B1 einen akademischen Abschluss im Fachbereich Elektrotechnik gemacht, wobei dieses Feld zu dem Zeitpunkt noch nicht sonderlich weit entwickelt gewesen sei. Wie auch andere, war er begeistert von den Möglichkeiten, die die damalige Digitalisierung zu bieten schien.

Die Neuerungen im IT-Bereich, die parallel zu seinem Studium stattfanden, lösten nicht nur sein Interesse aus, sondern er sah auch Potenzial darin. Auch wenn im Gesagten kein eindeutiger Hinweis auf eine Verknüpfung von Studieninhalten, technischen Neuerungen und der Firma gegeben wird, liegt dennoch die Folgerung nahe, dass diese drei Punkte

zusammenhängen. Die funktionale Orientierung aller erwähnten beruflichen bzw. interessen geleiteten Bereiche zur Sicherung der Firma führt sich hier fort.

Abschnitt C (#00:04:57)

43 Dann habe ich Ende der achtziger Jahre angefangen, mich mit der Firma, die das ganze
 44 Studium hin weiterbetrieben worden ist, habe ich Ende der achtziger Jahre angefangen,
 45 immer mehr Themen im Bereich IT zu übernehmen und habe die Firma Mitte der
 46 neunziger Jahre neu gegliedert und habe den einen Teil der Firma als Ingenieurbüro
 47 weitergeführt. Das heißt heute noch Elektro- und Datentechnik und beschäftigt sich mit
 48 der Planung und der Beratung von Kunden im Bereich von Ausschreibungen,
 49 Projektleitung und Abnahmen vom Bau von Rechenzentren, von komplexen Netzwerken,
 50 der Simulation von Funkausstrahlung, zum Beispiel Wireless-LAN oder für sogenannte
 51 Mesh-Netzwerke. Also alles, was heute mit Wireless und Funk läuft und alles, was mit
 52 Bautechnik und Bauplanung zu tun hat, ist das Thema dieses Ingenieurbüros. Dazu
 53 gehören zum Beispiel auch der Bereich heute, wo so Sachen wie Gebäudetechnik
 54 reinfluten oder im Krankenhaus das gesamte Patientenentertainment, was früher ein
 55 Fernseher war mit Koaxialkabel und damit mit Antenne und analog, ist heute natürlich
 56 ein Streaming-Service und eigentlich IT. So und das mit den Planungen und dem
 57 Umsetzen solcher Projekte aus der Sicht der Projektleitung und der Abnahme beschäftigt
 58 sich das Ingenieurbüro. Das andere Unternehmen, das wir herauskristallisiert haben, das
 59 ist die Firma Netzlink. Das ist ein Dienstleister. Wir haben also im Grunde genommen
 60 die Führung und den Entwurf von solchen Projekten getrennt von der Bearbeitung und
 61 Umsetzung solcher Projekte. Bei Netzlink arbeiten also Leute und ist eine Organisation
 62 geschaffen, die solche Anlagen, wenn sie denn geplant sind, baut bis die abgenommen
 63 werden und dann dem Kunden anbietet, sie zu betreiben. Das heißt, wir haben eine
 64 Betriebsgesellschaft hier, wenn man so will, die Tag und Nacht arbeitet. Und wir haben
 65 eine Firma, die kann Projekte umsetzen. So das also ist der Kern dieser Organisation und
 66 im Laufe der letzten zwanzig Jahre sind dann weitere Firmen herausgegliedert worden,
 67 in der Regel Spezialisten zum Beispiel für Voice-over-IP oder für Programmierung oder
 68 für bestimmte Lösungen, die sich dann im Rahmen dieser ganzen Entwicklung ergeben
 69 haben. So und heute ist das direkt das Geflecht von Firmen, das entstanden ist, sind
 70 sieben, acht Firmen. Acht Firmen sind es heute, die direkt mit uns gesellschaftlich
 71 verwoben sind. Sind auch immer verschiedene Partner dann drin, in der Regel natürlich
 72 Ingenieure, Informatiker, die zusammen als Spezialisten mit dem Generalisten in der
 73 Mitte, mit der Netzlink, die den Betrieb abbildet, EDV, Infrastruktur abbilden kann.

Z43-58 Nach seinem Studium hat B1 eine Reorganisation seiner Firma vorgenommen, welche eine Diversifizierung im IT-Bereich implizierte. Die Organisation erfolgt über das Ingenieurbüro.

Z58-65 Der zweite Firmenzweig fungiert als Dienstleistungssegment, sodass der organisatorische vom praktischen Aufgabenbereich separiert ist.

Z65-73 Ergänzend wurden einige Subfirmen gegründet, die auf bestimmte Fachgebiete spezialisiert sind.

In diesem Abschnitt wird das erste Mal die Dimension Führung und Organisation thematisiert und zwar indirekt in Form einer Erzählung, die weiterhin eine Erläuterung der Handlungspraxis beinhaltet. Insbesondere der Organisationsaspekt wird hier thematisiert, indem B1 auf einer Metaebene die Trennung zwischen Planung sowie Führung und der praktischen Umsetzung beschreibt. B1 verknüpft Führung mit Organisation und zeigt dadurch auf, dass hinter der organisationalen Struktur ein Konzept der (fachspezifischen) Aufgabenteilung steht. Seinem Organisations- und Führungsverständnis liegt also ein funktionales Prinzip, hinsichtlich trennbarer Organisations- und Führungsbereiche, zugrunde.

Abschnitt D (#00:07:30)

74 So man kann schon so ein bisschen sehen, das hat ganz viel mit Führung und Organisation
 75 zu tun, weil immer wieder mit neu organisiert, immer wieder wird gekuckt, passen die
 76 Dinge noch zusammen? Kann man eigentlich Leute, die zum Beispiel Tag und Nacht
 77 irgendeine Störung, also Trouble Shooting machen sollen, kann man die eigentlich mit
 78 Leuten, die kreativ denken und arbeiten sollen und etwas entwerfen sollen, im selben
 79 Büro betreiben. Brauchen die dieselbe Betreuung, dieselbe Führung? Und die Erfahrung
 80 sagt klar: Nein, brauchen sie nicht. Ne? Das ist ein Unterschied, an welcher Position ich
 81 dort arbeite und was das Getriebe können soll. Ob es eben schnelle Beschleunigung
 82 hinlegen soll oder auf zwanzig Jahre bei niedriger Drehzahl zuverlässig arbeiten soll.
 83 Also das ist so ein bisschen das Bild, was ich da vor Augen habe. Das heißt also, im Laufe
 84 der Jahrzehnte hat sich immer mehr herauskristallisiert, dass die verschiedenen Aufgaben,
 85 die man so jetzt in dem Rahmen dieses Geschäftsbetriebes hat, verschiedene
 86 Organisationen fordern. Und die verschiedenen Organisationen fordern zum Teil krass
 87 unterschiedliche Führungskonzepte oder Strategien. Das ist eigentlich das, was heute so
 88 ein bisschen als erste/ Erste nicht, aber als Zwischensumme der ganzen Geschichte bei
 89 mir so rauskommt. So und das heißt also, es gibt jetzt Firmen, die entwerfen, es gibt
 90 Firmen, die steuern Projekte, es gibt Firmen, die entwickeln Software, es gibt Firmen, die
 91 betreiben Rechenzentren und die Software, die dort drin installiert ist. So und alle
 92 zusammen werden gebraucht, weil die Kunden, wenn die zum Beispiel/ Eine Brauerei ist
 93 ein typischer Kunde von uns, die machen halt Bier. Und die brauchen die EDV und
 94 Infrastruktur zum Beispiel, um ihre Lastwagen zu beladen, um die Brauerei zu steuern,
 95 dass die Maische nicht umgekippt, um Etiketten zu drucken, um Werbung zu machen,
 96 um Facebook-Auftritte zu organisieren. Gibt ganz verschiedene Aufgaben. Das
 97 Gemeinsame ist, dass es immer IT ist, was sie als Motor brauchen. Also braucht die
 98 Brauerei mit ihren herausragenden Braumeistern einen IT-Dienstleister, der für die
 99 unsichtbar und unspürbar das das alles erledigt. Das ist so die Vision dahinter. Heißt für
 100 uns aber, die Aufgaben draußen werden immer komplizierter in der EDV. Und der Kunde
 101 hat die Erwartung, dass es immer einfacher wird. Das kriegst du nur durch Organisation
 102 und durch Führung geregelt. Also das kann man klar sagen. Die Leistung drin ist in der
 103 Regel gar nicht das Problem. Ich denke, das wird man auch beim Militär und bei vielen
 104 anderen Organisationen so erleben. Es gibt sicherlich Leute, die sehr genau schießen
 105 können. Die Kunst, es in die richtige Stelle zum richtigen Zeitpunkt zu kriegen und dann
 106 die Bereitschaft zu erzeugen, dann auch wirklich zu schießen. Also das heißt, es gibt dann

107 da eigentlich noch ein ganz großes Paket, das neben der Fertigkeit gelöst werden muss,
108 ne? Ich finde das wird dir jeder Fußballtrainer auch bestätigen, wird bestimmt genauso so
109 sein. Also ein bisschen ist das das Gefühl. So das ist heute die Vita.

Z74-89 B1 stellt anhand von Beispielen für sich fest, dass Menschen mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen unterschiedlich geführt und organisiert werden müssen.

Z89-99 Anhand des Beispiels einer Brauerei erläutert B1 die Vision seines Unternehmens, die verschiedene Facetten der EDV und entsprechender Strukturen umfasst.

Z99-109 Er stellt heraus, dass weniger die fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter die Herausforderung darstellen, sondern viel mehr die Koordination und Hinführung zum Ziel. B1 verweist in diesem Zusammenhang auf die Rolle eines Fußballtrainers.

Basierend auf seinen Erfahrungen ist für B1 zentral, dass Führungs- und Organisationsprozesse bzw. -strukturen notwendigerweise immer wieder reflektiert werden müssen, um sie zu optimieren und um sie ggf. an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können. Darauf aufbauend und als Resultat seiner Erfahrungen ergibt sich die Erkenntnis, dass es unterschiedlicher Führungs- und Organisationskonzepte für verschiedene Bereiche bedarf. Für ihn ist daher eine Reflexion sowie entsprechende Anpassung von Führung bzw. Organisation auf den jeweiligen Aufgabenbereich bedeutsam. B1 misst diesem Thema mehr Relevanz und Optimierungspotenzial bei, als einzelnen Fachkompetenzen. Vielmehr ist in seinem Verständnis das Defizit in der Koordination der Fachbereiche zu verorten. Dieses ist zu beheben, um das jeweilige Ziel besser erreichen zu können.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass er die Perspektive des Kunden in seine Vision einbezieht. Diesem soll das Ergebnis, also die Produkte bzw. Dienstleistungen, präsentiert werden, ohne dass er den organisatorischen Aufwand dahinter wahrnimmt. Erfolgreiche Führung zeichnet sich aus der Sicht von B1 also auch dadurch aus, dass sie ausschließlich betriebsintern wirkt.

Abschnitt E (#00:10:01)

110 Jetzt bin ich irgendwie fast sechzig und bin über vierzig Jahre selbständig und die Vita
111 ist im Grunde genommen ein gewachsenes Mittelstandsgetriebe, in dem heute ich sage
112 mal so rund zweihundert Leute bei mir arbeiten. Und drumherum haben Partnerfirmen

113 gesucht, die additive Kenntnisse haben, die also noch Dinge können, die wir nicht können,
 114 an denen wir nicht beteiligt sind, die wir aber überzeugen konnten, nach denselben Regeln
 115 zu arbeiten. Und dafür haben wir eine kleine Firma gegründet, die heißt Grouplink und
 116 das ist eine Steuerungsgesellschaft. Diese besteht vor allen Dingen da draus, dass sich die
 117 Firmen, die dort eintreten als Vertragspartner, die machen also einen Vertrag mit der
 118 Grouplink. Und im Vertrag sichern die zu, sich an bestimmte Spielregeln zu halten, wie
 119 man arbeitet, wie man aufschreibt, zum Beispiel Nachweise führt, wie man Stunden
 120 abrechnet. Das bedeutet für den Kunden, wenn er ein größeres Projekt hat und die
 121 Grouplink ist als Steuerungseinheit damit drin, dass er meinetwegen acht Firmen hat, die
 122 zusammenarbeiten, und alle schreiben nach demselben System Arbeitsberichte, die er
 123 dann nach demselben System auch kontrollieren haben. Alle rechnen nach demselben
 124 Zeitinkrementen ab, meinetwegen nach Viertelstunden, alle erhöhen ab 18 Uhr erst ihren
 125 Stundensatz. Und nicht der eine um 17 und der andere um 19 Uhr. Das heißt für den
 126 Kunden kommt an, gleiche Arbeitsprozesse, gleiche Qualitätsprozesse zum Kontrollieren
 127 zum Beispiel und eine abgestimmte Art der Arbeitsteilung, Projektsteuerung. Ist wieder
 128 eine Frage der Organisation. Das ist bei uns zum Beispiel so, dass wir im Laufe der
 129 Jahrzehnte entschieden haben, dass im Bereich der Projektsteuerung oder
 130 Projektmanagement wir die Wasserfallprojekte alle nach Prince2 organisieren und damit
 131 sind alle Partner der Grouplink und die eigenen Firmen natürlich ganz besonders
 132 aufgefordert, ihre Mitarbeiter alle in Prince2 auszubilden und zu zertifizieren, und das
 133 regelmäßig. Und alle agilen Projekte, das haben wir dann auch so entschieden, werden
 134 nach der Methode Scrum gefahren. Das heißt also, alle Mitarbeiter, die agile Projekte
 135 betreiben, das sind in der Regel Softwareleute, die müssen Scrum als Zertifizierung
 136 regelmäßig erneuern. Das ist eine reine Organisationsfrage, die meisten Mitarbeiter aus
 137 ihrem eigenen Blickwinkel finden das prinzipiell als unnötig, als zusätzlichen Überbau.
 138 Aber von oben betrachtet ist das hochsinnvoll, weil alle dann ein gemeinsames
 139 Verständnis davon haben, wie sie arbeiten sollen. Und das sind im Alltag die
 140 Kleinigkeiten, die dann plötzlich das Getriebe laufen lassen, wenn alle verstehen, dass
 141 ein Incident ein Incident ist und dass ein Trouble ein Trouble ist und jeder auch dasselbe
 142 da drunter versteht. Das kann man nur von oben sehen, was das nützt. Weil nicht jeder
 143 jeden Tag was braucht, aber wenn es gebraucht wird, ist es schön, wenn alle sich
 144 verstehen. Also für mich vergleichbar mit einer zweiten Fremdsprache, die man
 145 beherrscht. Die braucht man auch nicht jeden Tag, aber es ist super, wenn die Leute das
 146 können, wenn es denn gebraucht wird, ne? Gut, das ist im Grunde genommen, so einmal
 147 Querflug, was passiert ist. Da kann man natürlich jetzt beliebig lange drüber erzählen.

Z110-112 B1 resümiert das Ergebnis seiner Vita: Ein mittelständisches Unternehmen, welches er mitgegründet und aufgebaut hat.

Z112-127 Mit der Zeit hat sich nicht nur das Unternehmen an sich vergrößert, sondern es sind auch Kooperationen mit anderen Firmen entstanden, die mittels der Steuerungsgesellschaft Grouplink eine gemeinsame Standardisierung der Abläufe erhalten.

Z127-136 Im Rahmen der angesprochenen Organisation berichtet B1 darüber, dass sie in ihren Methoden der Projektsteuerung im Wesentlichen zwischen sog.

Wasserfallprojekten und agilen Projekten differenzieren. Dafür sind bestimmte Fähigkeiten regelmäßig zu zertifizieren.

Z136-147 Die besagten Fähigkeitsnachweise sind nach B1 wichtig, um eine einheitliche Kommunikation und ein gemeinsames Verständnis der Arbeit zu ermöglichen.

Mit zunehmender Größe des Unternehmens wurden weitere Instrumente zur Planung, Steuerung und Organisation geschaffen, implementiert oder erweitert, sodass sich auch der Aspekt Führung als eigenständiger Fach- bzw. Aufgabenbereich herauskristallisiert hat. In diesem Zusammenhang hebt B1 ein weiteres Kriterium von Organisation heraus: ‚gemeinsame Spielregeln‘. Durch die Vereinheitlichung von Begriffen und Abläufen entsteht dabei ein betriebsinternes Kommunikationssystem, welches die Prozesse vereinfacht. Für ihn ist dabei die Organisation das Wesentliche. Er sieht es als Führungsaufgabe, dieses gemeinsame Verständnis der Arbeitsweise und Kommunikation zu schaffen und durchzusetzen, auch wenn bspw. die Mitarbeiter diese Sichtweise nicht in Gänze teilen. Das Führungsverständnis von B1 zeichnet sich dadurch aus, dass er das Zusammenwirken aller Beteiligten ermöglicht und auf ein Ziel ausrichtet.

Abschnitt F (#00:12:53)

148 Es ist wie so eine Art Baum, der entstanden ist. Und heute ist die Organisation rund um
149 Netzlink gebaut, weil Netzlink als Betriebsgesellschaft Personalwesen, Einkauf, Logistik
150 und solche Sachen, Autos und diese ganzen Ressourcen auch verwaltet. Weil dadurch,
151 dass sie den Betrieb für die Kunden abbilden soll, haben sie auch eine eigene
152 Betriebsorganisation und sind wie geschaffen, die als Dienstleistung für alle anderen
153 bereitzustellen. So und drum herum sind kleine Firmen entstanden, in der Regel zwischen
154 fünf und zwanzig Mitarbeitern, die irgendwas Spezielles lösen. Das ist im Grunde
155 genommen das Konstrukt und da drumherum ist eine Schale entstanden, diese Grouplink.
156 Da haben wir extra eine kleine Firma für gegründet mit sechs Mitarbeitern, die diese
157 Maßstäbe prägt und allen anderen sagt: Gut, wir haben uns das genau angekuckt. Wir
158 machen Projektmanagement Prince2, wir machen Projektmanagement Scrum, wir
159 machen ISO9001 bei den Qualitätszertifizierungen und da beziehen wir nur den Service
160 ein und nicht die Projektleute, die solche Entscheidung vorgibt, dafür wirbt. Im
161 Mittelstand kriegt man ja nichts wie beim Heer oder bei der Luftwaffe durchgesetzt,
162 indem man es befiehlt. Ich muss also mit meinen Geschäftsführern in der Regel verbend
163 zusammensitzen und die überzeugen. Und das klappt aber eigentlich auch ganz gut, weil
164 die haben auch alle natürlich so ein bisschen ähnliche Aufgaben. Und dann wird man sich
165 einig und sagt: Okay, wir machen Prince2. Und dann müssen diese Leute letztendlich ihre
166 Mitarbeiter zu Lehrgängen schicken und die Zertifizierung einholen. Es muss
167 gelegentlich dazu Arbeitskreise geben und so weiter, ja? So und dann ist das im Grunde
168 genommen das, was entstanden ist, wie so eine Art Zwiebel: In der Mitte sitzt jetzt
169 inzwischen die Betriebsgesellschaft Netzlink mit über hundert Mitarbeitern. Drumherum
170 gibt es sieben Firmen, die uns noch partnerschaftlich verbunden sind im Sinne von

171 Gesellschaftsanteilen. Und da drumherum ist die Grouplink gebaut, die wir gemeinsam
172 steuern, wo wir von innen heraus eigentlich die Maßstäbe setzen, wie Führung läuft.

Z148-160 B1 erklärt das Organisationsprinzip, nach dem das Firmenkonstrukt aufgebaut ist. Es bestehen mehrere Zweige für bestimmte Aufgaben, die alle zentral geleitet werden.

Z160-167 Im Gegensatz zum Militär funktioniert in der freien Wirtschaft das Prinzip Befehl und Gehorsam nicht, weshalb Überzeugung als Mittel der Entscheidung fungiert, so B1.

Z167-172 B1 geht erneut auf die Organisationsstruktur des Unternehmens ein, welches nach dem ‚Zwiebelprinzip‘ aufgebaut ist.

Zunächst ist zu bemerken, dass B1 weiterhin den Fokus seiner Erzählungen und Beschreibungen auf den Aufbau sowie die Entwicklung der Firma legt. Damit festigt sich das Bild seines Orientierungsrahmens, der als Zentrum eben jenes Unternehmen innehat (II: A).

Weiterhin erklärt er den für ihn wesentlichen Unterschied von Führung in der Bundeswehr und in der freien Wirtschaft. Wo in den Streitkräften das Prinzip von Befehl und Gehorsam gilt, welches insbesondere den Anspruch auf Gehorsam impliziert, gibt es in der freien Wirtschaft keine derartig bindende Regelung. Aus einer Führungsposition (z.B. Geschäftsführer) und der ihr zugrundeliegenden Amtsautorität resultiert zwar theoretisch eine gewisse Weisungsbefugnis, jedoch folgt daraus keine Sicherheit der entsprechenden Durchsetzungskraft von Anordnungen. In der freien Wirtschaft ist aus der Sicht von B1 Überzeugungskraft wirksamer als die Amtsautorität im Rahmen von Führungsvorgängen. Um solche Einigungen durch Argumentation zu erzielen, ist für ihn ein gleiches Verständnis vonnöten (II: E). Daraus kann wiederum abgeleitet werden, dass der jeweilig Führende im Rahmen seines Führungsbereiches nicht fachfremd sein sollte, um einen kongenialen Entscheidungsprozess zu gewährleisten. Das Führungsverständnis von B1 verläuft damit auf einer kooperativen und demokratischen Ebene.

Abschnitt G (#00:14:37)

173 Und wir haben zum Beispiel, das kann man vielleicht auch/ das ist dabei entstanden. Wir
174 haben uns über das Thema Führung und Organisation natürlich in den letzten zig Jahren
175 immer wieder Gedanken gemacht. Und bei uns in der Grouplink, also dem größeren
176 Kreis, haben wir es geschafft, dass es eine Führungskräfteausbildung gibt, die immer
177 jeweils ein Jahr komplett dauert, ungefähr fünfzig braucht. Das heißt, da sind, wenn man
178 das mal rückwärts rechnet, jeden Monat drei, vier Tage, (die auch noch?) erheblich Geld

179 kostet, wo zu jedem dieser Lehrgangsteile, die immer zwei, drei Tage Präsenz haben und
 180 dann gibt es eben entsprechende Aufgaben und Bücher und so weiter zu lesen, eigentlich
 181 so eine Art Kurzstudium, haben wir dann entsprechende Spezialisten, die zum Thema
 182 (was ich?) Mitarbeitergespräche, Selbstwahrnehmung, Steuerung und so weiter, ja,
 183 Zeitmanagement, also die typischen Themen, durcharbeitet. Und die Firmen können dort
 184 ein, zwei Leute jedes Jahr hinschicken, kostet wie gesagt erhebliches Geld, weil wir
 185 praktisch komplett mit externen Trainern arbeiten und das natürlich bundesweit
 186 zusammengezogen wird. Das heißt, die Leute müssen reisen, müssen selbst ungefähr
 187 sechzig bis siebzig Tage im Jahr dafür spendieren. Wenn man davon ausgeht, dass man
 188 220 Tage arbeiten muss, heißt das ein Drittel der Stelle ist in dem Jahr für die
 189 Weiterbildung draufgegangen plus den Lehrgangsgebühren. Aber das haben wir in den
 190 letzten Jahren nach verschiedenen Versuchen mit in- und externer Hilfe so entschieden,
 191 dass wir systematisch so eine Führungskräfteausbildung betreiben wie eigentlich große
 192 Firmen, aus denen heraus wir dann Vertriebsleiter oder Prokuristen und Ähnliches und
 193 vielleicht auch in Zukunft Geschäftsführer rekrutieren können, ne? Und das klappt auch
 194 tatsächlich, also aus dem Bereich haben die ersten zwei Unternehmen, die wir jeweils
 195 sechzig, siebzig Mitarbeiter haben, auch tatsächlich Vertriebsleiter rekrutiert, die heute
 196 mit Anfang, Mitte dreißig in so einer exponierten Position arbeiten. Ohne die wäre das
 197 wahrscheinlich gar nicht bis zu der Stelle gekommen, ne? Aber das adressiert
 198 Organisation, Führung, Soft Skills. Das ist kein Fachthema, ne? Ja.

Z173-186 B1 berichtet von der Etablierung einer Führungsweiterbildung, welche er als Investition betrachtet. Dafür werden externe Anbieter herangezogen.

Z186-189 Die Mitarbeiter müssen für die Teilnahme an den Führungsweiterbildungen ungefähr 30 Prozent ihrer Arbeitstage investieren.

Z189-198 Die Führungsweiterbildung ist als fester Bestandteil etabliert und dient zusätzlich als internes Rekrutierungsinstrument für Führungskräfte.

Bei der Betrachtung aller bisherigen Erzählungen und Beschreibungen, die die gegründete Firma umfassen, fällt auf, dass B1 stets aus einer ‚Wir-Perspektive‘ berichtet (I1: C, Z59ff; E, Z115f, Z128ff). Diese Erzählweise schließt an die demokratische Basis von Führung an, die er im Vorfeld herausgestellt hat (I1: F). Entscheidungen werden gemeinsam getroffen und Leistungen im Gruppen- oder Teamrahmen erreicht. Für ihn ist die Organisation eine (Arbeits-)Gemeinschaft und entsprechend ist sein anfängliches Führungsverständnis orientiert.

In diesem Erzählabschnitt hebt B1 die Relevanz von Fort- und Weiterbildung im Bereich Führung hervor, was er als konstitutiv für den Fortschritt der Firma bewertet. Genauso wie die verschiedenen Fachkompetenzen gilt es auch den Bereich Führung weiterzuentwickeln und das Personal darin zu schulen. Er denkt dabei langfristig, wobei ebenfalls deutlich wird, dass die Fähigkeit zu führen aus seiner Sicht erlernt werden kann.

B1 orientiert sich somit weniger an personenzentrierten, sondern mehr an systemischen Führungsansätzen, was erneut den funktionalen Charakter seines Führungsverständnisses hervorhebt.

4.1.2 Interview 2

Dauer: #00:01:22#-00:17:40#

Der Biographieträger des zweiten Interviews ist männlich, 66 Jahre alt und war bis zum Ende seines Berufslebens als Prokurist bzw. als IT-Manager tätig. Sein höchster Bildungsabschluss ist das Fachabitur. Bei Austritt aus der Bundeswehr war sein Dienstgrad Kapitänleutnant. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird er als B2 betitelt.

Abschnitt A (#00:01:22)

199 B2: Okay. Ja, wie bin ich überhaupt zur Seefahrt gekommen, das ist erst mal das, wo ich
200 eigentlich geboren bin in Goslar am Harz und eigentlich mit See gar nichts zu tun hatte.
201 Aber während meiner Schulzeit bin ich schon in den Sommerferien nach Hamburg
202 gefahren mit 15 Jahren. Habe da auf dem Frachter angeheuert als Decksjunge und bin
203 sechs Wochen zur See gefahren. Habe dann also im Grunde genommen da meine Ferien
204 verbracht, habe da ein geringes Salär bekommen. Und habe da schon meine Erfahrungen
205 in Richtung Seefahrt gesammelt. Hatte zur Folge, dass ich nach meiner Berufsausbildung
206 als Industriekaufmann gemustert worden bin. Bei der Musterung wurde festgestellt, dass
207 ich ja ein Seefahrtbuch der Handelsmarine hatte. Also wurde ich als wehrpflichtiger
208 W15 nach Glückstadt an die Elbe gezogen zur Marineausbildungsbataillon mit 120 Mark
209 im Monat. Während der Ausbildung, sechswöchigen Grundausbildung, habe ich dann
210 gesagt, naja es wäre ja nicht schlecht, man könnte das ja auch freiwillig machen. „Ja
211 warum haben Sie sich nicht gleich freiwillig gemeldet?“ Da habe ich dann gesagt, ich
212 wollte ja keine Katze im Sack haben, weil ich wusste ja gar nicht was auf mich zukommt.
213 Aber ich könnte mich damit anfreunden. Hatte zur Folge, dass alle meine Kameraden
214 nach sechs Wochen versetzt wurden, ich aber nicht.

Z1-11 B1 hat bereits in seiner Jugend Erfahrung mit der Seefahrt gemacht, was bei seiner Musterung dazu geführt hat, dass er für die Marine eingeplant wurde.

Z11-16 Nachdem er einen ersten Einblick in die Marine gewonnen hatte, verpflichtete er sich zu einer längeren Dienstzeit, wodurch er, im Gegensatz zu seinen Mitdienenden, noch nicht versetzt wurde.

B2 beginnt seine Erzählung mit dem Fokus auf die Seefahrt, während seine Schulzeit und sein zu Hause kaum Beachtung finden. Die Seefahrt scheint nicht nur sein Kerninteresse darzustellen, sondern auch als Fixpunkt seiner anfänglichen beruflichen Orientierung zu fungieren. Davon ausgenommen ist seine erste Berufsausbildung, der aber zunächst keine weitere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Im Vordergrund steht der Eintritt in die Marine,

die er zunächst für sich erprobt, währenddessen aber beschließt, dem über die Wehrpflichtzeit hinaus nachzugehen.

Während für B1 seine gegründete Firma und dementsprechend auch seine Selbstständigkeit als eindeutiger Fixpunkt fungieren (I1: A; F), zeigt sich die Seefahrt für B2 zwar als initiale Orientierung, lässt aber das Thema Führung weitgehend außen vor. In Hinblick auf Führungsorientierung markiert die Firmengründung für B1 einen frühen Startpunkt, der ihm im weiteren Verlauf Orientierung bietet (I1: A). Für B2 steht zunächst sein Interesse für die Seefahrt im Fokus, wobei dieses eher als Erklärung für seine weiteren Werdegang gilt und zu Beginn keinen direkten Berührungspunkt mit der Thematik Führung bietet.

Abschnitt B (#00:03:00)

215 Ich kam dann in eine Kompanie mit den restlichen dreißig Leuten, die alle gesagt hatten,
 216 ich könnte mich ja eventuell weiterverpflichten. Also waren wir dann noch dreißig Mann,
 217 die noch sechs Wochen länger Grundausbildung machen mussten, nämlich drei Monate
 218 Grundausbildung, wie das in den Siebziger Jahren für die Freiwilligen vorgesehen war.
 219 Nur die Lehrpflichtigen hatten sechs Wochen und gingen dann zum Fachlehrgang,
 220 während die Freiwilligen drei Monate hatten. So nach den drei Monaten wurde ich dann
 221 nach Sylt versetzt. Habe dann da mein Gastenlehrgang in Richtung Versorgung gemacht.
 222 Auf der Marineversorgungsschule und in dieser Zeit bin ich zum/ Nee, Moment, ich bin
 223 schon in Glückstadt zum Soldaten auf Zeit vereidigt worden. Weil ich hatte ja nur das
 224 Gelöbnis gesprochen oder jemand hat das Gelöbnis gesprochen. Ja und ich wurde dann
 225 allein zum Kompaniechef geordert und habe dann meinen Eid geleistet auf die Fahne.
 226 War dann also schon freiwillig. Kam dann nach Sylt und da habe ich dann irgendwo
 227 gesagt, ja ich könnte auch Reserveoffizier machen. Und dann hieß es nur, ja ist in
 228 Ordnung, dann müssen Sie jetzt erst mal nach Wilhelmshafen. Und dann war ich in
 229 Wilhelmshafen und da war ein dreiteiliger Eignungstest mit zig Leuten. Und da hat man
 230 mir dann nach den drei Tagen mitgeteilt, dass ich also diesen Eignungstest bestanden
 231 hätte und damit rechnen könnte, dass ich zum Offiziersgrundlehrgang beordert werde
 232 aber es kommt drauf an, wie viel Soldat auf Zeit, vier Jahre, acht Jahre, zwölf Jahre noch
 233 kommen. Weil dann nur der Rest/ Also irgendwie waren wir zehn Leute nachher, die da
 234 aus diesem Nebeneinsteiger kamen.

Z17-28 Auf seine drei Monate Grundausbildung folgte ein Anschlusslehrgang, sowie die Vereidigung zum Soldaten auf Zeit.

Z28-36 Nach seiner Entscheidung die Laufbahn des Reserveoffiziers einzuschlagen, durchlief und bestand er das Eignungsverfahren.

Die häufigen Wechsel seines Dienstortes respektive des beruflichen und sozialen Umfeldes, scheinen für B2 aus heutiger Sicht kein Problem darzustellen. Unbekannte

Situationen und Umgebungen waren zumindest kein Entscheidungskriterium für seinen Werdegang, sodass er sich folgend für die Offizierslaufbahn entschied. In Anbetracht der zügigen Entscheidungen, die in der besagten Laufbahn mündeten, können B2 Leistungs- und Führungsinteresse attestiert werden, welche offenkundig mit dem angestrebten Werdegang einhergehen.

Der funktionalen Orientierung, wie sie sich bei B1 herauskristallisiert und welche auf den Erfolg der Firma ausgerichtet ist (II: A; B), stehen die sozialen Facetten der Bundeswehrzeit von B2 gegenüber, der einer andauernden Personalfluktuation ausgesetzt war.

Abschnitt C (#00:05:07)

235 Ich wurde dann versetzt Ende März auf den Raketenzerstörer Lütjens mit Ziel Amerika
 236 zur weiteren Ausbildung. Auf der Lütjens bin ich dann zwei Monate gefahren. Und
 237 kriegte dann aber den Versetzungsbefehl zum Offiziersgrundlehrgang nach Mürwik
 238 Flensburg. Musste dann vom Schiff runter und das Schiff lief aus nach Amerika und ich
 239 stand an Land. Also wieder meine ganzen Kameraden, die dann also wieder irgendwie,
 240 die ich neu kennengelernt hatte, die mich wieder verlassen haben. Ich wurde dann einfach
 241 zwischengeparkt im Geschwader bis im September der Grundlehrgang in Mürwik
 242 stattfand. Okay, in Mürwik habe ich dann meine Crew kennengelernt, die ja aus der
 243 Grundausbildung kamen in 1973. Ich war ja Seiteneinsteiger. War dann also Gefreiter
 244 OA schon, während die anderen alle noch Matrose OA waren. Weil ich ja schon ein
 245 halbes Jahr da war. Habe dann vier Monate Grundlehrgang gemacht an der
 246 Marineoffiziersschule. Bin dann versetzt worden aufs Schulschiff Deutschland. Im
 247 Februar sind wir ausgelaufen Richtung Las Palmas, Südafrika, Mauritius, Australien und
 248 Endstation war Jakarta in Indonesien. Da sind wir dann ausgewechselt worden mit einer
 249 anderen Crew. Sind zurückgeflogen nach Hamburg. Von Hamburg ging es dann weiter
 250 zu Lehrgängen eben nach Flensburg, das war dann Navigationslehrgang in
 251 astronomischer Navigation und terrestrischer Navigation. Weiter auf die
 252 Fernmeldeschule in Richtung Funk und Verschlüsselungswesen. Dann weiter auf die
 253 Ortungsschule nach Bremerhaven in Richtung Ortung, Radar, also im Grunde genommen
 254 alles was mit Elektronik zu tun hatte, die Ausbildung.

Z37-44 Im Anschluss an eine zweimonatige Verwendung auf einem Raketenzerstörer wurde B2 zur Marineschule in Mürwik versetzt, wodurch er erneut von seinen Kameraden getrennt wurde.

Z44-48 In Mürwik wurde er in eine neue Gruppe von Soldaten eingegliedert, die aus der Grundausbildung kamen.

Z48-56 Nach dem Grundlehrgang kam es zur Versetzung auf das Schulschiff Deutschland sowie zu anschließenden Lehrgängen.

Der wiederkehrende Wechsel der Umgebung sowie die Trennung von seinen Kameraden bleibt bestehen (I2: B). Es scheint eine Art Gewöhnung aufzutreten, sodass er in diesem Lebens- und Berufsabschnitt lernte, sich mit ihm unbekanntem Menschen und Umgebungen in kürzester Zeit zu arrangieren. Dennoch entsteht der Eindruck, dass eine gewisse Frustration bezüglich der regelhaften Fluktuation seines beruflichen und sozialen Umfeldes auftrat. Darauf deutet einerseits die Bezeichnung ‚Kameraden‘ (I2: A, Z15; C, Z41) hin, welche zwar für den Bundeswehrjargon typisch ist, aber trotzdem eine stärkere Verbundenheit und Solidarität suggeriert, als es bspw. der Begriff ‚Kollegen‘ tun würde. Hinzu kommt die Formulierung ‚verlassen‘ (I2: C, Z42), die er auf sich projiziert und welche den Verlust der gewonnenen Gemeinschaft verdeutlicht.

Diese fehlende Konstante scheint, trotz ausbleibender Unzufriedenheitsbekundungen hinsichtlich dieser Situation, für B2 von Bedeutung zu sein. Für B1 steht hingegen die funktionale Dimension im Vordergrund, sodass er die Verknüpfung von Organisation und Führung herstellt. Er betrachtet diese beiden Aspekte als untrennbar (I1: B; C). Es kann also festgehalten werden, dass B1 Führung aus organisationaler bzw. funktionaler Perspektive denkt und B2 eher eine soziale Orientierung betont, wobei der konkrete Bezug zu Führung bei letzterem hier noch nicht gegeben ist.

Abschnitt D (#00:07:16)

255 Und die letzten vier Wochen und da bin ich dann zum Leutnant zur See befördert worden.
 256 Die letzten vier Wochen meiner aktiven Dienstzeit bin ich dann in Flensburg auf einem
 257 Minensucher gefahren. Wurde dann letztendlich verabschiedet nach zwei Jahren. Ich
 258 hatte keine Lust mehr weiter zu machen. Weil ich habe dann Leute kennengelernt, die
 259 immer wenn sie einen Streifen mehr auf der Schulter hatten, meinten sie haben immer
 260 Recht. Und das war ein großes Handicap damals in der Bundeswehr. Es gab zwar schon
 261 die Tendenz der Diskussion, ob immer alles richtig wäre, aber wenn man letztendlich an
 262 den Falschen geraten ist und der immer nur gesagt hat, hier guck mal auf meine Streifen,
 263 ich habe Recht. Der schlimmste Fall war im Manöver auf so einem Minensucher hatte
 264 man keine Wasseraufbereitung, sondern man hatte meinetwegen zwanzig Liter Wasser
 265 für sich, wären 14 Tage Manöver in so einem Kanister zum Zähneputzen. Ansonsten
 266 dreckig. Und wenn man morgens beim Frühstück gegessen hat, da war ein Haar auf der
 267 Butter und dann wurde der Koch, weil das Haar auf der Butter war, verdonnert, dass er
 268 nicht ins Wochenende fahren durfte. Obwohl man selber aussah wie so eine Drecksau.
 269 Das fand ich dann irgendwo nicht mehr ganz gut. Deswegen bin ich dann auch
 270 weggegangen, weil ich gesagt habe, nee, also ich habe ein anderes Verständnis von
 271 Führung als dass ich immer sage, hier ich habe Recht. Bin dann also wieder zurückgekehrt
 272 in meine Ausbildungsfirma. Die Firma hat mich also weiterhin, obwohl ich Zeitsoldat
 273 war auf so genannte, auf der P-Rolle gehabt. Ich habe also weiterhin von meiner Firma
 274 mein Weihnachts- und Urlaubsgeld gekriegt. Konnte also zurückkehren an meinen
 275 Arbeitsplatz obwohl ich freiwillig war. Und habe dann da IT Programmierung gemacht.

276 Bin dann aber im Grunde genommen, weil ich ja für Führung ausgebildet war und im
277 Grunde genommen Leute führen konnte und auch Teambildung machen konnte, bin ich
278 dann weiter gegangen zu einer anderen Firma, die hieß Möbel Unger. Die war in den, im
279 Grunde genommen in den Start schon für Datenverarbeitung. Und die expandierte mit
280 Möbelmärkten. Und habe da die EDV mit aufgebaut, allerdings als zweiter Mann
281 sozusagen, als Ersatz Abteilungsleiter.

Z57-59 In den abschließenden Wochen seiner Dienstzeit wurde B2 zum Leutnant zur See befördert und auf einem Minensucher eingesetzt.

Z59-65 Seinen Austritt aus der Bundeswehr begründet B2 damit, dass einige Personen die Richtigkeit ihrer Entscheidungen mit ihrem Dienstgrad legitimierten.

Z65-73 B2 beschreibt einen Fall, der die Unverhältnismäßigkeit eines solchen Entscheidungsprozesses darstellt und erklärt damit seine Ablehnung gegenüber derartigem (Führungs-)Verhalten.

Z73-77 Nach seinem Dienstaustritt ist er zu seinem Ausbildungsbetrieb in der Funktion als IT-Programmierer zurückgekehrt.

Z78-83 Aufgrund seiner Ausbildung zur Führungskraft hat B2 den Betrieb gewechselt und dort eine stellvertretende Leitungsposition eingenommen.

B2 kritisiert die bloße Berufung auf die Amtsautorität in Bezug auf die Richtigkeit ihrer Entschlüsse, wie er es in der Bundeswehr erlebt hat. Ihm fehlten in solchen Situationen legitimierende Begründungen für bestimmte Entscheidungen, die über die hierarchische Rangordnung hinausgehen. In diesem Zusammenhang spielt aus seiner Perspektive auch die Verhältnismäßigkeit eine wichtige Rolle, was an dem von ihm gewählten Beispiel deutlich wird. Führung, die lediglich auf Befehl und Gehorsam fußt, lehnt B2 ab. Dennoch nutzt er seine Ausbildung zum Offizier, also die erworbenen Führungskompetenzen, um in der freien Wirtschaft eine entsprechende Tätigkeit auszuüben. Dabei sticht der Begriff ‚Teambildung‘ heraus, was er explizit als Führungsaufgabe versteht (I2: D, Z79).

Zum Bereich Amtsautorität und den Umgang damit orientieren sich B1 und B2 grundsätzlich gleich. Für B1 funktioniert das Prinzip von Befehl und Gehorsam in der freien Wirtschaft nicht, sondern Überzeugungskraft sei das Mittel der Wahl (I1: F). Auch für B2 hat Führung durch Dialog und Diskussion Vorrang. B2 orientiert sich dabei an seinen Negativerfahrungen, die er mit Vorgesetzten in der Bundeswehr gemacht hat und deren Führungspraxis er daher ablehnt. Dahingegen erfolgt die Orientierung von B1 an seinen persönlichen Praxiserfahrungen, die er im Rahmen seiner eigenen

Führungstätigkeit in seiner Firma gemacht hat (I1: F, Z160ff).

Abschnitt E (#00:10:00)

282 Und von da bin ich dann also, habe ich dann eigentlich den alten Herrn Kehr
 283 kennengelernt, der dringend jemand suchte, der in sein Team passt. Und dann habe ich
 284 mit 25 Jahren also die EDV Abteilung der Firma Kehr hier in Braunschweig
 285 übernommen. Mit einem Team von acht Leuten und habe dieses Team dann immer
 286 wieder verstärkt geschult. Innerhalb von 39 Jahren immerhin. Bin dann auch, ja/ Thema
 287 war letztendlich, dass ich 1992, kam die Anforderung von einer anderen Firma aus
 288 Würzburg. Die genau die gleiche Hardware haben wollten, wie wir die in Braunschweig
 289 hatten. Da wurde ich gebeten doch das Pflichtenheft mit zu entwickeln, damit das
 290 Pflichtenheft für die Anlage, die die haben wollten, passt. Diese Firma machte genau das
 291 gleiche wie wir. Eben Arzneimittel vertreiben an Apotheken und der Kehr Junior hatte da
 292 sein Praktikum gemacht in Würzburg. Deswegen kam dieser Connect. Und ich habe mich
 293 dann bereit erklärt, da ab und zu mal nach Würzburg zu fahren, an diesen Talkrunden
 294 teilzunehmen, um mit dem Softwarehaus zu sprechen, was wichtig wäre für ein
 295 Pharmagroßhandel. So nach einem halben Jahr signalisierte das Softwarehaus, dass es
 296 eigentlich insolvent wäre und eigentlich die Tätigkeit nicht mehr weiterfahren kann. Jetzt
 297 war es aber so, dass diese Firma in Würzburg schon ihre Neubauten in einem
 298 Industriegebiet geplant hatte. Also wurde im Grunde genommen ich gebeten ob ich nicht
 299 die Kehr-Software für die umschreiben könnte auf deren Bedürfnisse mit dem Team, was
 300 in Würzburg ist. Okay, dann habe ich also ein halbes Jahr in Würzburg im Hotel gewohnt.
 301 Am Wochenende habe ich hier bei Kehr mit meinem Team gearbeitet, weil ich ja in der
 302 Woche nicht da war, habe ich dann geguckt was läuft, was nicht läuft, was wir machen
 303 müssen. Bin montags rüber dann nach Würzburg gefahren. Habe dann mit dem
 304 Würzburger Team mit den zehn Leuten zusammen gearbeitet die ganze Woche. Habe mit
 305 denen dann eben den Neubau geplant, die Verkabelung geplant, die Software mit denen
 306 angepasst und die dreihundert Leute die da waren auch geschult auf die Software. Weil
 307 das waren ja neun verschiedene Abteilungen. Retouren-Abteilung, Einkauf, Verkauf,
 308 Lagerlogistik, Fördertechniker aus Österreich. Mit denen allen gesprochen. Mir immer
 309 die Leute ran gezogen von der EDV, mach du das, mach du das.

Z84-88 B2 nahm, nach einem Betriebswechsel, die Leitungsposition in der EDV Abteilung dieser Firma ein, welche er über mehrere Jahrzehnte aufbaute.

Z88-97 Durch einen Kontakt seines Firmenchefs wurde B2, auf Ersuchen eines anderen Betriebes, extern eingesetzt.

Z97-111 Der besagte Betrieb hatte seinen Sitz in Würzburg, sodass B2 pendelte und an beiden Standorten jeweils ein Team führte und coachte.

Aus den Erzählungen und Beschreibungen von B2 lässt sich eine gewisse Leichtigkeit im Umgang mit seinen Führungstätigkeiten ableiten. Nicht nur, dass der hohe zeitliche Aufwand, der mit seiner doppelten Führungsrolle und dem dafür erforderlichen Pendeln einherging, zu keinerlei retrospektive Beanstandung führt, sondern auch die Tatsache,

dass keine negativen Assoziationen mit dieser Phase erwähnt werden, spricht für diese Leichtigkeit und Selbstverständlichkeit. Sowohl die Führungstätigkeit, als auch der Umstand der ständigen Personalfluktuaton bzw. -aufstockung scheinen für B2 keine Probleme darzustellen. In Anbetracht ähnlicher Situationen, die er in der Bundeswehr erlebt hat, ist B2 an einen kontinuierlichen Wandel der Personalsituation gewöhnt (I2: A; B; C).

Anhand seiner Formulierung wird erneut deutlich, dass B2 über Merkmale eines kooperativen Führungsstiles verfügt. Er erwähnt mehrmals, dass er ‚mit‘ seinem Team arbeitet (I2: E, Z103ff). Diese wiederholte Formulierung betont die Zusammenarbeit und den gemeinschaftlichen Charakter der Arbeit. In seinem letzten beschreibenden Satz drückt sich ein Teil seines Führungsverhaltens aus (I2: E, Z110f). Zentral ist dabei die individuelle Aufgabenverteilung, die er vornimmt, was darauf hinweist, dass er sich, trotz der kooperativen Orientierung, seiner Führungsposition bewusst ist und diese auch entsprechend vertritt. B2 fungiert in seiner Führungsrolle als Koordinator und Moderator. Beide Interviewten ziehen kooperative Führung dem Führen durch Autorität vor. Für sie sind die Führungsrolle, sowie damit zusammenhängende Entscheidungen, durch Argumentation und Überzeugung zu legitimieren. Dahingehend ist weiterhin festzustellen, dass sich beide in ihren jeweiligen Führungspositionen stets als Teil des Teams identifizieren, was durch die häufige Formulierung ‚wir‘ hervorgehoben wird. Damit lösen sie sich jedoch nicht aus ihrer Führungsrolle hinaus und behalten ihre Verantwortung bei (I1: F).

Abschnitt F (#00:12:56)

310 Und dann sind wir da irgendwie Allerheiligen, haben wir dann kurz vor Allerheiligen
 311 haben wir dann dreißig, oder vierzig Tonnen Ware umgelagert in dieses neue Gebäude
 312 von dem alten Gebäude. Und sind dann drei Tage später in Betrieb gegangen mit der
 313 Software. Die ersten fünf Tage waren schlimm. Da war Tag und Nacht Arbeit angesagt,
 314 aber nach fünf Tagen lief das Ding also rund. Und damit hatte ich, ja damit hatte ich
 315 irgendwie so einen Namen. Jedenfalls ging das dann los, dass wir dann in eine andere
 316 Firma kam aus Koblenz. „Ja, wir haben so eine alte Anlage und die Wartung ist nicht
 317 mehr und Sie haben doch, und lieber Herr Kehr, könntest du nicht deinen Mann dann so
 318 und so“. Also bin ich dann nach Koblenz gefahren, habe da das gleiche gemacht mit
 319 einem Team in Koblenz. Alles eigenständige EDV-Leute, die nur geschult auf die
 320 Software. Die Software denen bekannt gemacht. Nach Koblenz bin ich dann nach
 321 Österreich geflogen, nach Graz. Da war auch wieder so eine Großhandlung, die umziehen
 322 wollte. Von da bin ich dann in den Bayerischen Wald, da war auch eine Großhandlung.
 323 Dann bin ich nach Baden-Baden. Da war das erste Mal, dass der drei Häuser hatte,
 324 nämlich das in Dessau, in Baden-Baden und in Ludwigshafen. Da habe ich das alles dann

325 mal auf drei Häuser geschrieben, dass das dann also die drei Häuser untereinander liefen.
 326 Und dann habe ich ein Verbundsystem geschaffen, wo ich alle Anlagen
 327 zusammengekoppelt habe. Und eine logistische Austauschschiene installiert habe, die
 328 über Nacht läuft. Im Grunde genommen konnte jedes Haus in jedes Haus gucken, was für
 329 Bestände da sind. Und wenn ein Fehlbestand in Braunschweig war, konnte ich über diese
 330 Bestandshoheit gucken, ob ich beim Partner die Menge, die ich haben will bestellen kann
 331 für den Kunden hier in Braunschweig. Und diese Ware war am nächsten Morgen um fünf
 332 Uhr hier in Braunschweig und um sieben Uhr in der Apotheke. Hatte zur Folge, das erste
 333 Mal als so eine Grippewelle war, wir waren also hier in Braunschweig ausverkauft, wir
 334 hatten nichts mehr. Wir haben das aber gar nicht gemerkt, weil die Maschine hat sich mit
 335 Würzburg unterhalten. In Würzburg war keine Grippewelle, da gab es genug
 336 Grippeimpfstoff. Also haben die Maschinen sich unterhalten und morgens am nächsten
 337 Tag war der Grippeimpfstoff hier in Braunschweig und wurde an die Kunden automatisch
 338 ausgeliefert. Das war der erste Erfolg dieses Verbundsystems.

Z112-117 Nach einer arbeitsintensiven Phase und der Inbetriebnahme der entwickelten Software entstand eine anfängliche Reputation von B2.

Z117-125 Die Nachfrage nach besagter Software stieg, sodass die Arbeit von B2 auch im europäischen Raum angefragt wurde.

Z125-134 B2 verknüpfte die Systeme verschiedener Standorte, sodass ein automatischer Warenaustausch zwischen diesen Stellen und somit Bestandsanpassungen gewährleistet waren.

Z134-140 Das System reagierte maschinell auf die Situation in einer Stadt, was B2 als ersten Erfolg verbuchte.

Aus den Erzählungen von B2 ergibt sich eine gewisse Systematik, die seinem Handeln als Führungskraft bzw. seiner Arbeit mit verschiedenen Teams zugrunde liegt, was ebenfalls aus dem vorigen Abschnitt hervorgeht (I2: E). Er implementiert eine Software und führt entsprechende Softwareschulungen bzw. Einweisungen in das System durch, sodass die Mitarbeiter des jeweiligen Betriebes nach einem bestimmten Standard arbeiten. Es geht ihm darum, ein einheitliches Verständnis zu schaffen, was zudem die Zusammenarbeit vereinfacht.

Weiterhin ist anzumerken, dass B2 an dieser Stelle das erste Mal seine Arbeit als persönlichen Erfolg bewertet, den er an einem konkreten Ereignis festmachen kann. Er ist stolz auf das Geleistete. Dabei verortet er seine Funktion in der Systemoptimierung, die seine wesentliche Leistung als Führungskraft darstellt. B2 orientiert sich an bestehenden Organisations- und Führungsstrukturen und ergänzt diese durch die Integration von bestimmten Systemen, wobei er viel Wert auf die Vermittlung eines

gemeinsamen Arbeitsverständnisses für das System legt.

Zwischen den Orientierungsrahmen der beiden Befragten lassen sich zwei Parallelen feststellen. Zum einen scheinen B1 und B2 ein einheitliches Verständnis der Zusammenarbeit zu schaffen, was ersterer bspw. als ‚gemeinsame Spielregeln‘ betitelt (I1: E). Dies geschieht durch die Vereinheitlichung von Standards und Kommunikationsprozessen. Beide Parteien nutzen diese Gleichschaltung als Ausgangspunkt ihrer Führungstätigkeiten. Eine weitere Überschneidung stellt die Erkenntnis dar, dass Führungs- und Organisationsprozesse einer steten Optimierung bedürfen. Während B1 diesen Aspekt eher strukturiert betrachtet, indem er den Optimierungsprozessen eine reflexive Auseinandersetzung mit den bestehenden Führungs- und Organisationsprozessen voranstellt und in diesem Zusammenhang auch bedenkt, dass entsprechend unterschiedliche Konzepte für bestimmte Bereiche vonnöten sind (I1: D), legt B2 den Fokus eher auf eine ergänzende Systemoptimierung.

Abschnitt G (#00:15:28)

339 Also im Grunde genommen war es so, dass ich schon immer eigentlich nicht die
 340 Selbstständigkeit gesucht habe. Hätte ich ja machen können damals. Hätte ich dann
 341 damals eine eigene Firma gegründet, hätte gesagt, das ist in Ordnung. Sondern habe
 342 eigentlich nur versucht keine eingefahrenen Schienen zu haben. Indem ich sage, ja ich
 343 bin nur bei Kehr und hier sind die Schienen und ich weiß genau, ich weiß alles. Sondern
 344 habe durch diese Teams, die ich kennengelernt habe, eben auch immer andere Gedanken
 345 kennen gelernt, andere Ansätze aus ganz anderen Richtungen mit verschiedenen Firmen.
 346 Und habe im Grunde genommen diese Firmen in den Teams zusammengebracht, dass die
 347 sich kennengelernt haben und dann auch unterhalten haben. Im Grunde genommen war
 348 es etwas, was ich bei der Bundeswehr gelernt habe, dieses Teamworking. Dieses ja, bei
 349 der Marine ist es eben so, du arbeitest einmal mit dem Fachgebiet und einmal mit der
 350 Natur. Du kannst ja nicht auf dem Schiff sagen, ja Natur interessiert mich nicht, ich mach
 351 jetzt hier nur die Theorie. Sondern du musst einmal mit der Natur arbeiten. Das heißt also
 352 im Teamwork musst du gucken, eine Hand fürs Schiff, eine Hand für dich. Und wenn du
 353 dann noch in kleinen Einheiten fährst, also nicht auf einem Zerstörer mit dreihundert
 354 Mann oder so was. Sondern auf so einem Minenjagdboot, wo vierzig Leute arbeiten, dann
 355 sind die Teams ja wesentlich hoch integrierter. Du bist also selbst auch mit den
 356 Portepeeeunteroffizieren bist du eben eng zusammen. Und du weißt also dann auch von
 357 anderen Fachgebieten etwas. Ob von der Taucherei oder so. Und das hat mich also immer
 358 schon begeistert, diese Teamarbeit. Und das habe ich eben bei der, eigentlich bei der
 359 Bundeswehr gelernt und kennengelernt. Deswegen war mir dieser Kittel als ich dann
 360 wieder ins Zivile gekommen bin, war mir der zu eng geworden. Deswegen
 361 wahrscheinlich schon immer das Bestreben, nee immer mal wieder raus aus dem
 362 normalen Job und andere Leute kennenlernen. Und das war das Tollste seit eben 1992,
 363 seitdem ich das hatte. Das habe ich bis zuletzt, also bis 2017 habe ich das so betrieben.
 364 So, das war im Grunde genommen jetzt so im Großen und Ganzen der Werdegang so des
 365 Berufslebens.

Z141-147 B2 beschreibt seine Arbeitsweise mit den verschiedenen Teams. Er stellt sich als aufgeschlossen für Neues dar und kann dadurch verschiedene Perspektiven einnehmen, wollte aber nicht den Schritt in die Selbstständigkeit machen.

Z147-149 Seine wesentliche Leistung bei der Arbeit mit den Teams sieht er in der Vereinigung einzelner Personen zu einem Netzwerk und der Förderung der Zusammenarbeit.

Z149-161 B2 erklärt, dass er die Funktion von Teamarbeit in der Bundeswehr erfahren hat.

Z161-167 Seine Prämisse in Bezug auf Arbeit ist das regelmäßige Ausbrechen aus festen Strukturen und das Zusammentreffen mit neuen Personen.

B2 erläutert, dass er sich gegen die Selbstständigkeit entschieden hat, es aber eine Option gewesen wäre. Damit lässt sich die Argumentation vom vorigen Abschnitt fortführen, nach der er sich an bewährten Systemen bzw. Strukturen orientiert und diese versucht zu optimieren (I2: F). Dabei misst er der Beachtung verschiedener respektive neuer Perspektiven große Bedeutung zu und begegnet ihnen mit Offenheit.

Teamarbeit erscheint für B2 essenziell. Die Relevanz dessen hat er in seiner Bundeswehrzeit erfahren, wo die Notwendigkeit gegeben war, teamorientiert zu führen und zusammenzuarbeiten, um den äußeren Rahmenbedingungen standzuhalten.

Eine wesentliche Differenz zwischen den Befragten spiegelt sich in der Selbstständigkeit wider, derer sich B1 in Gänze verschrieben hat (I1: A, Z8ff) während B2 sich dagegen entschied. Dies kann wiederum mit dem Optimierungsgedanken in Verbindung gesetzt werden. Bei B1 sind Optimierungsprozesse als untergeordneter Teil der Führungsorganisation zu verstehen, wohingegen diese bei B2 als Kernaufgabe der Führungspraxis fungieren. Diese Differenzierung gliedert sich an die jeweiligen beruflichen Erfahrungsdimensionen der beiden an. B1 musste aufgrund seiner Selbstständigkeit, mit der er sich bereits früh in Verantwortung für eine ganze Organisation setzte, Führung auf einer Mesooebene sehen, verstehen und dementsprechend anwenden. Detailfragen von einzelnen Führungsprozessen sind für seine Position daher zu vernachlässigen, wohingegen der Schwerpunkt auf allgemeineren Führungs- und Organisationskonzepten, -prinzipien bzw. -strukturen liegt (I1: D). B2 war in seiner Bundeswehrzeit durchgängig im ‚Crewrahmen‘ tätig, sodass er bereits frühzeitig erfahren hat, welche Bedeutung Teamarbeit einnimmt, lernte wie sie funktioniert und zu

optimieren ist. In seiner späteren Tätigkeit in der freien Wirtschaft übernahm er seine Erfahrungen in sein Aufgabenfeld, um die Zusammenarbeit der ihm anvertrauten Teams zu verbessern.

4.1.3 Zwischenergebnis Eingangserzählung

Um die Orientierungen, die bisher herausgearbeitet wurden, zwischenzeitlich festzuhalten, erfolgt nun eine Zusammenfassung der interpretierten Eingangserzählung. Dafür werden die Orientierungsrahmen von B1 und B2 einzeln dargestellt.

Interview 1

Bei B1 bildet die Firma, in der er seit der Gründung eine Führungsposition einnimmt, im beruflichen Kontext die entscheidende Konstante. In dieser Organisation hat er seine erste Verantwortung im beruflichen Rahmen übernommen, die er bis heute beibehalten hat. Seine Führungsorientierungen überträgt er dort in die Praxis und erweitert diese gleichzeitig, indem er neue Führungserfahrungen macht. Dabei steht für ihn Führung unter einem kontinuierlichem Anpassungsdruck, bedingt durch den steten Wandel innerer und äußerer Rahmenbedingungen. Dieser Aspekt seines Führungsverständnisses resultiert aus dem Miterleben der wachsenden Organisationsgröße, welche ihn in seiner Führungsposition mit neuen Anforderungen und Herausforderungen konfrontierte. Insbesondere eine einheitliche Kommunikations- und Arbeitsweise sowie die Orientierung an einem gemeinsamen Ziel stellen für ihn wesentliche Führungsaspekte dar, sodass Führung zur Organisationsaufgabe wird. Diese Gemeinsamkeit im Denken und Handeln basiert implizit auf seinen Erfahrungen während der Gründungszeit des Unternehmens. Im Unterschied zu späteren Phasen fungierte zu dieser Zeit das gemeinsame Interesse an der Arbeit als richtungsweisende Triebkraft, wohingegen später diese Gemeinschaft durch Führung ‚konstruiert‘ und organisiert werden musste. Dahingehend ist seine funktionale Orientierung zu ergänzen, die sich sowohl aus der besagten Notwendigkeit einer organisationalen Perspektive auf Führung als auch an der Firma als Fixpunkt seines beruflichen Werdegangs ergibt. Letzteres betont den Umstand, dass B1 die Ergebnisse seines Handelns und seiner Erfahrungen immer auf das Unternehmen projiziert. Dahingehend sieht er Überzeugungskraft als Instrument, um Führungsanspruch durchzusetzen. Dies erscheint als Spiegelbild der Anfänge seiner Firma, wo Entscheidungen durch Überzeugung getroffen wurden, weil es zu Beginn, in

der Dreierkonstellation, noch keine Führungspositionen gab. Demgemäß hält er Amtsautorität als Legitimationsgrundlage unwirksam.

Interview 2

Der Orientierungsrahmen von B2 umfasst vorwiegend eine soziale Ebene. Als Ausgangspunkt fungiert dabei die Seefahrt, die als initialisierender Faktor seiner Dienstzeit bei der Marine gelten kann. Die fluktuierende Personalsituation setzte, im Zusammenschluss mit der notwendigen Teamarbeit an Bord, Akzente von Gemeinschaft. Gleichwohl prägten ihn diese Erfahrungen in Hinblick auf sein Führungsverständnis, welche die kooperative Dimension klar in den Vordergrund rückt. Erlebnisse mit hierarchisch orientierten Führungskräften markieren für ihn durchweg Negativbeispiele, was im Umkehrschluss die Hervorhebung von Teamarbeit als Führungsfaktor verstärkte. Daran schließt sich seine Offenheit gegenüber anderen Perspektiven an, die ebenfalls an dem häufigen Personal- und Dienortwechsel orientiert ist. Diese Dynamik seines Arbeitsumfeldes führte sich beim Übergang in die freie Wirtschaft fort. Ständige Änderungen konfrontierten ihn regelmäßig mit neuen Menschen und Umgebungen, sodass Anpassungsfähigkeit zum Alltag wurde. B2 orientiert sich dementsprechend an seinen Erfahrungen mit instabilen Verhältnissen, indem er Teamarbeit als Bewältigungsstrategie für diese Herausforderungen fokussiert.

4.2 Narrativer und argumentativ-beschreibender Frageteil

Im Anschluss an die Eingangserzählung erfolgten narrative und argumentativ-beschreibende Nachfragen. Ziel war es, die geschilderte Berufsbiographie zu vervollständigen und Informationslücken – mit Hilfe der Zugzwänge des Erzählens – zu schließen. Dabei waren die Fragen bewusst darauf angelegt, Überschneidungen sowie Wiederholungen zu provozieren, um den bisherigen Informationsgehalt zu verdichten und Regelmäßigkeiten feststellen zu können. Um die Geschehnisse und Handlungen einordnen zu können, wurden auch Argumentations- und Bewertungsfragen gestellt. Der Aufbau des zweiten Interpretationsteils entspricht dem der Eingangserzählung.

4.2.1 Interview 1

Abschnitt H.1 (#00:16:34)

366 I: Gut, dann würde ich im Prinzip erstmal chronologisch anfangen. Und zwar beim
367 Beginn beziehungsweise bei der Gründung der Firma so in dem Bereich irgendwie, bevor

368 es dann zur Bundeswehr erstmal ging. Wie sah es da mit der Führung aus? Also (das ist?)
369 wahrscheinlich eine ganz andere Ebene oder ganz andere Dimension als es jetzt der Fall
370 ist.

371 B1: Natürlich. Ja.

372 I: Genau wie gestaltete sich das da? Also in Hinblick auf persönliche Erfahrungen
373 beziehungsweise Beispiele, die man da nennen kann.

374 B1: Ja. Da war Führung vor allen Dingen ein Thema, getrieben durch das Engagement,
375 durch die Kompetenz. Also man hatte irgendeine Idee. Ich hatte mit zwei Freunden eine
376 bestimmte Idee. Ich persönlich bin natürlich logischerweise wie der spätere Lebensweg
377 zeigt eher der Techniker. Das heißt, ich hatte den technischen Teil dieser Idee
378 umzusetzen. Gab es jemanden, der den kaufmännischen Teil sah und wusste, wie kann
379 man sowas verkaufen und am Markt platzieren. Und dann gab es tatsächlich auch damals
380 schon denjenigen, der gesagt hat, und ich weiß auch, wie man damit auf Dauer was
381 arbeiten kann, also den Betrieb sich abgebildet hat. Und wir drei haben angefangen. Ich
382 glaube, das war 1975 oder 76, haben wir das eingetragen und haben dann die zwei, drei
383 Jahre während wir gemeinsam noch zur Schule gegangen sind, wir waren in
384 verschiedenen Klassenstufen, der eine war unter mir, der andere war über mir. Und wir
385 drei haben dann zusammen dieses Unternehmen betrieben und haben angefangen, die
386 ersten Experimente zu machen. Die Mitarbeiter wurden vor allen Dingen durch
387 Begeisterung und letztendlich Bezahlung an das Unternehmen gebunden, kriegten
388 konkrete Aufgaben, waren ja auch noch nicht so viele. Das waren dann vielleicht mal in
389 Spitzenzeiten zehn, zwölf Leute, die da zusammengearbeitet haben und zusammen die
390 Aufträge abgearbeitet haben.

Z207-219 B1 berichtet, dass er die Firma mit zwei Schulfreunden gegründet hat, wobei jeder eine bestimmte Expertise einbringen konnte.

Z219-223 Die Motivation der Mitarbeitenden speiste sich aus Enthusiasmus und finanzieller Vergütung.

Als motivationale Triebkraft fungierte in der Anfangszeit am bzw. im Unternehmen Enthusiasmus. Zunächst war die gemeinsame Projektarbeit also eine Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen auszutesten. Die Erfahrungen dieser Zeit bilden das Fundament für die Eigenständigkeit von B1. Das Interesse an der eigenständigen Arbeit war intrinsisch motiviert, da sich der Einsatz für die Umsetzung der Ideen in der eigenen Sache begründete. Der Führungsaspekt bezog sich zunächst auf die Eigenverantwortlichkeit, also die Fertigkeit, die eigene Person zu führen. Hinzu kamen einige Mitarbeiter, welche primär organisiert und koordiniert werden mussten. Deren Mitarbeit wurde sowohl intrinsisch durch Überzeugung, als auch extrinsisch durch

Bezahlung motiviert, sodass ihr Interesse an die spezifischen Ziele des jeweiligen Projektes angeglichen wurden.

Abschnitt H.2 (#00:18:09)

391 Aber eine typische Aktion, die man so zu Schulzeiten machen kann, alle Leute haben viel
 392 Zeit, haben viel freie verfügbare Zeit und haben sich zusammen was ausgedacht und
 393 haben da dran gearbeitet, gebastelt, konstruiert und das dann umgesetzt. Wirtschaftlich
 394 war das möglicherweise noch nicht so richtig ertragreich. Aber das war eben
 395 Erfahrungsaufbau, wie man Projekte letztendlich aufsetzt und sie auch bis zum Ende
 396 kriegt, weil das Ende war natürlich die Rechnung. Wenn man nicht fertig geworden ist,
 397 hat man damals auch gleich erleben können, kriegte man kein Geld. Also was das Frame,
 398 ich habe eine Idee, ich biete das an, Kunde sagt, will ich haben. Ich mache das fertig und
 399 wenn ich fertig bin, kriege ich auch tatsächlich Geld, wenn ich mängelfrei bin. Da war
 400 eigentlich schon eine ganze Menge von dem drin, was später auch die Aufgaben bis heute
 401 sind, ne? Aber gehalten und getragen wurde das natürlich durch das Engagement. Einer
 402 hat es initialisiert, zum Beispiel ich und meine beiden Freunde. Und dann gab es natürlich
 403 Fachkompetenz. Man hatte die Idee, was man kann, ein bisschen Mut, gehört ja auch
 404 dazu, ne? Also man musste sich dann auch trauen, was zu machen, was man vielleicht
 405 vorher noch nicht gemacht hat. Und dann aufgrund dieser Dreierkonstellation sage ich
 406 mal, gab es eine Strahlkraft und die hat andere motiviert, da mitzumachen. Ja, okay, super
 407 Sache, machen wir mit. Die haben wir dann allerdings bezahlt dafür, dass sie arbeiten und
 408 dann wurde versucht im Grunde genommen, den ersten Rahmen eines kleinen
 409 Unternehmens aufzusetzen. Noch ohne eine richtig konkrete Vision, wohin das Ganze
 410 führen soll. Zu dem Zeitpunkt haben wir uns darüber auch keine Gedanken gemacht. Das
 411 war eigentlich lustig, dass man es hinkriegt, dass es funktioniert. Man hat eine Idee, man
 412 baut das und tatsächlich, es will jemand haben und bezahlt sogar, ne? Also das war eher
 413 der Spaß an dieser projektorientierten Arbeit.

Z224-234 Das Unternehmenskonstrukt basierte auf der Planung und Umsetzung von Ideen, wobei die angebotenen Dienstleistungen nur geringe finanzielle Gewinne einbrachten.

Z234-246 Die motivationale Grundlage der Arbeit resultierte aus der Triebkraft der drei Firmengründer und dem Enthusiasmus, der sich aus dem Gelingen der Projekte ergab.

B1 versteht die Anfänge seiner Selbstständigkeit in der eigenen Firma als Erfahrungswerte, wobei die Handlungspraxis prinzipiell gleichgeblieben ist. Ideen werden generiert und umgesetzt, während der letzte Impuls immer von den drei Unternehmensgründern, also u.A. B1 ausgeht. Es war immer eine Führungskraft, die ein Projekt initialisiert und auch vorangetrieben hat. Für B1 beinhaltet Führung also die Aufgabe, das Organisationsziel und die Interessen der Mitarbeiter anzugleichen, sodass letztere eine intrinsische Motivation zur Erfüllung der Aufgabe entwickeln. Dies spiegelt

erneut den Aspekt der Überzeugungskraft wider, der bereits in der Eingangserzählung eine Rolle spielt (I1: F). Hinzu kommt, dass sich für B1 Erfolge hinsichtlich gelungener Projekte und Aufträge positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken. Die Führungskraft schafft dafür geeignete Rahmenbedingungen, indem sie den Mitarbeitern Verantwortung überträgt und als Ansprechpartner für etwaige Probleme fungiert. B1 richtet seine Führungsweise gemäß seinen eigenen Erfahrungen aus. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie selbstständig erreichte Erfolge als zentrale Motivationsimpulse markieren. Durch das Delegieren von Verantwortungsbereichen konstruiert er für seine Mitarbeiter ein Erfahrungsfeld, welches als Äquivalent zu seinen Erlebnissen angelegt ist. Ob dies intentional oder unbewusst geschieht, lässt sich nicht mit Sicherheit feststellen.

Abschnitt I (#00:23:31)

414 I: Die Bundeswehr ist ja eine sehr hierarchisch organisierte, straff organisierte
 415 Organisation. Und da sind natürlich auch ganz viele Menschen in Führungsverantwortung
 416 mit dabei. Das geht ja beim Gruppenführer los und erstreckt sich dann bis oben hin. Wie
 417 war es so im Bereich der Grundausbildung? Da wurde man ja sehr viel geführt oder die
 418 ganze Zeit im Prinzip geführt. Wie, ja, empfanden Sie das Führungsverhalten oder die
 419 Art und Weise der Führung Ihrer Vorgesetzten in dem Bereich und dann halt auch nach
 420 der Grundausbildung?

421 B1: Damals war, ich weiß nicht, ob das noch zu gebrauchen ist heute so, hier auch als
 422 Ergebnis, aber war ja vieles von den (unv.) längst gelernt und umgesetzt, (sind auch?)
 423 innerhalb der Bundeswehr. Die Grundausbildung war geprägt von dem Militär sage ich
 424 mal der Zeit weit vor der Bundeswehr. Also das war dramatisch einfach von der Führung
 425 her. Und sprach auch Abiturienten, die mit dem Kopf arbeiten wollen, sagen wir mal nicht
 426 an. Das war also noch so klassisch wie man sich Militär in schlimmsten Büchern vorstellt.
 427 Der Dümme wurde Unteroffizier und führte den Rest und der Rest, der hat versucht das
 428 zu überleben. Das war allerdings, da es ja um eine Wehrpflichtarmee ging in Wirklichkeit
 429 gut auszuhalten. Aber es war von der Führung her würde ich mal sagen, eher eine sehr
 430 einfache und schwache Nummer. Das änderte sich dramatisch nach der Grundwehrzeit.
 431 Weil dann hatte man plötzlich mit Leuten zu tun, die sich eben auch Gedanken machten,
 432 was das Ganze soll, was die einzelnen Leute machen sollen, wo die am besten sein sollen
 433 und so weiter. Da habe ich natürlich auch beides erlebt. Ich habe Leute erlebt, die noch
 434 nach alten hierarchischsten Führungsstrukturen und nach Befehl und Gehorsam arbeiten.
 435 Aber ich habe auch da damals schon auch in den siebziger Jahren jede Menge Leute
 436 kennengelernt, die das ganz anders gesehen haben und gekuckt haben, wer hat welches
 437 Potenzial und wo gehört er eigentlich hin. Wer fühlt sich wohl mit seiner Aufgabe und so
 438 weiter. Und das waren auch immer die Leute, an die ich mich persönlich angelehnt habe
 439 und ich bin auch relativ schnell dann auch in die Einheiten versetzt worden und da in
 440 diese (unv. #00:25:36-2#). Konnte man selber ein bisschen Einfluss drauf nehmen, indem
 441 man sich zu bestimmten Lehrgängen meldet und konnte ein bisschen kucken, wo man
 442 bleibt. Und es gab damals beide Gesichter: die reformierte Bundeswehr, die sich
 443 Gedanken gemacht hat, dass Menschen möglicherweise auch für Aufgaben begeistert

444 werden müssen und dafür qualifiziert werden müssen. Und es gab natürlich diejenigen,
445 die dachten, wenn ich jemanden was befehle, muss er das tun. Wie er es macht ist ja egal,
446 ne? Das gab beide Seiten. Aber es gab die klar wachsende Seite der Leute, die Führung
447 auch als Aufgabe verstehen, dass Menschen befähigt werden müssen und dann auch
448 irgendwie motiviert werden müssen. Also aus meiner Sicht waren beide Gesichter schon
449 deutlich erkennbar.

Z254-263 Der Grundwehrdienst, den B1 absolviert hat, bewertet dieser als äußerst simpel.

Z263-273 Im Anschluss an die Grundwehrzeit machte er Erfahrungen mit Führungskräften, die ihr Handeln reflektierten, was B1 als positiv erachtet.

Z273-282 Die Bundeswehr vereinte laut B1 autoritäre Führungskräfte und solche, die motivationale und qualifikatorische Aspekte in ihre Entscheidungen einbezogen.

In Anbetracht des, in Abschnitt H.2 festgestellten Zusammenhanges von Selbstständigkeit, Motivation und daraus resultierendem Engagement, gliedert sich seine Ablehnung gegenüber einfacher hierarchischer Führung in dieses Verständnis ein. Wo Führung durch Amtsautorität legitimiert wird, kann für B1 nur schwer Begeisterung für eine Sache entstehen. Aus seiner Selbstständigkeit hat er diese Erfahrung reflektiert und in sein Führungsverständnis übernommen. Dazu ist der Punkt der Potenzialentfaltung zu ergänzen, welcher sich in diesem Abschnitt anbahnt. Es geht ihm nicht nur um die bloße Aufgabenerfüllung, sondern auch darum, dass die Mitarbeiter bzw. Untergebenen in ihrer Kompetenzentwicklung gefördert werden. Seine Bundeswehrzeit führte ihm diese Extreme von Führung vor Augen und sensibilisierte ihn dafür. Dementsprechend orientiert er sich an Führungskräften, die seinen Führungserfahrungen in seinem Unternehmen entsprechen.

Abschnitt J (#00:26:12)

450 I: Und dann mit dem Übergang zum Fähnrich müsste ja auch Führungsverantwortung
451 dann/

452 B1: Das ist vorher schon losgegangen in erschreckendem Maß. Also als Unteroffizier
453 habe ich schon massiv irgendwas (übergeholfen?) gekriegt, das war damals alles ein
454 bisschen lockerer möglicherweise. Da hat man sich noch nicht so viel Gedanken gemacht,
455 war auch Kalter Krieg muss man dazu sagen. Und auch in der Industrie waren die
456 Maßstäbe noch sehr viel weitreichend lockerer, zum Beispiel was Arbeitsschutz und
457 Arbeitssicherheit anging. Und ich war damals als Unteroffizier bereits eingesetzt, als
458 Zugführer für so einen Feuerleitzug, das wird dir ja was sagen. Da hatte man (dann so?)
459 schnell mal irgendwie dreißig, vierzig Leute und musste als 18-Jähriger sich drum

460 kümmern, dass die auch das tun, was man sagt. Das ging dann damals schon nicht so
 461 einfach mit Befehl und Gehorsam. Man musste auch da schon dafür sorgen, dass viele,
 462 die auch paar Jahre älter waren und vielleicht auch doppelt so groß waren wie man selbst
 463 und vielleicht schon eine Ausbildung und ein paar Jahre Beruf hatten, vielleicht Familie
 464 zuhause hatten, die sollten jetzt plötzlich auf einen hören. Das war nicht so ganz einfach.
 465 Kann ich mich gut dran erinnern, dass das als 18-Jähriger quasi Jugendlicher plötzlich
 466 mit erwachsenen Männern, die vielleicht zuhause Familie hatten und auch schon ein paar
 467 Jahre gearbeitet haben, war das nicht ganz einfach. Hat auch zu massiven Konflikten
 468 geführt, aber aus meiner Sicht, aus heutiger Sicht durch die Struktur der Bundeswehr war
 469 das zu covern, weil es letztendlich doch Regeln gab, auf die man sich zurückziehen
 470 konnte und sagen konnte: Ja gut, wenn wir uns gar nicht einigen, dann zählt eben oben,
 471 unten, fertig, ne? Das war dann schon möglich, aber das wurde mit zunehmender, ja mit
 472 zunehmendem Dienstgrad und mit zunehmender Zeit in der Organisation unwichtiger,
 473 weil dann war plötzlich irgendwann hatte man genügend Innenkenntnisse. Das gilt auch
 474 heute noch finde ich in der Organisation jeder Firma. Wenn man dann versteht, wo die
 475 Leute sind, wer was kann, wer wieviel aushält, dann ist das letztendlich die Grundlage
 476 für die Führung. Und wenn man das dann anfängt zu orchestrieren, das war damals
 477 eigentlich auch schon so, dann fängt es an leichter zu werden. Wenn man weiß, wie man
 478 wen anzufassen hat und wer sich wann wie benimmt und verhält, ist es natürlich etwas
 479 leichter. Also insofern würde ich mal sagen, in den zwei Jahren, dadurch dass ich immer
 480 so Team-, Gruppenverantwortung hatte und später Zugverantwortung hatte, ist eigentlich
 481 ein ganz wesentliches Ding entstanden, dass man lernt, dass man nicht alles mit dem Kopf
 482 durch die Wand durchsetzen kann, selbst wenn es auf dem Papier steht, auf der anderen
 483 Seite zum Schluss irgendwo ankommen muss, auch wenn alle nicht wollen. Also das ist
 484 genau dieses Spannungsfeld, das ist heute immer noch/ wird auch in allen Berufen so
 485 sicher bestätigt, ob ich Arzt in der Praxis bin oder ob ich so eine Firma wie Netzlink führe,
 486 das ist wahrscheinlich so ein bisschen ähnlich. Zum Schluss müssen alle es schaffen, dass
 487 das was da als Aufgabe liegt, erledigt wird. Und es gibt jeden Tag Widerstände, warum
 488 das vielleicht nicht klappen könnte.

Z285-293 B1 stellt fest, dass er bereits frühzeitig in Führungsverantwortung gesetzt wurde, was er der Leichtfertigkeit der damaligen Arbeitswelt zuschreibt.

Z293-300 Die Situation, als jüngerer Mensch älteren Personen vorgesetzt zu sein, stellte für B1 eine Herausforderung dar.

Z300-312 Der Aufbau sowie die zunehmende Erfahrung mit der Organisation Bundeswehr vereinfachten die Aufgaben mit der Zeit.

Z312-321 B1 rekapituliert seine Erfahrungen aus der Bundeswehrzeit und zieht ein knappes Resümee.

In der Bundeswehr wurde B1 schon im jungen Alter Führungsverantwortung übertragen, was ihn vor die Herausforderung stellte, sich gegenüber (dienst-)älteren Soldaten, die ihm aber unterstellt waren, zu behaupten. Das Vorgesetztenverhältnis, also seine Amtsautorität, war und ist für ihn das letzte Mittel, um seinen Anspruch auf Gehorsam

durchzusetzen. In dieser Zeit hat er für sich feststellen können, dass einerseits die zunehmende Diensterfahrung und andererseits das damit zusammenhängende Verständnis der Organisationsstrukturen die Basis für Führung bilden. Unter diese Erfahrungsdimension fällt für ihn ebenfalls der Umgang mit dem Personalkörper, wobei Kenntnisse über die verschiedenen Persönlichkeiten und die jeweilige Leistungsfähigkeit die Führungsleistung beeinflussen. Daraus resultiert für B1, dass jede Person einem individuellen Umgang bedarf, um Führung möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Sozialkompetenz ist für ihn daher ein wichtiger Bestandteil, um auf die Bedürfnisse und Eigenheiten des unterstellten Bereiches eingehen zu können. Dieser sozialen und individuellen Facette von Führung stellt er wiederum die Zielerreichung gegenüber. Letztendlich soll das Ziel erreicht werden, auch wenn kein gänzlicher Konsens zwischen Führungskraft und Untergebenen bzw. Mitarbeitern herrscht. B1 versucht eine Balance zwischen kooperativer und hierarchischer Führung zu Erreichen. Führung bedeutet für ihn, dass möglichst alle beteiligten Akteure in den Führungsprozess eingebunden und ihre Interessen gewahrt werden, ohne dass dadurch das Arbeitsergebnis maßgeblich beeinträchtigt wird.

Abschnitt K.1 (#00:31:14)

489 Das hat zu befremdlichen Erlebnissen geführt, das kann man humorvoll auch erzählen,
 490 ich bin im Studium in den ersten Semestern von meinen Kommilitonen aus Versehen
 491 gesiezt worden. Das sagst eigentlich alles, oder? (lacht) Also die haben immer gedacht,
 492 wenn ich reinkomme, ich hätte da irgendwas zu sagen. Und ich habe wirklich nichts
 493 gesagt. Ich war ja auch jünger als die meisten, aber es hat völlig gereicht, diese
 494 Lebenserfahrung mit reinzubringen, dass die erstmal gedacht hatten: Na der sagt jetzt
 495 bestimmt, wie es weitergeht. Und das war Körpersprache. Also es gab drastische
 496 Vorgänge, ich war mal irgendwann ganz leise in so einem Seminar, habe am Rand
 497 gesessen, weil ich irgendwas erledigen musste, was wirklich kompliziert war. Ich
 498 brauchte aber die Messgeräte und so in der Uni und irgendwann kam ein anderer Student,
 499 fragte: Darf ich Sie mal stören? Wir haben da ein Problem. Also alle anderen arbeiteten
 500 an einem anderen Thema und dachten, ich sei der Assistent vom Professor oder irgend
 501 sowas, der Doktorand. Sagte ich: Du, ich bin hier, ich bin ein Semester unter dir. Ich habe
 502 keine Ahnung, was du da machst, ne (lacht)? Das fand ich, das ist mir ein Erlebnis
 503 geblieben, weil das habe ich damals natürlich so nicht wahrgenommen, aber es hat was
 504 zu tun mit der Erfahrung, die vorausgelaufen ist, die einem enabled hat oder befähigt hat
 505 zu sagen: Wenn ich hier reinkomme, wird es ernst. Ich habe hier was Bestimmtes vor.
 506 Und ich habe eine bestimmte Aufgabe, in der Bundeswehr würde man sagen Auftrag. Ich
 507 habe mir vorher die Lage genau angekuckt, habe mir eine Strategie gemacht, wie ich
 508 dahin komme. Wen brauche ich? Wen brauche ich nicht? Wen ich nicht brauche, muss
 509 ich auch nicht belästigen, den lasse ich halt in Ruhe und so weiter, ne? Das heißt, diese

510 Thematik war eigentlich ein Stück Lebenserfahrung, das ich mit reinnehmen konnte und
511 das hat einen natürlich auch befähigt, bestimmte Dinge zu lösen.

Z322-328 Während des Studiums wurde B1 des Öfteren von seinen Mitstudierenden als Autoritätsperson wahrgenommen, was er in seinen Erfahrungen und seiner Körpersprache begründet sieht.

Z328-344 B1 schildert eines dieser ‚Verwechslungserlebnisse‘ und welche Denkprozesse seinem Auftreten zugrunde liegen.

Anhand des geschilderten Erlebnisses analysiert B1 sein eigenes Auftreten und attestiert sich selbst ein gewisses Charisma. Für ihn ist es die Ernsthaftigkeit, die seinem Auftreten die besagte Wirkung anhaftet. Dieser liege wiederum das strategisch-strukturierte Vorgehen, welches er sich in der Bundeswehr angeeignet hat, zugrunde. Er handelt im Rahmen seiner Aufgabe zielorientiert, wie sich bereits mehrmals herauskristallisiert hat. Die Außenwirkung dieser Vorgehensweise scheint Vertrauen in seine (Führungs-)Kompetenz bei seinen Kommilitonen geweckt zu haben, sodass sie ihm allein aufgrund seines Auftretens Autorität zusprachen.

Weiterhin lässt sich aus diesem Abschnitt schlussfolgern, dass B1 diese Außenwirkung nicht bewusst erzeugt hat, sondern sie sich als mechanisches Abbild seiner Arbeitsweise manifestierte. Dennoch nutzte B1 diese Erkenntnis für seine spätere Führungstätigkeit, indem er in spezifischen Situationen sein Auftreten als Instrument einsetzte.

Abschnitt K.2 (#00:32:45)

512 Und dann sind immer so Anekdoten, wenigstens wenn man so jetzt zurückblickt, die
513 einem das deutlich machen, an welcher Stelle gibt es was Gelerntes, was man einsetzen
514 konnte. Ich hatte irgendwann in einer Firma einen wichtigen Auftrag in Südfrankreich.
515 Ich hatte den unterschrieben, war auch für uns eine große Chance, für einen
516 weltbekannten Architekten sollten wir im technischen Gebäudebereich was machen, hat
517 mich hochmotiviert. Ich war vielleicht Mitte zwanzig und ich hatte eine super wichtige
518 Prüfung gleichzeitig in der Universität. Der Prüfungstermin ist aber wesentlich später
519 angesetzt worden, als ich den Auftrag angenommen habe. Jetzt hatte ich eine
520 Problematik, dass der Auftrag angenommen war, alles war organisiert. Ich war natürlich
521 da Zahnrad in einem größeren Getriebe. Also es war auch völlig undenkbar, dass ich jetzt
522 der Bauleitung sage, ich komme später. Also ich war verpflichtet und musste auch
523 kommen. Und ich hatte bei einem der gefürchtetsten Professoren der TU Braunschweig,
524 ein relativ bekannter Mann, eine Prüfung, so eine Prüfung, zu der man persönlich
525 erscheinen muss über den ganzen Tag. Und das war eine der Diplomprüfungen, das heißt,
526 die konnte man auch nicht absagen und sein lassen. Die musste man machen, musste man
527 auch bestehen. Und die Zensur war auch wichtig. Also es war so ein Kumulationspunkt.
528 Also blieb nichts anderes übrig, als in das Büro des Professors zu gehen, der Sekretärin

529 zu sagen, dass der Termin nicht passt. Sowas, diese Art von Vorgang gab es aber an der
 530 TU nicht. Es gab eigentlich nicht die (unv. #00:33:57-0)-Möglichkeit für einen Studenten,
 531 den Termin zu verlegen. Das war einfach nicht vorgesehen. Ich also rein in das Büro und
 532 die Sekretärin ist milde ausgedrückt/ Erst hat sie gelacht, als sie dann den Ernst meines
 533 Vortrags erkannt hat, ist sie blass geworden und gesagt, sie sagt das auf gar keinen Fall.
 534 Die trägt dem Professor das nicht vor, weil sie weiß jetzt schon, dass er an die Decke geht
 535 und sie den ganzen Tag damit versaut hat, ne? Und dann kam der Typ in dem Moment
 536 durch die Tür raus, fragte was hier los ist, dieser Professor, ein älterer Herr. Und wie
 537 gesagt, ein strenger Typ, also durchaus gefürchtet kann man sagen, kuckte sich das kurz
 538 an, kuckte mich an (und sagte?), was haben Sie denn? Dann habe ich die Geschichte kurz
 539 erzählt. Sagt er, dann lassen Sie sich einen neuen Termin geben und ist weitergegangen.
 540 Und das nach Aussagen seiner Sekretärin ist das noch nie vorgekommen. Und das hat
 541 was zu tun mit der Ernsthaftigkeit, mit Führung letztendlich, mit Organisation, dass man
 542 bestimmte Verantwortung übernommen hat.

Z345-360 B1 beschreibt ein Dilemma seiner Studienzzeit, welches aus einer terminlichen Überschneidung zwischen einem relevanten Auftrag in seiner Tätigkeit als Unternehmer und seiner Diplomprüfung bestand.

Z360-375 B1 erläutert den Lösungsvorgang für sein Dilemma. Er konnte den Termin seiner Diplomprüfung letztendlich verschieben, wobei er den Grund dafür an seinem Auftreten festmacht.

Die Thematik Ernsthaftigkeit aus Abschnitt K.2 setzt sich hier weiter fort. Für B1 spielt nicht nur die Übernahme, sondern auch das tatsächliche ‚Tragen‘ dieser Verantwortung, eine wesentliche Rolle. B1 sieht in diesem Aspekt die Notwendigkeit, sich gegen Widerstände zu behaupten und damit auch in schwierigen Situationen seiner Verantwortung nach zu kommen. In diesem Fall hat er Courage sowohl für sich selbst als auch für alle Akteure seiner Firma gezeigt, indem er beide Interessen mit der notwendigen Ernsthaftigkeit vertreten hat. Die Relevanz seines Anliegens spiegelte sich in der Art und Weise seiner Kommunikation wider, was wiederum auf strategisch-strukturiertes Vorgehen verweist. Seine Ziele waren klar gesetzt und er begründete die Dringlichkeit seines Anliegens dem Dozenten. Diese Kommunikationsweise ergibt sich aus seinen Erfahrungen mit der Firma sowie aus seiner Bundeswehrzeit, wie bereits im Vorfeld festgestellt (I1: B).

Abschnitt K.3 (#00:34:45#)

543 Das hat dieser Kollege, den habe ich später nochmal besser kennengelernt, als ich dann
 544 fertig war. Einige Jahre später, habe ich ihn dann nochmal in einer etwas entspannterer
 545 Atmosphäre gesehen, habe ich ihn darauf angesprochen, ob er sich noch daran erinnern

546 kann. Sagt er: Ja. Es gab zwei solche Vorgänge in seinem beruflichen Leben. Und sagte
 547 so: Na aus beiden ist ja was geworden, ne? Also andere war eine junge Frau, die da bei
 548 ihm studiert hat auch Hochfrequenztechnik, das war sowieso noch selten. Und die ist dann
 549 Professorin und Leiterin eines Forschungsprojektes in Grenoble geworden. Das hat also
 550 irgendwas miteinander zu tun, wie man das ja kommuniziert, wie man sich organisiert,
 551 wie man den Ernst auch verbreitet. Also das ist für mich so ein Kumulationspunkt, wo
 552 Führung und Organisation, das mit Ernsthaftigkeit und Zielen und so weiter zu tun hat.
 553 Wo man sagt: Mensch an der Stelle, wenn andere das so schwierig war für die das
 554 durchzusetzen, warum hat der das jetzt bei mir durchgewunken? Und das hatte natürlich
 555 was mit der Vorgeschichte im Lebensweg zu tun und nicht mit der herausragenden
 556 Persönlichkeit. Dann bin ich auch ein relativ kleiner Typ und so. Also ich bin auch nicht
 557 beeindruckend, wenn ich im Raum stehe. Also muss es ja was anderes sein. Es muss das
 558 Gefühl gewesen sein, er meint es ernst. Und wenn ich dem jetzt nicht stattgebe, dann
 559 fliegt er aus der Kurve, ne? Also das sind eher so drei, vier solcher Punkte, wo ich im
 560 Studium gemerkt habe, dass mir das was nützt, dass da schon was entsteht. Und als das
 561 Studium fertig war, war es eher der Nachweis der hohen Qualifikation, der mir geholfen
 562 hat. Aber im Bereich der Führung hat mir das Universitätsstudium nach meinen
 563 persönlichen Wahrnehmungen gar nicht geholfen. Ich bin lediglich mit herausragenden
 564 Leuten zusammen gewesen, halt den ganzen Professoren und Wissenschaftlern, habe mir
 565 von denen vieles fachlich abkucken können, aber im Bereich Organisation würde ich
 566 sagen, habe ich da nicht viel dazugelernt, durch die Selbständigkeit schon, das ja.

Z376-382 Den Dozenten, bei dem B1 seine Diplomprüfung verschieben ließ, hat er nach einigen Jahren erneut getroffen und mit ihm über den Vorgang gesprochen.

Z382-387 B1 verknüpft die Aspekte Führung und Organisation mit dem Grad an Bestimmtheit sowie Entschlossenheit bei der Kommunikation von Zielsetzungen.

Z387-392 Er erklärt sich seine eigene Wirksamkeit in Bezug auf Ernsthaftigkeit mit seiner Berufsbiographie.

Z392-399 Das Studium von B1 beinhaltete keine Führungs- und Organisationsthematiken.

B1 bestätigt für sich den Zusammenhang von Kommunikation, Organisation und Ernsthaftigkeit, indem er die Ereignisse reflektiert. Allgemein beinhaltet das Interview zahlreiche selbstreflexive Sequenzen und Bemerkungen, wie es bspw. Abschnitt D, J und K.1 verdeutlichen.

Das Studium bot ihm aus seiner Sicht keine Fortbildungsmöglichkeiten zum Thema Führung. Dennoch konnte er zumindest seine bisherigen Erfahrungen anwenden und schulen, indem er seine zielorientierte Arbeitsweise in Verbindung mit seinem funktionalen Führungs- und Organisationsverständnis dafür nutzte, um gemeinsame Aufgaben zu koordinieren und umzusetzen. Für ihn ist es jedoch die Selbstständigkeit, die er selbst als Orientierungspunkt identifiziert (I1: A; B).

Abschnitt L.1 (#00:36:32)

567 I: Okay. Dann mache ich mal weiter mit den Fragen. Wie haben Sie das
568 Führungsverständnis beziehungsweise Verhalten Ihrer Vorgesetzten in jetzt der ganzen
569 Zeit erlebt? Und können Sie das vielleicht anhand von Beispielen deutlich machen?

[Auslassung #00:36:48-00:37:06#]

570 B1: (...) Ja, wie habe ich das erlebt? Also ich finde, da gibt es zwei Betrachtungswinkel:
571 einmal rückwärts, ne? Wenn ich jetzt so mich auf meinem eigenen Zeitstrahl bewege von,
572 dass ich jung bis heute, dann kann ich immer zurück kucken und überlegt sich: Wie habe
573 ich das wohl 1985, 90, 95 und so weitergesehen. Und ich denke, dann verstellt natürlich
574 die Erinnerung, die ja immer gefärbt ist massiv. Das ist ja ein Teil des menschlichen
575 Wesens, dass man die positiven Dinge irgendwie anders in Erinnerung behält als die
576 negativen. Dann sage ich mal so, ich habe aus den siebziger Jahren mit Lehrmeistern in
577 irgendwelchen Lehrwerkstätten, wo man mal gejobbt hat als Schüler, bis hin zur
578 Bundeswehr, bis hin zu irgendwelchen Auftraggebern, die ja auch in der Regel Firmen
579 waren. Da gab es einen sehr stark autoritär geprägten Führungsstil. Und der hat einen
580 natürlich als jungen Menschen auch geprägt. Das heißt, wenn man so einen Menschen
581 erlebt hat, der da so eine Firma führt, und man hat für den als Auftragnehmer was zu
582 arbeiten gehabt, war man ja mittendrin in dem Getriebe und hat diesen Stil, wie wird so
583 eine Firma eigentlich geführt, so erlebt. Bei der Bundeswehr war es wie gesagt, die war
584 mitten im Beginn dieses Umbruchs. Es gab noch die ganz klassischen hundert Prozent
585 autoritären Führer, Oberfeldwebel, Hauptfeldwebel, Leutnants und so weiter, Hauptleute,
586 die noch mit Rumgebrülle und so weiter den ganzen Tag sich da durchgesetzt haben und
587 letztendlich Regeln einfach durchgesetzt haben. Und dann niemanden so genau verraten
588 haben, warum er das eigentlich machen soll. Sondern war klar, man muss um acht Uhr
589 da sein und das und das mitbringen und dann werden wir schon sehen, wie es weitergeht,
590 ne? Also das war sehr autoritär geprägt, aber in der Bundeswehr war der Umbruch schon
591 spürbar. Es gab schon eine große, ja auf Neudeutsch würde man sagen Community, also
592 eine große Gemeinschaft von Offizieren und Unteroffizieren, die einig war, dass das so
593 nicht geht, dass das anders besser geht und dass die Gesellschaft sich ändert.

Z403-416 In seiner gesamten Berufszeit wurde B1 von autoritären Führungskräften geprägt.

Z416-426 B1 beschreibt, dass er eine Wende in der Bundeswehr miterlebt hat, welche tendenziell eine Abkehr von der autoritären Führung bedeutete.

Obwohl er autoritäre Führung, die sich lediglich aus ihren hierarchischen Strukturen legitimiert, ablehnt, nimmt er trotzdem an, dass ihn derartige Führungskräfte beeinflusst haben. Dies bezieht B1 sowohl auf verschiedene zivile, als auch auf militärische Bereiche. Unter Berücksichtigung der vorigen Abschnitte (II: I) lässt sich der Schluss ziehen, dass eine Prägung durch autoritäre Führungskräfte durchaus stattgefunden hat, jedoch wurde dieser Einfluss durch den reflektierten Umgang von B1 gefiltert. B1 hat die

klaren Strukturen, eindeutigen Verantwortungsbereiche und Zielorientierung, die als Merkmale eines autoritären Führungsstils gelten, adaptiert, ohne die für ihn nachteiligen Eigenschaften zu übernehmen. Anzumerken ist, dass diese Orientierung sich ebenfalls aus den Organisations- und Führungsstrukturen ableiten lässt, ohne dies auf die verschiedenen Führungskräfte zu beziehen. Den Führungsprozessen der Bundeswehr liegen vielerlei Vorschriften, Prinzipien sowie die innere Führung als Führungskonzeption zugrunde, welche ebenfalls besagte Führungsmerkmale einschließen. Diese organisational bedingten Führungsprozesse ergänzen sich durch bzw. bedingen die autoritären Führungskräfte, sodass die Orientierung von B1 primär durch seine Erfahrungen im militärischen Kontext geprägt sind.

Abschnitt L.2 (#00:38:48)

594 Als ich mit dem Studium fertig war Ende der achtziger Jahre, war der Umbruch da. Nicht
 595 nur durch die Wende und nicht nur durch Glasnost und diese ganzen Geschichten,
 596 sondern auch in den Firmen gab es inzwischen jede Menge Veränderung und dass Leute,
 597 die mit autoritärem Führungsstil alles durchsetzen wollten, eigentlich mit vielen Dingen
 598 nicht mehr klar kamen, weil sich die Menschen angefangen haben zu verändern, die
 599 jungen Leute, die nachrückten und eigentlich mehr mitreden wollten, noch mehr
 600 Rücksichtnahme erwarteten. Und die nächste Zäsur habe ich dann für mich erlebt
 601 eigentlich so um 2000, 2005 herum, wo das Ganze sich nochmal verändert hat. Das ist
 602 vermutlich eine Folge der Globalisierung, Internet und ähnlicher Dinge, dass Leute heute
 603 viel einfacher an Informationen kommen, viel leichter vergleichen können, viel leichter
 604 benchmarken können, wie man in anderen Organisationen miteinander umgeht. Nehmen
 605 wir mal so aus der Arbeitswelt ein typisches Beispiel. Wenn ich hier keine Gleitzeit
 606 möglich mache, dann muss ich dafür einen guten Grund haben. Ich kann nicht einfach
 607 sagen: Nein, weil ich es nicht will. Weil alle können natürlich sofort ermitteln, ob alle
 608 anderen Firmen eigentlich nicht möglicherweise Gleitzeit möglich machen. Zumindest
 609 weil? alle anderen möglich machen, stehe ich im Wettbewerb und dann fragen sich
 610 natürlich auch die Mitarbeiter: Hier, warum dürfen wir das eigentlich nicht? Gibt es doch
 611 gar keinen Grund für, ne? Es hat gar keinen Vorteil für die Firma, nur Nachteile für die
 612 Familien meinetwegen, weil man eben sich nicht ein bisschen zeitlich organisieren kann.
 613 Also ist die Erwartung völlig verändert. So und das heißt also, Führung funktioniert aus
 614 meiner Sicht immer als Abbildung dessen, was einem in der Gesellschaft da entgegentritt.

Z427-437 B1 schildert den Wandel der 80er-Jahre und dass dieser sich auf gesellschaftlicher Ebene ausweitete, was er mit der Digitalisierung und Globalisierung in Verbindung setzt.

Z437-447 Er führt den Umgang mit dem Gleitzeit-System als Beispiel an, warum der gesellschaftliche Kontext für die Führungspraxis bedeutend ist.

In diesem Abschnitt setzt B1 Führung ins Verhältnis mit der Gesellschaft und misst damit dem Verhalten der Mitarbeiter Bedeutung bei. In der Eingangserzählung wurde festgestellt, dass aus Sicht von B1 nicht jeder gleich geführt werden sollte, wobei dort die Organisationsebene gemeint war (II: D). Hier überträgt B1 diesen Zusammenhang auf die Gesellschaftsebene. In diesem Fall steht die Entwicklung im Fokus. So sei die Anerkennung hierarchischer bzw. autoritärer Führung mit der heutigen Gesellschaft kaum vereinbar, sodass sich Führung ebenfalls entwickeln bzw. anpassen müsse. B1 richtet seine Führungspraxis also auch am gesellschaftlichen Kontext aus. Führung steht für ihn damit in einem dyadischen Konnex zwischen Führungssubjekt und -objekt. Dabei sind sowohl das aktive als auch das reaktive Verhalten beider Seiten entscheidend für die letztliche Führungspraxis.

Abschnitt L.3 (#00:40:15)

615 Und da spür ich ganz für mich persönlich deutlich, wie sich das verändert hat von dem
 616 hierarchischen System der Siebziger heute zu einem kooperativen System, wo man die
 617 Leute füreinander gewinnen muss. Arbeitsteilung in der Regel matriziert läuft, das heißt
 618 in Pakete gepackt wird, wo man/ (Was?) auch das wird in der Bundeswehr sicherlich
 619 nicht neu sein, aber für die Firmen ist es teilweise neu. Wo man den Leuten immer den
 620 kompletten Zusammenhang erklären muss, damit sie verstehen, an welcher Stelle sie sich
 621 drehen. Das ist im Grund genommen das, was mir nach wie vor als Bild im Kopf ist. (Das
 622 heißt?), Leute ständig in die Lage zu versetzen, das Gesamtbild zu sehen und zu
 623 überlegen: Wo ist mein Beitrag dazu? (Wenn das?) jeder macht, gibt es also verschiedene
 624 Strategien, wie man dazu kommt, dass bei auftretenden Fehlern, neuen Erkenntnissen,
 625 ne/ Manchmal schätzt man die Dinge auch falsch ein, muss mittendrin alles verändern.
 626 Dann verstehen es aber natürlich die Leute besser, wenn sie das Gesamtbild vor Augen
 627 haben. Das heißt also, es gibt in der Wahrnehmung bei mir eine deutliche Veränderung
 628 vom hierarchischen Führungssystem, wo mit vielen Hierarchieebenen die Arbeit in Teile
 629 gepackt wurde, so praktisch wie man in der Physik sich bei Newton das vorstellte, wenn
 630 ich alle Informationen habe, kann ich das Wetter vorhersagen, geht das heute eher
 631 kooperativ zu. Und ist auch unser Ziel, die Leute möglichst viel in Verantwortung zu
 632 setzen, möglichst viel selbst entscheiden zu lassen, von der Arbeitszeit über die Einteilung
 633 ihrer Aufgaben bis hin zu den Verabredungen mit Kollegen und Kunden, dass die Leute
 634 mit früh in Verantwortung setzen und ihre Fähigkeiten maximal einsetzen zu können.
 635 Und (das?) führt zum Beispiel in der Weiterbildung dazu, dass in der Regel bei uns
 636 erstmal die Mitarbeiter Vorschläge machen, was sie lernen wollen. Und dann wir
 637 abgleichen, wie weit das mit Unternehmenszielen zusammenpasst. Und dann ein
 638 Weiterbildungsplan jedes Jahr aufgesetzt wird, der eine gute Schnittmenge aus
 639 persönlichem Interesse und Unternehmenszielen darstellt. Also nicht hundert Prozent
 640 Unternehmensziel, ich brauche jetzt zwei neue Meister, die bilde ich mir jetzt aus.
 641 Sondern ich frage mich halt: Was wollen die Mitarbeiter möglicherweise erobern und
 642 lernen. Dann überlege ich: passt das zu den Unternehmenszielen? Dann kann auch
 643 Folgendes dabei rauskommen, dass wir die Unternehmensziele leicht anpassen, wenn wir
 644 feststellen, alle Mitarbeiter glauben, dass eine andere Technologie mehr Erfolg

645 verspricht, dann kommen wir nochmal ins Grübeln und denken darüber nach, ob wir den
646 Schwerpunkt nicht nochmal verschieben. Und dann lassen wir sie halt das lernen, wenn
647 wir der Meinung sind, dass das am Markt eine bessere Chance hat. Das passiert relativ
648 oft im Moment, also diese Rückkoppelung hat sich verändert, das Mitspracherecht oder
649 wie immer man es nennen will. Und die Leute reden untereinander wesentlich offener als
650 früher. Das heißt also die Mitarbeiter selbst stehen auch in viel besserem Austausch
651 bezüglich ihrer beruflichen Situation als früher, ne?

Z448-464 Laut B1 ist Führung komplexer geworden. Die Mitarbeiter müssen den Gesamtkontext verstehen, um flexible Organisation zu ermöglichen, was nach B1 u.A. Arbeitsteilung impliziert.

Z464-467 Im Betrieb von B1 ist es vorgesehen, eine frühzeitige Verantwortungsübertragung in allen Bereichen zu gewährleisten.

Z468-484 Die individuellen Interessen und Ideen der Mitarbeiter werden in der Organisation von B1 mit den Unternehmenszielen verhandelt, um Kompromisse bzw. erfolgversprechende Lösungen für beide Parteien zu generieren.

B1 resümiert für die Führungspraxis, dass sich die Umstände verändert haben. Er sieht als Resultat zunehmender Arbeitsteilung die Notwendigkeit, den Mitarbeitern das Gesamtsystem der jeweiligen Organisation zu verdeutlichen, sodass sie ihre eigene Rolle darin besser verorten können. Für ihn und sein Unternehmen resultiert daraus ein gewisser Anpassungsdruck organisatorischer Strukturen, der als Konsequenz eine rechtzeitige Verantwortungsübernahme seitens der Mitarbeiter forciert. Er hat bereits früh die Erfahrung gemacht, dass Sinnstiftung einen entscheidenden Anteil am eigenen Arbeitsengagement hat, welches sich aus Erfolgserlebnissen und Eigenverantwortlichkeit zusammensetzt. Diesbezüglich muss der eigene Beitrag zum Gesamtergebnis erkannt und als eigene Leistung verstanden werden. Dafür ist nach dem Verständnis von B1 Verantwortung das essenzielle Bindeglied. Verantwortung zeigt sich aber auch darin, das eigene Handeln kritisch zu hinterfragen und bei Fehlentscheidungen Konsequenzen zu ziehen.

Anknüpfend an Abschnitt J ist die Vereinbarkeit von Organisationszielen und Mitarbeiterinteressen als Prämisse der Führungsorientierung von B1 zu verstehen, was angesichts der intendierten Balance zwischen einem kooperativen Führungsverhalten und der Zielerreichung an Bedeutung gewinnt. B1 sieht die Beteiligung der Mitarbeiter in Führungs- und Entscheidungsprozessen als Chance die Unternehmenszielsetzung bzw. -ausrichtung aus einer anderen Perspektive zu reflektieren, um daraus Maßnahmen zur

Optimierung ableiten zu können. Mit dieser Führungspraxis zollt B1 den Mitarbeitern und ihren Beiträgen zum Unternehmenserfolg gleichzeitig Anerkennung. Damit wird erneut die Motivation und auch das Selbstvertrauen der Mitarbeiter adressiert, was zu der angesprochenen offeneren Kommunikationskultur beiträgt.

Insgesamt wird von B1 die Teamorientierung wieder hervorgehoben. Er orientiert sich am Unternehmen als gemeinschaftliche Arbeitsorganisation, das letztendlich ein Ziel verfolgt. Seine Führungsrolle definiert sich dementsprechend durch Koordinations-, Kommunikations-, Organisations- und Förderungsaufgaben. Letzteres meint die Verantwortungsübertragung, um Eigeninitiative und Motivation zu generieren. Subsummiert gibt B1 die Zielrichtung vor, für die Arbeit im Kontext der Organisation.

Abschnitt M.1 (#00:42:46)

652 I: Ja. Dann würde ich gleich weitermachen. Wie gestaltete sich Ihr Führungsverständnis
653 während Ihres ersten Dienstpostens mit Führungsverantwortung?

654 B1: (...) Ja das ist ein bisschen schwierig. Was meinst du damit genau?

655 I: Führungsverständnis im Prinzip so Prinzipien, nach denen man führt oder die die Art
656 und Weise/ Gibt ja wenn man jetzt auf die Bundeswehr kuckt zum Beispiel diese
657 Prinzipien (Führen mit Auftrag?), Auftragstaktik. Oder eben halt dieser Punkt mit sehr
658 hierarchisch führen oder sehr kooperativ führen. Gab es da so quasi so bestimmte
659 Aspekte, die da (jetzt auch?) hängengeblieben sind, sagen wir mal so.

660 B1: Na gut, aus der experimentellen Zeit der Schule und der kurzen Zeit danach, bis die
661 Bundeswehr begann, war ich ja gewohnt, mit Auftragstaktik zu führen, so hätte man aus
662 Bundeswehr-Jargon genannt. Das heißt, wir haben uns als junge Leute irgendwas
663 vorgenommen, das war dann der Auftrag. Dann wurde überlegt, was sind die
664 Rahmenbedingungen und alle haben gemeinsam losgelegt und versucht, das zu erreichen.
665 Damit war der Auftrag völlig klar, ne? Das ist für mich, irgend so ein Ding bauen und das
666 rechtzeitig fertigkriegen und das sollte dann auch noch funktionieren und so weiter. Das
667 war Auftragstaktik und alle waren sich einig und haben das gesamte Bild gesehen und
668 verstanden. Bei der Bundeswehr habe ich die Erfahrung gemacht, dass das so nicht
669 funktioniert, weil wie gesagt, damals war die Gesellschaft meiner Meinung auch noch
670 nicht so weit. Das heißt, die meisten Menschen, die ich um mich herum hatte, waren
671 gewohnt, dass man ihnen genau sagt, was sie zu tun haben. Das heißt, wenn ich denen so
672 ungefähr gesagt habe, jetzt wollen wir nach hinten hin und da und da und das und das,
673 hat das nicht ausgereicht. Ich musste jedem schon sagen, um wieviel Uhr er wann sein
674 sollte und was er mitbringen muss und was wir dann vorhaben und wann er wieder zurück
675 ist, ne? Das heißt, ich musste plötzlich die Führung sehr präzise auf Aufgaben
676 runterbrechen für den Einzelnen. Und das fiel mir am Anfang massiv schwer, ich konnte
677 überhaupt nicht verstehen, dass die anderen nicht mitdenken, sondern von mir erwartet
678 haben als Unteroffizier zum Beispiel, dass ich denen ganz präzise sage, was sie tun sollen.
679 Wenn ich das nicht getan habe, sind die halt mit einem leeren Fahrzeug aufgetaucht und

680 hatten dann eben nicht vollgetankt. Wo ich mir dachte: Ist doch klar, wenn wir morgens
 681 loswollen, dass alle erstmal volltanken, ne? Wenn man es nicht gesagt hat, dann haben
 682 die es halt nicht gemacht. Das hat sich übrigens später verändert, also nicht in der
 683 Bundeswehr vielleicht nicht ganz so schnell.

Z493-501 Vor seiner Bundeswehrzeit folgten B1 und seine Kollegen dem Prinzip der
 ‚Auftragstaktik‘, welches er als Zielsetzung, Identifizierung der notwendigen
 Bedingungen und Umsetzung versteht.

Z501-516 In der Bundeswehr funktionierte dieses Prinzip für ihn nicht, was ihm
 anfänglich Schwierigkeiten bereitete. Er musste seinen unterstellten Soldaten exakt
 sagen, was sie tun sollen.

Sein Verständnis von Führung, welches sich im Verlauf der Interpretation geformt hat,
 stellt in seinen Grundzügen ein Abbild seiner Führungspraxis in den Anfängen der
 gegründeten Firma dar. Dieser Führungspraxis ordnet B1 nunmehr das Prinzip der
 ‚Auftragstaktik‘ zu, das seit besagtem Zeitraum als Handlungsorientierung fungiert. An
 dieser Stelle zeigt sich eine Diskrepanz hinsichtlich der Führung im Unternehmen von
 B1 und der Bundeswehr zu jener Zeit. Den Streitkräften im Rahmen der damaligen
 Gesellschaft mangelte es aus seiner Perspektive an vorausschauendem Denken und
 Handeln. Dementsprechend umfasst seine Erwartungshaltung an seine Mitarbeiter, dass
 diese überlegt und vorausschauend agieren – also selbstständig ihre Aufgaben erfüllen.
 B1 setzt der Verantwortungsübertragung damit voraus, dass diese auch übernommen
 wird. Zu dem geschilderten Zeitpunkt markierte dies für ihn eine Selbstverständlichkeit.

Abschnitt M.2 (#00:44:59)

684 Aber heute muss man das natürlich keinem Menschen mehr sagen. Dem ist natürlich
 685 selbst klar, dass er dafür verantwortlich ist, dass er alles mitbringt zur Arbeit, ne? Also
 686 das hat sich zum Beispiel verändert. Heute erwartet kein Mitarbeiter von mir, dass ich ihn
 687 so präzise führe. Aber das liegt daran, dass der Mitarbeiter sich heute anders benimmt als
 688 früher. Heißt, die Gesellschaft sagt: Ich bin für mich verantwortlich. So sehe ich das
 689 heute. Während damals jemand gesagt hat: ich gehe zur Bundeswehr und da wird mir
 690 gesagt, was ich zu tun habe. Und wenn die mir kein grünes Hemd geben, dann habe ich
 691 halt keines an, ne? Das heißt, da hat sich was verändert. Bei meiner Wahrnehmung war
 692 die erste Zäsur der Eintritt in so eine große Organisation wie die Bundeswehr, wo
 693 plötzlich nach so einem riesen Getriebe mit 500.000 Leuten jeder genau weiß, was er zu
 694 tun hat und für alles eine Vorschrift da war. Und vorher hatten wir ja praktisch gar keine
 695 Vorschriften, sondern nur ein Ziel und alle haben auf das Ziel zugearbeitet. So und das
 696 hat sich später dann so ein bisschen zurecht geschwungen, finde ich, aber das war die
 697 erste Führungserfahrung, das Eintreten in eine große Organisation mit tausenden von
 698 Regeln und einer unüberschaubaren Art von Organisation, die man jedes Mal genau

699 untersuchen musste, was hat das (unv.) jetzt konkret mit dem Auftrag zu tun, brauche ich
700 eine Freigabe, brauche ich keine Freigabe? Muss ich um eine Genehmigung fragen oder
701 nicht? Wird von mir erwartet, dass ich das einfach tue? Machen die das jetzt, was ich
702 sage? Und so weiter, ne?

Z517-524 Für B1 hat der gesellschaftliche Wandel dazu geführt, dass die Menschen eigenverantwortlicher wurden.

Z524-535 Sein Eintritt in die Bundeswehr war laut B1 ein erstes markantes Ereignis im Bereich Führung. Die Bundeswehr ist, seiner Meinung nach, eine äußerst bürokratisch geprägte Organisation.

Es bestätigt sich die Annahme, dass sein strukturiertes und zielorientiertes Vorgehen maßgeblich dem Erfahrungsraum Bundeswehr entspringt. Dabei erkannte er, dass im Rahmen einer komplexen Organisation Führung nur durch klare Strukturen und Organisationsfähigkeit zu leisten war. In diesem Zusammenhang spielen das gemeinsame Verständnis und die einheitliche Kommunikationsbasis, die sich in der Eingangserzählung niederschlagen, eine Rolle (I1: E). Es wird daher deutlich, dass er sich für den Ausbau seiner Firma maßgeblich an den Erfahrungen, die er in der Bundeswehr machte, orientiert hat. Dies zeigt sich ebenfalls an der funktionalen Organisation bzw. Aufgabenteilung, die in der Eingangserzählung zur Geltung kommt (z.B. I1: C; D). Die Phase in der Bundeswehr benennt er zudem selbst als ‚erste Führungserfahrung‘, was die Relevanz dieses Lebensabschnittes markiert. Damit verdichtet sich das Bild, dass zwar die Firma den Fixpunkt seiner Orientierung darstellt, die Bundeswehrzeit jedoch maßgeblich zu seiner Führungs- und Organisationspraxis beigetragen hat.

Abschnitt N.1 (#00:46:17)

703 I: Ja. (...) Ach so, genau. Hat sich Ihr Führungsverständnis bis zu Ihrem Dienstzeitende
704 verändert und wenn ja inwiefern? Also im Verlauf der Bundeswehrzeit, also von
705 Einstieg?

706 B1: Ja, das hat sich massiv verändert, also ganz massiv. Im Ergebnis sieht das von außen
707 so aus, als ob es so geblieben ist. Das heißt also nach wie vor kooperativ zu führen, die
708 Leute (in?) maximale Verantwortung zu setzen und denen viel Freiheit zu lassen, also
709 Mitarbeiter um mich herum. Gute Leute an sich vorbeiziehen zu lassen, auch dann in
710 Projekten eben sich wieder unterzuordnen, geht auch heute so. Das ist so geblieben. Was
711 hat sich verändert, die Präzision der Aufgabenzuteilung hat sich in den zwei Jahren
712 massiv verändert. Die Überlegung, was so ein Team überhaupt befähigt, ein Ziel zu
713 verfolgen, wenn der, der sich das Ziel ausgedacht hat, nicht an Bord ist. Das war ja vorher
714 so, das war ja das, was das verstellt hat in dem Blick. So lange man selbst mittendrin ist

715 und diese fünf, sechs, sieben bis zehn Leute um einen herum arbeiten, ist es ja einfach.
 716 Das ist als wenn man in so einer Sportmannschaft mitspielt. Interessant ist es, wenn du
 717 zehn Sportmannschaften zum Spiel führen sollst und nicht mehr selbst mitspielst, dann
 718 finde ich, also das war die Zäsur, die ich bei der Bundeswehr für mich persönlich erlebt
 719 habe. Was passiert, wenn du nicht mehr dabei bist? Kriegen die das dann trotzdem hin?
 720 Und dann gelten plötzlich andere Regeln, das würde ich auch heute so nachvollziehbar
 721 immer wieder erlebbar machen. In dem Moment schlägt eigentlich die Stunde echter
 722 Führung. Kriege ich es eigentlich hin, die Leute wirklich verbindlich in Verantwortung
 723 zu setzen und auch eine bestimmte Aufgabe, ein bestimmtes Ziel, eine bestimmte
 724 Vorgehensweise oder meinetwegen auch bestimmtes Frame wie ne Zeit zu verbinden?
 725 Das hat sich in den zwei Jahren massiv verändert. Da sind Führungsstrategien oder
 726 Taktiken, die haben sich auch meiner Ansicht nach/ Es gibt ein Set da draus, der bis heute
 727 gültig ist, aber der war auch 2.000 Jahren schon gültig. Der hat sich nicht verändert, der
 728 ist nur gelernt worden in der Zeit. Das würde ich mal als wesentlichen Punkt dieser zwei
 729 Jahre nehmen.

Z539-543 B1 erläutert die Konstanten seines Führungsverständnisses, die sich innerhalb seiner Dienstzeit nicht verändert haben.

Z543-557 Die Dimension von Führung hat sich für ihn dadurch verschoben, dass er nicht mehr als unmittelbarer Teil der Handlung fungierte. Er musste Verantwortung delegieren.

Z558-562 Er fasst die Veränderungen und Konstanten zusammen.

Mit zunehmender Verantwortung steigt aus seiner Sicht die Distanz zwischen Führungskraft und dem tatsächlichen Handeln der Untergebenen. Umso größer der zu führende Personenkreis wird, umso weniger kann die Nähe zu deren Handlungspraxis gewahrt werden. Somit verändert sich die Handlungskontrolle basierend auf der Verschiebung unmittelbarer Präsenz der Führungskraft zu Vertrauen in die verantwortungsbewusste Umsetzung des Auftrages. B1 orientiert sich demnach an Erfahrungen, die er sowohl in unmittelbaren als auch in distanzierteren Führungssituationen gemacht hat. Dabei ist anzumerken, dass er für sich festgestellt hat, dass verschiedene Führungsdimensionen unterschiedlicher Schwerpunkte bedürfen. An dieser Stelle wird erneut der Aspekt aus Abschnitt L.3 relevant, dass die Mitarbeiter bzw. Untergebenen im Sinne übergeordneter Strukturen denken, also ihren Auftrag in den Gesamtkontext einordnen können. Erkennen diese untergeordneten Führungskräfte die Dringlichkeit ihrer Aufgabe, so wirkt die Verbindlichkeit ihrer Verantwortung stärker. B1 hat verschiedene Ebenen von Führung kennengelernt und kann sich daher in die jeweiligen Perspektiven hineinversetzen, sodass er erneut die Übernahme von Verantwortung zum Thema macht und dessen zentrale Rolle exponiert. Diese Gewichtung resultiert ebenfalls aus den Führungserlebnissen in der Bundeswehr.

Abschnitt N.2 (#00:49:25)

730 Das heißt, es gab durchaus also massiven Sinn, in den zwei Jahren habe ich
 731 möglicherweise Schießen gelernt, was ich später nie wieder gebraucht habe, und andere
 732 Fertigkeiten, nach denen mich nie wieder einer gefragt hat. Zum Teil Gott sei Dank
 733 sicherlich, ne? Also das sind ja Vorbereitungen gewesen auf schwierige Situationen der
 734 Gesellschaft. Was aber übrig geblieben ist in den zwei Jahren ist für mich wenigstens, für
 735 mich ganz persönlich erlebbar gewesen, die Situation, was passiert eigentlich, wenn ich
 736 zum Beispiel einen Zug mit drei Teams führen soll, mit drei Gruppen und die drei
 737 Gruppen sind gar nicht in derselben Stelle, dann sehe ich die ja auch nicht mehr. Aber ich
 738 muss mich total drauf verlassen können, dass die drei genau das tun, was verabredet ist.
 739 Meinetwegen drei mal acht Leute und ich muss zusehen, dass die drei mal die acht Leute
 740 wirklich genau ihren Job machen, auch pünktlich fertig werden, damit das Getriebe
 741 nachher wieder zusammengebaut ist. Und dann bin ich mit meinem Zug/ und die
 742 nächstgrößere Einheit meinetwegen da muss meinetwegen eine Batterie oder sowas auch
 743 wirklich wieder Knirsch reinpassen und sagen: (unv.) wir sind fertig. Das war für mich
 744 die zwei Jahre eigentlich die schwierigste Aufgabe, das zu lernen, wie ich das hinkriege,
 745 dass die auch wirklich alle funktionieren.

Z563-578 B1 zieht ein Fazit seiner Dienstzeit. Er habe gelernt dislozierte Gruppen zu führen.

Die Ergebnisse aus Abschnitt N.1, die sich auf Führung dislozierter Truppenteile beziehen, festigen sich hier. B1 beschreibt das Lernen dieser Führungsaufgabe als enorme Herausforderung. Gleichzeitig ist diese Aufgabe für ihn fundamental, da er sie als essenziellen Output seiner Dienstzeit sieht. Zudem sei diese Befähigung auch für seine Tätigkeit in der freien Wirtschaft wertvoll. Damit diene seine Zeit in der Bundeswehr als praktischer Erfahrungsraum für Führungstätigkeiten in unterschiedlichen Führungssituationen und -konstellationen, denen er im zunehmend größeren Rahmen ausgesetzt war. Diese Erfahrungen und erlernten Kompetenzen konnte er für seine Führungsposition in der Firma adaptieren. Er orientiert sich stark an den Erfahrungen seiner Dienstzeit, was ebenfalls darauf hindeutet, dass diese Erlebnisse besonderen Einfluss auf die Konstruktion der Strukturen und Organisationsprinzipien in seiner Firma genommen haben.

Abschnitt O.1 (#00:51:38)

746 I: (...) Hat sich Ihr Führungsverständnis Ihrer jetzigen Führungsposition im Kontrast zur
 747 Bundeswehrzeit verändert?

748 B1: (...) Hat sich das verändert? Im Kern nicht, im Kern nicht. In den Methoden ja,
 749 angepasst an wie die Gesellschaft, die Menschen sich verändern. Man kann mit
 750 Abiturienten oder jungen Leuten nicht mehr so umspringen, und das ist auch nicht
 751 vernünftig, wie man das meinetwegen in den achtziger Jahren gemacht hat, weil diese
 752 Leute in der Regel schon einfach fließend Englisch sprechen, schon viel gesehen haben
 753 von der Welt, schon ganz anders ankommen. Und wie gesagt, viel besser informiert sind
 754 und sich auch viel besser informieren können. Auf der anderen Seite bleiben bestimmte
 755 Dinge ähnlich. Ich kann das mal so an einem Beispiel vielleicht sagen. Bei uns haben wir
 756 eine massive Gleitzeit, eigentlich kann jeder kommen und gehen wann er will. Und wir
 757 haben eine Vertrauensarbeitszeit, weil ich glaube fest da dran, dass man Menschen
 758 vertrauen muss, wenn man die auch in Verantwortung setzen will. Das heißt, das ist zum
 759 Beispiel ein Punkt, der sich im Laufe (der?) Jahre immer mehr in diese Richtung gedreht
 760 hat. Wir haben gar keine Zeiterfassung bei uns. Bei den vielen hundert Leuten, die
 761 innerhalb der Grouplink arbeiten, es gibt keine Zeiterfassung, die ist auch nicht nötig. Die
 762 Leute arbeiten alle ihren Vertrag, ich muss eher bei dem einen oder anderen darauf
 763 kucken, dass er nicht zu viel arbeitet. Also ich rufe eher ab und zu mal jemanden zur
 764 Ordnung, der nicht Urlaub nimmt oder der hier abends noch rumsitzt, und erinnere ihn
 765 daran, dass es da draußen auch noch ein anderes Leben gibt. Dafür haben wir inzwischen
 766 eine eigene kleine Abteilung, die das übernimmt. Das ist bei Technikern ein besonderes
 767 Problem, weil die ja leidenschaftlich für irgendwas arbeiten.

Z581-587 B1 befürwortet den veränderten Umgang mit Jugendlichen, der sich seit den 1980er Jahren ergeben hat, weil deren Bildungsniveau gestiegen sei.

Z587-600 Die Firma von B1 ist über ein Gleitzeit-System strukturiert, jedoch wird die tatsächliche Arbeitszeit nicht kontrolliert, weil den Mitarbeitern vertraut wird. In der Regel arbeiten sie zu lange.

B1 bestärkt den Zusammenhang von Vertrauen und Verantwortung. Wie schon in Abschnitt N.1 festgestellt, sieht er Vertrauen als notwendige Bedingung für die Verantwortungsübertragung, was sich in der Unternehmenspraxis widerspiegelt. Mit Vertrauen geht zudem eine gewisse Fürsorgepflicht einher, die B1 als Aufgabe der Führung einordnet. Es ist darauf Acht zu geben, dass der Arbeitseifer der Mitarbeiter nicht in einer dauerhaften Überlastung mündet. Die Förderung von Arbeitsmotivation und -engagement werden zwar von B1 befürwortet, dennoch ist für ihn ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben seiner Mitarbeiter von Bedeutung. Das suggeriert weiterhin eine nachhaltige Einstellung zum Personalwesen, indem die Arbeitskraft der Mitarbeiter langfristig erhalten wird.

Abschnitt O.2 (#00:53:09)

768 Bei Auszubildenden haben wir die Erfahrung gemacht, dass das unsinnig ist, das im
 769 ersten Lehrjahr so zu machen. Die Auszubildenden haben im ersten Lehrjahr nach

770 verschiedenen Experimenten, die wir in den letzten zwanzig Jahren gemacht haben, ganz
 771 klare Uhrzeit. Die kommen um 8 Uhr und müssen bis 17 Uhr bleiben, haben in der
 772 Zwischenzeit festgelegte Pausen. Im zweiten Lehrjahr lockern wir das etwas, im dritten
 773 Lehrjahr gibt es dann in der Regel weitreichende Möglichkeiten. Das ist eine direkte
 774 Lehre, die auch direkt mit der kurzen Zeit bei der Bundeswehr zu tun hat. Das heißt, wir
 775 haben heute für uns die letzten sechs, sieben Jahre speziell gelernt, dass viele aus der
 776 Schule und aus der Zeit der Familie bei uns ankommen mit einer sehr freizügigen
 777 Lebensführung und zunächst in den betrieblichen Alltag integriert werden müssen, wo
 778 natürlich bestimmte Pflichten und Disziplin notwendig sind. Wenn ich jemanden
 779 Gleitzeit erlaube, dann heißt das, er muss sich an die Spielregeln selbst unbedingt halten,
 780 sonst haut es nicht hin. Heißt, wenn er sich mit einem Kollegen um 9 Uhr verabredet hat,
 781 muss er auch um 9 da sein. Also dann, da nützt mir die Gleitzeit auch nichts. Das heißt,
 782 diese Freizügigkeit hat leider zur Folge, dass an die Persönlichkeiten eine höhere
 783 Disziplin gefordert wird. Und wir haben die Erfahrung gemacht, dass die von selbst nicht
 784 sofort kommt. Das ist ja direkt eine Ableitung da draus, das haben wir mit mehreren
 785 Leuten, den älteren Führungskräften, hier irgendwann entschieden, haben gesagt: Also
 786 alle, die hier neu anfangen und sagen wir mal zwischen 17 und zwanzig sind, die kriegen
 787 erst mal keine Gleitzeit. Sondern die kriegen erst mal ein ganz klares Frame und wir
 788 schauen halt, wie die zurechtkommen. Und dann kucken wir, wie das läuft und geben
 789 denen Stück für Stück diese Freizügigkeit, die sie dann vielleicht später auch genießen
 790 können. Aber das ist ein direktes/ eine Folge durchaus auch aus der Bundeswehrzeit, aus
 791 den Führungsthemen dort, also so muss man das sehen. Weil klar ist, dass ohne Disziplin,
 792 die jemand von sich selbst fordert, Führung praktisch völlig in die Leere läuft. Weil wenn
 793 ich mit dem was vereinbare und der hält sich da nicht dran, weil er das selbst nicht für
 794 sinnvoll hält, kann ich den nicht führen. Also das ist eine direkte Folge. So und das hast
 795 du ja dann bei der Bundeswehr und bei allen militärischen Organisationen eskaliert das
 796 letztendlich im Exerzieren und ähnlichen Dingen, dass die Leute genau gleichzeitig etwas
 797 machen und dann bestimmte Formalia auch einhalten und so weiter. So weit treibt man
 798 das in der Firma nicht.

Z601-606 Für die Auszubildenden wurden feste Arbeitszeiten angesetzt, die von Jahr zu Jahr entschärft werden.

Z606-623 B1 sieht die Notwendigkeit einer Integration der Auszubildenden in das betriebliche Umfeld. Disziplin müsse durch den Betrieb vermittelt werden, da diese in sonstigen Sozialisationsinstanzen nicht ausreichend berücksichtigt werde.

Z623-631 Führung ohne Disziplin des unterstellten Personals ist, aus der Perspektive von B1, nicht wirksam, was er als Lehre seiner Bundeswehrzeit deklariert.

B1 greift erneut die gesellschaftliche Entwicklung als Kontextvariable von Führung auf, indem er auf die Vereinbarkeit der ‚freizügigeren Lebensführung‘ und Organisationsstrukturen, welche gewisse Regeln und Vorschriften implizieren, verweist. Er attestiert der Jugend, die in den heutigen Gesellschaftsstrukturen aufwächst, mangelnde Disziplin. Dabei geht es ihm weniger um eine Wertung dieses Umstandes,

sondern primär um die Konsequenzen, die sich für die betriebliche Integration ergeben. Die Phase der Ausbildung erfordert dementsprechend einen größeren Erziehungsanteil, der eine Änderung der psychischen Dispositionen gemäß den betrieblichen Anforderungen intendiert. Der Grundgedanke zielt in diesem Zusammenhang jedoch wieder auf die Eigenverantwortlichkeit ab. Die Voraussetzung für Verantwortungsübernahme ist für ihn zunächst, dass der jeweilige Akteur Verantwortung für sich selbst übernehmen kann, was wiederum Diszipliniertheit erfordert. Ohne Disziplin und Eigenverantwortlichkeit aller beteiligten Akteure funktioniert Führung aus Sicht von B1 nicht.

Abschnitt O.3 (#00:55:16)

799 Aber ich habe vorhin auch erläutert, dass wir im Projektmanagement zwei verschiedene
 800 Methoden in der beruflichen? insgesamt durchgesetzt haben. Wenn die Geschäftsführer
 801 sich einig sind, müssen das alle anderen wirklich lernen und auch umsetzen. Und natürlich
 802 wird man immer weiter unten im Getriebe jemanden finden, der es besser weiß und denkt,
 803 er muss es nicht tun. Und die Aufgabe ist natürlich, genau wie 1978, ich muss ihn erst
 804 versuchen zu überzeugen. Und wenn er nicht zu überzeugen ist, muss er es eben tun, weil
 805 es vereinbart ist. Und wenn er es dann nicht tut, muss er das Unternehmen verlassen. Weil
 806 spielt auch keine Rolle die Kompetenz, sondern er muss im Getriebe eben nach den
 807 Spielregeln arbeiten. Also ich finde, die Herausforderung ist eher heute, das was früher
 808 das Elternhaus mit auf den Weg gegeben hat vielleicht in den sechziger, siebziger Jahren,
 809 wo die Väter vielleicht auch noch sehr autoritär erzogen haben, muss man heute eigentlich
 810 eine Art, ja, Integration in betriebliche Abläufe häufig hinkriegen, wo die Leute Disziplin
 811 und Ordnung und Verbindlich, ne, ich halte mich an das, was vereinbart ist, erst wieder,
 812 ne, erlernen ist das falsche Wort, wahrnehmen müssen und von sich selbst auch fordern
 813 müssen. Also damit verbringen wir hier in den ersten drei Jahren bei den Leuten eigentlich
 814 am meisten Zeit. Weniger damit, dass die konkret jetzt in irgendwelchen Führungsdingen
 815 da integriert werden müssen.

Z632-640 Als primäre Führungsmethode versteht B1 Überzeugung. Letztlich sei die Einhaltung der vertraglich festgesetzten Aufgaben bindend und für den Unternehmenserfolg unabdingbar.

Z640-648 Die Eingliederung und Sozialisation neuer Mitarbeiter beziehe sich maßgeblich auf erziehungsrelevante Aspekte von Führung.

Im vorliegenden Abschnitt subsummiert B1 den gesellschaftlich bedingten Konflikt zwischen der ‚disziplinlosen Jugend‘ und der betrieblichen Integration durch pädagogische Maßnahmen. Dabei ist es wieder die Überzeugungsarbeit, die B1 in den Vordergrund stellt, um das Verständnis einer gemeinsamen Arbeitsweise und

Kommunikation zu vermitteln. Daraus lässt sich ableiten, dass B1 seine Führungsmethodik zwar an den gesellschaftlichen Gegebenheiten orientiert, aber das Ziel letztlich gleichbleibt: Die Befähigung zur Verantwortungsübernahme aufgrund der eigenen Überzeugung. Führung dient der Hinführung zu diesem Verständnis und dieser Befähigung.

Abschnitt P (#01:01:53)

816 So nun haben die meisten Menschen in den Jahren, die sie in der Schule sind, nicht
 817 gelernt, pünktlich zu sein. Das ist die Zäsur, die sich hier ergibt. Das gab es früher
 818 tatsächlich gar nicht. Früher war völlig klar, dass ein Auszubildender eine Viertelstunde
 819 vor Dienstbeginn vor der Tür stand, vielleicht nochmal eine geraucht hat oder so, aber
 820 der war natürlich pünktlich. Der hat sich das niemals geleistet, gegenüber seinem Meister
 821 oder Ingenieur zu spät zu kommen. Das waren die totalen Trottel, die das gemacht haben.
 822 Heute ist völlig klar, dass man als Antwort erstmal von seinem 18-Jährigen kriegt: Stell
 823 dich nicht so an. Ne? Das muss man überwinden und muss dann irgendwie versuchen,
 824 eine Methode zu entwickeln, wie man das Verständnis dafür wirbt das hinzukriegen, dass
 825 der pünktlich ist und den Ernst seines Berufes versteht und dann noch versteht, dass das
 826 zu seinem Leistungsversprechen gehört und damit auch zu seinem Charakter und seiner
 827 Ehre und seiner Reflexion, wie die anderen ihn sehen, ne? So und das, insofern hattest du
 828 vorhin eigentlich so richtig zu fassen/ dieser Erziehungsteil zum Anfang jetzt größer als
 829 früher. Dafür können die sich zum Beispiel viel besser alleine informieren, ich muss
 830 denen viel weniger erklären. Das heißt, viele Sachen erschließen sie sich einfach selbst.
 831 Das hat sich auch verändert. Wenn du jetzt als Älterer kommst und jemanden das
 832 Programmieren hier beibringen willst, musst du auf der Hut sein, ob so ein 17-Jähriger
 833 nicht schneller ist als du. Das war früher definitiv nicht möglich. Aber heute kannst du
 834 davon ausgehen, dass der ein oder andere schneller begreift, worum es geht, weil er
 835 vielleicht sich besser informieren kann, einfach schneller vernetzt oder so. Aber die
 836 Informationen sind ja alle gleich erreichbar, es gibt keine Geheimnisse mehr, die du ihm
 837 voraushaben kannst oder ihr, ne? Also und das ist so, da musst du als Führungskraft
 838 natürlich aufpassen, du kannst nicht führen durch Kompetenz. Durch Erfahrung ja, durch
 839 Kompetenz nein. Weil Kompetenz ist heute sehr schnell zu erwerben, Fachwissen, ne?
 840 Aber das ist so ein bisschen das, was mir durch den Kopf geht. Das gilt nicht für alle
 841 Bereiche, zum Beispiel wenn ich jetzt eine Firma hätte, die als Unternehmen
 842 Schweißdienstleistungen anbietet für Metall. Da zählt handwerkliche Erfahrung praktisch
 843 alles. Und da ist es natürlich für einen Neuen, der einsteigt, praktisch unmöglich, einen
 844 altgedienten Meister, Gesellen, Ingenieur zu überholen, weil wenn man zehn Jahre so
 845 einen Beruf gemacht hat/ Denn nach wie vor Erfahrung ist dort der Schwerpunkt, also
 846 habe ich mit den Älteren, Erfahrenen von vornherein auch schon so ein
 847 Führungspotenzial, weil die ihre Erfahrung sofort in die Waagschale werfen können.
 848 Habe ich einen Informatikbetrieb und ich sage: Pass mal auf, mein Freund! Das habe ich
 849 schon zwanzig Jahre gemacht. Dann lacht der sich tot, sagt der, da gibt es keine einzige
 850 Programmiersprache mehr von. Weil das ist ja ganz toll, aber es braucht kein Mensch
 851 mehr, ne? Also das so ein bisschen die Spannung, in der verschiedene Organisationen
 852 stehen. Unsere Organisation ist geprägt, dass Fachwissen alleine jetzt so für sich
 853 genommen keinen Wert darstellt, weil das ist ja schnell erwerbbar und ist auch sehr
 854 schnell überholt und veraltet.

Z649-656 Anknüpfend an sein Beispiel zum Thema Pünktlichkeit erklärt B1 die Unterschiede von früher zu heute.

Z656-667 Für B1 erfordert Führung zunehmend pädagogisches Handeln.

Z667-673 Fachliche Expertise habe in einigen Tätigkeitsfeldern als Legitimationsgrundlage für Führungspositionen an Bedeutung verloren, da die Halbwertszeit von Wissen gestiegen sei.

Z673-680 B1 vermutet, dass für bestimmte Branchen nach wie vor das Gegenteil gilt.

Z680-687 In der IT-Branche werde Fachwissen bspw. von einer hohen Halbwertszeit begleitet, was dessen Wert relativiert.

Das Beispiel, welches B1 zu Beginn dieses Abschnittes anführt, verweist erneut auf die Bedeutung dafür, ein Verständnis für die betriebliche Arbeitsweise zu erzeugen, indem die Mitarbeiter von diesem Erfordernis überzeugt werden. Der betriebliche Konsens ist also durch die Führungskräfte zu begründen. Für B1 verlieren fachliche Kompetenzen als Legitimationsgrundlage für Führungsanspruch in bestimmten Branchen an Bedeutung, sodass zunehmend Erfahrungen an deren Stelle treten. Dies bezieht sich vorwiegend auf organisatorische Erfahrungen und Kenntnisse. Für B1 wird Führung nicht nur durch das gesellschaftliche Umfeld geprägt, sondern auch durch den jeweiligen organisatorischen Kontext. Organisationen unterscheiden sich dabei in ihren jeweiligen Aufgaben und Arbeitsweisen, die wiederum verschiedener Führungsstrukturen bedürfen. Er generiert sein Führungsverständnis in Teilen aus der Gegenüberstellung konkreter Führungserfahrungen, die er zu unterschiedlichen Zeiten gemacht hat.

Abschnitt Q (#01:04:53)

855 I: Dann geht es weiter mit/ (...) Ja genau. Existieren nach Ihrem Empfinden Unterschiede
856 beziehungsweise Gemeinsamkeiten oder auch Herausforderungen zwischen Führung in
857 der Bundeswehr und in der freien Wirtschaft? Und können Sie das vielleicht anhand von
858 Beispielen deutlich machen?

859 B1: Also Gemeinsamkeiten gibt es auf jeden Fall. Die Führungskraft muss den Auftrag
860 kennen und die Umgebung, also die Lage kennen. Muss (spannen?), in welcher
861 Gesamtsituation man sich befindet. Die Führungskraft muss das Potenzial der eigenen
862 Mannschaft verstehen, muss also wissen: wie weit reicht die Leistung, die ich da habe?
863 Wo ist die Grenze? Ab wann laufe ich einen Bereich, der kritisch ist und was ist
864 unrealistisch? Also das (ist so wie im?) Sport, unrealistische Ziele motivieren niemanden
865 zum Training. Also das heißt, die Aufgaben finde ich sind universell. Egal wo man sich
866 befindet, ob man Schuldirektor ist und ein Kollegium mit fünfzig Lehrer vor sich hat oder

867 ob man eine kleine Firma führt oder eine große Firma führt, man muss die Aufgabe genau
 868 verstanden haben, muss die Umgebung genau verstanden haben, also die
 869 Rahmenbedingungen, und man muss natürlich verstehen, ja welches Potenzial habe ich.
 870 So und das heißt für mich, das ist universell und das ist aus meiner Sicht auch ein
 871 wesentlicher Profit durch solche Organisationen wie Bundeswehr, dass da strukturiert
 872 und systematisch die Leute ausgebildet werden, dass sie genau nach solchen Methoden
 873 vorgehen. Deswegen glaube ich, habe auch viele Leute, die in der Wirtschaft später
 874 Führungspositionen haben, durchaus auch eine Vita aus solchen Organisationen, Polizei,
 875 Grenzschutz, Bundeswehr, vielleicht auch anderen großen Organisationen, die solche
 876 Methoden einfach können müssen und die auch eine Tradition da drin haben, die
 877 auszubilden. Richtig große Firmen führen das ja fort, indem sie eigene Akademien haben,
 878 in denen die Leute dann weitermachen.

Z692-702 B1 stellt einige Prüffragen bzw. Aufgaben vor, welche die Gemeinsamkeiten von Führung in und außerhalb der Bundeswehr darstellen sollen.

Z702-711 Diese Führungsmethoden seien ein Gewinn, der aus der Führungserfahrung und -ausbildung großer Organisationen resultiert.

Sein strategisch-strukturiertes Vorgehen, welches in den vorigen Abschnitten mehrfach thematisiert wird (II: K.1; M.2), verknüpft B1 hier mit seiner Ausbildung in der Bundeswehr, in welcher entsprechende Methoden vermittelt wurden. Er bewertet diese positiv, was u.A. auf ihre universelle Anwendbarkeit zurückzuführen ist. Diese strukturierte und organisierte Art und Weise der Führungsausbildung verbindet er mit den Organisationen, in denen die Führungsprinzipien grundsätzlich konstant geblieben sind. Die Ausbildungsmethoden besagter Institutionen sind in seinem Verständnis erprobt und haben sich bewährt.

Abschnitt R (#01:13:12)

879 I: (unv.) meine nächste Frage auf, und zwar: Wie sind Ihre Erfahrungen mit Angestellten
 880 beziehungsweise Kollegen in Führungspositionen, die keinen Bundeswehr-Background
 881 haben? (...) Also wie führen die beispielsweise?

882 B1: (...) Ja (lacht). (...) Also es gibt nach dem heutigen Zwischenergebnis/ Entweder
 883 haben die dann auf andere Art diese Erfahrung mitgeteilt gekriegt, also eine andere Vita
 884 hingelegt, zum Beispiel in irgendeiner großen Organisation gearbeitet und dort
 885 entsprechende Lehrgänge besucht und ein Coaching gehabt oder was Ähnliches. Das gibt
 886 es. Dann gibt das einen kleinen Teil, wirklich einen sehr kleinen Teil von Leuten, die
 887 prinzipiell führungsbegabt sind, die also relativ leicht zu enablen sind. Das würde ich aber
 888 eher unter den Bereich Ausnahme setzen. Es gibt Menschen, die dafür talentiert sind.
 889 Aber das ist wirklich eher meine Erfahrung wenigstens im Mittelstand die Ausnahme. So
 890 und dann gibt das eine andere Gruppe, das sind bei uns die Frauen, die in der Regel
 891 überhaupt keine militärische oder ähnliche Erfahrung mitbringen und die auch völlig

892 anders führen. Also fast alle, ich würde sagen alle Frauen, die wir an Bord haben, führen
 893 anders als die Männer. Und das funktioniert durchaus auch, das ist hochgradig von
 894 Sozialkompetenz und wie soll ich sagen Teamgeist und Ähnlichem geprägt, also auf
 895 flachen Ebenen und so weiter. Ich würde aber nicht sagen, dass das grundsätzlich besser
 896 ist. Das ist anders und nach meiner Wahrnehmung hat das Vorteile, solange alles gut läuft
 897 und hat erhebliche Nachteile in der Phase, wenn es nicht gut läuft. Also wenn der Betrieb
 898 wirtschaftlich unter Stress gerät, sowas passiert, Kunden kündigen größere Aufträge,
 899 irgendwas geht schief. Jede Firma hat solche Sachen. Die Wirtschaft draußen läuft
 900 schlechter, wir bekommen insgesamt schwierige Aufträge. Sowas passiert phasenweise.
 901 Und dann zählt letztendlich auch, ob man seine Leute zusammenhält und ob alle wirklich
 902 trotzdem, obwohl es vielleicht im Moment gar nicht so aussichtsreich aussieht, trotzdem
 903 motiviert arbeiten. Und dann orte ich das straff organisierte Unternehmen, die klare
 904 Führungsstrukturen haben, die auch eine klare Aufgaben- und Verantwortungsverteilung
 905 haben, unter Stress einen großen Vorteil haben. Also das würde ich heute so für mich
 906 persönlich so sehen. Wobei wie gesagt, es ist ein Ingenieurbetrieb, das gilt vielleicht nicht
 907 für andere Betriebsarten. Es gibt ja viele verschiedene Dinge, die man tun kann. Aber in
 908 unserer Organisationsform mit den Aufgaben, die wir haben, unter Stress zählt zum
 909 Schluss, wer hat Führungskraft. Und Führungskraft entsteht aus Organisationskraft und
 910 so weiter. Und das sind Sachen, die kann man lernen und ich glaube, da haben die Leute
 911 einen Vorteil, die eine Bundeswehr- oder ähnliche Vita haben. Wir haben auch Leute, die
 912 Ex-Polizei sind oder Ähnliches, das würde ich jetzt mal gleichwertig setzen, die auch
 913 solche Ausbildung dort genossen haben, ne? Oder Grenzschutz haben wir auch einen
 914 Kollegen, also die haben einen Vorteil einfach, weil sie sich dann verlassen können, dass
 915 sie auch unter Stress nach bestimmten Spielregeln jetzt hier voran arbeiten. Während die,
 916 die sozialkompetent führen, also die das in den Vordergrund stellen, dass sie alle
 917 verstehen und so weiter, dann unter Stress natürlich zusätzlich noch die gestressten
 918 Mitarbeiter den ganzen Tag verstehen müssen. Und das führt natürlich zu einer weiteren
 919 Minimierung der Leistung in der Regel. Also so erlebe ich das, ne?

Z715-724 B1 differenziert die Führungskräfte seines Unternehmens, die nicht bei der Bundeswehr waren, in drei Gruppen: 1. Bundeswehrrähnliche Vita, 2. Veranlagte Führungskompetenz, 3. Frauen.

Z724-728 Die Führungspraxis der Mitarbeiterinnen zeichnet sich in seiner Sichtweise durch zwischenmenschliche Kommunikation, flache hierarchische Strukturen und Teamorientierung aus.

Z728-743 Dieser stark kooperativ geprägte Führungsstil bringe Vor- und Nachteile mit sich. Als wesentliches Manko sieht B1 die mangelnde Stressresistenz solcher Konstellationen.

Z743-752 Seiner Erfahrung nach seien Führungskräfte, deren Biographie die Tätigkeit in einer großen Organisation impliziert, stressresistenter.

In seiner Firma hat B1 verschiedenste Führungskräfte erlebt, wobei er denjenigen mit einer bestimmten Vita (z.B. ehemalige Soldaten oder Polizisten) die größte

Stressresistenz zuspricht. Die Organisationen, in denen diese tätig waren, kennzeichnen sich durch eindeutige Strukturen und Verantwortungsbereiche. B1 stellt die entsprechenden Erfahrungswerte in den Zusammenhang mit Organisationsfähigkeit. Die Anwendung fester Führungs- und Arbeitsstrukturen dient aus Sicht von B1 der Wahrung der Ordnung. In Stresssituationen zieht er die Vorteile autoritärer Führung den Vorzügen kooperativer Führungskräfte vor. Weiterhin lässt sich interpretieren, dass er hierarchisch geprägte Führung eher männlichen Führungskräften zuordnet und empathisch-kooperative Führung eher mit Frauen assoziiert. Dazu ist anzumerken, dass er diese Stereotypisierung u.A. darin begründet sieht, dass weibliche Biographien seltener die Tätigkeit in Organisationen wie Bundeswehr oder Polizei beinhalten. Unter Rückbezug darauf, dass B1 je nach Unternehmensbereich unterschiedliche Führungs- und Organisationskonzepte präferiert, entspricht der Einsatz beider Führungsweisen dennoch seinem Organisationskonzept (I1: D).

Abschnitt S (#01:16:35)

920 I: Gut. Dann fast die letzte Frage: Inwiefern wenden Sie in Ihrer aktuellen Tätigkeit
921 Führungsprinzipien der Bundeswehr an?

922 B1: (...) Die ganze Zeit, das hat mich nie verlassen. Mache ich auch heute noch. Ich
923 mache mir klare Pläne für die Woche, für den Monat. Das habe ich letztendlich in der
924 Bundeswehrzeit salopp gesagt gelernt. Man überlegt sich genau, was kann man schaffen.
925 Ich habe bestimmte Organisationsformen, auf die ich großen Wert lege. Jeder muss hier
926 seinen Urlaub planen, macht nicht jeder, weiß ich. Der kriegt dann entsprechende
927 Ermahnungen und so weiter. Es gibt richtig straffe Führungsstrukturen, die jedes Jahr
928 weiter ausgebaut worden sind und die heute durchaus große Ähnlichkeit haben, mit dem
929 was man vielleicht während der Bundeswehrzeit erlebt hat und die Führung selbst ist auch
930 immer noch sehr, sehr stark geprägt davon, wenn auch die Art wie es denn umgesetzt
931 wird, sich verändert, weil man ja natürlich sehr stark Rücksicht nehmen muss auf die
932 Menschen, die man um sich herum hat. Aber dass jeder eine klare Aufgabe, ein klares
933 Ziel hat, das begleitet die Firma mit jedem Jahr eher mehr als weniger. Also eher immer
934 präziser.

Z755-767 B1 wendet nach wie vor Führungsprinzipien an, die er in der Bundeswehr gelernt hat. Diese beinhalten Prinzipien von Organisation sowie eindeutige Ziel- und Aufgabenverteilungen.

Die Strukturierung der Firma, die stets den Fixpunkt seiner beruflichen Karriere bildet, ist zu einem großen Anteil an den Führungs- und Organisationserfahrungen von B1 orientiert. Er hat diese genutzt, um sein Unternehmen auf einer stabilen Struktur

aufzubauen. Somit kann festgehalten werden, dass er den organisatorischen Aspekt von Führung maßgeblich aus der Bundeswehr in den Betrieb adaptiert hat. Mittels der Reflexion von Erfahrungen, die er innerhalb und außerhalb der Bundeswehr gemacht hat, hat er sein Führungskonzept anpassungsfähig gestaltet, was einerseits für das Unternehmen an sich und andererseits für die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gilt. Führung befindet sich für ihn stets in einem Transformationsprozess, sodass es diese immer wieder zu hinterfragen und zu optimieren gilt (I1: D; G). In seiner Vorstellung der heutigen Gesellschaft ist daher kooperative Führung unabdingbar, um der Organisation Bestand zu verleihen. Für ihn bilden die klaren Führungsstrukturen die Basis und das Gerüst für eine krisensichere Umsetzung kooperativer Führung.

Abschnitt T.1 (#01:17:40)

935 I: Gut. Ja gut also quasi als abschließende oder fast abschließende Frage ganz einfach:
936 Wie führen Sie heute?

937 B1: Wie führe ich heute? Eigentlich genau wie früher, nur mit viel mehr Erfahrung. Das
938 heißt, ich versuche, die Leute maximal in Verantwortung zu setzen, dass ich versuche
939 herauszukriegen, wieviel hält derjenige aus. Weil meiner Meinung nach die Übernahme
940 von Verantwortung ist gleich das Ausleben von Freiheit. Das ist ein grundsätzliches
941 Prinzip unserer Gesellschaft, hinter dem ich hundert Prozent stehe. Das heißt, ich möchte
942 jedem ermöglichen, so frei wie möglich zu sein. Das funktioniert aber nur, wenn jeder
943 maximal Verantwortung übernimmt, das was er kann. Das ist sehr unterschiedlich, ne?
944 Ich versuche herauszukriegen in der Führung, welches Potenzial die einzelnen Leute
945 haben. Sind das eher Leute, die hohes Fachpotenzial haben oder sind es eher Leute, die
946 ein Organisationstalent haben und so weiter. Und dann versuche ich das in den Dienst der
947 Sache zu stellen. Das Wort Dienst hat sich so dramatisch vielleicht gar nicht verändert.
948 Aber die Art, wie man jemanden enabled, das zu tun. Wieviel Freiheit kann ich dem
949 geben, dass er trotzdem noch in der Gruppe sein Ergebnis beiträgt und zum Schluss alle
950 in dieselbe Richtung.

Z770-776 B1 setzt Verantwortungsübernahme mit Freiheit gleich und versucht dies zu ermöglichen.

Z776-783 Nicht jeder sei in der Lage, das gleiche Maß an Verantwortung zu übernehmen. Es sei Aufgabe der Führungskraft, dieses Vermögen abzuschätzen.

Es stellt sich wiederholt heraus, dass Erfahrung für B1 eine zentrale Rolle in Hinblick auf das Thema Führung einnimmt (I1: N2; P). Die überwiegende Mehrheit seiner Anekdoten und Begründungen entnimmt er seinen Erfahrungen mit der Firma oder aus der Bundeswehrzeit. Seine Leitlinie besteht dabei aus der Übertragung von Verantwortung, um seinen Mitarbeitern möglichst viel Freiheit zu gewähren. Ergänzt wird dieser Punkt

durch die angestrebte Förderung der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, welche durch die Identifizierung und Entfaltung des persönlichen Potenzials und den eignungsangepassten Einsatz der Mitarbeiter erreicht wird. B1 beabsichtigt die Ausrichtung dieses Entwicklungspotenzials gemäß der Organisationsziele, um das Ergebnis sowohl für das Unternehmen als auch für den jeweiligen Akteur nutzbar zu machen. Diese Intention versteht er als die Umsetzung der gesellschaftlichen Maxime. Er orientiert sich damit in letzter Konsequenz am Menschenbild einer demokratischen Gesellschaft.

Abschnitt T.2 (01:20:36)

951 Und für mich (unv.)/ Mich begleitet mein ganzes Leben auch Sport. Da immer in der
 952 Regel Sachen, die ich mit anderen zusammen mache, und häufig auch riskantere Dinge,
 953 die man zusammen macht, eigentlich immer. Und ganz klar ist, wenn es schwierig wird,
 954 wenn das Wetter schlechter wird und es echt ungemütlich wird, dann kommt es darauf
 955 an, dass trotzdem alle sich aufeinander verlassen können. Und dann zeigt sich, ob man
 956 die vorher richtig vernünftig geführt hat. Weil dann ist natürlich die Tendenz zum
 957 Aufgeben und Ausweichen, weil in der Firma muss keiner arbeiten, man kann kündigen
 958 und gehen. Man kann sich krankmelden, man kann so einer Sache einfach ausweichen.
 959 Aber das ist natürlich ganz furchtbar für die Kollegen. Sondern gerade, wenn es schwierig
 960 wird und es richtig Ärger gibt, dann kommt es darauf an, dass alle sagen: Und jetzt erst
 961 recht! Und dann ist für mich, das ist das Ergebnis von Führung eigentlich. Kriege ich die
 962 eigentlich dazu enabled, dass die alle so viel Selbstvertrauen haben und sagen: Wir
 963 kommen auf jeden Fall durch. Das schaffen wir schon, ne? Und dann, ich mache das jetzt
 964 auch so, wie mir das gesagt wird oder ich habe jetzt meinen Einwand gegeben, habe mich
 965 nicht durchgesetzt. Na gut, dann mache ich es halt so, wie es beschlossen ist, ne? Das ist
 966 für mich ein durchaus bis heute gültiges Ergebnis dieser zwei Jahre Lebenserfahrung, was
 967 ja eine kurze Zeit ist auf das Ganze betrachtet. Trotzdem wichtiger Impuls und aus den
 968 vielen Gesprächen der Jahrzehnte später mit allen möglichen Mitarbeitern, die aus der
 969 Bundeswehr, aus der Polizei und anderen großen Organisation zu uns gekommen sind
 970 und hier Verantwortung übernommen haben, ergibt sich das immer wieder, das ist die
 971 Substanz, wo alle sagen: Naja, wenn du es bis dahin nicht geschafft hast, bis mal
 972 Gegenwind aufkommt, dann schaffst du es nicht, wenn es mal Stress gibt. Also musst du
 973 bis dahin Organisation aufgebaut haben, Verständnis geweckt haben, Leute erzogen
 974 haben, Disziplin eingesetzt haben trotz aller Freiheit, ne? Also es gibt so für mich,
 975 vielleicht ist das altmodisch, aber so eherne Werte, ohne die kann man sowas nicht
 976 machen. Das gilt auch im Sport. Man kann so eine Fußballmannschaft nicht (in?)
 977 Bundesliga führen, wenn die sich nicht quälen lassen. Weil man kriegt diesen Preis nur,
 978 wenn man sich vorher auch engagiert hat. Und das ist unangenehm (ehrlich?). Ja? Also
 979 ist vielleicht so ein bisschen die Substanz, die ich da rausziehe, ne?

Z784-800 Die Verlässlichkeit der Mitarbeiter ist für B1 ein Produkt der vorangegangenen Führungsleistung.

Z800-812 Führung müsse präventiv die Stressresistenz der Mitarbeiter bzw. des jeweiligen Teams durch pädagogisches Handeln und Integration in das Unternehmen entwickeln. Zudem sind die Organisationsstrukturen zu einem stabilen Rahmen aufzubauen.

Für B1 ist das letztendliche Resultat von Führung der Zusammenhalt aller beteiligten Akteure eines Führungsprozesses, unabhängig davon, wie schwierig sich die Situation gestaltet. Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen sind dafür entscheidende Eigenschaften. Diese gemeinsame Solidarität ist für ihn das Paradigma erfolgreicher Führung. Seine Dienstzeit stellt die Phase dar, in der er dieses Grundverständnis entwickelt hat und fungiert somit – wie bereits in vorausgehenden Abschnitten festgestellt (I1: J; K.1; K.2; K.3; N.1) – als substanzielle Führungsorientierung.

4.2.2 Interview 2

Abschnitt H (#00:17:42-00:22:35)

168 I: Gut, dann greife ich das Ganze nochmal so ein bisschen chronologisch auf. Angefangen
169 mit der Ausbildung zum Industriekaufmann. Das war ja das erste. Wie waren da so die
170 Erfahrungen mit dem geführt werden? Wie waren da die Chefs, Vorgesetzten?

[Auslassung #00:18:00-00:20:56]

171 Im Grunde genommen ja, war da auch schon so, dass ich Lehrlingsbeauftragter war in
172 der Firma mit denen letztendlich irgendwie so, was war das dann, wir hatten einen
173 eigenen Sportplatz, wir hatten eigene Sporthallen, wir haben den Messestand bekommen.
174 Wir haben da Discos veranstaltet für alle Lehrlinge. Und haben da ein Salär gekriegt für
175 damit wir Platten kaufen konnten von der Firma. Also da war auch schon irgendwie, war
176 es schon so, dass man immer um sich rum irgendwelche Leute versammelt hat. Also
177 immer schon nicht so mitlaufen, sondern ja, ich mache das mal. Ich drucke für euch mal
178 irgendwelche Karten, eine Mark Eintritt und dann organisiere ich das bei uns im
179 Clubheim. Dass wir uns da treffen und dann kriegen wir den Messestand, den bauen wir
180 auf. Und dann haben wir eine Schallplattenanlage und dann machen wir mal am
181 Sonnabendabend Disco. War schon, ich weiß nicht warum das immer so war, aber ja.
182 Und das war also im Grunde genommen dann die Lehrzeit. Aber in der Lehrzeit wie
183 gesagt, auch schon irgendwie Ecken und Kanten mit den Leuten, die einen nur ausnutzen
184 wollten als billige Arbeitskraft. Das war also auch schon immer irgendwie so was, was
185 ich überhaupt nicht abkonnte. Wenn Leute sich immer aufgespielt haben und immer
186 gesagt haben, ich bin der Chef und einem nicht erklären wollten warum das so ist. Das
187 gab immer Ärger, auf jeden Fall (lacht).

Z171-182 B2 war während seiner Ausbildung Lehrlingsbeauftragter und organisierte Discoabende für die Lehrlinge.

Z182-187 Er kritisiert die Vorgesetzten seines damaligen Ausbildungsbetriebes sowie die

unzureichende Legitimation von Führungskräften für ihre Position.

Während seiner Ausbildung hat B2 seine erste Führungsposition eingenommen, die primär durch organisatorische Aufgaben gekennzeichnet war. Dabei hat er selbstständig Verantwortung übernommen, in dem er für die Gruppe der Lehrlinge Veranstaltungen geplant und umgesetzt hat. Weiterhin zeigt sich in diesem Lebensabschnitt seine Ablehnung gegenüber Führungskräften, die sich ausschließlich aus ihrer leitenden Position legitimieren. Diese Erfahrungen mit autoritär geprägten Führungskräften, die sich in der Bundeswehr fortsetzten (I2: D), beeinflussen sein Führungsverständnis nachhaltig. Hier lässt sich der Ursprung seines Referenzrahmens im Bereich Führung erkennen, welcher autoritäre Führung als negative Assoziation herausstellt.

Im Vergleich mit B1 lassen sich Parallelen hinsichtlich ihres Engagements feststellen. Beide zeigten zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn Initiative, indem sie Ideen generierten und diese umsetzten. B1 tat dies im Rahmen seiner Firma (I1: H.1; H.2) und B2 in Form von Veranstaltungsorganisation. Sie begründeten den Anstoß für verschiedene Vorhaben, wobei als gemeinsames Merkmal Organisation als Triebkraft zu nennen ist.

Wie auch B1 kritisiert B2 Führungspersonen, die ihren Führungsanspruch lediglich durch die Amtsautorität ihrer Stellung legitimieren. Mehrere Erfahrungen dieser Führungsweise beeinflussen den jeweiligen Referenzrahmen der Interviewten.

Abschnitt I (#00:33:35)

188 Vielleicht war es auch so, weil man ja auf der Schule war auf Sylt, dass man ja letztendlich
 189 in diesem Lernen, das war ja letztendlich acht Stunden Schule am Tag, dass man in
 190 diesem Lernen drin war. Und im Grunde genommen die Ausbildung an der Schule
 191 unheimlich effektiv war und unheimlich viel Spaß gemacht hat. Dass man dann gesagt
 192 hat, okay, warum sollst du das nicht doch mal wieder versuchen. So aus der Richtung.
 193 Dass man einfach gesagt hat, was bietet mir die Bundeswehr eigentlich noch. Vielleicht
 194 mit dem Aspekt, dass man doch länger dableibt. Aber das hatte ich ja schon mal am
 195 Anfang gesagt. Das kommt dann immer drauf an, welche Vorgesetzten man irgendwann
 196 mal kennenlernt und wenn man einen Vorgesetzten hat, so am Ende oder so bei der
 197 Restdienstzeit und dieser Vorgesetzte jemand ist, der so aus den fünfziger Jahren
 198 herkommt. Dann ist man schnell bereit zu sagen ich schmeiß das mal alles hin. Weil das
 199 hat sich ja Gott sei Dank heutzutage alles so ein bisschen geändert. Aber in den siebziger
 200 Jahren hat man eben noch die Leute getroffen, ich sage immer die mit der Ehefrau zum
 201 Schiff gekommen sind und vor der Ehefrau sillgestanden gemacht haben. Und an Bord
 202 den großen (Zampallo?) rausgekehrt haben. Weil sie zu Hause nichts zu sagen hatten.

Z188-194 B2 hat sich für die Laufbahn des Reserveoffiziers entschieden, was dadurch

begünstigt wurde, dass er Freude an der Position als Lernender empfand.

Z194-202 Die Entscheidung für die Verlängerung seiner Position als Lernender war für ihn abhängig vom jeweiligen Vorgesetzten.

B2 betrachtet die Umstände seiner Bundeswehrlaufbahn retrospektiv und versucht die Entscheidungsgrundlagen, die dazu geführt haben, zu rekonstruieren. Erneut tritt die Orientierung an Vorgesetzten dieses Lebensabschnittes hervor, wodurch der Referenzrahmen um weitere Erfahrungen mit Führungskräften zu erweitern ist.

Im Gegensatz zu B2 führten für B1 wirtschaftliche Gründe zu der Entscheidung, die Dienstzeit in der Bundeswehr zu verlängern (I1: A). Die Verschiedenheit der Entscheidungsgrundlagen hatte jedoch keinen wesentlichen Einfluss auf den Erfahrungsraum Bundeswehr. Beide entwickelten ihren Referenzrahmen erstrebenswerter und abzulehnender Führungsmethoden schwerpunktmäßig in der Bundeswehr, auch wenn das Fundament bereits vor dieser Zeit gelegt wurde. Sie stellten mit der Zeit fest, dass sich ein Wandel von autoritärer zu kooperativer Führung in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft vollzog. In beiden Fällen ist zu erkennen, dass sie sich an all ihren Führungserfahrungen orientieren, sich jedoch kooperative Führungsbeispiele als primäres Vorbild nehmen (I1: I und I2: H.2).

Abschnitt J.1 (#00:34:55)

203 I: Da sprechen Sie den nächsten Punkt an, den ich ansprechen wollte, und zwar wie war
204 es dann mit dem Führen beziehungsweise Geführt werden als Reserveoffizier, also in
205 dem Abschnitt?

206 B2: Das war alles, da ich sowieso immer schon so ein Teamworker war, habe ich mich
207 eigentlich sofort mit den Portepeunteroffizieren verstanden, die ja letztendlich dann in
208 ihrem Fachgebiet die Fachleute waren. Nicht die Offiziere waren hier die Fachleute,
209 sondern eigentlich die Portepees waren hier die Fachleute und man musste ja eigentlich
210 mit den Portepees sich verstehen. Und mit denen habe ich mich gleich ausgezeichnet
211 verstanden. Und mit den Maaten, also mit den Unteroffizieren, Maat und Obermaat auch.
212 Ich hatte also kein Problem komischerweise mich dann als junger Leutnant auch
213 durchzusetzen an Bord. Ich hatte also nur das Problem mit meinem Vorgesetzten, dass
214 der so ein althergebrachter Dienstgrad war als Kapitänleutnant, was ich nicht in Ordnung
215 fand. Also ich habe das dann eigentlich, weil es ja nur die letzten vier Wochen waren,
216 konnte ich das also eigentlich nur auf den Reserveübungen so ein bisschen ausleben,
217 dieses Kennenlernen von Vorgesetzt sein und Teambildung. Und man hat das dann immer
218 genossen, wenn zum Beispiel/ Es gab ja die Fachrichtung, sagen wir Antrieb, also wir
219 haben gesagt die Heizer. Kamen ja so aus der Dampftechnik, die Heizer. Und wenn man
220 dann so als Offizier zum Ehrenheizer ernannt worden ist, weil man mit denen eben an
221 Bord meinetwegen auf so einen Minensucher nachts das ganze Gerät mit ausgefahren hat

222 und beobachtet hat, dass das alles in Ordnung ist und dass man für die Sicherheit gesorgt
 223 ha. Und dann nach vier Wochen kamen die dann zu einem und haben gesagt, so dann hast
 224 du das Abzeichen von denen an dein Käppi gekriegt, dass du hier zum Ehrenheizer
 225 ernannt worden bist, das war schon in Ordnung. Egal ob man jetzt Offizier war und
 226 eigentlich der Vorgesetzte. Aber wenn die Leute gesagt haben, jawoll wir haben so viel
 227 Vertrauen zu dir gewonnen, dass du uns vielleicht sogar vor etwas bewahrt hast, obwohl
 228 ich nicht diese Fachkenntnisse von denen hatte, aber im Grunde genommen, dazu
 229 beigetragen habe, dass so etwas sicher abläuft, dann war das schon ein schönes Erlebnis.

Z206-215 Für B2 ist ein gutes Verhältnis mit den Fachkräften der Bundeswehr, welche für ihn die Unteroffiziere mit Portepeee darstellen, wichtig. Im Gegensatz zum Verhältnis mit seinem Vorgesetzten war sein Verhältnis mit seinen Untergebenen positiv.

Z215-229 Er schildert ein Erlebnis mit seinen Untergebenen, die ihm Vertrauen und Anerkennung schenkten.

B2 stellt sein Verhältnis mit den ihm unterstellten Soldaten in den Vordergrund. Für ihn ist Teamarbeit essenziell, was sich anhand seiner Anerkennung gegenüber seinen Untergebenen in der Würdigung ihrer Fachkompetenz erklärt. Im Gegenzug respektierte ihn sein unterstellter Personalkörper, was sich daran erkennen lässt, dass sie ihn im Kreis ihrer Dienstgradgruppe Anerkennung mittels ‚Ritual‘ anerkannten. Insgesamt zeichnet sich diese Führungsphase von B2 durch flache Hierarchien aus. Für ihn ist es dieses Führungsverständnis gegenseitiger Anerkennung, der seinen Führungsanspruch gegenüber seinen Untergebenen geltend machte. Derartige Erlebnisse bestätigten B2, dass Teamorientierung ausreichend und zielführend ist, um Führungsanspruch durchzusetzen.

Im Kontrast zu B2 wirkt der Aspekt der Anerkennung bei B1 impliziter. Im Fall von B1 resultiert Anerkennung aus der Beteiligung der Mitarbeiter, deren Standpunkte zur Unternehmensausrichtung in Entscheidungsprozesse einbezogen werden (I1: L.3). B2 begegnet seinen Untergebenen auf Augenhöhe, was einen Gegenpol zu seinen negativen Erfahrungen mit diversen Führungskräften darstellt. Diese haben sich als höherwertig definiert, ohne diese Abstufung zu begründen (I2: H, Z184ff). Daher führt er kooperativ ohne starke Hierarchisierung. B1 sieht Hierarchien als Instrument, um eine stabile Organisationsstruktur zu gewährleisten, ohne diese als Legitimationsgrundlage zu missbrauchen (I1: D; E).

Abschnitt J.2 (#00:37:32)

230 Das fand ich also gut. Und das gab dann zig Sachen, wo man dann eben das kennen
 231 gelernt hat, oder ob es dann war bei so einer Reserveübung in Bordeaux, dass man da an
 232 Land war und dann letztendlich mit den Portepees irgendeinen Ausflug gemacht hat. Oder
 233 dass meinetwegen der Kommandant von einem Schiff mich hier in Braunschweig in der
 234 Familie besucht hat. Und dessen Bruder hier in Braunschweig studiert hat und der mich
 235 dann gebeten hat doch zu suchen, ob er hier nicht eine Wohnung kriegt. Das waren dann
 236 alles so Connections die dann da so gelaufen sind. Warum, weshalb weiß ich nicht, ist
 237 halt so. Also im Grunde genommen geht es immer darum, dass man dieses
 238 Teambewusstsein reinbringt. Und gerade als Offizier ist es immer wieder das Problem,
 239 das sehe ich heute bei der Bundeswehr auch, dass man im Grunde genommen ja nach
 240 einer schnellen Ausbildung selbst jetzt als Studierender, kommt man in eine Sache, die man
 241 eigentlich gar nicht kennt. Und dann muss man also schauen, dass man mit den Leuten,
 242 die das kennen, eine super Zusammenarbeit kriegt, ohne dass man vielleicht seinen
 243 Dienstgrad aufgibt. Weil irgendwo muss man natürlich schon irgendwas entscheiden und
 244 sagen, ich meine jetzt so machen wir es. Weil irgendwo, wenn drei Meinungen sind, dann
 245 musst du eben sagen, nee, drei Meinungen gehen jetzt nicht. Dann musst du dich eben
 246 einmal durchsetzen. Aber im Grunde genommen geht es dann immer wieder um dieses
 247 Teambewusstsein.

Z230-237 B2 listet einige Beispiele auf, bei denen Beziehungen im beruflichen Kontext entstanden sind und sich im privaten Bereich fortgesetzt haben.

Z237-247 Er hebt die Bedeutung von Teamarbeit hervor, die insbesondere vor dem Hintergrund mangelnder Erfahrung von Offizieren an Relevanz gewinnt.

Für B2 hat sich die Problematik in der Bundeswehr herauskristallisiert, dass Führungskräfte, insbesondere in ihrer ersten Vorgesetztenrolle, einem unbekanntem Umfeld ausgesetzt werden. Sie haben also keine Kenntnisse über die Organisationsstrukturen, wodurch eine relative Abhängigkeit zu den dienstälteren Soldaten der jeweiligen Organisationseinheit entsteht. Diese verfügen über entsprechende Kenntnisse hinsichtlich der Strukturen und Abläufen. Aus diesem Erfahrungshorizont hat sich die Teamorientierung von B2 mitentwickelt, nach der er weitgehend kooperativ führt. Trotz der hervorgehobenen Teamarbeit darf für ihn das Bewusstsein für die eigene Führungsposition und damit die eigene Verantwortung nicht verloren gehen.

Das, bei B1 als ‚Innenkenntnis‘ betitelte Wissen über die Organisationsstrukturen, spielt grundsätzlich bei beiden Interviewten eine Rolle. Bei der Übernahme einer Führungsposition bzw. in der Anfangszeit ergeben sich aus der Unkenntnis Komplikationen hinsichtlich der Führungspraxis (I1: J). B2 orientiert sich maßgeblich an seinem Team und kann derartige Wissenslücken somit zeitnah und kontextgebunden

kompensieren. Für B1 liegt die Basis dieser Kompensation in der Fachkompetenz für die jeweilige Abteilung, die zumindest insoweit ausgeprägt sein sollte, dass ein grundsätzliches Verständnis für den Fachbereich und damit ein einheitlicher Kommunikationsfundus vorhanden ist (I1: F).

Darüber hinaus entwickelt sich das Organisationsverständnis mit zunehmender ‚Stehzeit‘ im Unternehmen bzw. in der Bundeswehr (I1: J). Es lässt sich daraus schlussfolgern, dass B1 seine Führungspraxis vor allem an praktischen Erfahrungswerten orientiert, wohingegen B2 einen stärkeren Gegenwartsbezug aufweist, indem er seine Defizite durch Teamarbeit ausgleicht.

Im Konstrukt kooperativer Führung ist für beide letztlich die Führungskraft dafür verantwortlich, dass das angestrebte Ziel erreicht wird (I1: J, Z315f, Z319f). Die Durchsetzungskraft und Verantwortung sind aus der Sicht beider Interviewten zu bewahren, was im Ergebnis die Entscheidung der Führungskraft entgegen der Interessen oder Vorstellungen des unterstellten Personalkörpers bedeuten kann. Derartig hierarchische Führungsvorgänge sind für beide das letzte Mittel der Wahl, da sie eine gemeinsame Zielvorstellung als Handlungsimpuls präferieren (I1: E).

Abschnitt K (#00:52:31)

248 I: Das was Sie sagen, worauf kam es dann an, dass das Ganze funktioniert hat? Also die
249 Führung sozusagen.

250 B2: Die Führung hat deswegen, weil man im Grunde genommen eigentlich das Ziel genau
251 definiert hat. Die genaue Definierung des Ziels und im Grunde genommen das Team auf
252 das Ziel einschwören, so dass es ein Selbstläufer wird. Das ist immer das einfachste, was
253 dir passieren kann. Wenn du die Leute nicht alle auf ein Ziel einschwören kannst und es
254 gibt dann innerhalb der Community dann irgendwie gegensätzliche Meinungen, die dann
255 auch noch diskutiert werden, dann hast du immer das Problem, dass du irgendwie so eine
256 einheitliche Meinung befehlen musst. Dass du immer sagst nee, also irgendwo geht das
257 jetzt nicht, dass der eine linksrum will und der andere rechtsrum will. Eigentlich sollten
258 wir ja irgendwie gemeinsam da schon hinkommen und ich meine jetzt wir gehen alle
259 linksrum und dann ist es gut. Und das war eigentlich so dieses gemeinsame Ziel, dass
260 man erreichen will. Dass man auch so erreichen kann indem man alles einschwört auf
261 dieses Ziel. Das war (unv.) das.

Z250-261 Als wesentlichen Faktor gelungener Führung benennt B2 die gemeinsame Zielorientierung aller Beteiligten.

Für B2 ist eine wesentliche Führungsleistung die Präzisierung eines Ziels, um auf dieser

Grundlage das Handeln der Mitarbeiter danach ausrichten zu können. Wenn jedes Teammitglied sich an besagter Zielsetzung orientiert, entsteht aus seiner Sicht eine teambasierte Eigendynamik. Geschieht diese gemeinsame Zielausrichtung nicht, erschwert sich für ihn der Führungsprozess.

Die Zielorientierung erfährt sowohl bei B1 als auch bei B2 einen starken Gemeinschaftsbezug. Für beide ist dabei Überzeugungskraft das bevorzugte Mittel, um das Team bzw. die Mitarbeiter oder Kameraden auf das gewählte Ziel ‚einzuschwören‘. B1 versucht dies dadurch zu erreichen, dass er den Gesamtkontext zugänglich macht. Dazu sollte die Bedeutung der eigenen Rolle für die Zielerreichung bekannt sein (I1: F; H.1; H.2; O.3).

Abschnitt L (#00:53:37)

262 I: Und hat sich dann Ihr Führungsverständnis bis zum Dienstzeitende verändert und wenn
263 ja inwiefern?

264 B2: Eigentlich nicht. Das sind immer nur, es kochen alle mit Wasser. Also das ist schon
265 mal ganz wichtig. Und niemand ist schlauer als der andere. Und dann im Grunde
266 genommen jede Person für sich anerkennen. Und immer gucken, dass man das beste aus
267 der Person rausholt. Ich meine, jeder hat irgendwo seine Macken aber jeder hat auch seine
268 guten Seiten und das immer rauskitzeln, dass man das kennenlernt und sagt, Mensch die
269 Person hat zum Beispiel diese Qualität. Und dass man das erkennt. Und dann im Grunde
270 genommen die einzelnen Qualitäten zusammenbringt, dass die sich alle verstehen. Es gibt
271 immer mal irgend so einen Penner dazwischen sozusagen, so einen Stinkstiefel. Das lernt
272 man auch irgendwo in seinem Beruf. Das hat man aber irgendwie hat man diesen siebten
273 Sinn. Das werden Sie auch irgendwie, merken Sie auch mit dem komme ich gut zurecht
274 oder irgendwie bei dem habe ich ein ungutes Gefühl, weil ne, wenn es sein muss, ja ich
275 kann mich auch sauber unterhalten, weil ich gut erzogen bin und alles gut. Aber abends
276 möchte ich mit dem kein Bier trinken. Das gibts also immer wieder. Und das gibts auch
277 bei der Bundeswehr natürlich. Aber im Grunde genommen ist es immer dieses
278 gemeinsame Ziel und das ist eigentlich/ Das ist vielleicht bei der Marine noch einfacher,
279 dieses gemeinsame Ziel zu definieren, weil man muss irgendwo von Punkt A nach Punkt
280 B. Und da muss man irgendwie durch die Natur und da muss man durch die Wellen und
281 da muss man durchs Meer. Ich mache es ja heute nicht anders mit meiner Segelei. Ich
282 fliege nach Kanada, gehe da an Bord und da sind 13 Nationen an Bord. 24 Leute aus 13
283 Nationen. Und die haben zwei Tage Zeit sich kennen zu lernen und im Grunde genommen
284 drei Wachen zu bilden, dass die im Grunde genommen zusammenarbeiten. Und das ist
285 alles kein Problem. Man muss eben nur sagen, ich bin nicht der, der alles weiß, sondern
286 ich ergänze mich mit den anderen. So wie du so rauskehrst, so diesen Schulmeister
287 rauskehrst, kann es Probleme geben.

Z264-277 In seinem Führungsverständnis ist für B2 gegenseitige Anerkennung und die Ausschöpfung des jeweiligen Potenzials zentral.

Z277-287 Die gemeinsame Zielorientierung und das daraus resultierende Teambewusstsein seien insbesondere bei der Seefahrt von Bedeutung, da das Ziel aller beteiligten Akteure sich bereits aus der Route ergibt.

Neben der Anerkennung seiner Untergebenen, stellt für B2 auch die Ausschöpfung des individuellen Entwicklungspotenzials eine wichtige Führungsleistung dar. Dafür ist Sozialkompetenz vonnöten, wobei er den Erwerb als impliziten Lernprozess versteht, der mit seinem beruflichen Werdegang einherging. Das schließt auch den professionellen Umgang mit Personen ein, mit denen man nicht in einem kongruenten Verhältnis steht. Insgesamt dient ihm die Führung dazu, Einzelpersonen zu einer Gemeinschaft zu formen. Diese Grundintention ist eine Adaption seiner Seefahrtserfahrung, welche das gemeinsame Ziel allein durch die Route vorgibt. Seine Führungspraxis zeichnet sich dadurch aus, dass er das jeweilige Team wie die Besatzung eines Schiffes organisiert. Das bedeutet er legt Wert auf einen engen Zusammenhalt und flache Hierarchien. Sein Führungsverständnis konstruiert sich damit als Erfahrungsrahmen, gemessen an seinen eigenen Seefahrerlebnissen. Als Folge dieser Orientierungen versucht B2 äquivalente Teamentwicklungsprozesse auszulösen.

Eine Führungsleistung, die beide Interviewten für sich festgelegt haben, ist es sicherzustellen, dass Mitarbeiter ihr individuelles Potenzial entfalten können. Dazu sind sie nach ihrer Leistungsfähigkeit und Eignung einzusetzen, sodass sie ihre Stärken weiter ausbauen können, gleichzeitig aber auch an der Behebung ihrer Schwächen gearbeitet wird (I1: D; I). Um das Personal nach dieser Prämisse einsetzen zu können, ist für beide Sozialkompetenz erforderlich, was ebenfalls auf die kooperativ ausgeprägten Führungsanteile hinweist (I1: J). B1 und B2 liegt die Intention zugrunde, eine (Arbeits-)Gemeinschaft zu bilden. Für B1 gründet sich die Orientierung von Zusammenarbeit auf seinen Erfahrungen in den Anfängen seiner Firma. Dort war die gemeinsame Arbeit an einem Projekt bzw. Ziel notwendige Bedingung um erfolgreich zu sein (I1: H.1; H.2, Z227ff). Somit beruht die Organisation der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit der beiden Interviewten auf ihren ersten Teamerfahrungen. B2 begleitet die Seefahrt bis heute, auch wenn sie nach der Bundeswehr zum Teil seines Privatlebens wurde. Bei B1 sind es die ersten beruflichen Erfahrungen von Zusammenarbeit, die er in seiner Firma erlebte, in welcher er nach wie vor als Geschäftsführer tätig ist. Beide machen ihre Gemeinschaftserlebnisse im beruflichen Umfeld in äquivalenter Form erlebbar.

Abschnitt M (#01:05:31)

288 I: Warum war denn der Vorgesetzte, den Sie gerade angesprochen haben so super?

289 B2: Jetzt bei der Bundeswehr?

290 I: Ja genau.

291 B2: Ja, das war also mein Hörsaal-Leiter. Ja der war, ja der war schon praktischer
 292 Seemann, der war praktischer Seemann, das war der auch in Mainz dann gerufen hat,
 293 komm mal her und der war super, weil der wusste also, dass man letztendlich schon mal
 294 in der Truppe war. Dass man noch nicht so nur die Theorie kennengelernt hatte wie die
 295 anderen Kameraden, die man hatte, die also jetzt von vornherein in die
 296 Offiziersausbildung eingestiegen sind. Sondern dass man ja schon in der Truppe war. So
 297 und Beispiel war, morgens war ja immer Musterung. Und irgendwie hatten/ Wir waren
 298 zu dritt Seiteneinsteiger und wir hatten eigentlich mal gesagt, diese Musterung da können
 299 wir auch frühstücken, was soll das. Mussten wir zu dem Fachvorgesetzten, weil natürlich
 300 irgendwie haben wir natürlich bei der Musterung gefehlt. Und der begann die Sätze so,
 301 dass er nicht gesagt hat passt mal auf und jetzt da Wochenende ist gestrichen, der hat dann
 302 angefangen und hat gesagt. „Meine Herren, Sie haben ja das Verpisserdasein in der
 303 Truppe kennengelernt, das müssen wir hier mal abstellen. (lacht) Ich lasse das jetzt noch
 304 mal durchgehen aber merken Sie sich, bei mir gibt es so etwas nicht.“ Also so war dieser
 305 Vorgesetzte, der im Grunde genommen gesagt hat, ja bei der Truppe hat man schon
 306 gelernt alle fünf Minuten, die man Freizeit hatte, irgendwie dann ja okay, wir wissen
 307 schon, der Überblick ist nicht groß. Das können wir mal so machen, oder so machen. Der
 308 hatte da schon Verständnis zu und der hat uns das dann auch so erklärt und das war so ein
 309 ganz super Mensch, das war ein ganz super Mensch, genau. Und solche Leute habe ich
 310 auch nur während der Reserveübung kennengelernt. Die alle irgendwie so in Ordnung
 311 waren.

Z291-311 B2 berichtet von einem Erlebnis mit einem Vorgesetzten, den er positiv in Erinnerung hat, weil er auf eine Verfehlung mit Verständnis reagiert hat.

Sein Referenzrahmen, der sich aus der Bewertung verschiedener Führungskräfte zusammensetzt, wird an dieser Stelle durch einen positiv konnotierten Vorgesetzten ergänzt. Dieser steht im Kontrast zu den primär negativ behafteten Erfahrungen mit Führungskräften in der Bundeswehr, was ihm ein Alleinstellungsmerkmal im Kontext der bisherigen Schilderungen von B2 zukommen lässt. Der besagte Vorgesetzte hat einen prägenden Eindruck hinterlassen, was am wiederholten positiven Aufgreifen zu erkennen ist. Insbesondere die repetitive Hervorhebung (I2: M, Z309) verdeutlicht die besondere Bedeutung, die dieser für B2 einnimmt. Daher ist davon auszugehen, dass dieser als Vorbild für die Führungsorientierung von B2 fungiert. Die geschilderte Situation fokussiert Verständnis für nonkonformes Verhalten als eine wichtige

Führungseigenschaft.

Solch ein Verständnis im Rahmen eines ausgeprägten Empathievermögens sieht B1 hingegen als problematisch in Stresssituationen, weil die Führungsleistung durch die zusätzliche Belastung persönlicher Leiden der Mitarbeiter eingeschränkt wird. Einfühlungsvermögen und Führung geraten aus seiner Sicht, in solchen Situationen, in Konflikt. Diese Einschätzung resultiert aus dem, was er anhand unterschiedlicher Führungsstile in seinem Unternehmen erlebt hat. Trotz dieser Diskrepanz erkennen beide Interviewten die Vorteile, die Einfühlungsvermögen mit sich bringt (I1: R).

Abschnitt N (#01:09:49)

312 I: Existieren nach Ihrem Empfinden Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten
313 zwischen Führung in der Bundeswehr und in der freien Wirtschaft? Können Sie das
314 vielleicht // anhand von Beispielen/

315 B2: Ja, Gemeinsam/ // Gemeinsamkeiten ohne weiteres in Richtung Motivation. Also
316 wenn man jetzt so in der Offiziersausbildung gibt es ja irgendwie so diesen Fachbegriff
317 Motivation Innere Führung oder irgend so was, wo man dann immer seine Vorträge
318 machen muss. In Richtung wie segele ich ein Schiff oder so was alles. Wo man dann im
319 Grunde genommen das gelernt hat, dass man als erstes Mal die Leute motiviert, um das
320 Ziel zu bestimmen und dann die Leute mitführt zu dem Ziel. Und das ist etwas, was man
321 natürlich gebrauchen könnte auch in der zivilen Wirtschaft. Ganz normal mit Menschen
322 umgehen, die Stärken und die Schwächen von Menschen kennenlernen. Die Menschen
323 einsetzen mit ihren Stärken und nicht da wo sie Schwächen haben. Versuchen aber die
324 Schwächen natürlich eventuell durch Lehrgänge auszuradieren. Aber wenn die
325 Schwächen da sind, musst du den ja nicht dahin setzen, wo er im Grunde genommen nur
326 immer mit seinen Schwächen in Kontakt kommt. Weil dann schmeißt er das Handtuch.
327 Sondern der hat auch Stärken und dann setzt du ihn dahin, wo seine Stärken sind. Und
328 das ist etwas, was du bei der Bundeswehr gelernt hast. Vielleicht auch nicht. Vielleicht
329 bringt man das auch irgendwie mit. Irgendwie in seinem Leben. Keine Ahnung, weiß ich
330 nicht. Vielleicht wenn man Geschwister hat, da hat man das automatisch gelernt.

Z315-321 Das zielorientierte Führen, welches Teil der Ausbildung zum Offizier ist, sei in der freien Wirtschaft ebenfalls hilfreich.

Z321-330 Nach B2 ist es aus motivationaler Perspektive wichtig, Menschen eignungs- und befähigungsorientiert einzusetzen, um Stärken zu nutzen und Schwächen zu beheben.

Der Aspekt Motivation ist für B2 ein entscheidendes Kriterium hinsichtlich Führungserfolg sowohl in der freien Wirtschaft als auch im Militär. Er setzt Motivation dabei in einen engen Zusammenhang mit Zielorientierung, was erneut eine Referenz zur Seefahrt als Orientierung seines Führungsverständnisses impliziert. Die Motivation einer

Schiffbesatzung begründet sich ebenfalls im gemeinsamen Ziel und dem Willen dieses zu erreichen. Darauf aufbauend ist der bereits thematisierte Einsatz der Mitarbeiter nach ihrem individuellen Stärkenprofil als Führungsleistung unerlässlich, um das Auftreten von Frustrationsmomenten möglichst einzuschränken. Das Umfeld soll der Selbstoptimierung dienen.

Der Einsatz nach Stärken und Schwächen der unterstellten Soldaten bzw. Mitarbeiter und die weiterführende Potenzialentwicklung finden sich auch bei B1 wieder (I1: T.1). Bei ihm ist diese Orientierung bereits in den Anfängen seiner Firma zu erkennen, wobei seine beiden Mitschüler und er jeweils einen Verantwortungsbereich übernommen haben, der ihrem Kompetenzprofil entsprach (I1: H.1). Diese Phase war von Erfolgserlebnissen geprägt (I1: H.2, Z243f), was wiederum im weiteren Engagement mündete. Zielorientierung und Motivation sind in beiden Fällen also mit der erfolgreichen Umsetzung von Aufgaben verknüpft.

Abschnitt O (#01:11:23)

331 I: Wie ordnen Sie Ihre Erfahrungen aus der Bundeswehr in Hinblick auf Ihre heutigen
332 Führungsaufgaben ein? Oder können Sie das vielleicht anhand von einem Beispiel
333 deutlich machen?

334 B2: Nee, das ist jetzt, weiß ich jetzt nicht. Erfahrung. Also ich hatte das vorhin schon
335 beschrieben, dieses in andere Firmen kommen. Im Grunde genommen, du kommst in eine
336 andere Firma. Du hast die Aufgabe diese Firma in einem halben Jahr umzuziehen. Du
337 kommst als ganz fremde Person in diese Firma. Du hast nicht die Zeit wochenlang dich
338 mit den Charakteren auseinander zu setzen, die da in der Abteilung sind in die du
339 integriert werden sollst. Sondern du musst ziemlich schnell merken wo der Hase
340 langläuft. Und du musst schnell die Leute davon überzeugen, dass der Weg, den du gehen
341 willst im Grunde genommen der richtige Weg ist um innerhalb der vorgegebenen Zeit
342 dahin zu kommen. Und das ist etwas, das ist so dieses Beispiel. Weil wenn du in eine
343 Firma kommst und sagst, das ist jetzt mein Arbeitsplatz für die nächsten zehn, fünfzehn
344 Jahre, dann hast du ja auch Zeit dich zu entwickeln. Wenn du aber jetzt irgendwie in eine
345 Firma kommst und sagst, okay, wir haben jetzt ein halbes Jahr Zeit irgendwo euch da hin
346 zu bringen. Und wir haben die Anforderung von der Geschäftsführung bekommen, dann
347 musst du dieses Feeling haben, diese Tentakeln haben dafür, dass du das aufnimmst, wie
348 die Stimmung da in dem Saal ist. Um die ziemlich schnell dann, meinetwegen innerhalb
349 von einer Woche dann zu integrieren und zu sagen, ja okay, den nehme ich, den nehme
350 ich, den nehme ich nicht. Und das ist etwas, was du natürlich da profitierst in der
351 Richtung. Weil im Grunde genommen damals bei der Bundeswehr so, du hast
352 Wehrpflichtige gehabt. Das hat immer mal wieder gewechselt. Quartalsweise hast du
353 immer wieder irgendwie neue Leute kennengelernt. Gut, war bei mir nicht so, weil ich
354 natürlich nur, ich habe ja 18 Monate Schule bei der Bundeswehr gemacht. Irgendwie habe
355 ich ja und dann auch Schulschiffzeit, wo man eigentlich dann auch nur kennengelernt hat,
356 ja Schulschiffzeit war so eine Sache. Schulschiffzeit war wirklich so, dass du jemand, der

357 an Land super war, den du wirklich als Kamerad kennen gelernt hattest, war also in der
358 Schulschiffzeit unter Stress vier Stunden am Tag Schlafen, ansonsten Schule auf dem
359 Schulschiff. Acht Stunden mit Klausuren. Nachts Wache und dann nur vier Stunden
360 schlafen, da wurden manche Leute so einem Stress ausgesetzt, dass die sich charakterlich
361 total verändert haben. Dass du den nicht wiedererkannt hast. Wo du gesagt hast, was ist
362 das denn jetzt für ein Arsch. Was hat der denn für ein Problem. Das war also diese
363 Schulschiffgeschichte. Hatte ich vorhin vergessen zu sagen. Wo man also wirklich
364 getestet wurde. Wo man erst gesagt hatte, ja was soll denn jetzt der Kram. Aber wo du
365 wirklich diesen Stresssituationen ausgesetzt warst. Jetzt nicht im Grunde genommen, dass
366 das hochintelligent alles war. Aber im Grunde genommen hast du diese
367 Zusammengehörigkeit.

Z334-350 Für neue, zeitlich begrenzte Führungspositionen seien Anpassungsfähigkeit und Überzeugungskraft notwendige Eigenschaften, um den Integrationszeitraum möglichst gering zu halten.

Z350-353 Nach B2 bietet die hohe Personalfuktuation in der Bundeswehr diesbezüglich Erfahrungswerte.

Z353-367 Das Schulschiff der Marine markiere ein stressiges Umfeld, was als Erfahrungsraum für die Auswirkungen derartiger Situationen gelten könne.

B2 hat mehrfach Situationen erlebt, die eine zügige Eingliederung in neue Strukturen erforderten. Als Führungskraft liegt diese Aufgabe der Selbstintegration, aus seiner Sicht, in der eigenen Verantwortung. Dabei kommen erneut Überzeugungskraft und Sozialkompetenz zur Geltung, die eine zeitnahe Inklusion in bestehende Teamstrukturen ermöglichen. Die aufgeschlossene und aktive Vorgehensweise, die das Führungsverständnis von B2 kennzeichnen, können insbesondere als Resultat seiner Dienstzeit gedeutet werden, da er beim Eintritt in die Bundeswehr einer kumulativen Personalfuktuation ausgesetzt war.

Ein weiterer Erfahrungswert den B2 seiner Dienstzeit entnimmt ist der Umgang mit Stress. Nach seiner Darstellung gibt es Personen, die unter Stress anders reagieren als unter normalen Bedingungen. Er hat die besagte Zeit auf dem Schulschiff als Test wahrgenommen, der einem die eigene Stressresistenz darlegt. Implizit ist zu erkennen, dass für B2 ein bestimmtes Maß an Stressresistenz für den Umgang mit Menschen, insbesondere in Bezug auf Führung und Teamarbeit, notwendig ist. Dahingehend hebt er den Zusammenhalt innerhalb des Teams hervor, welcher stressbedingte Affekthandlungen zu kompensieren vermag.

Die Einstellung von B1 gegenüber Überzeugungskraft und Sozialkompetenz deckt sich

mit den Orientierungen von B2 hinsichtlich dieser Aspekte (I1: F; D; H.2.; J) Selbstintegration ist hingegen ein weniger präsent Thema für B1, was in der stetig gewachsenen Führungsdimension begründet liegt. Was als Projekt eines Teams, bestehend aus drei Personen, begann, entwickelte sich zu einer großen Organisation. Daher musste B1 zunehmend seine Führungspraxis den ausgeweiteten Organisationsstrukturen anpassen (I1: D). Das heißt letztlich, dass sein Führungsumfeld sich lediglich vergrößerte und er im Umkehrschluss die betriebliche bzw. organisatorische Integration neuer Mitarbeiter sicherstellen musste. Anpassungsfähigkeit ist trotz der verschiedenen Ausrichtungen bei beiden Interviewten Bestandteil ihrer Führungskompetenz.

Stressresistenz spielt ebenfalls bei beiden eine Rolle. Bei B2 wird diese durch Gemeinschaftsorientierung sichergestellt, wohingegen B1 eher die individuelle Ebene in den Fokus stellt. Letzterer versteht Stressresistenz als Ergebnis von Organisationsfähigkeit, die wiederum einer klaren Struktur als Grundgerüst für Führungsprozesse bedarf (I1: S).

Abschnitt P (#01:14:59)

368 I: Wie sind Ihre Erfahrungen mit Angestellten, beziehungsweise Kollegen in
369 Führungspositionen, die keinen Bundeswehr-Background haben?

370 B2: Habe ich nicht, ich habe nicht abgefragt, ob jemand bei der Bundeswehr war (lacht).
371 Nee, weiß ich nicht, aber ist genau dasselbe was man so hat. Es gibt so ne und so ne. Es
372 gibt also Leute, die einfach klarkommen und sagen eben ich bin der Überflieger und ich
373 weiß alles und im Grunde genommen wissen sie gar nichts. Die sich also ganz teuer
374 verkaufen können. Und im Grunde genommen die sich nicht so/ Sich im Grunde
375 genommen nicht in das Team integrieren. Ich habe kennengelernt viele Leute die
376 gekommen sind und gegangen sind. Und das waren meist die Leute, die sich nicht in
377 bestehende Teams integrieren ließen. Die also meinten, dass sie so eine Einzelvorstellung
378 als Hampelmann geben müssen. Im Grunde genommen die, die Teambildung gemacht
379 haben, die das Team gezogen haben. Die gesagt haben, ich bin jetzt die Lokomotive. Ich
380 setze mich vor den Zug und ich ziehe euch und ihr könnt mir vertrauen. Und ich bin einer
381 von euch, die sind alle geblieben. Aber ich habe auch Leute kennengelernt, die einfach
382 gescheitert sind, weil in so einer bestehenden Firma gibt es also, ich sage mal so genannte
383 Seilschaften. Die gibt es überall. Und diese Seilschaften, die muss man knacken. Weil
384 sonst hat man einen ganz schweren Stand in so einer bestehenden Kultur, in so einer
385 Firma, die schon achtzig, hundert Jahre besteht. Weil und das ist auch bei der Bundeswehr
386 so meine ich. Da ist, egal wie, aber ich kann mir vor/ Ich weiß nicht, ich war nie im Stab
387 oder gut, ich war mal geparkt in irgend so einem Geschwader. Aber auch da gab es diese
388 Sachen, dass manche Leute eben schon zehn Jahre zusammen auf einem Posten waren
389 und dann war das so eine Seilschaft. Dann wusste man, also den und den und der ist gut
390 und der ist nicht gut. Ich glaube bei der Bundeswehr wird das auch vermieden, da man

391 alle drei Jahre irgendwo versetzt wird. Da wird es möglichst vermieden, dass diese
392 Seilschaften entstehen können. Wobei je kleiner so eine Teilstreitkraft ist, desto mehr
393 Connections laufen da glaube ich auch so mit so Planstellen. Oder ich kann ja mal helfen,
394 warte mal. Ich gebe dir mal einen Tipp, irgendwie so was. Kann ich mir vorstellen, dass
395 das ist.

Z370-381 Seiner Erfahrung nach sind die Führungskräfte langfristig erfolgreich, die teamorientiert arbeiten.

Z281-395 B2 erläutert die Problematik von Seilschaften.

B2 reflektiert seine Erfahrungen mit neuen Führungskräften, welche er nach ihrer Integrationsfähigkeit klassifiziert. Die eher egozentrierten Personen ließen sich in der Regel nicht ins Team integrieren, wohingegen gemeinschaftsorientierte und verlässliche Führungskräfte als Triebkraft der Gemeinschaft fungieren. In diesem Zusammenhang lässt sich die Vorbildfunktion der Führungskraft ergänzen, die bspw. in Zeile 307ff sichtbar wird. Für B2 muss Führung den Maßstab setzen, an dem sich andere orientieren, ohne dass die Führungskraft sich dabei selbst glorifiziert. Sie soll das Team von der Zielsetzung überzeugen, damit dieses gemeinschaftlich erreicht werden kann, ohne dass es oktroyiert wird. Das deckt sich mit dem bisher analysierten Führungsverständnis von B2, dass die Gruppendynamik als Garant für Führungserfolg definiert. Dennoch darf die Durchsetzungsfähigkeit darunter nicht leiden, was anhand der Seilschaften-Problematik verdeutlicht wird. Am Ende trägt die Führungskraft die Verantwortung.

Aus der Perspektive von B1 äußert sich die besagte Kooperationsfähigkeit und der enthaltene Integrationswillen im Kontrast zur Teamorientierung bei B2 auf organisationaler Ebene. B1 setzt die Bereitschaft voraus, die organisationsinternen Strukturen und Kommunikationssystemen anzunehmen, also sich betrieblich integrieren zu lassen, was mit einigen Einstellungsmerkmalen (z.B. Disziplin) einhergeht (I1: O.2). Für B1 resultiert dieses Verständnis aus der Orientierung seiner Firma, weil seine Führung auf organisationaler Ebene erfolgt. B2 fügt sich hingegen in bestehende Teams ein, sodass diese als individuelle Orientierung fungieren. Er muss daher seine Führungspraxis auf das jeweilige Team anpassen. In beiden Fällen liegt der Kooperationsfähigkeit die Intention eines gemeinsamen Arbeitsverständnisses zugrunde. Dies sehen sie als notwendige Bedingung der Zielerreichung.

Abschnitt Q.1 (#01:17:41)

396 I: Inwiefern wenden Sie in Ihrer aktuellen Tätigkeit Führungsprinzipien der Bundeswehr
397 an?

398 B2: Ja, als Rentner.

399 I: Okay, dann in der letzten Tätigkeit.

400 B2: In der letzten/ Ja Führungsprinzipien einfach nur mit/ Also Gehorsam kann man ja
401 nicht machen. Also Gehorsam gibt es ja nicht einfach so, dass man sagt eben hier Befehle
402 und Gehorsam ist gar nicht. Vergiss es. Sondern eigentlich ist es das Thema Motivation.
403 Und das Thema im Grunde genommen jemandem Verantwortung zu übertragen, egal ob
404 es ein Azubi ist, oder jemand der einem unterstellt worden ist. Dem für sein Gebiet
405 Verantwortung zu übertragen und auch zu seinen Fehlern zu stehen. Das ist ganz wichtig.
406 Dass man den Leuten beibringt, wenn sie Fehler gemacht haben, nicht versuchen
407 Ausflüchte zu finden, sondern zu Fehlern zu stehen. Aus den Fehlern zu lernen und diese
408 Fehler nicht zu wiederholen. Das ist ganz wichtig. Dass man also immer sagt, okay der
409 Fehler ist passiert. Warum ist er passiert. Okay, wie können wir vermeiden, dass er
410 passiert. Okay, wir können das vermeiden, also haben wir etwas gelernt. Wir vermeiden
411 diesen Fehler. Wenn er dann noch mal passiert, da muss man natürlich mal sagen, okay,
412 das war jetzt also nicht im Sinne des Erfinders. Aber im Grunde genommen habe ich
413 gelernt, dass man die Leute zu Ehrlichkeit erzieht, weil du kriegst das irgendwann
414 sowieso raus, dass da irgendwas nicht ganz koscher gelaufen ist. Sondern dass dann
415 derjenige sagt, ja der Fehler ist mir passiert und dass man dann im Grunde genommen so
416 in der Diskussion, gerade bei Software, dass man dann versucht, derjenige hat jetzt ein
417 Problem die Lösung zu finden. Dass man dann sagt, ich biete mich an mit dir über das
418 Thema zu sprechen. Und mit diesem Gespräch denjenigen auf die Gedanken zu bringen,
419 obwohl man jetzt auch keine Lösung hat. Sondern allein nur mit diesem Für- und
420 Widergespräch, was man mit demjenigen führt, denjenigen vielleicht da hin zu bringen,
421 der dann auf einmal sagt, oh verdammt noch mal. Können wir es noch mal wiederholen
422 diesen Ansatz.

Z400-412 Damit Führung erfolgreich wird, müssen die Geführten eine Eigenmotivation entwickeln, was laut B2 durch die Übertragung von Verantwortung zu erreichen ist.

Z412-422 Damit diese Konstellation funktioniert, sei eine offene Fehlerkultur vonnöten, damit lösungsorientiert gearbeitet werden kann.

Nach der Ansicht von B2 ist das Prinzip der Bundeswehr ‚Befehl und Gehorsam‘ nicht tragfähig, um gelungene Führung zu realisieren. Wie bereits im Vorfeld festgestellt, gewinnt Führung ihre Dynamik durch die Motivation beteiligten Akteure. Als motivationsgenerierendes Element fügt er die Übertragung bzw. Übernahme von Verantwortung zur bisherigen Führungsleistung hinzu. Um in diesem Zusammenhang Motivation entwickeln zu können, sind für ihn Erfolgserlebnisse entscheidend. Diese

können gemäß B2 durch eine angemessene Fehlertoleranz und lösungsorientierte Kommunikation unterstützt werden. Als Orientierung für diesen Aspekt seines Führungsverständnisses ist beispielhaft der angesprochene Vorgesetzte zu nennen, der mit Verständnis auf Verfehlungen reagiert hat (I2: M).

Genauso wie B2 lehnt auch B1 das Prinzip von ‚Befehl und Gehorsam‘ als Leitmotiv ab, weil der Führungsanspruch auf Überzeugung beruhen sollte (I1: F; I). Dafür ist aus ihrer Sicht die Motivation zum Handeln entsprechend eines gemeinsamen Zieles ausschlaggebend. Beide verstehen die Übertragung bzw. die Übernahme von Verantwortung als Medium, um die Entwicklung von Motivation zu ermöglichen (I1: H.1; J; L.3; O.1). Für B1 geht dieses Verständnis aus seiner Selbstständigkeit hervor, welche Initiative und Engagement forderte (I1: A), dafür aber mit Erfolgen honoriert wurde. B2 hat ähnliche Erfahrungen bereits in seiner Ausbildung gemacht, sodass auch aus seiner Eigeninitiative Handlungsmotivation resultierte.

Verantwortung erschöpft sich jedoch nicht im Engagement, sondern zeigt sich auch bei Fehlentscheidungen. In solchen Situationen ist die Verantwortung auch für die eigenen Fehler zu übernehmen, um eine Problemlösung zunächst auf kommunikativer, im Anschluss auf praktischer Ebene zu erarbeiten. Nach ihren Erfahrungen ist solch ein lösungsorientierter Ansatz zielorientiert. B1 betrachtet diesen Vorgang primär als selbstreflektorische Verantwortung (I1: D; I; J; K.1), während B2 das dyadische Verhältnis zwischen Führungssubjekt und -objekt hervorhebt.

Abschnitt Q.2 (#01:20:07)

423 Ich hatte bei mir immer jemanden in der Firma, eine ältere Dame, die ich also in
 424 Problemfällen immer wieder herangezogen habe. Die wo ich mich dann nach hinten
 425 gesetzt habe und gesagt habe, lass uns mal dieses Problem diskutieren. Ich finde den
 426 Fehler nicht. Mit der konnte ich prima diskutieren, halbe Stunde, Stunde bis dann auf
 427 einmal, ja eh. Das ist ja jetzt auch klar. Und das ist also das was man lernen muss. Weil
 428 Befehl und Gehorsam gibt es nicht, aber es gibt Motivation und es gibt Ehrlichkeit. Und
 429 mit diesen beiden Funden muss man einfach arbeiten im Team. Und das dem Team
 430 beibringen, dass das Team genauso arbeitet und das im Grunde genommen das Team
 431 auch so übergreifend Erfahrung gibt. Ich habe ja immer gesagt, du bist zuständig für
 432 meinetwegen, du bist zuständig für die Buchhaltung, du bist zuständig für die
 433 Lohnabrechnung, du bist zuständig für die Logistik im Lager, du bist zuständig für die
 434 PC Administration. Aber alle haben im Grunde genommen immer von jedem Gebiet
 435 etwas gewusst, nicht ganz tief, sondern wenn der derjenige im Urlaub war, dann konnte
 436 derjenige der dann ein Problem aus dem anderen Fachgebiet bekommen hat, das zwar
 437 nicht sofort lösen innerhalb von fünf Minuten, wie derjenige, der zuständig war. Aber am
 438 nächsten Tag. Und wenn es ganz hart war, haben die Leute freiwillig berichtet und sind

439 dann zu dem mir als Vorgesetzten gekommen und haben gesagt, wir haben da ein
440 Problem. Houston wir haben ein Problem. Also wir müssen uns mal hier irgendwie
441 diskutieren und dann habe ich eben gesagt, okay, ich setze dann solche Firmen wie
442 Netzlink ein oder so und sage, okay, das geht jetzt hier nicht weiter. Da sind wir
443 überfordert, jetzt setzen wir einen Partner dazu ein. So und dann, so ging das dann weiter.
444 Im Grunde genommen mit Motivation, Ehrlichkeit und die Ehrlichkeit bringt dann dazu
445 die Leute, dass die einem berichten. Da brauchst du dann nicht hinterher. Da musst du
446 nicht jeden Morgen hingehen und sagen habt ihr ein Problem. Sondern die Leute kommen
447 selber und sagen so und so. Macht das Leben viel einfacher.

Z423-429 B2 hat mit einer Kollegin berufliche Herausforderungen besprochen, was er als Beispiel für die offene Fehlerkultur anbringt.

Z429-434 Er habe immer Verantwortungsbereiche delegiert und versucht ein gemeinsames Verständnis für das Gesamtbild zu schaffen.

Z434-447 Aus diesen Strukturen resultierte für B2 ein ehrliches Arbeitsumfeld, indem die Mitarbeiter ohne äußere Einflüsse um Hilfe baten.

B2 bezieht Ehrlichkeit auf den Aspekt der Verantwortung, was sich wiederum mit Vertrauen verknüpfen lässt. Insgesamt ergibt sich eine offene Kommunikationskultur, die die Zusammenarbeit im Team bestimmt. Für ihn ergibt sich diese Erkenntnis aus Erfahrungswerten, die er aus seiner Arbeit mit verschiedenen Teams gewonnen hat. B2 orientiert sich in seiner Führungspraxis an solchen Rahmenbedingungen, versucht diese Ideale zu rekonstruieren und in das Arbeitsumfeld zu implementieren.

Im Kontrast zum direkten Einwirken von B2 steht für B1 die Konstruktion von Erfahrungsräumen im Vordergrund, die auf die Änderung der Dispositionen der Mitarbeiter abzielt. Sie sollen ihre eigenen Erfahrungen im Rahmen der Organisationsstrukturen machen, die ihnen Halt bieten (I1: S; T.1). Diese beiden Herangehensweisen sind nicht eindeutig voneinander zu trennen und stellen daher die tendenzielle Führungspraxis dar. Letztlich orientieren sich jedoch beide Interviewten primär an ihren Erfahrungen mit Führungskräften und eigener Führungstätigkeiten. Die Orientierung an einem grundlegenden Weltbild scheint für B2 marginal. B1 orientiert sich zumindest grundsätzlich an bestimmten gesellschaftlichen Maximen, wobei Freiheit im Zentrum steht (I1: T.1).

Abschnitt R (#01:22:18)

448 I: Dann noch mal so ein bisschen abschließend, wie führen Sie heute?

449 B2: Heute weiß ich wie die Waschmaschine geht, heute weiß ich wie der Geschirrspüler
 450 geht (lacht). Aber im Grunde genommen ist es noch genau dasselbe. Ich habe meinen E-
 451 Mail Account, die Leute, meine Nachfolger sagen mir, können wir das mal
 452 durchdiskutieren. Dann sage ich in meinem Verständnis, wie ich das meine, da gibt es
 453 eventuell ein Problem. Da könnt ihr bitte dran denken, dass das Problem nicht auftritt.
 454 Wenn die jungen Leute das aber trotzdem machen, dann ist es deren Sache, dann lernen
 455 die aus ihren Fehlern. Das ist genau das. Und wenn die das nicht gemacht haben, dann
 456 telefoniere ich mit Torsten und sage Torsten, du sagst jetzt bitte nicht, dass wir darüber
 457 telefoniert haben. Sondern du sprichst bitte meinen Nachfolger an, dass du den Gedanken
 458 hattest, dass da etwas getan werden muss. Also bitte nicht mich anführen, sondern nur
 459 sagen, Mensch da war mal ein Thema, dass wir früher mal hatten, wie ist das eigentlich
 460 jetzt geworden. Dass dann im Grunde genommen mein Nachfolger sagt, Mensch das
 461 müssten wir mal angehen. Ja, ich glaube das ist immer der bessere Weg dann. Also nicht
 462 das sagen, hast du wieder was vergessen, geht ja nicht. Sondern dann irgendwie über
 463 einen Partner dann sagen könntest du mal dran denken, dass das so und so ist. Ganz
 464 einfach. Damit die Leute wirklich in ihrer Verantwortung bleiben und Verantwortung
 465 haben und ich hatte vorhin gesagt, auch Azubis muss man das geben. Das war also im
 466 Grunde genommen in meiner Azubi Ausbildung so. Wenn du schon selbst wenn du
 467 Lehrling warst, ein kleines Stückchen Verantwortung bekommen hast für etwas, was du
 468 eigenständig innerhalb der Zeit lösen musstest, dann war das viel interessanter, als wenn
 469 du nur ein Mitläufer warst, der irgendwie so Abfallarbeiten bekommen hat. Sondern
 470 jemanden zutrauen, dass er das machen kann. Der die dann berichtet, dass das erledigt ist.
 471 Das bringt den weiter.

Z449-465 B2 fungiert nach wie vor in seiner Führungsrolle als Ansprechpartner oder versucht subtil Verbesserungsvorschläge zu vermitteln, ohne den Mitarbeitern ihre Verantwortung zu entziehen.

Z465-471 Aus seinen Erfahrungen in seiner Zeit als Auszubildender ergibt sich der Zusammenhang zwischen Verantwortungsübernahme, Vertrauen und Motivation.

B2 fasst die wesentlichen Aspekte der Verantwortungsübertragung zusammen. Für ihn ist es wichtig, dass der Verantwortliche sich möglichst ohne äußere Einflüsse selbst beweisen kann. Vertrauen schafft in diesem Zusammenhang Verantwortlichkeit, die wiederum Verantwortungsbewusstsein und damit Selbstständigkeit zur Folge hat. In dieser Vorstellung von B2 entsteht ein Kreislauf, der mit einem Erfolgserlebnis endet und mit Motivation neu beginnt. B2 gibt nur leichte Impulse, um den Kreislauf nicht zu sabotieren. Diese Erfahrungsräume, die er damit erzeugt, sind für ihn frühzeitig einzusetzen. Er orientiert sich dabei u.A. an seiner eigenen Ausbildungszeit, in welcher er als Lehrlingsbeauftragter Verantwortung übernommen hat (I2: H).

Diese Vorgehensweise ist ebenso bei B1 festzustellen, wobei der wesentliche Unterschied darin besteht, dass dieser sich während seiner beruflichen Tätigkeit im eigenen Betrieb selbst Verantwortung übertragen hat (I1: A). In ihrer Führungspraxis eint sie dennoch die Intention der Verantwortungsübertragung. Die Mitarbeiter sollen bereits zu Beginn ihres Berufseinstieges in Verantwortung gesetzt werden, um eben jene Charakteristika entwickeln zu können, die B1 und B2 derartigen Erfahrungen zuschreiben.

4.2.3 Zwischenergebnis Nachfrageteil

Die Zwischenergebnisse der Eingangserzählung werden nachstehend aufgegriffen und anhand der Interpretationen aus Kapitel 4.2 komplettiert. Es erfolgt eine Erweiterung des bisherigen Orientierungsrahmens, die im Ergebnisteil im Fazit gegenübergestellt werden.

Interview 1

B1 misst der Verantwortungsübertragung bzw. -übernahme eine hohe Bedeutung bei, was sich als Projektion der Erfahrungen in den Anfängen seiner Selbstständigkeit offenbart. Er konstruiert damit äquivalente Erfahrungsfelder, die bei seinen Mitarbeitern die gleichen Entwicklungsprozesse auslösen sollen, wie bei ihm. Diese intendieren Sinnstiftung als motivationale Triebkraft, welche einerseits durch eigenständig erarbeitete Erfolgserlebnisse und andererseits durch das Verständnis für die Gesamtzusammenhänge im organisationalen Kontext ermöglicht wird. Insgesamt gilt für sein Führungsverständnis als Prämisse die Befähigung zur Freiheit, welche als Abbild seiner Selbstständigkeit zu verstehen ist. In der Praxis wird diese Grundlage für ihn durch die Bereitstellung klarer organisatorischer Strukturen, Erziehung im Sinne einer betrieblichen Integration und der Schaffung einer gemeinsamen Zielorientierung realisiert.

Um das besagte Gemeinschaftsstreben mit den Organisationszielen zu koppeln, sieht B1 eine offene Kommunikationskultur auf kooperativer Basis, was nicht nur als Orientierung der beginnenden Selbstständigkeit fungiert, sondern auch seine Bundeswehrerfahrungen einbezieht. Während seiner Dienstzeit stellte sich für ihn heraus, dass sich Führungsansprüche nicht aus Amtsautorität oder Hierarchien legitimieren. Vielmehr sind es Überzeugungskraft, Vorbildfunktion, Sozialkompetenz und Vertrauen, die er als Wirkmechanismen von Führungsakzeptanz definiert. Daraus lässt sich seine Führungsorientierung als ein dyadisches Verhältnis zwischen Führungssubjekt und -objekt bestimmen, die er aus der reproduzierten Wirklichkeit der Gesellschaft ableitet.

Neben der sozialen Komponente von Führung hebt B1 Stressresistenz als Erfolgsfaktor für Krisenzeiten hervor. Dabei spricht er Großorganisationen wie der Bundeswehr, deren Ausbildungskonzepte den Umgang mit verschiedenen Belastungssituationen beinhalten, Vorteile zu. Wer entsprechende Erfahrungen aus diesen Organisationen vorweisen kann, verfüge über eine höhere Stressresistenz. Er bezieht sich dabei auf Organisationsfähigkeit als Grundlage. Seine Dienstzeit fungiert daher vor allem als Orientierung in Bezug auf Organisationsstrukturen auf institutioneller Ebene. Dem liegen Erlebnisse zugrunde, in denen ‚Führung auf Distanz‘ geschehen musste, wodurch strategisch-strukturierte Vorgehensweisen und eindeutige Verantwortungsbereiche unabdingbar wurden. B1 überträgt diese Erfahrungen aus der Bundeswehr in die praktischen Herausforderungen und Bedingungen der Firma. Er nutzt damit Vergleichshorizonte seiner Vergangenheit, um anhand dessen aktuelle Gegebenheiten zu reflektieren und anzupassen. Dahingehend ist von einem transformationalen Führungskonzept auszugehen, welches B1 anhand verschiedener Vergleichskategorien, die er aus seinen Führungserfahrungen, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Perspektiven der Mitarbeiter generiert, evaluiert und anpasst.

Ausgehend von einer organisatorischen Grundstruktur, die für ihn die Basis einer zielorientierten Zusammenarbeit bildet, subsummiert er die Funktion von Führung als Unterstützungsleistung. Der Führungsorientierung von B1 liegt damit die Intention zugrunde, das Entwicklungspotenzial jedes Akteurs im Organisationsrahmen auszuschöpfen. Gleichzeitig wird das Handeln der Individuen an einem Organisationsziel orientiert, wobei er Solidarität als Idealcharakteristikum dieser ‚Symbiose‘ zwischen Organisation und Einzelperson festlegt.

Interview 2

Der Orientierungsrahmen von B2 umfasst Teamorientierung als Mittelpunkt. Er orientiert sich in diesem Zusammenhang primär an seinen Seefahrtserfahrungen und überträgt diese in die Führungspraxis. Ausgehend von einer gemeinsamen Zielsetzung, die mit Hilfe von Überzeugungskraft in Eigendynamik resultiert, intendiert B2 den Aufbau einer Gemeinschaft, die auf Vertrauen und Ehrlichkeit basiert. Diese gelten für ihn als maßgebliche Voraussetzungen der Verantwortungsübertragung. Dabei betrachtet er Verantwortung aus zwei Perspektiven. Erstens müssen Führungskräfte ihrer Verantwortung trotz teamorientierter und kooperativer Führung nachkommen, was sich

ebenfalls als Adaptation der Seefahrt darstellt – dort ist der Hafen letztendlich zu erreichen. Zweitens versteht er die Übertragung von Verantwortung als Führungsaufgabe. Dahingehend sind für ihn Fehlertoleranz sowie lösungsorientierte Kommunikation Garantien dafür, dass Verantwortung eigenständig wahrgenommen wird. Daraus folgt nach B2, dass Verantwortung in beiden Sichtweisen als initiatorischer Ausgangspunkt von Motivation fungieren kann. Diese Orientierung kann u.A. als Abbild seiner Funktion als Lehrlingsbeauftragter interpretiert werden, in der er vor allem organisatorische Verantwortungsbereiche übernommen und damit Selbstständigkeit entwickelt hat.

Mit dem motivationalen Aspekt von Führung hängt für B2 auch die Entfaltung des individuellen Entwicklungspotenzials zusammen, welches er durch mangelnde Sozialkompetenz und hierarchische Führung gefährdet sieht. Gemäß seinen Erlebnissen mit autoritär führenden Vorgesetzten lehnt er diese Führungsweise ab. Aus den besagten Erfahrungen mit negativ und positiv konnotierten Führungskräften konstruiert B2 ihn einen personenzentrierten Referenzrahmen. Begründet liegt dies darin, dass er während seines beruflichen Werdeganges stets auf ‚Teamebene‘ gearbeitet bzw. beführt hat. Übergeordnete Organisationsstrukturen spielten daher eine unwesentliche Rolle.

Im Rahmen dieses teamorientierten Führungsverständnisses erfolgt der Umgang mit Stresssituationen ebenfalls als Gemeinschaftsleistung. Dies stellt sich als Projektion seiner Seefahrtserlebnisse dar. Auf dem Schiff muss jeder seiner Verantwortung nachkommen, um Gegebenheiten der Umwelt standhalten zu können. Um eine solche Solidarität auch ohne externe Natureinwirkungen zu erreichen, ist gegenseitige Anerkennung vonnöten. In Anbetracht seiner Bundeswehrzeit, die von B2 eine häufige Integration in bestehende Strukturen und soziale Gruppen forderte, ist Sozialkompetenz für ihn ein entscheidender Faktor bei der Teambildung. Führung im Rahmen von Teamarbeit beginnt demnach bei der eigenen Integrationsfähigkeit. Seine Führungsorientierung definiert sich insgesamt durch sozialer und dyadischer Aushandlungsprozess mit dem Zweck einer gemeinsamen Zielerreichung.

5 Fazit

Der Ausgangspunkt der Arbeit war ein perspektivischer Vergleich der Führungsorientierungen im Kontext militärischer und ziviler berufsbiographischer Erfahrungen, um damit einen Beitrag für die Führungsforschung zu leisten. Ziel war es, die bisherigen Ansätze zu erweitern bzw. weitere Ansätze aufzuzeigen.

Dafür wurden zunächst die theoretischen Grundlagen zum Führungsphänomen in *Kapitel 2* dargestellt. Beginnend mit der Begriffsbestimmung erfolgte eine Explikation der Herausforderungen, die mit dem Terminus Führung einhergehen, woraufhin ein Überblick über den Stand der Führungsforschung gewährt wurde. Im Anschluss wurden weitere Probleme der Führungsforschung benannt, womit letztlich die Wahl der verwendeten Methode begründet werden konnte.

Das *Kapitel 3* behandelt die dokumentarische Methode und das zugrunde liegende Vorgehen. In diesem Zusammenhang fiel die Wahl der Erhebungsmethode auf das biographisch-narrative Experteninterview, womit die Erfahrungen in Bezug zum Thema der Arbeit nachgezeichnet werden konnten.

Kapitel 4 beinhaltet die Bearbeitung der transkribierten Interviewabschnitte. Diese wurden gemäß des Auswertungsverfahrens der dokumentarischen Methode schrittweise analysiert, wobei im jeweils zweiten Interview eine komparative Sequenzanalyse als vergleichendes Moment erfolgte.

Abschließend werden im Folgenden die Ergebnisse der beiden Interviews gegenübergestellt und zusammengefasst, wobei Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede die Quintessenz darstellen. Damit wird die Forschungsfrage beantwortet. Der nächste Schritt besteht in der Diskussion der Ergebnisse, welche unter Bezugnahme auf den Forschungsstand interpretiert werden. In diesem Zusammenhang werden Hypothesen als Grundlage für weiterführende Forschungen aufgestellt. Darüber hinaus erfolgt eine kritische Reflexion der Arbeit, was das Aufzeigen weiterer Limitationen impliziert. Basierend auf den vorigen Schritten schließt die Arbeit mit einem Ausblick neuer Forschungsperspektiven sowie entsprechenden Fragestellungen.

5.1 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die entwickelten Orientierungen der beiden Interviewten gegenübergestellt und miteinander ins Verhältnis gesetzt. Damit wird die

Forschungsfrage der Arbeit beantwortet: **Aus welchen beruflichen Orientierungen konstruieren sich Führungsverständnis und -praxis?**

B1 und B2 haben die Gemeinsamkeit, dass beide Führung in ihrem beruflichen Werdegang aus verschiedenen Perspektiven erfahren haben. Sie erlebten sowohl kooperative als auch autoritäre Führungskräfte, wobei Erfahrungen mit letzteren grundsätzlich in Ablehnung resultierten. Dies bezieht sich auf Führungskräfte, die ihren Führungsanspruch allein aufgrund ihrer Amtsautorität durchsetzen wollen, ohne dabei ihre Entscheidungen zu begründen. Sie verstehen hingegen Überzeugung als Legitimationsmittel, um als Führungskraft anerkannt zu werden. B1 orientiert sich dahingehend an eigenen Praxiserfahrungen, die er sowohl in der Bundeswehr, als auch in seiner Firma gemacht hat. Die Orientierung von B2 bezieht sich dagegen auf seinen Referenzrahmen, den er aus dem Verhalten konkreter Führungskräfte abgeleitet hat. Dabei dominieren die Beispiele, die er negativ assoziiert.

Darauf aufbauend identifizieren beide ein bestimmtes Repertoire an Eigenschaften, Fähigkeiten und Aufgaben von Führung, die ihr Führungsverständnis ausmachen. Als Knotenpunkt fungieren dabei die Übertragung und Übernahme von Verantwortung. Dieses bilaterale Konstrukt, im Sinne des Übertragenden und Übernehmenden, gestaltet sich beiderseits grundsätzlich gleich. Aus der Verantwortung soll sich Selbstständigkeit entwickeln, sodass im Rahmen von Erfolgserlebnissen Motivation generiert werden kann. Sowohl B1 als auch B2 haben frühzeitig Verantwortung übernommen, sodass sie die Bedeutung dieser Führungsfunktion erkannt haben und sie in ihre Führungspraxis implementieren.

Die Übernahme von Verantwortung steht im engen Zusammenhang mit der gemeinsamen Zielorientierung. Dabei ist die Balance von individuellen Interessen und dem Organisationsziel für beide wichtiger Bestandteil des Führungshandelns, was die kooperative Ausrichtung ihrer Orientierungen betont. Damit entsteht ein reziprokes Verhältnis zwischen Führungssubjekt und -objekt, welches geprägt ist von Sozialkompetenz, Solidarität und einer offenen Kommunikationskultur. Um diese Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel zu realisieren, ist ein einheitliches und gegenseitiges Verständnis der Organisationsstrukturen sowie der Arbeitsweisen unabdingbar. In ihrer Bundeswehrzeit konnten sie Erfahrungen mit Standardisierung machen und adaptieren diese Prinzipien nun in ihre Führungspraxis. Darin begründet sich

ebenfalls, dass dem Individuum der Gesamtkontext bekannt gemacht werden muss, um es für die Relevanz seiner Position darin zu sensibilisieren. Es geht um Sinnstiftung.

Als Ergebnis von Führung intendieren B1 und B2 Persönlichkeitsentfaltung im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft, die auf der Gewährung von Freiheit durch Verantwortungsübertragung beruht. Das Organisationsziel dient als gemeinsame Orientierung, sodass Belastungsphasen bei B2 primär mittels Teamarbeit und bei B1 vorwiegend durch die Organisationsfähigkeit der Führungskraft überwunden werden können.

Gemessen an ihren unterschiedlichen beruflichen Fixpunkten, orientieren sich B1 und B2 hinsichtlich Führung auf verschiedenen Ebenen. Für B1, der seit Gründung seiner Firma ihre Expansion als Führungskraft begleitet, steht die Organisation im Mittelpunkt. Sein Orientierungsrahmen fokussiert damit die Mesoebene von Führung, wobei er in Teilen sogar die Makroebene einbezieht, wenn er die gesellschaftlichen Einflüsse reflektiert. Dahingegen hat B2 immer, bis auf wenige Ausnahmen, mit Teams gearbeitet, sodass im Wesentlichen die Mikroebene von Führung seinen Orientierungsrahmen ausmacht.

Ein weiterer Unterschied liegt in der Integrationsthematik. Während B1 darin Aufgaben der Erziehung und der betrieblichen Sozialisation verortet, um damit neue Mitarbeiter oder Auszubildende in die Organisationsstrukturen zu assimilieren, hebt B2 den Selbstbezug dieser Funktion hervor. Für B2 steht demnach die Selbstintegration im Fokus. Er orientiert sich dabei an der häufig erfahrenen Personalfuktuation seines beruflich-sozialen Umfeldes, welche mit vielfachen Eingliederungsprozessen einherging. Erneut stellt sich diese Unterscheidung der beiden als Spiegelbild der jeweiligen Orientierungsebene von Führung dar.

Es lässt sich schlussfolgern, dass mit dem Orientierungsrahmen von B1 Führung aus verschiedenen Perspektiven und Ebenen betrachtet wird, um den erforderlichen Weitblick zu gewährleisten. Für B1 bedeutet Führung alle Bereiche seiner Firma zu beleuchten und dahingehend die gesamte Organisation zu adressieren. Er hat verschiedenste Ebenen und Situationen von Führung in der Bundeswehr und übergreifend auch in seinem Unternehmen erlebt, sodass er sich an der Gesamtheit dieser Erfahrungen orientiert.

Im Vergleich dazu blieben die Erfahrungen von B2 in einer relativ konstanten Größenordnung, sodass er über facettenreiche Orientierungen von Teamarbeit und -führung verfügt. Aufgrund des starken Sozialbezuges, der mit dieser Führungs- und Arbeitsebene einhergeht, orientiert er sich vornehmlich personenzentriert. Das bedeutet,

dass er primär das Verhalten von spezifischen Führungskräften als impliziten Referenzrahmen entwirft und danach sein Führungsverständnis konstruiert. Letztlich verfeinert B2 seine Führungsorientierung, wohingegen B1 diese erweitert.

5.2 Diskussion und kritische Reflexion

Diskussion

In der nun folgenden Diskussion werden die Ergebnisse, unter Bezugnahme auf den Forschungsstand, interpretiert, sodass abschnittsweise Hypothesen zum Phänomen Führung aufgestellt werden können. Darauf aufbauend erfolgt eine kritische Reflexion der vorliegenden Arbeit, um etwaige Limitationen und Verfahrensfehler aufzeigen zu können.

Führung stellt für die Wissenschaft mitnichten ein abgeschlossenes Thema dar. Das zeigt sich nicht nur vor dem Hintergrund der Komplexität dieses Phänomens, sondern auch in Anbetracht der dynamischen Entwicklung der Rahmenbedingungen als Ergebnis aktueller ‚Megatrends‘. Von diesen Einflüssen bleibt auch die Bundeswehr, als Organisation mit langer Führungstradition, nicht verschont.

Dem angenommenen Zusammenhang zwischen berufsbiographischer Führungshistorie, -verständnis und -praxis ist definitiv Beachtung zu schenken. Es hat sich herausgestellt, dass die Erfahrungen der Interviewten als Grundlage und Bezugspunkte ihrer heutigen Führungsorientierung fungieren. Dahingehend waren bereits Erlebnisse während ihres Berufseinstieges für ihr späteres Führungsverhalten prägend. Viele der Dispositionen, Eigenschaften und Kompetenzen, denen sie für den Bereich Führung Relevanz zusprechen, haben sie schon im jungen Alter entwickelt und im Verlauf ihres Werdeganges gefestigt. Im Zentrum ihrer Erfahrungen stehen dabei Verantwortung sowie Eigenständigkeit. Unter Einbeziehung der Führungsforschung, welche Merkmale, die für Führung von Bedeutung sind, untersucht hat, könnte die zielgerichtete Initiation entsprechender Situationen als Ansatzpunkt dienen. Dem können folgende Hypothesen zugeordnet werden:

H1: *Um die Entwicklung von Eigenständigkeit zu fördern, ist einer angehenden Führungskraft frühzeitig Verantwortung zu übertragen.*

H2: *Selbstständigkeit und Führungspraxis stehen in einem Zusammenhang.*

Im Rahmen ihrer jeweiligen beruflichen Fixpunkte hat sich bei beiden Interviewten jeweils eine bestimmte Führungspraxis herauskristallisiert. Ihr Führungsverständnis ist

dabei am jeweiligen organisatorischen bzw. beruflichen Kontext orientiert und auf die entsprechenden Erfordernisse ausgerichtet. Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H3: Die Führungspraxis wird vom organisationalen und beruflichen Umfeld beeinflusst.

Bereits in der Einleitung wurde angemerkt, dass es zwar vielerlei Führungskonzepte gibt, diese jedoch in der Praxis nur mangelhaft umgesetzt werden. In den geführten Interviews wurden diese ebenfalls kaum thematisiert. Daher ist anzunehmen, dass Führungskonzepte lediglich als Orientierungshilfen bzw. Instrumente zur Reflexion dienen können. Vielmehr scheint der erlebte Umgang mit Führung den jeweiligen Orientierungsrahmen zu prägen. Daher lautet die nächste Hypothese wie folgt:

H4: Mehr als Führungskonzepte haben Führungserfahrungen Einfluss auf die Führungspraxis.

Die angesprochene Reflexion bezieht sich auf alle Dimensionen von Führung. Nicht nur Erfahrungen mit anderen Führungskräften sowie der eigenen Führungspraxis, sondern auch die Reaktionen der Geführten spielen für die Interviewten eine Rolle bei der Entwicklung der eigenen Führungsorientierung.

H5: Führungsorientierung entwickelt sich anhand der Reflexion und Bewertung von eigenen und fremden Führungserfahrungen unter Einbezug individuell anerkannter Führungsideale.

Einen weiteren Einflussfaktor auf den Reflexionsprozess der Führungsorientierung markierte in den Interviews die Gesellschaft, was gleichzeitig auf die Anpassungsfähigkeit von Führung an sich wandelnde Rahmenbedingungen verweist. Daher gilt es die nachfolgende Hypothese zu prüfen.

H6: Mit dem Wandel gesellschaftlicher Rahmenbedingungen verändern sich auch die Anforderungen an Führung.

Der gesellschaftliche Wandel spiegelt sich ebenfalls an dem geführten Personenkreis wider. Insbesondere neue Organisationsmitglieder stellen Führungskräfte, durch ihre veränderten Einstellungsmuster und Fähigkeiten, vor Herausforderungen. Der Umgang mit diesen erfolgt in einer betrieblichen Integrationsphase, deren pädagogischer Anteil an Bedeutung gewinnt. Entsprechend lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H7: Die Relevanz des Erziehungsaspekts von Führung nimmt zu.

Der beschriebene Wandel der Gesellschaft wirkt sich zudem auf die Organisation von Führung aus. In der Arbeitswelt findet in vielen Bereichen eine Distanzierung von herkömmlichen, hierarchischen Organisationsstrukturen statt. Die Tendenzen deuten auf flexiblere bzw. anpassungsfähigere Strukturen, Projektorganisationen und Teamarbeit hin. So erfahren es auch die beiden Interviewten, sodass sie sich an kooperative Führung als Ideal orientieren. Daraus ergibt die folgende Hypothese:

H8: Die soziale Komponente von Führung gewinnt in Hinblick auf Zusammenarbeit und Kommunikation an Bedeutung.

Was an beiden untersuchten Biographien ersichtlich wird ist, dass der militärische Anteil ihrer beruflichen Laufbahn ihre Führungsorientierung deutlich geprägt hat. Vor allem das methodische Vorgehen findet sich in der Führungspraxis der Interviewten wieder. Die eindeutig festgelegten Verantwortungsbereiche sowie die Zielorientierung der beiden resultieren vornehmlich aus ihrer Bundeswehrzeit. Derartige Verfahrensweisen stellten sich bei den Interviewten als wirksame Instrumente bei der Bewältigung krisenhafter Situationen dar. Es resultieren daher nachfolgend zwei Hypothesen:

H9: Die Führungskonzepte der Bundeswehr kann auf die Führungsorganisation in der freien Wirtschaft übertragen werden, um damit den Führungsprozess zu unterstützen.

H10: Durch eine Orientierung der freien Wirtschaft an den Führungsmethoden der Bundeswehr kann der Umgang mit Stress erleichtert werden.

Anhand der formulierten Hypothesen lassen sich vielfältige Perspektiven aufzeigen, die mit einer Ausrichtung der Führungsforschung auf (berufs-)biographische Hintergründe einhergehen. Durch die Rekonstruktion der Führungsorientierung kann ein Schritt getan werden, um sich dem eingangs aufgezeigten Forschungsdesiderat, der Triangulation verschiedener Führungsebenen und -dimensionen, weiter anzunähern.

Kritische Reflexion

Sowohl in der Einleitung, als auch im Kapitel zur Theorie wurden bereits einige Limitationen thematisiert, die für den Verlauf der vorliegenden Arbeit von Bedeutung waren und daher frühzeitig aufgezeigt wurden. An dieser Stelle erfolgen eine retrospektive Betrachtung und abschließende Bewertung des Vorgehens.

Zu Beginn ist anzumerken, dass die verwendete Literatur zum Forschungsgegenstand sich auf deutsche Werke beschränkt. Die Interviewten sind ebenfalls deutscher Herkunft

und auch hierzulande tätig. Damit beschränkt sich die Reichweite der Untersuchungen grundsätzlich auf den deutschsprachigen Raum.

Darüber hinaus wäre es für die Leser, die mit der Bundeswehr nicht vertraut sind, hilfreich gewesen, theoretische Führungs- und Organisationsgrundlagen für diesen Bereich einzubeziehen. Dies fand nur sporadisch statt, sodass eine Erweiterung des Theorieanteils den Grad der Nachvollziehbarkeit, insbesondere in Bezug auf den spezifischen Jargon, hätte erhöhen können.

Weiterhin gilt es die Auswahl der Interviewten zu hinterfragen. Diese haben eine verhältnismäßig kurze Dienstzeit durchlaufen (ungefähr zwei Jahre), was ein deutlich geringerer Zeitraum, als die reguläre Laufbahn für Offiziere oder Unteroffiziere ist. Zudem ist ihr Dienstverhältnis bereits mehrere Jahrzehnte beendet, was in Anbetracht des transformatorischen Charakters von Führung gewisse Differenzen implizieren könnte. Daher sollte die Repräsentativität der beiden Interviewten für die Kohorte der Führungskräfte in der Bundeswehr kritisch betrachtet werden. Ansonsten lassen sich keinen nennenswerten Kritikpunkte für die Wahl der Interviewten identifizieren.

In Bezug auf die verwendeten Leitfäden ist zu kritisieren, dass eine geringe Abweichung zwischen den jeweiligen Formulierungen, aufgrund eines nachträglichen Optimierungsversuches, vorhanden sind. Ein Pretest für den Leitfaden ist zu empfehlen. Dies gilt ebenfalls für die Verwendung von bestimmten Begriffskonstruktionen (z.B. Führungsverständnis), welche zu Unklarheiten und in ihrer Konsequenz zu Explikationsdruck seitens des Interviewers führten. Dies könnte sich auf das Antwortverhalten der Interviewten ausgewirkt haben. Es empfiehlt sich die Fragen erzählgenerierend zu formulieren, ohne eigene Hypothesen oder Bewertungen zu integrieren.

Aufgrund der geringen Fallzahl war der Schritt der Typenbildung nicht durchführbar. Dies ist letztlich dem Umfang der Arbeit geschuldet. Das dürfte den explorativen Charakter jedoch nicht maßgeblich eingeschränkt haben, da dennoch viele Überschneidungen zwischen den Orientierungen der beiden Interviews festgestellt werden konnten. Die Auswirkungen auf die Reichweite des empirischen Gehalts ist dementsprechend nur geringfügig durch die Anzahl der Interviewten limitiert.

In Bezug auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ist eine Einschränkung der Transparenz des Vorgehens festzustellen. Für die Auswahl der thematisch relevanten

Interviewabschnitte wurden die Kriterien nicht explizit festgelegt, da eine subjektive Relevanzbestimmung durchgeführt wurde.

Die vorgelegten Limitationen sind vor dem Hintergrund des Anspruches der Arbeit abschließend zu betrachten und bewerten. Das Untersuchungsziel war die Rekonstruktion der Orientierungsrahmen der Interviewten in Bezug auf Führung, sowie die Ableitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Dieser Anspruch ist meiner Meinung nach erreicht worden. Auf Basis herausgearbeiteten Orientierungen sollten Hypothesen aufgestellt werden, um Forschungsperspektiven zu erweitern oder gar neu aufzustellen. Das ist in der Diskussion geschehen. Der intendierte Forschungsausblick erfolgt nun im Anschluss.

5.3 Forschungsausblick

Die Arbeit konnte zeigen, dass die Führungsforschung sich zu sehr auf den Führungsprozess und das -ergebnis fokussiert und dabei die Ursachen weitgehend vernachlässigt. Daher sollten weiterführende Untersuchungen dem (berufs-)biographischen Entwicklungsverlauf von Führungskräften mehr Beachtung schenken, um die Entstehungsumstände ihrer entsprechenden Orientierungen rekonstruieren zu können. Dabei gilt es herauszuarbeiten, welche Erfahrungen zu welchen Führungsorientierungen geführt haben und wie dies in den Gesamtzusammenhang der Forschungsdimensionen eingeordnet werden kann.

Entscheidend ist es, die Differenzen von Führungsverständnis und -praxis zu beachten, denn eine bestimmte Vorstellung resultiert nicht zwangsläufig in einer entsprechenden Umsetzung. In diesem Zusammenhang wäre die Perspektive der Mitarbeiter auf die Führungspraxis des jeweiligen Vorgesetzten ein Ausgangspunkt.

Der theoretische Ansatz gewinnt seine praktische Relevanz vor dem Hintergrund bildungs- und erziehungswissenschaftlicher Anwendungsgebiete. Dies umfasst vor allem die schulische und berufliche (Aus-)Bildung. Gemessen an den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit ist eine frühzeitige Entwicklung von grundlegenden Dispositionen und Handlungspraxen für die Persönlichkeitsentfaltung ausschlaggebend.

Unter Rückbezug auf die Einleitung könnte die kategoriale Bildung nach Klafki als Lösungsansatz dienen, entsprechende Bildungsprozesse auszulösen. Insbesondere Selbstständigkeit scheint wesentlich für die Konstruktion von Führungsorientierung zu sein, sodass die Übernahme von Verantwortung als Problemstellung verstanden werden

kann. Nach Klafki wären also Erfahrungsräume zu schaffen, die die Bearbeitung solcher Erlebnisse ‚provozieren‘. Diese Bildungsperspektive muss sich nicht nur auf Führung beschränken, sondern kann als förderndes Moment für die gesamte Persönlichkeitsentwicklung fungieren.

Literaturverzeichnis

ALLERBECK, MECHTHILD (1977) Ausgewählte Probleme der Führungsforschung. Eine empirische Studie. Diss., Ludwig-Maximilian-Universität. München.

AMELN, FALKO von / **WIMMER, RUDOLF** (2016) Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47, Nr. 1: 11–21.

AU, CORINNA von (2016) Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In: EAD. (Hrsg.) Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden: 1–42.

BOHNSACK, RALF (2014) Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden (9. Auflage). Budrich. Opladen.

BRAUN, KARL-HEINZ / STÜBIG, FRAUKE / STÜBIG, HEINZ (2018) Pädagogische und diskursive Traditionsbezüge sowie innere Systematik der kritisch-konstruktiven Erziehungswissenschaft. Einführende Überlegungen und Hinweise. In: EID. (Hrsg.) Erziehungswissenschaftliche Reflexion und pädagogisch-politisches Engagement. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden: 1–14.

BREISIG, THOMAS (2005) Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive (NWB-Studienbücher Wirtschaftswissenschaften,). Verlag Neue Wirtschafts-Briefe. Herne / Berlin.

DIEKMANN, ANDREAS (2013) Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen (7. Auflage). Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg.

FRANKEN, SWETLANA (2019) Verhaltensorientierte Führung (4. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

GAREIS, SVEN BERNHARD / HALTNER, KARL / KLEIN, PAUL (2006) Strukturprinzipien und Organisationsmerkmale von Streitkräften. In: SVEN BERNHARD GAREIS & PAUL KLEIN (Hrsg.) Handbuch Militär und Sozialwissenschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, Wiesbaden: 14–25.

GAREIS, SVEN BERNHARD / KLEIN, PAUL (2006) Militär und Sozialwissenschaft - Anmerkungen zu einer ambivalenten Beziehung. In: IID. (Hrsg.) Handbuch Militär und Sozialwissenschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, Wiesbaden: 9–12.

HAUPT, THOMAS (2014) Ein Offizier in der Wirtschaft: Wie die Führungsprinzipien der Bundeswehr auf den Manageralltag vorbereiten. In: ARJAN KOZICA, KAI PRÜTER & HANNES WENDROTH (Hrsg.) Unternehmen Bundeswehr? Theorie und Praxis (militärischer) Führung. Hartmann Miles-Verl., Berlin: 229.

HILLMANN, KARL-HEINZ (2007) Wörterbuch der Soziologie (5. Auflage). Alfred Kröner Verlag. Stuttgart.

- HOLTGREWE, URSULA** (2009) Narratives Interview. In: STEFAN KÜHL, PETRA STRODTOLZ & ANDREAS TAFFERTSHOFER (Hrsg.) Handbuch Methoden der Organisationsforschung. quantitative und qualitative Methoden. VS, Verl. für Sozialwiss, Wiesbaden: 57–77.
- JENSEN, OVE** (2013) Lernen vom Militär: Führung im Mittelpunkt 22, Nr. 7: 36–41.
- KAUFFELD, SIMONE** (2014) Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Mit 44 Abbildungen und 36 Tabellen (2. Auflage). Springer. Berlin.
- KELLER, JÖRG** (2012) Führung und Führer im Militär. In: NINA LEONHARD & INES-JACQUELINE WERKNER (Hrsg.) Militärsoziologie – Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 475–493.
- KOZICA, ARJAN / PRÜTER, KAI / WENDROTH, HANNES** (Hrsg.) (2014) Unternehmen Bundeswehr? Theorie und Praxis (militärischer) Führung. Hartmann Miles-Verl. Berlin.
- KRULL, DIETHELM** (2014) Ein Manager nähert sich der Führung in der Bundeswehr - Ein Blick von außen. In: ARJAN KOZICA, KAI PRÜTER & HANNES WENDROTH (Hrsg.) Unternehmen Bundeswehr? Theorie und Praxis (militärischer) Führung. Hartmann Miles-Verl., Berlin: 239–284.
- LIEBIG, BRIGITTE** (2013) ‚Tacit Knowledge‘ und Management. In: RALF BOHNSACK, IRIS NENTWIG-GESEMANN & ARND-MICHAEL NOHL (Hrsg.) Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 157–177.
- MEUSER, MICHAEL / NAGEL, ULRIKE** (2009) Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: SUSANNE PICKEL, GERT PICKEL, HANS-JOACHIM LAUTH & DETLEF JAHN (Hrsg.) Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 465–479.
- NEUBERGER, OSWALD** (2002) Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten (6. Auflage). Lucius und Lucius. Stuttgart.
- NOHL, ARND-MICHAEL** (2017) Interview und Dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis (5. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.
- NOHL, ARND-MICHAEL / RADVAN, HEIKE** (2010) Experteninterviews in dokumentarischer Interpretation: Zur Evaluation impliziter Wissens- und Handlungsstrukturen in der außerschulischen Jugendpädagogik. In: RALF BOHNSACK & IRIS NENTWIG-GESEMANN (Hrsg.) Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Budrich, Opladen: 159–180.
- RAICH, MARGIT** (2005) Führungsprozesse. Eine ganzheitliche Sicht von Führung. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden.
- RICHTER, GREGOR** (2017) Methoden und Daten zur Erforschung spezieller Organisationen: Bundeswehr. In: STEFAN LIEBIG, WENZEL MATIASKE & SOPHIE

ROSENBOHM (Hrsg.) Handbuch Empirische Organisationsforschung. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden: 657–674.

ROSENSTIEL, LUTZ von (2011) Führung in Organisationen – Facetten eines Konzepts, Wirkmechanismen, Erfolgskriterien. In: MICHAEL GÖHLICH, SUSANNE MARIA WEBER, CHRISTIANE SCHIERSMANN & ANDREAS SCHRÖER (Hrsg.) Organisation und Führung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 27–41.

ROSENSTIEL, LUTZ von (2018) Weiterbildung von Führungskräften. In: RUDOLF TIPPELT & AIGA von HIPPEL (Hrsg.) Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden: 1345–1361.

ROSENSTIEL, LUTZ von / **REGNET, ERIKA** / **DOMSCH, MICHEL E.** (Hrsg.) (2009) Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (6. Auflage). Schäffer-Poeschel. Stuttgart.

ROSENTHAL, GABRIELE / **LOCH, ULRIKE** (2003) Das Narrative Interview. In: DORIS SCHAEFFER & GABRIELE MÜLLER-MUNDT (Hrsg.) Qualitative Gesundheits- und Pflegeforschung. Hans Huber, Bern: 221–232.

SCHONDELMAYER, ANNE-CHRISTIN (2010) Interkulturelle Handlungskompetenz. Entwicklungshelfer und Auslandskorrespondenten in Afrika; eine narrative Studie. transcript Verlag. Bielefeld.

SCHÜTZE, FRITZ (1983) Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis 13, Nr. 3: 283–293.

SCHÜTZE, FRITZ (1984) Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens. In: MARTIN KOHLI (Hrsg.) Biographie und soziale Wirklichkeit. Neue Beiträge und Forschungsperspektiven. Metzler: 78–117.

STEIGER, THOMAS / **LIPPMANN, ERIC** (Hrsg.) (2013) Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen (4. Auflage). Springer. Berlin.

STIPLER, MARIA / **MOORE, SADIE** / **ROSENTHAL, SETH** / **DÖRFFER, TINA** (2017) Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends (5. Auflage).

STÜBIG, FRAUKE / **STÜBIG, HEINZ** (2018) Kategoriale Bildung und Kompetenzorientierung. In: RALF LAGING & PETER KUHN (Hrsg.) Bildungstheorie und Sportdidaktik. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden: 29–48.

WEINERT, ANSFRIED B. (1989) Führung und soziale Steuerung. In: ERWIN ROTH, CARL F. GRAUMANN, NIELS-PETER BIRBAUMER & ANSFRIED B. WEINERT (Hrsg.) Organisationspsychologie. Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen: 552–577.

WUNDERER, ROLF (2011) Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre (9. Auflage). Luchterhand. Köln.

5.4 Onlinere Ressourcen

ENSTE, DOMINIK / EYERUND, THERESA / KNELSEN, INNA (2013) Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert [www.romanherzoginstitut.de/publikationen/detail/fuehrung-im-wandel.html, 6 August 2019.].

FOCUS ONLINE (15.04.2019) Während Ex-General ihre Arbeit zerlegt, stellt sich von der Leyen gutes Zeugnis aus [www.focus.de/politik/deutschland/verteidigungsministerin-sieht-riesigen-nachholbedarf-136-neue-panzer-und-25-fluggeraete-von-der-leyen-plant-mega-offensive-fuer-bundeswehr_id_10589819.html, 29 Juli 2019.].

JUNGHOLT, THORSTEN (01.05.2017) Fall Franco A.: Die Bundeswehr hat ein Führungsproblem – an der Spitze [www.welt.de/debatte/kommentare/article164159220/Die-Bundeswehr-hat-ein-Fuehrungsproblem-an-der-Spitze.html, 29 Juli 2019.].

KNAUB, FERDINAND (02.05.2018) Verteidigungsausgaben: Die Bundeswehr hat ein Führungsproblem [www.wiwo.de/politik/deutschland/verteidigungsausgaben-die-bundeswehr-hat-ein-fuehrungsproblem/21235988.html, 29 Juli 2019.].

LEMKEMEYER, SVEN / MEIER, ALBRECHT (14.04.2019) Ex-General kritisiert Leyen und Zustand der Bundeswehr [www.tagesspiegel.de/politik/duckmaeuser-mammutbehoerde-ex-general-kritisiert-leyen-und-zustand-der-bundeswehr/24218160.html, 29 Juli 2019.].

TRANSKRIPTO (2019) Wörtliche Transkription [www.transkripto.de/w%C3%B6rtliche-transkription, 29 Juli 2019.].

ZMSBW (2019) Auftrag des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr [www.zmsbw.de/html/zms_auftrag.php?PHPSESSID=8aae8172e50c28bf5907e6b8f6becf22, 29 Juli 2019.].