

Diplomarbeit

# Entwicklung von Führungsidentität

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines  
Diplom-Ingenieur (Dipl.-Ing.in oder DI)

eingereicht an der Technischen Universität Wien  
**Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften**

von

**Balthasar Khuen**

Mat.Nr.: 01031603

unter der Leitung

**Univ. Prof. MMag. Dr. Wolfgang Güttel**  
Institut für Managementwissenschaften, E330

Wien, Oktober 2023



*Unterschrift*



Ich nehme zur Kenntnis, dass ich zur Drucklegung dieser Arbeit nur mit Bewilligung der Prüfungskommission berechtigt bin.

### ***Eidesstattliche Erklärung***

Ich erkläre an Eides statt, dass die vorliegende Arbeit nach den anerkannten Grundsätzen für wissenschaftliche Abhandlungen von mir selbstständig erstellt wurde. Alle verwendeten Hilfsmittel, insbesondere die zugrunde gelegte Literatur, sind in dieser Arbeit genannt und aufgelistet. Die aus den Quellen wörtlich entnommenen Stellen, sind als solche kenntlich gemacht.

Das Thema dieser Arbeit wurde von mir bisher weder im In- noch Ausland einem\_r Beurteiler\_in zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt. Diese Arbeit stimmt mit der von den Begutachter\_innen beurteilten Arbeit überein.

Ich nehme zur Kenntnis, dass die vorgelegte Arbeit mit geeigneten und dem derzeitigen Stand der Technik entsprechenden Mitteln (Plagiat-Erkennungssoftware) elektronisch-technisch überprüft wird. Dies stellt einerseits sicher, dass bei der Erstellung der vorgelegten Arbeit die hohen Qualitätsvorgaben im Rahmen der geltenden Regeln zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis „Code of Conduct“ an der TU Wien eingehalten wurden. Zum anderen werden durch einen Abgleich mit anderen studentischen Abschlussarbeiten Verletzungen meines persönlichen Urheberrechts vermieden.

Wien, Oktober 2023



*Unterschrift*

# Danksagung

Zuerst möchte ich mich besonders bei Univ. Prof. MMag. Dr. Wolfgang Güttel für die freundliche und geduldige Betreuung, Beratung und die Unterstützung bedanken.

Der Personalabteilung der Linz AG, allen voran Herrn Thomas Reinprecht und Herrn Manuel-Martin Pascher gilt mein besonderer Dank für die gute Zusammenarbeit, die Kommunikation und Hilfsbereitschaft sowie für die Vermittlung sämtlicher Interviewpartner.

Ebenfalls möchte ich mich bei den zehn Führungskräften der Linz AG, welche sich zur Durchführung eines Interviews bereit erklärt hatten, für die investierte Zeit und die interessanten Gespräche bedanken.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meiner Familie für die Motivation, Unterstützung und Geduld während meines gesamten Studiums bedanken.

# Abstract

The culture and performance of a company are strongly influenced by leaders. It is therefore important to investigate where good leaders come from and how they can be promoted and trained. The view that self-image and one's own identity play a key role and have a significant influence on leadership style and leadership culture is widely accepted. This raises the question what leads to such a leadership identity and how it can be achieved. There are different models and views in the literature on the development of leadership identity and not the one right and certainly effective way, as it is also a personal and individual development.

However, the extent to which a leaders identity changes over time and which factors affect our understanding of leadership has not been thoroughly researched. In the literature, it is not possible to clearly deduce how such a leadership identity is created and what it consists of. To further investigate the development of a leadership identity, a qualitative case study was carried out in the course of this work at a large Austrian company that has invested much energy in leadership development over the past ten years. The aim of this survey was to find out how the understanding of leadership and the leadership identity have developed in that company and what these developments can be traced back to.

Through the evaluation of the interviews, it was found that a clear change has taken place among the leaders surveyed, which is reflected in the development from an originally dominant manager-identity to a leadership-identity. Furthermore, a data structure was formed from the statements of the interviews, which lead to several central areas where a change in the approach and the understanding of leadership took place. The observed developments can be attributed to a few causes, which are all connected to each other and where leadership development programs are playing a central role.

# Kurzfassung

Führung ist ein wichtiges und viel diskutiertes Thema und die Erwartungen und Hoffnungen an Führungskräfte sind allgegenwärtig. Um in einer Führungsrolle gefestigt und wirkungsvoll zu sein, muss eine Führungskraft sich auch als solche wahrnehmen und mit der eigenen Position identifizieren können. Daher stellt sich die Frage, was zu so einer Führungsidentität führt und wie sie erlangt werden kann. Zur Entwicklung von Führungsidentität gibt es in der Literatur unterschiedliche Modelle und Ansichten und nicht den einen einzig richtigen und mit Sicherheit effektiven Weg, da es sich hierbei auch um eine persönliche und individuelle Entwicklung handelt. So lässt sich in der Literatur nicht eindeutig ableiten, wie man zu einer Führungsidentität kommt und woraus sie besteht. Um die Entwicklung einer Führungsidentität weiter zu untersuchen, wurde im Zuge dieser Arbeit eine qualitative Fallstudie bei einem großen österreichischen Unternehmen durchgeführt, welches in den letzten zehn Jahren viel Energie in die Führungskräfteentwicklung investiert hat. Das Ziel dieser Befragung war es herauszufinden, wie sich das Führungsverständnis und die Führungsidentität in diesem Unternehmen entwickelt haben und worauf sich diese Entwicklungen zurückführen lassen.

Durch die Auswertung der Interviews konnte festgestellt werden, dass unter den befragten Führungskräften ein deutlicher Wandel stattgefunden hat, der sich durch die Entwicklung von einer ursprünglich vorherrschenden Manageridentität hin zu einer Führung-Identität bemerkbar macht. Des Weiteren wurde aus den Aussagen der Interviews eine Datenstruktur gebildet, welche die zentralen Punkte darstellt, bei denen es unter den befragten Führungskräften einen Wandel im Führungsverständnis gegeben hat. Die beobachteten Entwicklungen lassen sich auf mehrere Ursachen zurückführen, wobei die Führungskräfteentwicklungsprogramme eine zentrale Rolle zu spielen scheinen.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	2
1.1	Problemstellung / Forschungsfragen .....	2
1.2	Lösungsansatz / Arbeitspakete .....	3
1.3	Aufbau und Struktur der Arbeit .....	4
2	Theoretische Grundlagen.....	5
2.1	Führung.....	5
2.2	Führungsidentität.....	8
3	Entwicklung von Führungsidentität .....	14
3.1	Stand der Forschung .....	14
3.2	Modelle und Theorien.....	16
3.2.1	Leadership Identity Development Modell nach Komives et al.....	16
3.2.2	Leadership Identity Construction Process nach DeRue und Ashford.....	19
3.2.3	Leadership Identity Development Model nach Gibson et al. ....	21
4	Verwendete Methoden und Umsetzung .....	24
4.1	Methodenbeschreibung .....	24
4.2	Vorteile und Einschränkungen.....	25
5	Auswertung / Resultate .....	27
5.1	Rollenverständnis .....	29
5.2	Kompetenzverständnis .....	33
5.3	Aufgabenverständnis.....	37
5.4	Selbstverständnis .....	40
5.5	Methodenverständnis .....	43
5.6	Umgebungsverständnis.....	47
5.7	Führungsstil.....	51
5.7.1	Kooperativer Führungsstil .....	51
5.7.2	Situativer Führungsstil .....	53

5.8	Ursachenanalyse.....	53
5.8.1	Führungskräfteentwicklungsprogramme .....	54
5.8.2	Persönliche laufende Entwicklung und Reifung .....	56
5.8.3	Zeitgeist und Generationenwechsel.....	57
6	Analyse und Handlungsempfehlungen.....	60
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	60
6.2	Einschränkungen der Ergebnisse.....	62
6.3	Handlungsempfehlungen für die Linz AG .....	63
6.4	Handlungsempfehlungen für Personalentwicklung.....	64
7	Contributions und Ausblick.....	67
7.1	Contributions .....	67
7.2	Ausblick.....	70
8	Anhang.....	71
8.1	Interview 1 .....	71
8.2	Interview 2 .....	93
8.3	Interview 3 .....	105
8.4	Interview 4 .....	121
8.5	Interview 5 .....	135
8.6	Interview 6 .....	147
8.7	Interview 7 .....	160
8.8	Interview 8 .....	175
8.9	Interview 9 .....	184
8.10	Interview 10.....	199
9	Literaturverzeichnis .....	216
10	Abbildungsverzeichnis .....	220
11	Tabellenverzeichnis .....	221
12	Abkürzungsverzeichnis .....	222

# 1 Einleitung

„Noch nie war Führung durchgängig so wichtig wie heute; es beginnt an der Spitze und sollte sich in den Unternehmen bis an die Basis fortsetzen“ (Henzler 2019, S. 132). Führung ist heute ein wichtiges und breit diskutiertes Thema und mit hohen Erwartungen verbunden (Alvesson, Blom 2019, S. 28). Die Kultur und Performance eines Unternehmens werden stark von Führungskräften geprägt, weshalb es wichtig und sinnvoll ist sich mit der Frage zu beschäftigen, woher gute Führungskräfte kommen und wie zu deren Entwicklung beigetragen werden kann.

Eine Führungskraft muss sich mit ihrer Aufgabe identifizieren können, um erfolgreich zu sein, ihre Wirkung entfalten zu können und als Führungskraft wahrgenommen zu werden (Grøn, Bro, Andersen 2020, S. 1696). „Der Fokus der Identifikation liegt darauf, verschiedene Bedürfnisse so aufeinander abzustimmen, dass sich eine Verbindung - nach Möglichkeit eine Einheit - herstellt zwischen Vorgesetzten und deren praktizierter Führung“ (Bolten 2013, S. 3). Folglich stellt sich die Frage, was zu so einer Einheit bzw. Führungsidentität führt und wie sie erlangt werden kann. Der Zusammenhang von Identität und Führung kann helfen die Entwicklung von Führungskräften besser zu verstehen (Eubanks, Brown, Ybema 2012, S. 2). Eine Führungsidentität kann heute nicht rein aus einer hierarchischen Position hergeleitet werden. Darüber hinaus ist es keine zwingend notwendige Bedingung auch eine Führungsposition zu besetzen um zu Führen bzw. um eine Führungsidentität anzunehmen (Cohen-Derr April 2018, S. 44). Es herrscht vielmehr das Verständnis, dass eine gewisse Einstellung und ein Selbstbild eine Person erst wirklich zur Führungskraft machen (Avolio, Hannah 2020, S. 2).

## 1.1 Problemstellung / Forschungsfragen

Früher wurde Führungsidentität noch als etwas statisches und in der Persönlichkeit verankertes verstanden, eine Auffassung die in der modernen Identitätsforschung jedoch kritisch gesehen wird (Schreyögg, Lührmann 2006, S. 11). Inwiefern und wie sich das Führungsverständnis und die Identität einer Führungskraft jedoch mit der Zeit verändern und welche Faktoren dadurch dann das Führungsverhalten beeinflussen ist empirisch schwer zu ermitteln und daher auch in der Literatur nicht gründlich erforscht (Gibson u. a. 2018, S. 363). Darüber hinaus geht es hier um persönliche und

individuelle Entwicklungen, für welche in der Regel nicht die eine allgemeingültige Lösung gefunden werden kann.

Da Führungsidentität jedoch für Führungskräfte und deren Erfolg eine zentrale Rolle spielt, ist dieses Thema für die Führungskräfteentwicklung von hoher Relevanz. So soll in dieser Arbeit untersucht werden, ob sich das Führungsverständnis und die Führungsidentität bei mehreren Führungskräften desselben Unternehmens in den letzten zehn Jahren entwickelt haben, worin diese Entwicklung besteht und wie sich diese bemerkbar macht. Für den Fall, dass hier eine Entwicklung festgestellt wird, soll zusätzlich noch ermittelt werden, worauf sich diese zurückführen lässt, um in weiterer Folge besser zu verstehen, wie zur Entwicklung einer Führungsidentität beitragen werden kann.

## 1.2 Lösungsansatz / Arbeitspakete

Ziel dieser Arbeit ist es also zu untersuchen, wie sich das Führungsverständnis und dadurch in weiterer Folge dann die Führungsidentität bilden und ändern kann und welche Ereignisse zu so einer Entwicklung beitragen können. Um diese Forschungsfragen zu beantworten, sollen Interviews geführt werden mit Führungskräften der Linz AG, einem großen oberösterreichischem Unternehmen, in welchem in den letzten zehn Jahren besonders viel Aufmerksamkeit und Energie auf das Thema Führungskräfteentwicklung gelenkt wurde. Daher soll dort durch die Befragung verschiedener Führungskräfte evaluiert werden, was sich im Selbstverständnis und in der Sichtweise dieser Führungskräfte geändert hat und wie diese Änderungen herbeigeführt wurden. In weiterer Folge soll daraus geschlossen werden, ob die Bemühungen, welche dort in die Führungskräfteentwicklung investiert wurden, Früchte tragen und wie sich diese bemerkbar machen. Dadurch können dann schließlich Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, einerseits konkret für die Linz AG sowie andererseits auch für die Führungskräfteentwicklung allgemein.

Die geführten Interviews sollen daher aufgenommen, transkribiert und analysiert werden, um in weiterer Folge durch Abstraktion eine eigene Theorie entwickeln zu können, welche die hier gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf die Entwicklung einer Führungsidentität darstellt. Diese sollen dann anschließend mit dem zuvor analysierten aktuellen Stand der Literatur verglichen werden.

### 1.3 Aufbau und Struktur der Arbeit

In Kapitel 2 werden zunächst die theoretischen Grundlagen betrachtet sowie die verwendeten Begriffe abgegrenzt und definiert. Dabei soll erörtert werden, was man unter Führung, Führungsverständnis und Führungsidentität versteht und wie diese zusammenhängen und sich auswirken können. In weiterer Folge soll in Kapitel 3 erörtert werden, was die Literatur zum Thema des Wandels von Führungsidentität sagt, um den aktuellen Stand der Forschung darzustellen. In Kapitel 4 wird dann die Methodik und Vorgehensweise der im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Fallstudie dargelegt. Die Ergebnisse der Studie werden im Anschluss in Kapitel 5 präsentiert, gefolgt von einer Analyse sowie Diskussion und Bewertung der Ergebnisse mit Blick auf den aktuellen Stand der Forschung, um mögliche Erweiterungen und Widersprüche zu finden und deren Bedeutung und Einschränkungen zu betrachten. Schlussendlich sollen noch Handlungsempfehlungen und ein kurzer Ausblick über weitere mögliche Forschungsfelder zu diesem Thema gegeben werden.

## 2 Theoretische Grundlagen

Um zu verstehen, was man unter Führung bzw. Führungsidentität versteht, sollen diese Begriffe in dem nun folgenden Kapitel erörtert werden, um einen Überblick zu verschaffen und sich dann anschließend mit der Entwicklung einer Führungsidentität befassen zu können.

### 2.1 Führung

„Ohne Führung gibt es keinen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhalt, keine konsequente Haltung, keine Übernahme von Verantwortung, kein Fehlereingeständnis“ (Henzler 2019, S. 14). Heute sind die Erwartungen an Führungskräfte groß und für verschiedenste Probleme wird Führung schnell als mögliche Lösung dargestellt (Alvesson, Blom 2019, S. 28). Der Sinn von Führung aus evolutionärer Sicht besteht darin, dass eine Gruppe mit einem Führenden ein vorhandenes Problem effektiver zu lösen im Stande ist als auf sich allein gestellt (Alznauer 2006, S. 92).

Was genau Führung bedeutet und beinhaltet ist in der Literatur jedoch nicht einheitlich und allgemeingültig definiert (Day, Harrison 2007, S. 370; Schweiger 2021, S. 84), da Führung mehrere Bedeutungen und Erscheinungsformen haben kann (Day, Harrison 2007, S. 360). Teilweise herrscht auch in der Gesellschaft ein mystifiziertes und idealisiertes Bild von Führung, womit auch eine gewisse Scheu vor Führungsaufgaben einhergeht (Holl 2018, S. 22). Die in der Literatur identifizierten wichtigen Eigenschaften guter Führungskräfte sind schier endlos, eine gute Führungskraft sollte visionär, resilient, selbstlos, unterstützend, teamorientiert, offen, vorangehend, ein guter Coach, geduldig, zuverlässig und vieles mehr sein. Ein Blick auf all diese und weitere geforderten Eigenschaften zeigt, dass es die perfekte Führungskraft nicht gibt (Pscherer 2016, S. 406). Auch die Fragen wie Führung aussieht und woher Führungskräfte kommen lassen sich in wissenschaftlicher Weise nicht allgemeingültig beantworten (Henzler 2019, S. 50), ebenso wie es auch keine allgemeingültige Führungstheorie gibt (Holl 2018, S. 2). Da sich das Konzept und Verständnis von Führung laufend weiterentwickelt, lässt es sich nicht mit einer einzigen Definition klar beschreiben (Day, Harrison 2007, S. 370).

Heute herrscht das Verständnis, dass Führung erlernt werden kann und man nicht als Führungskraft bereits geboren wird, sondern jeder sich Führungsqualitäten aneignen kann (Avolio, Hannah 2020, S. 2; Holl 2018, S. 21; Henzler 2019, S. 240) und diese durch Weiterbildungen, durch Modelle und Vorbilder oder durch eigene Erfahrung und „Trial and Error“ erlernt werden können (Holl 2018, S. 22).

Das Interesse am Thema Führung hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen, mit einem besonders deutlichen Anstieg seit der Jahrtausendwende, wie sich aus Abbildung 1 (Maskor u. a. 2022, S. 5) gut erkennen lässt.

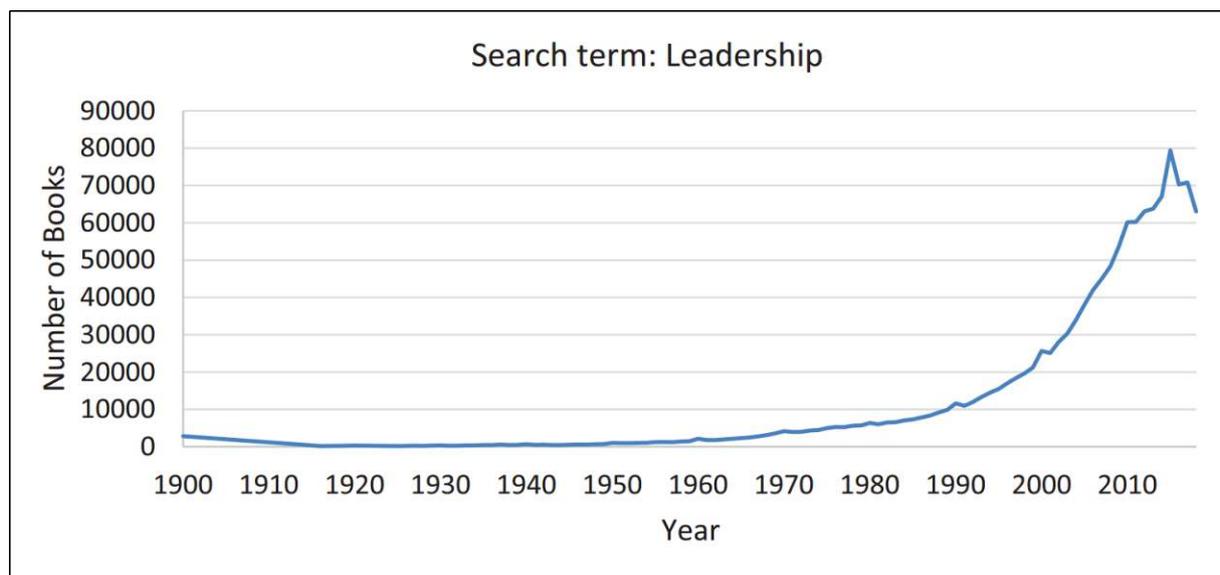


Abbildung 1 Anzahl der Publikationen zum Thema Leadership

Führung wird heute in unterschiedlichsten Bereichen hoch geschätzt, steht in ständigem Fokus der Aufmerksamkeit und gilt als Schlüsselprozess, nicht nur in der Unternehmensführung, sondern auch in Wissenschaft, Politik, Sport, Religion und vielen weiteren Bereichen (Haslam u. a. 2022, S. 3). Ein Grund dafür ist sicher, dass Führung einen starken Einfluss hat und es somit auf diesem Gebiet auch ein gewisses „Fehlerfortpflanzungsgesetz“ gibt, wonach eine schwache Leitung auch schwache Führungskräfte und Mitarbeiter mit sich bringt bzw., wie Henzler es beschreibt, dass „A-Klasse-Leute“ auch „A-Klasse-Mitarbeiter“ holen und entwickeln und dass „B-Klasse-Leute“ C-Klasse-Mitarbeiter“ um sich scharen (Henzler 2019, S. 41).

Führung beschäftigt sich damit, Personen auf ein Ziel hin zu bewegen sowie Werte, Einstellungen, Ideen und Bedeutung zu vermitteln (Alvesson, Blom 2019, S. 28) und

spielt sich in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ab (Bolten 2013, S. 15). Sie unterscheidet sich wesentlich von reinem Management, obwohl diese beiden Begriffe häufig synonym verwendet oder gleichgesetzt werden (Holl 2018, S. 7).

Führung und Management sind zwei getrennte Systeme, die jeweils ihren Platz haben, zum Gelingen eines Unternehmens beitragen und sich gegenseitig ergänzen (Henzler 2019, S. 80). In Abbildung 2 werden die Unterschiede von Führung und Management nach Henzler dargestellt.

Kategorie	Leadership	Management
Vorherrschende Art, zu denken	Fokussiert auf Mitarbeiter Nach außen orientiert	Fokussiert auf Dinge Nach innen orientiert
Zielsetzung	Vision wird artikuliert Exekutiert Pläne Gestaltet die Zukunft	Exekutiert Pläne Verbessert Gegenwart
Mitarbeiterbeziehung	Sieht den Wald Ertüchtigung von Kollegen Vertrauen/Entwicklung	Sieht die Bäume Kontrolle Untergebene Direktion/Koordination
Operation	Macht die richtigen Dinge Schafft Wandel Dient den Mitarbeitern	Macht die Dinge richtig Managt den Wandel Dient der Obrigkeit
Führung	Nutzt Einfluss Nutzt Konflikt Handelt entscheidungsorientiert	Nutzt Autorität Vermeidet Konflikt Handelt verantwortlich

Abbildung 2 - Unterschiede zwischen Leadership und Management nach Henzler

Management befasst sich mit den planerischen Aufgaben und ist für die täglichen Prozesse verantwortlich (Kotter 2012, S. 28) sowie für die möglichst perfekte Administration des Tagesgeschäfts (Güttel 2021, S. 247). Der Fokus ist daher stärker auf die Handlungen der Mitarbeiter ausgerichtet und weniger auf deren Einstellungen, Gedanken und Emotionen (Alvesson, Blom 2019, S. 29) da der klassische Manager effizienzorientiert denkt und denken muss um klare Ziele zu erreichen und die entsprechenden Voraussetzungen dafür zu schaffen (Henzler 2019, S. 75).

Im Gegensatz zu Management kann gute Führung in einem Unternehmen dazu beitragen, das Verhalten von Mitarbeitern in einer sinnvollen Art und Weise zu verändern und Trägheit zu durchbrechen (Kotter 2012, 30ff) sowie auch einen Beitrag leisten, das volle Potential der Mitarbeiter zu entfalten (Barton 2020, S. 3) und diese „mitzunehmen“ statt in erster Linie nur Aufgaben zu verteilen (Henzler 2019, S. 76). Werden Führungsaufgaben vernachlässigt oder ignoriert, zieht dies Probleme sowohl für das Tagesgeschäft als auch für das Team mit sich (Güttel 2021, S. 175). Erfolgreiche Transformation und Weiterentwicklung in Unternehmen scheint Großteils von Führung und nur unwesentlich von Management abhängig zu sein (Kotter 2012, S. 28), obwohl beides in einem Unternehmen notwendig ist (Henzler 2019, S. 79). Der Fokus ist jedoch oft in erster Linie auf das Managen gerichtet, da Managen leichter beizubringen ist als Führen (Kotter 2012, S. 29).

Woher also kommt gute Führung bzw. gute Führungskräfte? Es scheint nicht zwingend notwendig zu sein eine Führungsrolle zu besetzen um führen zu können (Cohen-Derr April 2018, S. 44; Avolio, Hannah 2020, S. 2; Rocco 2017, S. 3). Vielmehr kann jeder der das anstrebt und sich als dazu fähig erachtet Führung ausüben, auch ohne entsprechende hierarchische Position, und dadurch auf sein Umfeld, die Mitarbeiter oder auch auf eine hierarchisch höher gestellte Führungskraft wirken (Avolio, Hannah 2020, S. 2). Hilfreich hierfür ist es Führungsfähigkeiten und ein gewisses Maß an Zeit und Geduld zu besitzen sowie Mitarbeiter, welche auch bereit sind sich führen zu lassen (Alvesson, Blom 2019, S. 32). Wichtig scheint hierbei in erster Linie zu sein, dass eine Person, welche führt oder führen möchte sich auch als Führungskraft sieht und es sich zutraut zu führen. Das Besitzen einer Führungsidentität, welche im nächsten Punkt genauer betrachtet werden soll, ist somit ein zentraler Faktor und ausschlaggebend für gute Führung (Eubanks, Brown, Ybema 2012, S. 2; Grøn, Bro, Andersen 2020, S. 1696)

## 2.2 Führungsidentität

Identität ist kein starres und statisches Konstrukt, sie kann sich durch verschiedene Einflussfaktoren mit der Zeit ändern (Schreyögg, Lührmann 2006, S. 13; Yeo 2020, S. 8). Während man früher noch davon ausging, dass Identität ein fester Bestandteil des Wesens sei und den „wahren Kern“ einer Person darstellt (Schreyögg, Lührmann 2006, S. 13), ist heute die Ansicht häufiger anzutreffen, dass Identität vielmehr ein

multidimensionales Konstrukt (Day, Harrison 2007, S. 365) und das Resultat aus vielen verschiedenen Erfahrungen und Interaktionen ist (Schreyögg 2006, S. 134). Auch kann die Frage nach der Identität auf verschiedene Weisen beantwortet werden und eine Person kann mehrere Identitäten besitzen, je nachdem mit welchen Rollen sie sich identifiziert, beispielsweise als Eltern, Angestellter, Arbeitgeber oder Partner. Je nachdem in welcher Rolle man sich gerade befindet kommen dann auch unterschiedliche Verhaltensweisen und Eigenschaften zum Tragen (Selby 2022, S. 3). So kann beispielsweise in der Arbeit die Identität als Führungskraft aktiv sein, bis dann nach der Arbeit beim Spielen mit den eigenen Kindern diese deaktiviert und durch die Identität als Elternteil ersetzt wird.

Das Thema Führungsidentität gewinnt zunehmend an Relevanz (Epitropaki u. a. 2017, S. 1), die Entwicklung einer Führungsidentität zählt zu den wichtigsten Prädiktoren für effektive Führung und Karriereentwicklung (Priest u. a. 2018, S. 24). Die Literatur ist hierbei teilweise sehr umfassend und weit zerstreut (Epitropaki u. a. 2017, S. 105), sowie auch die zu dem Thema verwendeten Begriffe wie „Identität“ und „Selbst“ werden oft unterschiedlich definiert oder synonym verwendet (Epitropaki u. a. 2017, S. 105).

Analog zu dem steigenden Interesse am Thema Führung, wie in Abbildung 1 dargestellt, gibt es zum Thema der Identität in Zusammenhang mit Führung einen noch deutlicheren Anstieg der Publikationen, welche seit der Jahrtausendwende um den Faktor 25 zugenommen haben und in Abbildung 3 dargestellt sind (Haslam u. a. 2022, S. 5). Hierbei unterscheidet Haslam weiters zwischen Leader identity (Führungsidentität), wobei in erster Linie die Identität von Führungskräften als Individuen im Fokus steht, und Identity leadership (Identitätsführung), wobei die Identität von Führungskräften als Gruppenmitgliedern betrachtet wird (Haslam u. a. 2022, S. 5).

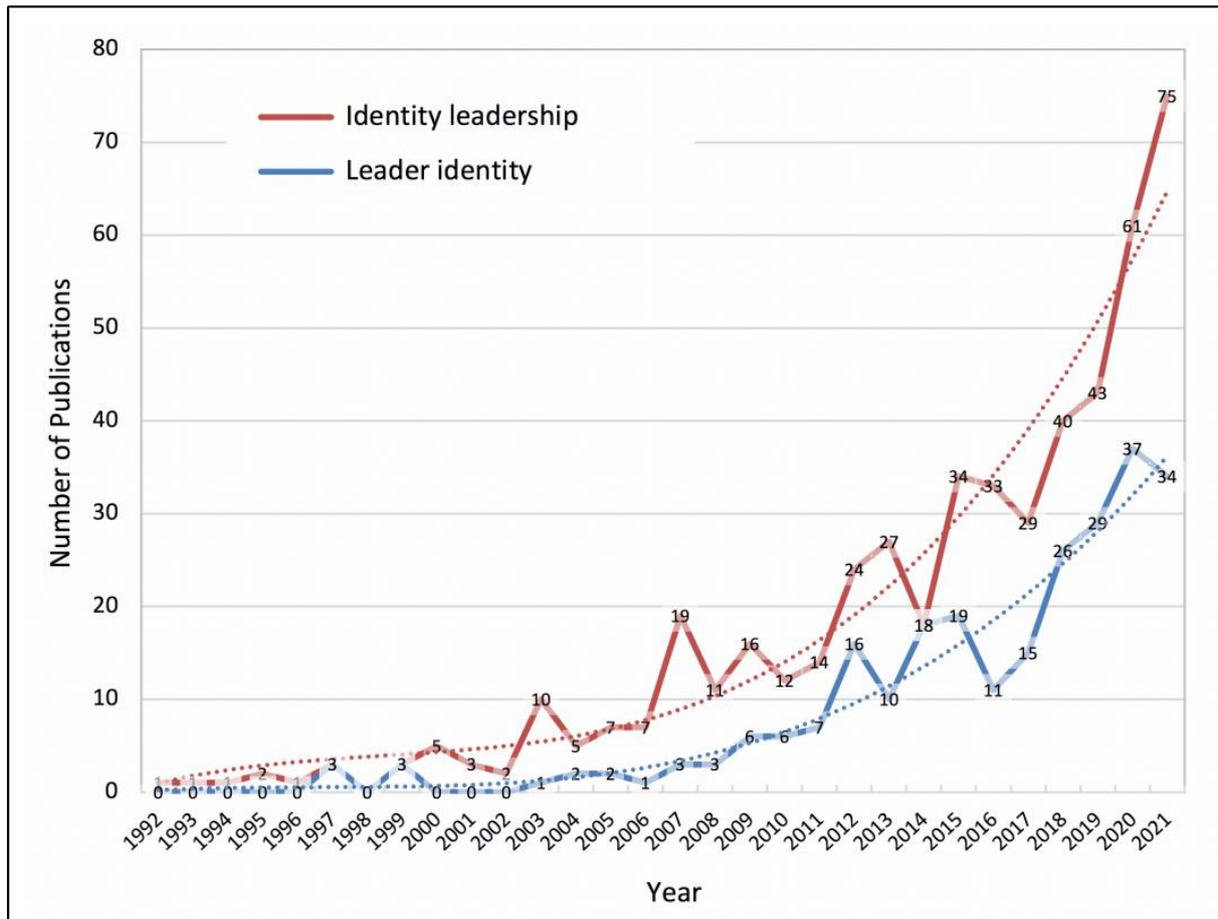


Abbildung 3 - Publikationen zum Thema Identity leadership und Leader identity (Haslam u. a. 2022, S. 5)

Sowohl Führungsidentität als auch Identitätsführung scheint in den letzten 20 Jahren an Interesse und Relevanz gewonnen zu haben. In dieser Arbeit wird hauptsächlich das Thema der Führungsidentität betrachtet, wobei für eine Führungskraft die Führungsidentität eine Komponente der eigenen Identität ist, die sich darauf bezieht eine Führungskraft zu sein bzw. sich selbst auch als Führungskraft zu verstehen, wodurch das eigene Selbstverständnis sowie Ziele und Stärken gefestigt werden können (Day, Harrison 2007, S. 365; Epitropaki u. a. 2017, S. 108). Dieses Selbstverständnis ist für eine Führungskraft ausschlaggebend, um Führungsfähigkeiten wirkungsvoll einsetzen zu können (Güttel 2021, 247f). Zu so einer Identität gehören mehrere Elemente, wie individuelle Verinnerlichung, zwischenmenschliche Anerkennung und kollektive Bestätigung (DeRue, Ashford 2010, S. 629) und das Erlangen einer solchen Identität ist ausschlaggebend für eine gute Führungsarbeit (Grøn, Bro, Andersen 2020, S. 1696). Darüber hinaus

beischieben Avolio und Hannah, dass eine Führungskraft zu sein keine Position ist, sondern vielmehr eine Denkweise:

*„Jeder in einer Organisation kann versuchen, anderen einen Zweck, Motivation und Richtung zu geben, was oft als informelle, gemeinsame oder Peer-Führung bezeichnet wird. Und sogar nach oben führen. Der Schlüssel ist, dass der Einzelne sich selbst als fähig und in der Lage sieht, Führung zu übernehmen, und darauf ausgerichtet ist, dies zu tun, wenn er glaubt, dass er zur Gruppe beitragen kann, ob in einer formellen Autoritätsposition oder nicht.“ (Avolio, Hannah 2020, S. 2)*

Um in Bezug auf Führung voranzukommen und sich weiter zu entwickeln, ist es notwendig das Phänomen Führung besser und tiefer zu verstehen, zu reflektieren und ein starkes Selbstbewusstsein zu entwickeln sowie auch zu einem Verständnis für das eigene Entwicklungsbedürfnis zu gelangen (Seijts, Crossan, Carleton 2017, S. 35). Daher ist eine Weiterentwicklung auf diesem Gebiet nicht in erster Linie eine Frage der Innovation, sondern der Reflexion (Alznauer 2006, S. 92). So ist es für eine Führungskraft ausschlaggebend, sich mit dem eigenen Selbstverständnis und in weiterer Folge mit dem Thema der Führungsidentität zu beschäftigen.

Während früher eine Führungskraft ihr Selbstverständnis meist über die hierarchischen Strukturen herleiten konnte, zeigt sich heute in der Regel ein komplexeres Bild, wo die Führungsidentität nicht mehr bloß über die belegte Position bezogen werden kann, sondern selbst erst „verhandelt“ werden muss (Schreyögg, Lührmann 2006, S. 15). Gleichzeitig bietet die Komfortzone, welche durch eine starre Hierarchie für Führungskräfte früher bestand, heute nicht mehr den selben Rückhalt (Halbig 2009, S. 23). So wird von Führungskräften häufig erwartet, dass sie ihre Identität laufend neu finden und bestimmen (Schreyögg 2006, S. 137), ein Prozess welcher besonders auch Nachwuchsführungskräfte vor eine große Herausforderung stellt, welcher sie sich nicht unbedingt gewachsen fühlen (Schweiger 2021, S. 90). Personen, welche Führungspositionen belegen, besitzen nicht zwingend auch selbst eine Führungsidentität und würden sich selbst nicht immer auch als „Leader“ beschreiben (Gibson u. a. 2018, S. 367). Jedoch kann eine Führungsidentität dabei helfen, als Führungskraft nicht bloß Führungswissen zu reproduzieren, sondern eine „durch Selbstinterpretation überzeugende und tragbare Leitidee“ zu entwickeln (Bolten 2013, 1f).

Ausschlaggebend für eine Führungsidentität ist nicht nur wie man sich selbst sieht sondern auch wie man von anderen um sich herum wahrgenommen wird (Grøn, Bro, Andersen 2020, S. 1711). Für die Bildung einer Führungsidentität müssen Einzelpersonen in ihren sozialen Interaktionen Führungs- und „Follower“-identitäten beanspruchen und gewähren (DeRue, Ashford 2010, S. 627). Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen in diesem Prozess der Identitätsfindung klären, wer sie füreinander sind (Koch, Lührmann 2001, S. 307), da wer wir sind nur in Wechselwirkung mit unserer Umwelt definiert ist (Henzler 2019, S. 162). Durch das Finden der eigenen Identität als Führungskraft kann viel gewonnen werden, da es einen großen Einfluss auf die eigenen Führungsfähigkeiten hat, wie Führungskräfte sich selbst sehen und wie sie von anderen gesehen werden (Haslam u. a. 2022, S. 4).

Ohne eine Führungsidentität zu besitzen ist es für Führungskräfte schwierig effektiv zu führen, da sie ohne ihre Rolle als Führer und Entwickler der Mitarbeiter anzunehmen lediglich versuchen können, sich wie eine Führungskraft zu verhalten. Solange die Identifikation mit der eigenen Führungsposition fehlt, kann hier kaum Authentizität vermittelt werden und es schnell an Aufrichtigkeit und Überzeugung mangeln (Avolio, Hannah 2020, S. 2). Einer Führungskraft, welche sich nicht selbst als solche identifiziert, werden Mitarbeiter nur schwer folgen (Grøn, Bro, Andersen 2020, S. 1696). So birgt eine fehlende Führungsidentität die Gefahr, dass Rollenspiele ein Bestandteil von Führung werden, womit aus Sicht der Mitarbeiter Führung immer unberechenbarer wird, da sie oft nicht nachvollziehen können, nach welchen Spielregeln bzw. nach welcher „Trickkiste“ gerade geführt wird (Bolten 2013, S. 12).

In dieser Hinsicht gibt es ein gewisses Maß an Kontinuitätserwartung an Führungskräfte, dass diese ihre Selbstdarstellung nicht zu oft und zu radikal ändern (Schreyögg, Lührmann 2006, S. 14). Schreyögg beschreibt dies als eines von drei Spannungsfelder, welche Führungskräften bei der eigenen „Identitätsarbeit“ begegnen. Diese drei Spannungsfelder (Schreyögg, Lührmann 2006, S. 14) sind:

1. Stabilität vs. Flexibilität

Hierbei geht es um das Spannungsverhältnis zwischen Kontinuität auf der einen Seite und der Erfordernis nach Flexibilität und Veränderung auf der anderen.

2. Konformität vs. Individualität

Dabei gilt es sowohl das Führungsverständnis der Geführten als auch das eigene Selbstverständnis der Führungskraft zu berücksichtigen und in den

Identitätsentwurf mit einfließen zu lassen. So muss eine Führungskraft herausfinden, in welchen Bereichen Kompromisse möglich sind und wo „Identitätsstärke“ angebracht ist.

### 3. Einheitlichkeit vs. Verschiedenheit

Unterschiedliche Situationen erfordern von einer Führungskraft unterschiedliche Handlungsweisen, während jedoch ein gewisses Maß an Konsistenz bewahrt werden muss, da Identität ansonsten ihren Sinn verfehlt.

Das Suchen und Definieren der eigenen Führungsidentität ist ein dynamischer Prozess, dessen Entwicklung ein Leben lang dauert und im Zuge dessen die Bedeutung der eigenen Rolle sich laufend erneuert und verfeinert (Gibson u. a. 2018, S. 370). Die Änderung des Selbstbildes kann zur Weiterentwicklung einer Führungskraft beitragen (Avolio, Hannah 2020, S. 2) und sich selbst als Führungskraft zu sehen und mit der eigenen Führungsaufgabe und -rolle zu identifizieren, stellt den Weg zur Führungsidentität dar (Bolten 2013, S. 4). Unsere Führungsidentität wird von der Art und Weise beeinflusst, wie wir Führung verstehen und definieren (Pichler 2021, S. 1). Daher wird in dieser Arbeit neben der Entwicklung einer Führungsidentität auch besonders auf die Entwicklung des Führungsverständnisses geachtet.

### 3 Entwicklung von Führungsidentität

Wie in Kapitel 2 dargelegt, ist es sowohl für Unternehmen als auch für Führungskräfte und Mitarbeiter vorteilhaft, wenn Führungskräfte eine ausgeprägte Führungsidentität besitzen und sich mit ihrer Aufgabe und Rolle identifizieren können. Daher ist es wichtig der Frage nachzugehen, wie eine Führungsidentität erlangt werden kann bzw. wie sie sich entwickelt. Die Vorstellungen und Theorien in der Literatur, wie eine Führungsidentität im Konkreten zu Stande kommt, sind unterschiedlich. Die Entwicklung von Führungskräften und deren Identität beruht nicht auf empirischen Grundlagen (Gibson u. a. 2018, S. 363), sie lässt sich schwer an einzelnen spezifischen Ursachen festmachen und man kann annehmen, dass es nicht den einen richtigen oder effektiven Weg gibt (Day, Harrison 2007, S. 371). Im Folgenden sollen nun zuerst der aktuelle Stand der Forschung zu diesem Thema erörtert werden und dann im Anschluss unterschiedliche Modelle und Theorien zur Entwicklung einer Führungsidentität betrachtet werden.

#### 3.1 Stand der Forschung

Bis vor wenigen Jahren gab es noch wenig Literatur zu den Entwicklungsprozessen eine Führungskraft zu werden (Kristin K. Meany-Walen u. a. 2013, S. 207), entsprechend scheinen auch die Entwicklungsprozesse einer Führungsidentität in der Literatur nicht ausgiebig erforscht zu sein. Auch die möglichen Ursachen, welche zu Veränderungen im Führungsverständnis führen, sind vielzählig und aus der weit verstreuten Literatur zu diesem Thema nicht eindeutig zu entnehmen. Wie genau man aus einem einfachen ein komplexeres Führungsverständnis entwickeln kann, bleibt in der Literatur weitgehend offen (Schweiger 2021, S. 86).

Es scheint jedoch unumstritten, dass ein Führungsverständnis erlernt und durch Trainings und Fortbildungen gezielt antrainiert werden kann (Grøn, Bro, Andersen 2020, S. 1711) und dass Führungskräfteentwicklungsprogramme (FKEP) eine deutliche Auswirkung auf die Bildung von Führungsidentitäten haben (Robeischl 2018, S. 47). Jedoch sind FKEP auch ein weiter Begriff und können verschiedenstes umfassen. Das Vermitteln von reiner Theorie oder Modellen ist alleine nicht zielführend sowie der blinde Glaube an Führungsmodelle trügerisch sein kann (Bolten 2013, S.

10), jedoch ermöglichen FKEP in Bezug auf die Führungsidentität Reflexionsfähigkeit und Selbstwirksamkeit anzuregen (Güttel 2021, S. 244).

Es gibt in der Literatur einen starken Fokus auf die persönliche und individuelle Entwicklung und das „Micro-Level“ beim Thema Führungskräfteentwicklung. Vogel et al. stellen diesen Fokus bei einem Großteil der wichtigen bzw. oft zitierten Arbeiten zu diesem Thema fest (Vogel u. a. 2021, S. 26). Die Entwicklung einer Führungsidentität ist eine persönliche Entwicklung, welche im Laufe des Lebens durch verschiedene Erfahrungen stattfindet (Gibson u. a. 2018, S. 361). Eine Führungskraft muss heute selbst ihre Rolle bestimmen und sich überlegen, wie sie auftreten und auf ihr Umfeld Einfluss nehmen möchte (Schreyögg, Lührmann 2006, S. 15). Das verlangt ein gewisses Maß an Selbstreflektion, auch um aus Weiterbildungen, von „Triggermoments“ oder von Vorbildern zu lernen und diese für die eigene Weiterentwicklung nutzen zu können (Avolio, Hannah 2020, S. 3; Gibson u. a. 2018, S. 362). Solche Reflexionsprozesse gehören zentral zu FKEP da ohne diese die eigene Führungsidentität nicht weiterentwickelt werden kann (Güttel 2021, S. 247). Ein einmal erlangtes Führungsverständnis muss in weiterer Folge laufend kritisch betrachtet und gegebenenfalls aktualisiert werden (Mueller, Schweiger 2018, S. 60). Auf jeder Stufe der Entwicklung versteht eine Führungskraft dann auch etwas anderes darunter, was es heißt, eine Führungskraft zu sein (Schweiger 2021, S. 85).

In der Literatur lassen sich weitere wichtige Faktoren für die Weiterentwicklung einer Führungskraft finden, wie z.B. die eigene Haltung und Bereitschaft für Entwicklung. Diese ist ausschlaggebend für deren Erfolg (Avolio, Hannah 2020, S. 4) sowie auch für den Erfolg der Führungskräfteentwicklung im gesamten Unternehmen (Seijts, Crossan, Carleton 2017, S. 37). Gleichzeitig muss das Unternehmen und das Umfeld, in welchem eine Führungskraft sich bewegt, auch bereit sein einen Entwicklungsprozess zu ermöglichen (Avolio, Hannah 2020, S. 5; Cohen 2019, S. 14), nicht zuletzt da so eine Entwicklung nicht nur auf individueller Ebene sondern auch als Team oder in der ganzen Organisation stattfinden kann und soll (Day, Harrison 2007, S. 370).

Auch durch Erfahrungen, welche den eigenen Charakter formen, kann zu einer Führungsidentität beigetragen werden, wie z.B. durch den Einfluss von Vorbildern (Avolio, Hannah 2020, S. 3; Seijts, Crossan, Carleton 2017, S. 36). Dieser Prozess findet nicht nur innerhalb von Unternehmen statt indem Kollegen oder andere

Führungskräfte ihren Einfluss ausüben, sondern beginnt schon früh im Leben (Avolio, Hannah 2020, S. 3). Das Führungsverständnis und somit auch die Führungsidentität können auch in einem frühen Stadium durch Erfahrungen geprägt werden, welche noch vor der Übernahme von Führungsverantwortung gemacht werden, indem Führung in der Rolle als Mitarbeiter erlebt wird und so das Verständnis beeinflusst, was man unter Führung versteht (Rutz, Kernland 2013, S. 174).

Es gibt also aus der Literatur viele Faktoren die auf das Führungsverständnis wirken und diese Entwicklung scheint komplex zu sein, nie völlig abgeschlossen und kann auch früh im Leben schon beginnen. Woher eine Führungsidentität letztlich kommt, ob Führungskräfte mit einer Führungsidentität von sich aus Führungspositionen anstreben, ob sie aufgrund ihrer Führungsidentität und der daraus resultierenden Eignung für eine Führungsposition rekrutiert werden oder ob sich die Führungsidentität hauptsächlich erst im Laufe der Zeit und durch das Übernehmen von Führungspositionen entwickelt schein nicht ganz klar zu sein (Grøn, Bro, Andersen 2020, S. 1711) und ist auch schwierig zu ermitteln. Laut Grøn et al. ist theoretisch eine Kombination dieser drei Möglichkeiten denkbar.

In dieser Arbeit soll anhand eines konkreten Beispiels untersucht werden, wie sich die Führungsidentität und das Führungsverständnis entwickeln und welche Faktoren zu einer solchen Entwicklung beitragen können. Weiters soll der Frage nachgegangen werden, was ein Führungsverständnis ausmacht bzw. woraus es besteht. Im folgenden Kapitel sollen nun vorerst noch drei Modelle aus der Literatur vorgestellt werden, welche sich ebenfalls mit der Entwicklung von Führungsidentität beschäftigt haben.

## 3.2 Modelle und Theorien

### 3.2.1 Leadership Identity Development Modell nach Komives et al.

Komives et al. beschreiben in ihrer Studie, dass es wenig Forschung darüber gibt, wie sich Führung entwickelt oder wie sich eine Führungsidentität im Laufe der Zeit entwickelt (Komives u. a. 2005, S. 593). Da für die Gestaltung von Führungsprogrammen und das Lehren von Führung das Verständnis des Prozesses

der Schaffung einer Führungsidentität von zentraler Bedeutung ist, wurde als Ziel dieser Studie bestimmt, die Prozesse zu verstehen, die eine Person bei der Schaffung einer Führungsidentität erfährt. Dafür wurde in dieser Studie mittels Grounded-Theory-Methodik die Entwicklungserfahrung von dreizehn Studenten analysiert. Durch die dabei beschriebenen Erfahrungen und Reflexionen konnte ein dynamischer Prozess der Entwicklung einer Führungsidentität beobachtet werden. Dabei wurden auch eine Vielzahl an möglichen Einflussfaktoren aufgezeigt, wie Erfahrungen oder auch Kontext beeinflussend wirken kann, z.B. der Einfluss von Erwachsenen, der Einfluss von Gleichaltrigen, sinnvolles Engagement und reflektiertes Lernen.

Der von Komives et al. in dieser Studie beschriebene Prozess der mehrstufigen Entwicklung einer Führungsidentität ist in Abbildung 4 dargestellt. Dabei werden mehrere Stufen der Führungsidentität durchlaufen, vom anfänglichen Bewusstsein, dass Führung existiert bis hin zur Integration des Verständnisses selbst eine

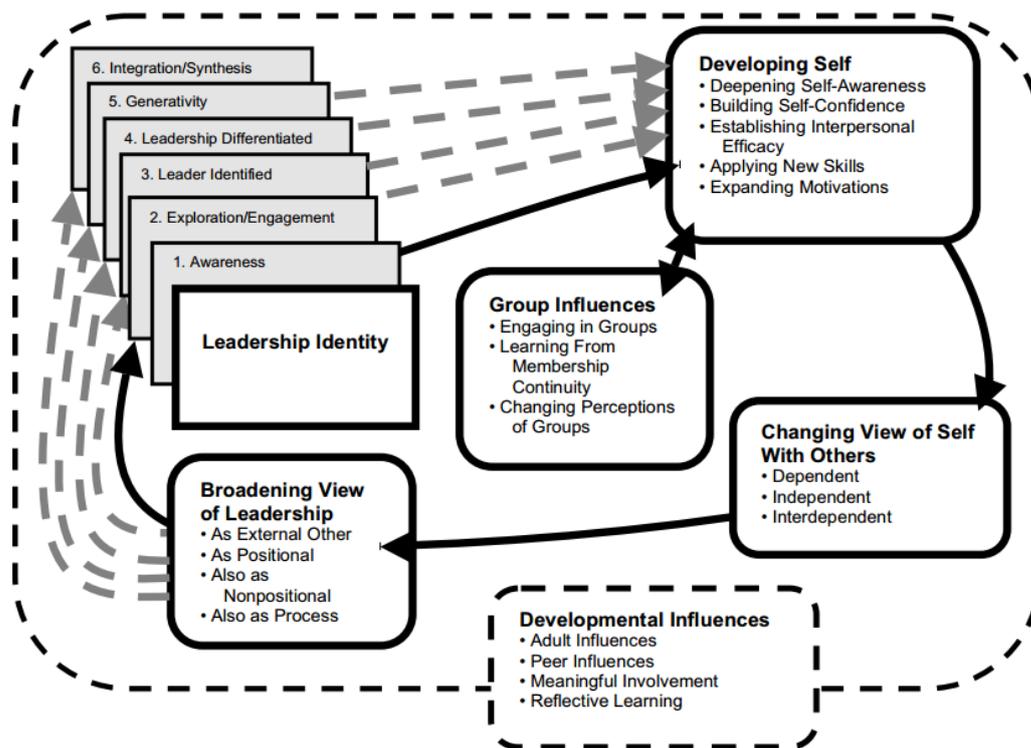


Abbildung 4 – Leadership Identity development model nach Komives et al.

Führungskraft zu sein (Komives u. a. 2005, S. 599).

In diesem Prozess der Entwicklung einer Führungsidentität werden von Komives et al. verschiedene Bereiche betrachtet:

### Developing Self

Eigenschaften des persönlichen Wachstums, welche sich im Rahmen der Entwicklung der Führungsidentität verändert haben. Z.B. die Vertiefung des Selbstbewusstseins, der Aufbau von Selbstvertrauen, die Etablierung zwischenmenschlicher Wirksamkeit, die Anwendung neuer Fähigkeiten und die Erweiterung der Motivation.

### **Group Influences**

Diese Kategorie umfasst die Eigenschaften, sich in Gruppen zu engagieren, aus der Kontinuität der Mitgliedschaft zu lernen und die Wahrnehmung von Gruppen zu verändern.

### **Changing View of Self With Others**

Umfasst die Änderung der Sicht auf sich selbst in Bezug zu anderen Menschen zwischen „unabhängig“ und „abhängig“.

### **Broadening View of Leadership**

Durch die Änderungen der Sicht auf sich selbst und auf andere wird auch die eigene Sicht auf Führung und die persönliche Definition von Führung beeinflusst.

### **Leadership Identity**

Die zentrale Kategorie dieser Grounded Theory ist die Führungsidentität, welche sich in sechs Stufen entwickelt. Dabei wird in jeder Runde beim Verlassen einer Phase der Beginn der nächsten Phase eingeläutet.

In diesem Prozess durchläuft die Entwicklung einer Führungsidentität sechs Stufen:

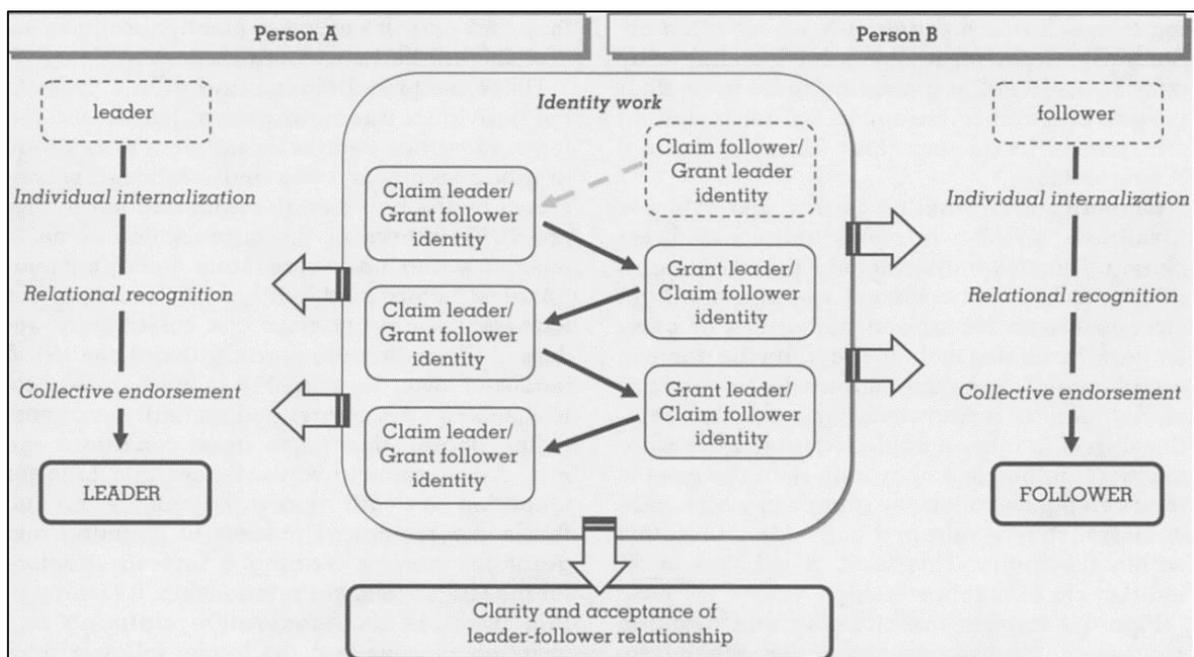
- das anfängliche Bewusstsein, dass Führung existiert.
- bewusstes Engagieren und Experimentieren und ein erstes Übernehmen von Verantwortung.
- Wahrnehmung, dass Gruppen aus Führenden und Geführten bestehen und dass Führungskräfte die Führung übernehmen.
- Erkenntnis, dass jeder in der Gruppe Führung und eine gemeinsame Verantwortung übernehmen kann, dass Führung ein Prozess zwischen und unter Personen ist und dass Führung überall stattfindet.
- Aktives engagieren für größere Ziele mit persönlicher Leidenschaft und für die Gruppen und Einzelpersonen, welche sie unterstützen.

- Täglicher Prozess aktiver Beschäftigung mit Führung als Teil der Selbstidentität. Führung wird zu etwas alltäglichem.

So wird in diesem Modell die Entwicklung einer Führungsidentität als ein komplexer Prozess dargestellt, welcher mehrere Phasen durchläuft und zusätzlich noch sechs verschiedene Stufen in die Tiefe gehen kann, bis die Führungsidentität gefestigt in die eigene Identität und in den Alltag integriert wird.

### 3.2.2 Leadership Identity Construction Process nach DeRue und Ashford

Führung wird oft als ein Prozess der sozialen und gegenseitigen Beeinflussung definiert, wie auch durch das in Abbildung 5 (DeRue, Ashford 2010, S. 631) dargestellte Modell zur Bildung einer Führungsidentität. Dieses beinhaltet einen starken Fokus auf die Wechselwirkung in der Beziehung von Führungskraft und Mitarbeiter. Es beschreibt die Identität einer Führungskraft nicht als etwas, das für sich



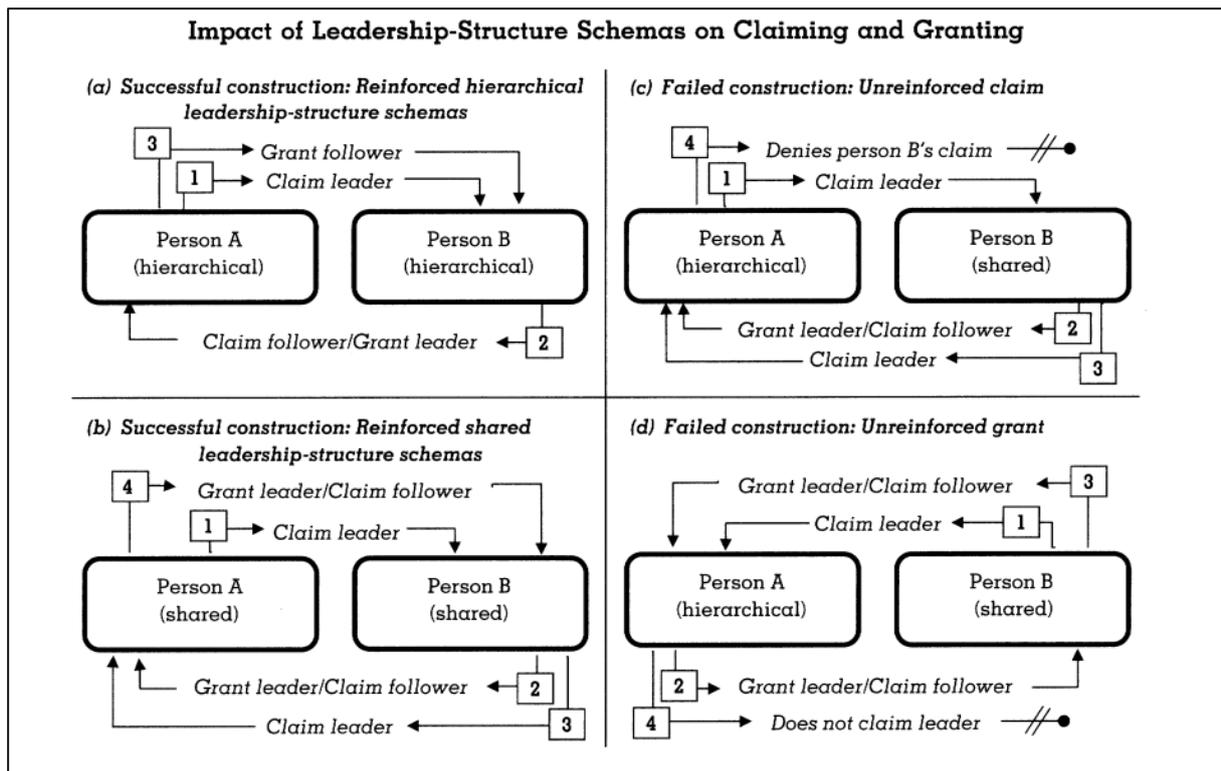
allein festgelegt werden kann, sondern in Relation mit der Umgebung schrittweise

**Abbildung 5 – Leadership Identity Construction Process nach DeRue und Ashford**

verhandelt werden muss. So wird beschrieben, dass der grundlegende Prozess der Bildung einer Führungsidentität darin besteht, dass Einzelpersonen eine Führungsidentität „beanspruchen“ und andere diese Identität „gewähren“. Die auf diese Weise sozial konstruierte Identität bildet dann die Grundlage für die Beziehung der Führungskraft zu den Geführten.

Weiters wird beschrieben, wie dieses Beanspruchen und Gewähren von Identität aussehen kann. So kann eine Führungsidentität beispielsweise dadurch beansprucht werden, dass eine Person sich selbst als Führungskraft bezeichnet oder sich z.B. bei einer Besprechung an das Kopfende des Besprechungstisches setzt. Andererseits kann auch eine „Follower“-Identität beansprucht werden, indem eine Person z.B. nur dann spricht, wenn sie auch direkt dazu aufgefordert wird oder indem darauf verzichtet wird, in einer Gruppe die Initiative zu ergreifen.

Der Ablauf dieses Fordern und Gewähren von Identitäten wird von DeRue und Ashford, wie in Abbildung 5 dargestellt, als iterativer Prozess beschrieben, da nicht immer sofort ein völliger Zuspruch der geforderten Identität erfolgt, sondern dieser Anspruch mehrmals gestellt und genehmigt werden kann. Dieser Prozess der Anspruchsgewährung hat eine zyklische Natur, welche zu positiven wie auch negativen Spiralen führen kann. So kommt es zum Beispiel häufig vor, dass Personen, welche Unterstützung als Reaktion auf ihre Beanspruchung einer Führungsidentität erhalten, dazu neigen, mit häufigeren und stärkeren Beanspruchungen zu dieser Identität zu reagieren während andere, welche keine Unterstützung in dieser Hinsicht erfahren, diese Verhaltensweise in Zukunft weniger wahrscheinlich wiederholen werden, was dann in weiterer Folge auch zu weniger Zuspruch und Gewährungen führt. Dieser Zusammenhang und die möglichen Zyklen der Gewährung und Ablehnung von Beanspruchungen einer Identität wird von DeRue und Ashford in Abbildung 6 bildlich veranschaulicht.



**Abbildung 6 Einfluss von Führungsstrukturschemata auf das Beanspruchen und Gewähren (DeRue, Ashford 2010, S. 634)**

Für diesen Konstruktionsprozess der Führungsidentität zeigen DeRue und Ashford weiter, dass dieses In-Anspruch-Nehmen und Gewähren möglichst klar, glaubwürdig und im breiteren sozialen Kontext sichtbar sein sollte, um erfolgreich zu sein.

Dieses identitätsbasiertes Prozessmodell der Führungskräfteentwicklung zeigt auf, wie Leader-Follower-Beziehungen im sozialen Gefüge von Organisationen institutionalisiert werden können und erklärt, warum einige Personen als Leader und andere als Follower angesehen werden. Hierbei erschaffen die beteiligten Personen ihre jeweiligen Identitäten als Leader oder Follower selbst mit.

### 3.2.3 Leadership Identity Development Model nach Gibson et al.

Eine weitere Studie, welche versucht die Entwicklung einer Führungsidentität zu erklären, wurde von Gibson et al. durchgeführt. Diese bedient sich wiederum der qualitativen Methodik der Grounded Theory um zu untersuchen, wie sich das Selbst von Führungskräften im Laufe der Zeit entwickelt. Dabei wurde 12 Führungskräften breite und offene Fragen zum Thema Führung gestellt sowie auch konkret nach gewissen Führungserfahrungen gefragt und deren Lebensläufe analysiert.

Bei der Analyse der Ergebnisse tauchten mehrere wichtige Faktoren auf, welche die Entwicklung einer Führungsidentität bei diesen Führungskräften beeinflussten. Wie in Abbildung 7 dargestellt geht es dabei um die Entwicklung einer „jungen“ zu einer „reifen“ Führungskraft. Diese Faktoren sind:

a) Einfluss, Motivation und Unterstützung zu führen

Der Einfluss von Familienmitgliedern, Lehrern und Trainern wurde von einem Großteil der interviewten Führungskräfte als wesentlich beschrieben, obwohl gleichzeitig die Entscheidung, in jungen Jahren an Führungsaktivitäten teilzunehmen, in gewisser Weise von ihrem eigenen Interesse bestimmt war. Die Unterstützer führten dazu, dass die Führungskräfte inspiriert und motiviert waren eine Führungsrolle zu wählen und beizubehalten und gaben zusätzlich auch Energie und Feedback.

b) Bestätigende Erfahrungen

Durch frühe erfolgreiche Führungserfahrungen berichteten die interviewten Personen von einer wichtigen Bestätigung, welche auf diesem Weg erfahren haben und welche ihnen auf ihrem weiteren Weg Motivation und Inspiration mitgeben konnte.

c) Führungsfähigkeiten

Einige der Teilnehmer dieser Studie berichteten, dass sie sich selbst nicht immer als Führungskraft gesehen habe und stellten fest, dass sich die Führungsqualitäten bei ihnen mit der Zeit in einem kontinuierlichen Prozess immer weiter verfeinert und entwickelt haben.

Aus den Daten dieser Studie ging weiter hervor, dass diese drei wesentlichen Faktoren nicht nur mit der Weiterentwicklung der Führungsidentität von der einer „jungen“ zu der einer „reifen“ Führungskraft in Wechselwirkung stehen, sondern sich zusätzlich auch gegenseitig beeinflussen. Diese Verhältnisse werden in Abbildung 7 gezeigt, wo die Identitätsentwicklung als Prozess mit drei Einflussfaktoren und Wechselwirkungen dargestellt wird (Gibson u. a. 2018, S. 365).

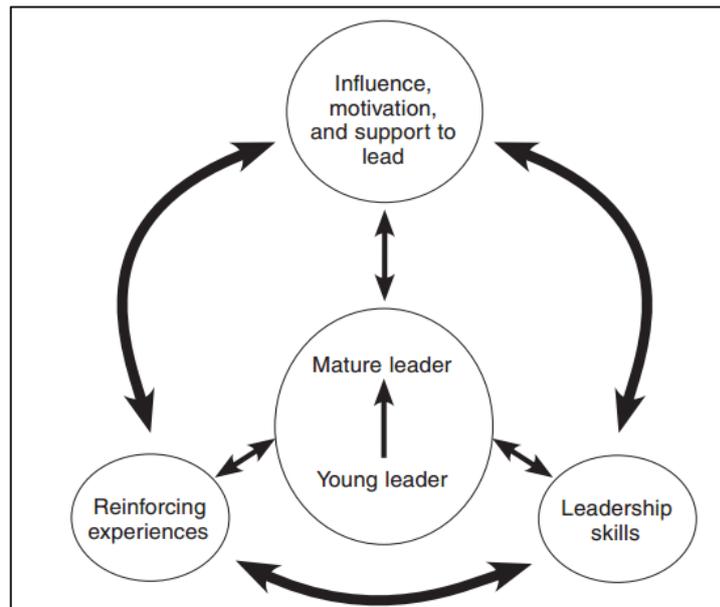


Abbildung 7 - Leadership identity development model nach Gibson et al.

In dieser Studie wird Beziehung und Kontext als Ausgangspunkt der Führungsidentitäts-Entwicklung gesehen und dargelegt, dass elterliche Einflüsse, kulturelle Weltanschauungen und frühe Bildungserfahrungen in Schulen oder Vereinen Werte fördern, die zu Führungserfahrungen und Verantwortungsbewusstsein führen (Gibson u. a. 2018, S. 368).

Die drei in diesem Kapitel dargestellten Studien rund um das Thema der Entwicklung von Führungsidentität zeigen, dass es verschiedene Ansätze gibt sich dieser Forschungsfrage zu nähern. Ob als mehrstufige Entwicklung mit jeweils sich wiederholenden Prozessen, ob als ein Beziehungs-orientierter Vorgang durch das Beanspruchen bzw. Gewähren von Führungsidentität oder so wie hier mit Fokus auf die äußeren Einflussfaktoren, welche die sich auf die Führungsidentität auswirken. Unterschiedliche Ansätze führen entsprechend zu unterschiedlichen Ergebnissen, die wieder einen neuen Aspekt der Entwicklung von Führungsidentität aufzeigen können.

## 4 Verwendete Methoden und Umsetzung

Im Zuge dieser Arbeit sollen Führungskräfte der Linz AG zu ihren Sichtweisen und persönlichen Erfahrungen zum Thema Führung befragt werden, um die Entwicklungen innerhalb der letzten zehn Jahren in der Linz AG und einen möglichen Wandel der Führungsidentität bzw. des Führungsverständnisses zu analysieren.

Die Linz AG ist ein öffentliches Unternehmen in Linz mit über 3.000 Mitarbeitern, mehr als 130 Führungskräften und einer Personalabteilung, welche seit einigen Jahren großen Wert auf die Entwicklung und Fortbildung ihrer Führungskräfte legt. Daher eignet sich die Linz AG besonders, um einen Wandel von Führungsverständnis und Führungsidentität zu untersuchen. Ziel dieser Untersuchung ist es herauszufinden, ob bzw. wie sich dort die Führungsidentität und das Führungsverständnis in den letzten zehn Jahren entwickelt haben und worauf diese Entwicklungen zurückzuführen sind.

### 4.1 Methodenbeschreibung

Die Befragung der Führungskräfte wurde durch qualitative Interviews durchgeführt. Die Interviewpartner wurden von der Personalabteilung der Linz AG ausgewählt und angeschrieben, worauf sich zehn Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen zu einem Interview bereit erklärt hatten. Insgesamt wurden Interviews mit Personal-, Bereichs-, Abteilungs- und Teamleitern geführt, teilweise mit Jahrzehnten an Führungserfahrung in der Linz AG, auf der anderen Seite jedoch auch Führungskräfte, welche erst seit wenigen Jahren Führungsverantwortung übernommen haben und Führung davor vor allem aus der Rolle des Geführten erlebt hatten. Diese deutlichen Unterschiede in der Führungserfahrung der Interviewpartner trägt dazu bei, mehrere Sichtweisen und Aspekte in die Ergebnisse einzuschließen und eine Betrachtung der Führungsthematik aus verschiedenen Blickwinkeln zu ermöglichen.

Im Vorfeld und auch begleitend zu der Durchführung der Interviews wurde mehrfach mit der Personalabteilung der Linz AG Rücksprache gehalten, um die Vorgehensweise zu koordinieren. Sämtliche Interviews wurden online in Form von Videotelefonaten durchgeführt und aufgezeichnet. In der Regel dauerten die Interviews in etwa 45 – 60 Minuten, in denen die jeweiligen Ansichten und Erfahrungen mit dem Thema Führung und dessen Entwicklung im Verlauf der letzten zehn Jahre in der Linz AG erörtert

wurden. Die Interviews wurden in Form von offenen Gesprächen durchgeführt, ohne dass auf eine feste Struktur oder einen Fragebogen zurückgegriffen wurde. Anschließend wurden von den Interviews Transkripte erstellt und diese für die weitere Analyse anhand der qualitativen strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring codiert und ausgewertet, um einen Querschnitt durch das gesammelte Material zu erhalten und dieses einschätzen zu können (Mayring 2020, S. 213). Dabei wurden die Aussagen aus den Interviews mittels eines Codierungs-Systems unterschiedlichen Themengebieten zugeordnet und so thematisch strukturiert, wodurch Veränderungen und wichtige Themengebiete ausgemacht und analysiert werden konnten. Durch Gruppierung und schrittweise durchgeführte Abstraktion der einzelnen Aussagen aus den Interviews, konnte die in Kapitel 5 dargestellte Datenstruktur gebildet werden, anhand derer die Ergebnisse veranschaulicht und präsentiert werden.

## 4.2 Vorteile und Einschränkungen

Die Vorteile dieses Verfahrens sind, dass hierbei umfangreiche und unübersichtliche Daten gut strukturiert werden können, was bei einer „freien“ Textinterpretation und -analyse deutlich schwieriger und weniger nachvollziehbar ist (Mayring 2020, S. 213). Des Weiteren muss die Auswertung und Theorieentwicklung nicht rein in chronologischer Reihenfolge stattfinden, sondern kann in Form eines zirkulären Ablaufes durchgeführt werden, wie in Abbildung 8 (Weber, Wernitz 2021, S. 5) dargestellt.

Durch diesen zirkulären Ablauf werden Rückgriffe ermöglicht (Weber, Wernitz 2021, S. 5), welche die Auswertung und Theorieentwicklung positiv beeinflussen, da für das jeweils nächste Interview die Erkenntnisse und mögliche offen gebliebene Themen aus den vorangegangenen Interviews genutzt werden können, um spezifischere und weiterführende Fragen zu stellen.

Diese Form der Inhaltsanalyse bringt jedoch zwangsläufig einen gewissen subjektiven Einfluss in die Auswertung und Kodierung der Interviews. Allerdings sind offen geführte Interviews von Natur aus einem subjektiven Einfluss unterworfen, weshalb bei der Auswertung und Analyse mit keinen zusätzlichen wesentlichen Auswirkungen zu rechnen ist.

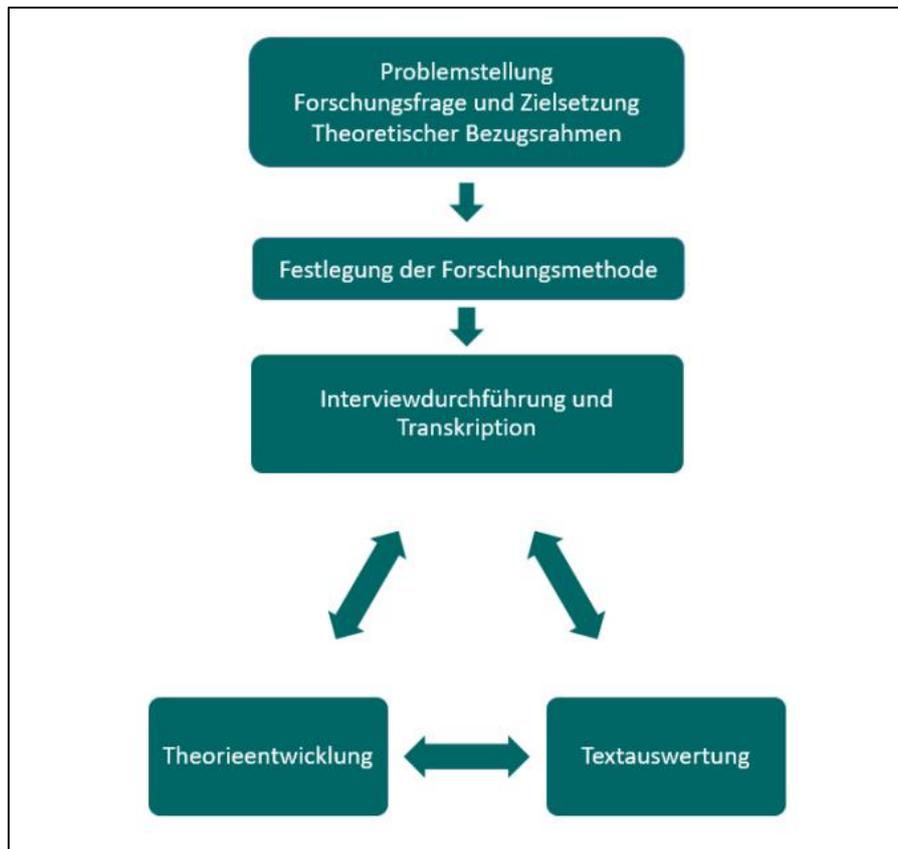


Abbildung 8 - Zirkulärer Forschungsprozess im Rahmen der qualitativen Sozialforschung nach Weber und Wernitz

## 5 Auswertung / Resultate

Die Analyse der durchgeführten Interviews zeigt, dass es deutliche Veränderungen in der Linz AG im Laufe der letzten zehn Jahre in Bezug auf Führungsidentität und im Führungsverständnis der befragten Führungskräfte gegeben hat. Grundsätzlich wird von allen befragten Führungskräften ein positives Bild gezeichnet und eine wichtige Entwicklung innerhalb des Unternehmens in Bezug auf Führung beschrieben. Der starke Fokus in der Linz AG auf Führungskräfteentwicklung scheint Früchte zu tragen und auch das Bewusstsein zu stärken, dass diese möglich und wichtig ist.

Bezogen auf die Führungsidentität lässt sich unter den Führungskräften eine klare Entwicklung weg von einer primären Manageridentität, hin zu einer stärker ausgeprägten Führungs-identität feststellen. Der Fokus hat sich hier deutlich verschoben und es wurde vermehrt berichtet, dass sich das Verständnis, was es bedeutet eine Führungskraft zu sein und was diese Aufgabe mit sich bringt und beinhaltet, wesentlich geändert hat. So berichtete beispielsweise ein Bereichsleiter der Linz AG:

*„das ist mir vor zehn Jahren nicht bewusst gewesen, heute ist mir das sehr klar bewusst, ich mache einen sehr klaren Unterschied zwischen Leiten oder Management und Führen“*

Auch im Führungsverständnis hat es bei vielen der befragten Führungskräfte eine positive Entwicklung gegeben, wie ein Abteilungsleiter der Linz AG berichtet:

*„in meinem Führungsverständnis hat sich extrem viel geändert. Also ganz salopp gesagt: Ich habe am Anfang kein Führungsverständnis gehabt, wenig Führungsverständnis gehabt und jetzt habe ich ein bisschen Führungsverständnis.“*

Durch eine Analyse der einzelnen Aussagen aus den durchgeführten Interviews konnten sechs zentrale Punkte gefunden werden, welche Teil des beobachteten Wandels im Führungsverständnis sind bzw. diesen herbeirufen konnten. Diese Daten-Struktur wird schematisch in Abbildung 9 dargestellt. Anschließend werden diese sechs Punkte einzeln betrachtet und auch Zitate angeführt, welche zu diesem Schluss geführt haben.

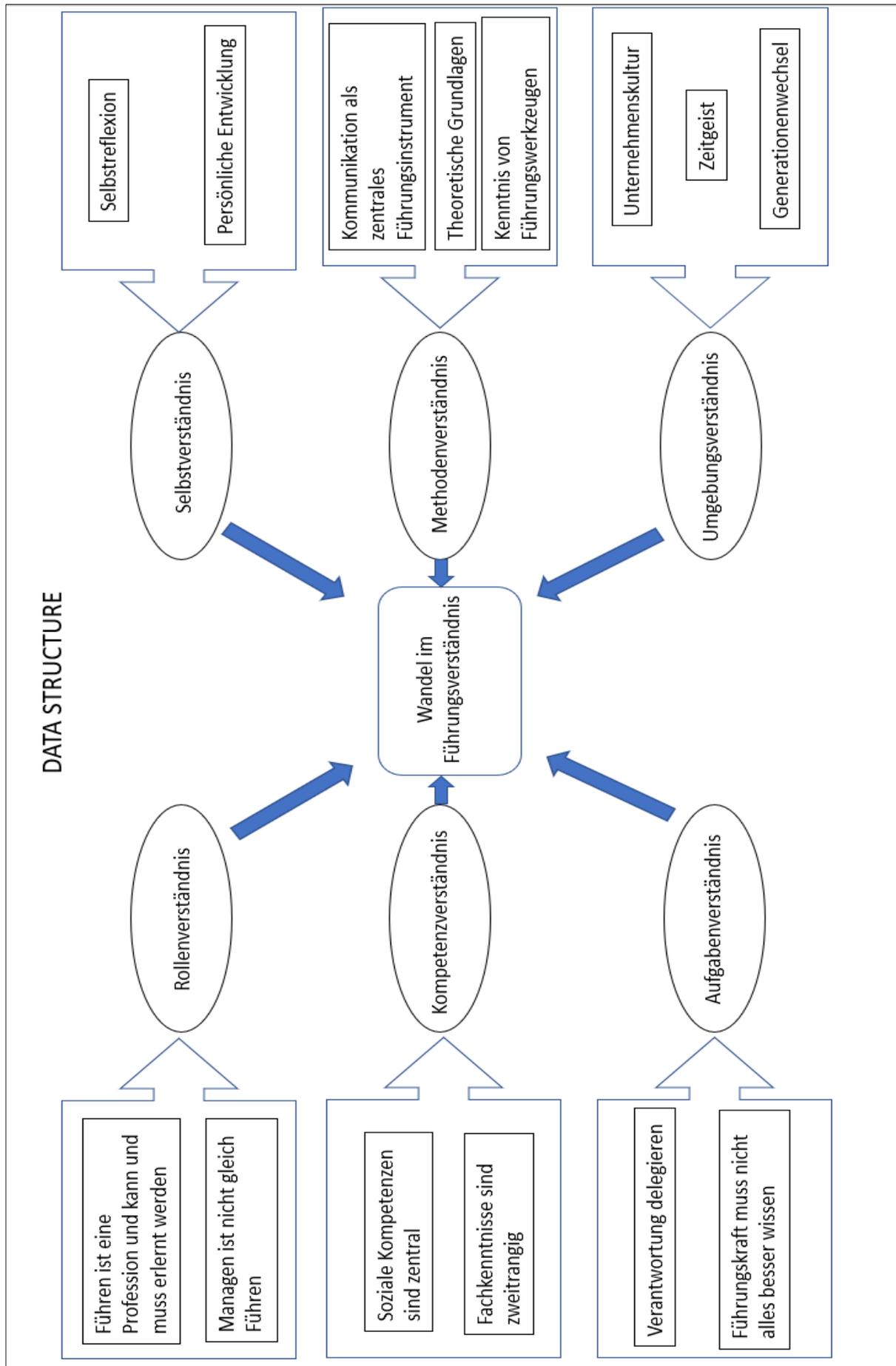


Abbildung 9 - Datenstruktur

## 5.1 Rollenverständnis

Ein zentraler Einfluss auf das Führungsverständnis kann von einem neuen Blick auf die eigene Rolle als Führungskraft kommen. In den Interviews wird deutlich, dass sich im gesamten Unternehmen das Verständnis gefestigt hat, dass Führen eine eigene Profession ist und man nicht schon als Führungskraft geboren wird. So wurde beispielsweise von Führungskräften in den Interviews berichtet:

*„Das ist mir heute mehr denn je bewusst, wie soll ich sagen, führen ist ja für mich im Grunde auch so etwas wie eine Profession“*

*„[Ich habe] sehr wenig Werkzeuge für die Führung gehabt, oder beziehungsweise war [früher] eher ich glaube die Meinung, zum Führen ist man geboren oder nicht.“*

Hier ist ein deutlicher Wechsel im eigenen Verständnis sichtbar, was es bedeutet eine Führungskraft zu sein. Dieser Punkt wird von Führungskräften aus den Interviews nicht zuletzt auf die FKEP zurückgeführt:

*„Ist es eine Rolle oder Eigenschaft die einer kann, oder ein Naturtalent hat oder nicht, aber so die Idee zu haben, dass das eigentlich auch eine Profession ist, das ist glaub ich nicht so Allgemeingut, aber das versuchen im Grunde diese Programme die wir da haben in der Linz AG in Wahrheit aufzugreifen und zu forcieren.“*

Dieses Verständnis, dass Führung erlernt werden kann und auch erlernt werden muss, motiviert als Führungskraft dazu, an den eigenen Fähigkeiten zu arbeiten und auch offen und aufnahmefähig zu sein für Entwicklungsprogramme und Schulungen.

Darüber hinaus hat ein deutlicher Wandel im Führungsverständnis stattgefunden, indem sich die Erkenntnis bei vielen Führungskräften gefestigt hat, dass es einen klaren Unterschied zwischen Managen und Führen gibt und dass zur Führungsrolle mehr gehört als die alltäglichen Aufgaben zu managen:

*„Lange Zeit, habe ich meine Führungsrolle eigentlich im Sinne von einer Managementrolle, oder fast ausschließlich von einer Managementrolle, verstanden.“*

*„Ich habe jetzt eigentlich rückschauend, das war mir 2010 noch nicht bewusst, aber jetzt rückschauend habe ich mich da vom Techniker zum Manager entwickelt und dann erst erkannt: Management ist nicht alles, da gibt es so Mitarbeiter die geführt werden wollen und das ist was anderes wie die Leute zu managen“*

*„Ich versuche das halt immer so gut wie möglich das umzusetzen, die Freiräume und die Leitplanken zu legen, Freiräume zu eröffnen und Leitplanken zur legen so dass jeder sozusagen in seinem Gestaltungsbereich handlungsfähig ist und auch dementsprechend Ergebnisse erzielen kann, ohne dass man jetzt, ja jetzt jeden Schritt kontrollieren kann [...] ich glaub dass das zumindest in unserem Umfeld enorm wichtig ist, weil ich kann nicht als Führungskraft jeden Parameter kennen und jede Entscheidung treffen, das ist utopisch.“*

*„Führen ist ein Thema wo [...] Menschen miteinander arbeiten und geführt werden, also geführt werden Menschen, auf das will ich hin, gemanagt werden Sachen. Das ist für mich schon ein wesentlicher Unterschied.“*

Aus den durchgeführten Interviews wird deutlich, dass dieses Verständnis von Führung bzw. diese neue Sicht auf die Führungsrolle eine neue Entwicklung darstellt und vor zehn Jahren noch nicht so gelebt wurde. Auch scheint es, dass das Thema Führung, getrennt und klar losgelöst vom Thema Managen, früher nicht in diesem Umfang thematisiert wurde.

*„Das war auch richtig und eben, was ich so gehört habe, früher ist es nicht Standard gewesen und da ist eigentlich die sachliche Komponente so die Sacharbeit, und die inhaltliche Komponente vertieft worden in verschiedenen Lehrgängen, [...] die Führungsarbeit an sich und wie man führt, das ist eigentlich nicht wirklich Thema gewesen.“*

*„Und da war dann schnell die Erkenntnis da, dass eigentlich das Thema Führen als Profession bis dahin nicht wirklich so den eigenständigen Stellenwert hatte.“*

Erst wenn die eigene Rolle und die eigenen Aufgaben als Führungskraft klar sind, kann hier eine richtige Entfaltung und gute Führung stattfinden. Eine der Führungskräfte beschreibt beispielsweise den Wandel vom Selbstbild als „Papa einer Abteilung“ mit hauptsächlich Kontrollfunktion über die Mitarbeiter hin zu einem Verständnis von

situativer Führung, wobei verschiedene Arten der Führung und Unterstützung der Mitarbeiter in unterschiedlichen Situationen und Szenarien gefordert sein können:

*„also nicht als Papa einer Abteilung von Mitarbeitern zu sehen, sondern als Führungskraft mit verschiedenen Rollen die man halt schauen muss, wo man sie gut einsetzt [...], ist man Moderator? Muss man gerade Galionsfigur spielen? Oder ist man Vermittler?“*

*„bei mir hat sich das schon in die Richtung entwickelt, dass ich am Anfang, also kann ich auch selber sagen, eben nicht der Experte war und immer noch nicht ganz bin, dass ich eher den Mitarbeitern den Freiraum gebe und da arbeiten lasse. Und die Unterstützung gebe, wo ich kann“*

*„am Anfang war ich immer der Physiotherapeut der immer gekommen ist, wenn was nicht in Ordnung war und geholfen hat, wenn was nicht passt. Und ich bin dann im Laufe der Zeit immer mehr manchmal auch zum Teamchef geworden, was manchmal vielleicht ein bisschen zu viel war und dann bin ich wieder zum Team Mitglied, zum Kapitän geworden und so weiter“*

*„in Sachen Beziehung muss man so viele verschiedene Rollen und Perspektiven einnehmen, um eben auch zum sinnvollen Ergebnis dann auch zu kommen, oder zu einer guten Weiterentwicklung. Ich glaube das ist sehr stark notwendig, dass man sich da immer wieder neu hinterfragt als Führungskraft, wie man was macht“*

*„Ich hab da mehrere, wie man so schön sagt, Kapperln auf, diese Kapperln kann ich jederzeit wechseln.“*

*„Nicht nur was den Perspektivenwechseln betrifft, sondern eben auch was die Anforderungen und die Rollen, die verschiedenen Rollen als Führungskraft betrifft, eben einmal viel Platz zu lassen einmal mehr Raum zu geben, wenig Rahmenbedingungen zu geben und einmal mehr oder wie auch immer. Einmal mit denen zu arbeiten und manchen muss man wirklich mal was vorgeben“*

So hilft eine neue Sicht auf die Führungsrolle dabei, neu gewonnene Erkenntnisse über die eigene Rolle und die Abgrenzung zu anderen Rollen in das Führungsverständnis mit hineinzunehmen, sowie auch je nach Bedarf zwischen den verschiedenen Rollen zu wechseln und diese so einzusetzen, wie es gerade benötigt

und sinnvoll ist. In Tabelle 5-1 werden Zitate zum Thema des Rollenverständnisses zusammenfassend dargestellt und kategorisiert.

Übergeordnete Kategorie	Untergeordnete Kategorie	Kurzfassung	Zitat
		Früher wurde Führung nicht so deutlich als Profession gesehen	„sehr wenig Werkzeuge für die Führung gehabt, oder beziehungsweise eher ich glaub die Meinung zum Führen ist man geboren oder nicht.“
	Führen ist eine Profession	Bewusstsein gestärkt, dass Führen eine Profession ist  Die FKEP lehren, dass Führung eine Profession ist	„und das ist mir heute mehr denn je bewusst, wie soll ich sagen, führen für mich im Grunde auch so etwas wie eine Profession“  „und so allgemein gesprochen, ich weiß nicht wenn man jemanden auf Straße fragt, ob führen eine Profession ist. Ist es eine Rolle oder Eigenschaft die einer kann oder ein Naturtalent hat oder nicht aber so die Idee zu haben dass das eigentlich auch eine Profession ist, das ist glaub ich nicht Allgemeingut aber das versuchen im Grunde diese Programme die wir haben in der Linz AG in Wahrheit aufzugreifen und zu forcieren.“
Rollenverständnis		Bewusstsein gebildet, dass Managen nicht gleich Führen ist	„das ist mir vor 10 Jahren nicht bewusst gewesen, heute ist mir das sehr bewusst, ich mache einen sehr klaren Unterschied zwischen Leiten und Management und Führen“
		Die Führungskraft ist nicht für alles verantwortlich, soll aber unterstützen wo und wie gerade gebraucht	„Lange Zeit, habe ich meine Führungsrolle eigentlich im Sinne von einem Managementrolle, oder fast ausschließlich von einer Managementrolle verstanden.“
	Managen ist nicht gleich Führen	In den letzten zehn Jahren im Verständnis vom Techniker zum Manager und dann zur Führungskraft entwickelt	„also nicht als Papa einer Abteilung von Mitarbeitern zu sehen, sondern Führungskraft mit verschiedenen Rollen die man halt schauen muss, wo man sie gut einsetzt [...] ist man Moderator? muss man gerade Galionsf spielen? oder ist man Vermittler?“  „ich habe jetzt eigentlich rückschauend das war mir 2010 noch nicht bewusst aber jetzt rückschauend habe ich mich da vom Techniker zum Manager entwickelt und dann erst erkannt: Management ist nicht alles, da gibt es Mitarbeiter die geführt werden wollen und das ist was anderes wie die Leute zu managen“

Tabelle 5-1 - Rollenverständnis

ausschlaggebend sind und welche nicht. Es wurde berichtet, dass vor wenigen Jahren noch wesentlich mehr Augenmerk auf die Fachkompetenzen gelegt wurde und dass

soziale Kompetenzen eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Mittlerweile ist es so, dass soziale Kompetenzen und Führungskompetenzen hoch angesehen werden und dass das Verständnis sich breit macht, dass diese für eine Führungskraft mindestens so ausschlaggebend sind wie eine hohe Fachkompetenz zu besitzen.

*„dass sich das in den Jahren schon sehr stark geändert hat, also dass mittlerweile Fachkompetenz und soziale Kompetenz sehr gleichgewichtig gesehen werden“*

*„aber ich sehe mich nicht mehr in dieser Rolle, in dieser Rolle der technischen Exzellenz, da hab ich Mitarbeiter, dort ist es wichtig, dass die die Sache erfüllen, so dass ich mich wirklich auf meine Führungs- und Managementrolle dann wirklich auch konzentrieren kann“*

*„Und dann ist es so, das ist ja in Wahrheit eine echte Falle, also in meinem Fall trifft das auch zu, ich hatte wirklich sehr lange diese Rolle der, jetzt nicht nur formell, sondern durchaus auch informell, der technischen Kompetenz der technischen Exzellenz und das war so quasi ein wichtiger Beitrag den ich da auch geleistet habe.“*

Es wurde berichtet, dass es bis vor kurzem im Unternehmen noch Usus war, die beste Fachkraft im jeweiligen Bereich auch als Führungskraft einzusetzen, ohne in erster Linie darauf zu schauen, ob sie sich über die Fachkompetenz hinaus auch als Führungskraft eignet, was dann auch teilweise zu Problemen geführt hat. Durch die FKEP hat sich ein neues Verständnis breit gemacht, dass eine Führungskraft auch soziale Kompetenzen aufweisen sollte, um ihren Job gut ausführen zu können.

*„und das ist so bissl eine Linie lange in der Linz AG gewesen, dass quasi eine hohe Sach- und Fachkompetenz dann auch eine Führungsrolle nahegelegt hat“*

*„speziell was bei den Nachbesetzungen der Führungspositionen passiert ist war so der Klassiker. Wer ist der oder die beste Fachkraft in dem Bereich da gehen wir davon aus, dass sie oder er auch gut führen kann. Das hat in manchen Fällen gut gewirkt aber in manchen Fällen gar nicht, weil der beste Experte heißt noch lange nicht dass es auch eine gute Führungskraft ist.“*

*„da habe ich schon ein paar Stirnrunzeln hervorgerufen, wenn ich erzählt habe woher ich komme und dass ich jetzt so schnell Abteilungsleiter geworden bin,*

*und da ist mir auch gesagt worden, dass es eigentlich in der Linz AG überhaupt nicht üblich ist, einen nicht-Experten zur Führungskraft zu machen“*

In den letzten Jahren wurden dann auch Führungsstellen an Personen vergeben, welche keine hohe fachliche Kompetenz in ihrem Bereich besitzen, was zu diesem Zeitpunkt etwas Unübliches in der Linz AG war. Mittlerweile gilt die Beziehungsarbeit zu den Mitarbeitern und die soziale Kompetenz als wesentlich für Führungskräfte und es herrscht das Verständnis, dass dies in erster Linie in der Verantwortung der Führungskraft liegt.

*„Was sich verändert hat in den letzten [Jahren] ist der Zugang, dass Führen nicht nur mehr Fachkompetenz heißt, sondern Führen auch eine soziale und kommunikative Kompetenz ist, dass Führen eine Beziehungsarbeit ist, dass ich aber als Führungskraft die Verpflichtung habe, weil ich der hierarchisch Höhere bin an dieser Beziehung zu arbeiten“*

*„aber es kommt mir schon so vor, dass mehr drauf geschaut wird, wie man das macht und dass man da, dass man da mehr die Beziehungsebene in den Vordergrund rückt und nicht nur auf die Sachebene schaut, sondern auch das jetzt versucht, also das mag auch ein Ergebnis dieser Führungskräfteentwicklungen sein“*

Diese soziale Kompetenz wird als ganz zentral für eine Führungskraft angesehen und es herrscht auch das Verständnis, dass diese erlernt werden kann und muss. Auch hier hat es einen deutlichen Wandel im Verständnis gegeben, dass Führungskompetenzen durch FKEP oder auch durch Coachings antrainiert werden können und nicht natürlich gegeben sein müssen. So berichtet eine Führungskraft:

*„im Jahr 2004, 2005, da haben wir noch so die Unterhaltung gehabt im Unternehmen: ja Coaching wissen wir das gibt's, aber Coaching braucht nur eine schwache Führungskraft. Also ich geh jetzt nicht in die Personalentwicklung und sag ich interessiere mich, weil da könnte ja wer drauf kommen ich bin eine schwache Führungskraft.“*

Diese Entwicklung im Verständnis von Führungskompetenzen lässt sich in den Interviews deutlich erkennen. Einige der Zitate werden wiederum in Tabelle 5-2 dargestellt und kategorisiert.

Zitat
<p>h das in den Jahren schon sehr stark geändert hat, also tlerweile Fachkompetenz und soziale Kompetenz sehr wichtig gesehen werden“</p>
<p>n sehe mich nicht mehr in dieser Rolle in dieser Rolle nischen Exzellenz, da hab ich Mitarbeiter dort ist es das die die Sache erfüllen so dass ich mich wirklich auf führungs- und Managementrolle dann wirklich auch ieren kann“</p>
<p>ist so bissl eine Linie lange in der Linz AG gewesen, das ne hohe Sach- und Fachkompetenz dann auch eine rsrolle nahegelegt hat“</p>
<p>was bei den Nachbesetzungen der spositionen passiert ist war so der Klassiker. Wer ist die beste Fachkraft in dem Bereich da gehen wir davon s sie oder er auch gut führen kann. Das hat in manchen ut gewirkt aber in manchen Fällen gar nicht, weil der perte heißt noch lange nicht dass es auch eine gute skraft ist.“</p>
<p>h verändert hat in den letzten, also ich habe immer eitraum 2000 bis jetzt sozusagen, ist der Zugang, dass nicht nur mehr Fachkompetenz heißt, sondern Führen ne soziale und kommunikative Kompetenz ist, dass eine Beziehungsarbeit ist, dass ich aber als skraft die Verpflichtung habe, weil ich der hierarchisch bin an dieser Beziehung zu arbeiten“</p>

## 5.3 Aufgabenverständnis

### Tabelle 5-2 Kompetenzverständnis

Aus den durchgeführten Interviews wird deutlich, dass es auch einen Wandel im Verständnis gegeben hat, was die wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft sind. Der Zugang, dass die Führungskraft für die Führungsaufgaben verantwortlich ist und daher nicht zugleich auch der Experte in Fachfragen sein muss, hat sich laut Aussagen aus den Interviews erst in den letzten Jahren gebildet und hängt eng mit dem unter 5.2 beschriebenen Kompetenzverständnis zusammen.

*„ich maße mir nicht an, dass ich der bessere Experte zu jedem Thema hier drinnen bin, da halte ich es nicht lange durch. Aber Experten zu führen heißt, dass man ihnen zuhört, dass man ihre Meinung, entschieden muss eh ich“*

*„aufgrund dieser Ausbildungsprogramme glaube ich, einfach da geht es um ganz grundsätzliche Prinzipien, dass man, man muss als Führungskraft nicht alles wissen“*

Je klarer die Aufgaben von Führungskraft und Mitarbeitern abgegrenzt sind, desto leichter fällt es sich auf die Führungsaufgaben zu konzentrieren und zugleich den Mitarbeitern ihre Expertise zuzusprechen, ihnen zuzuhören und ihre Einschätzungen wertzuschätzen. Eine interviewte Führungskraft mit 70 Mitarbeitern berichtete z.B. von dem Druck, wenn man als Führungskraft das Gefühl hat, alles besser wissen zu müssen als die eigenen Mitarbeiter. Mit der Haltung, dass die Mitarbeiter selbst am besten wissen was zu tun ist und selbst die Experten auf ihrem Gebiet sind, kann sich die Führungskraft dann auf die eigentlichen Führungsaufgaben konzentrieren.

*„letztendlich erwarte ich von jedem Mitarbeiter, dass er nicht nur gegen Auftrag arbeitet, so quasi „ich tu das was angeschafft ist“, sondern dass er seine Stelle kennt und diese auch in einer gewissen selbstwirksamen Weise wahrnimmt“*

*„meine Mitarbeiter wissen eh am besten was sie zu machen haben, es geht eher nur darum, dass ich den Rahmen festlege und versuche sie zu unterstützen, wenn sie Hilfe brauchen und eher in einer Moderationshaltung oder in eine fragende Haltung zu gehen mit der Grundeinstellung: sie wissen eh was sie brauchen oder er weiß was er braucht im Einzelnen, und dem eher da zu helfen, dass er sich selber dann leichter tut oder selber seine Entscheidungen trifft“*

*„ich muss mich auf meine Expertinnen und Experten verlassen können, ich muss ihnen den Raum geben auch und die Möglichkeiten, dass sie da auch entsprechend wirken können und ihre Meinung kundtun können. Das ist schon eine andere Haltung wie es noch vor 20 Jahren war. Also das hat sich auch verändert, was Führen betrifft.“*

So kann den Mitarbeitern mehr Verantwortung zugesprochen werden und als Führungskraft der Fokus auf die Unterstützung der Mitarbeiter gelegt werden, um

ihnen zu helfen eigenverantwortlich und selbstständig gute Entscheidungen zu treffen. Der Wandel von einer Manageridentität zu einer Führungs-Identität bringt hier also große Änderungen im Aufgabenverständnis der einzelnen Führungskräfte, da sich die Aufgaben von Managern und Führungskräften, wie auch schon in Kapitel 2.1 beschrieben, wesentlich unterscheiden.

Zitat	
	<p>mir nicht an, dass ich der bessere Experte zu jedem drinnen bin, da halte ich es nicht lange durch. Aber zu führen heißt, dass man ihnen zuhört, dass man ihre unterschieden muss eh ich“</p>
	<p>dieser Ausbildungsprogramme glaube ich, einfach da ganz grundsätzliche Prinzipien, dass man, man muss als oft nicht alles wissen“</p>
	<p>h erwarte ich von jedem Mitarbeiter, dass er nicht nur tag arbeitet, so quasi „ich tu das was angeschafft ist“, dass er seine Stelle kennt und diese auch in einer selbstwirksamen Weise wahrnimmt“</p>
	<p>tarbeiter wissen eh am besten was sie zu machen eh eher nur darum, dass ich den Rahmen festlege und e zu unterstützen, wenn sie Hilfe brauchen und eher in rationshaltung oder in eine fragende Haltung zu gehen indeinstellung: sie wissen eh was sie brauchen oder er braucht im Einzelnen, und dem eher da zu helfen, dass er dann leichter tut oder selber seine Entscheidungen</p>
	<p>mich auf meine Expertinnen und Experten verlassen h muss ihnen den Raum geben auch und die en, dass sie da auch entsprechend wirken können und ng kundtun können. Das ist schon eine andere Haltung n vor 20 Jahren war. Also das hat sich auch verändert betrifft.“</p>

## 5.4 Selbstverständnis

Für die Entwicklung eines Führungsverständnisses und somit in weiterer Folge einer Führungskraft, wie in [Tabelle 5-3 - Aufgabenverständnis](#) in Kapitel 2.2 beschrieben, ist es für eine Führungskraft ausschlaggebend, sich auch als solche zu sehen. In den Interviews wurde mehrfach von so einem Wandel im Selbstverständnis berichtet, welcher auf dem Weg zu einer Führungsidentität eine gewisse Transaktionszeit gefordert hat, bis sich die Führungskraft in ihrer neuen Rolle wohl und sicher fühlen konnte. Vor allem im Umgang mit Mitarbeitern, welche bis vor kurzem noch Kollegen auf derselben Ebene waren, wird von einem notwendigen Wandel im Selbstverständnis berichtet, um ihnen als Vorgesetzter auch natürlich und sicher begegnen zu können.

*„Na ja natürlich also es hat eine Transaktionszeit gegeben in die Rolle reinzuschlüpfen und zu sagen jetzt, okay, jetzt übernehme ich diese Rolle da drinnen, das ist natürlich, das hat natürlich eine Transaktionsphase gegeben, wo ich auch nicht wirklich sicher war wie weit ich da wirklich gehen möchte da drinnen, ob ich diese Rolle überhaupt innehaben möchte.“*

*„Ich habe oft natürlich über das auch nachgedacht, wie die Beziehung zu den Mitarbeitern ist, wie die mich sehen und wie ich sie sehe usw., und ich muss sagen das es schon einige Zeit auch gedauert hat, dass ich da sicher genug geworden bin in meiner eigenen Arbeit, in meiner Führungsarbeit“*

Dieses Wachsen im Selbstverständnis in Richtung einer Führungsidentität, und das Loslassen von anderen früheren Aufgaben, ist eine wichtige persönliche Entwicklung, welche auch viel Zeit und Geduld zu erfordern scheint. Mit der Zeit wird durch Führungserfahrung, das Machen von Fehlern und Lernen aus Konsequenzen schrittweise eine persönliche Entwicklung durchgemacht, welche hilft als Führungskraft gefestigt und sicher aufzutreten.

*„es war am Anfang relativ schwierig für mich, dass man aus der Mannschaft rekrutiert wird, in eine Führungsposition, es ist am Anfang relativ schwierig vor ehemaligen Kollegen und Freunden auf einmal der Chef zu sein, das war eine relativ große Umstellung, hat auch glaube ich ziemlich lange gedauert, bis das dann auch in meinem Kopf drinnen war, dass da Unterschiede sind“*

*Und dieser Switch dann quasi sich von dem zu verabschieden und dann loszulassen, dann wirklich ausschließlich in das Management- und Führungsthema zu gehen war für mich auch ein Entwicklungsprozess den ich lernen musste.“*

Auch durch das Orientieren an den Führungsstilen anderer Führungskräfte im eigenen Umfeld kann eine persönliche Entwicklung und ein Wandel im Selbstverständnis vorangetrieben werden. Zusätzlich beeinflussen FKEP das eigene Bild von Führung und können dabei helfen, die eigene Entwicklung in eine sinnvolle Richtung zu leiten.

*„Aber das habe ich jetzt dann gemerkt, dass man eben beides braucht, es nicht nur in eine Richtung gehen kann, das ist schon eine wichtige Erkenntnis gewesen auch von dem, was früher war und wie das früher aufgenommen war*

*und wie ich mich da entwickelt habe durch die Führung und die Erfahrung der Führungsbildung, und die Erfahrung die ich eben mitbekommen habe von den Führungsstilen der anderen. Also das war schon auch eine wichtige Entwicklung für mich.“*

Von dieser Führungskraft wurde berichtet, dass sie sich durch Orientierung an ihrem damaligen Vorgesetzten auch in dessen Richtung entwickelt hätte und im Führungsverständnis „in dessen Fußstapfen“ getreten wäre, jedoch aufgrund der FKBP es geschafft hat, eine passendere Richtung einzuschlagen, etwas Neues zu probieren und so die eigene Entwicklung und das eigene Verständnis positiv zu beeinflussen. Dadurch war es möglich nicht in die Führungsrolle einfach „reinzuwachsen“, wie es früher angeblich häufiger noch der Fall war, sondern ein eigenes Verständnis zu bilden und einen persönlichen und individuellen Weg einzuschlagen.

Zitat	<p>           natürlich also es hat eine Transaktionszeit gegeben in die Rolle hüpfen und zu sagen jetzt okay jetzt übernehme ich diese Rolle da das ist natürlich, das hat natürlich eine Transaktionsphase gegeben, wo nicht wirklich sicher war wie weit ich da wirklich gehen möchte da ob ich diese Rolle überhaupt innehaben möchte.“            e oft natürlich über das auch nachgedacht wie die Beziehung zu den itern ist wie die mich sehen und wie ich sie sehe usw., und ich muss sagen schon einige Zeit aufgedauert hat, dass ich da sicher genug geworden bin ar eigenen Arbeit, in meiner Führungsarbeit“            am Anfang relativ schwierig für mich, dass man aus der Mannschaft ert wird, in eine Führungsposition, es ist am Anfang relativ schwierig vor gen Kollegen und Freunden auf einmal der Chef zu sein, das war eine roße Umstellung, hat auch glaube ich ziemlich lange gedauert, bis das dann meinem Kopf drinnen war, dass da Unterschiede sind“            nder Switch dann quasi sich von dem zu verabschieden und dann en, dann wirklich ausschließlich in das Management- und Führungsthema n war für mich auch ein Entwicklungsprozess den ich lernen musste.“            n bin jetzt seit - 19, 20, 21 - 3 Jahre bin ich jetzt Abteilungsleiter, das ist egen die eigene Erfahrung und auch der Lehrgang ist das wichtigste, dass wirklich macht und erfährt und auch wirklich mit Trial and Error, dass man robiert die Ideen die man hat, das ist trotzdem für mich das Um und Auf, n man eine gute Grundlage hat eben durch diese Inputs oder die Erfahrung ndere oder auch diesen Lehrgang, aber natürlich auch die eigenen gen und die eigene Entwicklung muss man auch, also eigene Fehler muss chen.“         </p>
-------	--

## 5.5 Methodenverständnis

Zu einem Führungsverständnis gehört auch eine gute Methodenkenntnis, welche in der Linz AG in erster Linie durch die dort allgegenwärtige FKEP vermittelt wird. So haben Führungskräfte ein breites Repertoire an Führungswerkzeugen parat, mit welchen sie ihre Führungsaufgaben meistern können. Besonders hervorgehoben werden hier in den Interviews die Bedeutung und wesentliche Rolle der Kommunikation als zentrales Führungsinstrument. Es herrscht breiter Konsens, dass die Kommunikation eine eminente Bedeutung hat in der Mitarbeiterführung und das Werkzeug schlechthin ist, um an der Beziehung zu den Mitarbeitern und untereinander zu arbeiten und Konflikte oder Missverständnisse vorzeitig abzufedern.

*„weil unser Zugang ist jetzt, dass aus dem Personalbereich heraus das wesentlichste Führungsinstrument ist, ich hab als Führungskraft das Gespräch, ist die Kommunikation.“*

*„also der der dieses Instrument führt das seid ihr [die Führungskräfte] und euer Hauptinstrument ist die Kommunikation, die Kommunikation, die Kommunikation“*

*„wie gestalte ich eine Arbeitsbeziehung, wie versuche ich quasi Verhalten, quasi zu führen, das geht ja nur über Kommunikation, das ist überhaupt der zentralste Punkt. Vor allem wenn man nochmal unterscheidet zwischen Management und Führen. Also Kommunikation, ein zentrales Thema.“*

*„Und für mich ist immer noch das Stichwort Kommunikation, weil das sind unterschiedliche kommunikative Situationen und das einmal jetzt überhaupt einmal zu wissen, dass das so ist und auch natürlich dann sich mit dem zu beschäftigen und auch da zu lernen und zu trainieren, das halte ich schon für wesentlich in einer Führungsaufgabe.“*

Besonders als Führungskraft mit dem Fokus auf die Motivation und Ausrichtung der Mitarbeiter auf ein Ziel hin, ist gute Kommunikation unerlässlich. Auch daher wurde in den FKEP in den letzten Jahren in der Linz AG das Thema Kommunikation sehr zentral und mit Nachdruck behandelt.

*„[Es sind] Maßnahmen gesetzt worden, Schulungen gesetzt worden, es ist das Coaching Modell für Führungskräfte aber auch für Mitarbeiter eingeführt worden, also es hat viele, viele Maßnahmen gegeben, um sicherzustellen, dass die Führungskräfte ordentlich kommunizieren mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um auch den Mitarbeiter entsprechend aufzurüsten im Bereich der Kommunikation.“*

*„Im Zuge dieses Projektes [ein FKEP] hat man dann versucht sehr viel stärker Hauptaugenmerk nicht nur auf die Fachkompetenz zu legen, sondern auf die Führungskompetenz, auf die sozialen Kompetenzen, sehr stark auf die kommunikativen Kompetenzen.“*

*„Man kriegt da so Führungswerkzeug, man kriegt eine andere Haltung zu dem ganzen Thema, dann geht dieser Change einfach viel schneller.“*

*„Das [FKEP] sind Programme die über eineinhalb Jahre rennen und wo wirklich dieser Schwerpunkt, und da haben wir uns bemüht, auf dieser kommunikativen Komponente ist.“*

Dieser starke Fokus auf das Thema der Kommunikation trägt Aussagen aus den Interviews zufolge bereits deutliche Früchte in der Linz AG. Mehrfach wird berichtet, dass die Kommunikation innerhalb des Unternehmens früher noch ganz anders gehandhabt wurde als heute und sich wesentlich verbessert hat, dass die Wertschätzung und der Umgang miteinander deutlich anders sind als vor zehn Jahren noch.

*„Na ja, was auch wichtiger geworden ist in den letzten zehn Jahren oder irgendwo in den letzten zehn Jahren ist das Thema Kommunikation und Information an die Mitarbeiter. Also wir haben psychologische Evaluierungen durchgeführt da in den Abteilungen und es gibt auch die Mitarbeiterbefragungen was dort immer wieder ein Thema ist das wiederkehrend ist und ein Schwerpunkt, dass sich die Mitarbeiter schlecht informiert fühlen.“*

*„Und ich denke mir, also ich merke es jetzt in meinem Umfeld auf der Abteilungsleiterebene aber auch mit gewissen Bereichsleitern, dass auf einem ganz anderen Niveau kommuniziert wird“*

*„Ja, Kommunikation hat sich stark verbessert. Also ich meine allein mit der EDV, Emails, Newsletter, Kundenzeitungen. Also das hat sich schon stark verbessert oder auch geändert.“*

*„[Das Informieren und Kommunizieren mit den Mitarbeitern] war in der Vergangenheit überhaupt kein Thema, hat man nicht gemacht, das passiert in der Zwischenzeit auch viel mehr also das ist auch eine Veränderung die glaube ich tatsächlich da ist im Vergleich zu vor zehn Jahren.“*

*„Und das ist ganz ein wichtiger Punkt, es ist wirklich so, dass wir die Besprechungen umorganisiert haben. Also wir haben jetzt regelmäßig Termine, wo man die Belegschaft bis runter zum Facharbeiter / Hilfsarbeiter zweimal im Jahr informieren was tut sich allgemein, auch wenn das nicht wichtig ist für den Mitarbeiter in der Tagesarbeit, nur dass sie wissen die und die Projekte laufen in der Linz AG in dieser Situation, die Strategie geht in diese Richtung, einfach dass sich informiert fühlen.“*

So kann mit dem richtigen Methodenverständnis und, wie in diesem Beispiel, mit einem „Aufrüsten“ mit gewissen Führungsmethoden und Führungswerkzeugen ein weiterer

Teil zu Bildung eines Verständnisses beigetragen werden, was es heißt zu führen und eine Führungskraft zu sein.

Kurzfassung	Zitat
<p>bereich vermittelt die g der Kommunikation</p>	<p>„weil unser Zugang ist jetzt, dass aus dem Personalbereich heraus das wesentlichste Führungsinstrument ist, ich hab als Führungskraft des Gespräch, ist die Kommunikation.“</p>
<p>ungskraft hat die nikation in der Hand</p>	<p>„also der dieses Instrument führt das seid ihr und euer Hauptinstrument ist die Kommunikation, die Kommunikation, die Kommunikation“</p>
<p>ikation ist wichtig für änderung und Führung</p>	<p>„wie gestalte ich eine Arbeitsbeziehung, wie versuche ich quasi Verhalten, quasi, äh, zu führen, das geht ja nur über Kommunikation das ist überhaupt der zentralste Punkt. Vor allem wenn man nochmal unterscheidet zwischen Management und Führen. Also Kommunikation ein zentrales Thema.“</p>
<p>nen starken Fokus bei äften und Mitarbeitern munication gegeben</p>	<p>„Maßnahmen gesetzt worden, Schulungen gesetzt worden, es ist das Coaching Modell für Führungskräfte aber auch für Mitarbeiter eingeführt worden, also es hat viele, viele Maßnahmen gegeben, um sicherzustellen, dass die Führungskräfte ordentlich kommunizieren mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um auch den Mitarbeiter entsprechend aufzurüsten im Bereich der Kommunikation.“</p>
<p>unkt der FKEP ist auf skompetenz, soziale en und Kommunikation</p>	<p>„Im Zuge dieses Projektes [Lead and go] hat man dann versucht sehr viel stärker Hauptaugenmerk nicht nur auf die Fachkompetenz zu legen, sondern auf die Führungskompetenz auf die sozialen Kompetenzen sehr stark auf die kommunikativen Kompetenzen.“</p> <p>Man kriegt da so Führungswerkzeug, man kriegt eine andere Haltung zu dem ganzen Thema, dann geht dieser Change einfach viel schneller.“</p>

## 5.6 Umgebungsverständnis

Eine Wandel im Führungsverständnis kann auch durch die Umstände und das Umfeld beeinflusst werden, in welchem eine Führungskraft sich befindet. Nicht nur durch das Unternehmen und die anderen Führungskräfte, sondern auch von außerhalb des Unternehmens wirken Einflüsse auf das Führungsverständnis. Zum einen wird in den Interviews berichtet, dass manche Änderungen im Führungsverständnis in der Linz AG sich zugleich auch in der Gesellschaft abspielen und so selbstverständlich auch in der Linz AG als „Spiegel der Gesellschaft“ stattfinden. Der heute in der Linz AG zu beobachtende starke Fokus auf das Thema der Führungskräfteentwicklung kann theoretisch teilweise auch als Einfluss von außen in das Unternehmen kommen, wenn in der Gesellschaft zeitgleich eine ähnliche Entwicklung stattfindet. So wird in den Interviews immer wieder berichtet, dass manche Änderungen im Bewusstsein und im Führungsverständnis wahrscheinlich nicht nur Linz AG- spezifisch sind.

*„Na ja ich glaube das kommt schon jetzt aus den Bildungsprogrammen, ja woher kommt das ist eine gute Frage. Ich glaub, dass das allgemein in der Gesellschaft also so ist, dass das Bewusstsein für Kollegen und Mitmenschen sich ein bisschen geändert hat, also im Land“*

*„aber manchmal braucht man auch ein bisschen einen Schubs im eigenen Bewusstsein, das hat ja für mich auch in meinem Verhalten selber auch eine Bedeutung. Und insofern sind wir halt logischerweise ein Spiegel der Gesellschaft und ich glaube, dass es nicht überall modern und dynamisch zugeht“*

Auch der gerade stattfindende Generationenwechsel in den Führungspositionen der Linz AG scheint das Führungsverständnis zu beeinflussen. Es wird berichtet, dass neue Mitarbeiter neuen Schwung, neue Anforderungen und Erwartungen von außen in das Unternehmen bringen, sowie auch einen anderen Umgang benötigen und fordern. Die älteren Generationen scheinen einen deutlich anderen Führungsstil zu haben, welcher sich auch nicht so schnell ändert bzw. auf Einflüsse wie z.B. auf FKEP nicht so anspricht oder reagiert. Junge Mitarbeiter können sich nicht an Jahrzehnten an eigener Führungserfahrung orientieren und können allein deswegen schon offener sein etwas Neues auszuprobieren und neue Führungskonzepte anzuwenden und umzusetzen.

*„Ja im Moment, also was ich wahrnehme, ist, dass eine starke Änderung stattfindet. Nämlich Generationenwechsel würde ich das wirklich nennen.“*

*„dort wo aus der Altkultur noch Vertreter sitzen die dort, es ist jetzt keine Wertung, ob sie es gut oder schlecht machen, aber dort ist der Führungsstil ein anderer“*

So gibt es auch von außen, durch Entwicklungen in der Gesellschaft und durch neue Mitarbeiter, welche in das Unternehmen kommen, einen deutlichen Einfluss auf das Führungsverständnis. Dabei ist es wesentlich, diese Entwicklungen zu erkennen und auch dementsprechend zu reagieren.

*„Das Image in der Öffentlichkeit ist sehr viel wichtiger heutzutage dadurch, dass sehr viel nach außen transportiert wird, von den Lehrlingen bereits, wie es abläuft, wie der Ton dort und dort ist. Wenn man jetzt darauf hoffen muss, dass sich wieder Lehrlinge bewerben oder die Mitarbeiter dableiben dann wird man sich sehr gut überlegen wie geht man mit Lehrlingen um, also das spielt da alles rein, und das Bewusstsein auch von jungen Leuten ist ganz ein anderes, also wie soll man sagen das Selbstverständnis als Arbeitnehmer, es ist heutzutage sehr viel mehr Selbstbewusstsein da auch bei Lehrlingen und bei jungen Arbeitern, also ich denke vor zehn Jahren war das anders.“*

*„Also besonders neue und junge Mitarbeiter die sind dann schon anders als wir als Babyboomer das waren. Also die schauen auf Work-Life Balance, sie wollen ihre Interessen abgedeckt haben und wenn sie gut sind, dann überlegen sie, ob sie überhaupt bleiben, also das hätte es früher nicht gegeben, da ist man geblieben.“*

*„ein moderner, junger, ich sage mal externer Mitarbeiter der jetzt nicht herinnen herauskommt aus der Kultur, den müssen wir natürlich anders behandeln, das ist ein wesentliches Thema und da ist sehr wohl zu differenzieren und bringt einen neuen Schwung rein“*

Soweit es in den Interviews berichtet wurde, handelt es sich hierbei vor allem um positive Entwicklungen und Chancen auf Veränderung, welche sonst nicht oder nur schwer möglich wären. Als Führungskraft scheint es wichtig zu sein, diese Entwicklungen im eigenen Umfeld zu erkennen, sich auf Einflüsse von außen einlassen zu können, entsprechend zu reagieren und die dabei gewonnenen Erkenntnisse auch in das eigene Führungsverständnis aufzunehmen. In Tabelle 5-6 sind wiederum die Themen des Umgebungsverständnisses strukturiert und kategorisiert dargestellt.

Zitate	Kurzfassung	Zitat
neue Generation	Das Thema Führen und wie man führt wird heute vielleicht auch in der Gesellschaft anders behandelt und gesehen als früher.	„also mein Vorgesetzter hat da auch verschiedene Kurse gemacht, aber so wirklich wie man führt hat er glaub ich nie, weißt du was führen eigentlich ist und so weiter und die verschiedenen Führungsstile und auch das ist in früheren Zeiten nicht so behandelt worden. Da gehe ich davon aus, dass es generell in der Gesellschaft so ist, da glaube ich nicht, dass die Linz AG die einzige ist, aber das weiß ich nicht.“
außen nehmen	Das Bewusstsein für die Mitmenschen ist heute allgemein in der Gesellschaft anders als früher noch.	„Na ja ich glaube das kommt schon jetzt aus den Bildungsprogrammen, ja woher kommt das ist eine gute Frage. Ich glaub das ist allgemein in der Gesellschaft also so ist, dass das Bewusstsein für Kollegen und Mitmenschen sich ein bisschen geändert hat also im Land“
	Die Entwicklungen in der Linz AG sind in gewisser weise auch ein Spiegel der Gesellschaft	„aber manchmal braucht man auch ein bisschen einen Schubs im eigenen Bewusstsein, das hat ja für mich auch in meinem Verhalten selber auch eine Bedeutung. Und insofern sind wir halt logischerweise ein Spiegel der Gesellschaft und ich glaube, dass es nicht überall modern und dynamisch zugeht“
	Junge Leute haben andere Anforderungen und Erwartungen wie früher noch	„Bei den Mitarbeitern ist es so, sie sind alle junge Leute die Anforderungen und Erwartungen von jungen Leuten die jetzt zu uns ins Unternehmen kommen sind ganz andere wie noch vor 10 Jahren vor 15 Jahren vor 20 Jahren.“
	Neue Generation bringt neue Möglichkeiten	„das sind schon auch Entwicklungen möglich geworden die vorher einfach nicht mehr möglich waren, mit dieser gestandenen Führungsriege“
wechselläufiges	Die ältere Generation hat ein anderes Führungsverständnis  Neue Mitarbeiter müssen anders behandelt werden und bringen neuen Schwung	„Es sind schon eher ältere Personen dabei die jetzt die Führungskräfte noch darstellen, das ist doch ein anderes Führungsverhalten gewesen, [...] hat schon eine stark andere Führungs-Idee gehabt, wie ich jetzt habe“  „ein moderner junger ich sage mal externer Mitarbeiter der jetzt nicht herinnen herauskommt aus der Kultur den müssen wir natürlich anders behandeln, das ist ein wesentliches Thema und da ist sehr wohl zu differenzieren und bringt einen neuen Schwung rein“

## 5.7 Führung **Tabelle 5-6 - Umgebungsverständnis**

So zeigt sich ein Wandel des Führungsverständnisses in den in den letzten Kapiteln betrachteten Teil-Verständnissen rund um das Thema Führung. In diesem Kapitel soll nun analysiert werden, was die interviewten Führungskräfte über ihren Führungsstil bzw. den Führungsstil in der Linz AG berichten und ob auch hier in den letzten zehn Jahren eine Änderung oder ein Umdenken stattgefunden hat.

Bei der Auswertung der Interviews wird deutlich, dass wenn von Führungsstil die Rede ist, meistens von einem kooperativen Führungsstil oder situativen Führungsstil gesprochen wird. Teilweise als schon vorhanden und praktiziert, aber auch als ein Ziel, welches von den Führungskräften zu erreichen angestrebt wird.

### 5.7.1 Kooperativer Führungsstil

Hierbei wird berichtet, dass die vor zehn und mehr Jahren vorherrschenden hierarchisch geprägten Führungsstrukturen mittlerweile aufgebrochen sind und viel Verantwortung und Kompetenz bei den Mitarbeitern liegt. Es herrscht das Verständnis, dass nicht nur die Führungskraft, sondern auch die Mitarbeiter auf Führung Einfluss nehmen, in Entscheidungen mit einbezogen werden und auf ihre Art Führung mitgestalten.

*„Und jetzt bin ich selber seit 2010 Bereichsleiter also seit 11 Jahren, und habe versucht von Anfang an dieses Wort des kooperativen Führungsstils wirklich zu*

*Leben. Also weg von patriarchalen letztendlich geprägten Systemen hin zu einem kooperativen Führungsstil. Und das ist so ein Kulturwandel, wenn ich ehrlich bin, an dem ich heute noch, in wesentlich geringerem Ausmaß, aber durchaus noch nach wie vor daran arbeite so von dieser Beamtenkultur von dieser patriarchalen Kultur wirklich so in eine, kooperativer Führungsstil heißt für mich auch in eine gemeinsame Verantwortung zu kommen“*

*„Also wie hat sie sich entwickelt in den letzten 10 - 15 Jahren? Also aus meiner Sicht Übertragung der Verantwortung und der Kompetenz zu den unteren Ebenen bis zum Mitarbeiter“*

Es herrscht unter den interviewten Führungskräften ein deutliches Verständnis, dass man nicht nur als Führungskraft die Mitarbeiter führt und beeinflusst, sondern dass auch umgekehrt die Mitarbeiter in gewisser Weise führen und von der anderen Seite diese Führungsbeziehung mitgestalten.

*„also ein gegenseitiges Führen war immer schon, aber es wird immer stärker im Laufe der letzten 15 Jahren ist das stärker. Also auch seitens der Mitarbeiter, zumindest bei mir, ich lasse das zu und fördere das auch“*

*„da kann man nicht sagen: liebes Team, bitte verändere dich, dann verändere ich mich von der Führung auch, also das muss schon umgekehrt passieren, die Impulse müssen von der Führung ausgehen, aber es beeinflusst sich gegenseitig, das wollte ich eigentlich damit sagen“*

*„aber das wirkt auch auf Führung, weil das ist auch so eine Auffassung die ich habe, eine Führungsbeziehung, nicht nur die Wurst hat zwei Enden, sondern auch eine Führungsbeziehung hat jemanden der führt und es gibt einen Geführten. Und beide bestimmen Führung meiner Meinung nach, ich glaube auch dass ein Mitarbeiter einer Führungskraft führt in gewisser Weise und vice versa ist es an sich ja eh logisch, dass es so ist.“*

*„Und wenn man einen kooperativen Führungsstil will, dann ist es auch wichtig, dass die Leute aktiv kommunizieren, wurscht in welcher Rolle, Führungskräfte oder Geführte, und es ist nicht entscheidend, dass quasi immer quasi so Dinge dann passieren, wenn die oberste Leitung das in der Form da quasi reflektiert hat.“*

## 5.7.2 Situativer Führungsstil

Der zweite Führungsstil, welcher im Führungsverständnis vieler interviewter Führungskräfte eindeutig verankert ist, wird oft als situativer Führungsstil beschrieben und beinhaltet das Verständnis, dass es nicht nur einen einzigen und immer richtigen Führungsstil gibt, sondern dass gewisse Situationen einen Führungsstil erfordert, welcher in einer anderen Situation vielleicht weniger angebracht ist.

*„Für mich Voraussetzung einer guten Führung, oder sagen wir mal so einer, wie heißt es schön, der Führungsstil, situativer Führungsstil ist genau das, was man bei uns leben muss oder in meinem Bereich leben muss, weil das schwankt von wirklich einmal draufhauen und sagen: so jetzt ist genug, bis zu fast freundschaftlichen Gesprächen ist da alles drinnen.“*

*„das ist für mich eine sehr sehr wichtige Aufgabe wie man mit wem, wieviel der von einem als Führungskraft braucht und welche Art von Führungskraft der braucht, das ist ganz entscheidend, dass ich da in den verschiedenen Positionen der Führungsmöglichkeiten, immer wieder herum wechsle“*

Mehrfach wird in den Interviews berichtet, wie die Führungskräfte verschiedene Rollen einnehmen, je nach dem, was die Mitarbeiter gerade brauchen. Das Führungsverständnis der Führungskräfte zeigt sich so in diesen beiden hier beschriebenen Führungsstilen. Ein kooperativer und situativer Führungsstil scheint von den meisten der interviewten Führungskräfte in der Linz AG angestrebt und gelebt zu werden.

## 5.8 Ursachenanalyse

Aus den Interviews lassen sich also mehrere Verständnisse ableiten, bei denen es eine Entwicklung in den letzten zehn Jahren gegeben hat und die sich nicht nur auf den Führungsstil, sondern auch auf das Führungsverständnis und die Führungsidentität auswirken.

In weiterer Folge soll nun analysiert werden, woher dieser Wandel und auch die Entwicklung von einer Manageridentität hin zu einer umfassenderen Führungsidentität kommen und welche Ereignisse aus Sicht der befragten Führungskräfte dazu

beigetragen haben. Dazu sollen wiederum die Aussagen zu diesem Thema aus den Interviews herangezogen werden.

### 5.8.1 Führungskräfteentwicklungsprogramme

Die am häufigsten mit diesem Wandel und einem neuen verbesserten Führungsverständnis in Verbindung gebrachte Ursache sind die Entwicklungsprogramme für Führungskräfte in der Linz AG. Diese tragen eindeutig dazu bei, dass das Thema Führen einen hohen Stellenwert besitzt und im Zentrum steht. Der Großteil der befragten Führungskräfte kommt schnell auf die FKEP zu sprechen, wenn es um die Ursachen für positive Entwicklungen geht und es wird berichtet, dass die FKEP dabei helfen das eigene Führungsverständnis zu verändern und zu entwickeln.

*„wenn ich nicht laufend meine Trainings mache und mich nicht laufend selber hinterfrage als Führungskraft in meinen Coachings, irgendwann bleib ich stehen.“*

*„Und auch ich hab sowas [Führungsweiterbildungsprogramme] konsumiert und das hat mir auch geholfen da meine Blickwinkel etwas zu verändern.“*

*„Das habe ich gemerkt, diesen Führungsstil hätte ich oder habe ich am Anfang eher eingeschlagen, aber durch Entwicklungen und durch Unterstützung hab ich dann hier einen anderen Weg auch mitbekommen“*

*„diese konzentrierten Führungskräfteentwicklungsprogramme, die wirklich glaub ich wo wir 15 Tage haben und gut abgestimmt diese ganzen Führungsthemen durchmacht, das hat schon wirklich nochmal, das bringt schon wirklich Schwung in die ganze Sache“*

FKEP schaffen die Möglichkeit, an der eigenen Entwicklung zu arbeiten und diese zu beeinflussen. Dadurch wird es Führungskräften ermöglicht oder erleichtert ein eigenes Führungsverständnis zu entwickeln, statt einfach in die Fußstapfen des Vorgängers zu treten und dessen Führungsstil zu übernehmen, wie ein Abteilungsleiter der Linz AG berichtet:

*„Er [der letzte Abteilungsleiter] hat schon eine stark andere Führungs-Idee gehabt wie ich jetzt habe und das hat sich bei mir jetzt schon verändert, damals*

*hätte ich mich jetzt vielleicht in diese Richtung, also von dem aus, dem gesamten Konstrukt was ich da eben erfahren habe, ich hätte mir eine Führungsidee zusammengebastelt. Aber das hat sich jetzt durch diese Fortbildung bzw. auch durch die, natürlich durch praktische Erfahrung, sich einfach auch sehr stark verändert“*

Diese Aussage zeigt deutlich, dass FKEP dazu beitragen können, mit alten Mustern und Führungsideen in einem Unternehmen zu brechen, die sonst vielleicht von der nächsten Generation von Führungskräften wieder übernommen werden, weil in den ausschlaggebenden Momenten keine Alternativen zur Auswahl zu stehen scheinen und man sich stark an dem orientiert, was man bereits kennt. Dieser Punkt wird mehrfach bestätigt und bringt zentral die Bedeutung der FKEP zum Vorschein, so wie auch hier von einem Teamleiter der Linz AG:

*„das ist für mich ein essenziell wichtiger Punkt und das muss ich sagen bin froh, dass es das gibt, das hat es nämlich im Verhältnis früher so wie ich das verstanden habe auch nicht gegeben in dieser Ausprägung, das ist in den letzten Jahren entstanden und das ist für mich mal so die Systeme, Führung zu erlernen, nicht mehr in einer Führungsrolle aufzuwachsen und reinzuwachsen, sondern auch ein mögliches Coaching und eine mögliche Entwicklung“*

Auch lässt sich deutlich auf diese Programme zurückführen, dass Führen als eine Profession gesehen wird, da dadurch das Verständnis vermittelt und gestärkt wird, dass Führungsqualitäten erlernbar sind. So berichtet ein Abteilungsleiter der Linz AG:

*„diese intensiven Ausbildungsprogramme auf allen Führungsebenen wo einfach sehr stark die Selbstreflexion beleuchtet wird und weiters auch Instrumente in die Hand, in die Hände gegeben werden beziehungsweise auch wirklich die, die Information fließt, dass Führung auch ein Handwerkszeug ist, dass wir da wirklich viel lernen können.“*

Des Weiteren sind auch die Themen, bei denen es deutliche Verbesserungen gegeben hat, wie z.B. die Kommunikation und die sozialen Kompetenzen, ganz zentral in diesen FKEP vertreten.

*„Was sich verändert hat ist natürlich die Intensität und die Inhalte in der Führungskräfteentwicklung auch, eben dadurch, dass viel stärker soziale und kommunikative Kompetenzen drinnen sind“*

So scheinen die FKEP eine wesentliche Rolle bei den Entwicklungen in der Linz AG gespielt zu haben. Gleichzeitig herrscht auch das Verständnis, dass dies keine abgeschlossenen oder einmaligen Entwicklungen waren, sondern hier stets Auffrischung und Vertiefung benötigt wird um auf dem eingeschlagenen Weg bleiben zu können:

*„wenn ich sage ich hab vor 15 Jahren eh eine Ausbildung gemacht und das ist eh alles paletti dann bin ich am Holzweg, dann bin ich falsch als Führungskraft“*

*„Sie [die Themen der FKEP] überholen uns immer so in Wellen, das stelle ich auch fest. Also man darf nie glauben aus der Entwicklungsseite heraus: das Thema haben wir schon mal durchgekaut, damit ist es erledigt.“*

### **5.8.2 Persönliche laufende Entwicklung und Reifung**

Ein zweiter Punkt, der in den Interviews erwähnt wird und einen Einfluss hat auf einen Wandel im Führungsverständnis, ist die persönliche Entwicklung der einzelnen Führungskräfte. Indem neue Methoden und Ansätze erprobt werden, Fehler gemacht werden können und Erfahrungen gesammelt werden, kann sich ein Führungsverständnis verändern, entwickeln oder auch festigen. Von einzelnen Führungskräften werden die eigene Entwicklung und das Sammeln eigener Erfahrungen sogar als das „Um und Auf“ beschrieben, wie hier von einem Abteilungsleiter der Linz AG:

*„Drei Jahre bin ich jetzt Abteilungsleiter, das ist schon, gegen die eigene Erfahrung kommt dann auch der Lehrgang nicht an, das ist das Wichtigste, dass man das wirklich macht und erfährt und auch wirklich mit Trial and Error, dass man das ausprobiert die Ideen die man hat, das ist trotzdem für mich das Um und Auf, das wenn man eine gute Grundlage hat, eben durch diese Inputs oder die Erfahrung durch andere oder auch diesen Lehrgang, aber natürlich auch die eigenen Erfahrungen und die eigene Entwicklung muss man auch, also einige Fehler muss man machen.“*

Die persönliche Entwicklung einer Führungskraft kann sich wesentlich auf das Führungsverständnis auswirken, vor allem in Kombination mit weiteren Faktoren wie FKEP oder dem Orientieren an Vorbildern. So können auch andere Führungskräfte und deren Führungsstile die Entwicklung des eigenen Verständnisses von Führung beeinflussen, wie hier von einem Abteilungsleiter der Linz AG berichtet:

*„[...] und die Erfahrung die ich eben mitbekommen habe von den Führungsstilen der anderen. Also das war schon auch eine wichtige Entwicklung für mich.“*

Aus den Interviews mit den Führungskräften lässt sich klar erkennen, dass in der Linz AG heute deutlich mehr auf die individuelle Entwicklung der Führungskräfte geachtet wird als das früher noch der Fall war. So berichtete beispielsweise ein Teamleiter:

*„wie gesagt, früher sind sie halt rausgewachsen, die sind auch operativ die Führungskräfte, die sind einfach hierarchisch mit dem Dienstalter gewachsen. Das gibt es jetzt nicht mehr, das ist auch gut so, oder nehmen wir es so, da wird jetzt schon mehr auf die Entwicklung Wert gelegt und das macht auch Sinn.“*

### 5.8.3 Zeitgeist und Generationenwechsel

Neue Mitarbeiter bringen neue Ideen, Ansichten und Erwartungen in das Unternehmen ein. Auch fällt es jungen Mitarbeitern, welche noch nicht eine lange Geschichte und Jahrzehnte an Erfahrung in der Linz AG haben, leichter neue Ideen umzusetzen. Dieser Generationenwechsel wird momentan von den Interviewpartnern in der Linz AG beobachtet.

*„ist dann mit der Zeit besser geworden, weil relativ viele Pensionierungen angestanden sind und wir jetzt mittlerweile ein sehr junges Team haben, also ich glaube der älteste meiner Mitarbeiter ist jetzt 60 und da habe ich genau einen, dann sind wir schon irgendwo bei 45 und drunter.“*

Häufig wird berichtet, dass mit älteren Führungskräften neue und moderne Entwicklungen nicht so einfach umzusetzen sind und waren. Auch wird angemerkt, dass das Führungsverständnis der älteren Generationen noch ein ganz anderes war als das heute vorherrschende und in den FKEP vermittelte. Ein Abteilungsleiter der Linz AG berichtete hier beispielsweise:

*„da sind schon auch Entwicklungen möglich geworden die vorher einfach nicht mehr möglich waren, mit dieser gestandenen Führungsriege“*

In den Interviews wurde berichtet, dass der Führungsstil in den Bereichen der älteren Generation sich unterscheiden von dem in den Bereichen, wo jüngere Führungskräfte nachrücken. So berichten hier zwei Abteilungsleiter über ihre Erfahrungen:

*„Es sind schon eher ältere Personen dabei die jetzt die Führungskräfte noch darstellen, das ist doch ein anderes Führungsverhalten gewesen, [...] hat schon eine stark andere Führungs-Idee gehabt, wie ich jetzt habe“*

*„[es sind] Leute nachgerutscht, die dann alles nicht mehr mitgemacht haben, die mit einer ganz anderen Erwartung und Einstellungen hineinkommen“*

*„Aber das sind so praktische Wahrnehmungen wo junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da einfach von vornherein eine andere Grunderwartung haben wie die, die schon zehn Jahre da sind.“*

Neue Mitarbeiter und Führungskräfte, welche „von außen“ in das Unternehmen kommen, bringen dadurch auch neue Ideen, Erwartungen, Sichtweisen und Erfahrungen ein. Zusätzlich haben jüngere und unerfahrene Führungskräfte in der Regel den Vorteil, offener zu sein für neue Ideen und Verständnisse, wie sie z.B. in den FKEP vermittelt werden, da sie sich nicht auf Jahrzehnte von Erfahrung stützen können und ihren eigenen Weg noch finden müssen.

*„Bei den Mitarbeitern ist es so, sie sind alle junge Leute, die Anforderungen und Erwartungen von jungen Leuten die jetzt zu uns ins Unternehmen kommen sind ganz andere wie noch vor 10 Jahren vor 15 Jahren vor 20 Jahren.“*

*„wenn man mal sozialisiert wurde in einer bestimmten Weise da dann auch wenn die Ansage anders lautet, in ein anderes Fahrwasser zu kommen, das ist schon eine Challenge, das geht schon, aber halt das ist für einen jungen Mitarbeiter wesentlich einfacher wie für einen der schon 20-30 Jahre in einem Unternehmen ist“*

Auch gibt es in der Gesellschaft gerade einen ähnlichen Wandel, weg von älteren Verständnissen von Führungskonzepten hin zu moderneren Ansätzen, wodurch auch

die einzelnen Führungskräfte der Linz AG in ihrem Führungsverständnis einen Einfluss erfahren.

*„also mein Vorgesetzter hat da auch verschiedene Kurse gemacht, aber so wirklich wie man führt, hat er glaub ich nie, weißt du was führen eigentlich ist, und so weiter, und die verschiedenen Führungsstile. Und auch das ist in früheren Zeiten nicht so behandelt worden. Da gehe ich davon aus, dass es generell in der Gesellschaft so ist, da glaube ich nicht, dass die Linz AG die einzige ist“*

In Kombination mit dem stattfindenden Generationenwechsel und in das Unternehmen von außen einfließenden Entwicklungen können die FKEP eine besonders starke Wirkung entfalten, da die neu in das Unternehmen kommenden Mitarbeiter in der Regel noch keine besonders gefestigten Vorstellungen haben, wie die Abläufe auszusehen haben, frischen Wind mitbringen und noch offen sind für neue Ideen.

*„Also würde ich beides, einerseits müssen die Plätze frei gemacht werden, dass neue Führungskräfte kommen, die bereit sind das Thema Führen vielleicht neu anzuschauen, und wenn dann parallel in genau diese, eine solide Führungsausbildung angeboten wird, dann passiert das halt sehr schnell und sehr gut.“*

*„Ich glaube durchaus auch im Zusammenhang mit der Fusion aber auch im Prinzip wollte man diesen Generationswechsel dann nutzen, um einen neuen Geist zu implementieren.“*

## 6 Analyse und Handlungsempfehlungen

Durch die Analyse der Interviews mit Führungskräften lassen sich, wie soeben dargelegt, mehrere Punkte identifizieren, welche zu einem Wandel im Führungsverständnis beitragen können. In diesem Kapitel sollen nun die Ergebnisse aus Kapitel 5 zusammengefasst, analysiert und daraus resultierende Handlungsempfehlungen spezifisch für die Linz AG sowie auch allgemein für die Führungskräfteentwicklung betrachtet werden.

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Entwicklung eines Führungsverständnisses und einer Führungsidentität scheinen von vielen verschiedenen Einflussfaktoren abzuhängen. Die Ergebnisse der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Interviews legen nahe, dass ein Führungsverständnis sich aus einer Reihe weiterer Verständnisse zusammensetzt, welche jeweils einen Einfluss auf die Führungsidentität haben. Jedes dieser Verständnisse trägt seinen Teil dazu bei, dass eine Führungskraft das eigene Führungsverständnis weiterentwickelt und sich letztendlich auch als Führungskraft wahrnimmt. Es zeigt, dass eine Führungsidentität nichts Triviales und Eindimensionales ist, sondern vielschichtig aufgebaut und mehreren Einflussfaktoren ausgesetzt ist.

Aus den Interviews wird deutlich, dass es in den letzten zehn Jahren einen Wandel der Führungsidentität in der Linz AG gegeben hat. Dieser zeigt sich, wie in Kapitel 5 dargelegt, durch mehrere neuen Verständnisse davon, was es bedeutet eine Führungskraft zu sein. Das Selbstbild der interviewten Führungskräfte in der Linz AG, sowie auch deren Blick auf das Thema Führung, hat in den letzten zehn Jahren eine deutliche Entwicklung durchgemacht. Es wurde beschrieben, dass das Führungsverständnis früher ein deutlich anderes war und die Führungskräfte sich hauptsächlich als Manager gesehen und auch so gehandelt haben. Erst im Laufe des letzten Jahrzehnts hat sich hier unter den meisten der interviewten Führungskräfte das Verständnis breit gemacht, dass es einen wesentlichen Unterschied zwischen Managen und Führen gibt. Heute kann den interviewten Führungskräften eine ausgeprägte Führungsidentität zugeschrieben werden. Es wird klar zwischen Managen und Führen unterschieden, es herrscht das Verständnis, dass als

Führungskraft nicht nur in erster Linie die eigene Sachkompetenz ausschlaggebend ist, sondern dass es Führungskompetenzen gibt, welche wesentlich zum erfolgreichen Führen beitragen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Entwicklungen in der Linz AG in den letzten zehn Jahren von einer Manageridentität zu einer Führungs-Identität auf den neuen Führungsverständnissen der Führungskräfte aufbauen. Das Thema Führung wird von den befragten Führungskräften heute deutlich anders gesehen und verstanden als vor zehn Jahren noch. Diese neuen Verständnisse werden wiederum von drei wesentlichen Säulen getragen, wie in Kapitel 5.8 erörtert und in Abbildung 10 zusammenfassend dargestellt.

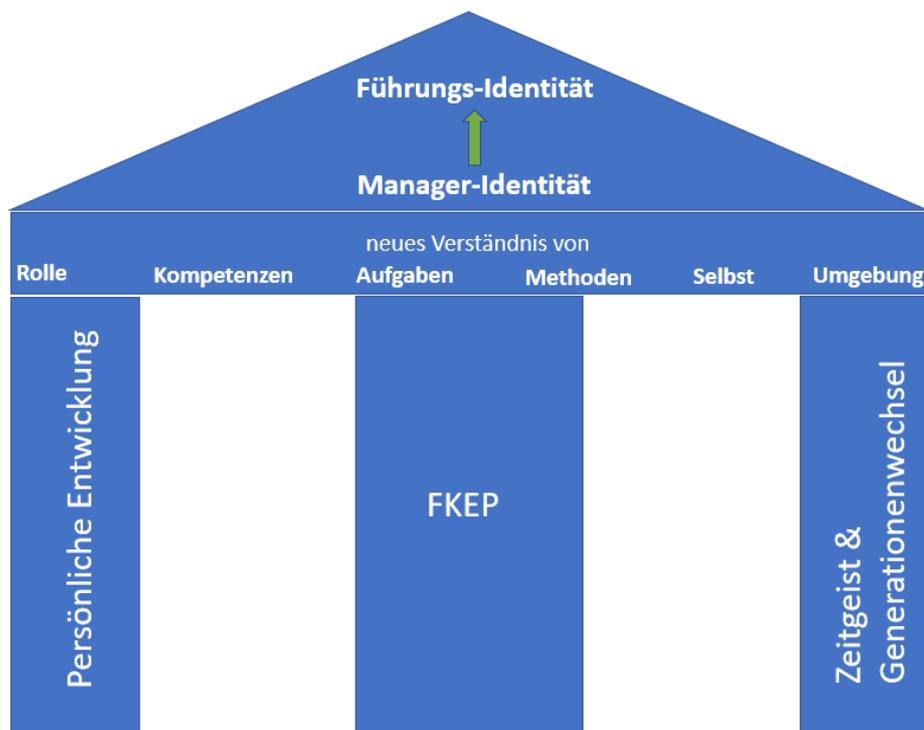


Abbildung 10 – Identitätswandel Struktur

Als zentrale Säule dieser Entwicklung stehen hier die FKEP, welche laut Aussagen vieler interviewter Führungskräfte eine zentrale Rolle bei den Entwicklungen der letzten Jahre gespielt haben. Des Weiteren trägt sowohl die persönliche Entwicklung einzelner Führungskräfte im Laufe der Jahre ihren Teil dazu bei, sowie auch Einflüsse von außen, welche beschleunigt durch einen gerade stattfindenden Generationenwechsel in das Unternehmen einfließen. Diese drei Faktoren haben, laut

Aussagen der interviewten Führungskräfte, in den letzten Jahren in der Linz AG wesentlich dazu beigetragen, dass sich der Blick auf das Thema Führung geändert hat und sich in mehreren Bereichen neue Verständnisse entwickelt haben. Auf diesen Entwicklungen im Führungsverständnis baut der beobachtete Wandel in der Linz AG, weg von einer reinen Manageridentität hin zu einer umfassenderen Führungs-Identität, auf.

## 6.2 Einschränkungen der Ergebnisse

Bei der Betrachtung der Resultate der in dieser Arbeit durchgeführten Fallstudie ist zu beachten, dass sich die daraus extrahierte Theorie zur Entwicklung eines Führungsverständnisses auf den Erfahrungen und Berichten von lediglich zehn Führungskräften stützt. Darüber hinaus ist zu beachten, dass all diese Führungskräfte aus demselben Unternehmen kommen und somit zwangsläufig ein sehr spezifischer und lokaler Einblick gewährt wird, dessen Gültigkeit nicht unbedingt uneingeschränkt auf andere Führungskräfte oder andere Unternehmen übertragen werden kann.

Für die Durchführung dieser Studie wurden viele Führungskräfte von der Personalabteilung der Linz AG angeschrieben, worauf sich zehn Personen zu einem Interview bereit erklärt hatten. Die Führungskräfte wurden folglich nicht extern und zufällig ausgewählt, sondern durch die Personalabteilung und auch durch die Freiwilligkeit der Teilnahme an den Interviews naturgemäß vorselektioniert, was in der Hinsicht auf die Repräsentativität dieser Studie in Betracht gezogen werden sollte. So könnte z.B. die Vermutung aufgestellt werden, dass sich in erster Linie Führungskräfte zu einem Interview bereit erklärt hatten, welche gerne über ihr Führungsverständnis reden und auch das Gefühl haben zu diesem Thema etwas berichten oder beitragen zu können und gleichzeitig andere Führungskräfte, welche mit der Thematik weniger anfangen können, sich gar nicht erst gemeldet haben.

Letztendlich muss auch der Faktor berücksichtigt werden, dass die befragten Führungskräfte möglicherweise versucht waren, sich und ihre eigene Entwicklung in den letzten Jahren geschönt darzustellen, da vielleicht das Vertrauen in eine völlig anonyme Auswertung nicht bei allen gegeben war.

## 6.3 Handlungsempfehlungen für die Linz AG

Aus den Ergebnissen der geführten Interviews ergibt sich ein durchwegs positives Bild für die Entwicklung der Linz AG zum Thema Führungskräfteentwicklung in den letzten zehn Jahren. Diese Arbeit soll dazu beitragen, die zentrale Rolle der Identität von Führungskräften in der Führungskräfteentwicklung hervorzuheben und zu zeigen, dass deren Entwicklung sich positiv auswirkt. Wie in Kapitel 3 schon kurz angesprochen, beschreiben Day & Harrison die Unterschiede von Führungskräfteentwicklung und Führungsentwicklung, wobei zweiteres über die fachlichen und persönlichen Entwicklungen der einzelnen Führungskräfte hinausgeht und sich auch auf die Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie auf das Organisationsklima und die Kultur fokussiert. Dabei bezeichnen sie die Identität als das zentrale Bindeglied zwischen Führungskräfte- und Führungsentwicklung (Day, Harrison 2007, S. 368). Day & Harrison schreiben, dass diese beiden in FKEP selten zusammengebracht werden und dass es von großer Bedeutung ist, Führungskräfteentwicklung und Führungsentwicklung zu verbinden, indem nicht nur auf die Entwicklung der Identität der einzelnen Führungskraft geschaut wird, sondern auch die gemeinsame und im Miteinander ausgehandelte Identität als kollektive Einheit betrachtet wird (Day, Harrison 2007, S. 369).

In der Linz AG scheint die Entwicklung von Führungskräften weit fortgeschritten zu sein und auch gut zu funktionieren. Wie die in Zuge dieser Arbeit durchgeführten Interviews aufzeigen, hat sich in diesem Bereich in den letzten zehn Jahren viel getan. Für eine nachhaltige und andauernde Entwicklung und Verbesserung ist zusätzlich der Fokus auf die sich bereits entwickelnde Führungsidentität von zentraler Bedeutung. Die Linz AG könnte daher durch den Fokus auf diesen Bereich sowie auf die von Day & Harrison oben beschriebenen Themen besonders profitieren. Eine gute Führungskräfteentwicklung, wie sie in der Linz AG derzeit schon praktiziert wird, legt dafür das notwendige Fundament.

Die Bemühungen im Bereich der Führungskräfteentwicklung scheinen in der Linz AG deutlich Früchte zu tragen. Die Ergebnisse dieser Studie können daher als Bestätigung aufgefasst werden, den bisher eingeschlagenen Weg auch weiterhin zu verfolgen. Aus den Interviews geht eindeutig hervor, dass die FKEP viel Anklang finden und geschätzt werden, sowie dass deren Beitrag zu einer positiven Entwicklung in der Linz AG in den letzten zehn Jahren deutlich spürbar ist.

So lässt sich neben einem Wandel im Führungsverständnis bei der Analyse der geführten Interviews erkennen, dass die Entwicklungen in der Linz AG ganz allgemein aus Sicht der befragten Führungskräfte sehr positiv sind. 57-mal wurde in den Interviews erwähnt, dass etwas besser geworden ist. Dem gegenüber stehen lediglich vier Erwähnungen, dass etwas schlechter ist als es mal war.

Die meisten Führungskräfte kommen bei der Frage nach Ursachen für positive Entwicklungen in der Linz AG schnell auf das Thema der FKEP zu sprechen. Sämtliche interviewten Führungskräfte sehen einen direkten Zusammenhang zwischen den FEKP und den positiven Entwicklungen in der Linz AG. Auch scheint es besonders bei den in den FKEP zentral behandelten Themen wie z.B. der Kommunikation in den letzten zehn Jahren positive Entwicklungen gegeben zu haben, was deren Auswirkung und Sinnhaftigkeit weiter unterstreicht. Um die positiven Entwicklungen beizubehalten und auszubauen, sollte die Linz AG daher neben der aktuell bereits gut funktionierenden Führungskräfteentwicklung auch einen verstärkten Fokus auf die Entwicklung der Führungskräfteidentität sowie die der Führungsidentität legen.

## 6.4 Handlungsempfehlungen für Personalentwicklung

Jedoch lassen sich nicht nur für die Linz AG aus den Interviews mit deren Führungskräften Handlungsempfehlungen ableiten, sondern auch allgemeiner für die Führungsidentitätsentwicklung. Im Zuge dieser Arbeit wird einmal mehr die Komplexität einer Führungsidentität aufgezeigt, welche viele verschiedene Einflussfaktoren besitzt, die so weit wie möglich für die Entwicklung einer Führungsidentität im Blick behalten werden sollten. Eine Führungsidentität zu entwickeln ist eine große und zeitweise unübersichtliche Aufgabe für Führungskräfte. Die Unterteilung in die hier identifizierten sechs Teilverständnisse kann dabei helfen, in kleinen und konkreteren Schritten sich dem Thema der Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses und so in weiterer Folge der Entwicklung einer Führungsidentität zu nähern. So kann sich die Personalentwicklung auf einzelne Aspekte bzw. Verständnisse konzentrieren und sich dabei die in Tabelle 6-1 angeführten Fragen zu deren Entwicklung stellen.

Verständnis	Fragestellung
-------------	---------------

Rollenverständnis	Wie können Führungskräfte in ihrem Verständnis gefestigt werden, was Führen bedeutet und was die eigene Rolle als Führungskraft umfasst?
Kompetenzverständnis	Wie können Führungskräfte unterstützt werden, dass sie die für ihre Aufgaben notwendigen Kompetenzen erkennen und in weiterer Folge erlernen und ausbauen können?
Aufgabenverständnis	Wie kann Führungskräften zur Entwicklung eines Verständnisses verholfen werden, was die zentralen Aufgaben einer Führungskraft sind und vor allem auch welche Aufgaben hier nicht dazu gehören?
Selbstverständnis	Wie können Führungskräfte zur Selbstreflexion angeregt werden, um die gesammelten Eindrücke und andere Inputs mit dem eigenen Führungsverständnis in Verbindung zu setzen und ein akkurates Selbstbild zu erlangen?
Methodenverständnis	Wie können Führungskräfte die Führungswerkzeuge und -methoden erkennen und erlernen, welche sie für ihre Aufgaben benötigen?
Umgebungsverständnis	Wie können Führungskräfte lernen die Anforderungen und Entwicklungen in ihrem Umfeld zu erkennen und diese in ihrem Handeln zu berücksichtigen?

**Tabelle 6-1 Fragestellungen zu den Teilverständnissen**

Durch so eine Aufteilung und durch das Herunterbrechen des Führungsverständnisses in einzelne Teilverständnisse, können konkrete Schritte gesetzt werden, um eine Entwicklung des Führungsverständnisses zu begünstigen. Dies kann die Personalentwicklung dabei unterstützen, einen Wandel im Führungsverständnis einzuläuten und die Entwicklung von einer Manageridentität hin zu einer Führungsidentität voranzutreiben. Am Beispiel der hier durchgeführten Interviews lässt

sich auch deutlich erkennen, dass ein starker Fokus auf Bildungsprogramme für Führungskräfte deutliche Früchte trägt. Es zeigt, dass hier auch innerhalb weniger Jahre grundlegende Veränderungen im Verständnis von Führung, welche in weiterer Folge einen Wandel der Führungsidentität mit sich bringen, möglich sind.

## 7 Contributions und Ausblick

In diesem Kapitel soll nun betrachtet werden, inwiefern die Ergebnisse dieser Arbeit zum aktuellen und in Kapitel 3 beschriebenen Forschungsstand zum Thema der Entwicklung einer Führungsidentität passen und diesen gegebenenfalls ergänzen oder erweitern. Auch soll erörtert werden, wozu die Ergebnisse dieser Studie genutzt werden können und anschließend in einem kurzen Ausblick, welche weiteren Forschungsschritte zu dieser Thematik noch untersucht werden sollten.

### 7.1 Contributions

Das in dieser Arbeit entstandene Modell zur Entwicklung einer Führungsidentität lässt sich in dieser Form nicht in der aktuellen Literatur zu diesem Thema finden, einzelne Teilaspekte davon kommen in der Literatur jedoch vor. So ist beispielsweise das Konzept der Unterteilung von Führungsidentität in mehrere Teilidentitäten nichts Neues. Schreyögg beschreibt in ihrer Studie das Konzept der Zusammensetzung der Führungskräfteidentität aus mehreren Teilidentitäten und Identitätsaspekten, wobei sie wiederum auf anderen Konzepten von „Patchworkidentität“ und „Bastel-Identität“ aufbaut (Schreyögg 2006, S. 133). Auch Day und Harrison sprechen von der Vielschichtigkeit der Identität und davon, dass diese sich aus multiplen Sub-Identitäten zusammensetzt (Day, Harrison 2007, S. 365), jedoch wird hier die Führungsidentität selbst bereits als Sub-Komponente der Identität einer Person betrachtet.

Auf diesem Ansatz bauen die Ergebnisse der hier vorliegenden Arbeit auf. Dabei wird die Führungsidentität bzw. das Führungsverständnis jedoch weiter in die in der Data Structure (Abbildung 9) dargestellten Teilverständnisse heruntergebrochen, was in dieser Detailierung ein Novum darstellt. Diese sechs Verständnisse, welche der Führungsidentität zugrunde liegen, ermöglichen es sich konkret mit der Entwicklung der einzelnen Aspekte eines Führungsverständnisses zu beschäftigen. Durch dieses Herunterbrechen eines komplexen Sachverhaltes auf einfachere Teil-Konzepte wird das auf den ersten Blick abstrakt wirkende Thema der Entwicklung einer Führungsidentität besser fassbar, da diese dadurch separat betrachtet und entwickelt werden können.

Schreyögg beschreibt weiter, dass die Identitätsarbeit in der Postmoderne aus vielen verschiedenen anspruchsvollen Interaktionen besteht (Schreyögg 2006, S. 133), ein

Punkt, welcher auch durch die hier vorliegenden Ergebnisse gestützt wird, da wie in Abbildung 9 dargestellt, viele verschiedene Verständnisse eine Auswirkung haben und einen Wandel im Führungsverständnis und in weiterer Folge eine Entwicklung im Bereich der Führungsidentität bewirken.

Die in dieser Arbeit extrahierten Verständnisse, welche zu einem Wandel des Führungsverständnisses und der Führungsidentität beitragen, stellen wie bereits erwähnt in dieser Zusammensetzung etwas Neues dar. Jedoch werden in der Literatur einzelne durch diese Verständnisse behandelten Themen häufig mit der Entwicklung einer Führungsidentität in Verbindung gebracht. Besonders häufig lässt sich dies mit dem in Kapitel 5.6 behandelten Thema des Umgebungsverständnisses finden. Der Einfluss und die Auswirkung, welche die Umgebung und der Kontext, in dem sich eine Führungskraft befindet, auf die Entwicklung und Aushandlung der Führungsidentität haben, wird in der Literatur deutlich bekräftigt (Rocco 2017, S. 125). Dabei wird dort, sowie auch in den hier durchgeführten Interviews, von Erfahrungen im täglichen Leben berichtet, welche nicht geplant oder als Teil einer Fortbildung gedacht, dennoch eine deutliche Auswirkung auf die persönliche Entwicklung und das Führungsverständnis haben. Auch Schreyögg stellt diese zentrale Rolle des Umfeldes fest und betont, dass Identitätsentwicklung einer Führungskraft immer „an einen Aushandlungsprozess mit den Menschen ihrer Umgebung gebunden“ ist, seien es Mitarbeiter, Vorgesetzte oder auch Kollegen (Schreyögg 2006, S. 133).

Auch andere der sechs Verständnisse werden in der Literatur bestätigt, wie z.B. die in Kapitel 5.1 und 5.3 behandelten Rollen- und Aufgabenverständnisse. So bezeichnet Güttel das Bewusstsein über Rollenanforderungen und Aufgaben von Führungskräften als „Basis zur Entwicklung einer Führungsidentität“ (Güttel 2019, S. 104). Dieser Punkt unterstreicht auch die in Kapitel 2 behandelte Abgrenzung von Management und Führung. Um aus der Identität eines reinen Managers zu entkommen und sich mit der eigenen Führungsposition zu identifizieren, ist es unumgänglich auch ein entsprechendes Verständnis der eigenen Rolle und der Aufgaben als Führungskraft zu entwickeln.

Insgesamt kann man sagen, dass die in dieser Studie identifizierten Verständnisse einzeln in der Literatur zu finden sind. Der Beitrag dieser Forschung ist einerseits eine Bestätigung dieser Punkte, auch weil das Thema der Führungsidentitätsentwicklung noch nicht gründlich erforscht ist. So merkt Gibson in seiner Studie an, dass die

Faktoren, welche zu einer Entwicklung der Führungsidentität beitragen, nicht bekannt sind und es wenig empirischen Support gibt (Gibson u. a. 2018, S. 363). Eine weitere Einschränkung der aktuellen Literatur ist, dass ein großer Teil der Studien mit Studenten durchgeführt wurde und nur selten mit erfahrenen Führungskräften (Rocco 2017, S. 52). Daher trägt diese Studie dazu bei, die noch kaum empirisch belegten Erkenntnisse zur Entwicklung einer Führungsidentität bei Erwachsenen bzw. bei Personen mit teilweise vielen Jahren an Führungserfahrung zu beleuchten. Darüber hinaus ist diese Studie auch eine Zusammenfassung und Darstellung wichtiger Punkte, die sonst verstreut in der Literatur anzutreffen sind und gleichzeitig ein Herunterbrechen komplexer Entwicklungen und Abläufe auf greifbare Bestandteile, um sich konkret mit dem Thema der Führungskräfteidentitäts-Entwicklung auseinandersetzen zu können.

Gibson selbst beantwortet die offene Frage nach den Entwicklungsfaktoren einer Führungsidentität indem drei grundlegende Bereiche herausgestrichen werden, wie schon in Abbildung 7, Kapitel 3 erwähnt: a) Einfluss, Motivation und Unterstützung zu führen, b) Führungsfähigkeiten und c) Verstärkung von Erfahrungen. Das in dieser hier vorliegenden Studie entwickelte Modell, welches in Abbildung 10 dargestellt ist, wird durch zwei dieser drei von Gibson genannten Punkte bestätigt. Einerseits identifiziert es die FKEP als einen der zentralen Faktoren, welche dazu dienen die Führungsfähigkeiten auszubauen und zu entwickeln. Andererseits werden auch die in Kapitel 5.8.2 beschriebenen Einflüsse durch die eigenen Erfahrungen der Führungskräfte zum Teil von dem bestätigt, was Gibson mit „reinforcing experiences“ als einen weiteren Grundpfeiler einer Identitätsentwicklung von Führungskräften anführt. Der unter a) von Gibson angeführte Punkt Einfluss, Motivation und Unterstützung zu führen wurde in der hier vorliegenden Studie nicht als einer der Kern-Aspekte identifiziert, was wahrscheinlich auch darauf zurückzuführen ist, dass die in dieser Studie interviewten Führungskräfte nicht am Anfang ihrer Karriere stehen und bereits viele Jahre an Führungserfahrung aufweisen. Stattdessen scheint für die hier interviewten Führungskräfte die Interaktion mit der Umgebung und eine Änderung im Zeitgeist sowie der stattfindende Generationenwechsel einen größeren Einfluss auf die Entwicklung ihres Führungsverständnisses gehabt zu haben.

So deckt sich die hier vorliegende Ursachenanalyse aus Kapitel 5 zu einem gewissen Grad mit anderen Studien, welche sich mit der Entwicklung einer Führungsidentität

beschäftigen. Auch die einzelnen Verständnisse aus der Data Structure lassen sich, wie oben gezeigt wurde, in der Literatur bestätigen, in dieser Zusammensetzung und Kombination sind sie jedoch neu, erweitern so den Stand der Forschung und können dabei unterstützen, konkrete Schritte in Richtung der Entwicklung einer Führungsidentität zu gehen.

## 7.2 Ausblick

Um das Thema der Identitätsentwicklung von Führungskräften weiter zu untersuchen kann es hilfreich sein, größere Studien in mehreren verschiedenen Unternehmen durchzuführen, um ein breit aufgestelltes Bild zu zeichnen. Durch ähnliche Analysen in unterschiedlichem Kontext können die einzelnen Einflussfaktoren gezielt analysiert und deren Auswirkungen beurteilt werden.

Weitere Folgeuntersuchungen können auch die einzelnen in dieser Arbeit identifizierten Teil-Verständnisse betrachten und deren Einflüsse auf die Führungsidentität getrennt voneinander untersuchen sowie auch der Frage nachgehen, wie Führungskräfte konkret unterstützt werden können, um diese Verständnisse zu erlangen.

Das Thema des Selbstverständnisses und der Selbstreflexion sowie auch das Thema der Umgebungseinflüsse scheint sowohl in der Literatur als auch in den hier durchgeführten Interviews eine wichtige Rolle in der Identitätsentwicklung zu spielen. Daher kann es sinnvoll sein auch auf einem dieser Gebiete eine weiterführende Studie durchzuführen, um zu erörtern wie Führungskräfte unterstützt werden können und wie sich diese Themen im Detail auf die Führungsidentität auswirken.

## 8 Anhang

### 8.1 Interview 1

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„F: In dieser Fusion sind zwei unterschiedliche Kulturen zusammengekommen und auch zum Teil durchmischt worden, unterschiedliche Führungskulturen. Es war damals so, Fusion müssen Sie sich vorstellen, es gibt die Entscheidung und gibt viele viele Projekte die da ablaufen, in diesen Projekten geht es in erster Linie um aufbauorganisatorische Themen wie wollen wir in der Öffentlichkeitsarbeit agieren welche EDV Systeme werden wir künftig verwenden, welches übernehmen wir und die Feststellung damals war das natürlich das natürlich dadurch dass die Kulturen unterschiedlich sein das Thema führen dann noch wenig Augenmerk darauf gelegt worden ist es hat auch verschiedenste Konflikte gegeben in dieser Fusion die aus der Rückbetrachtung heraus sehr stark auch mit der Führungskompetenz oder mit mangelnder Führungskompetenz zu tun gehabt haben weil viele Führungskräfte mit der Situation überfordert waren und auch viele Mitarbeiter mit der Situation die sich aus der Fusion ergeben hat überfordert waren. Es hat dann auch dazu geführt, dass man gesagt hat, wie schaffen wir es denn sozusagen aus es ESG und SBL einen Konzern zu machen der sich als solches versteht und das Hauptaugenmerk in den ersten beiden Jahren war in erster Linie mal den Fokus nach außen zu bringen weil das wichtigste sind mal die Kunden draußen, also dass die Irritationen bei den Kunden möglichst gering sind und in einer Fusion, wenn sie sich das vorstellen, da beschäftigt sich ein Unternehmen in erster Linie mit sich selbst. Wie wollen wir uns aufstellen, wie wollen wir nach außen überhaupt wahrgenommen werden das sind alles Fragen wie positioniert wir uns also alles ist durcheinander gewürfelt worden und alles hat neu geordnet werden müssen, aus dem heraus ist ein Leitbild entstanden, aber das sind in erster Linie Sachen gewesen, um sich nach außen zu positionieren. Damals hat man aber schon festgestellt, dass wir ein Problem haben, was das Thema Führung betrifft und man hat dann beschlossen immer wieder Leitbild Projekte zu machen also sozusagen den Konzern zu einen über Projekte die aus dem Leitbild das einmal

beschlossen worden ist hervorgegangen sind. Und das erste Leitbild Projekt war Kundenorientierung, eben weil man gesagt hat wir müssen möglichst schnell den Fokus nach außen bringen wir müssen möglichst schnell wieder anschlussfähig werden bei unseren Kunden, weil dort ist aus Gründen der Versorgungssicherheit wichtig, dass wir sofort wieder wirksam werden und natürlich, dort draußen wird das Geschäft gemacht. Damals hat man schon gesagt das nächste Leitbildprojekt muss ein Führungsprojekt werden aufgrund der Erfahrungen, der unterschiedlichen Erfahrungen die wir zum Thema Führen gehabt haben. Und dieses Projekt ist dann von 2004 - 2007 gelaufen dieses Projekt hat „lead and go“ geheißen. In dieses Projekt ist alles rein gebuttert worden wo wir gesagt haben Oh das ist ein Führungsproblem das tun wir rein, das hat dazu geführt dass dieses Projekt aus 8 Teil Projekten bestanden hat, unter anderem auch aus diesem Projekt Führungskompetenz, was erwarten wir uns künftig von Führungskräften, wie sehen wir uns selbst als Führungskräfte, welche Spielregeln sollen gelten in der Führung mit den Mitarbeitern. Aus diesem Projekt Lead and go ist dann ein Führungs-Leitbild entstanden das nach wie vor Gültigkeit hat. In diesem Führungs-Leitbild steht sehr stark drinnen das Selbstverständnis das in der Linz AG besteht zum Thema führen. Da steht auch drinnen, was wir von den Führungskräften erwarten, was ich den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von den Führungskräften erwarten können, was sie einfordern können. Ich weiß nicht, ob ihnen im Zuge dieser Arbeit dieses Führungs-Leitbild zur Verfügung gestellt worden ist. Ist Ihnen das bekannt? Auf jeden Fall gibt es ein Führungs-Leitbild in der Linz AG und in diesem Führungs-Leitbild, spannend war damals die Diskussion zum Thema Führungskompetenz, weil also das war anfangs der 2000er Jahre, speziell was bei den Nachbesetzungen der Führungspositionen passiert ist war so der Klassiker. Wer ist der oder die beste Fachkraft in dem Bereich da gehen wir davon aus, dass sie oder eher auch gut führen kann. Das hat in manchen Fällen gut gewirkt aber in manchen Fällen gar nicht, weil der beste Experte heißt noch lange nicht dass es auch eine gute Führungskraft ist. Damals war es auch so dass die Führungsausbildung aus den Unternehmen gekommen ist also in der ESB und der SBL, die zum Teil auch unterschiedlich waren die SBL hat damals mit der Limak schon gearbeitet die ESG mit dem Zentrum Sankt Gallen, also es ist schon etwas gemacht worden aber es war nicht aus einem Guss.

Im Zuge dieses Projektes hat man dann versucht sehr viel stärker Hauptaugenmerk nicht nur auf die Fachkompetenz zu legen sondern auf die Führungskompetenz auf

die sozialen Kompetenzen sehr stark auf die kommunikativen Kompetenzen. Und aus diesem Leitbild heraus sind dann verschiedene Maßnahmen gesetzt worden, Schulungen gesetzt worden, es ist das Coaching Modell für Führungskräfte aber auch für Mitarbeiter eingeführt worden, also es hat viele, viele Maßnahmen gegeben, um sicherzustellen, dass die Führungskräfte ordentlich kommunizieren mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um auch den Mitarbeiter entsprechend aufzurüsten im Bereich der Kommunikation. Man muss auch wissen, dass die Kulturen die damals zusammengewürfelt worden sind, also die ehemalige ESG war sehr straff organisiert sehr hierarchisch organisiert, da ist sehr stark über Aufträge geführt worden, also der Chef schafft an, Mitarbeiter machts, dann gibt es ein Feedback oder auch keines. In der SBL war es ein bisschen hemdsärmeliger aufgestellt, eher partnerschaftlich orientiert, und das hat natürlich dann zu Irritationen geführt weil natürlich auch Abteilungen durcheinander gemischt worden sind und dann hat ein SBL Mitarbeiter eine ESG Führungskraft gekriegt also das sind Welten aufeinander geprallt da war es wichtig zu sagen auf einer kommunikativen Ebene sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter ein bisschen auf zu munitionieren und aufzurüsten, aus diesem Projekt heraus sind dann zum Beispiel das Thema Mitarbeitergespräch auf neue Füße gestellt worden. In der SG hat es Mitarbeitergespräche gegeben, allerdings war es dort so der Mitarbeiter hat sagen müssen er möchte ein Gespräch haben. Da hat man sozusagen die Verantwortung den Mitarbeiter umgehängt und wenn der Mitarbeiter gesagt hat er will eh nicht weil es ist eh unangenehm und nicht so angenehm vor dem Vorgesetzten zu reden dann lassen wir es lieber bleiben. In der SBL hat es Beurteilungsgespräche gegeben die von den Führungskräften ausgegangen sind, aber ein Mitarbeitergespräch in dem Sinn dass wir sagen wir setzen uns zusammen und reflektieren über eine gewisse Periode in der Vergangenheit, der reflektieren einmal was ist gut gegangen in der Arbeit, was ist nicht so gut gegangen, wie ist es uns miteinander gegangen in unseren Beziehungen in unseren Führungsbeziehungen, in unserer Mitarbeiter Beziehung, das haben wir erst aufbauen müssen, ist auch aufgebaut worden mit entsprechenden Spielregeln dazu. Jetzt ist es so nach wie vor, dass jede Führungskraft die Pflicht hat ein Mitarbeitergespräch mit den unmittelbar zugeordneten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu führen. Da gibt es einen Leitfaden dazu ein bisschen auch dass man sich orientiert und dass man sagt es geht jetzt nicht nur darum was gut war und was schlecht war es geht auch darum die Beziehung zu

thematisieren. Wie ist es dir gegangen als Führungskraft? Wie ist es mit dir gegangen als Mitarbeiter? Was können wir aus dem an Verbesserungsmaßnahmen ableiten?

I: In welchen Intervallen werden die Gespräche geführt?

F: grundsätzlich muss man mindestens im Jahr ein Mitarbeitergespräch geführt haben. Es ist keiner Führungskraft verwehrt nicht auch zwei, drei oder mehrere Gespräche zu führen. Und zwar ist es einmal wichtig das institutionalisiert wird, dass man sagt: Hallo das ist zu tun, das wird auch entsprechend kontrolliert. Wir schauen immer drauf, derzeit haben wir den Stand, dass man bei einem erfüllungsgrad von 85% sind. Das ist eine rein quantitative Messlatte. Was wir leider noch nicht haben sind qualitative Kriterien, weil das Mitarbeitergespräch bei uns immer sehr stark diskutiert wird. Nämlich in die Richtung diskutiert wird: Was ist denn der Nutzen aus dem Mitarbeitergespräch? Es gibt Führungskräfte die sagen ich sehe meinen Mitarbeiter jeden Tag wir reden eh zwischen Tür und Angel wozu brauche ich da einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch? Es ist für uns jetzt ein Thema aus dem HR hinaus und aus der Personalentwicklung, der Hinweis da ist jetzt noch nicht das Wesen und die Absicht des Mitarbeiter Gesprächs erkannt worden wobei man dazu sagen muss wir haben intensiv geschulte Führungskräfte zum Thema Mitarbeitergespräch aber trotzdem haben wir das Thema immer wieder: Nutzen des Mitarbeitergesprächs. Heißt aber auch eben dass bis 2007 ist das Projekt gerannt, das ist jetzt auch schon eine Zeit her, wir haben seitdem immer wieder die Themen, kommunikative Themen jetzt in verschiedenen Facetten in unserem Bildungsprogramm drinnen, weil unser Zugang ist jetzt dass aus dem Personalbereich heraus das wesentlichste Führungsinstrument ist ich hab als Führungskraft des Gespräch, ist die Kommunikation. Und wenn ich erstens da nicht fit bin, also wenn ich nicht entsprechende Methoden habe wie das zu führen ist, werde ich es als Führungskraft schwer auf die Reihe bringen weil es sind ja nicht immer nur einfache Gespräche, wo alles paletti ist redet man ja eh gern. Aber dort wo es Probleme gibt und unsere Führungskräfte, aber nicht mehr nur bei uns weil ich kenne andere Unternehmen auch es gibt immer wieder Probleme wie spreche ich schwierige Themen an, dort wo die Leistung nicht passt, dort wo ich vermute es gibt vielleicht ein Alkoholproblem, also dort wo ich vielleicht schon tief hinein gehen muss, da muss man die Führungskräfte laufend schulen und da unterweisen. Und wir haben rund 250 Führungskräfte im Haus mit einer entsprechenden Fluktuation auch, das heißt das ist ein Thema das muss man ewig spielen. (...?). Wir machen ja regelmäßige

Mitarbeiterbefragungen das ist auch so ein Ergebnis aus dem Lead and go heraus, also wir machen alle, ursprünglich war alle 3 Jahre geplant jetzt eher 4 Jahre hat es sich eingependelt, eine große Mitarbeiterbefragung wo auch sehr stark abgefragt wird ein Feedback zu den Führungskräften. Und das ist für uns dann in der Personalentwicklung und überhaupt in der Unternehmensentwicklung wichtig welche Schwerpunkte müssen wir wieder setzen wo haben wir denn möglicherweise Handlungsbedarf wo sind Handlungsfelder wo muss man nachbessern. Mittlerweile ist der Status der, also das Mitarbeitergespräch ist etabliert. Andere Instrumente die seinerzeit auch aus Lead and go herausgekommen sind, sind eh adaptiert, angepasst weil sich die Zeit ja geändert hat seitdem. Wo aber wesentlicher Schwerpunkt ist, ist in der laufenden auf Ausbildung der Führungskräfte also Wir haben in den unterschiedlichsten Führungshierarchien Programme. Also für Meister und Teamleiter haben wir Führung an der Basis und für die Abteilungsleiter und Bereichsleiter haben wir Power to Lead. Das sind Programme die über eineinhalb Jahre rennen und wo wirklich dieser Schwerpunkt und da haben wir uns bemüht auf dieser kommunikativen Komponente ist. Die Gefahr bei Führungskräfteentwicklungsprogrammen ist immer die, man überfragt jetzt mit inhaltlichen und fachlichen Themen: „die sind eher wichtig, es ist wichtig dass eine Führungskraft eine Bilanz lesen kann, es ist wichtig dass seine Führungskraft planen kann und und und“. Aber wenn ich mir ein Führungskräfteprogramm zuschick mit solchen Themen bleibt mir für die Kommunikation wenig und Kommunikation ist ein Thema das muss ich laufend trainieren. Das ist meine Erfahrung, ich bin jetzt 40 Jahre im Geschäft, das ist meine Erfahrung auch an mir selber, wenn ich nicht laufend meine Trainings mache und mich nicht laufend selber hinterfrage als Führungskraft in meinen Coachings, irgendwann bleib ich stehen. Bei den Mitarbeitern ist es so, sie sind alle junge Leute die Anforderungen und Erwartungen von jungen Leuten die jetzt zu uns ins Unternehmen kommen sind ganz andere wie noch vor 10 Jahren vor 15 Jahren vor 20 Jahren. Also wenn ich sage ich hab vor 15 Jahren eh eine Ausbildung gemacht und das ist eh alles paletti dann bin ich am Holzweg, dann bin ich falsch als Führungskraft. Also ich muss mich ständig weiterbilden was die Kommunikation betrifft. Diese Programme laufen jetzt und auch sehr erfolgreich, sind auch verpflichtend das ist auch ein Thema was wir bei der Führungskräfteentwicklung in den letzten Jahren so erfahren haben, wenn du Programme freiwillig anbietest, hast du immer dieselben Gesichter drinnen, nämlich die Leute die eh schon gut drauf sind zu diesen Themen, denen es ein Interesse ist,

denen es auch wichtig ist sich weiterzubilden. Die Führungskräfte die schwach sind, ich sage es jetzt einmal so, in der Kommunikation und eher scheu die sehen wir nicht. Also haben wir uns, wir sind nach wie vor eher eine Hierarchie und das funktioniert ja haben wir uns dazu verständigt, dass wir Führungskräfteentwicklung verpflichtend anbieten, das heißt es muss jede Führungskraft dort einmal durch. Parallel dazu hat sich auch sehr gut entwickelt unsere Coaching Schiene. Wir haben seinerzeit aus Lead and Go versucht, also man muss wissen im Jahr 2004 2005, da haben wir noch so die Unterhaltung gehabt im Unternehmen: ja Coaching wissen wir das gibt's, aber Coaching braucht nur eine schwache Führungskraft. Also ich geh jetzt nicht in die Personalentwicklung und sag ich interessiere mich, weil da könnte ja wer drauf kommen ich bin eine schwache Führungskraft. Diese Haltung hat sich deutlich geändert, weil wir einfach jetzt mit den Jahren die wesentlichen Entscheidungsfunktionen, sprich Geschäftsführer, Vorstandsfunktionen, Leute drin sitzen haben die durch diese Programme gegangen sind und selber sagen mir hat Coaching gut geholfen, hat sich einfach auch die Haltung zum Thema Coaching als wertvolles Personalentwicklungsinstrument verändert. Und der Einstieg in unser Coaching Modell ist sehr, sehr niederschwellig. Das funktioniert bei uns so, wenn es Sie interessiert, das eine ist im Rahmen dieser Führungskräfteentwicklungs-Lehrgänge da ist sowieso immer eine Coaching Schiene dabei, also auch Führungskräfte die jetzt noch nie Coaching in Anspruch genommen haben, kommen da mit diesem Thema in Berührung. Es war bis jetzt noch keiner bei mir der gesagt hat das war ein völliger Holler und ein Topfen, das hilft mir nicht. Viele der Führungskräfte tun dann diese Coachings auch weiterführen aus diesen Programmen hinaus weil sie sagen da habe ich einen Coach kennengelernt der ist klasse mit dem möchte ich weitermachen dann wird auch weitergemacht. Grundsätzlich ist es so dass diese Coachings werden von einer zentralen Kostenstelle ausgezahlt, Aus- und Weiterbildung ist hier bei uns so aufgestellt, wenn ich als Führungskraft eine Ausbildung machen möchte muss ich schon vorher mit meinem Vorgesetzten reden der muss natürlich auch die Budgetmittel freigeben, nur das funktioniert im Coaching manchmal nicht weil wenn ich als Führungskraft ein Thema hab mit meinem Vorgesetzten das möchte ich in einem Coaching reflektieren und er fragt mich dann was höchsten da drin dann ist das schon eine Einstiegshürde die manche gar nicht nehmen wollen. Jetzt ist es so, wir haben es jetzt aufgestellt ein Vorgespräch in der Personalentwicklung also zum Beispiel beim Herrn Pascher, den kennen sie ja eh, der

hat auch eine entsprechende Ausbildung, der fragt dann ist Coaching ein geeignetes Instrument um eben das Thema um das es da geht auch bearbeiten zu können und dann kriegt die Führungskraft eine Coaching-Nummer und manche haben eh schon einen Coach bei der Hand, andere die sagen schlag mir was vor bekommen einen Vorschlag aus der Coaching Liste mit einer Telefonnummer und dann nehmen sie die Verantwortung der Führungskraft weil es ist erstens eh eine Führungskraft und zweitens ist es auch so noch die letzte Rüttel-Strecke. Hat er dann noch die Energie und überhaupt das Interesse diesen Kontakt herzustellen und in 90% der Fällen passiert dieser Erstkontakt und dann laufen auch die Coachings an und die Abrechnung passiert auch sehr einfach. Der Coach schickt die Rechnung an die Personalentwicklung mit der Nummer da steht dann drauf also jeder Coach und hat eine Nummer bekommt, eine Nummer und auf der Rechnung steht dann nur die Nummer drauf weil die Rechnungen auch im Haus bei uns herumrennen und wir nicht wollen, also der wesentliche Punkt beim Thema Coaching war Diskretion und Vertraulichkeit weil es geht niemanden was an herinnen wenn ich ein Coaching habe und was meine Themen sind, und so ist sichergestellt dass diese Diskretion auch funktioniert. Mittlerweile haben wir von unseren 250 Führungskräften gutes 70 Leute im Coaching. Die Woche habe ich Coaching Nummer 79 herausgegeben also gute 80, es wird gut angenommen. So ein Angebot in ähnlicher Form gibt es auch für die Mitarbeiter und für die Mitarbeiterinnen, also jeder kann bei uns Coaching in Anspruch nehmen ohne dass er eine Führungskraft fragen muss, als die nicht ein Vorgespräch in der Personalentwicklung und die gibt dann diese Coachings frei weil wir auch festgestellt haben: wir haben viele, viele Schulungen, wir haben viele, viele Teamentwicklungen aber da sitzt du halt in einer Gruppe drinnen, da gibt es eine Gruppendynamik und wenn das Thema dort ist Umgang mit der Führungskraft, nicht jeder sozusagen möchte sich dort outen und sagen er hat ein Problem mit dem Vorgesetzten. Und die Mitarbeitercoachings werden sehr gut angenommen, wobei es sind nicht nur Führungsthemen die da drinnen sind, es sind auch Gesundheitsthemen und andere Themen. Wir sind auch sehr, sehr großzügig was Themen betrifft die jetzt nicht unmittelbar mit dem Job zusammenhängen, sondern auch aus dem Umfeld des Mitarbeiters der Mitarbeiterin kommt weil wir sagen es hängt ja eh alles zusammen. Wenn jemand ein Problem hat in der Familie oder woanders dann nimmt er das mit in die Arbeit. Je besser die Problembewältigungskompetenz bei unseren Mitarbeitern

und Mitarbeitern ist, umso besser ist auch deren Performance bei uns herinnen, das ist sozusagen das Bild das dahintersteht. Ja das ist das Coaching.

I: seit wann ist das mit den Coachings, dass alle den Zugang dazu haben?

F: bei den Führungskräften 2006-2007 und bei den Mitarbeiter haben wir glaube ich ein Jahr später nachgezogen. Ganz genau weiß ich es auch nicht mehr es ist schon so lange her aber das war so herum Ende der Zweitausendzehner-Jahre waren dann alle drinnen. Was natürlich sehr zäh angelaufen ist also am Anfang war immer die Frage ist das ein gutes Instrument? Das ist ein gutes Instrument das haben wir eh gewusst aber das Thema ist wie bringt man das in die Breite und vor allem wie verändert man die Haltung im Kopf bei den Leuten das man sagt, he nur wenn ich einen Mangel habe gehe ich in den Coaching, also ganz im Gegenteil auch starke Führungskräfte nehmen Coaching in Anspruch und das hat sich bewahrheitet letztlich. Also Bestandteil unserer Führungskräfteentwicklung sind natürlich die Schulungsschienen, die Coaching-schienen. Wir bieten an jetzt verstärkt natürlich durch Covid und Corona, dass wir ein bisschen aktueller werden, versuchen wir sehr stark Inhalte auch über E-Learning Plattformen zu vermitteln. Das geht bei manchen Themen sehr gut, es funktioniert beim Coaching überraschend gut, weil die Coaches haben sich da auch weiterentwickelt und das angeboten, bei manchen Themen funktioniert es nicht, speziell dort wo es um Gruppendynamik geht, also die Team-Entwicklung über Teams ist jetzt nicht das Gelbe vom Ei aus meiner Erfahrung. Es gibt möglicherweise andere Erfahrungen, aber ich finde das zack, wenn ich das mal so bezeichnen darf.

[...]

F: Darf ich Sie mal nach dem Titel Ihrer Arbeit fragen, dass ich mich orientieren kann, inhaltlich, dass ich ein bisschen ein Gespür bekomme um was es bei Ihnen jetzt geht.

I: Also bei mir geht es darum um die letzten 10 Jahre in der Linz AG wie sich die Führung verändert hat wie sie wahrgenommen wird und auch wahrgenommen wurde vor 10 Jahren, dazu werde ich auch einige Interviews führen mit Leuten die dann vor allem über die Sicht oder über ihre Erfahrungen vor 10 Jahren reden und auch wie es heute ist. Das würde mich auch interessieren von Ihnen vielleicht was Sie sagen würden zur Führungskultur im Haus heute oder was gut funktioniert, was momentan vielleicht nicht so gut funktioniert, so in diese Richtung.

F: Ok. Darf ich das gleich beantworten und gehen wir es dann einfach so reihum durch, dass wir dann, mir ist wichtig einfach aus diesem Gespräch heraus, dass Sie sagen Sie haben bisschen einen Stoff für Ihre Arbeit und könnte damit etwas anfangen damit es auch einen Nutzen gehabt hat.

Wie hat sich Führung verändert? Ein bisschen habe ich das eh schon festgehalten. Mittlerweile sind jetzt 21 Jahre ins Land gezogen, dass diese Fusion war, es ist jetzt zwar noch wahrnehmbar aber nicht mehr so stark diese Altkulturen alt-SBL und alt-ESG. Das hat einen Zeitfaktor, weil es mittlerweile so ist, dass ein Großteil der Kolleginnen und Kollegen im Haus, wir sagen intern „neue Linz AGler“, so neu sind sie auch nicht mehr, aber in der Linz AG aufgenommen worden sind und noch gut ein Viertel und ein Viertel die Altkulturen sind, wobei die Neuen schon mehr wie die Hälfte sind muss man auch sagen. Die alten, wie soll ich sagen, viele dieser alten Kulturen-Träger wie so gallische Dörfer aufgebaut haben, wir sind SBLer egal ob Fusion ist oder wir sind ESGler, die gibt es zum Großteil gar nicht mehr, weil einfach die Leute es nicht mehr umstellen wollten und auch nicht mehr diese Flexibilität gehabt haben das sozusagen entweder in eine neue Kultur hineingehen oder gemeinsam eine neue Kultur aufbauen, weil was ist Kultur? Da sitzen wir jetzt stundenlang beieinander, die sind jetzt zum Teil nicht mehr im Haus ist und noch Leute nachgerutscht die dann alles nicht mehr mitgemacht haben, die mit einer ganz anderen Erwartung und Einstellungen hineinkommen. Also das hat sich sehr stark verändert dieser Nachhall der Fusion nimmt immer mehr ab das ist das eine. Was sich verändert hat in den letzten, also Ich habe immer diesen Zeitraum 2000 bis jetzt sozusagen, ist der Zugang, dass Führen nicht nur mehr Fachkompetenz heißt sondern führen auch eine soziale und kommunikative Kompetenz ist, dass Führen eine Beziehungsarbeit ist, dass ich aber als Führungskraft die Verpflichtung habe weil ich der hierarchisch Höhere bin an dieser Beziehung zu arbeiten, es muss auch der Mitarbeiter dran arbeiten aber das schon der Impuls von mir ausgehen muss als Führungskraft, weil ich hab auch die Mittel, ich hab die Ausbildung, ich hab die Möglichkeiten. Was sich verändert hat ist natürlich die Intensität und die Inhalte in der Führungskräfteentwicklung auch, eben dadurch, dass viel stärker soziale und kommunikative Kompetenzen drinnen sind, was sich sehr stark verändert hat ist wie schon geschildert der Zugang zum Thema Coaching, Coaching gilt als wertvolles Instrument das mir helfen kann und nicht mehr als „Ich bin schwach und brauche jetzt ein Coaching“ gesehen. Was sich auch verändert hat ist das hat jetzt sehr stark mit dem Management zu tun, das jetzige

Management das wir haben mit dem Generaldirektor, mit der Frau Vorstandsdirektorin, die sind sehr stark in einer werteorientierten Führung drinnen also die vermitteln und sagen, was ist uns wichtig? Welches Verhalten möchten wir gerne, dass wir haben? Also wir haben eine Strategie die steht auf vier Füßen: Kundenorientierung, Versorgungssicherheit, Innovation und Ertragsteigerung. Und auf Basis dieser Strategie vermitteln unsere Vorstände wir sind nur stabil auf diesen 4 Füßen, wenn wir es auch schaffen, teamorientiert zu arbeiten, lösungsorientiert zu arbeiten, mit den Leuten ins Gespräch zu gehen. Also diese wir sind zwar in dem Aufbau und Ablauforganisation eine Hierarchie aber im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das nicht mehr so stark, also es gibt schon noch Leute bei uns im Unternehmen die noch länger wie ich da sind die halt das noch drinnen haben die sind so sozialisiert worden „Der Chef weiß alles und ich muss nach Auftrag agieren“, das ist nicht mehr. Also ich selber bin jetzt für den Personalbereich, ich hab 58 Expertinnen und Experten zu führen und ich maße mir nicht an dass ich der bessere Experte zu jedem Thema hier drinnen bin, da halte ich es nicht lange durch. Aber Experten zu führen heißt, dass man ihnen zuhört, dass man ihre Meinung, entschieden muss eh ich, ich muss den Kopf hinhalten, wenn eine Entscheidung falsch ist aber ich muss mich auf meine Expertinnen und Experten verlassen können, ich muss ihnen den Raum geben auch und die Möglichkeiten, dass sie da auch entsprechend wirken können und ihre Meinung kundtun können. Das ist schon eine andere Haltung wie es noch vor 20 Jahren war. Also das hat sich auch verändert was Führen betrifft.

Was nicht so gut funktioniert, weil das haben Sie auch gefragt. Aus meiner Sicht ist das Thema Umgang mit Konflikten in unserer Organisation. Also wir haben aus unserer Wahrnehmung aus den Erfahrungen der Mitarbeiterbefragung haben wir schon einige kalte Konflikte in der Organisation und wir haben schon den Raum dazu, ich tu jetzt verallgemeinern, muss ich auch sagen, bissl werden Sie sich ja mit der Struktur der Linz AG auseinandergesetzt haben, wir bestehen aus 5 Gesellschaften, diese Gesellschaften sind wieder in Bereiche unterteilt und es gibt nicht so etwas wie eine Linz AG Kultur. Sie haben in den Linz Linien eine andere Kultur wie im Energiemanagement beispielsweise. Einfach aufgrund der Themen einfach aufgrund des Umfelds einfach aufgrund der Kunden die anders sind ist eine andere Kultur da. Also das war auch so eine Erfahrung als Lead and go wir wollen eine Führungskultur haben wir können gewisse Rahmenbedingungen einheitliche vorgeben die uns wichtig sind. Es gibt ein Führungs-Leitbild was sozusagen die Bandbreite ist in der wir uns

bewegen sollen. Gelebt wird es dann unterschiedlich in den einzelnen Bereichen. Und da ist halt das Thema, ich beantworte es halt immer allgemein für die Linz AG, sozusagen weniger die Konfliktwahrnehmung, sondern die Bearbeitung, die konkrete Bearbeitung von Konflikten. Konflikte in einer möglichst niedrigen Eskalationsstufe anzusprechen und nicht erst warten. Ich weiß nicht ob sie sich mal mit den Konflikt Stufen von Glasl(?) auseinandergesetzt haben, dass man es auf einer möglichst niedrigen Konfliktstufe schon bearbeitbar macht, weil sonst brauchst du fremde Hilfe von außen. Also auf der Konfliktstufe 4 oder 5 kannst du es aus eigener Kraft nicht mehr lösen ist die Hypothese, und das ist auch meine Erfahrung, wenn die Fronten dann schon so verhärtet sind. Also was wir schauen ist einfach unsere Führungskräfte dorthin zu befähigen, das eine ist Konflikte wahrzunehmen: wie äußert sich denn ein Konflikt? Und das andere ist sie auch mit Instrumenten und Tools auszurüsten, wie sie einen Konflikt bearbeiten können. Zumindest soll hängen bleiben: Es gibt Experten und Experten im Haus im Personalbereich die eine Mediationsausbildung haben beispielsweise an die ich mich wenden kann und wo ich mich beraten lassen kann. Aber dort haben wir Handlungsbedarf dort sind wir nach wie vor dran. Was rennt noch nicht so gut in der Führung? Das ist jetzt eher ein strukturelles-organisatorisches Problem, es ist jetzt aufgrund der demografischen Entwicklung in der Linz AG so dass der Babyboomer-Berg sich langsam in die Pension schiebt, also das sind die 60er Jahrgänge, wo ich auch selber dazugehöre und wo wir einfach jetzt eh schon vor 2 Jahren angefangen haben einfach viel stärker noch in das Thema der Nachfolgeplanung zu gehen. Nachfolgeplanung hat es eh immer schon gegeben. Wir haben gewusst im Jahr soundso geht diese Führungskraft in Pension, was aber wichtig ist aus dem heraus auch zu sagen: ok, wo habe ich den potenzielle Kandidaten im Umfeld? Welche Fördermaßnahmen muss ich setzen damit ich einen nahtlosen Übergang zusammenbringe? Wie schaffe ich es dieses Wissen, die Leute die da in Pension gehen sind ja 40 oder 45 Jahre und länger da die haben ein immenses Wissen, vor allem dieses Historien-Wissen wie sind die Dinge entstanden wie kann ich das sichern und welche Teile stelle ich zur Verfügung. Das sind so Themen an denen wir gerade arbeiten also diese demografischen Probleme die sich eh jetzt in anderen Firmen auch ergeben, haben wir auch. Und dieses Thema hast du dann auch immer, wie finde ich die geeignete Führungskraft für die jeweilige Position. Wir arbeiten ständig an unseren Auswahlprozedere und Auswahlverfahren. Dort wo wir sagen: dort haben wir jetzt kein Potenzial, was wir eh festgestellt haben müssen wir halt wieder

ein Trainee-Programm zwischenschalten wo man sozusagen junge gute Leute reinholen und die aufbauen, entweder als Experte oder Führungskraft je nachdem wie es sich halt ergibt. Sonst habe ich keine größeren Baustellen jetzt aus dem, was jetzt das Thema Führungskräfteentwicklung betrifft also grundsätzlich sind wir gut aufgestellt. Und grundsätzlich wir haben unsere Mitarbeiterbefragung aber wir lassen uns auch immer von außen draufschaun dass wir ein bisschen ein Fremdbild bekommen, wo wir auch ganz gute Feedback bekommen was jetzt das Thema Wertschätzung im Haus betrifft was das Thema Umgang mit Mitarbeitern betrifft das Kommunikationsverhalten sind wir aus meiner Sicht gut unterwegs. Wobei ich immer dazu sage: es ist immer Linz AG gesamt. Wir haben schon Bereiche, wo wir sagen da haben wir riesen Baustellen und wir haben Bereiche die gut unterwegs sind, die bräuchten uns nicht weil sie eh wissen Führungskräfte wie sie es tun, das hat eh alles Hand und Fuß.

Herr Khuen, habe ich jetzt ihre Frage schon, ist da was dabei gewesen?

I: ja vielen Dank war sehr interessant und ein guter Überblick.

F: dann gehe ich jetzt im Uhrzeigersinn weiter [...].

I2: ja passt eh dazu, weil es auch in die Richtung Führung geht. Ich werde das Power to Lead Programm evaluieren das ist so die erste Frage und die zweite ist dann was mich dann auch interessiert wie definieren die Teilnehmer Führung und wie definieren sie sich selber als Führungskraft und ob es dann auch Unterschiede gibt, weil Sie haben es eh schon angesprochen mit den unterschiedlichen Kulturen bei finanziell selbsttragenden Unternehmenseinheiten in der Linz AG und bei nicht selbsttragenden also Strom und Linien zum Beispiel, ob es da Unterschiede gibt in Führungsverhalten in der Führungskultur.

F: die erste habe ich jetzt nicht als Frage wahrgenommen, Sie arbeiten an dem Thema Power to Lead?

I2: also da geht es einfach darum wie effektiv ist das Programm, also da bearbeiten wir 4 Elemente die bearbeiten alle 3 das Programm die haben wir von der Linz AG vorgeschrieben bekommen da geht es um die Formate und Methoden, dann auch Inhalte also Lernfortschritte werden Entwicklung, kulturelle strategische Integration

und Transfer und Anschlussfähigkeit, damit man es eben auch vergleichen kann von uns allen drei bearbeitet, also pro Programm.

F: Für uns ist ganz ein wichtiges Thema weil wir gesagt haben wir haben jetzt für einige Jahre diese Programme durchgeführt bei Power to Lead ist glaube ich der fünfte Durchgang am Laufen wenn ich es richtig im Kopf habe und es wäre mal gut deswegen dass man von außen deswegen bin ich auch dankbar dass Sie dieses Thema bearbeiten, von außen einmal dass wer draufschaut und sagt ok dass wir es evaluieren. Der ursprüngliche Gedanke war bei Power to Lead dort wollten wir diese Fehler vermeiden die wir bei den ersten Führungskräfte Entwicklungsprogrammen gemacht haben alles vollstopfen mit Fachthemen und und und. Also da haben wir wirklich geschaut, dass wir auf diese Führungsthemen sehr stark kommen dass wir sehr stark in die Richtung kommen dass die Führungskräfte oder angehende Führungskräfte, wobei die die drinnen sind haben alle Führungserfahrung, weil das sind alles Abteilungsleiter in erster Linie die in diesen Programmen sind, dass die selbst reflektieren was ihr eigenes Führungsverhalten betrifft und aus dem heraus sich auch weiterentwickeln können. Also da, deswegen haben wir gesagt das lassen wir jetzt einmal evaluieren weil wir das selber für uns zu wenige Zahlen, Daten und Fakten haben, natürlich haben wir Informationen von Teilnehmern und Teilnehmerinnen die sagen es war super. Ich habe aber auch welche die sagen es war nicht so. Das sind aber Einzel-blitzlichter und es wäre gut dass jemand ein bisschen empirischer drauf schaut was kommt da heraus. Wir haben auch den Effekt drinnen, Sie haben es eh angesprochen, diese unterschiedlichen Kulturen, wobei meine Wahrnehmung ist weniger wie trägt sich der Bereich selber oder diese wirtschaftliche Hypothese, ist da etwas anderes, so ist meine Wahrnehmung, kann auch anders sein, es muss nicht alles Stimmen was ich wahrnehme und glaube, wobei der Storm sich eh selber trägt weil sie gesagt haben Strom und Linien. Strom ist eh einer unser Kern..

I2.: nein ich habe es als Vergleich gemeint.

F: dort wo ich Führungsunterschiede wahrnehme ist nach wie vor dort wo aus der Altkultur noch Vertreter sitzen die dort, es ist jetzt keine Wertung ob sies gut oder schlecht machen aber dort ist der Führungsstil in anderer, dort nehme ich schon noch wahr, und ansonsten habe ich die Unterschiede in den einzelnen GmbHs, das ist jetzt eine Zuschreibung von mir wieder, im Energiebereich ist die Dynamik eine andere weil wir dort viel Kundenwechsel haben, also ich würde eher sagen wir haben Bereiche voll

am Markt draußen sind die die mit Kundenfluktuationen zu kämpfen haben so wie alle anderen Energieversorger jetzt auch und im Telekommunikationsbereich wo Kunden immer stärker jetzt lernen auch zu wechseln weil das Internet ja auch alles anbietet und mit ein paar Klicks kann ich meinen Anbieter wechseln. Ich habe aber auch Bereiche wo wir als äh.. vor allem in der kommunalen Infrastruktur, Wasser, Abwasser, also beim Wasser kann ich mir nicht aussuchen das sind wir noch als Monopolisten unterwegs, aber nicht einmal dort kann ich jetzt festmachen, ist dort ein anderes Führungsverhalten? Mein Ding ist immer das Führungsverhalten ist sehr stark an die Person gebunden und dort entwickelt sich eine Beziehung zu Führenden und was da entsteht ist diese Kultur im Mikrokosmos sozusagen, und die Summe dessen ergibt möglicherweise. Aber es ist eine spannende Frage da bin ich eh neugierig was da herauskommt, wie die Leute das sehen. Ihre zweite Frage war, können Sie das nochmal wiederholen bitte?

I2: Wie die Teilnehmer eben Führung definieren und wie sie sich selber als Führungskraft sehen?

F: Das ist genau Inhalt dieses Lehrgangs. Weil die starte ja sozusagen, das was wir auch vermeiden wollten ist jetzt mit diesem Power to Lead ein Programm vorzugeben, also die ersten Programme waren so da hat es Module gegeben so klassisch Kommunikation 1 und 2 und was weiß ich was es da alles gegeben hat und das war dann eher so Angebot – Konsumation. Deswegen geht es jetzt los mit einer Standardbestimmung der Führungskraft also sie bekommt einmal ein 360 Grad Feedback im Vorfeld wie sie jetzt wahrgenommen wird als Führungskraft auch mit einem Selbstbild, das gibt schon mal ein spannendes Bild für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wie sie damit umgehen. Wie ist das Selbstbild, wie ist das Fremdbild von verschiedenen Kolleginnen und Kollegen die Sie befragen können Sie können aus definieren sie könnten können auch Kunden Fragen also das sind sehr offenes System und mit diesem Feedback gehen sie dann schon in die erste Coaching Runde sozusagen mit ihrem Coach tun sie das für sich reflektieren und dann gehen sie in diesen Design Workshop wo sozusagen das Programm festgelegt wird wo aber nicht nur für die ganze Gruppe festgelegt wird sondern was braucht jeder einzelne für Themen die nur ihn oder sie betreffen. Aber grundsätzlich so ist es dort schon Bestandteil zu sagen okay ich bekomme von mir selbst ein Bild als Führungskraft wo meine Stärken sind, wo meine Schwächen sind, wie wirke ich auf andere daher dieses

Feedback und aus dem heraus einen Entwicklungsplan zu definieren wo sozusagen am Ende nach den eineinhalb Jahren, so lang rennt das Programm zirka, noch einmal drauf geschaut wird, evaluiert wird für Teilnehmer mit dem Coach gemeinsam was hat sich jetzt getan bei mir, was hat sich verändert bei mir, was hat sich auch in der Wahrnehmung verändert. Jetzt ist gerade wieder ein Lehrgang dran, ich bekomme es natürlich mit weil viele von mir auch immer ein Feedback wollen die jetzt fertig sind und von mir wieder ein Feedback angesucht haben wo ich jetzt sozusagen was hab ich in der Wahrnehmung da an Veränderungen festgestellt. Spannendes Thema, bin schon neugierig. Weiß nicht, war da jetzt etwas dabei für Sie?

I2.: Auf alle Fälle ja, danke

[...]

I2.: Was ist Ihre Wahrnehmung über die Motivation der Mitarbeiter zu diesen Führungs- und Entwicklungsprogrammen?

F.: Von bis. Also das grundlegende Thema habe ich eh schon skizziert: es war notwendig, dass wir diese Führungskräfte-Ausbildung verpflichtend machen. Einfach als Signal: dem Unternehmen ist es wichtig und einfach aus der Erfahrung heraus, dass wir gewusst haben, wenn wir es nicht verpflichtend machen haben wir immer dieselben Leute in den Ausbildungen drinnen, wo man sagt die sind eh schon so gut drauf die sind sich eh schon bewusst ihre Stärken und ihre Schwächen, die kommunizieren gut die wollen sich einfach weiterbilden und sie wollten immer dran bleiben so wie ich gesagt habe du musst es immer trainieren wie einen Muskel. Die ersten die wir jetzt gehabt haben bei Führen an der Basis, bei Power to Lead war so da sind die einmal die reingegangen und haben gesagt: Es gibt einmal etwas Neues da gehe ich rein, jetzt kommen wir in die Ebene wo wir sagen jetzt erwischen wir auch die die sich nicht auskennen und von denen wir das auch verlangen. Also die Motivationshaltung ist unterschiedlich. Weil wir haben Leute drinnen die sind Abteilungsleiter, die sind seit 20 oder 25 Jahren Abteilungsleiter die haben einen Haufen gemacht und wir wissen es auch aus der Bedarfsebene das weiß ich noch wie ich selber als Personalentwickler unterwegs war, die sagen ich will mich nicht mehr reinsetzen in einen Führungskräftelehrgang, das was mich noch interessiert: Coaching ist super weil da kann ich gezielt an meinen Themen arbeiten, das was mich interessiert ist sowas wie eine kollegiale Beratung oder ein kollegialer Austausch wo

ich mit Mitarbeitern, mit Kollegen die auch Führungskräfte sind, wo ein Vertrauen ist dass ich mich da öffnen kann und darauf verlassen kann dass es da eine Diskretion drinnen gibt dass ich mit denen meine Themen bespreche. Jetzt wollen wir aber von diesen Leuten trotzdem dass sie sagen das ist ja alles gut und schön das bietet wir da an und trotzdem wollen wir dass du in diesen Lehrgang gehst, also die Leute gehen nicht immer alle freiwillig hinein das möchte ich damit sagen. Ich habe selber eine Führungskraft bei mir im Bereich, sehr erfahren, der hat mir dann immer wieder erzählt dass es ihm überhaupt nicht getaugt hat, was für mich auch eine Herausforderung ist weil er ist ja mein Mitarbeiter und ich möchte auch dass meine Leute gut reden über diese Ausbildung, dann herauszukitzeln was jetzt trotzdem das ist was ihm was gebracht hat, und das ist auch das was er sagt was schon etwas bringt ist der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen zu gewissen Themen da haben sie schon auch noch ihre Aha-Erlebnisse. Manchmal für mich auch als Aha-Erlebnis denke ich mir schon, das sind Leute die haben viel in Kommunikation gemacht, eine Zeitlang dann nichts und wenn ich dann Feedback von ihren Mitarbeiter hören dann denke ich mir wo ist es hin das Wissen? Und dann bin ich wieder dort du musst es ständig, es sind gewisse Tools, es gibt gewisse Kommunikationstechniken und du musst es trainieren trainieren trainieren und reflektieren reflektieren reflektieren. Wir haben von hochmotivierten bis gar nicht motivierte haben wir Teilnehmer drinnen, aber es war bis jetzt noch nie so, zumindest haben sie es mir noch nie zugetragen, operativ bin ich hier relativ weit Weg aber ich hab schon noch meine Rückmeldungen und mit dem Herrn Reinprecht im Jour fix reden wir sehr viel über diese Themen, wir haben bisher noch keinen dabei gehabt der ausgestiegen ist. Jetzt kann man sagen eh klar, der Druck des Unternehmens ist da, dann ziehe ich es halt durch ich lass das an mir vorbeigehen, aber Ich habe bis jetzt noch keine Rückmeldung dass jemand gesagt hat das war ein völliger Topfen und Holla. Aber das ist aus meiner Sicht die Minderzahl, ich habe einige wirklich Urgesteine an Führungskräften die gesagt haben: Ich habe mir nicht gedacht dass das so lässig ist. Weil was haben sie im Kopf? Die haben so diese Module wie sie es früher gemacht haben: Ich sitze so drinnen, werde berieselt, das ist dort nicht. Das ist dort schon sehr auf die Gruppendynamik aufgebaut es lebt sehr stark von den Themen die die Teilnehmer einbringen, es lebt sehr stark von dem was die einzelnen Teilnehmer für sich arbeiten in ihren Coachings, also kann mir kaum jemand erzählen, wenn ich nicht etwas finden will was mir da drinnen etwas bringt, dass ich da nichts finde. Aber ich bin eh neugierig was da rauskommen wird, wenn da

rauskommt: wir tun es, weil wir es tun müssen haben wir etwas falsch gemacht in der Kommunikation. Aber es wird sicher solche auch geben.

I2.: passt danke

F.: passt, noch eine Frage?

I2.: von meiner Seite nicht, danke.

F: Was ist Ihr Thema?

I3: Also ich schaue mir das Führungs- und Entwicklungsprogramm „Führen an der Basis“ an. Und neben den 4 Punkte die Sandra und 4 erwähnt haben, ist mein Fokus eben auf dem Konfliktmanagement, also Konflikte und die sozialen Kompetenzen die dafür benötigt werden. Ganz sicher ist der richtige Fokus noch nicht, aber wahrscheinlich wird es in Richtung wie werden die sozialen Kompetenzen erlernt und dann wirklich auch angewendet werden in dem Bereich, dann welche Kompetenzen sind wirklich notwendig, was versteht die Linz AG überhaupt als Konflikt? Ist das nur negativ oder kann es auch positive Konflikte geben? Wie werden die Dinge erlernt, ob das eigentlich schon alles vorhanden war bei den Personen und ob das nur verstärkt worden ist durch die Trainings oder ob das ganz neue Skills sind die da erlernt worden sind. So in die Richtung.

Die Frage an Sie: Was Sie sehen als Konflikte? Was die häufigsten Konflikte sind?

F.: Grundsätzlich, ich bin von meiner Ausbildung her, ich bin jetzt kein klassischer Personalleiter, ich komme nicht aus der Rechtseite, ich komme aus der Entwicklungsseite, ich habe eine Mediationsausbildung gemacht eine systemische und im Grunde genommen ist alles ein Konflikt weil ich Konflikt nicht negativ besetze, ich stehe auf in der Früh und habe schon den Konflikt mit mir steh ich auf da steh ich nicht auf ich komm herein viele Themen sind einfach Konflikte. Die Frage ist nur welche Zuschreibung habe ich, zieht mich das jetzt runter oder sehe ich es als Chance. Und da, weil der Herr Khuen es auch gefragt hat, das ist auch noch bei uns so sehe ich als Handlungsfeld, Konflikte werden bei uns sehr oft als hinderlich gesehen. Natürlich. Ich muss mich mit einem Mitarbeiter mit dem ich einen Konflikt habe, auseinandersetzen, ich muss mich mit einem Thema das ich habe auseinandersetzen. Das ist halt Zeit, das kostet Ressourcen, dort wo wir hinkommen müssen ist so diese Aussage: jede Konflikt ist eine Entwicklungschance und wir würden uns nicht weiterentwickeln hätten

wenn nicht Konflikte. Wenn wir keine Konflikte hätten, würden wir stehen bleiben. Ein Konflikt ist immer ein Hinweis auf etwas: da ist etwas, wo es keine einseitige Sichtweise gibt und aus diesem Spannungsfeld heraus entsteht eine Energie, und jetzt ist die Frage wie ich diese Energie nutzen möchte. Was ich wahrnehme bei uns in der Organisation, wir haben Rollenkonflikte sehr stark, weil wir nicht durchgängig Rollenbeschreibungen haben bei uns in der Organisation. Wir haben Erwartungskonflikte: es ist Mitarbeiter nicht immer klar was ihre Führungskräfte erwarten, aber auch umgekehrt: es ist manchen Führungskräften nicht klar was die Mitarbeiter von ihnen erwarten, also das sind so diese Ordnungskonflikte. Wir haben, es entsteht vor allem auch dort ein Konflikt wo die handelnden Konfliktparteien es nicht schaffen sozusagen das Thema, das Konfliktthema von der Person zu trennen. Wir haben dort die Schwierigkeit, ich sag okay ich kann mich hinsetzen wir beide haben einen Konflikt, das ist der Konflikt den legen jetzt auf den Tisch und wir reden über das was am Tisch liegt. Wir rutschen sehr oft in Diskussionen wer ist der Sündenbock, das funktioniert nicht weil du nicht willst, das funktioniert nicht weil du zu deppert bist, bisschen flapsig formuliert, also diese persönlichen Zuschreibungen die dann sind, also das ist etwas wo wir auch jetzt dran arbeiten einfach was jetzt die Konflikt-Kompetenz im Haus betrifft, einfach so diese, das Thema von den Personen zu trennen die Leute darauf zu trainieren, hallo Konflikt ist das was zwischen euch zwei entsteht das ist nicht der und nicht die, das ist das was dazwischen ist, und das was dazwischen ist am besten zu visualisieren irgendwo hinstellen und jetzt reden wir über das. Ich bin ein Anhänger von diesen Szenariotechniken also von diesen Aufstellungstechniken egal jetzt in welcher Form, weil einfach da in relativ schneller Art und Weise ein Thema auf den Tisch stellst im wahrsten Sinne des Wortes auf den Tisch bringst und dann über das sprichst. Weil sonst wenn ich anfangen jetzt in der Konfliktanalyse jeder erzählt seine Sichtweise, da können wir stundenlang immer reden. Jeder hat seine Sichtweise dann kommt wieder ich sehe das anders und und und, es gehört ein gemeinsames Bild hingestellt was ist und was verändert sich. Also das ist weil Sie gefragt haben wo ich in der Linz AG die häufigsten Konflikte sehe, das sind Rollenkonflikte, das sind Konflikte Wahrnehmung welche Erwartungen habe ich an meinen Mitarbeiter und meine Führungskraft, wir haben aber auch die klassischen Kompetenzkonflikt, heißt Führungskraft hätte die Kompetenz nimmt sie nicht wahr oder Führungskraft hat die Kompetenz nicht und überschreitet damit seine Kompetenzen, das haben wir auch. Das sind wir dann in einer Ordnungsfunktion

drinnen als HR, das haben wir auch. Also im Grunde genommen, wir haben alles an Konflikten die es gibt. Wenn sie sich systematisch mit Konflikten auseinandersetzen, theoretisch, gibt es zu allem ein Beispiel. Wobei aus meiner Sicht ist es wichtig jetzt, ich bin so weniger der empirische Typ und der Wissenschaftler, für mich ist es wichtig, egal was es ist obs jetzt die oder die Art ist, sind wir in der Lage das überhaupt besprechbar zu machen? Was braucht die Konfliktpartei, um sozusagen da jetzt mitzugehen? Und dann sind wir in der Lage ein gemeinsames Bild unseres Konfliktes zu schaffen und das zu externalisieren, also von uns drinnen rauszubringen und damit bespricht man die Sachen, weil jeder dasselbe Bild hat. Das sind die Herausforderungen. Also das was ich einmal, das war einmal eine Vision von mir, damals wie ich noch Personalentwickler war und nebenbei frisch aus meiner Mediationsausbildung herausgekommen bin, war das Thema so dieses Konfliktlotsensystem aufzubauen, also einfach Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu befähigen im Bereich des Konfliktmanagements in der Mediation und sozusagen als Außenantennen agieren zu lassen. Weil Außenstehende manche, die auch gut geschult sind, und Konflikte schon in einer sehr frühen Phase wahrnehmen können. Das hat leider nicht funktioniert auf Ressourcengründen aus organisatorischen Gründen und so weiter und sofort, gibt es viele Gründe, warum es nicht funktioniert hat, aber das hänge ich noch immer da hab ich noch ein paar zu bearbeiten und das ist mein letztes berufliches Ziel dass ich das hinbringe, sozusagen da was aufzustellen. Weil eines stellen wir schon fest: ja wir haben Konflikte das sind nicht wenige, die fangen ganz oben an und ziehen sich bis ganz runter, aber die Frage ist immer wie gehen wir damit um? Also welche Reife hat die Organisation, haben bestimmte Teile in der Organisation, dass wir mit diesen Konflikten umgehen. Und da werden Sie unterschiedliche Welten erleben in ihrer Arbeit. Wir haben Bereiche die sehr aus meiner Sicht gut mit diesen Themen umgehen, das sind die Bereiche die regelmäßig ihre Mitarbeitergespräche führen. Also die Führungskräfte die regelmäßig einmal im Jahr eine Teamentwicklung machen mit ihren Leuten, weil sie sagen: schauen wir mal auf das wies uns geht miteinander. Also das sind die wo wir aus den Mitarbeiterbefragungen her wissen dass die Konflikte dort das sind aber aus eigener Kraft bearbeitet werden können. Und wir wissen die Bereiche aus den Mitarbeiterbefragungen bei den Handlungsfeldern eh rot aufblinken, ich weiß nicht ob ihnen der Herr Pascha das gezeigt hat die Mitarbeiterbefragungen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung das wäre vielleicht ganz interessant als Datenquelle wo man sagt

ja, aber man muss aufpassen so wie ich der schon lange in dieser Organisation ist, dass du nicht diesen Blick bekommst: eh klar es hat diesen und diesen Grund aber wo wir einfach aus der Erfahrung wissen da ist die Führungskultur halt nicht so reif dass sie ihre eigenen Konflikte umgehen können, also das sind die wo es gar nicht mehr geht von außen eine Unterstützung brauchen sei es BE, durch Mediation, wobei eine Mediation auch kein Allerheilmittel ist oder eben durch einen macht Entscheidung, durch eine organisatorische Machtentscheidung wie es auch immer wieder vorkommt dass man sagt: Die Gruppe ist so zerstritten wir müssen organisatorische Lösungen wir machen 2 Bereiche draus oder was auch immer dann. Was immer die schlechteste Lösung ist weil der Konflikt nicht bereinigt ist. Der Konflikt frisst sich weiter durch und irgendwann wird er wieder heraus schauen vielleicht in 2-3 Jahren oder früher das weiß man nicht. Wir haben alles an Konflikten, das ist keine wissenschaftliche Antwort wir haben alles an Konflikten aber wir haben auch sehr viel Konfliktlösungen das muss man auch sagen und wir haben Konflikte die wir in 10 Jahren noch nicht gelöst haben werden. Aber wichtig ist das man dran bleibt und nicht die Flinte ins Korn schmeißt und sagt wird sich eh nix ändern und ich erdulde es weil das Problem ist schon wenn du, wir haben einfach Abteilungen und Bereiche die belastet sind da kommen neue Leute rein und du kannst zuschauen wie die der Konflikt frisst also für mich, ich hab das Bild von Konflikt immer das ist so kleines Monster das da wartet und dann den nächsten frisst, und es gibt dann Bereiche die lösen es so: da gibts es dann einen Sündenbock den tun wir raus und versetzen ihn woanders hin und man kann zuschauen, das Verhalten das systemische Verhalten von den Leuten sich nicht ändert und dann gibt es halt ein neues Opfer da drinnen. Also daher wie gesagt alle möglichen Konflikten haben wir, wir versuchen immer stärker sie frühzeitig und aktiv zu bearbeiten. Manchmal gelingt es manchmal gelingt es nicht. Faktum ist jeder Konflikt kostet eine Menge Geld kostet eine Menge Energie und wenn wir das was wir da über Konflikte und mit uns selber beschäftigen und an Ressourcen verpulvern in das Thema Innovation, Kundenorientierung, Versorgungssicherheit reinstecken können wäre das eine klasse Geschichte. Und das ist so das Ziel-Bild oder diese Vision die wir haben. (1:02:50) Und man muss sagen das hat sich auch in den letzten 20 Jahren verändert, ich arbeite jetzt mit meinem dritten Generaldirektor zusammen. Der erste den ich gehabt habe der hat gesagt: Wir haben eh keine Konflikte, da bin ich gerade aus meiner Meditation Ausbildung gekommen [...] machma und und und, zu was denn? Wir wollen keine Konflikte, träume von was anderem. Der zweite war schon ein bissl,

aber sehr harmoniebedürftig, der gesagt hat: immer diesen Ausgleich zu finden und und und was letztendlich auch nicht immer, jetzt sind wir halt in einer Phase wo wir sagen: ja, Konflikte sind da das ist okay, bitte reden wir darüber. Aber es ist wieder von Bereich zu Bereich unterschiedlich, also ihr werdet eh eure Interviews haben, wir werden sie haben die sagen ja wir haben Konflikte wir bearbeiten sie aktiv, ja wir haben eh keine Konflikte und aus der Mitarbeiterbefragung wissen wir dort ist es am Dampfen, da hält sich der Deckel gerade noch und wird bald in die Luft fliegen, das ist unterschiedlich. Wobei ich immer dazu sage das sind meine Wahrnehmungen, meine Wahrnehmungen sind die die ich aufgrund von meinen Erfahrungen gemacht habe und aufgrund von Rückmeldungen bestätigt oder nicht bestätigt bekommen habe aber das kann natürlich auch ganz anders sein.

I2: Ich hab noch eine Frage wie Sie Führung definieren würden und was für Sie eine gute Führungskraft ausmacht und was sie mitbringen sollte?

F.: Ich mache im Rahmen dieser Ausbildung „Power to Lead“, habe ich ein kleines Modul das heißt Führungsinstrumente der Linz AG das mache ich gemeinsam mit dem Herrn Benisch von der Organisationsentwicklung, da haben wir mal selber unsere Landschaft, für uns wie wir das sehen welche Instrumente haben wir für unsere Führungskräfte und ich ende dann so und sagt den Führungskräften, was immer ihr euch nehmt aus diesem Handwerkszeug, ob es ein Hammer ist oder ein Schraubenzieher, ihr werdet es an, also der der dieses Instrument führt das seid ihr und euer Hauptinstrument ist die Kommunikation, die Kommunikation, die Kommunikation. Weil ich kann einen Hammer nehmen und der kann nicht funktionieren, wenn ich nicht rede mit meinen Leuten und sage: wie war das denn jetzt, war das gut oder schlecht mit dem Hammer? Wenn ich nicht die Rückmeldung bekomme: probieren wir es mal mit einem Schraubenzieher, dann werde ich ständig mit dem Hammer arbeiten und mich wundert warum nichts weitergeht. Also führen ist für mich die Kommunikation, die Kommunikation, die Kommunikation. Immer ein Ohr für die Mitarbeiter haben bei meinem Menschenbild ist das: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die bei uns arbeiten sind alles würdige Menschen, gut ausgebildete Menschen, die denken sich was bei der Arbeit, also höre ich ihnen zu und je besser ich ihnen zuhöre umso leichter habe ich meinen Job als Führungskraft. Ich bin nicht der der sich im Kopf zerbrechen will ich hab eh viele Experten, wie lösen wir dieses Problem, wie versuche ich diesen Diskussionsprozess in Gang zu halten, wie können

wir das Problem lösen aus diese Problemtrance rauszukommen, das haben wir auch bei uns in der Organisation, bissl flapsig formuliert: Wir sind Weltmeister im sudern, manchmal, wir wissen was nicht funktioniert aber das ist ein Problem das hilft keinem, ein Problem kann ich in 5 Minuten erklären und dann ok, jetzt wissen wir alle wie das Problem ist, wie können Lösungen ausschauen? Arbeiten wir in richtung Lösung. Also das ist mein Bild von Führung. Und deswegen ist mir auch wichtig dass man in der Ausbildung diesen kommunikativen Aspekt nach vorne stellt. Und wichtig ist mir das Feedback von meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, wie nehmen sie mich wahr als Führungskraft? Das kann ich halt in meinen Mitarbeitergesprächen machen. Und weil das bei uns immer Diskussion ist: bei jeder Mitarbeiterbefragung ist noch rausgekommen, dass das der Nutzen das Mitarbeitergesprächs wird hinterfragt. Ich sag da zu den Führungskräften auch bei dieser Schulung das ist ein Thema aber ihr seid Führungskraft dann bringt einen Nutzen rein! Weil sie schreien: wir brauchen einen neuen Leitfaden! Das ist ja noch konstruktiv und was neues, „der Leitfaden von der PR ist ein \*\*\*\*\* mit dem kann man nicht arbeiten“. Dann macht euch einen Leitfaden der euch passt, ihr seid Führungskraft ihr müsst einen Nutzen in das Gespräch reinbringen. Ja aber wie? Die erste Frage im Mitarbeitergespräch muss sein: wir sitzen da jetzt eineinhalb Stunden zusammen, der Mitarbeiter und ich, was muss in dem Gespräch passieren damit du raus gehst und ich rausgehe und wir sagen können dieses Gespräch war für uns von Nutzen? Dann kann ich den Leitfaden auf die Seite legen, weil wenn die Gesprächsbasis passt, das ist die Voraussetzung, dann kommen eh die Themen: was hat gut funktioniert was hat nicht so gepasst. Wenn nix kommt, hab ich eh schon ein Problem sozusagen in der Beziehung, da muss ich dran arbeiten was müssen wir tun damit wir zwei da überhaupt in ein Gespräch kommen? Also Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Die Ohrwaschel aufstellen und horchen: wie sind die Signale? Wie sind die nonverbalen Signale? Weil natürlich gibt es sozial erwünschte Antworten das wissen wir eh, ihr werdet euch eh mit dem Themen Befragung auseinandersetzen. Jede Mitarbeiterbefragung, die Statistiker rechnen herum: Wie kann man diesen Effekt rausrechnen, sozusagen? Das hast du im Mitarbeitergespräch natürlich auch. Und daher ist es viel Beziehungsarbeit und ich muss mir die Zeit nehmen, und wir haben Führung, Sie werden es erleben in den Interviews, die werden sicher sagen vor lauter Arbeit, operative Arbeit, komme ich hier kaum zum Führen. Ja dann muss man sich die Zeit nehmen, dann muss man sich selber hinterfragen: wie muss ich mich anders strukturieren? Wie kann ich mehr

delegieren? Das sind alles Themen aus lead und go schon gewesen die wir vor 10 Jahren schon gemacht haben oder vor 15 Jahren schon bearbeitet haben. Sie überholen uns immer so in Wellen das stelle ich auch fest. Also man darf nie glauben aus der Entwicklungsseite heraus: das Thema haben wir schon mal durchgekaut damit ist es erledigt. Diese Themen kommen immer wieder und man darf sich nicht endmutigen lassen. Aber mein Bild ist das mit immer diesem dahin-mäandern entwickelt man sich auch weiter, weil sich auch die Zeiten ändern, die Menschen ändern sich, die Anforderungen vom Markt aus, die Kunden-Sicht ändert sich und so weiter. Ja das wäre mein Thema: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation.“

## 8.2 Interview 2

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„I: Also dann würde ich Sie gerne fragen vielleicht ganz kurz zu Ihrer Person, seit wann sind Sie in der Linz AG tätig, in welcher Position und wie haben Sie da angefangen und seit wann haben Sie Führungsverantwortung ,so in diese Richtung.

F: ich hab im Oktober 2004 in der Linz AG angefangen, ich habe vorher an der Universität für Bodenkultur Kulturtechnik und Wasserwirtschaft studiert, war dann dreieinhalb Jahre bei 2 Ingenieurbüros tätig in Wien und in Graz ,und hab dann eben 2004 begonnen in einer Stabstelle unter der Bereichsleitung. Bereichsleitung ist bei uns die Ebene unter der Geschäftsführung, und war früher, das hat sich damals genannt Grundsatzplanung, das war ein Link zwischen der strategischen Entscheidungsebene und der operativen Entscheidungsebene, die ich jetzt auskleide als Abteilungsleiter. Ich wurde dann 2011 Abteilungsleiter der Abteilung Betrieb, die war in der Wasserversorgung und zwar die ist verantwortlich für die ganzen Schutzgebiete Wasserwerke Grundwerke Speicher, seit 2017 bin ich jetzt im Bereich Wasser für die Abteilung Bau verantwortlich, wir sind für das Rohrnetz verantwortlich und zwar von der Instandhaltung bis also Betriebsführung Instandhaltung Planung Erneuerung Reparatur, alles also sehr ganzheitlich ausgerichtet. ich führe derzeit etwa

70 Mitarbeiter mit 11 Teamleitern. Und das Einzige was wir nicht machen ist in den Bagger setzen, sonst machen wir eigentlich alles also ein Ingenieurbüro 40 Installateure etwa und eine eigene Vermessungseinheit. das ist so, also 10 Jahre Führungserfahrung kann man jetzt sagen.

I: und wie sehen sie so die Führungskultur im Haus vielleicht prinzipiell in der Linz AG? Wie würden Sie die beschreiben?

F: ja im Moment also was ich wahrnehme ist das eine starke Änderung stattfindet. nämlich Generationenwechseln würde ich das wirklich nennen. Also Ich bin seinerzeit, 2004 war der Führungsstil sehr, wie soll man denn sagen, also es sind hauptsächlich Männer Führungskräfte in der Linz AG, als Infrastrukturbetrieb ist das jetzt nicht unüblich, sehr patriachatisch, man hat sich als Familie gesehen, sieht sich teilweise immer noch als Familie und ich sag immer und hat aber sehr wenig Werkzeuge für die Führung gehabt, oder beziehungsweise war eher ich glaub die Meinung zu führen ist man geboren oder nicht. Und mittlerweile in den letzten Jahren, also ich würde sagen in den letzten 5 Jahren hat sich da eine starke Änderung, also wir haben immer ein sehr ausgeprägtes Bildungsprogramm gehabt in der Linz AG, aber in den letzten 5 Jahren haben sich so modulartige Kurse wirklich entwickelt, und zwar für die Teamleiter Ebenen wie auch für die Abteilungsleiter und Bereichsleiter. kann man sagen wie ein mini MBA unter Anführungszeichen, und sehr stark ausgerichtet auf Kommunikation ,auf Konfliktthema auf Behandlung von Konfliktthemen ,sehr stark welche auch mit der Selbstreflektion und mit der Führungsrolle des Vorgesetzten sich auseinandergesetzt. Und ich denke mir, also ich merke es jetzt in meinem Umfeld auf der Abteilungsleiterebene aber auch mit gewissen Bereichsleitern, das auf einem ganz anderen Niveau kommuniziert wird ,also es ist aus meiner Sicht die konstruktivistische Haltung kommt immer stärker, oder tritt immer stärker in den Vordergrund. Können Sie damit etwas anfangen konstruktivistische Haltung sagt Ihnen das was?

I: Ja. Seit 5 Jahren sagen Sie?

F: ja Ich würde sagen das hat sich in den letzten 5 Jahren also merkt man so dass sehr viele, aufgrund dieser Ausbildungsprogramme glaube ich, einfach da geht es um ganz grundsätzliche Prinzipien dass man, man muss als Führungskraft nicht alles wissen, man muss ähmm, der Mitarbeiter der gegenüber sitzt sieht die Welt mit einem eigenen Blick, und ich kann mir das zu Nutzen machen in Wirklichkeit, also zu glauben

als Führungskraft ich muss alles besser wissen, ich muss alles ähmm, auch das Wissen ist Macht unter Anführungszeichen also wenn ich möglichst wenig Wissen weitergebe dann ist meine Macht gefestigt. Und das löst ja auch einen enormen Druck aus bei einer Person in Wirklichkeit. Wenn ich jetzt gefühlt 70 Mitarbeiter habe, 11 Teamleiter und Ich glaube ich muss alles besser wissen als alle Mitarbeiter das ist ja ein enormer Druck auch. Und mit dieser Haltung aber das ich sage meine Mitarbeiter wissen eh am besten was sie zu machen haben, es geht eher nur darum dass ich den Rahmen festlege und versuche sie zu unterstützen wenn sie Hilfe brauchen und eher in eine Moderationshaltung oder eine fragende Haltung zu gehen mit der Grundeinstellung: sie wissen eh was sie brauchen oder er weiß was er braucht im Einzelnen, und dem eher dazu helfen dass er sich selber dann leichter tut oder selber seine Entscheidungen trifft, das ist ein Riesenunterschied von Führen als: ich muss es wissen und ich weiß es auch besser und ich versuche ihn in Wirklichkeit auch nur zu überzeugen die ganze Zeit. Drücke ich mich klar aus was ich damit meine?

I: Ja sehr gut, sehr interessant ja.

F: es steckt sehr viel Informationen in dem Ganzen drin was ich Ihnen gerade gesagt habe. Aber das ist glaub ich wirklich, das ist dieser Wechsel den ich da wahrnehme, da geht es wirklich um diese Haltung, diese Grundhaltung: Die Leute wissen grundsätzlich selber was am besten ist für sie, was am besten ist für die Organisation und als Führungskraft versuche ich den besten Weg, ähmm sie motiviert zu halten den besten Weg sie zu unterstützen. und das was dann auch in diesen Führungsausbildungen mitgegeben wird oder wurde sind auch Tools, also Kommunikationstools wie: Was ist Feedback? wie gehe ich ein Kritik Gespräch an dass der andere das nehmen kann? weil grad, Ich habe vorher erwähnt Linz AG mit 3000 Mitarbeitern, sieht sich aber teilweise noch als Familienbetrieb und ist doch früher so geführt worden eher würde ich sagen, aber was passiert in der Familie? man unterscheidet nicht zwischen Beziehungsebene und Sachebene, und wenn man jemanden dann ein kritisches Feedback gibt oder überhaupt ein Kritikgespräch führt dann wird es sofort persönlich genommen, das ist der große Unterschied. Man denkt da sofort, dass ich deswegen wie in der Familie, wenn ich in der Familie etwas also eine Kritik anspreche wird das logischerweise persönlich genommen weil es geht ja nicht um Arbeit sondern es geht dann um die persönliche Beziehung und dann muss man den Arbeitskonnex wirklich trennen es gibt einen Arbeits-connex und es gibt einen

privat-connex. Gerade im Arbeitskodex muss es möglich sein auch, also wir haben ja auch sehr eine, wir haben eine du-Kultur grundsätzlich, man verbringt teilweise Freizeit miteinander, weil man auch einfach gemeinsame Ausflüge oder was macht aber da muss ich dann doch möglich sein dass ich mit Wertschätzung sagen kann die Leistung das passt einfach nicht.

I: und das ist eher jetzt oder auch schon früher so dass man zusammen Zeit verbringt und auch die du-Kultur, ist das was Neues oder gibt es das schon länger?

F: ja du-Kultur also gerade die Linz AG ist ja vor 20 Jahren aus 2 Unternehmen verschmolzen worden und die eine war die alte ESG die hatte eher eine sie-Kultur, halt es geht das war so Energie und Schienenverkehr von der Stadt Linz, und die stadtbetriebe Linz, in einem nachfolgebetrieb arbeite ich jetzt da hat es eher die du Kultur gegeben. und es ist so es war einfach in dieser Kultur, Konflikte wurden nicht angesprochen die wurden verdeckt, und beziehungsweise man hat das halt über 3 Ecken dann ausgerichtet, irgendwie. beziehungsweise was mir sehr stark aufgefallen ist, dass die Mitarbeiter da ist dann sehr gut benutzen konnten, sie hatten ein Problem mit einem Kollegen und haben sich bei ihrem Vorgesetzten beschwert der ist dann zu seinem Kollegen auf gleicher Ebene gegangen und die 2 haben zu streiten begonnen und die unteren haben gelacht. [...]

Das war wirklich gelebte Praxis. jetzt ist es uns zumindest also bei uns im Bereich Wasser gut gelungen dass wir wirklich die Konflikte versuchen dort anzugehen wo sie auch passieren. das ist ja in Ordnung meine Aufgabe ist der Konflikte zu lösen. aber Rede ich jetzt mit meinem, also da ist jetzt mittlerweile bei uns die Kultur dass man sich das als Vorgesetzter anhört und wenn das eine andere Abteilung betrifft dann tut man die 2 zusammen und wir Abteilungsleiter sitzen auch zusammen und dann soll einmal jeder seine Sichtweise präsentieren, und nicht der Abteilungsleiter und der Kollege und ich aufs Hörensagen fangen wir jetzt an zu streiten, das war Gang und gäbe. also diese Konfliktkultur da würde ich sagen da sind wir in einer massiven Änderung gerade und das ist auch sehr wichtig. Ein anderes Thema ist auch das Thema Fehlerkultur als auch das, es hat auch, jetzt hat es in früheren Zeiten, man hat über Fehler nicht geredet, da ist schon sehr stark halt auf den Fehlern herum getrampelt worden und jeder weiß aber auch dass Fehler passieren beim Arbeiten und das ist wichtig auch, man kann es von mir aus kurz analysieren warum dieser Fehler entstanden ist, aber dann geht man eher in die Haltung, in die Lösungsorientierung

und schaut wie kann sowas nicht mehr passieren. Und das aber auch, das hat auch mit Führungskultur zu tun weil wie gehe ich mit Führungskraft als mit Fehlern um? Und da sind wir auch, also es war Teil der letzten Mitarbeiterbefragung, dass das schon auch als Kritikpunkt gesehen worden ist teilweise, aber ganz anders als früher, also allein dass die jetzt schon mal kommuniziert, ist schon mal ein richtig guter. Also das sind, also es ist in Summe schon aufgrund glaube ich eines Generationenwechsels das jetzt einfach eine neue Generation in die Führungsebene kommt, und das zweite ist sicher diese intensiven Ausbildungsprogrammen auf allen Führungsebenen wo einfach sehr stark die Selbstreflexion beleuchtet wird und weiters auch Instrumente in die Hand, in die Hände gegeben werden beziehungsweise auch wirklich die, die Information fließt dass Führung auch ein Handwerkszeug ist dass wir da wirklich viel lernen können. Tschuldigung [...].

Ja das ist etwas was ich bei uns sehr stark merke.

I: Und Sie haben ja auch so Führungskräfteentwicklungsprogramme, da haben sie einige verschiedene im Haus, oder?

F: ja wir haben, es ist so wir haben also „Führen an der Basis“ das ist für Teamleiter, mittlerweile seit einem Jahr gibt es ein Programm „Laterales führen“ das ist ein Programm für Projektleiter, oder so in Stabsfunktionen die halt jetzt ähmm, da geht es darum ich habe jetzt nicht die, also in der Linien Organisation die Führungsverantwortung aber ich muss trotzdem im Rahmen von Projekten oder als ähmm Verantwortung übernehmen und Mitarbeiter führen. Dann gibt es das Programm das nennt sich „Power to Lead“ bzw in der Linz Service GmbH hat es geheißen „Führen von Führen“, das ist aber ähnlich. Das ist ein Führungskräfteausbildungsprogramm für Abteilungsleiter und Bereichsleiter. Wie gesagt mit einer Verpflichtung, also das auch jeder, jede Führungskraft muss daran teilnehmen. Das sind wirklich so modulare Systeme mit teilweise 360 Grad Feedback und solche Sachen. Ist aus meiner Sicht gut, sehr professionell auch noch weiterführend also ist die Idee dass man das dann in den Gruppen weiterführt, weil idealerweise auch in den gleichen Gruppen, weil man dann einfach leichter bereit ist über die Probleme zu reden am besten redet man immer über aktuelle Fälle natürlich, dann kann man das in der Gruppe besprechen.

I: Und wie wird das angenommen also ist da sehr viel Offenheit oder gibt es da viel Zurückhaltung vor diesen Programmen oder Skepsis, oder werden die sehr willkommen geheißen?

F: Ja also was ich mitbekomme, es ist natürlich am Anfang ähnm, also am Anfang war schon eine Skepsis da von vielen weil erstens einmal teilweise ist nicht ganz glücklich die Kommunikation von der Geschäftsführung gelaufen muss ich ehrlich sagen und es wurde zwangsverordnet. Und wenn man das vielleicht ein bisschen besser eingepackt hätte seinerzeit, die Geschäftsführung im Rahmen eines Termins oder eines Mails zumindest mal aussendet was sie bezweckt damit oder wieso sie das wichtig findet, dann hätten sich einige leichter getan sich darauf einzulassen. Weil das haben sich viele ältere gedacht wieso soll ich das jetzt auch noch machen ich bin hier nochmal ein paar Jahre da? Oh das spannende wäre gewesen was hätten sie gesagt wenn sie nicht eingeladen gewesen wären. Deswegen sag ich die Kommunikation ist sehr wichtig und das zweite was halt auffällig ist warum hört das bei der Geschäftsführung auf, diese Führungsprogramme, das ist halt auch spannend.

I: also die Geschäftsführung ist nicht da dabei oder wie meinen Sie?

F: Nein die macht nicht solche Programme. Wir haben aber 4 Geschäftsführer und 3 Vorstände wobei einer der General dann ist, und das ist dann auch im Rahmen der Vorbildwirkung, wäre das nicht schlecht gewesen wenn sie dann auch ein ähnliches Programm, wie auch immer das kann man sich dann überlegen aber zumindest das Gefühl zu geben, weil es wird uns vermittelt das Handwerkszeug und da kann man wirklich ähnm, jeder hat von uns gute und schlechte Lehrer in der Schule gehabt man kann auch wenn man jetzt nicht so, oder beziehungsweise talentiertere und weniger talentiertere, aber ein talentierter Lehrer ohne dass er sich mit gewissen pädagogischen Ansätzen auseinandergesetzt hätte wäre also hätte er sich das Leben auch schwer gemacht. Das ist ja in Wirklichkeit mit diesem Handwerkszeug macht man sich das Leben leichter und die die das begriffen haben die schätzen dann natürlich auch diese Kurse. Oder diese, und summa summarum muss ich aber sagen, dass ich glaube dass das Feedback so wie ich das wahrnehme positiv ist. Also die dann die Kurse gemacht haben sind dann überwiegend froh, dass sie das gemacht haben. Aber es gibt dann immer noch ein paar die Old School oder halt der Meinung sind: ja konstruktivistische Haltung ist was für Weicheier vielleicht. Sowas gibt es nach wie vor. Oder sie glauben dass es schwierig ist das es, also ich merke immer das wenn ich

unter Zeitdruck bin dann passiert es auch leichter dass ich mir was überlege und sage ich nehme die Entscheidung vorweg und sage tu einfach, aber wenn ich das bei einem Thema mache wo ich nicht sicher bin dass der Mitarbeiter überzeugt ist von dem was er da tun soll, dann merk ich da sehr rasch dass das in Wirklichkeit, es wäre besser gewesen ich hätte vorher mit ihm ein ruhiges Gespräch geführt und er wäre selber draufgekommen dass das eigentlich der richtige Weg ist, weil sonst muss man auch die Energie reinstecken und das ist dann oft doppelt und dreifach mühsam.

I: und wo, wie sehen Sie prinzipiell den Umgang mit Konflikten unter den Führungskräften, wird das sehr offen angegangen oder gibt es da eher Schwierigkeiten, hat sich doch was geändert?

F: Ja es ist so, dass wir also im Fachbereich Wasser haben wir, also früher sind Konflikte nicht auf der rationalen Ebene, sondern eher das waren dann eher zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten dann ist es zu Schreiduellen gegangen oder, also nicht sachbezogen abgewickelt worden, sondern Macht-bezogen und der mächtigere setzt sich durch. Im Bereich Wasser haben wir es über eigentlich intensive Teamentwicklungen beziehungsweise bis zu, ja ich würde sagen Teamentwicklungen wo wir einfach uns diese Dinge ausdiskutiert haben gegenseitig, wie wollen wir miteinander umgehen warum wollen wir so miteinander umgehen? Haben wir jetzt wirklich ein gutes Kollektiv und ein gutes Team geschaffen im Führungskreisen im Bereich Wasser, es gibt drei Abteilungsleiter, Stabsleiter und Bereichsleiter, zu fünf sind wir und haben da aus meiner Sicht ein irrsinnig hohes (...). Wenn ich das bedenke mit gewissen anderen, mit diesen anderen Kollegen auf meiner Ebene den Schnittstellen zu anderen Bereichen da erlebe ich beides da lebe ich auch ein sehr hohes Konflikt Niveau wo man wirklich sehr schnell sachorientiert arbeiten kann und sehr wertschätzt die Themen besprechen kann, oder auch eben grad das Thema wenn Mitarbeiter von mir Probleme haben mit Mitarbeitern dort dass man dann, dass die Konflikte dann nicht persönlich genommen werden auf unserer Ebene sondern dass man sagt setzen wir uns zusammen und reden wir drüber und das zeigt wirklich gute Wirkung. Dann gibt es dann natürlich andere, die halt sehr stark nach wie vor diese Macht-Keule spielen und sehr angriffslustig sind. Allerdings muss man sagen, dass die Werkzeuge die wir haben die helfen auch in solchen Situationen, dass wir damit besser umgehen können, natürlich. Weil es gibt auch Menschen die einfach so, die sich halt in der Rolle des sehr aggressiven und sehr angriffslustigen und ja nicht Fehler

eingestehen besser zurecht kommen und da hätten solche Ausbildungsprogramme auch leichter weil einfach das Verständnis für solche Menschen auch einfach da ist da muss man sich überlegen einfach einen Weg, wie kann ich mit sowas im Gespräch umgehen wie kann ich dem dort Parole bieten [...]. Und das ist auch in der Linz AG also es ist mittlerweile so, dass, beim jungen Berufsfeld sowieso, aber generell es kann mittlerweile jeder Mitarbeiter, es muss gar keine Führungskraft sein, jeder Mitarbeiter kann Beratung in Anspruch nehmen und auch sehr anonym. Also es ist wirklich so, ich empfehle es auch hin und wieder meinen Teamleitern, dass ich sagte, da gibt es spannende Themen, vor allem wenn ich das Gefühl habe, da geht es, also Firmenthemen das schwingt schon was anderes auch noch mit[...] dass der mal fünf Stunden Beratung in Anspruch nimmt um einfach Klarheit zu gewinnen. Vor allem wenn ich merke dass ich da selber an deine Grenzen stoße an meine Führungs-Grenzen dass ich merke das ist dann doch mehr dahinter als nur das berufliche[...], und das ist ja auch menschlich weil schwierige Familiensituationen, das ist ja nicht meine Aufgabe das ist auch etwas was ich gelernt habe dass ich mich da besser distanzieren kann, also nicht als Papa eine Abteilung von Mitarbeitern zu sehen sondern als Führungskraft mit verschiedenen Rollen die man halt schauen muss wo man sie wie einsetzt[...] ist man Moderator? Muss man gerade Galionsfigur spielen? Oder ist man Vermittler? [...]

I: Es gibt auch so einen Führungsleitfaden oder, bei Ihnen? Wo so einige Sachen festgeschrieben sind, habe ich mal gehört, der aus einem der Führungskräfteentwicklungsprogramme entstanden ist wo so ein paar Sachen festgesetzt sind, auch dass man zum Beispiel Mitarbeitergespräche führen muss und wie oft und so, da haben Sie eine Richtlinie im Haus oder?

F: Ja da gibt es etwas genau. Wobei, solche Sachen laufen bei uns unter, weil Führungsleitfaden habe ich jetzt überlegt, sagt mir jetzt nix aber es gibt genau solche Sachen. Es gibt natürlich in einem großen Konzern wie bei uns gewisse formale Vorgaben wie man Projekte abwickelt oder sonstige Sachen und da gibt es auch das Thema das man sagt Mitarbeitergespräch ist wichtig bin ich verpflichtet als Vorgesetzter mit jedem direkten Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch im Jahr zu führen, und dafür gibt es einen Leitfaden zum Beispiel.

I: für das Gespräch selber?

F: für das Gespräch selber gibt es einen Leitfaden, wenn man den nutzen will, ist aber nicht verpflichtend.

Das sind so Führungsinstrumente die helfen oder zum Beispiel wir haben zum Thema Missbrauch mit Alkohol, da gibt es auch eine Betriebsvereinbarung das sind wirklich gute Führungsinstrumente weil sich der Mitarbeiter da, also die Führungskraft kann nach dem klar vorgehen, dadurch hat man auch gerade bei solchen kritischen Themen einen guten Teil an Objektivität wie da vorgegangen wird. und der Mitarbeiter sieht es unter Anführungszeichen dann auch. man kann wirklich sagen du hast ein Alkoholproblem, wir haben das erkannt oder wir sehen das so und da werden alle gleich behandelt. Das schützt dann den Mitarbeiter. Zum Beispiel auch Fettleibigkeit ist so ein Thema, und das sind schon sehr schwierige Themen auch da kommt die kommen ja in Wirklichkeit auch aus dem Privaten heraus. Da habe ich gerade da erkenne ich den Unterschied also mit Alkoholproblemen gibt es so Vorgehensweisen wann wird der Betriebs-Chef eingeschalten wann wird der Personalchef eingeschalten was sind die Konsequenzen. Also und zum Beispiel beim Thema Fettleibigkeit habe ich bei meinen 70 Leuten 3-4 wo ich der Meinung bin da hätten wir Handlungsbedarf, und da führen wir z.B. Gespräch und das erste was ich zu hören bekomme ist „ja da gibt es aber andere auch“, und der ist ja noch fester. Da ist man sofort in der Situation drin wo man sagt ja ich führe eh auch Gespräche aber wenn ich da einen Leitfaden habe hat das nochmal eine andere Wirkung. und so muss ich mir halt, alles ist ja wirklich schwierig da geht es um Ernährungsumstellungen und solche Sachen und wie soll ich das als Führungskraft verlangen.

I: ja schwierig

F: ja schwierig und das Thema, dass bei uns da jemand gekündigt wird aus so einem Grund das ist halt eher nicht. wobei bei den jungen muss ich sagen [...] aber es hat das Thema eher mit Leuten über 40 oder 50. [...]. Aber Leute die schon 20 oder 30 Jahre im Unternehmen sind wie ich übernommen hab vor 4 Jahren die schon geht so gewesen sind da tut man sich einfach schwer als Führungskraft. Man kann, aber da ist so ein Leitfaden schon angenehm.

I: sehr gut, ist von der Fusion von 2000, ist da jetzt noch irgendwie viel wahrnehmbar oder ist das jetzt gar nicht mehr, dass man da noch Nachwehen hat, da waren ja sicher auch ein paar schwierigen Situationen.

F: Natürlich das sind wirklich 2 Kulturen aufeinandergeprallt. Also die eine Kultur ist sehr flach organisiert, sehr familiär oder kumpelhaft unterwegs, die andere Kultur „Sie“, sehr viele Hierarchie, massive Gehaltsunterschiede. Und weil man das Thema der Gehaltsunterschiede nicht lösen konnte in den letzten 20 Jahren, das ist aus meiner Sicht der Hauptgrund warum da immer noch ein Keil dazwischen ist, das wird sich erst ändern wenn in den nächsten 10 Jahren gehen so ziemlich alle von denen auch in Pension und dann wird sich das lösen. Aber das ist nach wie vor eine massive Spaltung, da gibt es unterschiedliche kollektivvertraglichen Regelungen Es gibt keinen einheitlichen Linz AG Kollektiv Vertrag durch die Unterschiede weil wir einfach ein Unternehmen sind das in verschiedensten Bereichen tätig ist, ist das schon nach wie vor ein richtiges Problem und spaltet natürlich. Weil ich bin Arbeiter im Bereich Wasser und der ist Arbeiter im Bereich Fernwärme wieso bekommt der 30% mehr Gehalt. Schwer zu verstehen oder?

I: ja schwierig.

F: oder beim Lehrling das beginnt beim Lehrling. Der Lehrling wenn man das vergleicht bekommt dort zu 10% mehr Nettogehalt oder Bruttogehalt[...] rechnen Sie das mal aus. also das sind schon spaltende Themen nach wie vor aber ist anscheinend nicht zu lösen.

I: also erst wenn die Leute wieder gehen? Also das lässt sich erst lösen wenn die Leute wieder das Unternehmen verlassen haben.

F: Dann lasse ich das mit den Einstufungen lösen das mit den kollektivvertraglichen Themen das ist leider da müssen wir die Kollektivverträge lösen. Aber was ich trotzdem erlebe ist das schon zwischen also auf Abteilungsleitererebene muss ich sagen, dass die quer durchs Unternehmen normalerweise eine sehr gute Gesprächsbasis da ist, um Probleme zu lösen. Ich bin noch nicht vor dem Problem gestanden das nicht irgendwie lösbar war oder bin noch nie gefragt worden, wenn ich aktiv oder passiv unterwegs war, wenn ich gefragt worden bin oder wenn ich wen gefragt habe, also man schafft es Probleme zu lösen das ist schon ein gutes Gefühl. Also dann merkt man schon glaub ich, dass das, dass man da schon merkt, man ist in einem Team. Also es gibt wenige, wo man das Gefühl hat, da wird einem das Leben schwerer gemacht.

I: Und das das ist vor 10 Jahren noch so anders war würden sie jetzt zurückführen wirklich abzuführen Kräfteentwicklungsprogramme, die machen einen großen Beitrag?

F: Ja einerseits dieser Generationswechsel und zweitens diese Führungskräfte Programme. Wenn man viele Jahre in einem Unternehmen ist man sucht sich ja trotzdem Vorbilder und wirkt so beabsichtigt oder unbeabsichtigt. Und wenn man schon das Gefühl hat irgendwie passt das oder wenn man ein gutes Gefühl hat so ist es mir auch gegangen, also irgendwie taugt mir es nicht so oder denk ich mir. Ich würde gern anders führen oder ich führe auch anders. Wenn man dann natürlich solche Ausbildungsprogramme [...]. Man kriegt da so Führungswerkzeug man kriegt eine andere Haltung zu dem ganzen Thema, dann geht dieser Change einfach viel schneller. Wenn man ein anderes Führungsverhalten versucht und das funktioniert dann auch, dann ist das ja und dann wird das vielleicht so gesehen vom Vorgesetzten, dann kriegt man halt schneller diesen Drive rein dass diese Veränderung stattfindet. Also würde ich beides, einerseits müssen die Plätze frei gemacht werden, dass neue Führungskräfte kommen, die bereit sind das Thema Führen vielleicht neu anzuschauen, und wenn dann parallel in genau diese, eine solide Führungsausbildung angeboten wird dann passiert das halt sehr schnell und sehr gut. Und es ist übrigens, das ist noch etwas, den Führungskräften gewissen Führungskräften wird angeboten dass sie einen MBA machen. Das ist ein zusätzlich zu den internen Programmen gibt es dann noch gewisse Führungskräfte die Möglichkeit dass sie dann noch einen bezahlten[...] Ausbildung machen das ist dann natürlich für Techniker auch attraktiv.

I: Also auf das Thema Aus- und Fortbildung wird sehr geschaut, das ist ein großes Thema?

F: Ja es hat einen sehr hohen Stellenwert bei uns, immer schon und jetzt auch durch diese konzentrierten Führungskräfteentwicklungsprogrammen, die wirklich glaub ich, wo wir 15 Tage haben und gut abgestimmt diese ganzen Führungsthemen durchmacht, das hat schon wirklich nochmal, das bringt schon wirklich Schwung in die ganze Sache. Mit der Wahl dieser Berater oder diese Trainer diese Schulungen macht hat man halt glaub ich, hat man glaube ich auch einen guten Griff gehabt man hat glaub ich bewusst auch Trainer gewählt die mehr einen konstruktivistischen als einen mechanistischen Zugang haben bzw auch, ja also ich glaube gut ausgebildete waren die schwerpunktmäßig wahrscheinlich Systemiker im Denken waren, so habe ich das wahrgenommen. Das ist eine Methode zu führen oder zu beraten, die Methoden dass

man was gruppendynamisches macht oder psychodynamisch, wobei psychodynamisch da sollte man aufpassen. Aber allein diese Begriffe zu wissen allein das zu hören das macht viel aus. Weil allein zu wissen wo als Führungskraft die Grenze erreicht ist wo ich sage jetzt brauche ich wirklich, dass ich diesen Konflikt löse einen Externen. Das sind ganz wichtige Informationen und das das nicht dann an meinem männlichen Ego kratzt, dass ich sag ja das ist ein Konflikt der ist nicht mehr lösbar da braucht man einen Profi der braucht meine Mediator, genau solche Sachen das sind rückblickend wahrscheinlich Kleinigkeiten aber wie ich reingekommen bin glaube ich war das nicht dass der Bereichsleiter oder die wenigsten Abteilungsleiter hätten zugegeben dass sie den Konflikt zweier Mitarbeiter nicht Herr werden und da ist es geschickt einen Berater zu holen. Im Bereich Wasser und in vielen Bereichen ist das jetzt usus. [..]. Wenn ich da Zweifel bekomme, oh mein Gott da ist ein Konflikt und ich kann ihn aber nicht beherrschen als Vorgesetzter dann schau ich halt lieber weg, und jetzt kommt dann mal die Kultur rein wir schauen ihn uns an wir schauen als Führungskraft das versuchen einmal zu lösen und wenn das nicht gelingt ja da muss man halt besprechen, liebe Leute dann kommt der Mediator und das ist eine Pflichtveranstaltung für euch. Wenn das nicht funktioniert dann muss man weitere Schritte gehen, weil es geht immer um die Arbeitsfähigkeit.

I: Sehr interessant. Sehen sie sonst noch irgendwo ein großes Verbesserungspotential das es jetzt noch gibt zum Thema Führung, oder irgendetwas wo Sie sagen das sollte mehr angegangen werden oder da sollte man mehr reinschauen oder so in die Richtung

F: Also ich glaube das wichtige ist, dass man dran bleibt, also gerade dass diese Evaluierung stattfindet so mit ihrer Diplomarbeit, das ist zum Beispiel ganz ein toller Schritt. Dass man sich, dass man da einfach schaut was könnte man noch also das soll ja wahrscheinlich das Ergebnis sein, also das ist zum Beispiel ganz ein guter Schritt und einfach dranbleiben an diesen Themen. Also was für mich jetzt noch wichtig wäre ist, was noch angegangen werden kann oder was auch teilweise schon begonnen wird ist, dass man auch die letzte Ebene nämlich die Mitarbeiter zu so einem Ausbildungsprogramm verpflichtet wo es darum geht Selbstreflexion, was ist ein Feedback. was ist ein Kritikgespräch das man auch als Vorgesetzter auch handeln kann. Weil das ist genau das schöne ich habe jetzt Teamleiter wenn ich dem sag ich möchte ihm Feedback geben das kein ein positives wie ein negatives sein, da gibt es

klare Regeln aus meiner Sicht wie man sowas macht. Und der kann damit was anfangen der weiß was ich damit sagen will. Und der versteht dann, dass das keine Kritik ist, sondern dass das in Wirklichkeit heißt du hast einen blinden Fleck unter Anführungszeichen, das es zum Nachdenken anregen soll. Dass ein Kritikgespräch was anderes ist. Oder dass ich sage ja wir machen jetzt einen Change Prozess durch oder weiß nicht in der Firma ja da ist ein Change Prozess, aber deine Mitarbeiter tun sich schwer das überhaupt zu akzeptieren, gib ihnen Zeit oder so, dass der weiß, aber die Mitarbeiter brauchen das auch noch[...]. Und dass die wissen was ein Feedback ist. [...]

Dass man sagt dass das einfach ein, eine Botschaft ist eines Vorgesetzten im positiven wie im negativen wo halt etwas zum Nachdenken anregen sollte, aber es ist kein Kritikgespräch und hat auch sonst keine Konsequenz. Und ja man kann mit solchen Sachen, oder dass ich sage ich will mal mit dem ein Leistungsgespräch. [...]. Und dass der Mitarbeiter weiß ein Leistungsgespräch das heißt irgendwas passt mit meiner Leistung nicht und dass ich nicht sonst ein Problem mit dem hab aber es passt nur mit der Leistung nicht. Das ist schon ein wichtiger Punkt, dass der Schritt auch noch gemacht wird [...]. Das darf man nicht unterschätzen und das würde ich noch anregen. Dass man das angeht für die ganze Linz AG.

I: Ja das klingt sinnvoll. Sehr gut.“

### 8.3 Interview 3

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„I: Dann würde ich Sie gleich einmal fragen, vielleicht zu Ihnen, wie lange Sie in der Linz AG tätig sind, was ihre Position ist, vielleicht auch wie Sie angefangen haben und wann Sie Führungsverantwortung übernommen haben, wie das so Ihre Position ist?

F: Ich bin jetzt seit dem Jahr 1993 im Unternehmen, ursprünglich als Assistenz der Betriebsleitung im Bereich Wasser, und habe dann 1997 meine erste Führungsposition übernommen, und zwar die Abteilungsleitung für die Wasserwerke, also wo die Wassergewinnung stattfindet, und dann in weiterer Folge 2001 habe ich dann die

Abteilung geändert, ich bin dann zuständig geworden für die Betreuung der Gemeinden rund um Linz, und seit 2010 bin ich jetzt Leiter des Bereiches. Das ist so in kurzen Worten meine Biografie.

I: Und wie würden Sie die Führungskultur und die Führungssituationen im Haus beschreiben, vor allem vor 10 Jahren oder 15 Jahren, auch im Nachklang es gab ja eine Fusion im Jahr 2000, auch da wie Sie das erlebt haben.

F: Ja also zunächst zum Thema führen das unterliegt einem ständigen Wandel logischerweise, und wenn ich weit aushole wie ich begonnen habe war das sehr stark von einer Magistratshaltung in Wahrheit geprägt, und das ist auch gut nachvollziehbar weil damals hat es noch nicht geheißen Linz AG sondern SBL, 1993 zum Beispiel, die SBL ist ja quasi ausgegliedert worden aus der Stadt Linz 1970 und dort ist auch das Personal im Prinzip dann quasi auf das neue Unternehmen übertragen worden, und das hat schon die Strukturen dort auch maßgeblich geprägt, und ich war da Assistenz der Betriebsleitung, und die war, durchaus in einem positiven Sinn gemeint, aber sehr stark im Beamtentum behaftet und das hat natürlich auch die Führungskultur geprägt. Und das hat sich dann geändert 2001, im Grunde zum Zeitpunkt der Linz AG Fusion, wo ESG und SLB zur Linz AG vereinigt wurden, da gab es dann einen neuen Bereichsleiter das war pensionsbedingt auch, und die Person hatte einen völlig anderen Background wie zuvor, von der Ausbildung her das war glaube ich ein wichtiger Punkt, ist es ein Betriebswirt gewesen, zuvor ein Maschinenbauingenieur von der Ausbildung her, und ich glaube durchaus auch im Zusammenhang mit der Fusion aber auch im Prinzip wollte man diesen Generationswechsel dann nutzen um einen neuen Geist zu implementieren. Wobei das war aber insofern auch spannend, wobei der Geist nicht wirklich komplett neu war sondern auch die Person die da 2001 die Betriebsleitung übernommen hat war schon ich sage einmal knappe 30 Jahre im Unternehmen. Halt andere Herkunft andere Ausbildung usw. und hat im Grunde das im Wesentlichen jetzt nicht nach einem Beamteten-Stil sondern nach einem patriarchalen Stil in Wahrheit die Führung geprägt. Das hat auch immer mit den handelnden Personen zu tun. Diese Person von 2001 weg war so der Konnex zur Arbeiterebene sehr wichtig, das hat aber unter anderem auch dazu geführt das im tatsächlichen Führungsverhalten der Ebene umgangen wurden, ausgeblendet wurden, und quasi die Bereichsspitze mit Umgehung der Meister und Abteilungsleiter in den Strukturen da versucht hat zu agieren, ja, das ist halt vielleicht so eine Facette,

aber das hat schon ein bisschen das Führungsthema da bestimmt. Und jetzt bin ich selber seit 2010 Bereichsleiter also seit 11 Jahren, und habe versucht von Anfang an dieses Wort des kooperativen Führungsstils wirklich zu Leben. Also weg von patriarchalen letztendlich geprägten Systemen hin zu einem kooperativen Führungsstil. Und das ist so ein Kulturwandel, wenn ich ehrlich bin, an dem ich heute noch, in wesentlich geringerem Ausmaß, aber durchaus noch nach wie vor daran arbeite so von dieser Beamtenkultur von dieser patriarchalen Kultur wirklich so in eine, kooperativer Führungsstil heißt für mich auch in eine gemeinsame Verantwortung zu kommen, wobei ich sage Rollen sind schon klar definiert aber letztendlich erwarte ich von jedem Mitarbeiter dass er nicht nur gegen Auftrag arbeitet, so quasi ich tu das was angeschafft ist, sondern dass er seine Stelle kennt und diese auch in einer gewissen selbstwirksamen Weise wahrnimmt. Das ist ein anderes System der Haltung zum Thema Verantwortung. Und da hat sich schon jetzt in meiner Ära durchaus vieles verändert. Ein wesentlicher Punkt war unter anderem das war sehr viel Energie auch in Teamentwicklungs-Maßnahmen hineingesteckt haben und das sieht man jetzt deutlich schon die Früchte. Was mich selber anbelangt muss ich sagen habe ich auch so mich weiterentwickelt und das ist mir vor zehn Jahren nicht bewusst gewesen, heute ist mir das sehr klar bewusst, ich mache einen sehr klaren Unterschied zwischen Leiten oder Management und Führen, und kann das in eine einfache Formel gießen: führen ist ein Thema wo quasi in der Arbeits-Beziehung Menschen miteinander arbeiten und geführt werden, also geführt werden Menschen, auf das will ich hin, gemanagt werden Sachen. Das ist für mich schon ein wesentlicher Unterschied. Und eigentlich, lange Zeit, habe ich meine Führungsrolle eigentlich im Sinne von einer Managementrolle, oder fast ausschließlich von einer Managementrolle, verstanden.

I: Noch um 2010 oder haben Sie gesagt?

F: Ja genau und auch in dieser Phase das hat sicher einige Jahre auch von meinem Selbstverständnis da gewirkt, und so diese letzten ich sage mal vielleicht 4-5 Jahre ist mir das viel klarer bewusst geworden dass es einen Unterschied zwischen Management und führen gibt. Ja das ist mal ganz kurz so zu ihrer Frage

I: Sehr interessant und warum oder wodurch in den letzten 4 - 5 Jahren würden Sie sagen? Geht es darum die Führungskräfte-entwicklungsprogramme viel oder wo oder was ist da der Auslöser dass es in dieser Zeit war?

F: Ja da gab es durchaus interessante Impulse auch vom Unternehmen wobei die eigentlich wenn ich jetzt nur aus meinem Bereich denke, die Linz AG ist ja breit aufgestellt jetzt bin ich ausschließlich im Bereich Wasser, da gab es Problemlagen, und diese Problemlagen haben dann im Prinzip zu Maßnahmen geführt. Das gehört bearbeitet, und dort ist dann eigentlich zunächst, haben sich auf der Meisterebene da waren diese Probleme angesiedelt, also sagen wir so sind sie nach oben geprobt, Probleme gab es woanders durchaus auch aber die sind dann nach oben geprobt, aber dann war die Frage: Wie kann man mit dem jetzt dann umgehen? Und da war dann schnell die Erkenntnis da, dass eigentlich das Thema Führen als Profession bis dahin nicht wirklich so den eigenständigen Stellenwert hatte. Und das hat auch damit zu tun, dass unsere Mitarbeiter typischerweise auch eine technische Ausbildung haben und das sehr stark das Geschehen auch dominiert hat. Und bezogen auf Führen, das trifft ja auf mich selber auch zu ich habe Kulturtechnik und Wasserwirtschaft studiert, und das ist so bissl eine Linie lange in der Linz AG gewesen, das quasi eine hohe Sach- und Fachkompetenz dann auch eine Führungsrolle nahegelegt hat, wobei 2001 hatten wir dann einen Betriebswirt als Leiter, das kann man dann nicht unbedingt mit der technischen Ausbildung begründen, aber das hat schon Bedeutung, das ist sag ich mal auf der Abteilungsleiter Ebene auf der Meisterebene und die Erkenntnis bei diesen Problemen wie zuerst angesprochen war, dass die Leute eigentlich nicht wirklich ein Angebot, ein Weiterbildungsangebot haben, wo sie sich wirklich explizit mit dem Thema führen auseinandersetzen können. Und diese Programme hat man dann erstellt, ich sage mal einerseits ganz allgemein in der Linz AG indem Personalentwicklungsmaßnahmen in den Weiterbildungsprogrammen sowas aufgenommen wurde, konzipiert wurde, und dort wo die Probleme waren hat man sich jemanden hereingeholt der uns da unterstützt hat in der Bearbeitung, und aus dem sind auch dann wirklich klassische Führungsweiterbildungsprogramme entstanden. Und auch ich hab sowas konsumiert und das hat mir auch geholfen da meine Blickwinkel etwas zu verändern. Und dann ist es so, das ist ja in Wahrheit eine echte Falle, also in meinem Fall trifft das auch zu, ich hatte wirklich sehr lange diese Rolle der, jetzt nicht nur formell, sondern durchaus auch informell, der technischen Kompetenz der technischen Exzellenz und das war so quasi ein wichtiger Beitrag den ich da auch geleistet habe. Und dieser Switch dann quasi sich von dem zu verabschieden und dann loszulassen, dann wirklich ausschließlich in das Management- und Führungsthema zu gehen war für mich auch ein

Entwicklungsprozess den ich lernen musste. Ich glaube diese Übung habe ich verstanden und natürlich ist es nach wie vor ein gutes Fundament das ich habe, wenn ich Entscheidungen zu treffen habe, das ist ja nicht so dass ich das weggelegt habe das was ich vorher gemacht habe, aber ich sehe mich nicht mehr in dieser Rolle in dieser Rolle der technischen Exzellenz, da hab ich Mitarbeiter dort ist es wichtig das die das auch erfüllen so dass ich mich wirklich auf meine Führungs- und Managementrolle dann wirklich auch konzentrieren kann.

I: Okay sehr interessant und das war vor zehn Jahren auch noch anders also wie Sie angefangen haben.

F: Ich habe jetzt eigentlich rückschauend, das war mir 2010 noch nicht bewusst, aber rückschauend habe ich mich da vom Techniker zum Manager entwickelt und dann erst erkannt: Management ist nicht alles da gibt es so Mitarbeiter die geführt werden wollen und das ist was anderes wie die Leute zu managen.

I: Sehr interessant. Und diese Führungskräfteentwicklungsprogramme wir werden die so prinzipiell angenommen wie sehen Sie das von den Leuten?

F: Da gibt es zwei Dinge zu sagen, das ist einmal nicht freiwillig also das kann man sich gar nicht aussuchen. Das beschreibt es aber nicht ausschließlich denn die funktionieren auch gut und die werden auch gerne konsumiert. Oder mit anderen Worten, wenn die Verpflichtung nicht da wäre, dann wäre der Teilnehmergrad wahrscheinlich sehr ähnlich. Weil sie zeigen, dass sie da wirklich helfen und auch entsprechende Wirkung bringen. Und man sieht es zum Beispiel auch daran, da gibt es zwei so ganz konkrete Programme die ich meine, das eine ist Führen an der Basis das ist so für Meisterebene, Gruppenleiterbene, und dann gibt es Führen von Führenden das ist für Abteilungsleiter und Bereichsleiter. Und diese Programme sind jetzt gelaufen und da gibt es so das Angebot das vielleicht über Updates fortzuführen und alle die da drinnen waren sagen: ja bitte tut da was. Also das wird gerne angenommen.

I: Toll. Und wie würden Sie die Führungskultur im Haus heute so beschreiben, was zeichnet es aus?

F: Na ja also da gibt es schon einiges dazu zu sagen. Das ist zunächst einmal darf man nicht übersehen die grundsätzlichen Rahmenbedingungen von Unternehmen mit

3000 Mitarbeitern. Das definiert schon mal in gewisser Weise das Thema Führen, einfach dadurch, dass es da entsprechende Strukturen braucht, Hierarchien braucht. Was in der Praxis auch immer wieder eine Rolle spielt da gibt es ja teilweise unendlich viele Regulative, das nennt man Konzernrichtlinien, wie ein was weiß ich ein Materialbeschaffungsprozess abzulaufen hat, Compliance Richtlinien, also ich sage manchmal gerne wir haben 1003 Richtlinien und es gibt keinen Menschen der die alle kennt, geschweige denn einhält, aber es ist so eine Rahmensetzung die da ist und das Thema Führen dann schon auch in dieser Weise durchaus beeinflusst. Dann gibt es quasi unsere Geschichte wo wir herkommen, das habe ich zuerst schon versucht ein bisschen anzudeuten und da gibt es halt auch, das hat sich mittlerweile schon sag ich mal deutlich verändert und im Wesentlichen aufgelöst aber das war ganz vehement zu spüren, 2000 oder 2001 eben diese Fusion ESG und SBL da gab es wirklich unterschiedliche Unternehmenskulturen und das hat schon Jahre gedauert bis aus dem dann wirklich einmal die Linz AG entstanden ist. Und das ist ja spannend so bestimmte Themen die, ich weiß nicht wie ich sagen soll, die saugt man bewusst oder unbewusst ein bisschen aus der Umgebung mit der Muttermilch auf quasi im Unternehmen, und das prägt wirklich auch nachhaltig die Mitarbeiter, und so quasi diese ältere Generation, das gilt ja für mich auch ich bin ja im 59. Lebensjahr, ich muss höllisch aufpassen dass ich verstehe dass wir 2021 agieren und mich nicht immer die Vergangenheit einholt und vielleicht in meinen Handlungen oder Entscheidungen in irgendeiner Weise beeinflusst. Also das ist schon schwierig und das ist vor allem auch für Mitarbeiter schwierig wenn sie mal quasi über ein System sozialisiert wurden. Und die Umwelt jeden Tag wenn ich beim Fenster rausschaue ist es ein bisschen anders, das Leben hat keine Stabilität in dieser Weise sondern das einzige was stabil ist, ist eine ständige stetige Bewegung. Und wenn man mal sozialisiert wurde in einer bestimmten Weise da dann auch wenn die Ansage anders lautet in ein anderes Fahrwasser zu kommen, das ist schon eine Challenge, das geht schon aber halt das ist für einen jungen Mitarbeiter wesentlich einfacher wie für einen der schon 20-30 Jahre in einem Unternehmen ist und da an sich vielleicht schon seine Haltung vielleicht überdenkt und verändert. Also man könnte vielleicht einfach sagen: es menschtelt einfach auch im Unternehmen, Gott sei Dank muss man sagen, aber das wirkt auch auf Führung, weil das ist auch so eine Auffassung die ich habe, eine Führungsbeziehung, nicht nur die Wurst hat zwei Enden, sondern auch eine Führungsbeziehung hat jemanden der führt und es gibt einen Geführten. Und beide

bestimmen Führung meiner Meinung nach, ich glaube auch dass ein Mitarbeiter einer Führungskraft führt in gewisser Weise und vize versa ist es an sich ja eh logisch dass es so ist. Und da ist dann die Kultur in der wir agieren dann natürlich wichtig. Aber in Summe jetzt nicht nur so quasi eng begrenzt auf Führungskräfte auf mich oder meine Abteilungsleiter, sondern in Summe welche Haltung hat das gesamte Team und das ist schon da kann man nicht sagen liebes Team bitte verändere dich dann verändere ich mich von der Führung auch, also das muss schon umgekehrt passieren die Impulse müssen von der Führung ausgehen aber es beeinflusst sich gegenseitig, das wollte ich eigentlich damit sagen. Und da gibt es, hoffe ich, das ist so mein persönlicher Zugang, schon einen ständigen Wandel, und den habe ich auch erlebt. Wenn ich so ein bisschen jetzt länger zurückblicke, das war zu Ihrer ersten gestellten Frage, da habe ich schon von der Kultur einen deutlichen Wandel jetzt wahrgenommen über die Jahre.

I: und was würden Sie sagen läuft besonders gut zum Thema Führung im Moment, was zeichnet sie da aus, wo Sie sagen das läuft hier echt besser als sonst?

F: Eine einfache aber doch relativ komplexe Frage in Wahrheit. Was wir geschafft haben, das hat auch mit dem Thema vielleicht zu tun, dass ich noch nicht erwähnt habe. Wie ich die Bereichsleitung übernommen habe, habe ich einen klaren Auftrag von der Unternehmensspitze, also die Organisation zu überprüfen und erforderlichenfalls auch neu aufzustellen. Was dabei auch noch schwierig war, dass die Unternehmensspitze da klare Vorstellungen hatte, die sie aber nicht kommuniziert hat, sondern der einzige Auftrag hat gelautet nachzudenken, wie man das auf der grünen Wiese aufstellen könnte, das haben wir dann auch gemacht und da gab es dann doch schon deutliche Spannungsbogen. Es ist ja grundsätzlich so Führung findet ja immer als Sandwich in Wahrheit statt. Gut, und haben dann wirklich einen großen Wurf zustande gebracht, der hat aber nicht funktioniert, aus welchen Gründen auch immer. Und da gab es schon, quasi im Team in Summe erhebliche Irritationen und das hat dann im Grunde auch zu einer, sag ich mal, dominanten Problemdecke geführt. Und das, um auf Ihre Frage jetzt einzugehen, was läuft jetzt gut, wir sind Gott sei Dank von dieser Problemdecke weg, sind wenn ein Thema auftaucht das Schwierigkeiten macht dann gibt es schon summa summarum eigentlich eine konstruktive Haltung, dass man sich vor allem über die Lösung Gedanken macht und nicht auf der Problemsicht sich ewig bewegt. Und das hat aus meiner Sicht schon maßgeblich auch

mit Führungskräften zu tun und das ist aus meiner Sicht schon ein sehr positiver Veränderungspunkt. Das läuft gut.

I: Und die Frage dazu wo gibt es Schwierigkeiten, was würden Sie sagen wo gibt es noch Verbesserungspotential?

F: Na ja ich sage, wenn es gejammert wird, das gibt es ja immer. Das große jammern ist ja eine österreichische Kultureigenschaft. Weiß ich nicht. Aber natürlich gibt es das auch. Und der Hauptpunkt der genannt wird, ist so quasi der Bürokratie-Rucksack. Und für mich persönlich ist es durchaus bisschen mehrdeutig, weil mir ist es schon klar dass so Unternehmen in dieser Größe, man braucht einfach eine gewissen Weise Bürokratie, insofern ist nicht die Bürokratie an sich das Problem, sondern den überfordernde Bürokratie, das ist schon ein wesentlicher Unterschied, und das macht manchmal Schwierigkeiten. Und dann gibt es da einen zweiten Punkt, eigentlich einen strukturellen Punkt, das ist so wie die Linz AG organisatorisch aufgestellt ist da gibt es eben, quasi auch so wie diese Spartenbereich wie der Bereich Wasser zum Beispiel und dann gibt es zentrale Bereiche wie der Personalbereich der Rechtsbereich der kaufmännische Bereich wo bestimmte Funktionen auch da quasi eben drinnen sind und das bedeutet aber dass zu manchen wesentlichen Fragen wenn es um Ressourcen geht da Dreiecke entstehen. Also wenn ich Personal brauche, dann muss ich das einerseits jetzt quasi mit meinen Chefitäten abstimmen und dann gibt es den Personalbereich der da irgendwie auch eine Meinung dazu hat, das meine ich mit Dreieck. Und das ist auch, es gibt einen zentralen Einkauf was grundsätzlich auch sinnvoll ist, das nicht dezentral beschafft wird und aber es macht einfach strukturell automatisch einen gewissen Spannungsbogen wobei es läuft durchaus passabel, aber das sind so hin und wieder Momente wo es einfach da auch spannen kann, und das hat meiner Meinung nur bedingt mit den handelnden Personen dort auch zu tun, aber es hat auch mit der Struktur der Linz AG zu tun. Oder auch so ein Klassiker den wir grad erleben ist der IT-Bereich, aber das ist nur ein weiteres Beispiel zum Personal und das ist auch nicht zentral geführt. Da ist es so dass ist jetzt auch schwierig so wie die Linz AG es im Augenblick betreibt, das wirklich vollständig auch zentral auch die ganzen Anforderungen da zu bedienen das ist halt die Strategie die wir im Augenblick haben, da haben wir wirklich ein bisschen die andere Meinung dass wir sagen, es wäre vielleicht sinnvoll bestimmte Dinge zentral zu führen und es gibt Bereiche bitte das machen wir dezentral da brauchen wir den Konzern nicht, das erledigen wir uns selber

im Bereich. Und da gibt es jetzt aus dem IT Bereich durchaus einen anderen Zugang dazu. Das verursacht halt immer wieder Spannungen und auch Probleme.

I: Und zum Thema Kommunikation prinzipiell, was würden Sie da sagen läuft das gut?

F: [lacht]

I: Das sind sehr weite Fragen.

F: Ja warum ich lache das ist ja immer ein spannendes Thema. Und das ist ja banal in Wahrheit. Was mich selber an meiner Rolle jetzt anbelangt habe ich mich intensiv damit beschäftigt da Verhaltensänderungen zu bewirken. Da im Prinzip Kulturentwicklung zu betreiben, und da hatte ich so meine Erlebnisse wo ich manche Dinge nicht verstanden habe und dann irgendwann, und das meine ich mit dieser Banalität, ist so die Erkenntnis da zwischen meinen beiden Ohren da hinein geflitzt, Verhaltensänderung - das Mittel und das Werkzeug dazu ist Kommunikation. Wie sich, sagen wir mal man kann im Sinne von Watzlawick, man kann sich nicht nicht Verhalten. Und soweit möchte ich fast das Thema Kommunikation da ziehen. Und das ist ja quasi ein zentraler Punkt von Führen logischerweise. Wie gestalte ich eine Arbeitsbeziehung, wie versuche ich quasi Verhalten zu führen, das geht ja nur über Kommunikation das ist überhaupt der zentralste Punkt. Vor allem wenn man unterscheidet zwischen Management und Führen. Also Kommunikation ein zentrales Thema. Und das kann man jetzt wunderbar jetzt einbinden was ich schon bisschen ausgeführt habe, weil zum Beispiel mit der beamteten Kultur habe ich folgendes erlebt: Rede wenn du gefragt wirst. Das hat ja auch ein bisschen mit Kommunikation zu tun. Und in der patriarchalen Kultur habe ich zum Beispiel erlebt: ohne, oder um es ein bisschen auf mühlviertlerisch zu formulieren: ohne den Senf der Bereichsleitung geht dann mal gar nix also den fragt man, ob das jetzt wichtig oder nicht der darf überall seine Duftmarke draufsetzen. Ist auch aus meiner Sicht ein Thema der Kommunikation oder der Kommunikationskultur. Und wenn man einen kooperativen Führungsstil will, dann ist es auch wichtig dass die Leute aktiv kommunizieren, wurscht in welche Rolle, Führungskräfte oder Geführte, und es ist nicht entscheidend dass quasi immer quasi so Dinge dann passieren wenn die oberste Leitung das in der Form da quasi reflektiert hat. Es kann durchaus auch anders laufen. Aber das ist so mal vielleicht ein bisschen zur Historie zum Thema Kommunikation. Und dann geht mir auch durch den Kopf das sind wir auch im Prinzip bei dem Thema Teamentwicklung und den Führungskräfte-

Programmen, Kommunikation hat ja durchaus auch mit Handwerk zu tun. Und das ist mir heute mehr denn je bewusst, wie soll ich sagen, Führen ist ja für mich im Grunde auch so etwas wie eine Profession, so wie technischer Zeichner oder Schlosser werden oder weiß nicht was Sie machen Bauingenieur oder was Sie studieren.

I: Ja Wirtschaftsingenieurwesen

F: Ja wenn man sagt ich bin Bauingenieur dann braucht man nicht lange erklären, ist eine Profession die man dann ausübt in welcher Konstellation auch immer. Und so allgemein gesprochen, ich weiß nicht wenn man jemanden auf der Straße fragt, ob führen eine Profession ist. Ist es eine Rolle oder Eigenschaft die man kann und ein Naturtalent hat oder nicht aber so die Idee zu haben dass das eigentlich auch eine Profession ist, das ist glaub ich nicht so Allgemeingut aber das versuchen im Grunde diese Programme die wir da haben in der Linz AG in Wahrheit aufzugreifen und zu forcieren. Und Ausgangspunkt ist ja schon jetzt die Frage zur Kommunikation und das spielt dann Kommunikation und Kommunikationshandwerk natürlich auch eine Rolle. Weil es ist ja ein Unterschied ob ich ein Kritikgespräch oder ein Leistungsgespräch oder Anerkennungsgespräch oder was auch immer habe, oder eine moderierende Rolle einnehme, das hat viel mit Handwerk auch zu tun. Und das ist beim Thema Kommunikation mit Sicherheit auch von Bedeutung. Bis hin, das ist ja was mich jetzt so im letzten Jahr vehement beschäftigt, hatte ich ja aus bestimmtem Grund auch die Möglichkeiten mit einem systemischen Denkansatz mich bisschen mehr zu beschäftigen, mit diesen Systemikern. Und das fasziniert mich jetzt im Augenblick, diese Haltung die da zugrunde liegt, und das hat auch viel mit Kommunikation zu tun und auch zu erkennen, wobei ich glaube, dass nicht alle Dinge im Leben durch einen systemischen Ansatz sinnvollerweise zu behandeln sind. Aber so zu wissen, situativ zu wissen, braucht es jetzt quasi eine Beratung oder braucht es in Wahrheit eine Coaching Kommunikation, das sind schon zwei wesentliche Paar Schuhe, weil wenn ich zum Zahnarzt gehe und sage ich hab da ein Problem dann will ich vom Zahnarzt nicht gecoacht werden sondern will ich beraten werden und dann sollte das richtige da machen. Also da will ich dem seine Kompetenz also quasi anzapfen, und dann ist er auch gefordert die zu geben, im Sinne ich weiß die Lösung und Stelle sie zur Verfügung. Und der Coaching-Ansatz aus meiner Sicht wäre genau quasi das also die andere Seite wo ich davon ausgehe dass sie eigentlich nicht jemanden mit Wissen beglücke sondern ihn eigentlich als Prozess unterstütze damit er seine Ressourcen

die er hat erschließt. Und selber der eigene Experte wird und ich helfe ihm im Prozess so quasi da einfach das entsprechend nutzen zu können. Und für mich ist immer noch das Stichwort Kommunikation, weil das sind unterschiedliche kommunikative Situationen und das einmal jetzt überhaupt einmal zu wissen, dass das so ist und auch natürlich dann sich mit dem zu beschäftigen und auch da zu lernen und zu trainieren, das halte ich schon für wesentlich in einer Führungsaufgabe.

I: Ja sehr interessant. Aus diesen Führungskräfteentwicklungsprogrammen ist ja aus einem glaube ich, habe ich gehört, auch so ein Führungsleitbild oder so etwas entstanden, wo so ein bisschen festgelegt wird was von den Führungskräften erwartet wird oder was sich Mitarbeiter erwarten können, so in diese Richtung, stimmt das?

F: Jein. Wobei ich weiß nicht ob es das wirklich gibt, also sagt mir momentan nicht wirklich was, also auf Linz AG Ebene meine ich, wobei nein das muss ich ein bisschen korrigieren. Es gab zum Beispiel 2009 glaub ich war das, so 2008 oder 2009, ein großes Programm in der Linz AG, das hat gelautet Lead and Go, was schon solche quasi Führung Themen wenn man so will in Leitbilder gegossen wurden, also das stimmt schon. Allerdings mein oder unser Zugang im Bereich Wasser ist: da gibt es quasi ein Setting in dem Führung stattfindet. In meinem Fall ist das Führungsboard im Bereich Wasser, das bin ich, es gibt drei Abteilungsleiter und es gibt einen Stabstellenleiter, also zu fünft das ist unser Führungsboard, und wir haben da zum Beispiel wir haben in dem Setting für uns ein Führungs-Leitbild erstellt. Und ich glaube auch dass es in dieser Weise richtig ist. Jetzt ob es so ein Linz AG Führungsbild braucht, ja, wahrscheinlich schon, aber wichtig ist vor allem in dem Feld wo man wirklich tätig ist so etwas auch zu erarbeiten. Wobei der Punkt dabei ist ja der, das zu formulieren und das aufzuschreiben das ist schon glaub ich gut, wobei der wesentliche Akt ist wahrscheinlich die Erarbeitung, man darf ja nicht dem Trugschluss dann haften dass die Wertigkeit dann das Blatt Papier ist, sondern die Wertigkeit ist die was da auf dem Zettel oben steht: wie Leben wir das? Das ist der entscheidende Punkt. Aber das quasi einmal erarbeitet zu haben da eine Bezugsquelle zu haben, wenn man da den Eindruck gewinnt, dass da etwas nicht passt was aus dem Ruder rennt und sich daher auf etwas beziehen zu können, das hat schon einen Wert. Aber entscheidend ist dann was macht man damit.

I: Aber Sie haben da so Vorschriften auch, auch zum Thema Mitarbeitergespräche, dass die geführt werden müssen jedes Jahr, oder, das ist auch eine Regel?

F: [lacht]. Das ist ja ja, da könnte ich auch eine längere Geschichte erzählen, aber ich werde versuchen mich kurz zu halten, und, nein ich muss doch bisschen ausholen. Jetzt quasi hat ja die Möglichkeit in meiner Biografie, Programme außer vom Haus, da gibt es in Linz die LIMAK, die Linzer Management Akademie, da konnte ich zwei Programme auch konsumieren, und das hat mich in Wahrheit in meiner Management Haltung maßgeblich auch geprägt wie ich vorher schon ein bisschen angeführt habe. Und da gab es natürlich aber auch quasi Themen wie Mitarbeitergespräch. Und das gibt es ja ewig schon in unserem Unternehmen, es ist ganz interessant wie 1970 die SBL aus der Stadt Linz ausgegliedert wurde, gab es da logischerweise auch Themen dazu und da gab es jetzt so etwas wie die Mitarbeiterbeurteilung, es ist für mich so eine eigenartige Mischung aus einer, ich sag einmal, Leistungsprämie kombiniert eigentlich mit einem Feedback, mit einem Verhaltensfeedback. Und das so quasi da noch jung und unerfahren und auch mit diesen Inhalten von der LIMAK habe ich versucht das dann zu modifizieren und das war spannend und ich kann es vielleicht an einem Beispiel gut auf den Punkt bringen. Da führte ich einen Mitarbeiter einen Meister und da weiß ich noch das erste Mitarbeitergespräch, das hat 5 Minuten gedauert. Und das war aber auch Kultur so. Da quasi ist es mir genauso ergangen wie meinem Vorgänger, da war so das Motto: passt eh alles, bleiben wir bei dem was wir haben, ja passt ihr alles. So, das zweite Gespräch und das war für mich eigentlich ziemlich unbefriedigend und auch frustrierend, das zweite Gespräch ein Jahr darauf, das findet so im Jahrestakt statt, hat dann 15 Minuten gedauert, und das dritte Gespräch fast zwei Stunden. Verstehen Sie was ich mit diesem Beispiel sagen will?

I: ja

F: Das ist so gesehen auch eine Kulturfrage aber das ist Historie, ist lange zurück. So, das spannende ist nur ich kann mich erinnern beim „Lead and Go“ Projekt 2009 war das auch ein Thema, da ist ja auch ein Leitfaden für das Mitarbeitergespräch erarbeitet worden und da gab es dann auch in der Schlussphase so Abschluss, sag ich mal Termine mit einem größeren Führungskreis und da gab es Kollegen die sagen: was soll ich mit dem? Und das tu ich mir nicht an dass ich da mit meinem Vorgesetzten vielleicht Dinge bespreche die der nicht hören will, die ich dann die nächsten 15 Jahre ausbaden darf, also das war nicht durchgängig die Meinung aber diese Meinung gab es auch das möchte ich damit sagen. Und in den letzten drei Mitarbeiterbefragungen, die Linz AG macht so glaub ich im Dreijahresrhythmus eine Mitarbeiterbefragung, da

kommt auch dieses Thema vor. Jetzt bei der letzten Mitarbeiterbefragung hat es jetzt mittelmäßig abgeschnitten, bei den beiden davor waren das immer, sag ich mal, Schattenpunkte. So quasi diese Pflicht und ich brauche das nicht und ich will das nicht bissl das war schon durchaus verbreitet. Und in Wahrheit haben wir dann glaube ich die Kurve gekratzt indem wir dann aktiv in die Teamentwicklung gegangen sind oder zur, mit einem Begleiter der sag ich mal sehr gute Kompetenz hat der auch aus der Mediationsbereich unter anderem kommt und da auch viel Erfahrung und der gemerkt hat so ein halber Tag Workshop und es tut sich nichts und die reden alle außen herum, dann ist er mit dem Brecheisen da in die Mitte reingegangen und das war teilweise auch wirklich notwendig, und das hat aber auch wirklich eine Kulturänderung gebracht, und das hat auch damit zu tun dass man quasi a, jetzt miteinander spricht, b, wenn eine schwierige Situation da ist jetzt dann ziemlich schnell vom Problem in den Lösungsweg kommt. Und das hat rückwirkend dann auch nämlich einen Einfluss auf das Mitarbeitergespräch, weil grundsätzlich jetzt eine andere Haltung da ist und in einem so gesehen jetzt geänderten Rahmen des Mitarbeitergespräch jetzt quasi in anderer Weise geführt wird. Also da gibt es schon Fortschritte, ich persönlich bin nach wie vor ein Verfechter, dass wir das machen und da gibt es so eben nach wie vor diese Kritikpunkte so wenn was wichtiges ist dann rede ich ja eh gleich und ich brauche diesen Grundstandard nicht diese Verpflichtung das einmal zu machen. Ja und das stimmt natürlich und das ist auch wichtig dass wenn etwas ansteht dass da sofort quasi die Kommunikation da fließt und der Kontakt gesucht wird, meine persönliche Erfahrung ist nur die dass das Mitarbeitergespräch dann schon auch eine gute Gelegenheit ist abgesehen oder jetzt hätte ich fast gesagt abgehoben von dieser operativen Ebene [...] auf einer Metaebene einmal miteinander zu reden. Das ist so auch mein Zugang wie ich versuche meine Mitarbeitergespräche anzuregen, dass diese Dinge die im Tagesgeschäft ja so präsent sind auf der Metaebene aber nie zum Ausdruck kommen, das mit dem zumindest auch einmal im Jahr wirklich Zeit und Raum gibt. Und eben durch diese Teamentwicklung durch diese Führungsprogramme glaube ich ist da einfach jetzt ein besseres Verständnis für das da und ich glaub, dass das jetzt runter geht, massiv zum Beispiel auch durch diese Art Listen zu führen, da sind wir jetzt wieder ein bisschen bei der Bürokratie, hat jeder im Jahr das Mitarbeitergespräch geführt und da gab es in den vergangenen Jahren schon bisschen Schwierigkeiten, dass man zu einer hundert Prozent Quote gekommen ist. Da hat es wieder Analyse geben und dann Klärungsbedarf und Rechtfertigungen und

Begründung und bla bla bla. Das ist jetzt kein Thema mehr. Also diese Erfassung gibt es ob diese Gespräche geführt sind, aber jetzt sind wir schon drei Jahre lang ist das klar, dass da wir wieder bei einer hundert Prozent Quote im Abschluss vom Jahr 2021 landen werden. Also das hat sich schon gewandelt, Gott sei Dank muss ich sagen. Was auch wichtig ist, eben dieses Verständnis zu haben dass die Kommunikation eine eminente Bedeutung hat, und da gibt es noch so ein Wort mit K dazu, es hat auch mit dem Thema Kommunikation viel zu tun, das Wort Konflikt. Und das ist ja auch was mich selber anbelangt, ich hab das früher teilweise vollkommen anders verstanden, wenn so quasi diese Emotionen die da halt hin und wieder aufpoppen, war so früher mein Grundzugang: das brauche ich in der Arbeit nicht das bindet nur Energie ich will meine Energie woandershin fokussieren. Das sehe ich jetzt vollkommen anders. Das ist ja einer der wichtigsten Energien die wir haben, einer der ehrlichsten wahrscheinlich auch. Und jetzt ich möchte auf das Wort Konflikt näher eingehen, insofern verstehe ich es ja fast so dass der Konflikt die Tagesrealität ist, die Frage ist immer wie man das definiert da geht es ja nicht nur ums Messer-wetzen quasi da ist man in einer Konfliktskala schon ziemlich in einer argen Situation wenn das so wäre, aber ich sag einmal wenn man das Gefühl hat Kommunikation rennt nicht immer rund oder eigentlich müsste er eher das mit mir reden aber er tut es nicht sondern man hört es von jemand anderem am Gang, das ist für mich schon immer so ein Kennzeichen Konflikt und wenn man das so wahrnimmt ist es wichtig, dass man mal das auch zum Thema macht und über das auch spricht. Und das ist natürlich auch im Tagesgeschehen wichtig oder wenn so grundsätzlich Konflikte da sind dann muss das zumindest im Mitarbeitergespräch Platz finden. Und das hat wie gesagt insofern auch mit der Kulturentwicklung zu tun weil wenn ich das Gefühl habe so quasi Beamtenystem hat man eine bestimmte Hierarchie und obendrüber verpuff ich mich dann wird das nicht funktionieren. Wenn ich das Gefühl habe Konflikte sind da damit sie bearbeitet werden das ist auch meine Verantwortung als Mitarbeiter als Führungskraft und als Geführter mit dem aktiv umzugehen, dann, und das ist was ich will wo man auch da glaube ich auf einem guten Weg sind.

I: Sehr interessant. Müssen Sie jetzt schon gleich Weg?

F: Nein so eine Viertelstunde hätte ich noch.

I: Okay ich hätte noch eine Frage, und zwar von der Fusion von 2000, spürt man das noch heute oder ist das schon ziemlich gegessen?

F: Nein also im Wesentlichen gegessen es ist bei älteren Mitarbeitern da oder dort merkt man es noch ein bisschen aber es ist so mittlerweile, ich sag einmal eine gewisse Zeit lang war es ein Konfliktthema. Das hat mit unterschiedlichen Bezahlungsniveaus zum Beispiel zu tun aber mit vielen Dingen. Heute immer wieder kommt es auf aber da ist so eine historische Reminiszenz, die hin und wieder mal zutage tritt aber eigentlich quasi das Tagesgeschehen meinem Gefühl nach jetzt nicht mehr prägt. Jetzt sind wir im 21. Jahr Linz AG also irgendwann dürfte man das geschafft haben diese Fusion. Und natürlich das hat auch damit zu tun das quasi das auch auf Führungsebene, auf maßgeblicher Führungsebene Personen die quasi das Ruder in der Hand haben zum Fusionierungs-Zeitpunkt sind schon in Pension gegangen und neue Personen im Prinzip nachgerückt. Ja also das hoffe ich ist jetzt wirklich gegessen. Jetzt sind wir die Linz AG und nicht mehr die Vorgesellschaften.

I: Und merken Sie durch neue Leute die ins Haus kommen dass die ein anderes Führungsverständnis haben und da was Neues reinkommt oder weniger?

F: Ja was Neues kommt sicher jetzt, nicht nur beschränkt aufs Führungsthema, aber da gibt es auch fast ein lächerliches oder banales Beispiel aber zum Beispiel sind es die Arbeitsmittel mit denen ich arbeiten kann und das, ich weiß gar nicht ob ich das erzählen soll, aber ich bin eh schon mitten dabei, wie ich 1993 angefangen habe hatte ich so ein erstes Erlebnis wo ich mir gedacht habe, oh Gott. Das hat so gelautet: 2., 3. Arbeitstag kam ein Kollege zu mir mit einem Bestell-Bogen und da ist dann erfasst worden welche Bleistifte, Dreiecke, einen Radiergummi brauche ich auch, ich tus etwas spitz formulieren das ist dann schön auf einem Bestell-Bogen erfasst worden und 14 Tage später ist dann das Material gekommen. Um Gottes Willen. Und ich war vorher bei einem Ziviltechnik-Büro und kurz davor ist da quasi die CAD-welt ins Büro gekommen. Und dann komme ich quasi in das Unternehmen SBL und dann gibt es ein Zettel, wo man aufschreibt dass ich einen Kugelschreiber und ein Lineal oder vielleicht ein Dreieck und einen Maßstab brauche. Wissen Sie was ich meine? Und das ist mir aus diesem Erlebnis heraus ist mir das jetzt wichtig, wenn der Mitarbeiter kommt, dass er am ersten Tag auch wirklich quasi eine gute Arbeitsumgebung hat und alle seine Mittel, dass der PC mit einer passenden Software, Handy und so weiter da ist und das merke ich das ist quasi eine Grunderwartung wenn ein junger Mensch kommt, das ist vollkommen klar dass das, dass man da mit modernen Mitteln arbeitet was vor allem diesen Digitalisierungsbereich anbelangt. Und ja, das ist nur so in meiner Biografie

habe ich etwas anderes auch erlebt und da macht es einen Unterschied quasi, neue Leute. Aber das ist auch was ich, was die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung anbelangt, weil jetzt könnte man fast sagen zwangsweise ist jetzt eh seit eineinhalb Jahren oder so oder einem guten Jahr das Thema die Thematik des Homeoffice, das ist aber unabhängig von Covid ist das ein Thema junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die da ganz eine andere Erwartungshaltung haben. Und bei uns jetzt auch praktisch runtergebrochen es gibt sehr viele Personen die bei uns aus dem [...] das ist nicht nur so in Wien auch im Dienst haben manche eine Challenge, wenn man von der falschen Seite nach Linz herein muss mit den entsprechenden Stauzeiten und die natürlich auch aus diesem Thema heraus sagen na ja, wenn ich dadurch zwei Tage Stau vermeiden kann durch Home Office das wäre schon attraktiv. Und das ist halt ein spürbares Thema, das ist aber auch schwierig, aus der Haltung heraus, dass wir da auch Schritte setzen. Aber das sind so praktische Wahrnehmungen wo junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da einfach von vornherein eine andere Grunderwartung haben wie die die schon 10 Jahre da sind. Zum Thema Führen, ja also vielleicht auch wieder aus diesem historischen Kontext gedacht, diese Beamten Haltung, die Patriarchen-Haltung, da kommt keiner herein zunächst einmal, es ist aber trotzdem spannend, der sagt ja das erwarte ich, da erwarte ich was anderes, und die Linz AG hat schon durchaus ein modernes Image das ist auch die Führungserwartungen. Es ist trotzdem interessant, das ist ja verpflichtet da tragen alle Verantwortung, und wenn es da darum geht ein modernes Führungssystem nicht nur durch Führungskräfte, sondern durch die Geführten zu leben, dann schaut die Welt oft ein bisschen anders aus, dann hat man zwar Erwartungen an die Führung, aber hat manchmal braucht man auch ein bisschen einen Schubs im eigenen Bewusstsein das hat ja für mich auch in meinem Verhalten selber auch eine Bedeutung. Und insofern sind wir halt logischerweise ein Spiegel der Gesellschaft und ich glaube das es nicht überall modern und dynamisch zugeht. Es gibt ja auch nach wie vor patriarchale Familiensysteme und das ist dann halt auch was in Wahrheit das Arbeitsleben in irgendeiner Weise beeinflusst.

I: Super. Vielen vielen Dank, dass sie sich so viel Zeit genommen habe, es war sehr interessant.“

## 8.4 Interview 4

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„I: okay vielen Dank. dann würde ich gleich anfangen. Mal mit einer Frage zu Ihnen: seit wann Sie in der Linz AG tätig sind, so in welcher Position Sie sind, wie Sie angefangen haben und seit wann Sie so Führungsverantwortung haben, was so Ihre Geschichte ist in der Linz AG.

F: Ich bin jetzt seit 12 Jahren in der Linz AG. Habe begonnen als normaler Nutzfahrzeugmechaniker in der Werkstätte. war dann 2 Jahre normal als Mechaniker in der Werkstätte, habe dann angefangen schon langsam administrative Tätigkeiten zu übernehmen, im Büro Arbeitsvorbereitung Abwicklung Wartungsverträge, Abrechnung und solche Sachen. und im Zuge dessen nach 2 Jahren ist die Meister Riege in der Buswerkstätte neu besetzt worden neu ausgesucht werden, ein Nachfolger gesucht worden, ich habe mich dort beworben und hab dann im Bewerbungsverfahren mit Hearing bei der Geschäftsführung und pipapo mich als bester herauskristallisiert mit 2013 dann die Leitung der Bus und KFZ Werkstätte übernommen. Und jetzt wir haben insgesamt habe ich 4 Meister unter mir, sind insgesamt 40 Leute in der Werkstätte mit mir, betreuen einen Fuhrpark von 108 Autobussen momentan und den restlichen Fuhrpark der Linz AG, also knapp dann noch 600 Fahrzeuge dazu.

I: okay ja interessant, also das ist dann auch schon fast schon 10 Jahre her, dass sie begonnen haben mit Führungsverantwortung, wenn ich das richtig verstanden habe.

F: ja

I: und wie würden Sie die Führungskultur im Haus beschreiben vielleicht damals wie Sie angefangen haben, das ist eine sehr offene Frage, aber vielleicht damals wie Sie das gesehen haben was waren Ihre Erfahrungen wie Sie angefangen haben vielleicht vor so 10 Jahren oder auch bevor.

F: ähh, wie habe ich angefangen? Es war am Anfang relativ schwierig für mich dass man aus der Mannschaft rekrutiert wird in eine Führungsposition, es ist am Anfang

relativ schwierig vor ehemaligen Kollegen und Freunden auf einmal der Chef zu sein, das war eine relativ große Umstellung, hat auch glaube ich ziemlich lange gedauert bis das dann auch in meinem Kopf drinnen war, dass da Unterschiede sind zwischen, wenn man vorher Kollege war und dann Meister. Die Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten war am Anfang gut, manchmal etwas schwierig, weil hin und wieder ist er etwas cholerisch, aber da haben wir uns gegenseitig glaube ich relativ schnell angeglichen und angepasst und mittlerweile muss ich sagen, dass es sicher seit 7 oder 8 Jahren ein hervorragendes Verhältnis ist. Zum Thema Linz AG Führung, sind die Linien wieder ein bisschen, also die Linz-Linien als Tochtergesellschaft ein bisschen speziell weil die relativ kurze Hierarchien haben. Also so Ebenen gibt es relativ wenige im Vergleich zu den anderen Tochtergesellschaften. Nach mir kommt dann nur mehr mein Abteilungsleiter und dann sind wir schon in der Geschäftsführung beziehungsweise im Vorstand. Also es ist relativ kurz. Hat natürlich bei uns den großen Vorteil dass wir relativ schnell viele Sachen direkt abklären können und nicht lang durch verschiedenste Führungsebenen laufen müssen, das ist sehr angenehm.

I: Wie Sie damals angefangen haben, also jetzt schon vor mehr als 10 Jahren in der Linz AG überhaupt, wie war damals so ihre Auffassung von Führung oder das Verhältnis zu Ihren Vorgesetzten oder auch untereinander vielleicht zum Thema wie war die Kommunikation oder auch Konflikt Management. Würden Sie sagen das hat damals gut funktioniert oder gibt es da große auf und Abs?

F: Nein also damals glaub ich hat es nicht so gut funktioniert also da war relativ viel mit relativ striktem Delegieren relativ wenig Freiraum, das war relativ straff. Aber das hat sich dann, vielleicht auch dank mir, um einiges gebessert und ich bin mittlerweile doch in dem Luxus dass ich in meinem Bereich sehr frei, relativ, unter Anführungszeichen, agieren und walten kann.

I: schon von Anfang an für Sie oder erst jetzt seit kurzem das Sie da viel Spielraum haben, wird das mehr?

F: Nein also recht viel mehr wird ist dann schon schwierig. Aber es ist langsam gewachsen würde ich sagen, also bis wir wirklich jetzt in dem Status sind wie wir jetzt als Werkstatt sind unseren Freiraum haben und arbeiten dürfen würde ich sagen in den letzten 6 Jahren, 7 Jahren also es hat sicher gute, wann haben wir angefangen 2013, 1015. 2016 weg ist es dann viel besser geworden und dann hat auch mein

Vorgesetzter gesehen es funktioniert es rennt es läuft, er muss nicht mehr ständig nachkontrollieren und nachschauen, das war für ihn sehr angenehm, also eine große Entlastung war weil er sich nicht permanent darum hat kümmern müssen, weil meine Vorgänger waren noch alt ESG, Vorgänger der Linz AG, sehr alte Strukturen. Die Werkstatt hat immer ein relativ großes Problem speziell mit Alkohol gehabt, einen relativ schlechten Ruf gehabt vor meiner Zeit, das war eine der größten Schwierigkeiten das in den Griff zu bekommen. Ist denn mit der Zeit besser geworden weil relativ viele Pensionierungen angestanden sind und wir jetzt mittlerweile ein sehr junges Team haben, also ich glaube der älteste meiner Mitarbeiter ist jetzt 60 und da habe ich genau einen, dann sind wir schon irgendwo bei 45 und drunter. Da hat sich relativ viel dann durch Pensionierungen, Gott sei Dank, erleichtert und bei den anderen war es oft auch ein harter Kampf. Von dem auch, den ich in seinem Posten beerbt habe, der ist leider auch ausgeschieden aufgrund von Alkohol weil es einfach nicht mehr funktioniert hat. Wie er dann, also es sind mehrere Meister dann, zu viert haben wir uns quasi beworben um den Posten, aber schon mit der Aussicht dass diese 4 die wir uns bewerben werden diese Meister Regen führen und besetzen in irgendeiner Funktion, einer wird halt leitender Meister und die anderen halt Meister darunter, und da war dann von unserer Seite auch schon das Thema wir haben unseren Vorgesetzten das mit dem momentanen Meister den wir damals gehabt haben hat es nicht mehr funktioniert, weil es war nicht mehr tragbar für uns und für das Unternehmen. Ist eine rasche Wendung gekommen und das war wichtig, das war sehr wichtig.

I: und Sie haben das damals noch, also Leute die noch dabei sind von vor der Fusionen 2000, haben Sie jetzt quasi keine mehr oder so gut wie keine mehr bei Ihnen?

F: doch, die damals noch Lehrling waren zu ESG Zeiten, und 3 Alt-ESGler, wie es so schön heißt, habe ich jetzt noch bei mir, einer davon Meister, aber die sind Gott sei Dank alle nicht in dem Fahrwasser gewesen wie die ganz alten Herren waren.

I: und warum würden Sie das, haben sie deine Erklärung warum es damals so anders war und jetzt ein neues Verständnis oder ein neuer Spirit herrscht?

F: also damals, jetzt sind wir wie gesagt vielleicht 40 Leute in der Werkstatt und damals vor der Fusionen und während der Fusion war der maximale Personalstand in der Werkstatt 140 Mann mit weniger Fuhrpark und weniger Aufgaben und da glaube ich

das halt doch aus Langeweile viel Blödsinn entstanden ist. Und das gibt es mittlerweile eigentlich nicht mehr, Langeweile, weil wir arbeiten, genauso nach Zeitvorgaben wie jeder andere freie Werkstatt durch das dass wir jetzt seit 2007 Wartungsverträge mit unseren Busherstellern haben, quasi als Vertragswerkstatt für die tätig sind, arbeiten wir mit denen in ihren Zeitvorgaben gleich wie jede freie Werkstatt draußen am Markt. Also da haben wir das Glück, dass wir Geld damit verdienen, dass wir was herrichten. Da war so was notwendig, eine Belastungsstelle war überhaupt die Mitarbeiter an ein arbeitswertes System zu gewöhnen, weil ich komme aus einer freien Werkstatt außerhalb, also ich habe nicht in der Linz AG gelernt sondern war draußen am freien Markt wie es so schön heißt, und da hat man halt auch andere Erfahrungen, und mittlerweile wir bilden selber Lehrlinge aus aber die meisten die bei uns jetzt neu angefangen haben sind auch von draußen gekommen aus der Privatwirtschaft, und die haben ein ganz anderes denken von Arbeitseinteilung, die denken anders als wie viele die hier herinnen noch vor Fusionszeiten gelernt haben und gearbeitet haben. [...]

I: und zum Thema Führungskräfteentwicklung, da ist ja in der Linz AG, da passiert ja auch sehr viel oder, es gibt ja mehrere Programme und ich hab das Gefühl da wird viel drauf geschaut, wie finden Sie wird das gehandhabt, haben Sie daran teilgenommen, ist glaube ich ist ja sogar verpflichtend, funktioniert das gut?

F: ja ich habe an mehreren Programmen sogar teilgenommen. Und es wird auch sehr gut gelebt in der Linz AG. Und ich sag mal für Führungskräfte gibt es immer ausreichend Seminare und Programme die gemacht werden. Und ich hab vor, bevor ich überhaupt dann in die Meisterposition gekommen bin das Vergnügen gehabt dass ich mehrere Führungskräfte Seminare besuchen habe dürfen. Also speziell Kommunikation und Konflikt, das war echt der Hauptgrund oder die Hauptthemen. Und dann, da war ich allerdings schon in der Meisterposition, hat es das erste große Führungskräfteprogramm gegeben für die unteren Führungskräfte, es hat geheißen Führen an der Basis, das war speziell für Meister und Teamleiter gedacht, das hat, wie lange hat es gedauert, Ich glaube 2 Jahre mit mehreren Seminarblöcken, so Konfliktmanagement, Kommunikation, Selbstorganisation war einiges dabei, das war sehr gut. Dann sind wir auch als Führungskräfte in der Linz AG angehalten Führungskräfte Seminare einmal im Jahr mindestens eines zu besuchen, oder zu absolvieren. Das habe ich dann eigentlich regelmäßig gemacht eigentlich jedes Jahr

dann ein bis 3 Seminare die mich angesprochen haben vom Titel. dass ich mir denke Spaß das könnte mich interessieren das sind meistens so 2 Tage Seminare mit irgendeinem follow up. Das war gut und vor 3 Jahren bin ich in einem Pilotprogramm mit rein bekommen, das ist jetzt heißt es Power to Lead, das ist quasi für die höhere Führungsebene bin ich von unserem Geschäftsführer vorgeschlagen worden als Teilnehmer in der Pilotgruppe mit dabei zu sein. Das war sehr spannend, aber das ist leider dann letztes Jahr im März, Corona in der richtig heißen Phase des Programmes hat dann Corona eingeschlagen. Sehr schwierig, und es hat dann ein paar Versuche gegeben mit online Seminaren, aber das ist, ha, schwierig, also gerade für so etwas wo es für mich auch wichtig ist die anderen Führungskräfte kennenzulernen, die Gesichter zu allen möglichen Leuten in verschiedensten Organisationen zu sehen hat ein bisschen gelitten. Und der große Abschluss ist immer noch offen weil es halt, weil wir da insgesamt 14 Leute sind solche großen Gruppen dürfen jetzt keine Abschlussveranstaltung machen, das ist ein bisschen ein Nachteil aber es war ein sehr gutes Programm und hat sich auch mir persönlich sehr geholfen weil das Start war relativ aufwendig mit einem 360 Grad Kompass über sich selbst, wo man quasi über Workshop Partner und da quasi befragt und selbst befragt, und wir haben mehrere Personen angeben dürfen, Kollegen, Mitarbeiter, Führungskräfte von uns oder von anderen Organisationen, Externe, Kunden, Lieferanten, angeben dürfen die dann über uns oder über mich befragt worden sind und ein 360 Grad Feedback Bogen erstellt zu meiner Person, der ist dann auch ausgewertet worden und das war sehr interessant. Und das Ganze ist jetzt vor einem Monat wiederholt worden, und da warte ich gerade noch auf die Ergebnisse, die ganze Befragung. Also das war wirklich sehr gut. Da haben sie sich auch meiner Meinung nach was gedacht dabei. Es ist immer wieder überraschend wie eine andere Leute sehen und ob das Selbstbild und das Fremdbild dann halbwegs übereinstimmt.

I: Und sehen Sie von diesen Führungskräfteentwicklungsprogrammen so konkrete Auswirkungen, also nicht nur an sich selber sondern überhaupt an der Führungskultur im Haus, dass Sie sagen: das ist auch ein wesentlicher Beitrag dass sich was verändert oder sich etwas tut.

F: Also mir persönlich auf jeden Fall. Wäre unbestritten, wenn ich sage das hätte bei mir nichts bewirkt. Im Unternehmen, ähmm, es ist schwierig das jetzt aus meiner Warte zu beantworten weil die Kollegen mit der ich Seminare besucht habe, habe ich

immer ein relativ gutes Einverständnis gehabt, in den Linien funktioniert alles relativ gut, bei den anderen Tochtergesellschaften tue ich mir schwierig, das ist aber glaube ich auch sehr persönlich abhängig, wie die persönliche Entwicklung von den jeweiligen Führungskräften ist oder der Reifegrad, Es gibt sicher einige die wahrscheinlich nur ein weniger Seminare bedürften, und das war auch ein großer Punkt damals bei Führen an der Basis, ist eben rausgekommen dass viele Meister und Teamleader gesagt haben das Seminar war toll, aber das sollten nicht nur wir besuchen sondern auch den nächsten Führungsebenen, aus dem wir dann der ganze Konzern quasi durch war mit Führen an der Basis ist eben der Pilot entstanden Power to Lead, also dass man etwas ähnliches auch für den nächsten Führungsebenen auszieht. Also da rennt jetzt glaube ich das dritte oder vierte Programm, ist jetzt gerade am Laufen.

I: und wie weit geht das hinauf also es ist auch für die nächste Ebene oder geht das bis ganz rauf?

F: das geht bis Abteilungsleiter, Geschäftsführer nicht mehr soweit ich weiß. also mit Bereichs- und Abteilungsleitern ist dann Schluss. Aber Ich würde sagen dass sie im großen Ganzen des Unternehmens schon was positives hat weil, abgesehen von den Werten die man vermittelt bekommt, lernt man das Unternehmen an sich besser kennen auf den ganzen Seminaren. Weil man bekommt dann mit: wie funktionieren andere Gesellschaften mit denen man irgendwelche Projekte oder arbeiten gemeinsam hat, wie funktioniert es dort, wie sind dort die Wege. Weil bei uns in den Linien durch das, dass wir relativ kurz strukturiert sind ist es meistens relativ klar wer ist jetzt für was der Ansprechpartner. Bei vielen also oft muss man hinterher Fragen wer ist jetzt für den speziellen Punkt zuständig, sei es Strom Gas Wasser wie auch immer. Also man lernt viel über das, also das was ich am meisten im positiven sehe bei den Seminaren das hab ich eh schon vorher gesagt, das ist das Netzwerk und wirklich die Leute kennenlernen und wissen okay, da und dort bin ich richtig ich weiß jetzt wie die dort funktionieren ich weiß wen ich ansprechen kann. Es hat für mich den absolut größten Nutzen aus den ganzen Seminaren Im Unternehmen. Abgesehen von halt Kommunikation, ja, Konfliktbewältigung, ist etwas in den Seminaren manchmal relativ anstrengend das wiederholt sich relativ oft, dazu muss man aber den Mut haben, dass man das was man dort lernt in echt auch umsetzt, weil jedes Konfliktgespräch was man lernt und übt

in einem Seminar ist nett und lustig, aber dann im realen Leben um einiges härter und anstrengender.

I: wie würden Sie solche Führungskultur allgemein im Haus beschreiben? was läuft vielleicht besonders gut, wo sagen Sie das wird besonders gut gehandhabt in der Linz AG, je nachdem wie weit Sie halt auch den Einblick haben, oder wo Sie sagen was vielleicht nicht so gut läuft wo es noch Verbesserungspotential gibt?

F: Verbesserungspotential würde ich sagen am ehesten in der strategischen Ausrichtung der Linz AG, dass die vielleicht ein bisschen besser kommuniziert wird an den Rest des Unternehmens. Weil ich glaube und ich habe das Gefühl dass wir alle nicht ganz genau wissen, also wir wissen es vielleicht für den nächsten 3-4 Jahre, aber für den städtischen Versorger so wie wir sind, sind die nächsten 20-30 Jahre eigentlich wichtig und ausschlaggebend die Projekte. Da sind sich glaube ich alle, oder ich auf jeden Fall, relativ unsicher wo geht die Reise hin und sei es jetzt Verkehr oder Stromversorgung, Wärmeversorgung, das ist glaube ich für viele relativ unklar und wird auch nicht wirklich kommuniziert. Das ist leider ein Nachteil aber das glaube ich ist auch bedingt durch den relativ großen politischen Einfluss in so einem Unternehmen, dass eigentlich jeder immer sagt okay wer gewinnt die nächste Wahl wie wird das weitergehen was ist dann? Wenn jetzt der andere kommt schaut wieder alles ganz anders aus das ist sicher auch ein Nachteil. Aber das ist definitiv etwas, also die strategische Ausrichtung und allgemein die Ausrichtung des Unternehmens ist glaube ich für die meisten Mitarbeiter nicht wirklich so offensichtlich, so bekannt.

I: und sonst noch, gibt es noch andere schwierige Punkte wo sie Verbesserungspotential sehen?

F: einer der schwierigen Punkte ist immer bei uns Konsequenzen beim Personal, die es de facto nicht gibt bei Verfehlungen. Es ist immer sehr schwierig da in der Linz AG irgendwas, also einfordern kann man schnell etwas, aber was passiert wenn das was man einfordert nicht befolgt wird oder das was man einfordert einfach ignoriert wird, da tut man sich als Führungskraft relativ schwer weil es eigentlich keine echten Konsequenzen gibt, also wenn man nicht wirklich goldene Löffel stiehlt oder irgendetwas wirklich wirklich schlimmes macht. Kann man probieren über Konfliktlösungen und Gespräche und ein mühsamer Weg, aber dass man jetzt als Führungskraft selber wo man auch die Verantwortung hat, dass man sagt okay das ist

jetzt die dritte Verwarnung, jetzt haben wir es, also außer einem großen schlimmen bösen „du darfst das nimmer machen“ passiert relativ wenig.

I: okay also da haben Sie nicht so viele Freiheiten wie Sie gerne hätten.

F: ja wir sind ein soziales Unternehmen das ist doch sehr gut, es ist auch sehr gut dass es so schwierig ist, dass man bei uns gekündigt wird aber ich sag mal bei manchen Problemfällen wo man weiß ok die Kündigung wäre jetzt eigentlich schon längst überfällig, da dauerts, also wirklich da wird zum Teil dann die betroffenen Mitarbeiter bevor sie gekündigt werden wird gesagt okay es funktioniert nicht mehr, dann wird versetzt in die Abteilung und dann in den nächsten Abteilung, es wird ja dann nirgends besser mit dem weil da kommt ihr dann meistens schon mit einem Ruf dorthin, die sagen sich phu krieg ich schon wieder so einen, es wird ja nicht besser im Normalfall. Da bin ich der Meinung das vielleicht hin und wieder sollte man sich früher und schneller von Mitarbeitern trennen. Sagen okay wir passen nicht zusammen das funktioniert nicht. Leider schwierig, und auch schwierig dann als Führungskraft den anderen Mitarbeitern zu erklären wenn du sagst phu, die kriegen ja mit dass dem eigentlich nicht viel passiert, dann stehst da und sagst eigentlich sollte er gar nicht mehr da sein aber mir sind die Hände gebunden. Das ist sicher einer der größten Minuspunkte. Und die unterschiedlichen Gehälter also ich weiß nicht wie viele Interviews dass Sie schon geführt haben, das ist ein Thema das sich jetzt immer mehr erledigt, das war ja eben nach der Fusion noch die verschiedensten Kollektivverträge des Thema und alt-ESG mit 6 verschiedenen Stichtagsregelungen und die Stadtbetriebe Linz mit wieder einem komplett anderen Gehaltsschema und Vorteilen und Nachteilen und dann zum Teil noch ehemalige Magistratsmitarbeiter die auch Verträge gehabt haben, das hat damals zu einem relativ großen Unmut zwischen den Mitarbeitern geführt, weil da waren einfach die Gehaltsunterschiede dann, obwohl gleiche Dienstjahre und gleiche Tätigkeiten, der eine hat halt bei der ESG der andere bei SBL und der andere als Magistratsmitarbeiter angefangen und da hatte es horrende Unterschiede im Gehalt, und das hat zu vielen Konflikten geführt. [...]. Sehr wenig das ist ein Punkt in der Linzer jetzt durch Pensionierung[...] also das wird immer weniger also bei mir wie gesagt bei mir noch 3 die sind in der letzten Regelung drin von der ESG, das ist nicht mehr ganz so kritisch, aber da waren Fälle dabei wo es zum Teil um 60, 70, 80% Gehaltsunterschiede gegangen ist. [...]. Das hat schon oft zu großen Problemen geführt, am hat im Endeffekt nichts machen können mit kann dem

einen nicht wegnehmen und dem anderen kann man nicht so viel mehr draufzahlen. Das ist ein Punkt der immer weniger wird also das war auch noch so zu meiner Zeit wie die ersten Seminare so 2010, 2011 war das immer wieder ein Punkt, ja wie geht man damit um was soll man da machen, das wird immer weniger Gott sei Dank. Aber ansonsten würde ich sagen dass wir, dass wir jetzt speziell bei den Linien sehr gut aufgestellt sind und sehr gut funktioniert. Und auch bei den Linien eine relativ gute Kommunikation durch die Hierarchien haben, also da gibt es wenig was nicht in beide Richtungen weitergegeben wird, dass man auch dementsprechend arbeiten kann und sich richten kann.

I: Was würden Sie sagen läuft besonders gut zum Thema Führung, wo würden Sie sagen das ist vorbildlich oder sind Sie sehr zufrieden dass da die Sachen gut gehandhabt werden.

F: Ich habe das zum Schluss jetzt nicht mehr verstanden.

I: wo Sie sagen würden, dass es besonders gut läuft zum Thema Führung, also das waren jetzt zwei negative Sachen und Aspekte und was wären da die positiven, wo Sie sagen dass läuft sehr gut?

F: es läuft sehr gut? also da muss ich uns als Linien jetzt als Beispiel sagen, meiner persönlichen Meinung nach läuft es sehr gut. Zwischen mir und meinen Vorgesetzten, meine Vorgesetzten unter Geschäftsführung das läuft, und auch zwischen mir und der Geschäftsführung da kann man offen Themen ansprechen und offen Themen diskutieren, da gibt es keine Abwertung da wird wirklich in 98% der Fälle sachlich diskutiert es geht nie um das Persönliche. Also das habe ich selber noch nie erlebt. Wir erfahren die Sachen die für uns wichtig sind, also ich könnte da jetzt auch bei der letzten Mitarbeiterbefragung, wir haben jetzt auch wieder so ein Projekt laufen mit meinen Mitarbeitern bei der Mitarbeiterbefragung die Punkte die da eben herausgekommen sind jetzt durchbesprechen mit ihnen, so in Teamseminaren, so Nachmittagen und das wird sehr gut aufgenommen also vor ein paar Jahren, vor 6 Jahren haben wir die letzte Mitarbeiterbefragung gehabt, hat es zwar dann auch so ein kurzes Gespräch nachher gegeben mit Einwüfen der Themen, aber es ist nie wirklich eine Rückmeldung gekommen was soll sich jetzt ändern was kann man jetzt machen, das war ein großer Kritikpunkt und den haben sie diesmal richtig gut aufgegriffen und das kommt auch sehr gut bei den Mitarbeitern an, dass man sieht ok die interessiert

es wirklich was wir uns wünschen oder was wir halt gerne anders hätten, und bewirkt auch das, dass sie sich viel selber Gedanken darüber machen und wirklich sagen ok das wären unsere Wünsche und da gehört es auch dazu dass wir beitragen, da ist unser Geschäftsführer der Herr Walter sehr dahinter dass das gemacht wird und funktioniert und es wird sehr gut angenommen, also bei uns wirklich in den Linien in der Führung, aus meiner Sicht ist alles in Ordnung, vielleicht sind dann oben Vorstand Diskussionen, da blick ich dann einwenig zu wenig hinein manchmal ein bisschen schwierig, aber da ist gerade im öffentlichen Verkehr der Einfluss der Politik sehr sehr groß. Alles was bei uns in den Zeitungen steht und in den Medien berichtet wird darf man erst dann glauben, wenn es einer von unseren Führungskräften bestätigt, weil vorher steht es einfach nur in der Zeitung. Und Interessensbekundungen haben für uns meistens keine Auswirkungen. Aber ansonsten nein ich bin momentan wirklich sehr zufrieden.

I: Also auch das Thema Konfliktmanagement haben Sie davor kurz angeschnitten das läuft gut? Wird gut gehandhabt?

F: ja äh wie gesagt vor 2-3 Jahren bis dann habe ich einen relativ größeren Konflikt gehabt mit meinem Chef dem Herrn Frisch, da habe ich aber dann persönlich mit ihm um eine Aussprache gebeten und seitdem ist eigentlich alles, läuft es, also einmal so kurz Köpfe zusammenstecken und zusammenrauchen und funktioniert. War auch sehr gut und hat auch unsere Beziehung in irgendeiner Form beflügelt, weil wir jetzt auch wirklich sagen wir können sehr offen miteinander reden, also es gibt eigentlich keine Geheimnisse in der Form.

I: und das Thema Kommunikation das läuft auch gut?

F: Kommunikation läuft auch gut. Wir erhalten die Infos, wir geben die Infos weiter, wir haben alle 2 Wochen für die Mitarbeiter eine kurz Infoveranstaltung wo offene Punkte gleich besprochen werden oder Themen die alle interessieren vorgetragen werden, oder alle interessieren sollten, sagen wir mal so. Da können Zwischenfragen gestellt werden und abgearbeitet werden. Aus meiner Sicht fehlt mir da nichts momentan.

I: und was für Führungsinstrumente haben Sie oder verwenden Sie viel, haben Sie da eine hilfreiche Auswahl?

F: Instrumente bezogen auf?

I: also auch aus einem von den Führungskräfteentwicklungsprogrammen ist so ein Führungsleitbild entstanden oder so ein Führungsleitfaden an den man sich halten kann, vielleicht habe ich das auch bisschen falsch verstanden.

F: ja also den Führungsleitfaden, ja.

I: ist das was Gutes?

F: Jein. Da werden Grundwerte vorgegeben, wie man in der Linz AG führen muss aber ich muss mal sagen die Grundwerte sind für mich selbstverständlich, so Mitarbeiter schätzen und ich kann das jetzt gar nicht mehr auswendig hab ich irgendwann mal können. Das sind für mich Grundvoraussetzungen einer guten Führungskraft, das ist alles das was in dem Leitbild drinnen steht. Da bin ich der Meinung das muss man nicht deklariert festhalten. Aber ob das, ähh, Instrumente sind für mich in dem Fall was ich wirklich auf den Seminaren gelernt habe wie führe ich Konfliktgespräche, wie baue ich einen Start in Meetings oder eine Besprechung auf, das sind so Sachen wo ich sage für mich das bringt mir in der Führung etwas, wertschätzend gegenüber anderen Mitarbeitern zu sein oder Kollegen, das Leitbild ist sehr allgemein formuliert. Ist für mich Voraussetzung einer guten Führung, oder sagen wir mal so einer, wie heißt es schön, der Führungsstil, situativer Führungsstil ist genau das was man bei uns leben muss oder in meinem Bereich leben muss weil das schwankt von wirklich einmal draufhauen und sagen so jetzt ist genug bis zu fast freundschaftlichen Gesprächen ist da alles drinnen. Da habe ich eigentlich viel in den Kommunikationsseminaren gelernt, also speziell bei manchen mit, was wir am Anfang sehr belächelt haben war so Gespräche aufbauen mit Skalen, 0 - 10 oder 0 – 5, wo sehen Sie sich oder wo siehst du dich gerade in der Situation, das habe ich am Anfang immer sehr belächelt und für bisschen komisch empfunden, habe es dann selber ein paar Mal angewandt und mittlerweile ist es bei mir bei fast jedem Konfliktgespräch oder auch bei Kritikgesprächen oder Feedbackgesprächen eigentlich immer dabei, weil es ein sehr angenehmes Hilfsmittel ist und man viel aus Mitarbeitern herausbringt was sonst in einem Gespräch gar nicht vorkommen würde.

I: und Sie haben Mitarbeitergespräche die sind auch verpflichtet bei Ihnen?

F: ja die sind verpflichtend einmal im Jahr.

I: und das ist gut und die werden auch gut angenommen?

F: Jein. Durch das dass ich recht nahe an meinen Mitarbeitern dran bin ist es so dass wir nicht warten bis zum einjährigen Mitarbeitergespräch wenn es irgendein Problem gibt weil dann ist es eh schon zu spät. Und im Endeffekt nutze ich das einjährige Mitarbeitergespräch wirklich als Feedbackgespräch, wirklich das Feedback in einem Vieraugengespräch geben zu können über seine Leistungen, wie er meine Leistung empfindet und das wird schon gut angenommen, aber so den Leitfaden wie Mitarbeitergespräch muss 2 Stunden dauern, das hab ich ganz am Anfang probiert aber das ist, wenn nach einer halben Stunde alles besprochen worden ist brauche ich nicht noch eineinhalb Stunden zusammensitzen. Das ist viel, ich weiß von anderen Kollegen artet das dann in Privatgespräche aus, also 5 Minuten Feedback und der Rest ist irgendwie Privatgespräch, hab ich Gott sei Dank den Luxus dass ich meinen Mitarbeiter doch jeden Tag sehe und da kann man halt nebenbei beim Kaffee auch mal was privates besprechen und so reden. Also das Mitarbeitergespräch ist für mich wirklich ein Feedbackgespräch für das vergangene Jahr und ein kurzer Ausblick in der Zukunft was wird passieren, was wird kommen, was wird sich definitiv ändern, was steht vielleicht an, das irgendwie genauer zu definieren. Das wird sehr gut angenommen. Weil vorher das mit 2 Stunden reservieren hat einige geben: na, mag nicht, ich hab eigentlich was Besseres zu tun. Und seitdem ich das jetzt mache mit einer halben Stunde oder dreiviertel Stunde wird das sehr gut angenommen. Und schätzen auch die Leute, aber wie gesagt ich gebe auch jederzeit oder fast jederzeit die Möglichkeit, dass wenn es irgendein Problem haben das betrifft es für das so mal besprechen da finden wir irgendwo am Tag mal so eine Zeit, da stellt man sich mal zusammen. Weil ich der Meinung bin, dass grad so Konflikte die mal irgendwann aufbauschen unter den Leuten persönlich sollte man nicht ein Jahr lang warten, weil dann ist es meistens zu spät. Aber wahrscheinlich gibt es viele Unternehmenseinheiten in der links AG, Strom, Gas, Wasser, wo viele der Mitarbeiter im Außendienst sind oder auf Montage wo die gar nicht so viel persönlichen Kontakt mit ihrer eigenen Führungskraft haben wie ich mit meinen Mitarbeitern, da sag ich jetzt oder speziell Fahrbetrieb: die sehen ihren Vorgesetzten vielleicht in der Früh, einmal in der Woche. Weil sonst fährt er direkt zur Arbeit und steigt in den Bus ein und fährt. Dort ist es sicher viel viel wichtiger.

I: Sehr gut. Noch einmal ganz allgemein also: würden Sie sagen dass sich die Führung in der Linz AG in eine positive Richtung entwickelt so in den letzten 10 Jahren. Ist das ganz klar?

F: Ja. ich bin auch überzeugt davon durch das doch auch die Generationen andere werden in den Führungspositionen, früher hatte es doch immer das: nicht geschimpft ist gelobt genug. Das war so ESG Standard, es hat sich schon sehr sehr gebessert. Also jetzt gibt es auch von oben nach unten öfter positives Feedback das ist gut gemacht worden, einfach nur eine kleine Bemerkung am Rand die schon sehr viel bewirken in der Motivation.

I: also der Generationenwechsel ist da ein wesentlicher Faktor. Und was noch würden Sie sagen?

F: Ich glaube auch dass die ganzen Programme in der Führungskräfteentwicklung schon einen Teil dazu beitragen, weil das immer ein großer Punkt ist mit Feedbackgespräche und Feedback geben und Feedback einfordern, dass das wichtig ist. Weil ohne dem glaube ich das Motivation sonst nicht funktioniert. Nur Geld das ist schön und nett und man braucht es, aber nur Geld allein glaube ich nicht, dass das motiviert. Wenn man nicht gerne in der Firma ist, ich glaube gerade in meinem Bereich bei meinen Mitarbeitern würde ich sagen dass 90% gerne also sicher gerne bis sehr gerne da arbeiten. Und Corona hat sicher natürlich auch jetzt sag ich mal die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat Corona in der Linz AG die Zufriedenheit sicher nach oben schnellen lassen.

I: ah ja?

F: Weil definitiv keiner Angst haben hat müssen um seinen Job oder Kurzarbeit, das war nie ein Thema. In keiner Form. Das habe ich bei einigen Kritikern bei mir auch in der Mannschaft gemerkt die vorher vielleicht so: ja vielleicht höre ich auf, gehe ich woanders hin, weil das Gras ist immer woanders grüner. Und da haben viele gesagt: Nein jetzt muss ich ehrlich sagen so wie es da ist, da braucht man sich keine Sorgen machen wenn irgendwas ist. Und das ist der Fall. Ein Versorgungsunternehmen braucht man immer. Also Führungskräfteprogramm finde ich gut, auch mim Manuel komm ich gut zusammen und mit allem in der PE. Sehr angenehm zusammenzuarbeiten, die Organisation funktioniert immer sehr gut von dem Seminar, da gibt es nix da hat es auch nie Probleme gegeben. Immer eine Freude weil sie auch relativ viel die Themen wechseln was ich sehr gut finde. Es gibt immer wieder im Programm neue Seminare, also nicht nur neue Titel, sondern wirklich auch neue Inhalte oder alte Inhalte neu aufbereitet in einer anderen Form wo wieder andere

Sichtweisen auf die Sachen kriegst, das ist sehr gut das machen sie auch sehr gut. Der einzige Nachteil an der Personalentwicklung was sie vielleicht haben, ist das das es ist sehr speziell auf Führungskräfte. Also sie versuchen immer ja alle Mitarbeiter sollen Seminare besuchen aber das Führungskräfteprogramm heißt ja auch schon Führungskräfteprogramm, wenn du das Führungsentwicklungsprogramm durchliest ist eigentlich 80% sind Führungskräfte-seminare, die wird der normale Mitarbeiter, bis auf den ersten Hilfe Kurs und ich glaub das Fahrsicherheitstraining oder solche Sachen, wahrscheinlich nicht besuchen. Aber das ist auch immer schwierig, was kann man an Weiterbildung für die Mitarbeiter im Unternehmen anbieten, das ist sicher auch ein sehr schwieriger Punkt und auch schwierig zu lösen.

I: viele Coachings werden angeboten oder das habe ich gehört: da hat jeder Zugang zu sowas:

F: Ja also Einzelcoaching war Teil von meinem letzten Programm da hab ich glaub ich 14 Einheiten Einzelcoachings auch gehabt ja. Ja aber, ehrlich gesagt, sie hoffen immer, dass die normalen, also normal ist unter Anführungszeichen, die Angestellten und Mitarbeiter auch so Seminare besuchen aber der denkt sich das brauche ich nicht was soll ich da hingehen? Kurz gesagt. Aber so für die Führungskräfte ist eigentlich immer was dabei. Und keine Ahnung wie es wäre wenn es das nicht in diesem Ausmaß gebe wie sich die Linz AG entwickelt hätte, wahrscheinlich nicht so.

I: Sehr gut. Vielleicht als letzte Frage noch, was würden Sie sagen macht eine gute Führungskraft so aus?

F: Authentizität. Seien wie man ist und nicht verstellen und nicht künstlich sein. Das finden die Mitarbeiter in kürzester Zeit heraus. Ich vergleiche es auch immer bisschen mit Kindern also jedes Kind findet immer genau den Punkt wo wann stechen kann bei den Eltern und das ist bei den Mitarbeitern das gleiche. Darum wenn man so ist wie man ist glaube ich, dass man am besten fährt. Und Ehrlichkeit. Weil alles was man lügt oder falsch verspricht, kommt wieder zurück. Das mit dem Versprechen hab ich auch gelernt ganz am Anfang. Wenn man was verspricht, dann muss man das einhalten, ich habe einmal etwas versprochen wo ich gedacht habe das bringe ich durch das ist dann nicht durchgegangen, das haben sie mir dann lang vorgehalten das habe ich lernen müssen da habe ich mich selbst überschätzt. Aber sonst, was ist sonst wichtig? Ja ehrlich sein, authentisch sein.

I: Vielen Dank, sehr interessant.

F: Ich sage danke und freu mich wenn ich habe helfen können.“

## 8.5 Interview 5

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„I: dann würde ich Sie gleich einmal fragen seit wann Sie in der Linz AG tätig sind, so in welcher Position und wie Sie angefangen haben, seit wann Sie Führungsverantwortung haben, so in die Richtung wie da Ihre Geschichte ist in der Linz AG.

F: ja also ich bin seit Juni 89 in der Linz AG, also damals ESG. Und auch immer im Bereich Wärme. Früher haben wir noch Fernwärme geheißen und dann, wie aus der ESG die Linz AG gebildet worden ist im Oktober 2000, indem die ESG und die SBL zusammengelegt wurde. Haben wir dann Linz AG Wärme geheißen. Und Führungsverantwortung habe ich seit 1995. Da war ich zuerst Abteilungsleiter Im Betrieb Wärme, das ist die Abteilung wo die ganzen Monteure sind, wo die ganzen Anlagen gewartet und entstört und instandgesetzt und repariert werden. Und 2006 bin ich dann Leiter des Bereiches wärmer geworden, am Anfang der ersten paar Jahre einmal Stellvertreter, weil mein Chef damals schon krank war, also der den Job gehabt hat, und ich glaub da war ich 2 Jahre Stellvertreter und dann ab 2008 hab ich dann offiziell den Bereich Wärme geleitet. Und im Bereich Wärme, dass man sich da auch darunter was vorstellen kann, wir haben die Produkte Fernwärme, das ist mit Abstand das größte Produkt das wir haben, haben wir ein riesengroßes Fernwärmenetz in Linz dann und Leonding, dann haben wir das Produkt Naturwärme das sind Biomasse Heizwerke vorwiegend rund um Linz, dann haben wir Nahwärme und da haben wir so 250 Heizzentralen im Gasversorgungsgebiet wo man nicht Gas verkaufen sondern Wärme, dann haben wir Kälte, wir haben ein paar Kälteanlagen in Linz, das ist aber bei uns nur ein Pflänzchen aber ist stark im Wachsen und dann haben wir noch das Produkt Dienstleistungen, wobei die Anlagen die wir mit Wärme versorgen egal ob es

Fernwärme oder Nahwärme oder Naturwärme gewisse Dienstleistungen durchführen wie Sekundärwartung Heizkostenabrechnungen Anlagenbetreuung usw. Das ist so bissel also wir haben 108 Mitarbeiter und 3 Abteilungen und machen so in der Regel hundert Millionen Euro Umsatz. Das ist so ein bisschen der Aufgabenbereich.

I: Die 108 Mitarbeiter die sind nicht direkt unter Ihnen oder da gibt es noch ein paar Stufen dazwischen oder wie ist das?

F: Direkt unter mir sind 7 Mitarbeiter, die 3 Abteilungsleiter dann 3 Sekretärinnen, sind 5. Nein sind eigentlich nur 5. Die 3 Abteilungsleiter, nein 6 sind es die 3 Abteilungsleiter und 3 Sekretärinnen, wobei eine Dame gerade im Ausklingen ist, darum sind es 3 aber in Wirklichkeit sind es eigentlich nur 2 die wirklich produktiv sind. Die größte Abteilung ist Betrieb Wärme mit fast 60 Mitarbeitern wo die Monteure halt drinnen sind die die Anlagen warten und entstören. Dann haben wir den Vertrieb und eine Planungsabteilung, alles klar abgrenzbar.

I: Und so zum Thema Führung der Linz AG, vielleicht könnten Sie ganz kurz beschreiben wie aus Ihrer Sicht sich das entwickelt hat, nachdem Sie ja schon relativ lange dabei sind haben Sie wahrscheinlich auch schon ganz andere Zeiten erlebt in der Linz AG, wie sich das vielleicht aus ihrer Sicht in welche Richtung sich das entwickelt hat, so ein Überblick aus Ihrer Sicht wäre sehr interessant.

F: Also Entwicklung: die letzten 10 - 15 Jahre das ist schon viel aufwendiger geworden, weil auch die Charakteristika der Mitarbeiter immer unterschiedlicher und auch schwieriger werden. Also man kann die Mitarbeiter nicht alle gleich behandeln, das war früher schon ein bisschen anders, man muss da teilweise auch eine andere Sprache sprechen. Wir haben Monteur und wir haben Arbeiter wir haben Angestellte und der eine versteht halt, wenn du ihm sagst: da hast du an gscheiten Schafß gmacht, der versteht nur die Sprache und wenn du das zu einem anderen sagst, fällt er dir vielleicht im Büro tot um. Das muss man schon auch bisschen unterschiedlicher behandeln und auch auf den Charakter des jeweiligen Menschen darauf eingehen, also das ist schon unterschiedlich, wie man den Mitarbeiter auch anreden und behandeln muss. Der eine ist ein bisschen sensibler, der andere versteht nur wirklich ja, Hardcore sag ich mal.

I: Und wieso ist es anders als früher?

F: Ja früher hat man noch nicht, vielleicht ist es auch bereichsspezifisch, wir waren früher ein sehr stark wachsender Bereich, wir waren relativ junge Kollegen, und da hat man sich halt einmal zusammengesetzt und hat nach der Arbeit, hat Bier getrunken und hat sich das ausdiskutiert, wir sind auch sehr ein Männer lastiger Bereich also auf die 108 Mitarbeiter haben wir 8 Frauen und sonst lauter Männer, ist auch ein Unterschied, führt man Frauen, führt man Männer das ist schon auch unterschiedlich, muss man unterschiedlich einen Führungsstil anwenden. Früher hat man halt gesagt: ach geh, ja da waren wir im Aufbau, waren wir im Aufwachsen, und jetzt hast du unterschiedlich, jung-alt ist ein Thema, junge Mitarbeiter haben ganz andere Bedürfnisse wie ältere Mitarbeiter. Nur ein, also zum Beispiel Abendveranstaltungen wo du halt mit Kunden irgendwo hingegangen bist, oder du hast einmal Überstunden machen müssen weil es irgendeine größere Störung oder Reparatur gehabt hast, das war früher überhaupt kein Thema, das ist jetzt mit jungen Mitarbeitern schon ein Thema wo der sagt: das interessiert mich nicht ich will um, der will auf Nacht seine Ruhe haben ich will weniger Stunden arbeiten und Dienst, wir haben auch so ein Dienstradel bei uns, der sagt Dienst mag ich halt gar nicht weil am Wochenende mache ich keine Überstunden. Das ist schon ein Veränderungsprozess zwischen Jung und Alt, diese Diskussion haben wir früher nicht gehabt.

I: Weil der Altersschnitt ein anderer war also die jungen Leute damals waren halt alle gleich alt?

F: Ja genau und natürlich halt auch führen ist einfach dadurch aufwendiger geworden. Nicht nur weil wir mehr Leute geworden sind sondern weil auch unterschiedliche Charaktere da zu bedienen sind. Und was natürlich schon auch in der Führungsarbeit eine große Rolle spielt, wir sind ein Konzern mit 3000 Mitarbeitern. Da gibt es halt für gewisse Forderungen ein Formular zum Ausfüllen da muss man jemanden Fragen und dann muss man eine Bestätigung abwarten, das sind auch so Punkte die manche Mitarbeiter eigentlich nicht verstehen und, ja. Das ist in einem Privatunternehmen anders als wie in der Linz AG. Und es ist zeitaufwendiger geworden. Also das liegt einfach in der Natur der Sache, ja.

I: Also nicht unbedingt zum Positiven gewendet? Also es ist jetzt nicht alles viel besser als es vor 10 Jahren war, würden Sie sagen? Damals war es vielleicht einfacher oder so?

F: Ja es ist schwieriger.

I: Und so vom Führungsverständnis oder der Führungskultur allgemein im Haus, gibt es da auch einen Wandel oder etwas in diese Richtung?

F: Ja grundsätzlich haben wir mal, hat man als Führungskraft sehr viele Möglichkeiten, dass man für das eine ordentliche Ausbildung macht. Also wir haben ein super Bildungsprogramm, da hat man alle Möglichkeiten das du dein Führungsverhalten aufbaust, erweiterst, spezialisierst, also da sind wir sehr gut aufgestellt. Was man halt schon bei meinen Kollegen und Abteilungsleitern und auch merkt ist das halt einfach das für Führung zu wenig Zeit bleibt. Es werden einfach die Anforderungen immer mehr, wir sind ein wachsender Bereich, also wir steigern jährlich den Umsatz, wir schließen jährlich Wohnungen dazu und da bleibt halt teilweise die Führungsarbeit auf der Strecke, und das hat man auch gesehen bei der Mitarbeiter Befragung die wir voriges Jahr gemacht haben, dass das durchaus von den Mitarbeitern bemerkt wird das einfach für die Führungsarbeit zu wenig Zeit bleibt. Und auch von den internen Dienstleistern werden einfach, ja, sind Bereiche die an der Front sind, sag ich immer, werden die Emails, wo man was erledigen muss immer mehr, ja und das ist halt auch, da bleibt halt auch ich sag einmal die Kundenarbeit auf der Strecke und auch die arbeiten die man für die Mitarbeiterführung aufnimmt, ich muss ja die Zeit irgendwo hernehmen. Wenn ich jetzt irgendeine E-Mail bekomme ich sollte das und das erheben, da muss ich einen Mitarbeiter damit beschäftigen und da kann sich dann halt auch weniger darum kümmern, dass er irgendwelche arbeiten für den Kunden erledigt, ja. Ich hab früher immer gesagt das werden wir so weiter tun da beschäftigen wir uns in 10 Jahren selber. Dann brauchen wir keine Kunden mehr. Bissl überspitzt gesagt. Ja.

I: Ja interessant. Zum Thema Führungskräfteentwicklungsprogramme, da gibt es ja einiges bei Ihnen im Haus, oder? Da haben Sie wahrscheinlich teilgenommen, oder? Die sind ja zum Teil sogar verpflichtend, glaube ich.

F: ja habe ich teilgenommen

I: Und was sagen Sie zu sehen sind die hilfreich und gut?

F: Ja war hilfreich super Ausbildung. Nur halt jetzt extrem schwierig aufgrund von Corona. Und bei diesen Führungsseminaren, ich halte von dem gar nichts, dass ich

da jetzt so wie wir jetzt miteinander reden ein zweitägiges Seminar über den Bildschirm mache und im Büro sitze davon halte ich gar nix und dann würde ich auch nicht teilnehmen weil das natürlich hauptsächlich bei den Seminaren ein wichtiger Faktor ist, dass sich andere Leute die auch führen in der Linz AG, egal ob die jetzt Gruppenleiter sind Abteilungsleiter Bereichsleiter oder Geschäftsführer, dass man da immer wieder neue Leute kennenlernt und mit denen einen Austausch macht und sich dann auch nachher irgendwo trifft. Finde ich einen der wichtigsten Sachen bei solchen Seminaren und das habe ich halt mit Teams usw. überhaupt nicht. Da kann ich auch keine Diskussionen führen, das ist ganz ganz schwierig. Also grundsätzlich sind das super Programme und auch, ja, sehr umfangreich. Also das sind mit Seminaren und Bildungsprogramm usw. das sag ich immer da sind wir glaube ich Vorreiter in Österreich. Wir haben wirklich sehr viel Geld aufgewendet und da unser Bildungsprogramm aufgebaut, ich weiß nicht kennen sie das?

I: das was?

F: das Bildungsprogramm

I: Ja also diese Führungskräfteentwicklungsprogramme da gibt es ja 3 glaub ich oder was meinen Sie mit Bildungsprogramm. ... Nein.

F: Okay das ist was die Mitarbeiter auch kriegen da kann man sich Seminare aussuchen, jeder Mitarbeiter kann kommen und sagen ich möchte dieses Seminar haben, und da werden auch fast keine abgelehnt. Und das ist wirklich ein Spitzenprogramm, ich meine das sind jetzt nicht nur Führungsseminare drin sondern auch Seminare drinnen für die eigene Teamentwicklung und so weiter, also das ist wirklich, man sieht eh schon.

I: Ja sieht man, es ist dick.

F: Also ich glaube da sind wir beispielhaft in Österreich.

I: Und wo werden die abgehalten, intern im Haus?

F: Einige externe einige intern im Haus, das sind auch viele 2 oder 3 tägige Seminare drinnen und ist meistens in irgendeinem Seminar Hotel in der Umgebung.

I: Das ist nicht nur für Leute der Linz AG also das sind auch andere Leute dabei? Oder ist das hauptsächlich für die Linz AG?

F: Nein nur für Linz AG Mitarbeiter und natürlich teilweise mit einem externen Moderator.

I: Ja genau, ja. Toll.

F: Also grundsätzlich nur für die Linz AG. Und das sagt man so in der Regel eine bis eineinhalb Wochen sollte jeder Mitarbeiter pro Jahr aus diesem Bildungsprogramm auf Veranstaltungen gehen und teilnehmen.

I: Das gilt für alle Ebenen?

F: Ja. Also jeder Mitarbeiter bekommt ein E-Mail und dann kann er sich seine Seminare die er machen will aussuchen. Ich kann mich nicht erinnern, dass jetzt irgendein Seminar einmal in meinem Bereich abgelehnt wurde. Also das ist schon sehr, ja.

I: Und seit wann gibt es das so?

F: Ja, also sicher über 10 Jahre. 15 wahrscheinlich. Das war sicher der Herr Pascher

I: Das wird gut angenommen und geschätzt?

F: Ja wird sehr gut angenommen und sehr geschätzt. Also ist wirklich eine tolle Sache.

I: Und merken Sie dadurch Auswirkungen dass das so viel auf die Ausbildungen und Fortbildungen gesetzt wird? Spürt man das irgendwie im Unternehmen oder kann man das vielleicht nicht so quantifizieren?

F: Na das kann man nicht sagen. Das ist nicht direkt bemerkbar, aber grundsätzlich auch die Info bei der Mitarbeiterbefragung, dass das von den Mitarbeitern sehr geschätzt wird und auch angenommen wird. Das merkt man schon.

I: Und was würden Sie sagen, wie würden Sie die Führungskultur in der Linz AG überhaupt beschreiben? So ganz allgemein?

F: Ich glaube, dass die in der Linz AG sehr unterschiedlich ist zwischen den einzelnen GmbHs und auch zwischen den einzelnen Bereichen. Ich glaub das da kein Schema F gibt. Ich glaub das ist auch bei der Mitarbeiterbefragung ein bisschen herausgekommen ist und, also grundsätzlich ist die Kultur glaube ich mit der Mitarbeiterführung nicht schlecht in der Linz AG, also glaube ich, dass das geschätzt wird. Wir sind ein sehr soziales Unternehmen, also da braucht man sich nur anschauen

wie viele Kündigungen es bei uns im Jahr gibt. Ich weiß nicht, ob es überhaupt welche gibt. also ja.

I: Ist das auch schwierig aus ihrer Sicht?

F: Ja sehr schwierig.

I: Also das ist ein bisschen ein Problem dass kaum wer gekündigt werden kann auch?

F: Na ja, ich sage mal, man hat natürlich im Bereich ein paar Mitarbeiter die nicht unbedingt Leistungsträger sind. Und das muss man halt auch akzeptieren. Also recht viel drohen kann ich den Mitarbeitern nicht. Böse Zungen behaupten, dass das in der Linz AG zwischen 10 und 15% sind und wenn die weg wären täten wir uns alle leichter.

I: Ok. Und die wissen auch dass sie kaum gekündigt werden können und haben deswegen auch weniger Druck.

F: Genau. Also das ist schon, das wird irgendwann einmal ein riesengroßes Problem der Linz AG werden.

I: Ah ja? Warum? Wird das mehr?

F: Na ja, weil wir sind ein Energie Versorger und ein Infrastruktur Versorger und haben wir jetzt nicht unbedingt wirtschaftliche Probleme also es geht uns eigentlich sehr gut und es sind halt die Zeiten momentan so, aber irgendwann einmal wenn es heißt die Zeiten sind nicht mehr so rosig dann wird man sich das einmal anschauen müssen, das man Personalkluffen reduziert und dann werden solche Themen natürlich ja, aufs Tablett kommen. Und dann müssen wir mal sagen was tut man mit solchen Leuten? Wie geht man da vor? In anderen Unternehmen, in anderen Energieversorgung da gibt es so ein 5 Punkte Programm. Das haben wir beim Alkohol einmal eingeführt, dass man sagt, ok da gibt es gewisse Stufen die man da durchwandert und wenn der Mitarbeiter sich nicht bessert, steht ganz hinten die Kündigung. Also das wird sicher einmal ein Thema werden, momentan ist es kein Thema.

I: Und beim Thema Alkohol haben Sie das?

F: Ja da haben wir das. Da hat es auch schon, das geht es von Gesprächen über Entzug usw. und auch im Endeffekt eine Kündigung. Das haben wir halt mit Minderleistungen überhaupt nicht. Oder auch öfter und große Langzeitkrankenstände das ist auch so ein riesengroßes Thema in der Linz AG.

I: Ah ja wie meinen sie das?

F: Na ja, wenn jetzt einer im Jahr zum Beispiel 20 mal im Krankenstand ist, einen Tag. Braucht keine Entschuldigung bringen. Ja. Und man weiß ganz genau, dass man nicht 20 mal im Jahr krank sein kann. Ja. Das sind so Themen die halt nicht angegriffen werden bei uns.

I: Ja und lässt sich wahrscheinlich auch nicht so leicht ändern in naher Zukunft, ist halt schwierig.

F: Na das sind teilweise Altrechte von den Mitarbeitern.

I: Merken Sie das da durch neue Leute ins Haus kommen da das besser wird oder sich was ändert oder wird das nicht viel besser mit der Zeit, dass wenn ein Generationswechsel kommt oder so.

F: Na dann merkt man das schon die neuen Mitarbeiter auch nicht mehr die Rechte haben. Auch ein anderes Lohnschema haben. Also ein junger verdient auch von der Struktur her weit weniger wie ein älterer, natürlich auch vom Alter her aber auch von den Endgehältern, ja aber diese Diskussion haben wir früher im Unternehmen gehabt wie ich neu im Unternehmen war und die werden wir wahrscheinlich in 20 Jahren genauso haben. Das wird man nicht ändern können. Und natürlich, ja dass jüngere Mitarbeiter da anders behandelt werden wie ältere Mitarbeiter, das ist so ja. Merkt man schon.

I: Und ist von der Fusion von 2000 noch viel zu spüren oder ist das mittlerweile schon wirklich vorbei?

F: Nein das ist nicht vorbei. Also erstens einmal haben wir komplett, also wir waren im Oktober 2000 ein sehr starker Bereich, wir waren ungefähr 60 Mitarbeiter von der ESG, die mit zirka 80 Mitarbeitern von der SBL sammeln geführt worden sind. Also wir waren da bunt gemischt. Und es gibt jetzt noch unterschiedliche Gehaltsabrechnungssysteme. Weiß ich nicht, zum Beispiel ein Monteur kriegt, wenn er von der Ex-SBL ist am Samstag weniger Stundenlohn, wenn er im Dienst ist wie ein Ex-ESG Mitarbeiter. Da gibt es auch unterschiedliche Regelungen, also das ist schon noch, da gibt es schon noch Unterschiede. Es gibt aber keine Diskussionen mehr, weil es genug Möglichkeiten gegeben hat, dass die Mitarbeiter die da benachteiligt sind in ein anderes System umsteigen können. Aber die haben halt das nicht wahrgenommen,

weil sie gesagt haben, nein da bleibe ich lieber im alten System. Also sondern tut da keiner mehr, aber es gibt Unterschiede.

I: Und was würden Sie sagen zum Thema Kommunikation in der Linz AG? Sind Sie da zufrieden? Funktioniert das gut oder gibt es da Schwierigkeiten und Verbesserungspotential?

F: Na funktioniert sehr gut also da haben wir verschiedene Kanäle es gibt einen Newsletter der seit einigen Jahren, ähhh. Es gibt die Mitarbeiterzeitung. Es gibt Informationen bezüglich Corona, jetzt auch seitens des Vorstandes die, na, also, das funktioniert denn der Linz AG sehr gut. Und das war richtig dosiert. Der Mitarbeiter will ja nicht, ich sage mal jeden Tag 3 Emails, wo er irgendwelche Informationen kriegt. Er will gezielte Informationen, die auf ihn zugeschnitten sind. Und das funktioniert eigentlich gerade mit Corona hat man gesehen, dass das eigentlich sehr gut funktioniert. Also da haben wir eigentlich in der Linz AG keine Probleme. Es gibt auch alle paar Monate eine Monatsmeeting, wo die Führungskräfte vom Vorstand über gewisse Projekte informiert werden, und das wird dann an die Abteilungsleiter weitergegeben oder an die Gruppenleiter. Also das ist eigentlich eine gute Informationsquelle.

I: Und so der Umgang mit Konflikten im Haus? Ist das auch gut, oder gibt es da auch Reibereien und Schwierigkeiten?

F: Die werden in den meisten Fällen erst spät ausgetragen. Also, da ist es schwierig zu erkennen. Wie baut sich ein Konflikt auf? Wo entsteht ein Konflikt? Das ist auch sehr unterschiedlich in Abteilungen wo Männer und Frauen sind. Männer streiten einen Konflikt anders aus als Frauen. Da kommt man meistens drauf, wenn es fast zu spät ist.

I: Und warum? Oder was könnte man da, gibt es eine Lösung?

F: Habe ich mir schon oft überlegt, aber ich weiß es nicht.

I: Und bei diesen Themen also zum Beispiel Kommunikation und dem Umgang mit Konflikten, sehen Sie da eine Veränderung? Jetzt, zuvor 10 oder 15 Jahren? Oder ist es im Wesentlichen das Gleiche?

F: Ja, Kommunikation hat sich stark verbessert. Also ich meine allein mit der EDV. Emails, Newsletter, Kundenzeitungen. Also das hat sich schon stark verbessert oder auch geändert. Ja, also Facebook und was es da halt gibt. Das Konflikt Management hat sich meiner Meinung nach nicht viel geändert. Aber das habe ich mir schon öfters überlegt, das ist wirklich schwierig. Dass man einen Konflikt richtig erkennt und auch darauf richtig reagiert. Das, ja, man kommt dann meistens drauf, wenn es zu spät ist.

I: Und dass sich in der Kommunikation so viel getan hat, ist das auch eine andere Sicht im Haus oder ein Umdenken oder ist es vor allem jetzt da es Facebook und solche Kanäle gibt. Oder wird es auch anders gesehen?

F: Nein, ich glaube schon, dass das auch anders gesehen wird. Also das ist jetzt nicht nur Facebook, sondern ja auch zum Beispiel der Newsletter hätte man ja immer schon machen können vor 15 Jahren hatte es das Email ja auch schon gegeben. Aber ja, da hat es halt noch nicht so das Interesse gegeben was andere Bereiche oder GmbHs es dann so ausgeführt haben. Also die Politik ist schon offener geworden, die Politik ist schon offener geworden.

I: Und ihr Verhältnis zu Ihren Vorgesetzten also auf der Ebene, da ist auch alles, das läuft gut?

F: Ja. Ich bin direkt im Vorstand unterwegs, ich unterstehe dem Herrn [...], das funktioniert blendend. Ich habe einen sehr guten direkten Draht zum Generaldirektor des funktioniert auch sehr gut. Also hat auch Vorteile.

I: Ja sehr gut.

F: Wir sind ein stark wachsender Bereich. Da braucht man auch teilweise den direkten Draht. Da kann man nicht alles in irgendwelchen Gremien oder Sitzungen ausdiskutieren. Da gibt es halt auch gewisse Sachen, die man unter vier Augen klären muss. Es geht gar nicht anders. Na, funktioniert sehr gut.

I: Super. Gut, sehr interessant. Sehen Sie sonst noch irgendwo eine Entwicklung oder eine Veränderung zum Thema Führen? Dass sich irgendwo was tut?

F: Nein, eigentlich nichts. Haben Sie noch Fragen von den anderen Interviews, wo Sie sagen, bei den anderen war das eher so, oder?

I: Nein, da habe ich jetzt nicht konkrete Fragen noch. Das ist interessant, es sind immer unterschiedliche Sichtweisen. Nein, also hätte ich sonst nichts Konkretes mehr.

F: Ja, ich glaube, dass es da unterschiedliche Sichtweisen gibt. Ist man ein Bereich, der mit Kunden zu tun hat? Ist man ein Bereich, der ein interner Dienstleister ist? Oder ist man ein Bereich, der im Wachsen ist oder ist man ein Bereich, der im Schrumpfen ist? Das ist, glaube ich, ein riesengroßer Unterschied. Also ich merke das immer bei den Mitarbeitern von anderen Bereichen, die im Schrumpfen sind. Auch der Gasbereich bei uns. Da haben die Mitarbeiter ganz andere Probleme und Sichtweisen, wie jetzt in unserem Bereich, wo wir stark wachsen. Das ist glaub ich auch da als interner Dienstleister, das ist, glaub ich, ich sage mal manche internen Dienstleister, des Wort Kunde schreiben sie falsch. Das ist auch ein Punkt, der in der Linz AG einmal ausdiskutiert werden muss sind wir Internet Dienstleister sind wir ihre Kunden oder sind wir, oder sind, ja. Weil das sehen sicher viele interne Dienstleister nicht so. Das ist sicher auch ein Punkt, der irgendwann einmal diskutiert werden muss. Aber da wird es sicher Unterschiede geben von der Betrachtungsweise.

I: Ja, sicher, eh selbstverständlich. Sehen Sie so als Führungskraft Ihre großen Aufgaben? Oder wo sind Sie sehr gefordert? Jetzt zum Beispiel: Ziele zu vermitteln oder Struktur geben, motivieren oder Moderieren, vermitteln, Feedback geben? Wo sehen Sie da Ihre großen Aufgaben?

F: Ja, also erst einmal gibt es zwischen Jung und Alt schon erhebliche Gehaltsunterschiede. Das kompensieren ist teilweise gar nicht so leicht. Weil doch der sagt ich bin jetzt 20 Jahre hier und mache die selbe Arbeit und verdiene um 1000€ weniger, wieso? Dann werden, was in Zukunft schon auch stark werden wird, sind, dass wir die jungen Kollegen oder Kolleginnen, sagma so, ins Boot holt, dass man einfach gewisse Dienstleistungen auch in Zukunft braucht. Sowie 24 Stunden Bereitschaft usw. da haben wir schon Probleme, dass die jungen Leute immer mehr sagen, das interessiert mich nicht. Wir brauchen das als Infrastrukturunternehmen einfach. Natürlich so Punkte wie gerade jetzt aufgrund von Corona an Homeoffice-Vereinbarungen und so weiter, das ist bei uns sehr schwierig zu diskutieren. Vor Corona hat es glaube ich eine Handvoll Mitarbeiter gegeben, die Homeoffice gehabt haben und da auch nur einen Tag.

I: Und das wird jetzt bleiben, schätzen Sie? Also mehr als jetzt einen Tag.

F: Ich habe im Bereich keine Mitarbeiter im Homeoffice. Nicht weil ich jetzt dagegen bin. Aber ich sage ich bin ein Infrastrukturbetreiber, ich muss Fernwärme liefern, auch in einer Pandemie. Ich sehe nicht ein, wieso dass die Mitarbeiter, die täglich Telefone abhören, Anlagen Entstören, nicht im Homeoffice gehen dürfen und die Mitarbeiter, die im Vertrieb sind oder irgendwelche Daten eingeben, im Homeoffice sein können. Daher gibt es das in meinem Bereich auch momentan noch nicht. Aber die jungen Mitarbeiter drängen da schon sehr drauf. Sagen ich will einfach am Donnerstag oder Freitag daheimbleiben. Erstens mal erspare ich mir den Arbeitsweg und zweitens bin ich bei meinen Kindern zu Hause. Das wird sicher eine Herausforderung für die Linz AG. Und da ist die Linz AG nicht sehr offen. Liegt daran, dass die Struktur, eh Homeoffice, also ein paar Mitarbeiter von 3000 im Home Office waren. Mehr hat es nicht gegeben. Jetzt sind es ein bisschen mehr, das wird eh spannend, wenn Ende Juni die Homeoffice Vereinbarungen, die es jetzt wieder gibt, aufgelassen werden, wie man damit umgeht. Weil da gibt es sicher Mitarbeiter, die sagen ich will im Homeoffice bleiben. Für Sie als junger Mensch ist das vielleicht schwer verständlich. Aber bei uns wird das eine starke Diskussion werden. Weil sich da also ich kann 80% oder 90% von daheim im Homeoffice machen. Aber das ja, das ist bei uns wirklich, das ist sicher für die Zukunft in den nächsten Jahren eine große Herausforderung für das Unternehmen. Weil einfach auch viel geht über Homeoffice. Und ja, da gibt es zum Beispiel so Diskussionen, wie man sagt na ja, ich will aber schon irgendwie überprüfen können was der Mitarbeiter im Homeoffice tut. Das ist bei uns ein komplettes Tabu momentan. Also ich darf auf keinen Fall irgendwie als Vorgesetzter kontrollieren, was der im Homeoffice tut.

I: Schwierig, ja.

F: Ja, die Mitarbeiter und das Problem ist auch, dass die Mitarbeiter, die genug Arbeit haben, die kommen eh nicht und fragen, ob Sie Homeoffice haben, weil die arbeiten ja eh gerne im Büro. Es kommen ja die Mitarbeiter, die, ja. Da muss man als Unternehmen und als Vorgesetzter schon irgendwie kontrollieren können was tut der Mitarbeiter im Homeoffice? Das sind Diskussionen, die werden jetzt anfangen, wenn sich das ein bisschen noch mit Corona normalisiert hat. Aber ja, schauen wir mal.

I: Wird sicher spannend ja. Bitte?

F: Vielleicht machen sie ja in 10 Jahren wieder eine Untersuchung über die Linz AG.  
Dann...

I: Sind alle im Homeoffice.

F: Genau.

I: Ja sehr gut, sehr interessant, vielen Dank.“

## 8.6 Interview 6

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„F: ja, ok gut. Also schauen wir mal, ob ich Ihnen helfen kann.

I: ja, sehr gut. Dann würde ich gleich Sie einmal fragen zu Ihrer Person. Wie lange Sie in der Linz AG tätig sind, wie Sie vielleicht angefangen haben und was Sie Führungsverantwortung übernommen haben? Wie das so Ihre Geschichte und Position ist?

F: Ich bin 2001 zur Linz AG gekommen. Damals eigentlich noch als Bauleiter. Also vielleicht ganz zu Beginn: Ich habe Elektrotechnik studiert in Graz, bin 1995 fertig geworden. War dann 2 Jahre in Kanada und hab da Zivildienst gemacht und war dann 3 Jahre, also bis 2001 war ich im Chemiepark in Linz tätig. Und 2001 bin ich dann zur Linz AG gewechselt. In den Stationsbau. Und habe dort 3 Jahre als Bauleiter gearbeitet. Und seit 2004 habe ich die Abteilungsleitung für Umspannwerke. 2007 ist dann die Abteilung Stationsbau dazugekommen. Die haben wir dann fusioniert zum Anlagenbau. Seit 2011 ist dann auch noch die Abteilungsleitung für Netzbau Überland dazugekommen. Zu der Zeit also 2011 haben wir dann zirka 150 oder 140 Mitarbeiter gehabt. Und inzwischen habe ich einen Teil wieder abgegeben, also den Stationsbau, also Umspannwerke und Stationsbau ist wieder aufgetrennt worden. Den Stationsbau macht inzwischen wieder ein Kollege. Das heißt, ich habe jetzt noch die Abteilungsleitung für Umspannwerke mit circa 30 Mitarbeiter. Und die Abteilungsleitung für Netzbau und dann zirka 70 Mitarbeiter. Seit 2001 bin ich in der

Linz AG. Seit 2004 habe ich eine Abteilungsleiterfunktion. Genau. Und was war Ihre Frage? Der zweite Teil der Frage?

I: Ja, das war ja eigentlich die Frage zu Ihnen, wie Sie angefangen haben, das ist eh eigentlich schon gut beantwortet. Daneben wäre die Frage zum Thema Führung. Vielleicht ganz allgemein wie nehmen Sie die Führung in der Linz AG wahr? Im Moment was haben Sie da für eine Meinung?

F: Also das Thema Führung, da ist schon mal die Frage was man darunter versteht. Es ist eigentlich ein inzwischen breit diskutiertes Thema, und das hat sehr an Aktualität gewonnen, sagen wir es mal so. Also man hört das Thema Führung sehr viel öfter als früher. Es gibt auch mehr Bildungsprogramme zu dem Thema Führung. Die große Frage, die vielleicht zu wenig diskutiert, die meiner Meinung nach vielleicht zu wenig diskutiert wird im ganzen Zusammenhang ist was ist eigentlich Führung? Und was verstehe ich darunter? Das wird in diesem Bildungsprogrammen meiner Meinung nach sehr darauf abgestellt, auf Personalführung. Also wie kann ich Mitarbeiter motivieren, wie gehe ich mit Personal um? Aber Führung ist ja sehr viel mehr. Das setzt meiner Meinung nach andere Dinge auch voraus. Die Führungsaufgabe besteht ja nicht nur darin, Personal zu motivieren bzw. Mitarbeiter zu motivieren oder zur effizienten Umsetzung der Aufgabe zu bewegen. Es bedingt ja andere Dinge genauso, und das sind die Themen, die in meinen Augen zu wenig behandelt werden. Wenn man vom Thema Führung spricht.

I: Zum Beispiel, welche Themen werden da vernachlässigt aus Ihrer Sicht?

F: Na ja. Basis für Führung ist, dass man zunächst einmal eine Strategie hat, also man muss eine Zielsetzung haben man muss ganz klar wissen wo will ich denn hin mit dem Unternehmen und mit der Abteilung, was sind die Aufgaben eigentlich im Wesentlichen? Das sind teilweise Fragezeichen offen, ja. Das nächste Thema ist dann, dass man den Rahmen festlegt, das sind dann die finanziellen Dinge, die personellen Dinge, wie viele Mitarbeiterstunden habe ich zur Verfügung, welche finanziellen Mittel habe ich zur Verfügung, was sind die technischen Rahmenbedingungen, was die Handlungsspielräume usw. Auch da ist es in der Linz AG oder zumindest in der Linz Netz GmbH so, dass es schwierig ist, dass man schon vom Vorstand her, also keine konkreten Pläne hat. Also keine Vorgaben die ein Jahr lang halten sozusagen. Also wie gesagt wichtig für Führung, sind sozusagen stabile

Rahmenbedingungen auf das will ich hinaus. Und zwar ist es Strategie und dafür sind die stabilen Rahmenbedingungen, dass ich weiß ich hab dieses Budget für zumindest ein Jahr und ich hab diesen Personalstand und ich kann mich entsprechend aufstellen personell. Dann ist Führung schon um einiges leichter, wenn diese Bedingungen erfüllt sind, also wenn die Strategie und die Aufgaben klar verteilt sind. Der nächste Punkt der dann in der Linz AG teilweise unklar ist sind die Verantwortlichkeiten und der Verhandlungsspielraum. Das ist der nächste Punkt sozusagen, also man muss die Verantwortung ganz klar definieren und das sind also auch Dinge die nicht klar geregelt sind, wobei man sagen muss, eigentlich in der Linz AG, die Verantwortung ist eigentlich eine geringe. Also als Führungskräfte tragen wir eine geringe Forderung eigentlich. Das Risiko, die Verantwortung in wirtschaftlicher Hinsicht ist eigentlich gar nicht da. Also es fliegt keiner raus, wenn die wirtschaftlichen Ergebnisse nicht erreicht werden das wäre so ein Extremfall den ich nicht erlebt habe in der Linz AG. Die Verantwortung als Führungskraft besteht vielleicht eher darin, dass na ja man arbeitsrechtlich vielleicht belangt wird oder im Fall von Arbeitsunfällen. Das ist eher das Risiko der Führungskräfte zumindest in meinem Bereich. Das ist vielleicht in der Personalabteilung oder Rechtsabteilung oder Finanzabteilung wieder etwas anderes aber das Risiko bei uns ist eher, dass man vielleicht rechtlich belangt wird. Und ja da sind die Verantwortlichkeiten eigentlich nicht wirklich klar geregelt, klar delegiert. Grundsätzlich in der Geschäftsführung bei der Geschäftsführung einmal ist die Gesetzgebung so geregelt also die sind teilweise delegiert teilweise nicht delegiert. Es wird aber angenommen, dass das von den Führungskräften, von den untergeordneten, wahrgenommen wird, aber das ist, also das sind auch Rahmenbedingungen sind nicht sauber geregelt sind das macht es teilweise schwierig und nicht so leicht zu führen. Was darf ich von einem Mitarbeiter verlangen Was ist seine Verantwortung und was nicht? Also es geht eigentlich eher um die Rahmenbedingungen und wenn diese Rahmenbedingungen klar definiert sind und die Handlungsspielräume klar definiert sind also die Kompetenzen klar definiert sind und sauber delegiert, das heißt die Aufgaben auch sauber beauftragt sind mit den zugehörigen Handlungsspielräumen mit der zugehörigen Verantwortlichkeit dann ist Führung kein so großes Thema in meinen Augen. Und das ist das meiner Meinung nach was ein bisschen vernachlässigt wird bei uns, wenn es um das Thema Führung geht. Warum das Thema Mitarbeiterführung in der Linz AG vielleicht speziell wichtig ist, weil wir keine Disziplinierungsmaßnahmen haben also das unterscheidet uns schon zu anderen

Unternehmen. Wir haben nicht wirklich eine Möglichkeit einen Mitarbeiter zu disziplinieren außer er verhält sich jetzt grob fahrlässig oder wirklich so dass man ihn strafrechtlich belangen könnte aber auch das wird man sich sehr gut überlegen ob man sowas macht weil das ist ein verheerendes oder ein extremes Signal an die Belegschaft auch wenn jetzt jemand draußen seinen Schutzhelm nicht auf hat dann gibt es da die Möglichkeit dass sich ihn strafrechtlich belange von der Gesetzgebung her nur da bekommst du dann ein Problem mit der Motivation der Belegschaft. Es ist so, die Belegschaftsvertretung ist extrem stark, die Linzer geht ein sozialer Betrieb es wird in der Linz AG so gut wie keiner gekündigt es wird so gut wie keiner strafversetzt. Es gibt keine Gehaltskürzungen. Es gibt keine Disziplinierungsmaßnahmen. Umso wichtiger ist es dass man die Leute auf eine, wie soll ich sagen, also auf einer persönlichen Schiene motiviert. Und daher ist vielleicht das Thema Mitarbeiterführung so wichtig in der Linz AG. Als wenn die Aufgaben klar verteilt sind die Rahmenbedingungen klar sind die Verantwortlichkeiten klar delegiert sind und der Handlungsspielraum dann weiß auch jeder Mitarbeiter was er zu tun hat, und dann relativiert sich das Thema Führung. Dann hat man noch mal die Aufgabe sozusagen diese Aufgaben zu überwachen zu kontrollieren und entsprechend offen und konkret dann mit den Mitarbeitern zu reden, dass man, ja dann reduziert sich das Thema Führung auf das. Ich meine, Gegenfrage vielleicht: was verstehen Sie unter Führung oder wie sehen Sie Führung oder wie tun Sie sozusagen von der Linz AG her das Thema Führung kommunizieren?

I: also für mich ist ein starkes, also von den Interviews die ich bis jetzt gemacht habe, ein sehr starkes Bewusstsein was Führung bedeutet und das es viel Geld um soziale Kompetenzen und nicht nur um Fachkompetenz und ich habe auch gehört dass da ein bisschen ein Wandel stattgefunden hat in den letzten, vielleicht zehn Jahren oder mehr, dass da der Fokus mehr auf Themen wie Kommunikation und nicht nur auf die Fachkompetenz gelegt ist. Also das wurde sehr oft angemerkt. Zu den Rahmenbedingungen die sie davor gesagt haben die nicht ganz klar abgesteckt sind. Wird das besser oder ist es immer das Gleiche seit Sie dabei sind und das mitbekommen?

F: Das wird eigentlich besser es wird konkreter es wird aber auch schärfer und härter ein bisschen. Also ja eine Veränderung die ich schon bemerke ist dass, naja Verantwortlichkeiten ernster genommen werden von der Geschäftsführung und dann

auch mehr geregelt werden also es ist besser sozusagen geworden durch Zertifizierungen also durch diese, ja Zertifizierungen die wir inzwischen durchgeführt haben also mehrfach diese Auditierungen durch diese Systeme wird das Bewusstsein geschärft bei der Geschäftsführung wofür sie eigentlich verantwortlich sind, und es wird auch mehr geregelt und klarer geregelt also es ist besser geworden das, ja. Aber es macht das Problem natürlich auch nicht einfacher. Es macht die Führung vielleicht einfacher aber wie gesagt es tauchen einfach sehr viel mehr Punkte auf für die sich die Geschäftsführung und die Führungskräfte und Führungspersonen verantwortlich fühlen, früher hat man gewisse Sachen gar nicht gedacht, vielleicht hat man es auch gar nicht gewusst, vielleicht hat man das auch gewusst und in Kauf genommen weil man gesagt hat das Risiko ist so gering, und der Aufwand das abzufedern ist so hoch dass man das in Kauf genommen hat, aber diese Bereitschaft sinkt auch das muss man auch sagen, also diese Bereitschaft Risiken in Kauf zu nehmen das sinkt, das ist der Zug der Zeit dass man öfter Gerichte sieht und immer genauer Gerichte sich um Sachen kümmern und die Wahrscheinlichkeit dass man mal wirklich vom Richter steht steigt. Vielleicht auch nur langsam aber sie steigt, es wird immer öfter ein Verantwortlicher gesucht. Ist immer öfter, so dass sich Personen und Mitarbeiter so Versicherungsanstalten in Regress gehen und schauen, dass sie irgendwo schadlos halten können, und das mündet halt darin, dass sich Geschäftsführer und Führungskräfte abwärts verstärkt absichern. Und diese Verantwortlichkeiten dann verschriftlichen. Also das führt dann zu klaren Auftrag- und Verantwortungsverhältnissen aber in Summe steigt natürlich die Verantwortung und die Aufgaben dann die damit verbunden sind. Das würde ich schon als klare Veränderung wahrnehmen und festhalten. Weil sie jetzt vorher angesprochen haben, die Fachkompetenz und Sachkompetenz. Das ist auch wichtig die leidet ein bisschen darunter vielleicht, aber die leidet eher darunter sozusagen, dass die Aufgaben mehr werden. Also bei uns ist es so es nehmen die Projektzahlen zu während sich die Mitarbeiter-Stunden nicht verändern oder eher nach unten gehen und es steigen also die Aufgaben, es steigen aber auch die Rahmenbedingungen die Bürokratie wird nicht weniger das ist auch so ein Punkt in der Linz AG den ich schon Linz AG spezifisch nennen würde, die Bürokratie wird nicht weniger im Gegenteil, es muss immer mehr dokumentiert werden, also im Zuge der Zertifizierung und der Verantwortlichkeiten, das sind also Aufgaben die sukzessive dazukommen und das macht es so schwierig man das mit der Fachkompetenz dabei bleibt und der Sachkompetenz, weil das sind

schon sehr zeitraubende Themen, und da ist schon die Herausforderung dass man dann fachlich und sachlich dabei bleibt. Wobei das jetzt für die Führung auf alle Fälle ein Vorteil ist, aber man kann ohnehin nicht das gesamte Knowhow abdecken, also man muss sich eh auf seine Leute verlassen und auf Experten und dann muss das entsprechende Vertrauen da sein, es muss entsprechend genug Basiswissen da sein das in einem angemessenen Zeitraum sich die Sachen auch erklären lassen kann. Also das zur Fachkompetenz. Wie gesagt es geht auch eher dahin, dass man sich immer mehr auf seine Experten und seine Mitarbeiter verlassen muss. Das Thema haben Sie noch angesprochen das ist die soziale Kompetenz, ja die ist sehr wichtig auf alle Fälle in der Führung glaube ich, dass man ein Gefühl hat ein bisschen ein Gespür hat für seinen Mitarbeiter und für Menschen generell, wobei die Grundvoraussetzung ist da auch dass man wie soll ich sagen, gut ich mein das klingt jetzt ein bisschen blöd jetzt vielleicht aber, dass man eine ordentliche Umgangsform hat, einen Respekt hat vor seinen Mitarbeitern, grundlegenden Respekt. Und dass man grundsätzlich mal eher besser das Positive annimmt als das Schlechte, also ein sehr misstrauischer Mensch ist wahrscheinlich in einer Führungsfunktion sehr gefordert. Also man muss schon eine gewisse Objektivität haben. Also das ist der Respekt, man muss jedem Mitarbeiter mal zugestehen, dass er das Gute will und nicht das Schlechte, man soll möglichst überparteilich sein also das ist auch eine große Herausforderung die ist nicht einfach, also dass man wirklich unparteiisch bleibt und sich nicht wirklich beeinflussen lässt von persönlichen Eigenschaften schon dass man das Augenmerk wirklich auf die Leistung heftet. Ja der respektvolle Umgang, das ist eine gute Basis und wie gesagt, dass man nicht einen Kostentreiber sieht in seinen Mitarbeitern oder den Kostenfaktor, wenn der in der Früh einergeht, dass man dann nicht nur die Euros sieht oder was der Mitarbeiter kostet sondern dass der auch eine Leistung bringt die angemessen ist sozusagen. Das wird manchmal auch ein bisschen übersehen vielleicht, ja das ist auch unterschiedlich von Führungskraft zu Führungskraft.

I: wie würden Sie die Situation vor 10 Jahren bewerten vielleicht auch im Blick auf wie es heute ist? Was hat sich da groß geändert oder wo spüren Sie da Verbesserungen?

F: Vor 10 Jahren also zum einen glaube ich der Ton, der Ton gegenüber den Mitarbeitern war vor 10 Jahren unbedachter. Inzwischen ist, also überlegt man sich sehr viel mehr als Führungskraft, wie man mit den Mitarbeitern spricht, was man sagt

und was man nicht sagt. Früher hat man sich öfter mal lustig gemacht über Mitarbeiter, vielleicht so unter Führungskräften, hat man seine Mitarbeiter vielleicht mal durch den Kakao gezogen, ja vielleicht weil es da auch manchmal so Vorkommnisse gibt die vielleicht lächerlich sind, inzwischen muss man sich das gut überlegen, ob man das macht und es wird auch weniger. Und auf dem mit den Mitarbeitern selben redet also früher hat man gesagt regt dich nicht auf du verdienst eh gut, das sagt man heutzutage nicht mehr. Es ist da schon eine Veränderung da. Dahingehend einfach, dass man sehr vorsichtig geworden ist weil man sehr objektiv, neutral, es ist ja, wie soll ich sagen vielleicht auch ein bisschen distanzierter geworden alles zusammen, man redet nicht mehr so offen, ob das ein vor oder Nachteil ist kann ich schwer sagen, Na ja, was auch wichtiger geworden ist in den letzten 10 Jahren oder irgendwo in den letzten 10 Jahren ist es Thema Kommunikation und Information an die Mitarbeiter. Also wir haben psychologische Evaluierungen durchgeführt da in den Abteilungen und es gibt auch die Mitarbeiterbefragungen was dort immer wieder ein Thema ist das wiederkehrend ist und ein Schwerpunkt, dass sich die Mitarbeiter schlecht informiert fühlen. Und das ist ganz ein wichtiger Punkt, es ist wirklich so, dass wir die Besprechungen umorganisiert haben. Also wir haben jetzt regelmäßig Termine, wo man die Belegschaft bis runter zum Facharbeiter / Hilfsarbeiter zweimal im Jahr informieren was tut sich allgemein, auch wenn das nicht wichtig ist für den Mitarbeiter in der Tagesarbeit nur dass sie wissen die und die Projekte laufen in der Linz AG in dieser Situation die Strategie geht in diese Richtung, einfach dass sich informiert fühlen. Das war in der Vergangenheit überhaupt kein Thema, hat man nicht gemacht, das passiert in der Zwischenzeit auch viel mehr also das ist auch eine Veränderung die glaube ich tatsächlich da ist im Vergleich zu vor 10 Jahren.

I: und warum, also hauptsächlich, weil es in den Mitarbeiterbefragungen ein Punkt war? Und Sachen wie zum Beispiel, dass der Ton ein anderer ist, woher würden Sie sagen kommt das?

F: Na ja ich glaube das kommt schon jetzt aus den Bildungsprogrammen, ja woher kommt das ist eine gute Frage. Ich glaub das ist allgemein in der Gesellschaft also so ist dass das Bewusstsein für Kollege und Mitmenschen sich ein bisschen geändert hat als im Land man sieht es auch beim Thema Gender zum Beispiel man sieht das im Umgang mit Minderheiten oder mit behinderten Personen usw., es kommt da zum, also da ist eine grundlegende gesellschaftliche Änderung da meiner Meinung nach mal

auch ein bisschen das Thema Arbeitgeber-Arbeitnehmer Verhältnis ist ein anderes inzwischen, es wird sehr viel der Arbeitnehmer als Partner gesehen. Vielleicht auch daher, dass die Arbeitskräfte vor allem bei uns in unserer Branche weniger werden, also man muss sehr viel vorsichtiger sein dass man die Arbeitskräfte nicht verliert, und das macht sie überhaupt kriegt. Das Image in der Öffentlichkeit ist sehr viel wichtiger heutzutage darauf dass sehr viel nach außen transportiert wird von den Lehrlingen bereits wie es abläuft wie der Ton dort und dort ist, wenn man jetzt darauf hoffen muss dass sich wieder Lehrlinge bewerben oder die Mitarbeiter dableiben dann wird man sich sehr gut überlegen wie geht man mit Lehrlingen um, also das spielt da alles rein, und das Bewusstsein auch von jungen Leuten ist ganz ein anderes, also wie soll man sagen das Selbstverständnis als Arbeitnehmer, es ist heutzutage sehr viel mehr Selbstbewusstsein da auch bei Lehrlingen und bei jungen Arbeitern, also Ich denke vor 10 Jahren war das anders und vor 30 Jahren noch ganz anders, da war fast ein bisschen das Verhältnis wie man es sich im Bundesheer oder in der Armee hat, da hat der Untere nichts zu sagen der hat zu machen was ihm angeschafft wird und fragt nicht nach. Das ist inzwischen ganz anders. Das ist einfach auch eine Notwendigkeit, dass man die Mitarbeiter auf Augenhöhe trifft, sozusagen und auf Augenhöhe sieht, und dadurch ändert sich natürlich auch der Ton glaube ich. Und das ist wie gesagt das sind Notwendigkeiten die sich ergeben einfach aus der Demografie heraus, aus der Technologie heraus, auch wenn man eben alles miteinander kommuniziert und aber auch glaube ich schon natürlich auch durch die Bildungsprogramme der Linz AG ist das Bewusstsein geschärft und der Ton und der Umgang ein anderer geworden. Also ja ich find das ist absolut gut so und okay so. Und jetzt wirklich als Vertragsverhältnis gesehen also nicht nur ich zahl den, sondern der leistet, sondern der leistet ja auch seinen Einsatz und das ist ein Äquivalent und da steht das eine nicht über dem anderen. Ja und das wichtige in der Führung ja wie gesagt inzwischen ist es nur das Personal haltet. Man muss aufpassen, dass man den Mitarbeiter nicht verprellt und daher kommt auch dieser Umgangston man überlegt sich sehr viel mehr als früher und muss man und das ist aber gut, wie man mit den Mitarbeitern umgeht. Das ist schon eine Veränderung irgendwo in den letzten 10 Jahren die spürbar ist. Würde ich schon sagen, dass sich sehr deutlich was geändert hat.

I: Interessant ja also aufgrund der Führungskräfteentwicklungsprogramme und auch weil es einfach eine andere Zeit ist.

F: Würde ich schon so sehen ja. Es stellt sich einfach die Frage grundsätzlich, und ich glaube da ist eh der Pascher Manuel auch involviert, glaube unter den Titel der Demografie oder Änderung mit Demografie also wie geht man mit jungen Mitarbeitern um wie geht man mit alten Mitarbeitern um da gibt es Unterschiede die haben einfach ein anderes Verständnis von arbeiten und vom Arbeitsverhältnis. Wie geht man zum Beispiel damit um, wenn die jungen Mitarbeiter da drinnen surfen, also am Handy, also wenn da so, die große Frage ist immer wie gehen andere Unternehmen damit um, also wenn ich sage das spielt es nicht und in der Vöst ist das kein Thema dann muss ich befürchten, dass er dorthin wechselt. Aber es ist ein Thema ja, das ist für Mitarbeiter für junge einfach selbstverständlich. Also beispielsweise.

I: um zum Thema Konflikte wie finden Sie wird es im Haus gehandhabt?

F: Konflikte, Na ja. Gute Frage. Also, da ist jetzt wieder die Frage was versteht man unter Konflikt. Also man hat ja in Projekten oder Projekt-Entscheidungen oder wie auch immer, immer zu tun mit unterschiedlichen Zugängen oder mit unterschiedlichen, oder da gibt es einfach unterschiedliche Zugänge, aber das würde ich jetzt nicht als Konflikt klassifizieren also das diskutiert man aus und letztlich ist so, dass dann der übergeordnete die Entscheidung tragen muss und trifft. Konflikte würde ich so sehen das ist wirklich in der Belegschaft draußen und die Mitarbeiter so über kreuz sind ist die Arbeit nicht mehr funktioniert, oder dass das Arbeitsklima einfach so schlecht ist, dass sie sich melden und das wird bei uns inzwischen so gelöst also letztendlich waren da 2 Fälle wo es wirklich so schlimm war dass sich die Leute bei mir gemeldet haben, das haben wir dann durch Mediation gelöst. Man versucht vor allem natürlich schon zu schauen wie groß ist das Problem und gibt es dann noch irgendeine Chance das jetzt als Führungskraft aus zu regeln, und das tut man natürlich wenn es möglich ist wenn man weiß es ist nur ein Kompetenz-Problem oft dass man Aufgaben klar und Kompetenzen klar ansprechen muss, aber das ist auch das Thema das ich vorher angesprochen hab das ist zu wenig verschriftlicht, zumindest teilweise. Wir haben auch diese Rollenbeschreibungen und Aufgabenbeschreibungen nicht wirklich. Wenn das geht und klar geregelt wäre, würde sich der ein oder andere Konflikt vielleicht auch vermeiden lassen. Aber wenn ich mal einen Konflikt habe, dann würd ich als Führungskraft also natürlich zuerst einmal schauen kann nicht das Regeln also indem ich einfach Kompetenzen regel oder Entscheidungen treffe, Zuständigkeit. Wenn das aber nicht das Thema ist und das kein hoch sach- bezogenes Thema ist oder

Kompetenzthema, sondern ein persönliches Thema wenn der Konflikt von der persönlichen Ebene abspielt dann ist es eigentlich meiner Meinung nach immer gescheider, dass man dann einen externen das regeln lässt. Das persönlich regeln zu wollen ist eine haarige Sache, gelingt meistens auch nicht.

I: Und ist es auch anders wie vor 10 Jahren oder 15 Jahren wie das gehandhabt wird?

F: Ja also ich finde auch dass sich das geändert hat. Wie gesagt man geht heutzutage schneller Richtung Mediation oder in Richtung externe Hilfestellung also das ist einfacher geworden die Angebote von der Personalabteilung sind auch mehr geworden oder werden mehr genutzt zumindest, vor 10 Jahren hätte man gesagt na ja sollen sie halt streiten die werden sich schon wieder zusammenraufen, da hat man sich nicht so sehr um das Arbeitsklima gekümmert. Das war vielleicht auch eher wurscht und hat es nicht so ernst genommen, also es war die Wertigkeit nicht da für das Arbeitsklima also und hat gesagt was geht es mich an oder was geht es uns an, wenn sie sich nicht verstehen, was soll schon passieren. Und es war ja tatsächlich so auch das hat sich geändert, also wie gesagt vor 10 Jahren tatsächlich ganz anders vor 20 Jahren und 30 Jahren war einfach die Bindung zum Unternehmen eine ganz andere also damals hatte es auch kaum Fluktuation gegeben da war die Karriere, so dass jemand 40 Jahre in derselben Firma ist, einerseits auch weil sie enorm gut verdient haben also die Kollektivverträge die GVV Kollektivverträge waren sagenhaft damals hat sich jemand dreimal überlegt ob er weggeht. Er hat sich nicht fürchten müssen. Heutzutage ist es so wenn sich ein atmosphärisches Problem hat muss ich einfach fürchten, dass die Mitarbeiter woanders hingehen, die Fertigungen haben inzwischen auch verloren, die verdienen woanders gleich gut, weil die Kollektivverträge gesunken sind, also die Gehälter sind gesunken ganz klar, das Thema der Abfertigung gibt es nicht mehr in der Form, insofern muss man sehr viel mehr drauf schauen das auch das Arbeitsklima passt und das war auch vor 10 Jahren nicht der Fall. Vor 10 Jahren war das den Führungskräften noch eher wurscht. Also wie gesagt dieses Bewusstsein hat sich geändert, notwendigerweise wenn man den Mitarbeiter nicht verlieren will aber es hat sich geändert einfach auch weil die Wertschätzung gestiegen ist und das Bewusstsein, und der Wille den Mitarbeitern einfach ein gutes Arbeitsklima verbieten weil es auch ein Gesundheitsthema ist. Das ganze Thema Gesundheit ist einfach auch gestiegen in der Wertigkeit und nicht nur jetzt die körperliche, sondern auch die psychische und geistige Gesundheit, das ist auch enorm in der Wertigkeit gestiegen.

Und da greift man halt jetzt eher ein und auch gleich mit professionellen Mitteln wenn es Konflikte gibt die ich nicht lösen kann. Das ist auch ganz sicher eine markante Veränderung.

I: Sehr interessant. Ist von der Fusion im Jahr 2000, spürt man da jetzt noch was im Unternehmen oder ist das schon so gut wie vergessen und gegessen?

F: Ich glaube man spürt sie noch. Ja das ist eine gute Frage also ich meine das ist jetzt natürlich nur meine Meinung, aber ich glaub das nach wie vor, wann spürt das nach wie vor. Es ist der Eindruck da, man hört es immer wieder zwischen den Zeilen von den Kollegen von den operativen Mitarbeitern mehr als von den Ingenieuren oder im administrativen Bereich, also da weniger aber eher draußen im operativen Bereich ist mein Eindruck, dass die Mitarbeiter nach wie vor, die alt-ESGler eher als Beamte unter Führungszeichen. Das ist ein anderes Leistungsbewusstsein da ist oder anderer Zugang zu Leistung. Das ist nur mein Eindruck, ob das tatsächlich so ist, ist ein ganz anderes Thema. Aber ich glaub trotzdem das muss ich auch persönlich sagen die Kultur, es ist dennoch ein bisschen eine andere Kultur da sind die Gehälter auch unterschiedlich, also wir sind im EVO Bereich also relativ gut, das muss man ganz offen sagen, wir haben einen guten Kollektivvertrag, auch wenn die Gehälter gesunken sind mit den neuen Verträgen die sind immer noch relativ gut bezahlt im Vergleich zu Kollegen im Bereich der SBL oder der ehemaligen SBL. Und das ist das was ich vielleicht von der Personalabteilung immer ein bisschen höre vor allem wenn es um die Gehälter geht, sozusagen dass die Kollegen dort tatsächlich schlechter bezahlt sind und das aber als Argument genommen wird, dass man auch in der Leistung auch die Leistung anpasst entsprechend. Aber das sind alles ein bisschen Mutmaßungen das kann ich nicht konkret sagen, was ich aber wirklich glaube ist es wird immer noch unterschieden also vom Mitarbeitern zwischen SBL und ESG.

I: Und wird das weniger, weil da mittlerweile wahrscheinlich auch ein Generationenwechsel stattfindet oder bleibt das?

F: Ja es wird schon weniger und es wird auch besser aber es ist erstaunlich dass nach 20 Jahren das immer noch da ist und ich glaub das wird auch noch 2 bis 20 Jahre so bleiben. Muss ich ganz ehrlich sagen.

I: Sehr interessant. Haben Sie sonst noch ein Thema wo Sie sagen da hat sich besonders viel getan, oder zum Guten oder Schlechten gewendet im Vergleich zu den letzten zehn Jahren?

F: Ja was das Thema Führung betrifft also, ich schaue kurz noch auf meine Notizen, die Bürokratie haben wir angesprochen das ist ja im Vergleich vielleicht noch ein bisschen schlechter geworden und der Zentralismus, das ist natürlich auch in der Führung schwierig, wenn man sehr viele Entscheidungen und Personalentscheidungen sehr zentral getroffen werden aber das ist dann natürlich das Einzige, es ist auch ganz klar das es zentrale Einheiten gibt, das ist gut und notwendig bis zu einem gewissen Grad ist ganz klar, aber natürlich manchmal ein bisschen hinderlich weil man kann seine Mitarbeiter nicht so jetzt auf die Art fördern wie man es manchmal gern würde beispielsweise, im Gegenzug kann man sie auch nicht strafen, also es ist ein Schema das sehr einzementiert ist, also das ist eigentlich unverändert das war immer eigentlich so.

I: Also das hat sich nicht sehr verschlechtert das ist relativ ein konstantes Thema?

F: Ja also ich denke dass das konstant ist also mit der Fusion damals die ESG Mitarbeiter dazu gekommen und man schaut dass man die Mitarbeiter alle in das Gefüge einbringt das macht es natürlich noch mal ein bisschen steifer. Ja das wäre für die Zukunft wünschenswert, dass da mehr Flexibilität da ist. Es hat auch immer wieder den Ansatz gegeben dass man jetzt was das Gehalt betrifft, das es nicht nur Führungsgehälter gibt dass man Gehälter nicht nur an der Führungsfunktion unter Führungsaufgabe festmacht sondern man hat die Experten dass man auch Expertenkarrieren zulässt und Experten besser bezahlt und das ist bis jetzt noch nicht umgesetzt und nicht durchzudringen ich weiß nicht ob es da mal Veränderungen geben wird vielleicht ich glaube es wird die Veränderungen geben müssen, das bricht auch langsam auf habe ich das Gefühl also das Bewusstsein zumindest und es ist öfter in Diskussion, auch notgedrungen gezwungenermaßen vor allem im IT Bereich also in der Branche der IT ist es so dass man dort jetzt auch schon Gehälter zahlen muss die man früher nicht gezahlt hat, man kriegt die Leute nicht und sie werden als Experten angesehen das wird sich glaub ich ändern im Zuge der Zeit. Ja zum Thema Führung, ich meine es ist manchmal schwierig Entscheidungen zu kommunizieren, also zu begründen die Argumente dahinter, warum gewisse Entscheidungen so sind oder warum gewisse Budgetmittel gekürzt werden oder so und so verteilt werden dass

es manchmal auch echt schwierig ist auch ein bisschen ein Linz AG spezifisches Thema, hat natürlich auch mit dem Eigentümer zu tun und mit der Finanzsituation vom Eigentümer, selber mit der Stadt Linz, das es momentan einfach schwierig ist und das kann man kommunizieren natürlich an die Mitarbeiter aber das es dann auch akzeptiert ist, ist dann immer eine gewisse Herausforderung. Also das Thema Netto-Neuverschuldung also die Linz AG hat sich, hat ja doch durchaus einen ordentlichen Schuldenstand, die Strategie ist jetzt vom Vorstand eine absolut richtige Strategie meiner Meinung nach, also keine nette Neuverschuldung neu zu machen und den Schuldenstand nicht mehr durch Neuverschuldung zu erhöhen. Aber das stellt uns natürlich auch vor extreme Herausforderungen, weil die Projekte sind da, die Kundenbegehrlichkeiten sind da die müssen wir umsetzen und da ist ein gewisser Zwiespalt der in der Belegschaft auch manchmal auf Unverständnis stößt und das zu transportieren und kommunizieren ist eine gewisse Herausforderung auch in der Linz AG. Ja das war in der Vergangenheit wahrscheinlich ein bisschen leichter, da war die finanzielle Situation nicht ganz so angespannt. Aber ich glaube das gibt es in anderen Betrieben genauso, also eine spezielle Herausforderung. Ja die Aufgaben werden von komplexer, das ist vielleicht auch so ein Thema, vielleicht auch eine Zeiterscheinung also die EDV Systeme nehmen zu, die Anforderungen im Dokumentationen nehmen zu also müssen immer mehr Dinge dokumentiert werden, es müssen immer mehr Dinge bestätigt werden und delegiert werden und gegenbestätigt werden, das versuchen zusätzlichen Aufwand bürokratischer Art und auch das bringt mehr EDV Systeme die die Mitarbeiter draußen bedienen müssen das ist schon etwas, was die Anforderungen insgesamt erhöht also bis hinunter zum Facharbeiter, also die Fülle an Aufgaben und die Fülle an EDV Systemen die wächst einfach. Und da ist oftmals ein Unmut da, aber das ist halt auch glaube ich eine allgemeine Veränderung in der Arbeitswelt und keine Linz AG spezifische. Genauso wie Vorschriften Gesetz und Zertifizierungen zu nehmen und auch gewisse Sachen einfach genauer regeln und die Angst vor gerichtlichen Konsequenzen steigt. Naja. Ja. das wär's also sonst hab ich da jetzt nicht mehr so viel auf der Liste.

I: Ja war sehr interessant.“

## 8.7 Interview 7

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„I: dann würde ich gleich mal Sie fragen zu Ihrer Person. Seit wann Sie in der Linz AG tätig sind, vielleicht wie Sie angefangen haben und seit wann Sie Führungsverantwortung haben. Wie da Ihre Geschichte in der Linz AG ist.

F: Seit September 1991 in der Linz AG. War vormals die ESG also eine der zwei fusionierten Firmen. Noch nicht als Führungskraft aber nicht von der Uni weg sondern schon mit Erfahrung. Bin sozusagen einen Schritt zurückgegangen, damals Entwicklungsleiter in einer anderen Firma und dann zurück habe dann aber eh besser bezahlt bekommen übrigens. Ja wurst. Jedenfalls Führungserfahrung also Abteilung konnte ich dann 97 übernehmen im Frühjahr 97. Also Teamleitung hatte ich schon früher ab 94. Das war damals noch nicht im Organigramm und auch heute noch nicht aber doch ein kleines Team geleitet Elektrizitätswirtschaft 97 übernahm ich dann die ganze Einheit wo dieses Team inkludiert war. Wie das heißt ist ja auch ganz egal, oder?

I: Ja

F: Das hat sich dann ja auch sehr stark geändert alles. Und wollen sie dann bis jetzt? Also dann war ich 2002 Prokurist bei der E&T Energiehandelsgesellschaft in Wien. Wir haben damals die Energieallianz als Kooperation sind wir eingetreten, und ich wurde der Vertreter der Linz AG in der Energiehandelsgesellschaft in Wien, die ist jetzt inzwischen mit der Energieallianz verschmolzen, aber damals war sie noch eine eigenständige GmbH, war ich Prokurist dort auch. Diese Kooperation hat sich aufgelöst im Jahr 2006 bin ich ganz zurückgekommen, ich war dort zum Teil verleast also 3 Tage die Woche zum Schluss nur einen Tag die Woche, dann wieder zurückgekommen und wurde dann 2007 Prokurist der Linz Strom GmbH im Hause und 2007 zum Bereichsleiter, vom Abteilungsleiter zum Bereichsleiter, weil wir dann den eigenen Energiehandel komplett selbst wieder aufgestellt haben, beim zweiten Mal aber besser wieder aufgestellt haben. Weil wir dann damals diese Kooperation nicht mehr gehabt haben und ziemlich aufgestockt haben, das heißt das war sozusagen ja

diese Karriereleiter war dann damit eigentlich beendet. Seitdem bin ich auch Prokurist in einer größeren Firma, wir haben intern fusioniert Linz Strom GmbH mit der Linz Gas Wärme GmbH im Jahr 2018. Und da bin ich auch Prokurist. Also auch als Prokurist übernommen worden für diese fast doppelt so große Firma jetzt im Haus. Das ist die größte Tochter der Linz AG. Jedes Ressort ist hier konzentriert außer der Netze. Also das ist sozusagen mein Karrierelauf in der Firma.

I: Und was würden Sie sagen zur Führung in der Linz AG, wie empfinden Sie die Führung in der Linz AG?

F: Übrigens als TU Wien Absolvent elektrische Energietechnik, und dann nachher noch die Limak Global Executive MBA, vor gut 10 Jahren abgeschlossen. Musste ich machen, weil Bereichsleiter dürfen nicht nur eine technische Ausbildung haben, obwohl wir schon schon gehandelt haben und vieles wussten was die Finanzen nicht wusste, aber egal hat mir auch geholfen. Also nur zur Einleitung. Wie ich die Führung in der Linz AG beschreiben würde. Würde ich sagen Top down vom Vorstand Geschäftsführer Bereichs Leitung Abteilungsleitern Team Leitung zum Mitarbeiter gemäß der Hierarchie klassisch. Und auch bottomup vom Mitarbeiter vom informellen Machthabern Kraft deren Kompetenz und Dominanz gegenüber den Führungskräften. Ein Regelkreis. Also ein gegenseitiges Führen war immer schon aber es wird immer stärker im Laufe der letzten 15 Jahren ist das stärker. Also auch seitens der Mitarbeiter, zumindest bei mir ich lasse das zu und fördere das auch. Es ist jeder Bereich eine eigene Firma also die gesamte Linz AG, also von der Linz AG gesamt ist es schon Top down. Also der General ist der OberChef da ist überhaupt keine Diskussion. Auch der oberste Personalchef. Also für eine Neubestellung oder Personalanforderungen muss man normalerweise ganz hinauf gehen. Also auch viele Hierarchie überspringen, mach ich auch immer wieder. Ja das wär so also ich habe es mir kurz vorher vorgeschrieben in der Vorbereitung das ich das auch nicht herunter stammeln sondern dass ich jetzt überlegt habe, das wäre für mich so die Führung. Also von beiden Seiten wie sie sich entwickelt hat also es wird immer stärker von der Basis her. Das heißt, darf ich schon zum nächsten gehen oder sind wir schon zufrieden?

I: Ja sicher Sie können weitergehen

F: Also wie hat sie sich entwickelt in den letzten 10 - 15 Jahren? Also aus meiner Sicht Übertragung der Verantwortung und der Kompetenz zu den unteren Ebenen bis zum Mitarbeiter. Bei uns im Geschäftsbereich ganz extrem, ich darf 15.000€ alleine unterschreiben als Bereichsleiter, was ja bei uns kein ganz niedriger Rang ist unter der Geschäftsführung, aber meine Händler dürfen über eine Million in einem Deal handeln, das sind Mitarbeiter die eigentlich außer grobem Vorsatz, also außer groben Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit keine Haftung haben, also so ist das jetzt. Bei uns im Geschäftsbereich Energiemanagement, wir haben Energie Gas und Strom und Co2 Zertifikate inzwischen die auch sehr viel Wert geworden sind, und da kann es schon sein dass ein Deal mehr als eine Million ist wenn das auf Termin ist ein ganzes Jahresprodukt eine größere Menge, Preise auch so angestiegen sind im Großhandel besonders jetzt. Aller Medien, Gas Strom und Co 2. Also das Handeln wir auch meistens sonst dürften wir die Kraftwerke nicht fahren wir brauchen wir müssen die kaufen für unsere Kollegen, ja also die Kompetenzverlagerung also bei uns wir sind oft Pilot, also wir haben öfter was als erstes gemacht. Bisschen Eigenwerbung ist erlaubt, oder? Die Verantwortung zeigt sich auch das immer mehr genannt wird, also ich mach das immer schon länger aber ich merke jetzt auch bei den Kollegen, dass man auch nennt die Leistungsträger und die Teams die dahinterstehen und die dann auch bei Präsentationen hier das selbst präsentieren dürfen, früher hat es immer der Bereichsleiter verkauft, Monatsmeeting und Quartalsmeeting im 6. Stock, das wird jetzt besser man muss ja auch teilweise motivieren manche trauen sich nicht, 6. Stock blankes Parkett ist immer noch so, was aber nicht geändert ist also es bleibt die Gesamtverantwortung unverändert beim Bereichsleiter, auch immer auch wenn man da die Mitarbeiter autorisiert also natürlich die bei uns so viele Geschäfte machen dürfen mit so viel Umsatz, sie werden auch jeden Tag reported, ich sehe jede Limitverletzung, eine Limitverletzung sehe ich unmittelbar, sieht sogar bis zum General hinauf wenn es besondere Limitverletzungen sind also da wird der Händler auch genannt. Also das heißt das im Haus wird dann auch genannt, Aufsichtsrats kriegt das auch die Limitverletzung aber ohne Namensnennung. Die sind also schon in der Auslage die Händler für jeden also das muss man schon sagen. Aber trotzdem die Gesamtverantwortung bleibt bei mir, firmenbuchmäßig natürlich noch stärker bei Chef und Vorstand natürlich, aber als Bereichsleiter haben wir das intern zu vertreten, wenn was passiert, darf dann auch gute Leistungen vertreten aber es ist schon üblich dass man auch die

Leistungsträgerinnen nennt wo das Geschäft denn so gut gelaufen ist, welches Team oder welche Linie in dem eigenen Geschäftsbereich hat das sozusagen erwirtschaftet. Welche Produkte. Ja das wäre jetzt so glaub ich das was ich mir vorbereitet hab, genügt Ihnen das?

I: Das ist sehr interessant ja und wodurch sehen Sie das, dass diese Kompetenzverlagerung stattfindet und das immer stärker von unten geführt wird? Warum entwickelt sich das so?

F: Also bei uns ist sowieso das Geschäft sehr schnell. Also jede Änderung in der Welt sehen wir auf den Bildschirm und an den Preisen. Also wir haben jetzt einen totalen Boom der Weltwirtschaft, das ist noch nicht so ganz angekommen beim Endverbraucher das habe ich gemerkt, wir sehen dabei einen totalen Boom, also sind Containerkapazitäten knapp, brauchen wir nur die Autobahn bei uns anschauen, dreispurig im Raum Linz das sind 2 Spuren dann mit Lastwägen voll, also es ist ein totaler Wirtschaftsboom, ganz besonders Asien und USA und Europa vielleicht ein bisschen hintennach aber trotzdem auch nicht schlecht, es ist noch gar nicht so allgemein bekannt kommt mir vor, sieht man bei uns an den Großhandelspreisen, ein riesiger Bedarf die Leute kaufen was sie können, privat bemerke ich es auch. Weil ich dann keine Rabatte mehr handeln kann, wenn ich intern im Haus etwas erneuern will, was jetzt passiert ist, und gerade noch dass mir der Preis überhaupt noch gehalten wird und ich jetzt warte auf eine Bestätigung das geliefert bekomme, also das ist auch bei uns durchaus schon ein Beschaffungsthema für die Erzeuger in Oberösterreich damit sie Türen erzeugen können, haben sie mit dem Holz schon Probleme. Also ein paar Türen erneuern im älteren Haus bei uns, dass wir schon länger haben, wo waren Sie jetzt nur geschwind bei der Frage jetzt hab ich glaub ich ein bisschen den Faden verloren.

I: Also wodurch das stattfindet diese Kompetenzverlagerung?

F: Weil es schneller wird das Geschäft also bei uns ändern sich die Sprünge schneller. Also irgendeine weltwirtschaftliche sowie Corona letztes Jahr, erstens sind wir damit auf Home Office gegangen letzte auf einen Schlag was wir vorher gar nicht durften bis auf Ausnahmefälle. Und zweitens haben wir mehr Umsatz gemacht und einen besseren Deckungsbeitrag in dieser Covid Zeit obwohl wir 80% draußen im Home Office waren. Es sind die Preise extrem gefallen, extrem. Wir hatten Gaspreise im

einstelligen Bereich im Großhandel und haben jetzt 26€, damals hatten wir 6€ gehabt. Also unter dem amerikanischen Markt also das war unglaublich was sich da abgespielt hat, wir konnten das nutzen, für unsere Speicherbewirtschaftung. Das ging aber nur weil die Händler wissen was sie dürfen und autark werken müssen. Die haben gefälligst umzusetzen. Dafür werden sie auch besser bezahlt etwas besser bezahlt als ein vielleicht vergleichbarer mit vergleichbarer Standard-Schul Ausbildung, sie kriegen Börse Kurse und Börsen Ausbildungen und müssen Prüfungen machen. Und auch das Risikocontrolling muss auch auf der Hut sein. Die Polizei haben wir im eigenen Bereich. Also wir haben ein besonders schnelles Geschäft bei uns. Also wir haben wirklich durch fallende Kurse oder in einem plötzlich ansteigende Kurse da fahren die Schiffe nicht mehr nach Asien und nicht mehr nach Europa dann haben wir jetzt höhere Gaspreise als im Winter, also wir haben einen verkehrten Spread, also bei uns das ganz extrem da musste Kompetenz direkt an der Front sein, das heißt auch Front Office also die Händler sind im Front Office. Das hat keinen Sinn, wenn man irgendwas sehr langsam entscheiden muss und den Vorstand Fragen muss ob wir das dürfen. Die setzen das sofort um und dann haben wir das Ergebnis. Positiv, also jetzt momentan haben wir es schon etwas schwerer, weil wir schon etwas Schwierigkeiten haben mit der Gasspeicherbewirtschaftung müssen dann halt auch machen, wenn wir ein neues Instrument brauchen muss es schnell gehen, das heißt ich bin dann Dienstleister wenn ein anderer kommt muss ich das prüfen schnell und sofort mit der Geschäftsführung, schauen dass wir das machen dürfen, Zum Beispiel jemand will CO2 von uns kaufen eine Industriefirma, dass wir schneller Freigabe kriegen dass wir mit denen handeln dürfen, weil sie CO2 brauchen, sie haben die Not in Dosen, das war ein üblicher Ausdruck aber kennt man sonst nicht so, also Stress total, die brauchen jetzt CO2 Zertifikate kauft man immer zu spät natürlich, also man müsste das schnell durchpeitschen irgendwie dass wir mit dieser Firma handeln dürfen, und schnelle Prüfung und schnelle Vertragsausrollung, und eine Industriekunde wo es der Betrieb nicht bedienen kann, der kann das Management mit CO2 nicht das wird kein Vertrieb können das kann nur der Großhändler. Der keine Zugänge hat zu diesem UBA und Bundesland und europäische.

[...]

Das war ein paar Ereignisse und da kommen wir zur dritten Frage also seit ungefähr 10 Jahren zu nach der Wirtschaftskrise und wir sind dann mit den Kraftwerken auch

negativ geworden also wir hatten hier keinen positiven Deckungsbeitrag mehr. Eh so ungefähr vor 10 Jahren 12 Jahren. So 2010 zirka ein paar Jahre waren sehr Durstjahre. Das war Wirtschaftskrise und erhöhte Druck vom Markt im Energieressort, auch für Vertriebe dann teilweise, da ist dann was passiert da wurde ausgerollt dieses ein sogenanntes Führen an der Basis für Meister- Gruppen- und Teamleiter die im Organigramm gar nicht zu sehen sind und nach wie vor nicht zu sehen sind. Nur Abteilungsleitern hört man dann auf, die habens dann schon auch mit Gruppen probiert und dann auch im ersten Namen steht dort das ist auch der Gruppenleiter, so haben wir es gemacht, dass sie sich selbst noch sehen, aber es ist keine offizielle Führungskraft, aber man hat die jetzt auch geschult seit ungefähr 10 Jahren oder knapp 10 Jahren ist es dann ausgerollt worden dieses kleine Limak Format für Abteilungsleiter, was also ungefähr ab 2005 schätze ich war. Also fangen wir mal an vor 15 Jahren, nach der Integration ESG und SBL zur Linz AG nachdem das einigermaßen funktioniert hat, man sagen kann integriert war und Wechsel des Generaldirektors aus Altersgründen hat dann der SBL Vorstand den Generaldirektor gestellt ab 2004. Da wurde Lead and go als Offensive, Führungskräfteentwicklung circa 2005 - 2010 circa. Ich hab nicht nachgesehen aber so aus der Erinnerung her. Und auch eine Führungskräfteentwicklung dazu die große Limak, also eine Global Executive MBA war das, das war damals Englisch das hab ich da auch machen dürfen für Bereichsleiter und eine kleine Limak kompakt für Abteilungsleiter. Und auch ein Leitbild der Linz AG noch einmal neu gemacht, auch Leitbild für Führungskräfte wie sich Führungskräfte Verhalten sollen, also der Wunderwuzzi der Führungskraft wurde dann geboren. Wir haben alle den Kopf geschüttelt also gibt es so jemanden der das alles kann, aber es war zumindest ein Impuls, ein doch relativ starker Impuls da hat sich schon was getan, eben vor zirka 15 - 10 Jahren. Dann kam eben die Wirtschaftskrise das habe ich jetzt schon angesprochen, da wurde erkannt, dass ich auch den Meister auch risieg viele Leute zu führen haben, teilweise da gibt es Werkstätten sie haben weiß ich nicht hohe zweistellige Anzahl von Mitarbeitern. Dass man die auch ausbildet quasi auch mit Limak am Beginn mit Limak Unterstützung ein eigenes Format Führen an der Basis, was dann glaube ich in späterer Folge auch ohne Limak-Beteiligung mit anderen Trainern gemacht wird. Und da sehe ich auch schon die Wirtschaftskrise und den Druck vom Markt vor allem im Energieressort bei den anderen Ressorts weiß ich es nicht so. Dann kam so seit circa 4 Jahren ein neues Format raus Power to Lead vielleicht sind es auch 5 Jahre ich glaube mehr als 3.

Power to Lead ist das eigene Format, man hat quasi einen statt der großen und der kleinen Limak jetzt für Bereichsleiter und Abteilungsleiter dieses Format Führungskräfteentwicklung eingeführt ich bin auch dabei aber Ich bin einer der wenigen Bereichsleiter, also normalerweise die Abteilungsleiter und es ist ja für beide Pflicht, die Bereichsleiter zieren sich etwas, es gibt auch wenige davon muss man auch sagen einige sind vielleicht auch kurz vor der Pensionierung, ja ich bin ja erst in 5 Jahren zirka also ich mach das auch gerne wenn auch einiges Wiederholung ist, während die großen Limak ist ja schon länger her aber dazwischen hatten wir ja die Pflicht die Verpflichtung seit Lead und go da habe ich mitgeschrieben an dieser Verpflichtung als Team, mindestens eine Woche Führungskräfteentwicklung pro Führungskraft auf Abteilungsleiterenebene. Das habe ich auch eingehalten. Das heißt ich mach trotzdem jetzt auch diese Power zu Lead mit, alles entwickelt sich ja neu und das macht sie PE selbst die Personalentwicklung Im Bereich Personal, hat das selbst ausgearbeitet hat sich verstärkt von extern seit jetzt glaube ich 3 Jahren oder vielleicht 5 Jahren schon den Reinprecht Thomas Abteilungsleiter und den Gottermeyer, und die haben das Format dann kreiert, das ist mir eingefallen in der kurzen Nachdenk-Pause vor unserem Termin. Es gibt also es war damals die kleine Limak vor circa 10 Jahren nicht das erste. Ich hab die erste Führungskräfte Entwicklung in den 90er Jahren gehabt kurz bevor ich die Abteilung übernommen habe, das war das erste Mal glaube ich eine größere das war so ähnlich wie die kleine Limak. Wir haben da einen zusammenhängenden Kurs mit doch einigen Workshops und ich konnte da viele Kollegen kennenlernen die jetzt doch viele schon in Pension sind, ich war damals noch einer der jungen, jetzt bin ich einer der alten. Und das war die erste, aber das ist jetzt schon länger her das mir ist wirklich jetzt schon 25 Jahre her. Aber es hat damals schon was gegeben es hat auch damals was bewirkt. Konnte als Techniker das erste Mal wirklich hören was es so für Möglichkeiten gibt und konnte dann die Abteilung des erste Mal übernehmen das hat mir geholfen das war wichtig, also auf der TU Wien hab ich nichts gehört von Führung gar nichts.

I: Ja ich auch nicht viel

F: Ja ich habe die Befürchtung dass sich eigentlich nicht viel geändert hat. Ich bin doch als Einzelkämpfer durchgepeitscht oder man kämpft sich durch, und nicht so stark als Teamplayer. Also ich glaube ich hab mein Bild gut jetzt geschlossen so ziemlich.

B. ich habe noch eine Frage dazu. Sie hatten davor erwähnt das Leitbild was da entstanden ist. Das gibts schriftlich jetzt?

F: Ja das gibt es im Intranet.

I: Das ist ein Leitbild was die optimale Führungskraft ausmacht oder was ist das genau?

F: Ja so wie es jetzt bei der Führungskraft genau heißt, aber das findet man noch das Lead and go. Weil zum Beispiel beim Mitarbeitergespräch gibt es Vorlagen, wie man Termine abzuwickeln hat gibt es Vorlagen die ich auch verwende, und bei uns im Besprechungsraum aufgehängt habe. Also einige Sachen sind schon noch brauchbar, obwohl sie so ab 2005 circa eingeführt wurden.

I: Also das ist alles Teil von diesem Leitbild.

F: Ja es ist natürlich es wird weiterentwickelt also, ob es jetzt jährlich sich ändert. Aber das Führungsleitbild nicht jährlich aber auch das Leitbild der Linz AG darüber stehen natürlich, wird manchmal angepasst aber sicher nicht jährlich glaub ich. Aber man findet im Intranet da einiges auch über Führungskräfte auch der Wunderwuzzi ist glaube ich noch drin. Ich weiß nicht, ob es Führungsleitbild heißt genau, möglicherweise heißt es auch so ich habe nicht nachgesehen. Das war mir jetzt doch so zu knapp ich habe ein bisschen spät begonnen mich vorzubereiten weil mich immer alle stören also ich hatte mir mehr Zeit vorgenommen gehabt aber so ist es. Ich bin Dienstleister meiner Mitarbeiter und unsere Kunden im Haus. Ich muss schnell sein. Ich bin von der Industrie gekommen hab das auch so gelernt.

I: Und wie würden Sie die Führungskultur heute so im Haus beschreiben?

F: Im Haus der Linz AG oder?

I: Ja soweit Sie halt den Einblick haben.

F: Also Sie meinen die Linz AG gesamt und nicht nur unseren Bereich? Also bei gravierenden Dingen schon hierarchisch. Also schon Top down, vom Generaldirektor angefangen also er ist der Entscheider für tatsächlich auch strategische Sachen der Hauptentscheider, nicht nur einer von 3 Vorständen, sondern er ist tatsächlich der echte Generaldirektor. Das muss ich schon feststellen das ist klar aus meiner Sicht, hat auch seine Vorteile. Kann mit ihm etwas ausmachen und wenn er zusagt gilt das,

das ist der Vorteil. Kann aber auch Nachteile haben. Ja es ist schon zentral, nach wie vor zentral. Wobei wir schon aufgerufen sind, also sozusagen an der Front das ordentlich zu machen, dass unsere Mitarbeiter auch die Kunden, dass die kompetent genug sind das alles mit den Kunden auszumachen, sind wir schon angehalten, also so gesehen sind wir schon, wird von uns erwartet dass wir entsprechend die Kompetenz und Verantwortung auch an unsere Front Office tragen damit die mit ihren Geschäften kompetent auftreten können und auch Kompetenz bekommen dass sie was machen dürfen. Also Beispiel war die Händler bei uns, die auch Bestellungen annehmen und teilweise haben wir das automatisiert, das heißt die Automatik macht schon, nimmt das an und er ändert plötzlich eine offene Position die muss ich ja bewirtschaften, alles wird durch die Bestellungen intern auch. Aber jetzt in den anderen Ressorts soweit ich das jetzt verstehe also wir haben ja durchaus vor Corona jetzt leider auch weniger Meetings gehabt wo ist der bisschen auf den Anschluss verloren habe an die anderen Ressorts weil wir einige Absagen hatten von den gesamten Meetings wo wir alle Ressorts zusammen haben, sogenannte Monatsmeetings die bei weitem nicht mehr monatlich stattgefunden hatten, bei weitem nicht mehr jetzt leider. Aber sie werden schon alle angehalten ihre Mitarbeiter auf Führungskräfteausbildungen zukommen zu lassen und auch gefälligst nicht alles über sich selbst zu spielen. Also ohne mich geht nichts, das war wirklich Anfang der 90er Jahre da habe ich das noch erlebt, habe ich aber nie akzeptiert. Also ich bin aus der Anarchie gekommen von einem Industrie-Betrieb den es damals ordentlich gebeutelt hat, also das ist damals schon gebrochen ich durfte doch mehrere Herrchen durchschreiten, konnte mich da durchsetzen damals aber lang nicht alle. Also ich hatte damals auch noch einen Vorgesetzten da hat es geheißen ohne mich geht nichts. Wenn er auf Urlaub gefahren ist hat er mir alles übergeben und ich habe ihn dann abgelöst das war schon designerter. Und wie ist da jetzt, also Ich hoffe nicht, dass das jetzt so noch gibt. Ich glaube nicht. Oder wenig. Ich kann nicht so reinschauen in die anderen Ressorts, ich komme gut mit meinen Kollegen und Bereichsleitern zu Rande, aber das sind wir auf Augenhöhe natürlich im gleichen Rang, das kann dann ganz anders ausschauen wenn mit einem Mitarbeiter befragen würde und die Mitarbeiterbefragungen, also seit 7 Jahren schätze ich mal haben wir sowas vielleicht denke ich auch ein bisschen falsch aber ganz falsch ist es nicht, da haben die Mitarbeiter ganz ordentlich auch gesagt was nicht passt das war gut.

I: Und das hat auch einiges geändert und bewirkt?

F: Ja es ist auch einiges geändert und wir haben festgestellt, dass wir nicht so gut sind wie wir immer geglaubt haben. Ich hab dann eine eigene Umfrage im Zuge meiner Masterarbeit auch noch nachgeschossen, und habt ihr ein ganz ordentliches Feedback bekommen das war schon ganz ordentlich. Meine Sekretärin hat auch gemeint das ist aber schon eine sehr heftige, also ich habe mir das auswerten lassen anonym, also das war schon das war auch sehr wirksam. Ich hab das in meiner Masterarbeit sehr gut dokumentiert natürlich anonymisiert.

I: An welchen Punkten ist da so ein ordentliches Feedback gekommen?

F: Na ja also auch von der Führung her dass Führungskräfte angegriffen worden sind wie sie führen, also nicht unbedingt nur ich sondern auch Teamleiter, also das hat dazu geführt dass wir eine Führungskraft gewechselt haben, aber der ist dann selbst zurückgetreten um auch hier das Gesicht zu wahren, das ist ein gelungen das war so gemacht haben, das ist gar nicht so einfach im Hause. Und hat viel bewirkt für ihn selbst, und auch für den Mitarbeiter war das positiv dann. Also das ist gerade ein rasantes Beispiel dazu. Wir haben einiges geändert. Wir haben Quartalsinfo eingeführt das war zentral dann auch, dass die Bereich Seite eine Quartalsinfo machen, dass das wirklich durchgeht die Information, wenigstens hier das schreib ich sehr intensiv zusammen. Versuche auch um die Infos, dass ich hier mal was höre ich höre lang nicht alles, meistens nur das was schlecht funktioniert. wenn etwas funktioniert, und das habe ich jetzt organisiert, dass sich diese Highlights auch ins Quartal, spätestens im Quartalsinfo dann erfahre was da alles gemacht worden ist. Es passiert ja einiges. Wir haben jetzt einige Innovationsschleifen durchgezogen wir waren auch Pilot für ein Format, das so online passiert ist wo jeder seine Ideen posten hatte können, rosco heißt dieses Format das ist zur facebook's ähnlich ich musste das erst lernen, ich war nie auf facebook das habe ich nie gemacht aber inzwischen bissl bei Signal es ist schon besser geworden, aber das hat sich ganz bewährt wir haben da einiges an Innovation durchgebracht. Das gesamte Linz AG Format ist immer wieder nach Einführung schon in den Neunzigern schon in den Achtzigern habe ich das nur mehr vom Hörensagen gehört eben Anfang der 90er ist das schon gestorben und auch bei uns das neue Reformat, vor 12 Jahren glaube ich eingeführt, ist auch wieder nur in einzelnen Bereichen auch lebendig, Wir haben eigene Formate dann mit Unterstützung Organisationsentwicklung dann durchgezogen nur bei uns und die Telekom glaube ich auch also wir sind da sehr schnelle Märkte die Telekom und wir

und haben versucht Informationen zu bündeln und dann auch das umzusetzen, haben wir auch gemacht. Einiges dann auch bewusst gecancelt und verschoben, einiges wartet noch einiges haben wir auch momentan ohne Termin verschieben müssen. Weil nicht so wichtig oder nicht mehr richtig oder wird das nicht heben können, wir das lieber zu kaufen, und so weiter.

I: Und wo sehen Sie gerade Schwierigkeiten zum Thema Führung, oder wo würden Sie sagen das könnte bisschen besser laufen oder haben wir ein bisschen Probleme, jetzt Vergleich nur so als Thema Kommunikation oder Umgang mit Kritik oder Konflikte.

F: Also das Thema Umgang mit Kritik und Konflikte sind genau die Themen auch bei uns. Also wenn ich nur bei uns ich kehre, selbst vor der eigenen Türe bevor man jemanden anderen, also das ist wirklich immer nicht ohne, immerhin ist es bei uns wir haben es geschafft, also ich bekomme Feedback von meinen Mitarbeitern die ich direkt im Mitarbeitergespräch habe. Das sind wir so vertrauensvoll miteinander da haben wir so viel Vertrauen und so viel Respekt voreinander das wird das auch sagen, auch wenn es Kritik ist, und da hab ich mir schon einiges wieder anhören müssen auch heuer schon, wo ich dann schon auf meine Schwächen gestoßen werde, gibt es familiär hier durchaus auch Feedback und durchaus harte Feedback Ebenen. Wie kann man miteinander umgehen, wo man weiß, durch ein Team Format letztes Jahr haben wir auch schon langsam die Systeme wie wir ticken das wussten wir alle gar nicht obwohl wir schon länger zusammenarbeiten in unserem Führungskreis, dass man miteinander umgehen kann, und wo liegen jetzt diese kritischen Punkte. Da haben wir noch einiges zu tun, also bei Konfliktbearbeitung. Dass der Konflikt nicht schwelt, und dann waren so Hinweise: ja es ist einiges nicht spezifiziert, die Zuständigkeiten sind nicht geklärt ich bin da wie aus den Wolken gefallen letztes Jahr. Also was ist nicht geklärt? Ja da bin ich drauf gekommen in den Interviews es ist einiges unbeliebt. Also besonders neue und junge Mitarbeiter die sind dann schon anders als wir als Babyboomer das waren. Also die schauen auf Work-Life Balance sie wollen ihre Interessen abgedeckt haben und wenn sie gut sind dann überlegen sie ob sie überhaupt bleiben, also das hätte es früher nicht gegeben da ist man geblieben, mich habe die Kollegen gefragt denkst du an die Pension, ich bin mit 30 Jahren gewechselt, ich bin jetzt fast 30 Jahre da, also Ich bin schon 60 jetzt. Und da hab ich gesagt ne wie kommst du auf das? also kein gutes Image aber intern war es damals schon ganz gut und die Industrie hat ein super Image und und ist intern eine Katastrophe. Also hatten wir geglaubt ein

Diplomingenieur von der TU kann alles. In Führungsfragen habe ich 0 können. Auch wirtschaftlich und betriebswirtschaftlich hab ich zusätzlich was genommen, für eine Techniker wenigstens ein Freifach da habe ich ein bisschen eine Ahnung gehabt in der Energiewirtschaft. Wo sind wir jetzt geblieben? Also ja das sind die Konflikte wie immer die Konflikte oder lösen können oder zumindest so tragbar machen kann, dass man miteinander leben kann, das ist tatsächlich ein heißer. Also da haben wir noch nichts den Stein der Weisen gefunden.

I: Und wie entwickelt sich das? Also wie ändert sich das gibt es da insgesamt Verbesserungen oder ist es immer so gleich als wenn Sie sagen von vor 10 Jahren?

F: Also es gibt Wellen wenn wir wieder mehr machen damit und Coachings machen und uns beraten lassen, zwei Kampfhähne miteinander dann auf den Coaching schicken oder auf eine Mediation schicken das haben wir schon gemacht wenn sie bereit sind dafür, die getrennt haben durch trennender Arbeitsthemen usw. und das ausgesprochen haben dann geht es wieder hinauf, auch der Winter mit Covid und der Winter ist eine Depressionsphase da ist der Stress heftig wenn wir in Stress sind werden wir schlechter, dann kommt die Emotionen raus, das ist auch bei mir so. Wir sind einige emotionale Typen eigentlich hauptsächlich muss man sage bei uns, es macht es nicht leichter. Oder mit versteckter Agenda, wir legen nicht alle Karten auf den Tisch das gibt es bei uns auch im Führungskräftekreis. Die Teams leiten dann mit den Führungskräften der Teams mit. Wir haben die Polizei bei uns im eigenen Haus, die Controller und Limit Reporter, die müssen Reporter, es geht dann bis zum Vorstand als General. Also das ist natürlich schwierig. Und sind aber auch Dienstleister in einer anderen Funktion. Die Polizei im eigenen Haus ist natürlich, funktioniert aber gut weil wir schnell sind und das auch, und die auch dieses know-how haben dass sie auch hier Kontrollen können, und auch Reporter können wenn sie sich nicht auskennen wie in anderen Firmen, wo das bei der Finanz liegt irgendwo und kennen sich gar nicht das ist der Nachteil, so Vorteil ist dass die unbefangen sind und nicht voreingenommen, aber sie kennen das Geschäft nicht so gut. Das ist auch ein Thema was bei uns schon auch immer wieder aufschlägt, weil der Polizist dann etwas zu forsch den Händlern, oder was reported was vielleicht auch dann manchmal kann es auch fehlerhaft sein. Also ein technisches System wo auch manchmal die Daten nicht Stimmen sogar die Börsendaten falsch sind sollte nicht sein aber die Börse ist auch nicht unfehlbar. Ja also es gibt dann auch genau dort, Kommunikation und Eifersucht,

Neid. Gier hoffentlich nicht das ist das was am schlimmsten wäre bei uns weil das führt dann meistens zu schlimmen Fehlern, ich hoffe dass bei uns das nicht so stark ausgeprägt ist. Aber Neid und Eifersucht gibt es, auch bei Männern, also besonders. Wir haben ein paar Damen auch fachlich, die Abteilungsleiterin mit der größten Abteilung ist eine Dame, schon auch ein bisschen eine Mischung, bisschen mehr Prozent als im Energieressort generell. Ich weiß ja auch stärken haben die Dame das ist doch erkennbar und sie ticken manchmal in Stresssituationen, gibts das schon auch gar nicht ein Thema zwischen Mann und Frau, Mars versus Venus ist ein Unterschied. Im Stress ist es dann immer, wenn man keine Zeit hat das gut auszusprechen, gibts das. Mir fällt es noch auf obwohl ich mit 2 Schwestern aufgewachsen bin. Also bei den kritischen stellen, fachliche Probleme sind eigentlich nie Probleme. Kann man sich hereinholen durch Schulungen oder doch eine externe Vergabe, wir haben auch eine Dienstleistung vergeben die wir früher nicht gekonnt hätten so schnell, die wir jetzt kennen aber die sehr gut gemacht ist Geschäftspartner das wir die nach wie vor zu kaufen. Da wären Dienstleistungen nach Prognosen sogar usw. Wir sind eine so kleine Mannschaft, dass alles selbst machen das zahlt sich auch nicht aus. Aber fachliches Problem selten, die Verstrickung ist emotional.

I: was würden Sie sagen läuft ganz gut zum Thema führen, wo sagen Sie das wird in der Linz AG sehr gut gehandhabt?

F: Man kann aus meiner Sicht sehr gut reden, wenn jemand will kann jeder beim Generaldirektor oder beim First Vorstand einen Termin haben oder bei der Geschäftsführung. Das ist so das geht wirklich, wenn er will und er möchte, wird einen kriegen. Das wird möglich sein und das hatte ich bei der Firma davor wo ich jetzt schon lange nicht mehr bin das habe ich anders erlebt, der war Geschäftsführer ein Schimpfwort ein wirkliches Schimpfwort. Drum war ich auch ein bisschen wenig beeindruckt von hohen Rängen wie ich hereingekommen bin das war ein Vorteil, schon Respekt gehabt, aber ich hab doch auch nicht getraut mich zu melden. Und das war sehr hilfreich, Monopol damals noch.

I: Das ist schon länger so in der Linz AG oder ist das auch eine neuere Sache?

F: das ist schon länger so ja, und hat auch mit einem wechselnden Vorstand damals zu tun, weil da ein sehr dominanter General war, da haben sich sogar andere

Vorstände kaum getraut, das war der Herr Draxler damals, der ist noch im Aufsichtsrat bei uns.

I: wann war das?

F: Er ist 93 zu ÖBB gewechselt. Ich durfte als einziger nicht Führungskraft zweimal in der Strategie Faso dabei sein. Ich bin ihm aufgefallen, weil ich mich immer gemeldet habe und weil ich Sonderaufgaben vom Vorstand erhalten habe. Ich kannte mich aus mit Aggregaten und Energiegeschäft. Das ist von der Ausbildung und zweitens ich habe bei einem Stromerzeuger, also bei einem Stromgeräte und Generatorenbauer gearbeitet in den Siebzigern. War dann als Entwickler dort und auch Leiter der Entwicklung zum Schluss. Das hat mich dann veranlasst zu wechseln weil da konnte ich etwas besser rein sehen in dieser Firma. Die gibt es sogar noch. Obs das jetzt mehr gibt, ja doch man soll sich melden es trauen sich nicht alle, es ist nach wie vor schon ein bisschen eine Hierarchie zu spüren, aber wenn man, es gibt keine blöden Fragen, man sollte sich trauen und die jungen Leute trauen sich schon das habe ich schon gemerkt, bei den Trainees die reingekommen sind, wir haben festgestellt dass wir so überaltert sind wir brauchen eine Auffrischung dringend, bei den Führungskräften sind zwei Drittel in den nächsten 10 Jahren weg. Das wird was ausmachen. Und merkt man jetzt schon, dauernd gehn irgendwer auch Bereichsleiter oder Abteilungsleiter. Und auch bei den Mitarbeitern sind wir auch noch nicht so im Durchschnitt, ja die Babyboomer halt. Und das sind schon selbstbewusster die jungen Leute, doch doch. Ich war es damals erst so richtig nach der ersten Erfahrung in einer Firma, ja ist EU Absolvent hat man damals ja, ist mir ja nicht so rausgekommen wie die WUler, uns hat man da immer gesagt dass wir gar nicht wissen das war auch aber auch gar nicht so da hab ich erst im Laufe meiner Erfahrung gemerkt das ist sehr wohl gut ausgebildet waren, also ich glaub das hat sich hoffentlich etwas geändert aber es muss sich ja nicht gleich so entwickelt wie die Wirtschafts-Uni Abgänger sie waren ja hochnäsiger damals, wir waren immer noch sehr überdevot, weil wir geglaubt haben man kann nie alles wissen und das stimmt ja auch. Aber das hat sich schon geändert das hab ich schon gesehen. Der trauen sich jetzt schon auch mit einem höheren Rang, und den höheren Rang auch ein Perdu anzubieten das hätte ich damals nie gemacht, ich bin Mentor eines Trainees, die haben das auch sofort. Ich bin eh froh ich find das englische besser was kein Ziel gibt aber das hat sich geändert ja das hat sich geändert.

I: Sehen Sie doch die ganzen Führungskräfteentwicklungsprogramme starke Auswirkungen, so wie das Thema Führung gesehen wird oder wie das Führungsverständnis im Haus ist? Tut sich dadurch viel hat er seine positive Wirkung?

F: Ja das hat eine positive Wirkung weil wenn ich etwas sage irgendein Instrument weiß ich die wissen das, sie haben die Ausbildung gemacht sie kennen das Instrument.

I: okay also sprechen alle die gleiche Sprache

F: ja und früher war es schon so, also mein erster Chef der war nicht so ein dominanter, aber er hat auch gesagt du machst jetzt eine Ausbildung das kenne ich ja selber nicht. Also die, ja da waren bei diesem Abteilungsleiter und der war schon so der Hauptabteilungsleiter hat es noch eine Hierarchie gegeben die gibt es ja nicht mehr. Also Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter und dann erst Bereichsleiter gegeben, also war da Bereichsleiter noch höherwertiger als jetzt glaub ich aber auch noch unseren Geschäftsführer, also damit hat es keine Geschäftsführer gibt, sondern nur Vorstände und dann waren die Bereichsleiter. Aber es war immer nicht so aufgedrosselt als GmbH, sondern einfach ESG als Aktiengesellschaft, also es hat sich schon was geändert doch ganz sicher. Ich sehe vielleicht nur wenn ich mit Ihnen rede stärker, ich habe nicht so langsam geht der Frosch wenn es immer wärmer wird merkt es nicht dann kann er nicht mehr rausspringen, aber es ist schon so es hat sich geändert, teilweise auch so Personen also mit dem Vorstand, schon auch also auch jetzt wieder, Zum ersten Mal wieder einen doch deutlich jüngeren Chef, und das ist sehr angenehm man lernt auch und es zieht sehr ordentlich und es macht Spaß, aber es ist anders und das ist für mich eh ganz angenehm, jawoll beim vorigen war ich auch sehr zufrieden, aber es ist jetzt noch spannender geworden.

I: wann war das der Wechsel?

F: Vor 3 Jahren glaub ich oder vor 2 Jahren. Ja vor 2 Jahren glaub ich. Ist noch nicht so lange 2 Jahre sind nix in unserer Branche immer noch, im Handel viel, haben wir schon hoch und Tiefs wieder erlebt im Geschäftsbereich, der hochsetzen der letzten 2 Jahren aber genau wie die Wolke da jetzt nach Süden, es schaut dunkel aus in unserem Geschäft. Das heißt nicht dass die Kunden schlecht bedient sind im Gegenteil, das Gasspeicher Geschäft ist bei uns das was jetzt gerade wieder auf tief läuft, weil der Top Preis ist jetzt teurer als der Winterpreis das ist gar nicht vorstellbar im letzten Jahr war das genau umgekehrt da war das Sport tiefer als in den USA da

haben wir unglaublich, Deckungsbeiträge geschürft, jetzt schürfen wir gar nichts mehr. Naja, nicht so schlimm, werden wir auch durchhalten haben wir schon mal gehabt wir kennen ja schon die Situation. „

## 8.8 Interview 8

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„I: Gut dann möchte ich gleich mal Sie fragen zu Ihrer Person, seit wann Sie der Linz AG tätig sind, wie Sie da so angefangen haben was Ihre Position ist und seit wann Sie Führungsverantwortung übernommen haben?

F: Also ich hab begonnen 2006. Hnd habe da, also nicht direkt geführt war quasi nicht organisatorisch als Führungskraft sozusagen positioniert war aber Projektleiter und musste sozusagen in der Matrix führen. Also hatte keine Linien-Funktion, und hab dann eine Zeitlang an Projekten gearbeitet und bin seit 2013, auch wie soll ich sagen, im Organigramm als Führungskraft und Linien-Verantwortung tätig. Ich bin Abteilungsleiter, das ist sozusagen die zweite Hierarchiestufe. Also normale Mitarbeiter, dann erste Hierarchiestufe Teamleiter und zweite Hierarchiestufe Abteilungsleiter. Dann typischerweise Bereichsleitung wäre über mir und dann kommt die Geschäftsführung. Also so ist die Hierarchie in der Linz AG typischerweise gestaltet, ich weiß nicht ob Sie das schon mal hatten. Also die Abteilungsgrößen variieren, meine Abteilung umfasst 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ja es gibt kleinere Abteilungen und es gibt auch größere Abteilungen, also ich würd sagen Maximalgröße eine Abteilung ist 40 vielleicht, ja es kommt drauf an wie viel gleichartige Tätigkeiten sozusagen da gemacht werden. Bei uns in der Telekom ist es so fast sowas dass jede Person mehr oder weniger Spezialausprägungen hat, die oftmals nur sie hat, also wir haben sehr stark individualisierte Tätigkeiten auch in den Teams, manchmal ist es natürlich so gestaltet dass sich mehrere Personen gegenseitig vertreten können auch von den Skills her, aber wir führen sozusagen viele individualisierte Tätigkeiten, da gibt es ein paar Sachen die macht quasi wirklich nur

eine Einzelperson, also so von der Komplexität her von der Führung. Also ja wie habe ich das erlebt? Ich hatte das Glück und das zeichnet vielleicht die Telekom aus, ich weiß nicht ob Sie noch eine zweite Person in der Telekom haben?

I: Nein so weit noch nicht

F: Das hat mir immer sehr Spaß gemacht im Bereich Telekom, weil wir immer sehr offene, sehr direkte und wie soll ich sagen wertschätzende Zusammenarbeit pflegen und auch vom Führungsstil her und das war bei uns eigentlich seitdem ich es kenne hier so der Fall. Ja also ich weiß nicht wie wir uns ideal jetzt diesem Thema weiter nähern können.

I: Also das haben Sie jetzt nicht sehr anders wahrgenommen zum Beispiel vor zehn Jahren zu wie es heute ist da sehen Sie keine große Entwicklung in ihrem Bereich?

F: Ja genau also das wäre jetzt mein Eindruck. Mein Eindruck ist auch dass wir ein sehr gutes Niveau schon hatten, also es war jetzt so dass wir quasi immer schon wertschätzend, offen und auch sehr wie soll ich sagen, immer die Mitarbeiter einbinden im Dialog die Dinge abarbeiten dort wo möglich, dass das früher schon so gehandhabt wurde.

I: Und sehen Sie da Unterschiede zu anderen Bereichen in der Linz AG oder haben Sie dann nicht so den Einblick wie es bei den anderen läuft?

F: Also bei anderen, das Feedback von Kolleginnen und Kollegen suggeriert dass es woanders vielleicht nicht so lief und vielleicht nicht so läuft. Wie es sich jetzt unter Anführungszeichen entwickelt hat woanders da hätte ich jetzt keinen durchgehenden Vergleich wo ich sagen kann kenne ich jetzt seit zehn Jahren und habe das auch durchgehend beobachtet. Das wäre vermessen das von einem anderen Bereich oder einer anderen Abteilung.

I: Und woran würden Sie sagen liegt das, dass es bei Ihnen so gut läuft?

F: Ich glaube schon das es auch immer Kultur war, die handelnden Personen, und schon auch das technologische Umfeld, also wir sind ja in einem technologische Umfeld, wo wir immer, wir haben immer kurze technologische Zyklen gehabt und da kommt immer was neues heraus neue Technologien neue Features neue Hersteller, also man muss da einmal ist sozusagen offen sein für die Entwicklungen die sich jetzt

auch von der technologischen Seite her ergeben, auch von der Anforderungsseite, also die Kunden erwarten sich einfach wenn man IT benutzt dass man die Features die es gibt in den neuesten Entwicklungen vom Markt dass man das auch zugänglich macht unseren Kunden. Und auch die Kolleginnen und Kollegen die in diesem Umfeld arbeiten die kriegen auch dieses Mindset mit. Da ist das Mindset wir müssen dynamisch bleiben wir müssen uns anpassen wir müssen flexibel bleiben. Und auch das Mindset wir schaffen das, wir sind innovativ, wir bringen das den Kunden, wir sind erfolgreich. Das war vielleicht mitunter auch Umgebungsbedingung, dass der Bereich mit dem wir sind seit wirklich mehreren Jahrzehnten erfolgreich wächst, wir spannende neue Themen bearbeiten dürfen, wir auch kaufmännisch kommerziell erfolgreich sind, und ja in dem Umfeld, ja ist es gut möglich gewesen, dementsprechend auch den Einzelpersonen Handlungsfreiräume zu überlassen. Die Kollegen konnten sich in ihrem Umfeld dementsprechend betätigen, also relativ frei was jetzt die Technologie, Prozesse, Arbeitsweisen neue Produkte neue Features was das alles betrifft, also man kann in dem Freiraum der einen gegeben ist gut arbeiten, wie gesagt das fördert auch das Klima in der Führung.

I: Interessant. und was sagen sie zum Thema Führungskräfteentwicklung, das ist ja auch soweit ich bekommen habe in der Linz AG ein großes Thema, darauf wird sehr Wert gelegt. Wird das gut gehandhabt? Da haben sie wahrscheinlich teilgenommen auch an diesen Programmen schätze ich mal. Sehen Sie dadurch eine Auswirkung oder was sagen Sie dazu ganz allgemein?

F: Ich würde einmal so sagen, Führungsebene zwei aufwärts war das glaube ich nie zur Diskussion oder war weniger zur Diskussion. Die Akzeptanz bei den Kolleginnen und Kollegen also Teamleitung zum Beispiel also erste Führungsebene, die hatten ja unter Anführungszeichen die Verpflichtung in den letzten Jahren hier Seminare zu machen, Führungskräfteentwicklung zu machen. Also da war wenn man so das Feedback hernimmt und sich das anschaut, die haben gesagt am Anfang ja wozu brauche ich denn den Scheiß? Entweder die Teamleiter waren schon lange in ihrer Funktion und haben gesagt ich weiß was ich tue, beziehungsweise die jungen haben gesagt na ja wozu muss ich das machen ich weiß nicht so recht, ob das so toll ist. Retrospektiv war dann so doch einhellig das Feedback ja das war gut so und ich konnte doch einiges mitnehmen. Und auch die Mitarbeiter glaube ich profitieren dadurch.

I: Also das ist neu, dass es für die Führungsebene eins auch verpflichtend ist oder überhaupt angeboten wird?

F: Seit ein paar Jahren ist es verpflichtend.

I: Und vorher war es aber angeboten und nur nicht verpflichtend, oder?

F: Naja es hat es in der Form gar nicht gegeben und es gab einzelne Seminare die ja durchaus buchbar waren, aber es war halt, es war kein strukturiertes Element wo man sagt hey wenn du Teamleiter bist solltest du Seminar 1,2,3,4 plus das und das und das machen. Sondern wer es gemacht hat, hat es halt gemacht und wer es nicht gemacht hat, hat es halt nicht gemacht. Es war halt wenig karitariert unter Anführungszeichen, es war kein Standard.

I: Und merken sie das auch in ihrem Umgang mit den Leuten von der Führungsebene eins dass die ein anderes Führungsverständnis vielleicht dadurch haben, dass sie erstmal nicht so ein Programm machen, oder dass sich da was ändert? In deren Zugang zum Thema Führung oder so etwas?

F: Ich denke schon. Ich würde aber sagen es ist jetzt nicht so, nicht krass beobachtbar. Also dass da jetzt ein richtiger Sprung drinnen wäre. Vielleicht also meine Interpretation weil wenn man sagt ich möchte Teamleiter werden, unter Anführungszeichen der weiß ja hey ich muss jetzt mit neuen Themen mit neuen Tätigkeiten mit neuen Herausforderungen sowieso auseinandersetzen, wenn jemand Teamleiter wird. Die Teamleiter sind noch sehr nahe an den Mitarbeitern. Sie sind schon Teil des Teams müssen aber auch Führungsfunktionen übernehmen. Also ich glaube schon dass ihnen das etwas gebracht hat und dass man da auch merkt, gewisse Dinge werden ernster genommen. Also früher war es vielleicht wieder so da hat man gesagt das ist so ein bisschen esoterisch das ganze zum Teil schon, Konfliktbewältigung oder organisatorische Themen oder etwas zu planen oder so, ja machma halt. Und ich glaube die Sinnhaftigkeit das bei gegebenen Anlässen dann ordentlich sauber und vielleicht mit methodischer Unterstützung, dass man das Sachen angeht, Themen angeht die sich im Team ergeben, wie man eben in der Führungskräfteentwicklung vielleicht einmal gehört hat, dass man sagt ja ok trauen wir uns und das macht Sinn, ich glaub die Werkzeuge die wir gesehen haben in der Ausbildung würden wir eher anwenden würde ich einmal sagen. Als wie wenn du das

noch nie gehört hast, also warum sollte ich jetzt, keine Ahnung eine Analyse machen oder so etwas.

I: Und sehen sie irgendwo momentan Schwierigkeiten zum Thema Führung in der Linz AG wo Sie sagen das könnte ein bisschen besser laufen und da gibt es noch ein Verbesserungspotential?

F: Ich kann jetzt auch nur von meinen persönlichen Learnings sprechen. Man muss sich selber als Führungskraft immer wieder bei der Nase nehmen und muss sagen ich muss meine Führungsarbeit auch machen und muss mir die Zeit einräumen und muss vielleicht mal wieder ein Skript rauskramen. Und muss sagen ja da hab ich das Gefühl das läuft nicht so toll, was mache ich? Also welche Methode nehme ich, Hausnummer Teamauslastung. Also ich habe das Gefühl das Team ist vielleicht nicht optimal ausgelastet oder vielleicht asymmetrisch ausgelastet, manche Mitarbeiter machen mehr und andere weniger, was kann ich tun? Also wo kann ich eingreifen? Die Zeit muss man sich wirklich nehmen und dann schauen brauche ich Ressourcen oder verschiebe ich Ressourcen, welche Methode wende ich an um an Informationen zu kommen, ja was finde ich als Führungskraft selber, also da muss man sich an der Nase nehmen und das quasi bewusst wieder auspacken und schnappen, ja das ist jetzt eher vielleicht ein persönliches Thema von mir, andere haben das vielleicht nicht, weiß ich nicht.

I: Und weil Sie sagen, da zum Beispiel ein Skript rausnehmen. Sagen sie da irgendwelche Unterlagen auf diese zurückgreifen könnten von der Linz AG?

F: Ja verschiedenste Seminare die man entweder in der Führungskräfteausbildung gemacht hat oder in anderen Seminaren die man bei uns ja Gott sei Dank immer wieder machen kann. Bei uns soll darf jeder Mitarbeiter mindestens ein Seminar pro Jahr machen, je nach Anlassfall vielleicht dann sogar mehr.

I: Und das wird gerne genutzt und gut angenommen?

F: Ich habe schon den Eindruck. Mitarbeiter so von der untersten Ebene sozusagen, also ohne Führungsverantwortung, die sagen dann vielleicht eher mal na ja nein für mich ist das nix dabei, ich mache nix. Aber je höher rauf umso eher wird auch erkannt das das schon einen Sinn macht entweder Persönlichkeitsseminar zu machen oder ein Fachseminar, also eben ein Führungsthema anzugehen.

I: Und zum Thema Kommunikation, sehen Sie da irgendwelche Unterschiede oder dass sich etwas tut oder lauf das konstant auf einem guten Niveau?

F: ich würd einmal so sagen Fehler passieren trotzdem. Also das Optimum wird man da natürlich nie erreichen können. Aber was sicher besser ist, dass man dann wenn man das reflektiert zum Beispiel keine Ahnung ein Team weiter kommt von mir und berichtet eine Situation wie es gelaufen ist und ich sage dann na ja man könnte irgendetwas ändern und dann spricht einmal mit der Person, da wird dann schon auch reflektiert ja hast recht gelernt hatten ist einmal wie das so geht, dann sag ich ja okay was willst du denn machen. Also wie gesagt was da gelehrt wurde kommt dann schon immer wieder mal hoch, dass man sagt, ja ok in der Theorie hätte es so besser laufen können, na ja schauen wir mal, wie wir das jetzt wieder lösen können. Also zumindest ist mir aufgefallen, dass wenn man da mal in der Situation drinnen ist und das dann durchdiskutieren das man schon auch reflektiert. Zum Beispiel Kommunikation, was könnte ich besser machen, da stellt man dann auch solche Fragen. Oder die Situation beschreibt das noch einmal reflektiert das noch einmal et cetera, also so Techniken die man halt lernt.

I: Zum Thema Umgang mit Konflikten Im Haus. Wird das gut gehandhabt oder haben Sie große Konflikte die sich lange durchziehen die sehr schwer zu lösen sind auch?

F: Haben wir wahrscheinlich, das wäre vermessen, wenn man sagen würde haben wir nicht. Also mir jetzt in meiner Abteilung bekannt, also es gibt so latente Konflikte die wird man immer haben also zum Beispiel Vertrieb versus Technik. Das kriegst du nicht raus also du wirst immer einen Vertrieb haben der wird verkaufen und der verkauft vielleicht Dinge die wir gar nicht haben. Dann hast du einen Konflikt in der Produktion oder in der Dienstleistungserbringung oder wie auch immer, ja was habt ihr verkauft wie sollen wir das leisten? Also das hast du latent aber das wird auch nicht zu lösen sein das wird immer da sein, hast du halt gewisse Themen und Prozesse wo du sagst naja, Informationsweitergabe, da kann man halt immer wieder mal was machen und wieder mal was machen und wieder mal was machen, Hausnummer zum Beispiel Produktmanagement denkt sich was cooles aus, nette Features, irgendwelche ich weiß nicht Bestellformulare, und dann kommt es quasi in echt kommen die Sachen zurück, die Kolleginnen und Kollegen die dann quasi Fulfillment machen müssen, sagen dann bitte ja Katastrophe wie soll ich von dem jetzt quasi rauslesen was der Kunde wirklich will, was hat er bestellt da ist wieder was durchgestrichen und

zugeschmiert, ja solche Themen hat man halt, ich muss halt laufend Prozessketten, Prozessschnittstellen habe ich vielleicht immer wieder mal einen Konflikt oder eben solche Sachen Vertrieb-Technik Konflikte. Ja also ich glaube zumindest glaube ich das wir haben doch eine gute Gesprächskultur und einen wertschätzenden Umgang haben wir eine gute Basis auch solche Themen anzugehen und zumindest einmal dann so beizulegen, dass man weiterkann. Also ich hab jetzt bei uns keinen richtigen Killer-Konflikt gehabt beziehungsweise vielleicht Personen die ein Problem hatten, das war weniger hast du ich kenne jetzt bei mir in der Abteilung zwei Personen in den letzten, ja würde ich sagen neun Jahren, die dann aber von sich aus entweder das Team gewechselt haben oder die Firma verlassen haben.

I: und sehen Sie von der Fusion, es hat ja eine Fusion gegeben in dem Jahr 2000, sehen Sie da noch irgendwelche Nachwirkungen? Oder ist das alles schon vorbei?

F: Bei mir eigentlich nicht im Bereich Telekom. Wir hatten ja das Glück und die meisten von uns sind von der ESG gewesen, also die meisten alten, es sind schon noch ein paar. Das war relativ homogen. Und die Kolleginnen und Kollegen die von der SBL kamen, also wir haben da keine Diskussion mehr und das beeinträchtigt das Zusammenleben, also beeinträchtigt uns überhaupt nicht. Man hat halt gewisse Regelungen die anders sind, ja okay das nimmt man zur Kenntnis, also irgendwelche Stundenaufzeichnungen und irgendwelche Beurteilungsschemen sind anders, aber das ist kein Thema mehr.

I: und merken Sie das wenn jetzt neue Leute dazukommen also wenn junge Leute vor allem eingestellt werden, dass die ein anderes Verständnis oder andere Erwartungen an die Führung haben, oder ist das gleich unter den Generationen? Oder andere Ansprüche?

F: Also Kommunikation ist sicher, mit jungen Kolleginnen und Kollegen, wie soll ich sagen, muss man anders kommunizieren ist falsch, ist schlecht formuliert jetzt. Ja es ist sagen wir so die Diskussions- und Kommunikationsbasis offener, muss man sagen es wird mehr diskutiert und kommt auch Feedback vielleicht bei, aber ich hab das Glück oder Pech also wir sind ein relativ homogenes Team und das sind relativ gleich alt, tendenziell würde ich sagen ältere Mitarbeiter nehmen vielleicht manche Sachen eher hin ohne zu hinterfragen, kann aber eher mal was schief gehen auch. Und junge diskutieren, fragen und versuchen zu verstehen.

I: Und was würde Sie sagen, das ist eine sehr offene Frage, was macht eine gute Führungskraft aus?

F: Also ich glaub das ist die Flexibilität immer auf verschiedene Personen eingehen zu können, eben ein Klima zu schaffen das Feedback zurück kommt, dass die Mitarbeiter sich einbringen und dass sie das Gefühl haben es wird gehört dass was sie vorbringen und ja ich glaube auch es ist das Schwierigste, ich versuche das halt immer so gut wie möglich das umzusetzen, die Freiräume und die Leitplanken zu legen, Freiräume zu eröffnen und Leitplanken zur legen so dass jeder sozusagen in seinem Gestaltungsbereich handlungsfähig ist und auch dementsprechend Ergebnisse erzielen kann, ohne dass man jetzt ja jetzt jeden Schritt kontrollieren kann und dann muss also ich glaub dass das zumindest in unserem Umfeld enorm wichtig ist, weil ich kann nicht als Führungskraft jeden Parameter kennen und jede Entscheidung treffen, das ist utopisch. Die Mitarbeiter müssen innerhalb ihrer Freiräume das möglichst positiv mit dem Erfolg am Ende des Tages einsetzen.

I: Also bissl Struktur geben und den Mitarbeiter zu leiten.

F: Genau das Struktur-geben, Freiräume einrichten, Grenzen trotzdem zu setzen. Richtlinien und Leitplanken vorzugeben. Zu hoffen eben ja was braucht ihr? Wie läuft es, bissl ein Gefühl braucht man halt schon, normalerweise läuft es ganz gut bei uns, ja selten, dass wir wirklich ein Fehlverhalten haben wo man sagt he das geht so jetzt nicht weiter, wir müssen etwas ändern oder du musst etwas ändern. Ja also es sind eigentlich eh alle sehr zielorientiert unterwegs und versuchen eben ihren Job, den Zielen ausgerichtet zu erfüllen. Ja das kommt vielleicht das Umfeld bei uns zugute dass das ganz gut funktioniert.

I: Und so Ihre Aufgaben sehen Sie diese heute anders als wie Sie angefangen haben. Also dass sie sagen es ist nicht so wichtig Feedback zu geben oder schon wichtig Feedback zu geben und haben einen anderen Blick auf Führung wie vorher? Hat sich da was bei Ihnen geändert über die Jahre?

F: Ja ich würde sagen bei manchen Themen tatsächlich ganz klare Vorgaben zu machen, das was quasi nicht veränderbar ist, also zu sagen hey Leute das ist nicht veränderbar sucht euch Themen im Rahmen eurer Veränderungsmöglichkeit. Also eben diese Klarheit zu schaffen, da hoffe ich dass ich besser geworden bin. Also das ist der Teil der Führungsaufgabe, Klarheit schaffen, sei das jetzt organisatorisch oder

im Prozess oder durch, keine Ahnung, Zugriffsrechte, oder durch wie soll ich sagen Vorgaben Dinge zu unterlassen oder Vorgaben Dinge jedenfalls zu tun, also Klarheit. Die Leute sollen wissen das ist mein Freiraum, das muss ich tun. Also Freiraum versus Vorgaben sozusagen, diese Klarheit besser rüberzubringen.

I: und wie wichtig sehen Sie für eine Führungskraft Fachkompetenz oder geht es hauptsächlich um kommunikative und soziale Kompetenzen was sehen Sie da wichtiger als Führungskraft?

F: also wir sind ja sehr stark Technik orientieren und technologieorientiert in unseren Dienstleistungen und auch unseren Tätigkeiten, ich glaube schon das es wichtig ist auch für die Akzeptanz durch die Kollegen das man den Hintergrund hat. also Ich würde sagen 40-60 bis 50-50 so, also wenn ich sage 40 fachlich 60 Führungskraft, je weiter man wegkommt sozusagen von der Basis, von der Dienstleistung selber von der Technik selber, umso abnehmender können diese technischen Kompetenzen sein, ich würde sagen in meiner Führungsebene so Fifty-Fifty, weil ich schon sehr viele technische und organisatorische Entscheidungen treffen muss die dann eben mit Technik und mit Systemen und mit Prozessen zu tun haben, wenn man da weniger Ahnung habt wird es halt schwierig.

I: Sehr gut. Jetzt fällt mir gerade nix mehr ein aber war sehr interessant, wir haben viel angesprochen. Haben sonst noch etwas was sie loswerden wollen zum Thema Führung?

F: Also gute Mitarbeiterführung ist schwierig. Man wird immer Fehler machen. Ich glaube das was eine Führungskraft ausmacht ist vielleicht auch ein Stück weit, wenn man sagt hey ich möchte besser werden, ja zumindest den Anspruch muss man mitbringen. Man sagt ja okay ich bin jetzt auf dem Level und die anderen müssen sich anpassen also ich glaube das wäre falsch. Also ich habe schon den Anspruch immer wieder mal besser zu werden, aus den Dingen zu lernen, zu reflektieren, ja ich glaube das gehört dazu das muss dann eben klar sein. Man arbeitet auch mit Menschen, ja, und da sind die Situationen halt anders, das läuft nicht immer gleich ab, dann muss man halt eingehen können auf verschiedene Situationen.

I: Okay sehr gut. Dann sage ich vielen Dank“

## 8.9 Interview 9

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„I: dann Frage ich sie gleich mal zu Ihnen, seit wann Sie in der Linz AG tätig sind vielleicht wie Sie so angefangen haben oder seit wann Sie begonnen haben Führungsverantwortung zu übernehmen, wie das bei Ihnen so ausgeschaut hat.

F: Ja eigentlich schon seit 2003 bin ich im Unternehmen hab natürlich den Werdegang aus der operativen Ebene heraus gestaltet, vorher noch vorweg ich habe quasi im Zuge meines Praktikums meines Studiums in der Fachhochschule in Sankt Pölten, wo ich quasi Kommunikationstechnologie und Telekommunikation studiert habe, und mehr oder weniger bin ich aus meinem Praktikums Job bei der Linz AG zur Linz AG wieder rüber gewandert nach meinem Abschluss des Studiums. Hab dort im operativen Sinne relativ lange Zeit mitgearbeitet, hat dort einige Führungspositionen sag ich mal im Bereich des Teamleadership Bereich vollzogen, das heißt ich habe mit kleinen Teams angefangen quasi das war so ein Dreier-Team. Und haben wir dann auch, es hat dann mal so ein Konfliktthema gegeben in einem Team, wo sich da die verschiedensten Akteure, oder Protagonisten, wenn man so sagen will in der Technologie, dort war das zu diesem Zeitpunkt nicht mein Team, aber da bin ich gefragt worden ob ich dieses Team übernehmen würde, weil einfach der Konflikt schon soweit eingefahren war das dann nichts mehr weitergegangen ist, und das hat wirklich auf operativer Ebene nicht mehr funktioniert. Dem habe ich eingewilligt aber hab gesagt nur im Verständnis mit dem Seiten Teamleiter, dass der da auch sein okay dazu ergibt und das im Verständnis auch mitnimmt. Und das wurde dann im Summe meiner langjährigen Tätigkeit in der Telekommunikation in dem Bereich wo ich tätig war, also das habe ich dann 5 Jahre begleitet, hab dann parallel zusätzlich einen anderen Job übernommen, wir sind dann reorganisiert worden im Bereich, als eine Abteilung wurden 3 Abteilungen, das wurde strukturiert und nach den Kundenbedürfnissen in der Linz AG und dann muss ich vielleicht auch noch mal kurz ausholen, wir als Linz AG oder als Fachbereich, oder besser gesagt also als Telekom sind wir am externen Markt tätig ganz stark, also Fokus auf den externen Markt und verkaufen dort im KMU Segment, also Klein Mittel und auch Großunternehmen, quasi Dienstleistungen in

Form von Internet Konnektivität bieten wir an also das ist unser Hauptaugenmerk in diese Richtung. Wir haben aber sehr viele interne Dienstleistungen auch erbracht in diesem Sinne heraus hat es eine Reorganisation gegeben wo man diese Dienstleistungen ein bisschen in der Abteilung gespalten hat, die eine Abteilung würde die Vertriebsabteilung, konkret die die vertriebliche Situation übernommen hat das waren 2 vorher alles ist eine Abteilung draus geworden und man hat sich stärker fokussiert in die Richtung. Und einen technischen Dienstleister für den externen Markt und einen technischen Dienstleister für den internen Markt. In der heutigen Rolle wo ich mit Ihnen spreche bin ich auch der Dienstleister der internen, im internen Fokus nicht im externen Fokus. Aber wie gesagt da hat es einiges an der Reorganisations-themen gegeben, da habe ich eben diesen Fokus der Teamleiter übernommen, dort diese Konflikt-Themen da habe ich quasi in 5 Jahren dieses Team wieder aufgebaut, wir haben dort dann einfach mit diesem Team gearbeitet und versucht diese Konflikte zu lösen und das operativ wieder in die Gänge zu bringen. parallel bin ich dann in die Funktion des Engineerings reingekommen. Engineering ist eine eigene, ich sag mal nach dem Teamleiter eine Position die jetzt keine Führungsrolle innehat, da wandert man aus der Führungsrolle heraus, man leitet keine Teams hat keine Führungsverantwortung in diesem Sinne, sondern es geht in Richtung Kundenbeziehungen, Produkte zu entwickeln auch im internen Verhältnis, das heißt diese Techniken die wir betreiben, die Kundenanforderungen anzupassen den Kunden entsprechend Produkte zu schnüren oder auch Service anzubieten. Und dahinter auch die Kundenschnittstelle zu sein, also eigentlich waren wir dann im Engineering auch, da haben wir die Position innegehabt mehr oder weniger die Schnittstelle zum Kunden zu sein und der Dienstleister im Hintergrund. Das war so mein Fokus in den letzten ich sage einmal 5 Jahren, zwischenzeitlich hat es wieder eine Reorganisation gegeben, aber das ist in einem anderen Fachbereich passiert, wo wir unsere Abteilung die Dienste Telekom so heißen wir die im Innenverhältnis aktiv war, wo sich ein Fachteam rausgelöst hat das aus organisatorischer Sicht notwendig war das man die Ressourcen, mit Ressourcen meine ich jetzt die Mitarbeiter in eine andere GmbH rüberschiebt. Sie kennen wahrscheinlich die organisatorischen Strukturen der Linz AG glaube ich. Und das ist dementsprechend hier auch passiert. Und summa summarum ist der alte Abteilungsleiter unter dem ich damals gedient habe in der Funktion des Engineering zum Schluss wie ich es schon vorher erwähnt habe, bin ich da in die Richtung gefragt worden die Übernahme weil ich immer schon sein Vertreter war und

die Strukturen gekannt habe und sehr stark bei den Teams immer mitgewirkt habe auch als Engineering dazu Schluss noch, habe ich dann mehr oder weniger diesen Job von meinem Vorgänger übernommen, und habe jetzt seit erst vorigen Geschäftsjahr, also das Geschäftsjahr beginnt und endet immer mit September also Ende September, hab ich also seit einem Jahr, das wird jetzt genau ein Jahr, die Funktion in der Führungsposition jetzt in der Abteilungsleitung dort übernommen. Also Ich bin noch relativ jung in dieser Funktion, das vorweg noch einmal, vielleicht der Herr Pascha schon mitgeteilt hat oder auch nicht. Habe aber, und das ist nämlich das interessante und schöne, ich war immer eigentlich seit ich in dieser Position der Linz AG hier tätig bin, habe ich vom operativen Sinne oft mitgemacht ich weiß wie die operativen Leute arbeiten, ich kenne die Strukturen von der Pic auf, das hat den Vorteil dass ich da besser rein sehen kann und auch ein besseres Verständnis mitbringen kann. Das habe ich jetzt auch stark versucht in meinem ersten Jahr der Führungstätigkeit da mit einzuarbeiten, und ich muss auch sagen Ich habe auch das Thema dass ich die Kollegen, wir sind jetzt ungefähr in der Größenordnung, also ganz genau 21 Mitarbeiter in der Abteilung das ist natürlich eine nicht sehr große Abteilung im Vergleich zu so einer Durchschnitts Abteilung, ich sage mal ich kenne die Mitarbeiter sehr gut auch die jungen die jetzt dazugekommen sind ich bin aufgewachsen mit den Leuten das hat mir auch jetzt bisschen einen Vorteil geschafft in der Akzeptanz. Ja so war mein Werdegang. Mittlerweile dann jetzt seit 2003 im Unternehmen, ja also das wären 18 Jahre. Bin schon fast der älteste in der Abteilung. Wir sind ja ein junges, also jung unter Anführungszeichen.

I: Und wie war das jetzt für Sie Führungsverantwortung zu übernehmen? War das anders wie Sie sich das direkt davor vorgestellt haben oder waren da Überraschungen?

F: Nein das war für mich jetzt eigentlich keine Überraschung. Man muss ein bisschen sagen wenn ich jetzt nochmal aushole, das werden Sie vielleicht benötigen in Ihrem Interview. Es gab in diesen Rollenbildern dich vorher erwähnt hab Engineering Rollenbild Teamleiter, wer hat welche Verantwortung da gab es Unklarheiten zu diesem Zeitpunkt. Und da gab es auch schon mit meinem vorigen Vorgesetzten in meiner alten Position auch mit gewissen Teams in der Funktion mehr oder weniger Mediationen weil das einfach nicht funktioniert hat weil das Verständnis der Tätigkeit unterschiedliche Ansätze verfolgt haben. Ich habe in meiner Funktion des Engineering

ein anderes Verständnis gehabt wie der Teamleiter, der Teamleiter ist Fachverantwortlich für die Technik. Der Ingenieur entwickelt mit dem Kundenanforderungen neue Technologien und gibt die dann den Fachbereich, oder so war das da hat es Verständnis-Themen gegeben. So war es für mich aber wenn ich in diese Richtung jetzt aushole, war für mich die Systeme diese Schwierigkeit nicht zu sagen ich hatte gewusst zu diesem Zeitpunkt auf was ich mich einlasse und Ich habe Klarheit gefordert und habe zu meinem Bereichsleiter gesagt: wenn ich diese Führungsverantwortung übernehmen gibt es ein ist ein paar Bedingungen, unter anderem auch eine Teamentwicklung zu machen eine Strategieentwicklung eine Vision zu erarbeiten. das war auch der Grund auch auf dieser Ebene gleich relativ zeitnahe anfangen zu können, weil wir verschiedene Verständnis-Themen gehabt haben, unterschiedliche, das war in den ersten Aufgaben natürlich hat es mich in jeder Hinsicht gefordert in diesem ersten Jahr die Strukturen zu übernehmen und dort Führungsverantwortung zu übernehmen, das sind sehr viele organisatorische Maßnahmen dazugekommen, rahmenrechtliche die natürlich mich auch gefordert haben, und auf der anderen Seite diese Strategie und diese Visionsentwicklung, damit ich von Anfang an das war mein wesentlicher Ansatz zu sagen: wenn ich diesen Job übernehme dann will ich dass alle am selben Strick ziehen und nicht einer zieht in eine andere Richtung dann funktioniert es nicht. Das habe ich leidvoll erfahren in der Vergangenheit und das haben wir gemacht und geschafft und das war für mich ein Grund, eine wesentliche Voraussetzung dass ich dieses Thema übernehme.

I: Woran liegt das oder woran ist das gelegen das es davor so schwierig war oder nicht gut geklärt war? War das nur direkt bevor Sie übernommen haben oder war das auch schon viele viele Jahre?

F: Das ist entstanden da muss er vielleicht noch ein bisschen mehr ausholen also früher waren die Abteilungen geführt im Sinne dessen als interner Dienstleister, wir hatten kein Dienstleistungsverrechnung, wir sind einfach als Dienstleister wahrgenommen worden. Wir sind beauftragt worden von den Fachbereiten dieses und dieses Thema umzusetzen und das haben wir gemacht. Und wenn es abgeschlossen war fahren wir der operativer Dienstleister und das war es im Konzern. Im Sinne dieser Veränderungen, das war schon ab 2003 oder 2005 hat das angefangen, halt das Thema mit der Bemessung der Dienstleistung eingeführt mit dieser Dienstleistungsverrechnung, das hat es im Unternehmen davor nicht gegeben. Ich

weiß nicht, ob sie wissen vor 1998 wurden der aus dem 2 Standwerke Betriebe SBL und ESG mehr oder weniger die Linz AG geboren und ab dann wirklich so 2005 herum mehr oder weniger ist dann in dieser Führungsthematik das Bild entstanden auch diese Bewertung der Tätigkeiten und das mit diesen internen Dienstleistungsverrechnung. Mit dem Thema hat sich das entwickelt. Problem war auch also wir haben ein Verständnis und das ist mein Blickwinkel von meinem vorigen Vorgesetzten aus der Abteilung der die Abteilung eigentlich seit 2003 geleitet hat, dass man da wenig von Strategie und Visionsbild übermittelt bekommt und das war auch ein Thema. In der Reorganisation wie ich vorher gesagt hab die ungefähr 2013 passiert ist bei uns in der Abteilung war das Thema, dass man die Berufsbilder und die Rollenbilder bewertet. Und das war auch ein Thema wo ich gesagt habe ich möchte die Rollenbilder beschrieben haben, da hat sich herausgestellt, wie ich übernommen habe, die Strategie durchzuführen bei unsere Mitarbeiter sozusagen was ist diese Funktion des Engineers und was ist die Funktion des Teamleiters. Da hat sich herauskristallisiert: Wir haben die Rolle des Engineers nicht wirklich beschrieben gehabt, das war das Thema was uns diesen Konflikt gebracht hat. Das haben wir jetzt mit meinen Teams mit einem externen Coach rausgearbeitet in einem Workshop ausgearbeitet und diese Rollenbilder verfeinert für unsere Abteilung und haben das positioniert jetzt haben wir die Klarheit. Und mit dieser Klarheit können wir auch arbeiten und die Leute können sich damit identifizieren. Das war ein wesentlicher Aspekt. Und das war für mich einfach fehlendes Visionsbild fehlende Strategie bis zu einem gewissen Grad in der Kommunikation auch. Oder verschiedene Verständnis Themen im Hintergrund die sich dann unterschiedlich dargestellt haben.

I: das war vor allem in Ihrem Bereich so oder ist das auch vielleicht ein Linz AG weites Ding das es schwierig ist oder ist das ganz unterschiedlichen Bereichen?

F: das würde ich sagen war vielleicht ein spezifisches Thema was sich genau in unserem Bereich abgespielt hat, natürlich hat es einiges an Reorganisation gegeben und natürlich ist da viel passiert auch. Vorher waren wir ein großes Konglomerat und wir sind doch stark gewachsen 2003 waren wir glaube ich ungefähr 20 - 25 Leute. Zum Zeitpunkt der Reorganisation waren wir dann, also wo der Vertrieb dann auch schon aktiv war waren wir um die hundert Mitarbeiter das war dann schon ein relativ großes Konglomerat, mit verschiedensten Mitarbeitern vom Vertrieb bis irgendwas waren alle in einer Abteilung und haben das versucht dann zu reorganisieren und aufzuteilen was

auch notwendig war, aber mit dieser Reorganisation haben sich auch den Mitarbeiter anders entwickelt, früher war das immer die Nähe zu den Mitarbeitern untereinander man hat sich schneller mal ausgetauscht und die Kommunikationskanäle sind schwieriger geworden weil andere Hierarchieebenen eingezogen worden sind und das hat es nicht einfacher gemacht, man hat damit natürlich eine Einlernphase gehabt, dann ist diese Strategie und ein neues Leitbild entstanden, früher war das Verständnis wie gesagt wissen dann interner Dienstleister waren nie in der Verrechnung mehr oder weniger wir haben halt alles umgesetzt, und jetzt müssen wir uns auch dementsprechend positionieren und darstellen mit dem Dienstleistungsspektrum im Hintergrund und mit diesen Themen sind halt Rollenbilder entstanden. und ich glaube, dass die Bilder vielleicht nicht zu diesem Zeitpunkt so kommuniziert wurden und das glaube ich trifft aber im Konzern überall so ein bisschen zu. Also ich hab das so Verständnis mitgenommen zu diesem Zeitpunkt das hat sich so entwickelt. Und mit meinem Kundenkontakten in den Fachbereichen in der Linz AG mit denen ich da Kontakt gehabt habe hab ich dieses Empfinden auch von mir ein bisschen schon so mitgenommen dass sich da einiges entwickelt hat in den letzten 10-15 Jahren.

I: Sehr interessant und wie würden Sie so die Führungskultur generell beschreiben oder was zeichnet da vielleicht die Linz AG und Ihren Bereich, oder eben die ganze Linz AG aus?

F: Die Führungskultur das was wir im Verständnis jetzt mitnehmen und das ist relativ neu, ist das Thema das Angebot aus der Personalentwicklung die Führung zu entwickeln. Im Programm Power to lead wie das heißt das anzubieten, und da wirklich auf der Führungskraft-Ebene den Mitarbeitern ein Angebot zu bieten, dass man sich dort entwickeln kann und das Thema der Strategie auch mittragen zu können in dem Bereichen. Das ist für mich ein essentiell wichtiger Punkt und das muss ich sagen bin froh dass es das gibt, das hat es nämlich im Verhältnis früher so wie ich das verstanden auch nicht gegeben in dieser Ausprägung, das ist in den letzten Jahren entstanden und das ist für mich mal so das Thema, Führung zu erlernen nicht mehr in einer Führungsrolle aufzuwachsen und rein zu wachsen sondern auch ein mögliches Coaching und eine mögliche Entwicklung auch seitens der Personalentwicklung, dass es da die Möglichkeit gibt.

I: Und sehen Sie da große Auswirkungen, also trägt das Früchte?

F: Natürlich, ich glaub qualitativ wird es einiges an Vorteil bringen, weil genau solche Themen wie ich es vorher erwähnt habe dürften zu diesem Zeitpunkt dann eigentlich, sollten aus dem Weg geräumt sein oder im Sinne eines solchen Programmes in ein anderes Verständnis und einen anderen Kontext mit dieser Führungsperson stehen. Und es sollte gar nicht so weit kommen. Meine persönliche Meinung.

I: Hat sich Ihr Führungsverständnis jetzt im letzten Jahr sehr geändert und wo Sie begonnen haben zu jetzt? Sehen Sie Ihre Aufgaben irgendwie woanders wo Sie merken das ist vielleicht ein ganz wichtiger Bereich den ich vorher nicht gesehen hab?

F: Sag ich jetzt mal nicht, aus dem Grund, weil ich ganz relativ am Anfang die Möglichkeit der Personalentwicklung genutzt habe mit dem Herrn Pascher im Gespräch mir einen Coach zu diesen Themen, ein Coachingprogramm mehr oder weniger schon relativ zeitnah habe ich versucht umzusetzen. Das war nach kurzer Zeit also mit Ende des Jahres vorigen Jahres da in ein Programm mit einem Coach einzusteigen und diesen Workshop mit den Mitarbeitern da zu positionieren und das hat mich weitergebracht im Blick auf meine, sag ich mal, es war für mich jetzt ein wichtiges Instrument und auch Ansatz welche Instrumente ich in meiner Führung jetzt in diesem Bereich jetzt einsetzen kann. das war einmal essenziell und wichtig also das habe ich schon relativ früh genossen, dieses Coaching, und bin auch froh, ohne dieses Coaching Programm wäre es schon schwierig gewesen. Also das war jetzt ein außertourliches Coaching Programm des war nicht das Power to Lead, das startet gerade und das habe ich jetzt aktuell begonnen, habe aber einen außertourlichen Coach zur Übernahme der Funktion genossen und habe mir mit ihm quasi mehr oder weniger diese Führungsinstrumente das Strategiebild dann erarbeitet.

I: Und wo sehen Sie so Ihre Wichtigsten Aufgaben als Führungskraft? Also zum Beispiel Ziele vermitteln oder Struktur geben, motivieren, moderieren, Feedback geben, wo sehen Sie da Ihre Hauptaufgaben?

F: Also ich sage mal ich hab ein bisschen mehr noch inne als diese eine Funktion. Dadurch dass wir da reorganisiert worden sind gab es das Engineering Thema das habe ich jetzt auch noch immer inne und so ein Kundenbetreuer Thema das ist bei mir auch noch, aber ich hab da mehrere wie man so schön sagt Kapperln auf diese Kapperln kann ich jederzeit wechseln. Und hab mir da auch einen Mitarbeiter aufgebaut der mich da unterstützt in diesem Bereich aber neben dort auch noch

andere Funktionen wären da drinnen, aber was auf alle Fälle wichtig ist und bei mir ein essentielles Thema ist wie ich vorher schon erwähnt habe die Strategie und das Leitbild. Das vorzugeben und gemeinsam auch umzusetzen mit den Teamleitern. Also wenn ich die Teamleiter als Führungskräfte unter meiner Abteilung noch sehe, also wir betrachten es sag ich mal so im Sinne unseres Bereiches, also im Engineering die Teamleiter als Führungskräfte zu betrachten und in dieses Programm mitzunehmen. Da muss ich sagen für mich ist das wichtigste die Strategie und das Leitbild also diese Vision und dann quasi auch genau das zu moderieren und das mit zu tragen und natürlich auch im Sinne meiner anderen Funktionen im Engineering darf ich auch die andere Rolle inne haben, so ein Zwiespalt ein bisschen zu sagen okay jetzt bin ich Abteilungsleiter jetzt bin ich dann der Ingenieur, jetzt sind wir wieder kollegial miteinander das heißt wir entwickeln uns da, da habe ich so diese Rolle zu switchen, hat auch den Vorteil ich kann ein bisschen aus der eine Rolle raus schlüpfen und die andere Rolle übernehmen das ist gar nicht mal so schlecht. Also relativ am Anfang hab ich da, das war schon vor der Abteilungsleiterrolle, da habe ich auch eine Doppelrolle innegehabt. Es ist ein bissl sag ich mal speziell, es ist ein bisschen schwierig bis zu einem gewissen Grad dass man diese verschiedenen Rollen hineinschlüpfen kann und die auch wahrnehmen kann und man kommt da teilweise in Konfliktthemen rein. Zwischenzeitlich habe ich damit umgehen gelernt, das ist aber auch ein Prozess gewesen über einige Jahre. Und ich tu mir jetzt umso leichter auch in meiner neuen Rolle als Abteilungsleiter und in den anderen Rollen da herum zu switchen, und zwischenzeitlich sehe ich das als Vorteil weil ich mich da wirklich aus der Abteilungsleiter-Rolle rausnehmen kann und mit den Kollegen im Engineering da sind wir auf einer anderen Ebene beieinander und dann entwickeln wir ein Produkt und schauen uns die Kundenanforderungen an und gehen diesen Weg und gehen auch andere Wege und wenn es eskaliert und nicht funktioniert dann darf ich wieder meine Abteilungsleiter Rolle übernehmen und darf sagen das sind die Entscheidungen und die treffen wir jetzt. Also wie gesagt, da haben wir eine gemeinsame Sicht darauf die Richtung wird vorgegeben und das wird auch aktuell so gelebt, das ist so, Leben wir es jetzt das letzte halbe Jahr wie es sich entwickelt hat.

I: und tun Sie oft Ihren Führungsstil, also tun Sie sich sehr anpassen an Ihr gegenüber je nachdem was der gerade braucht oder wie wir mit dem umgehen muss, ist es schwierig oder ist es eher nicht so das Thema?

F: Die Charaktere kenne ich also das ist überschaubar das sind 4 Personen also ein kleiner Kreis natürlich eine kleine Abteilung. Da war es immer so diese Rolle zu wechseln oder in diese andere Rolle reinzuschlüpfen das auf kollegialer Ebene und das nur als Informationsträger zu vermitteln das funktioniert bis zu einem gewissen Teil aber natürlich dann auch wieder, wenn es mit gewissen Kollegen nicht funktioniert dann gibt es dann die Rolle des Abteilungsleiters der dann die Rahmenbedingungen vorgibt und vorlegt. Dieses Thema ist natürlich, das wird schnell wieder aus einer Moderation heraus zu einer Vorgabe natürlich auch und das darf man auch Leben und das lebe ich auch so dass ich dementsprechend je nach, situationsbedingt, dementsprechend die Funktionen so ändere und so lebe.

I: Interessant. Also ich hab selber keine Führungsverantwortung, ich kenne das ganze nur ein bisschen aus der Literatur heraus. Aber da höre ich oft das ist ein großer Schritt ist von Führungsverantwortung übernehmen zu dürfen bis dahin sich selber auch als jemand zu sehen der führt und führen kann. War das bei Ihnen auch so ein Schritt in diese Richtung oder können Sie das nachvollziehen? Wie war das bei Ihnen?

F: Da muss ich schnell mal zurück reflektieren zu diesem Thema. Na ja natürlich also es hat eine Transaktionszeit gegeben in die Rolle rein zu schlüpfen und zu sagen jetzt okay jetzt übernehme ich diese Rolle da drinnen, das ist natürlich, das hat natürlich eine Transaktionsphase gegeben wo ich auch nicht wirklich sicher war wie weit ich da wirklich gehen möchte da drinnen, ob ich diese Rolle überhaupt inne haben möchte. Das war natürlich, da hat es natürlich eine Phase gegeben zu sagen was wäre wenn. Das war eine gewisse Aufopferungsphase sozusagen dann auch, wenn es nicht ich machen würde in diesem Bereich wen kriegen wir sonst, kriegen wir überhaupt jemanden oder legen wir uns zusammen oder sonstiges, das war so eine gewisse Zeit eine Aufopferungs-Phase, sozusagen die andere Mitarbeiter Teamleiter haben mir auch gesagt Hey du, als Abteilungsleiter wärst du auch super und sie haben gewusst dass sich das verändert. Und ich hab gesagt ja eh toll aber es gibt da halt Rahmenbedingungen mit denen ich jetzt klarkommen muss. Das war in gewisser Weise auch so die Unterstützung seitens des Teams das war für mich auch wichtig zu diesem Zeitpunkt zu sagen, also wenn wir da grad noch in einer Konfliktphase drin waren zu sagen das die Mitarbeiter mitgehen und das mittragen und das war schon im Vorfeld kommuniziert und durch das Eingeständnis und diese Unterstützung war es dann sag ich mal eher konkret für mich und trotzdem dann für mich noch eine gewisse

Entscheidung für mich logischer ja zu sagen Ich gehe den Weg. Ja es ist natürlich am Anfang schwierig, und Revue passierend zu sagen, ja also es ist jetzt nach einem Jahr natürlich wenn man das Revue passieren lässt, natürlich einiges, würde ich jetzt noch mal anfangen würde ich es anders sehen es war ein prägender Prozess für mich ein Entwicklungsprozess muss ich auch sagen, aber doch das dass ich relativ lange schon da bin und dieses Prozedere kenne und auch die anderen Seiten gut kenne, habe ich mir trotzdem sag ich mal aus der Perspektive, aus jetziger Sicht, würde ich es wieder so machen, sagen wir mal so.

I: Und wie erleben Sie Ihre Vorgesetzten und deren Führungsstil?

F: Ja das ist jetzt gut. Sie kennen dieses Thema nach dem Abteilungsleiter kommt der Bereichsleiter bei uns also das ist jetzt nicht überall so im Unternehmen aber Großteil so im Fachbereich und dann die Geschäftsführung. Also wir sind 4 Abteilungen und in der Bereichsleitung selbst nehme ich die Führung sehr konkret war, wir haben eigentlich im Bereich, dieser Bereich wurde entwickelt in den letzten Jahren, es ist sehr ein sag ich mal für uns ein klarer Weg wo der Bereichsleiter hingehet das wird für uns auch transportiert und ist auch wichtig, was sehr wohl eine Schwierigkeit ist und ein Hindernis ist, ist das Thema Gesamtkonzern, das eigentlich die Entscheidungsfähigkeit sehr eingeschränkt sind. Also das heißt wir machen so Budgetplanungen, Ressourcenplanung, Mitarbeiterplanung, aber im Endeffekt entscheiden, also die Entscheidungsgewalt liegt ganz weit oben und das heißt im Endeffekt wir haben jetzt einen Leasingmitarbeiter verlängert und da liegt die Entscheidung beim Generaldirektor und das finde ich in einem Konzern hinderlich, weil wenn man wirklich Entscheidungen dirigiert und Hierarchien nach unten dirigiert und weitergibt könnten wir ein bisschen schneller agieren und das hindert uns in vielerlei Hinblick. Wir müssen sowieso planen und budgetieren und sich dann für jedes Budget trotzdem von ganz oben wieder die Genehmigung zu holen und das ist sehr hierarchisch aufgebaut und das wird durchgereicht bis runter, und das ist eher ein Kommunikationsthema das in dieser Kommunikation Informationen nicht verloren aber verändert wiedergegeben werden jetzt aufgrund von bewussten, also das ist stille Post spielen sag ich jetzt einmal, das passiert einfach einmal Verständnis im Bewusstsein und das verschärft das ganze Thema. Und das zweite Thema was uns hier drinnen sehr stark beschäftigt ist das Thema, in welcher Hinsicht, wir haben budgetäre Mittel die dürfen wir verplanen aber dann für die Projekte selbst muss man wieder die ganzen

Hierarchien mit diesen Grenzen die man überschreitet jedes Mal so durchexerzieren und das hindert uns in unserer Tätigkeit sehr stark. Und nimmt uns auch da drinnen dann die Möglichkeit zu agieren. Das Thema ist auch der Disziplinarvorgesetzte das ist bei uns der Bereichsleiter das ist der Abteilungsleiter auch nicht, also wir haben das sehr wenig Entscheidungsgewalten drinnen das wird uns rausgenommen. Im Sinne dessen, wenn man es betrachtet ist man als Abteilungsleiter trotzdem bissl so der verlängerte Ast eines Geschäftsführers, Bereichseiter ja und agiert daraus. Da kriegt man die Order und das übernimmt man. Wir haben auch die Ziele im Hintergrund natürlich die wir in der Strategieentwicklung mitarbeiten dürfen das war auch immer so im Verständnis also ich habe es zuerst einmal gemacht und das zweite Mal voriges Jahr habe ich schon mitmachen dürfen, im Verständnis dessen habe ich gesagt ich brauche eine Strategie in der Abteilung und diese Strategie in der Abteilung kann man dann in die Konzernstrategien, also in dem Energieressort wo wir tätig sind, mit einfließen lassen. Bereichsleitung hat uns eigentlich nie informiert im Vorfeld, sondern sie hat immer gesagt ja das ist das Ziel aber ich hab gesagt ja warte einmal ich möchte aber schon das was ich jetzt als Missionsstrategie habe in dieser Strategie des Bereichs und unseres Geschäftsfeldes einarbeiten. Das ist jetzt passiert, aber es war im Verständnis bis dato ist es nicht so gelebt worden. Also das war jetzt der Input aus unserer Strategieentwicklung und da glaube ich da fehlt noch ein bisschen dieses Bewusstsein auf Konzernebene zu sagen, diese Strategie und Vision, also das Visionsbild das gibt es ja auf Konzerns Ebene auch, aber auf der Bereichsebene darunter, da fehlt ein bisschen dieser Konsens, dass man das hierarchisch runter bricht und so weiter lebt. Ich sage jetzt nichts dieses Top down Thema sondern dieses bottom up Thema das ich da gehabt habe. Dass man bottom up versucht seinen Teil einzubringen weil es immer Top down gegangen ist vorher, so schaut es aus, richtet euch danach. Aber im Bereich so in diesem Bereich wo wir sind also im Fachbereich und in der Abteilung darunter möchte ich aber Bottomup mich auch abstimmen können um zu sagen he passt überhaupt die Strategie, ich muss ja die Strategie auch mit dem Fachbereich abstimmen das ist ja dieser Ansatz, und da ist es bottom up und Top down Thema schon stark ein bisschen so in einem Kontrast gestanden wo wir sagen ja was tun wir jetzt und wie gehen wir damit um. Das war für mich in der Führungsposition dadurch dass ich neu war schon mal schwierig und dann im Verständnis da bekommt man solche Themen nicht mit und sagt ja also eigentlich versteh ich das jetzt anders.

Ja da ist die Hierarchie sag ich einmal hinderlich. Weil wir sehr viele Hierarchieebenen haben.

I: Und tut sich da was, wird das besser? War das immer schon so oder wird da was besser?

F: Also gefühlt ich hab das von meinem Vorgesetzten bei den alten Vorgesetzten nicht so mitbekommen da, weil ich bis auf zum Schluss nicht so in der Führungsposition war. Aber es war damals, also ich hoffe es wird besser im Verständnis, also bei uns ist es jetzt im Verständnis angekommen. Es wird auch anders gelebt in anderen Abteilungen sofern ich das weiß. Also die anderen Abteilungen im Bereich der Telekom, das spreche ich von meinen Kollegen, die Leben das halt so aus der Aktion heraus und haben das lieben gelernt. Ich bin neu in der Funktion reingegangen und habe gesagt Ich möchte etwas verändern. Und ich hab das jetzt einmal für mich geändert. Habe dann aber eingefordert vom Fachbereich und vom Bereichsleiter ich möchte aber mich da einbringen. Du gibst es quasi die Strategie weiter, nein wir haben jetzt eine Strategie erarbeitet und schauen ob es da reinpasst und müssen das im Bereich mit übernehmen, und das dann bottum up wieder einbinden neu. Da haben wir den Ansatz also ich gehe das ein bisschen hemdsärmelig an und bin noch ein bisschen grün hinter den Ohren aber ja ich möchte mich da einbringen. Das ist halt anders gelebt worden historisch bis dato.

I: Interessant. Und wie sehen Sie so allgemein im Haus den Umgang mit Kritik oder mit Konflikten? Sie haben gesagt Sie haben auch sehr viel mit Konflikten am Anfang schon zu tun gehabt.

F: Ja das habe ich ja sowieso also ich bin in meiner Funktion als Engineering die Schnittstelle zwischen Kunden und Dienstleister immer in dieser Rolle. Also wenn es einen Konflikt gibt werde ich in dieser Funktion natürlich immer aktiv und muss das regeln. Ich kenne das eigentlich jetzt seitdem ich im Unternehmen bin und hab das immer mehr oder weniger als meine Funktionen mitgetragen. Ich weiß wie man damit umgeht und ich weiß auch immer da mit dem Fachbereich umgehen kann, also ich hab den Konnex in den Fachbereich und hab sozusagen ein Netzwerk das sich über die Jahre aufgebaut habe. Aber natürlich wird Kritik angenommen, wir sehen uns immer als Dienstleister und ich habe es immer so betrachtet. Also wir sind Dienstleister und der Kunde ist der König, unter diesem Motto arbeiten wir das ist auch früher anders

gewesen. Früher war bissl so dieser Ansatz das was wir machen das haben wir schon immer so gemacht, wenn du was haben willst, das bekommst du und alles andere gibt es nicht. Das ist in dem Gedankengut drinnen gewesen. Man muss auch sagen Leute bei uns, wir haben eine Lehrwerkstätte das sind Leute die bei uns aufgewachsen sind und auch in meinem Alter sind und hier herinnen gelernt haben in dem Unternehmen, sie haben das anders erlebt sie haben die Kultur anders erlebt, sind anders aufgewachsen. Die haben halt teilweise genau diese Themenfelder mitgetragen. Da habe ich gesagt Hey das geht nicht wir können nicht, das war immer ein Konflikt den man bei mir von uns, ich in meiner Funktion als Ingenieur sage meinem Kunden ja bitte wenn du das brauchst dann werden wir eine Lösung finden für dich, und im Hintergrund haben wir dann die Technik die gesagt hat das machen wir nicht das haben wir noch nie gemacht. Und da hat es natürlich auch einen Wandel gegeben also ich muss sagen da hat sich viel gewandelt in den letzten 15 Jahren. Da sind wir auch von dem Thema weit weggekommen also das würde man heute nicht mehr so machen. Es gibt natürlich ein paar Protagonisten im Hintergrund die glauben es ist noch immer so, aber mit denen kann man umgehen das muss man lernen, wie man mit den Personenkreisen halt wie man damit umgeht. Aber das hat sich wesentlich gewandelt.

I: Was würden Sie sagen macht eine gute Führungskraft aus? Also wie wichtig sind da jetzt Fachkompetenzen oder soziale Kompetenzen was finden Sie oder was finden Sie ist da ein zentraler Punkt für eine Führungskraft?

F: Also wenn ich aus meiner alten Rolle spreche und das Abteilungsleiter-Kapperl runternehme und das andere Kapperl aufsetze, dann glaube ich wichtig und das habe ich vermisst in der Vergangenheit, das wenig Verständnis da ist wie die Teams also das Fachverständnis, hast du das wichtigste zentrale Thema ist das Verständnis bis auf die operative Ebene runter zu verstehen und wie die Mitarbeiter kommunizieren und auch das Gespräch mit den Mitarbeitern zu führen. Und die Mitarbeiter im Verständnis abzuholen. Dass sie das Gefühl haben sie werden gehört und dass sie nicht nur das Gefühl haben, sondern dass das auch wirklich so ankommt. Und das bedarf ja auch eine gewisse, also wenn man da aus der operativen Ebene rauskommt, wie ist das natürlich sag ich mal, die Chemie eine andere. Mein vorgehender Abteilungsleiter war nicht operativ der ist gekommen und hat nur eine Führung innegehabt. Das ist schwierig und das Thema der Präsenz ist ein Thema auch, also

den Mitarbeiter brauchen die Führungspräsenz auch. Das haben wir mit dem alten Abteilungsleiter nicht gehabt der hat die Rolle übergeben im Engineering und hat gemeint ihr macht das eh, er hat sich da eher zurückgehalten zu dem Thema, das natürlich ist auch eine Kernaussage von meiner Seite dass ich sage, präsent zu sein und die Mitarbeiter zu verstehen und auch das zu honorieren gegenüber dem Mitarbeiter, es geht in keinem Bereich mit 20 Mitarbeiter das wird halt schwieriger je grösser, da muss man dann auch dementsprechend die Strukturen einziehen. Das ist mein Thema in unserer Kultur in unserer Linz AG Kultur im Bereich der Telekom.

I: und wenn jetzt neue Leute ins Haus kommen, sehen Sie die junge und neue Generation muss die anders geführt werden als die älteren? Sehen Sie da große Unterschiede?

F: Ja auf alle Fälle wie schon vorher gesagt, wenn du da so Protagonisten drinnen sitzen hast, die da groß geworden sind im Sinne des, ich sage mal des Konzern wie ist es dass sie da kennengelernt haben in dieser Kultur und in dieser kulturellen Umgebung aufgewachsen sind, die haben natürlich eine Schwierigkeit. Ein moderner junger ich sage mal externer Mitarbeiter der jetzt nicht herinnen herauskommt aus der Kultur den müssen wir natürlich anders behandeln, das ist ein wesentliches Thema und da ist sehr wohl zu differenzieren und bringt einen neuen Schwung rein. Macht ein bisschen auf diesen Bewerb wieder in Richtung dass die anderen Mitarbeiter wieder dieses Konkurrenzdenken kriegen, und denken wir müssen da auch wieder, so voreingefahrene Prozesse werden, das ist meine persönliche Meinung, werden da aufgelockert und in der Vergangenheit habe ich das eh öfter miterlebt, da haben wir so die letzten die aus dem Studium rüber gekommen sind zu uns, haben wir genau aus dem Grund gewählt dass wir gesagt haben ok die bringen neuen Schwung rein und wir brauchen die innovative Komponente und die locken das Gefüge auf. Natürlich schauen wir schon auf das Gesamtgefüge auch, passt das überhaupt in die Kultur rein, das muss man natürlich schon jetzt, also nur eine andere Kultur, in Form von der passt jetzt in die Kultur schwer hinein dann wird es natürlich auch wieder kompliziert, summa summarum ist es ein schmaler Grat auf dem man sich da bewegt und auf der anderen Seite in die Richtung zu gehen dass man sagt: ja unbedingt, das ist genau die innovative Komponente die wir brauchen, aber es muss das kulturelle Leben dann auch noch Stimmen aber wenn dann nur Unruhe drinnen ist wird es schwierig. Dann muss man sich also über diesen Grat bewegt man sich da. Da findet man einen

Mittelweg bis dato hat das immer gut geklappt das war auch wichtig zu sagen dort, bei den jungen Mitarbeitern bei den neuen Mitarbeitern die neue Kultur dort auch zu festigen. Weil es hat einen starken Kulturwandel gegeben, also das muss man auch sagen die letzten 15 Jahre. Das ist stark stark gewandelt worden auch unter anderem mit diesen Veränderungen auch das jungen Mitarbeiter, externe neue Mitarbeiter reingekommen sind. Früher war das so man hat im Unternehmen gelernt ist in den Fachbereich reingekommen und da ist mir dann in Pension gegangen. Mitarbeiter entwickeln sich weiter und gehen wieder, früher ist immer so ein Ansinnen dessen gewesen die Linz AG und der Konzern ist sag ich mal so ein Arbeitgeber wo man einen sicheren Arbeitsplatz hat. Ja wir wissen dadurch das es ein sag ich mal staatsnaher Betrieb sind, das wir nicht in der monetären Bewertung unserer Leistungen die wir erbringen gegenüber den Mitarbeitern nicht der Bestbezahler. Ja das ist leider so und das ist noch immer noch so natürlich. Aber darum entwickeln sich viele wieder in eine andere Richtung, das haben wir auch erlebt in den letzten Jahren das war früher anders, wie gesagt das sind wir hier in Pension gegangen und jetzt entwickeln sich die Mitarbeiter weiter, das ist für uns auch als Führungskraft dann auch die Herausforderung zu sagen dieses Umfeld zu schaffen jedem eine Entwicklung zu ermöglichen, das im Sinne dessen mit dem Konzern abgestimmt mit diesen, ja mit unseren Rahmenbedingungen die wir kriegen, und darum würde ich gern mehr Rahmenbedingungen haben wollen, da ist es sehr eng und hierarchisch weiter delegiert entschieden wird wieder ganz oben. Und das ist bei mir also wenn ich nicht einmal über einen Leasingmitarbeiter selbst entscheiden kann und da dementsprechend den Generaldirektor brauche, dann wird es halt kompliziert und das macht es halt nicht leicht, versus dem, dass sich Mitarbeiter halt weg entwickeln und vor dieser Herausforderung stehen wir tagtäglich, und das ist so eine Aussage für mich das ist für mich nicht so okay und das ist meine Sichtweise, und da würde ich eher sagen da muss mehr Entscheidungsgewalt mehr weiter delegiert werden nach unten, also hierarchisch, diese Möglichkeit muss es da geben. Sollte es geben. Ja.

I: Also würden Sie insgesamt sagen dass sich die Linz AG, also die Führung in der Linz AG in eine gute Richtung entwickelt oder entwickelt hat unterm Strich?

F: Hat sich sicher in die Richtung gut entwickelt. Wenn ich das mit den Augen betrachte also die letzten 15 Jahre sofern ich da Einblick habe, ja hat sich schon in die richtige Richtung entwickelt. Wie gesagt früher sind sie halt rausgewachsen, die sind auch

operativ die Führungskräfte, die sind einfach hierarchisch mit dem Dienstalter gewachsen. Das gibt es jetzt nicht mehr, das ist auch gut so, oder nicht mehr so das wird jetzt schon mehr auf die Entwicklung Wert gelegt und das macht auch Sinn.

I: Was ist eine Sache die besonders gut läuft und eine Sache die besonders schlecht läuft? So zum Abschluss wo Sie sagen da ist die Linz AG besonders gut und eine Sache wo es viel Bedarf gibt.

F: Also, wenn ich mit der schlechten anfangen darf, das was ich vorher erwähnt hab, das mit der Hierarchie und dass man wirklich wenige Entscheidungsmöglichkeiten auf der Ebene hat. Das ist für mich sage ich mal ein etwas schwieriges Thema da würde ich mir wünschen, dass man mehr delegiert kriegt, im Sinne dessen haben wir unsere Budgethoheiten und andere Hoheiten auch, somit würden wir auch gerne dementsprechend diese Funktionen ausleben wollen das ist meine Meinung dazu. Was besonders gut läuft, das ist immer schwierig, was läuft besonders gut? Besonders gut läuft auf alle Fälle was ich gut finde ist wie ich vorher schon erwähnt habe ganz am Anfang die Entwicklungsmöglichkeiten im Konzern, also die stehen jedem offen man kann sich gut entwickeln die Rahmenbedingungen passen hier, also wenn man sagt man will sich mit diesem Arbeitgeber hier entwickeln, und auch das Rahmenprogramm zu dieser Entwicklung seitens der Personalentwicklung, das kann ich jetzt loben und das ist wirklich ein vorzeige Thema und es steht jedem Mitarbeiter die Entwicklungsperspektive offen. Und wir haben auch diese Rahmenbedingungen dazu, das ist äußerst positiv. Lob an den Herrn Pascher zurück. das hat sich auch entwickelt das habe ich früher nicht so wahrgenommen das ist auch etwas, was ich weiterentwickelt hat, zum Positiven, ja.“

## 8.10 Interview 10

F: Führungskraft

I: Interviewer

-----

„I: dann würde ich gleich einmal Sie fragen, zu Ihnen, seit wann Sie in der Linz AG sind, was Ihre Position ist und wie Sie so angefangen haben, wie Sie

Führungsverantwortung übernommen haben in der Linz AG, was also Ihre Schritte waren.

F: Ich bin jetzt seit 2016 in der Linz AG, im Frühjahr 2016 habe ich in der Linz AG begonnen, bin der frisch von der Uni gekommen von der Boku. Hab damals als Abfallbeauftragter in der Linz AG begonnen als zentraler Abfallbeauftragter, das habe ich von April 2016, nein das war 2016 das müsste 2016 gewesen sein, nein das stimmt gar nicht was ich sage, das war 2017.

I: Nein es geht nur so um ungefähr es ist gar nicht..

F: also na ja also bisschen länger als ein Jahr lang war ich dann Abfallbeauftragter in der Linz AG. Dezember 2018 habe ich dann die Position der Führung der Abteilung Abfallmanagement übernommen. Das war damals ein ziemlich schneller Einstieg für mich also jetzt innerhalb von eineinhalb Jahren dass ich da in eine neue Position, also in eine neue Position gewechselt habe, zwar natürlich auch wieder viel zu lernen und viel zu erfahren und war auch ein bisschen rasch das Ganze, aber ich hab mich da mit gutem Gewissen auch beworben für diese Stelle und bin jetzt eigentlich sehr froh drum dass ich damals das gemacht hab und das hat relativ gut funktioniert auch wenn es dann am Anfang schon schwierig und herausfordernd war. Und bin jetzt seit genau also man muss sagen mit dem Jahr 2019 Abteilungsleiter im Abfallmanagement in der Abfallwirtschaft. Es ist eine Abteilung die sich von der Sache her um Bereich serviceierende Tätigkeiten kümmert und, also wir haben zum Beispiel jetzt ganz klassisch die Rechnung bei uns über das Controlling oder die IT Koordination also Digitalisierungsthemen oder Öffentlichkeitsarbeit sind bei mir aber genauso auch sind planende, strategische Überlegungen und Tätigkeiten bei mir, aber bei uns in der Abteilung auch was die kommunale Abfallwirtschaft, das heißt die städtische Müllabfuhr betrifft kann man sagen. Gewerbliche Themen oder auch die Seite des betrieblichen oder gewerblichen Angebots der Abfallversorgung betrifft ist eine andere Abteilung behandelt, bei uns soll diese städtische Müllabfuhr, also die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen mit den gesetzlichen Verträgen und so weiter, so ist das angesiedelt.

I: Und wie Sie angefangen haben in der Linz AG, also 2016 oder 17 so, was war so Ihrer Sicht auf die Führung, wie haben Sie damals die Führung erlebt vielleicht haben Sie dann noch irgendetwas.

F: Ja es war für mich also bei mir im Bereich war es so ich hab keinen anderen Bereich kennengelernt nur unseren Bereich, da war die Führungsriege schon etwas älter, das ist jetzt auch noch so dass der Bereichsleiter also der Abteilungsleiter von den Behandlungsanlagen und, also vier Abteilungen unter dem Bereichsleiter, und diese vier Herren die da waren, waren schon im fortgeschrittenen Alter, beim Abteilungsleiter von der Müllabfuhr eben hat es auch gerade einen Wechsel gegeben im letzten Jahr also die waren alle schon im fortgeschrittenen Alter, also das ist eine ziemlich etablierte Führungsriege gewesen, eine sehr akzeptierte auch, also jeder einen sehr festen Stand gehabt, das war was ich auch mitbekommen habe natürlich, dass sich das jetzt ein bisschen verändert hat, hat man gemerkt dass sich natürlich jetzt auch sehr viel, ohne es negativ zu bewerten ist, starr war es hat sich nicht viel verändert es waren ziemlich klare Strukturen usw. das war eigentlich schon sehr, ja sehr durchstrukturiert kann mans jetzt eigentlich auch nennen, also es war ganz klar wer welche Aufgaben hat und so weiter das waren sehr standardisierte Prozesse und mit neuem Personal sind schon sehr aufgelockert worden und man hat überlegt wer welche Aufgaben übernehmen soll und wie was anzupacken ist und da haben wir schon auch, da sind schon auch Entwicklungen möglich geworden die vorher einfach nicht mehr möglich waren, mit diesen gestandenen Führungsriege sag ich jetzt mal. Also das war schon was ich gemerkt hab das hat sich verändert und war damals relativ starr das System da hat sich aus den Aufgabenbereich auch betrifft hat sich jeder sein Gebiet eben zurechtgelegt gehabt man hat sich abgesprochen und dann an der wer was jetzt macht und so weiter und das ist akzeptiert und anerkannt worden und jetzt mit den Änderungen und auch von außen ist der Druck jetzt auch auf uns gekommen dass wir uns verändern müssen, das sind wir somit auch in den verschiedenen Änderungsprozessen drinnen die vorher wahrscheinlich schwierig gewesen wären.

I: Und als Grund für diese Änderungen, also einerseits ein Personalwechsel also die Führung hat sich geändert und auch der Druck von außen, der ist auch neu?

F: Ja genau, ja der ist auch neu bzw. haben wir da eine Systemänderung gehabt in der Abfallwirtschaft in der kommunalen Abfall-Entsorgung was die Leichtverpackung betrifft also im Detail müssen wir das jetzt eh nicht durchgehen, aber es ist einfach eine Veränderung eine Systemveränderung im Prozess gewesen im Prozess der Abfallentsorgung und auch was die Verantwortlichkeiten betrifft hat sich schon auch was verändert, wo wir auch einfach reagieren müssen, also wie es bisher war das so

klar aufgeteilt ist der macht den Abfall und der Verpackungen und die Kunststoffe usw., das ist jetzt nicht mehr möglich und da hat sich auch etwas verändern müssen, und das ist jetzt mit der neuen Konstellation, [...] da hat sich jetzt schon was verändert und eben das ist auch von außen gekommen aber es ist auch von innen dann, haben wir dann einen Entwicklungsprozess bei uns im Bereich eben gehabt mit diesen Veränderungen, mit den uns beiden als neuen Führungskräften und das hat den ganzen schon auch wieder neue Perspektiven einfach ermöglicht. Also sowohl von innen als auch von außen sind diese Überlegungen gekommen, dass sich da auch was verändern sollte, was eben vorher mit diesen gestandenen Führungspersönlichkeiten die hier schon lange sich ihre Positionen zurechtgelegt haben, war das nicht mehr Thema, das ist einfach so durchgeführt worden damals, also das hat schon viel bewirkt und viel ermöglicht einfach und das war eine spannende Zeit.

I: Und was sagen Sie zur Führungskräfteentwicklung im Haus, das wird ja auch sehr groß geschrieben bei Ihnen da wird sehr viel darauf geschaut, da haben Sie sicher ja auch teilgenommen an diesen Programmen, wie sehen Sie das?

F: [Unterbrechung] also ich glaube im Sommer 2018 habe ich begonnen mit diesem Kurs und Ende 2019, das kann schon sein in dem Kurs, dass der mit verschiedenen Modulen usw. war, viele Unterthemen eben auch besprochen haben. Und das war schon sehr gut und wichtig, dass ich das gleich von Beginn an, von Beginn an mitgehabt habe. Ich hab dann auch was sehr gut war, weil gerade für meinen Übergang zur Führungskraft habe ich auch den, ein Coaching gehabt, also ich hab dann ich weiß nicht sieben Stunden und habe einige Termine gehabt, und habe einfach zwei Stunden über meine Themen einfach im speziellen gesprochen, das war schon auch sehr wichtig das habe ich mitgekriegt, auch von der Personalabteilung ist es ohne Probleme akzeptiert worden und auch von meinem Chef und da bin ich auch sehr froh dass das so ohne weiteres möglich war und war auch sehr wichtig das man eingeht auf meine Themen und meine Führungsfragen eigentlich und meine Fragen zu Führung im ersten Jahr, sagen wir mal so zu besprechen.

I: Okay also da haben die viel geholfen?

F: ja also dieser allgemeine Kurs wo ich war mit anderen Führungskräften in der Linz AG da war ich der jüngste dort, also auch der Frischeste. Nein stimmt nicht die Linda

war auch dabei aber egal, und dann auch das Coaching und das Coaching war sehr sehr gut, einen Input auch zu bekommen natürlich vorher noch als Abfallbeauftragter habe ich nicht wirklich Führungserfahrung gehabt, und das war schon sehr hilfreich auch da das von anderen natürlich die Mitglieder der Gruppe dann bei diesen Führungskräfte-seminaren. Sie haben viel eingebracht und auch erzählen können wie es in der Linz AG läuft und was da wichtig ist und was man aufpassen muss und da ist viel in den Gesprächen schon sehr viel Erfahrung einfach schon geteilt worden und das war schon sehr gut, ja. Das war aus meiner Sicht ganz wichtig, dass ich einen guten Start in das ganze bekommen habe.

I: Und für die Führungskräfte die quasi dann gegangen sind wie Sie so angefangen haben, die haben das wahrscheinlich nicht so mitbekommen auch diese Führungskräfteentwicklungsprogramme, wissen Sie das oder haben die das auch schon erlebt?

F: Nein also das ist was Neues bei uns das und die älteren Führungskräfte werden alle gesagt das ist jetzt eigentlich ziemlich neu dass es angefangen wird für uns, das ist eigentlich auch ein Unikum gewesen dass ich das, obwohl ich noch nicht Führungskraft war, schon auch also zwar noch ein paar Monate hin bis der Wechsel vonstattengegangen ist, dass ich da schon die Möglichkeit gehabt habe diese Ausbildung zu machen das wirklich auch sehr gut war und eben bei den anderen auch positiv aufgenommen wurde, dass da diese Möglichkeit auch schon früh geboten wird, dass man den Führungskräften auch die Möglichkeit gibt sich da zu vertiefen. Das war auch richtig und eben was ich so gehört habe früher ist es nicht Standard gewesen und da ist eigentlich die sachliche Komponente so die Sacharbeit, und die inhaltliche Komponente vertieft worden in verschiedenen Lehrgängen, hast du wirklich die Führungsarbeit an sich und wie man führt, das ist eigentlich nicht wirklich Thema gewesen. Also mein Vorgesetzter hat da auch verschiedene Kurse gemacht aber so wirklich wie man führt hat er glaub ich nie, weißt du was führen eigentlich ist und so weiter und die verschiedenen Führungsstile und auch das ist in früheren Zeiten nicht so behandelt worden. Da gehe ich davon aus dass das generell in der Gesellschaft so ist da glaube ich nicht dass die Linz AG die einzige ist, aber das weiß ich nicht.

I: Und wie ist die Führungskultur heute so in der Linz AG? Also Sie bekommen das sicher hauptsächlich aus Ihrer Abteilung mit wie Sachen ablaufen oder haben Sie auch

generell so ein bisschen den Einblick? Wie würden Sie das allgemein bewerten die Situation?

F: Also was mir ad hoc dazu einfällt ist, ja das ist das erste was mir dazu einfällt, ist dass es eigentlich, wie soll ich sagen, erstaunt ist jetzt vielleicht ein zu starkes Wort, aber da habe ich schon ein paar Stirnrunzeln hervorgerufen, wenn ich erzählt habe woher ich komme und dass ich jetzt so schnell Abteilungsleiter geworden bin, und da ist mir auch gesagt worden, dass es eigentlich in der Linz AG überhaupt nicht üblich ist, einen nicht Experten zur Führungskraft zu machen. Und ich zähle mich eindeutig mit vollem Recht und vollkommen gern als nicht-Experte. Auch von dem her dass ich auf der Boku war, dort mich nicht vertieft habe in ein Fachgebiet, und das Studium Ressourcenmanagement gemacht habe, das ist ja sehr breit angelegt, und das hat mir sehr entsprochen und ich hab mich weder in Technik noch wirtschaftlich, ja dann auch Soziologie ein bisschen studiert, mich weder dorthin noch vertieft habe und da eben auch in keiner, eben auch als Abfallbeauftragter jetzt kann ich nicht sagen dass ich mich in irgendeiner Form wirklich vertieft haben in die Turmplanung oder die Anlagentechnik oder sonst irgendwo hin, und eigentlich ist es eher so dass man dann den besten Sachbearbeiter in die Führungskräfte-Rolle hebt. Und das war also das zum ersten Mal habe ich mir sagen lassen, also das erste Mal weiß ich nicht, aber es ist offenbar nicht so vorgekommen das das eben jetzt so gewesen wäre, das andere Qualitäten eben auch gewertet wurden bei diesen Entscheidungen. Das ist mir öfters gesagt worden, dass das in der Vergangenheit eigentlich nicht Standard ist. Ich weiß jetzt nicht bei den jetzigen Entscheidungen ob das weiterhin so gemacht worden ist, aber ich bin natürlich sehr froh dass es bei mir jetzt anders entschieden wurde, aber ich habe mir eben sagen lassen dass es nicht so, also das ist in der Vergangenheit eher anders entschieden wurde. Ist mir schon aufgefallen, dass das offenbar was Besonderes war.

Und was ich sonst sagen kann zur Führung an sich in der Linz AG. Also es wird glaube ich, das merke ich schon, dass das in den letzten Jahren, merkt man auch an dem Angebot der Personalentwicklung, dass das Thema führen und wie man führt wichtiger wird. Dass man sich dann mehr Gedanken darüber macht. Ich bin jetzt nicht so lange dabei aber eben das was mir so mitgeteilt wird, und das trifft auch auf das verstärkte Angebot jetzt des Konzerns eigentlich auch zu, dass man da drauf schaut, dass man da in diese Richtung auch entwickelt und früher ist das eben auch von den Personen

nicht ganz so wichtig genommen worden sag mal so, was ich vom Hörensagen mitbekommen habe.

I: Und da sehen Sie auch eine Entwicklung in Ihrer Zeit jetzt wo Sie da sind oder nur länger her?

F: Ja also durchaus also wenn ich jetzt diesen kurzen Zeitraum von 2017 wie ich angefangen hab bis jetzt, auch mit dieser Personalveränderungen die wir gehabt haben in der Müllabfuhr, es ist schon, vielleicht kommt es mir vor nur weil ich jetzt so kurz dabei bin, aber es kommt mir schon zuvor dass mehr drauf geschaut wird wie man das macht und dass man da, dass man da mehr die Beziehungsebene in den Vordergrund rückt und nicht nur auf die Sachebene schaut sondern auch das jetzt versucht, also das mag auch ein Ergebnis dieser Führungskräfteentwicklungen sein die es jetzt immer wieder jetzt also bei uns hat das schon jeder durchgemacht, aber es ist jetzt generell in den Fokus, das merkt man schon und früher habe ich so das Gefühl gehabt wie ich angefangen habe da war das noch nicht so, gut da habe ich vielleicht den Einblick nicht gehabt, aber ich hab das Gefühl dass das wichtiger geworden ist jetzt.

I: Hat sich in Ihrem Führungsverständnis etwas geändert über die Jahre?

F: In meinem Führungsverständnis hat sich extrem viel geändert. Also ganz salopp gesagt ich habe am Anfang kein Führungsverständnis gehabt, wenig Führungsverständnis gehabt und jetzt habe ich ein bisschen Führungsverständnis. Also das ist schon eine sehr große Änderung. Aber ich bin was die Führung betrifft, ja schon also vielleicht kann bei mir die Veränderungen auch schon so hingehend beschreiben dass ich mir früher schon das auch irgendwie abgekupfert hätte oder habe, was ich eben da miterlebt habe von meinen Führungskräften, okay auch auf diese Entwicklungen und durch die Begleitung eben an Vortragenden, und die Mitglieder bei diesen Gruppen und Terminen, das ich da schon auch mich selbst verändert habe diesbezüglich, also ich hab das schon eigentlich von diesen, also es sind schon eher ältere Personen dabei die jetzt die Führungskräfte noch darstellen, das ist doch ein anderes Führungsverhalten gewesen also gerade den Mitarbeiter also den Abteilungsleiter der Müllabfuhr der jetzt schon in Pension ist, der hat schon eine starke andere Führungs-Idee gehabt wie ich jetzt habe und das hat sich bei mir jetzt schon verändert, damals hätte ich mich jetzt vielleicht in diese Richtung also von dem

aus dem gesamten Konstrukt was ich da eben erfahren habe, ich hätte mir ein Führungsidee zusammengebastelt aber das hat sich jetzt durch diese Fortbildung bzw. auch durch die natürlich durch praktische Erfahrung auch sehr stark verändert eigentlich.

I: Haben Sie da ein paar konkrete Beispiel was sich geändert hat?

F: Beispiele was sich geändert hat. Ja es ist, ich hab da zwei, also es war bei meiner Abteilung bei mir im Bereich hat es da, gibt es da eigentlich zwei Führungsstile die gehandhabt, also ich rede jetzt von der Vergangenheit bis jetzt, das ist nicht so wichtig, da hat es zwei Führungsstile gegeben die praktiziert wurden, einen sehr Laissez-faire-Führungsstil wo die Mitarbeiter sehr lose geführt wurden das heißt sie durften sich selber entwickeln, auf der einen Seite positiv auf der anderen Seite negativ ein bisschen wenig Struktur auch gehabt, auf der anderen Seite hat es den Führungsstil geben der sehr engmaschig war, der sehr nah am Mitarbeiter war der wirklich genau dann sehr im Detail mitgearbeitet hat und sehr wenig Freiheit gegeben hat für Entwicklung, der war natürlich auch sehr beschützend gegenüber anderen Abteilung was nicht so positiv ist, aber diese Ideen hat es bei uns gegeben. Zumindest bei drei Abteilungen bei der vierten war ich jetzt nicht so involviert. Ich hab bei mir hat sich das schon in die Richtung entwickelt dass ich am Anfang, also kann ich auch selber sagen eben nicht der Experte war und immer noch nicht ganz bin, dass ich eher den Mitarbeitern den Freiraum gebe und da arbeiten lasse und die Unterstützung gebe wo ich kann, bis dahin dass ich immer mehr auch durch die Erfahrung bzw. gemerkt habe dass es im Führungsstil nicht ganz passend ist in einigen Situationen dass man trotzdem auch genauso auch die Nähe braucht da und dort, das hab ich gemerkt eben bei manchen Mitarbeitern, bei manchen Situationen braucht es auch durchaus die Nähe und die Kontrolle unter Anführungszeichen, das genaue Hinschauen, also bei den Mitarbeitern unter Führungskraft die anderen Sachen die kann man auch manchmal mehr sein lassen im guten Sinne und den Mitarbeiter sich selbst entwickeln lassen. Aber das habe ich jetzt dann gemerkt, dass man eben beides braucht und nicht nur in eine Richtung gehen kann das ist schon eine wichtige Erkenntnis gewesen auch von dem was früher war und wie das früher aufgenommen war und wie ich mich da entwickelt habe durch die Führung und sich die Erfahrung und die Führungsfortbildung, und die Erfahrung die ich eben mitbekommen habe von den

Führungsstilen der anderen. Also das war schon auch eine wichtige Entwicklung für mich.

I: Und was sind so Ihre wichtigsten Aufgaben als Führungskraft, wo würden Sie die sehen?

F: Wichtigsten Aufgaben?

I: Also zum Beispiel geht es um...

F: Es gibt viele wichtigste Aufgaben. Aber da fällt mir immer dazu ein, am Anfang hab ich immer gesagt in der Abteilung haben wir so gescherzt hab ich gesagt, am Anfang war ich immer der Physiotherapeut der immer gekommen ist wenn was nicht in Ordnung war und geholfen hat wenn was nicht passt. Und ich bin dann im Laufe der Zeit immer mehr manchmal auch zum Teamchef geworden, was manchmal vielleicht ein bisschen zu viel war und dann bin ich wieder zum Team Mitglied zum Kapitän geworden und so weiter also das waren so diese Rollen die da immer wieder eingenommen habe. Wenn man so spekuliert in der Abteilung wie sich das jetzt verändert hat. Also von dem her welche Positionen ich da versuche immer wieder miteinander zu verbinden. Aber welche Aufgaben, und das, also wenn ich jetzt rein meine Führungsaufgaben heranziehe, dann ist jetzt trotzdem für mich das Wichtigste, die Mitarbeiter, das würde ich jetzt an erster Stelle setzen, die Mitarbeiter zu unterstützen das ist ganz wichtig denen zu helfen bei ihrer Arbeit. Das heißt aber genauso auch Rahmenbedingungen schaffen, Rahmenbedingungen mal enger mal weiter, je nachdem dem wo man es enger braucht oder auch Vorgaben geben wenn es mal notwendig ist, oder auch Vorgaben mit den Mitarbeitern entwickeln, je nachdem, es gibt natürlich Momente wo man auch mal Vorgaben geben muss, sagt so müssen wir es machen und das geht jetzt nicht anders wenn man Entscheidungen macht, aber Großteils versuche ich das sehr sehr viel mit den Mitarbeitern gemeinsam zu entwickeln diese Rahmenbedingungen, dass das viel besser eingehalten werden kann von allen. Da seh ich mich eben sehr stark daran dass ich schaue dass die Mitarbeiter, das ich das Beste herauszuholen versuchen aus den Mitarbeitern, das ist eine ganz wichtige Aufgabe das ich versuche jeden Mitarbeiter so zu nehmen und mit ihm so zusammenzuarbeiten dass der dann wirklich auch, dass es dem gut geht und dass er eine gute Leistung bringen kann, das ist bei jedem Mitarbeiter wieder anders, und das ist für mich eine sehr sehr wichtige Aufgabe wie man mit wem, wieviel der von

einem als Führungskraft braucht und welche Art von Führungskraft der braucht, das ist ganz entscheidend dass ich da in die verschiedenen Positionen der Führungsmöglichkeiten, immer wieder herum wechsle. Und für eine Person kann das auch immer wieder unterschiedlich sein und das finde ich ist ganz eine wichtige Aufgabe dem die Möglichkeiten so gut wie möglich zu geben die er braucht damit er sich weiterentwickeln kann und dass er gut arbeiten kann. Und diese Rahmenbedingungen auf sachlicher oder Beziehungsebene die versuche ich eben so gut wie möglich zu geben. Natürlich auch, was natürlich auch auf Sachebene jetzt einmal ganz klassische Ziele vorgeben oder Ziele erarbeiten oder die Rahmenstrukturen erarbeiten, auf der sachlichen genauso wie auf der Beziehungsebene, dass man da schaut, dass man diese Verbindungen richtig gestaltet. Und natürlich auch in der, also das war jetzt eher die Verbindung oder die Konstellation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, aber natürlich auch die Aufgabe zwischen den Mitarbeitern in der Abteilung, da für ein Gleichgewicht zu sorgen, in verschiedenster Hinsicht. Also das versuche ich natürlich auch so gut wie möglich mich dort einzubringen, wo ich gebraucht werde, da wo ich merke, da braucht man jetzt was. Sind für mich die wichtigsten Themen mit denen ich tagtäglich.

I: Wie war das wie Sie angefangen haben? Haben Sie da Ihre Aufgaben sehr anders wahrgenommen oder gedacht es braucht etwas, das sich als falsch herausgestellt hat? Wo sie dann merken das ist gar nicht eine zentrale Aufgabe. Hat sich da in diesem Verständnis etwas geändert? Also wahrscheinlich auch gewachsen mit den Erfahrungen und den Programmen, wie war das am Anfang für Sie?

F: Ja, genau also ich hab die Aufgabe eben eher gesehen als jemanden der da ist, das war sicher auch eine wichtige Entwicklung bei mir, habe ich damals eher die Aufgabe so gesehen dass wenn, wenn ich gebraucht werde wird schon wer kommen, so auf die Art. Also ich hätte eher den Führungsstil einer distanzierteren Führungskraft eingenommen, hätte mich weniger, hätte die Themen, oder die Probleme, das meine ich jetzt nicht nur negativ, also die Fragestellung und die Problemstellungen der Führungskraft weniger gesucht, sondern hätte erwartet eher dass die Mitarbeiter wenn sie was brauchen zu mir kommen. Das habe ich gemerkt diesen Führungsstil hätte ich oder habe ich am Anfang eher eingeschlagen aber durch Entwicklungen und durch Unterstützung hab ich dann hier einen anderen Weg auch mitbekommen, dass notwendig ist immer wieder. Und das ist schon eine wichtige Entwicklung von meiner

Seite gewesen, damals hätte ich das eher freier gelassen und hab auch mitgekriegt eben auch dass ich einiges auch nicht mitbekommen und dann, wenn ich das eher freier gestalte und warte dass die Mitarbeiter das zu mir bringen gewisse Themen oder auch sachlich, oder je nach dem, und hab gemerkt dass es eben sowohl als auch braucht. Also, dass ich manche Themen dann nicht ganz, also dass ich überrascht war über ein Thema oder auch die Wichtigkeit der Sach- oder Beziehungsebene, da habe ich schon gemerkt und das ist mir auch gesagt worden dass man sowohl als auch machen muss. Manche Sachen kann man sehr wohl von der Distanz betrachten und schauen, ob das Ergebnis auch passt und dass grundsätzlich der Prozess passt, aber einige Situationen verlangen es eben auch dass man auf das Problem oder auf das Thema irgendwie zugeht, auf diese Beziehung oder das Thema. Dass man sich da wirklich auch einbringt. Das wird auch erwartet dass es nicht immer, also was heißt erwartet, es wird dann auch gerne angenommen sagen wir es einmal so, das wird nicht immer nur geschaut dass der Chef was macht und es wird dann auch gerne angenommen wenn ich mich dann vorsichtig einbringen eine gewisse Fragestellung oder in ein Thema, das ist dann auch gut angenommen wird der Prozess auch in die Entwicklung eingebracht dass ich mich da einbringen kann, das hat man schon gemerkt dass man nicht nur erwarten kann, dass irgendwas passiert oder dass sich die Dinge entwickeln sondern auch gewisser Weise dort und da natürlich einer anschließen muss. Mal ein bisschen Energie und auch Mut aufbringen muss, nicht nur den Input von anderen erwarten.

I: Und haben Sie sich immer als Führungskraft gesehen, also auch wie Sie Führungsverantwortung übernommen haben oder auch schon vorher vielleicht, so Ihr eigenes, also ihre Führungsidentität. Vielleicht eine schwierige Frage, aber das wäre auch sehr interessant.

F: Wann ich mich als Führungskraft gesehen habe? Das ist eigentlich eine wichtige Frage für mich, weil es bei mir, vielleicht auch zu erkennen aus dem, was ich jetzt erzählt habe, schon ein bisschen gedauert hat bis ich mich als Führungskraft wirklich auch gesehen habe, das war nicht schon vor dem Job sondern eigentlich erst einige Zeit erst nach, also erst wie ich den Job schon angetreten habe dass ich mich wirklich auch als Führungskraft gesehen habe. Ich habe oft natürlich über das auch nachgedacht wie die Beziehung zu den Mitarbeitern ist wie die mich sehen und wie ich sie sehe usw., und ich muss sagen das es schon einige Zeit auch gedauert hat dass

ich da sicher genug geworden bin in meiner eigenen Arbeit in meiner Führungsarbeit dass ich gemerkt habe meine Idee und meine Vorstellungen kommen da eh an das funktioniert eigentlich und kann auch funktionieren, nicht immer aber es funktioniert eigentlich im Großen und Ganzen diese Ideen die ich habe und das was ich vorschlagen würde. Und das habe ich dann gemerkt, dass es immer auch besser angenommen wird diese Ideen. Ja das hat sich ja auch eine Zeit gedauert, also am Anfang, das wissen eh alle, dass ich da natürlich auch noch unsicher war, gut, auch nicht wirklich, also dass ich da noch ja, es noch nicht richtig gelebt habe sagen wir mal so. Das habe ich dann später erst, da habe ich dann erst reinwachsen müssen. Das hat eben sicher auch noch dann mit, also auch noch diese Ausbildung weiter angedauert und auch das Coaching war daneben noch anschließend und natürlich auch viel die Erfahrung der Arbeit. Also ich bin jetzt seit 19, 20, 21, 3 Jahre bin ich jetzt Abteilungsleiter, das ist schon, gegen die eigene Erfahrung kommt dann auch der Lehrgang nicht an, das ist das Wichtigste, dass man das wirklich macht und erfährt und auch wirklich mit Trial and Error dass man das ausprobieren die Ideen die man hat, das ist trotzdem für mich das um und auf, das wenn man eine gute Grundlage hat eben durch diese Inputs oder die Erfahrung von Anderen oder auch diesen Lehrgang, aber natürlich auch die eigenen Erfahrungen und die eigene Entwicklung muss man auch, also einige Fehler muss man machen.

I: Ja ich finde das sehr spannend, ich habe ja keine Führungserfahrung, ich kenne das nur aus der Theorie das ist ein großer Schritt ist davon Führungsverantwortung zu übernehmen bis dahin sich selber auch als jemand zu sehen der führt. Und dieser Identität anzunehmen.

F: Ja also ich kann es jetzt nicht beziffern wann das gewesen wäre, aber das hat sicher ein paar Monate bis ein Jahr oder eineinhalb, keine Ahnung jetzt ehrlich gesagt, gedauert bis ich das wirklich auch angenommen habe und gesagt habe ok das mach ich da jetzt und manchmal mag es noch immer sein, das wäre ja verwegen nicht zu sagen dass ich das in einigen Situationen nicht immer noch nicht gut mache, oder nicht wirklich wahr nehme die Situation auf die ich eingehen sollte, das wird wahrscheinlich noch lange sein, die perfekte Führungskraft wird man wahrscheinlich nie werden.

I: Und wie sehen Sie so die Notwendigkeit sich selber weiterzuentwickeln, früher mehr als jetzt oder jetzt mehr oder gibt es da auch eine Entwicklung?

F: Also meinen Sie jetzt mit Fortbildungen?

I: Genau so dass Sie merken da ist vielleicht noch etwas was man lernen könnte oder wo man das noch irgendwie...

F: Also persönliche Weiterentwicklung einfach. Merke ich natürlich jetzt, das ist ein bisschen abnehmend, also ich merke schon am Anfang habe ich sehr sehr viele Fragestellungen oder Situationen gehabt wo ich nicht genau gewusst habe wie ich mich eigentlich jetzt verhalten sollte oder könnte, und das hat abgenommen natürlich, es gibt natürlich jetzt auch wieder Situationen wo ich mir denke das ist jetzt irgendwie, wie tu ich da jetzt am besten, aber das hat natürlich jetzt auch schon stark abgenommen aber ich würde nicht sagen dass ich da kein Entwicklungspotential mehr hätte man kann auf jeden Fall immer noch was dazulernen es kommen immer neue Situationen, ich werde auch auf jeden Fall in Zukunft wieder Führungskräftelehrgänge belegen, also keine Frage das kann ja nicht abgeschlossen sein, aber ich möchte mich jetzt, da habe ich jetzt doch eine sehr intensive Phase und einen ziemlichen Crashkurs in Führung gehabt ich muss jetzt eben auch mal wirken lassen und sitzen lassen und mich selber da mitentwickeln, und würde was die eigenen Fortbildung betrifft brauch auf die Sacharbeit konzentrieren und auch zu einem nicht allzu fernen Zeitpunkt aber wieder eine Führungskräfteentwicklung oder Führungskräfteausbildung dazu zu machen. Weil das ist eh wichtig dass man sich das auch immer wieder mal in Erinnerung ruft auch wenn es das gleiche ist und es gibt da sicher auch wieder neue Ansätze. Also das ist ganz wichtig, dass man dran bleibt. Aber wie gesagt das ist sowohl in der Fortbildung als auch persönlich kann man immer noch weiter lernen natürlich es ist jetzt nicht zu viel nicht zu stark.

I: Wo sehen Sie momentan Schwierigkeiten zum Thema Führung? Sehen Sie da irgendwelche Probleme also nicht bei Ihnen speziell sondern in der Linz AG soweit Sie den Einblick haben. Wo würden Sie sagen das läuft nicht so gut oder da gibt es noch Verbesserungspotential?

F: Na ja, was mir jetzt schon gleich einfällt, aber das ist jetzt ein bisschen Coronageschuldet, ist wir kommen daweil jetzt sehr wenig zusammen außerhalb der Arbeit. Das heißt also, wenn es nicht die Sache betrifft, wir haben sehr wenige Treffen und wir haben sehr wenige Möglichkeiten, wo man einfach mal locker miteinander redet, das merkt man. Also wie ich angefangen habe war natürlich, also das war anders, da

waren schon immer wieder Treffen und da hat man gemerkt dass die Führungskräfte sich auch immer wieder anders ausgetauscht haben und so weiter, also das ist jetzt nicht mehr so möglich das habe ich schon gemerkt, jetzt haben wir schon zwei Feste gehabt jetzt im Sommer, oder außerarbeitliche Treffen gehabt, und das war schon sehr gut und sehr wichtig und das merke ich, dass da zwischen den Führungskräften eigentlich schon einiges besser laufen könnte. Weil da schon einiges jetzt in den letzten Jahren ist es schon viel um die Sache gegangen und nicht, dass man sich privat austauscht, das ist schon auch zu kurz gekommen auf jeden Fall. Also das habe ich gemerkt und das sollte man dem Chef sagen, aber das sollte man auf jeden Fall verstärken, wenn das wieder möglich ist dass man sich, also im Sommer isses besser, aber das gehört ja auch gemacht dass man die Führungskräfte vom Bereich einmal zusammen holt und wieder mal gemeinsam eine Entwicklung oder eine Klausur macht wie man miteinander arbeiten und so weiter. Also auch arbeiten an der Beziehungsebene, das ist sicher, wäre jetzt einfach ganz wichtig. Aber das ist grundsätzlich vorher, also vielleicht ist auch noch dazu zu sagen, vorher mit der älteren Führungsriege, bevor ich dann Bereichsleiter geworden bin ist das, wäre das auch schon notwendig gewesen dass sich mal ein bisschen tiefer in die einzelnen Konflikte hineinschauen die es damals gegeben hat, sollte man sicher ein bisschen intensiver betreiben. Also ich weiß jetzt nicht wie das in anderen Bereichen gemacht wird aber das könnte man bei uns sicher auch mehr betreiben gerade wenn wir wieder die Möglichkeit haben, dass man sich wieder mehr und besser trifft.

I: Ja interessant. Und was läuft besonders gut würden Sie sagen? Oder wo haben sie das Gefühl sind Sie vielleicht besser als ein durchschnittliches Unternehmen?

F: Also wo sind wir besser als ein durchschnittliches Unternehmen? Wir haben ein super Ergebnis also Betriebsergebnis aber das meinen Sie jetzt wahrscheinlich nicht. Sas besser läuft bei uns als bei anderen Unternehmen? Na ja, es ist natürlich die Eigentümerschaft und die Herkunft der Linz AG ist natürlich als kommunales Unternehmen ist natürlich auch was die Führung betrifft eine sehr spezielle Sache habe ich mir sagen lassen, ich kenne jetzt natürlich den privaten Sektor nicht, aber in einem Unternehmen der öffentlichen Hand, es ist natürlich ein bisschen anders aufgestellt was die Konstellation der Mitarbeiterveränderungen oder Entwicklungen betrifft. Wir sind eher statisch im Mitarbeiterwechsel und das macht uns einerseits sehr stark auch weil wir natürlich auch Sicherheit geben können das macht natürlich auch

Stabilität, und da ist es möglich langfristig strategisch zu denken, wir müssen nicht auf den nächsten Forecast so hinarbeiten dass wenn es ein bisschen schlechter ist das dann gleich wieder Sparmaßnahmen eingesetzt werden oder so, das ist die eine Seite aber die andere Seite ist natürlich genauso auch dass man damit Situationen die sich negativ entwickeln bei Mitarbeitern, dass man da auch, dass da eben auch die Sicherheit zu groß ist. Also das merkt man schon auch, da kann ich jetzt nicht aus eigener Erfahrung sprechen aber das sieht man auch im Bereich und auch in der Linz AG von Geschichten wo man hört dass es sehr schwierig ist wenn es Fehlentwicklungen gibt bei Mitarbeitern bei Führungskräften usw. das sich dann trotzdem, dass die Sicherheit des Jobs, die Beständigkeit der, also dann trotzdem auch gegeben ist und lange gegeben ist und das das ein sehr starres Konstrukt ist wenn man dann nicht wirklich Veränderungen in was für einer Form auch immer anstoßen kann. Sei es eine personelle Änderung wirklich dass man ein Unternehmen verlässt, sei es eine Kultur dass man sagt wir haben Mitarbeiter die jetzt nicht wirklich die Leistung bringen die man braucht als Betrieb, dass sie das Unternehmen verlassen ist eigentlich nicht oder nicht in diesem Sinne möglich. Genauso auch Veränderungen im Unternehmen. Das sind nicht nur jetzt nicht nur mit Verlassen der Mitarbeiter das, auf grundsätzliche Veränderungen mit der Tätigkeit usw., also werden sehr darauf oft einmal auch wahrscheinlich zuviel drauf geschaut, dass der Mitarbeiter ja nicht alles kriegt was er braucht, das ist sicher, das sind so die negativen Auswirkungen einer sehr langfristigen Arbeitssituation und Tätigkeit. Aber das sind sicher Herausforderungen und einerseits was recht gut läuft bei uns und auf was wir bauen können was unser Kapital ist und auch auf der anderen Seite was ein bisschen schwierig ist. Da ist man konfrontiert, gut das kenne ich wahrscheinlich nicht aber das ist wahrscheinlich im privaten Umfeld leichter und schwerer, je nachdem wie man es sieht.

I: Sehr gut, eine letzte Frage hätte ich noch. Was würden Sie sagen macht eine gute Führungskraft aus?

F: Flexibilität. Nämlich deswegen, weil ich das eh davor schon angesprochen habe, in Sachen Beziehung muss man so viele verschiedene Rollen und Perspektiven einnehmen, um eben auch zum sinnvollen Ergebnis dann auch zu kommen, oder zu einer guten Weiterentwicklung. Ich glaube das ist sehr stark notwendig, dass man sich da immer wieder neu hinterfragt als Führungskraft, wie man was macht, ob man nicht

irgendwie was anderes betrachten sollte. In einer Situation, das ist ganz ganz wichtig und das ist natürlich auf meinem Werdegang das ist für mich irrsinnig wichtig, Probleme und Situationen ganzheitlich betrachte, also von verschiedenen Perspektiven in der Sachebene genauso wie bei der Beziehung, weil das einfach nie schwarz und weiß ist, nie und nimmer schwarz und weiß Es gibt immer andere Perspektiven, auf denen irgendwas auf einmal Sinn machen könnte und das ist immer ganz wichtig dass man diese Flexibilität sich erhält und auch dann die Offenheit andere Perspektiven zu akzeptieren und anzunehmen, weil das ist und das merke ich schon wenn man eben, das passiert natürlich mir auch das passiert jedem wenn man auch irgendwie eine andere Perspektive eben nicht wahrnimmt, dann fehlt natürlich das Verständnis für das Gegenüber für die andere Situation für die andere Perspektive. Dann kann da auch keine gute sinnvolle Kooperation oder Kommunikation zustande kommen. Weil dann eben und das merke ich immer wieder so viele Sachen einfach auf einer so geringen oder zu einer falschen Kommunikation oder Kommunikation auf welchem Wege auch immer dann passiert, also das merke ich immer wieder so Konflikte wo ich mir denke, also nicht wo ich Konflikte hauptsächlich miterlebe, das hätte man sich vorher oder währenddessen auch anders ausmachen können wenn man da diese Positionen ein bisschen verändert hätte. Wenn man das früher vielleicht ein bisschen anders erklärt hätte, und dann hätte das andere Gegenüber und so weiter also da passieren wirklich sehr viele Missverständnisse und Missinterpretationen. Das schafft nicht wirklich Vertrauen wenn man das nicht schafft auf die andere Seite zu wechseln, und die andere Perspektive gelten zu lassen dazu, oder überhaupt mal anzuhören. Und ich finde das ist ein ganz ganz wichtiger Punkt, aber nicht nur in der, also nicht nur als Führungskraft, sondern auch generell als Mitarbeiter und generell in der Arbeit wenn man mit Menschen zusammenarbeitet ist das für mich essentiell, also das ist für mich ganz wichtig dass man das, und das versuche ich auch immer wieder bei Mitarbeitern, bei meinen Mitarbeitern einzufordern dass man den anderen versucht auch zu verstehen. Das ist für mich ganz wichtig und eigentlich die Kernaufgabe eignet sich. Nicht nur was den Perspektivenwechseln betrifft sondern eben auch was die Anforderungen und die Rollen, die verschiedenen Rollen als Führungskraft betrifft, eben einmal viel Platz zu lassen einmal mehr Raum zu geben, wenig Rahmenbedingungen zu geben und einmal mehr oder wie auch immer, einmal mit denen zu arbeiten und machen muss wirklich mal was vorgeben, also das gibt es auch in der Literatur also das weiß ich jetzt nicht auswendig da gibt es auch verschiedene

Rollenbilder die man immer wieder ein bisschen abwechseln muss und auch einnehmen muss und auch wenn ich es nicht auswendig weiß versuche ich es trotzdem immer wieder mal. Wie es grad notwendig ist, sich nicht auf eines zu versteifen und auch wirklich was Neues zu probieren. Das ist für mich eine sehr große Herausforderung.“

## 9 Literaturverzeichnis

- ALVESSON, Mats ; BLOM, Martin: *Beyond leadership and followership*. In: *Organizational Dynamics* 48, Nr. 1, 2019
- ALZNAUER, Michael (Hrsg.): *Das richtige Führungsverständnis ist wichtig*, 2006
- AVOLIO, Bruce J. ; HANNAH, Sean T.: *An enduring leadership myth : Born a leader or made a leader?* In: *Organizational Dynamics* 49, Nr. 4, 2020
- BARTON, Dominic: *Character: A muscle leaders must develop*. In: *Organizational Dynamics*, 2020
- BOLTEN, Günter: *Auf der Suche nach Führungsidentität : Orientierungshilfen für Führungskräfte*. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013
- COHEN, Harlow B.: *An inconvenient truth about leadership development*. In: *Organizational Dynamics* 48, Nr. 1, 2019
- COHEN-DERR, Erika Lee: *Beyond dependent and independent: Leadership identity development in an achievement-oriented context*. Washington, DC, Georgetown University, Faculty of The School of Continuing Studies. April 2018. URL [https://repository.library.georgetown.edu/bitstream/handle/10822/1053071/Derr\\_georgetown\\_0076D\\_14059.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.library.georgetown.edu/bitstream/handle/10822/1053071/Derr_georgetown_0076D_14059.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- DAY, David V. ; HARRISON, Michelle M.: *A multilevel, identity-based approach to leadership development*. In: *Human Resource Management Review* 17, Nr. 4. URL <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220700054X>, 2007
- DERUE, D. Scott ; ASHFORD, Susan J.: *Who will lead and who will follow? : A social process of leadership identity construction in organizations*. In: *Academy of Management Review* 35, Nr. 4, 2010
- EPITROPAKI, Olga ; KARK, Ronit ; MAINEMELIS, Charalampos ; LORD, Robert G.: *Leadership and followership identity processes : A multilevel review*. In: *The Leadership Quarterly* 28, Nr. 1, 2017
- EUBANKS, Dawn L. ; BROWN, Andrew D. ; YBEMA, Sierk: *Leadership, Identity, and Ethics*. In: *Journal of Business Ethics* 107, Nr. 1, 2012
- GIBSON, Donna M. ; DOLLARHIDE, Colette T. ; MOSS, Julie M. ; ARAS, Yahyahan ; MITCHELL, Thomas: *Examining Leadership With American Counseling Association*

*Presidents : A Grounded Theory of Leadership Identity Development.* In: *Journal of Counseling & Development* 96, Nr. 4, 2018

GRØN, Caroline Howard ; BRO, Louise Ladegaard ; ANDERSEN, Lotte Bøgh: *Public managers' leadership identity : Concept, causes, and consequences.* In: *Public Management Review* 22, Nr. 11, 2020

GÜTTEL, Wolfgang H. (Hrsg.): *Erfolgreich in turbulenten Zeiten : Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity.* 2., erweiterte Auflage. Augsburg, München, Baden-Baden : Rainer Hampp Verlag; Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2019

GÜTTEL, Wolfgang H. (Hrsg.): *Erfolgreich in turbulenten Zeiten : Impulse für Leadership | Change Management Ambidexterity.* 3. Auflage, 2021

HALBIG, Susanne: *Führung im Wandel : Führungskräfteberatung in einer Zeit vielfältiger Veränderungsdynamiken.* URL

[http://www.diemutfabrik.de/DL/Fuehrung\\_im\\_Wandel.pdf](http://www.diemutfabrik.de/DL/Fuehrung_im_Wandel.pdf) – Überprüfungsdatum 2022-03-08

HASLAM, S. Alexander ; GAFFNEY, Amber M. ; HOGG, Michael A. ; RAST, David E. ; STEFFENS, Niklas K.: *Reconciling identity leadership and leader identity : A dual-identity framework.* In: *The Leadership Quarterly* 33, Nr. 4, 2022

HENZLER, Herbert A.: *Führung? Führung! : Bewährte Tugenden neu gedacht - aus dem Erfahrungsschatz eines Spitzenmanagers,* 2019

HOLL, Wolfgang: *Führung wagen : Entscheidungs- und Kommunikationshilfen für angehende Führungskräfte : Mit 10 Interviews aus der Praxis.* München : Hanser, 2018

KOCH, Jochen ; LÜHRMANN, Thomas: *Die Identitätstheorie der Führung.* In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 8, Nr. 4. URL <http://dx.doi.org/10.1007/s11613-001-0033-0>, 2001

KOMIVES, Susan R. ; OWEN, Julie E. ; LONGERBEAM, Susan D. ; MAINELLA, Felicia C. ; OSTEEN, Laura: *Developing a Leadership Identity : A Grounded Theory.* In: *Journal of College Student Development* 46, Nr. 6, 2005

KOTTER, John P.: *Leading Change :* Harvard Business Press, 2012

KRISTIN K. MEANY-WALEN ; KARA CARNES-HOLT ; CASEY A. BARRIO MINTON ; KATHERINE PURSWELL ; YULIA PRONCHENKO-JAIN: *An Exploration of Counselors' Professional Leadership Development*. In: *Journal of Counseling & Development* 91, Nr. 2, 2013

MASKOR, Mazlan ; STEFFENS, Niklas K. ; PETERS, Kim ; HASLAM, S. Alexander: *Discovering the secrets of leadership success : Comparing commercial and academic preoccupations*. In: *Australian Journal of Management* 47, Nr. 1, 2022

MAYRING, Philipp: *Qualitative Inhaltsanalyse: Qualitative Inhaltsanalyse*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020

MUELLER, Barbara ; SCHWEIGER, Sylvia: *Führungsbilder, Fallen und HeldInnen*. URL [https://www.researchgate.net/publication/342231569\\_Fuehrungsbilder\\_Fallen\\_und\\_HeldInnen](https://www.researchgate.net/publication/342231569_Fuehrungsbilder_Fallen_und_HeldInnen) – Überprüfungsdatum 2021-01-12

PICHLER, Otmar: *Führungsdefinition – Führungsidentität*. URL <https://www.pichler-training.at/fuehrungsdefinition-fuehrungsidentitaet/> – Überprüfungsdatum 2022-03-08

PRIEST, Kerry L. ; KLIEWER, Brandon W. ; HORNING, Marcia ; YOUNGBLOOD, R. J.: *The Role of Mentoring, Coaching, and Advising in Developing Leadership Identity*. In: *New Directions for Student Leadership* 2018, Nr. 158, 2018

PSCHERER, Jörg: *Resilientes Selbstmanagement – eine Führungsaufgabe der Zukunft*. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 23, Nr. 4, 2016

ROBEISCHL, Carina: *The Influence of Leadership Trainings The Influence of Leadership Trainings on Leader Identity Development*. Linz, Johannes Kepler Universität, Institute of Human Resource and Change Management. 2018. URL <https://epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/2581878?originalFilename=true>

ROCCO, Melissa Lynn: *Moving beyond common paradigms of leadership : Understanding the development of advanced leadership identity*. Digital Repository at the University of Maryland. 2017

RUTZ, Kathrin ; KERNLAND, Tanja: *Neu in einer Führungsrolle: Neu in einer Führungsrolle: Herausforderungen, Stolpersteine und Fettnäpfchen*. URL [https://www.ebi-zuerich.ch/cm\\_data/EBI-Neu-in-einer-Fuehrungsrolle-Kathrin-Rutz-Tanja-Kernland.pdf](https://www.ebi-zuerich.ch/cm_data/EBI-Neu-in-einer-Fuehrungsrolle-Kathrin-Rutz-Tanja-Kernland.pdf) – Überprüfungsdatum 2022-03-08

SCHREYÖGG, Astrid: *Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften*. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 13, Nr. 2, 2006

SCHREYÖGG, Georg ; LÜHRMANN, Thomas: *Führungsidentität : zu neueren Entwicklungen in Führungskonstellationen und der Identitätsforschung*. In: *Zeitschrift Führung + Organisation : ZfO*, Vol. 75., 2006

SCHWEIGER, Sylvia: *Entwicklung eines komplexen Führungsverständnisses mit Hilfe von psychodramatischer Organisationsaufstellung*. In: *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 20, Nr. 1. URL <https://link.springer.com/article/10.1007/s11620-021-00587-z>, 2021

SEIJTS, Gerard ; CROSSAN, Mary ; CARLETON, Erica: *Embedding leader character into HR practices to achieve sustained excellence*. In: *Organizational Dynamics* 46, Nr. 1, 2017

SELBY, Christine L. B.: *Who am I? : Understanding identity and the many ways we define ourselves*. Santa Barbara, California : Greenwood, 2022

VOGEL, Bernd ; REICHARD, Rebecca J. ; BATISTIČ, Saša ; ČERNE, Matej: *A bibliometric review of the leadership development field : How we got here, where we are, and where we are headed*. In: *The Leadership Quarterly* 32, Nr. 5, 2021

WEBER, Susanne Theresia ; WERNITZ, Frank: *Die Inhaltsanalyse nach Mayring als Auswertungsmethode für wissenschaftliche Interviews*. 2021 (IUBH Discussion Papers - Business & Management 6/2021)

YEO, Roland K.: *Get ready to shift*. In: *Organizational Dynamics* 49, Nr. 2, 2020

## 10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Anzahl der Publikationen zum Thema Leadership.....	6
Abbildung 2 - Unterschiede zwischen Leadership und Management nach Henzler ...	7
Abbildung 3 - Publikationen zum Thema Identity leadership und Leader identity .....	10
Abbildung 4 – Leadership Identity development model nach Komives et al. ....	17
Abbildung 5 – Leadership Identity Construction Process nach DeRue und Ashford .	19
Abbildung 6 Einfluss von Führungsstrukturschemata auf das Beanspruchen und Gewähren .....	21
Abbildung 7 - Leadership identity development model nach Gibson et al. ....	23
Abbildung 8 - Zirkulärer Forschungsprozess im Rahmen der qualitativen Sozialforschung nach Weber und Wernitz.....	26
Abbildung 9 - Datenstruktur .....	28
Abbildung 10 – Identitätswandel Struktur .....	61

# 11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 5-1 – Rollenverständnis .....	34
Tabelle 5-2 – Kompetenzverständnis .....	38
Tabelle 5-3 – Aufgabenverständnis .....	41
Tabelle 5-4 – Selbstverständnis .....	44
Tabelle 5-5 – Methodenverständnis .....	48
Tabelle 5-6 – Umgebungsverständnis .....	52
Tabelle 6-1 – Fragestellungen zu den Verständnissen .....	67

## 12 Abkürzungsverzeichnis

FKEP	Führungskräfteentwicklungsprogramme
LID	Leadership Identity Development
Et al.	et alii – „und andere“
S.	Seite
AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise
z.B.	zum Beispiel