



Bachelorarbeit

Übernahme einer neuen Führungsfunktion

Transition und Gestaltung der eigenen
Führungsaufgaben im Rahmen einer neuen
Führungsfunktion

Berenice Bommeli

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: dipl. Psych FH Reto Tremp

Obfelden, Mai 2011

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Danksagung

Allen voran danke ich den Personen der Stadtpolizei Blau, die sich für die Interviews zur Verfügung gestellt haben, insbesondere dem Kommandanten. Herzlich danken möchte ich auch meinem Referenten Reto Tresp, dipl. Psych FH, der mir selbst aus New York mit Rat beiseite stand. Ein weiterer Dank geht an Caroline Weinzinger, lic. phil. I, der Lektorin deren Anregungen sehr hilfreich waren. Ein besonderer Dank gebührt meinem Mann Stefan, der mich in anspruchsvollen Phasen der Arbeit vorzüglich unterstützt hat.

Abstract

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es zu erfahren, wie FührungsnovizInnen die Transition in eine neue Führungsfunktion erleben und welche Führungsaufgaben sie sich vornehmen. FührungsnovizInnen brauchen dabei meist länger als 90 Tage, um in der Führungsfunktion Fuss zu fassen, und erleben den Start oft als belastend. Vor diesem Hintergrund wird eine Beschleunigung und fördernde Begleitung der Transition angestrebt. Aus der aktuellen Forschung wird dazu ein Konzept für eine erfolgreiche Transition erarbeitet.

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurden FührungsnovizInnen einer Stadtpolizei mit qualitativen und quantitativen Methoden begleitet. Dabei ging es um die Priorisierung von Führungsaufgaben, deren praktische Umsetzung in den ersten Wochen und das subjektive Erleben in der Startphase. Die Datenerhebung erfolgte mittels zwei teil-strukturierten Interviews – eines vor dem Start und eines rund 90 Tage danach. Gemäss qualitativer Auswertung konnten die meisten als wichtig eingestuften Führungsaufgaben auch umgesetzt werden – ein Erfolg einer gut vorbereiteten und begleiteten Transition. Die qualitativen Ergebnisse lassen sich in drei Themenfeldern darstellen: Die Phasen der Transition, auftauchende Schwierigkeiten und Selbstreflexion.

Inhalt

Inhalt.....	i
Abbildungen.....	iii
Tabellen.....	iv
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Fragestellungen.....	2
1.3 Aufbau	2
1.4 Abgrenzung.....	3
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Gute Führung als Ausgangspunkt.....	3
2.2 Begriffsklärung	4
2.3 Vorgehensweise bei der Konkretisierung des Begriffs Transition	6
2.4 Die Bedeutung der Transition für Unternehmen und Verwaltungen.....	7
2.5 Work-Transition-Modell.....	7
2.6 Einflussfaktoren des Work-Transition-Modells.....	9
2.6.1 <i>Annahmen zur Work Transition</i>	9
2.6.2 <i>Organisatorische Sozialisation</i>	9
2.6.3 <i>Kultur</i>	11
2.7 Dauer der Transition	12
2.7.1 <i>Die ersten 90/100 Tage</i>	12
2.7.2 <i>Effektive Dauer der Transition</i>	12
2.8 Tätigkeiten in der Transition	13
2.9 Beschleunigung der Transition.....	13
2.10 Phasen der Transition.....	14
2.11 Erleben der Transition	16
2.12 Führungs-NovizInnen und deren Vorstellung von Macht.....	16
2.12.1 <i>Mythos der Macht</i>	16
2.12.2 <i>Macht und Führungsstile</i>	17
2.12.3 <i>Macht und Führungskontext</i>	18
2.13 Stolpersteine während der Transition	18
2.14 Unterstützung für Führungs-NovizInnen durch das Unternehmen	19
2.15 Empfehlungen für die Transition	20
2.15.1 <i>Neff und Citrins 8-Stufen-Plan</i>	20
2.15.2 <i>Watkins 90 Tage Beschleunigungsplan</i>	21
2.16 Konzept für die Gestaltung einer erfolgreichen Transition.....	22
3 Empirischer Teil	23
3.1 Überleitung: Von der Theorie zur praktischen Untersuchung.....	24

3.1.1	<i>Ausgangslage</i>	24
3.1.2	<i>Thesen für eine erfolgreiche Transition</i>	24
3.2	Methodik	25
3.2.1	<i>Qualitative Vorgehensweise</i>	25
3.2.2	<i>Zwei Interviews: Vor dem Start und nach 90 Tagen</i>	25
3.2.3	<i>Fokus auf geplante/ umgesetzte Führungsaufgaben</i>	25
3.2.4	<i>Erstes und zweites Interview</i>	26
3.3	Beschreibung der Befragten	27
3.4	Untersuchungsdurchführung.....	27
3.4.1	<i>Interviews</i>	27
3.4.2	<i>Kurzprotokolle und Transkription</i>	28
3.4.3	<i>Qualitative Inhaltsanalyse</i>	28
4	Darstellung der Ergebnisse	29
4.1	Auswertung Wahrnehmung des Starts am 1. Februar 2011	29
4.2	Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der Führungsaufgaben.....	30
4.2.1	<i>Auswertung bei FührungsnoviçInnen mit fachlicher Führung</i>	30
4.2.2	<i>Auswertung bei FührungsnoviçInnen mit personeller Führung / Einsatzführung</i>	33
4.2.3	<i>Priorisierung und Auswahl der Karten</i>	34
4.3	Fokus Phasen.....	35
4.3.1	<i>Phase ‚Ende‘ (K1)</i>	35
4.3.2	<i>Phase ‚Neutrale Zone‘ (K2)</i>	36
4.3.3	<i>Phase ‚Taking hold‘ (K3)</i>	36
4.3.4	<i>Phase ‚Immersion‘ (K4)</i>	37
4.3.5	<i>Phase ‚Reshaping‘ (K5)</i>	37
4.3.6	<i>Phasen und Transition</i>	38
4.4	Fokus Schwierigkeiten.....	38
4.4.1	<i>Stolpersteine (K6)</i>	39
4.4.2	<i>Überforderung (K7)</i>	39
4.5	Fokus Selbstreflexion	40
4.5.1	<i>Unsicherheit aushalten (K8)</i>	40
4.5.2	<i>Selbstbeobachtung (K9)</i>	41
4.5.3	<i>Selbstreflexion (K10)</i>	42
4.5.4	<i>Feedback (K11)</i>	42
4.5.5	<i>Hilfe suchen (K12)</i>	44
4.5.6	<i>Selbstreflexion und Transition</i>	44
5	Diskussion	44
5.1	Zusammenfassung.....	44
5.2	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	46
5.3	Fazit und Beantwortung der Fragestellungen.....	48
5.4	Methodenkritik.....	50
5.5	Weiterführende Gedanken.....	50
6	Literaturverzeichnis	52
7	Anhang	55

Abbildungen

Abbildung 1: Work-Transition-Modell.....	8
Abbildung 2: Erweitertes Work-Transition-Modell	11
Abbildung 3: Phasen der Transition im Vergleich.....	15
Abbildung 4: Stolpersteine von Watkins und Neff und Citrin im Vergleich	19
Abbildung 5: Konzept für eine erfolgreiche Transition in eine neue Führungsfunktion.....	23
Abbildung 6: Auswertung Wahrnehmung Start.....	29
Abbildung 7: Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der menschenorientierten Führungsaufgaben (FührungsnovizInnen mit fachlicher Führung).....	31
Abbildung 8: Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der sach-/fachorientierten Führungsaufgaben (FührungsnovizInnen mit fachlicher Führung).....	32
Abbildung 9: Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der menschenorientierten Führungsaufgaben (FührungsnovizInnen mit personeller Führung und Einsatzführung).	33
Abbildung 10: Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der sach-/fachorientierten Führungsaufgaben (FührungsnovizInnen mit personeller Führung und Einsatzführung).	34

Tabellen

Tabelle 1: Prioritäten und aufgewendete Zeit während der Transition (mehr Zeit)	13
Tabelle 2: Prioritäten und aufgewendete Zeit während der Transition (weniger Zeit).....	13
Tabelle 3: Konzepte der Macht.....	17
Tabelle 4: Befragte PolizistInnen (n=7).....	27

1 Einleitung

Zum ersten Mal Chef! Die Buchhandlungen sind voll von Büchern wie „gute“ Führung aussieht. Viele bleiben aber recht vage oder rezepthaft, wenn es um die Frage geht, wie „gute“ Führung erlernt werden kann. Doch Führung ist nicht nur eine Frage von Instrumenten, Tipps und Tricks, sondern bezieht sich auf individuelle Haltungen und Verhaltensweisen in einem spezifischen Kontext und gegenüber individuell unterschiedlichen Mitarbeitenden.

Viele Unternehmen betreiben grossen Aufwand, um geeignete Führungskräfte für eine Aufgabe zu finden. In Assessments werden die Kandidatinnen und Kandidaten auf Herz und Nieren geprüft, um die Passung zwischen Stelle und Person so perfekt wie möglich herzustellen. Und dann am ersten Tag der neuen Arbeit werden sie meist ins kalte Wasser geworfen und es heisst „sink or swim“.

Wie soll man sich also verhalten, wenn man zum ersten Mal Chef wird? Wie gelingt die Transition, also der Start und die ersten 90 Tage? Führungskräfte sollen ab dem ersten Tag den Mitarbeitenden Orientierung geben und Sicherheit vermitteln; sie selber sind aber im neuen Job noch orientierungslos und oft unsicher – insbesondere, wenn sie ihre Funktion in einer kritischen Phase antreten. An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an.

1.1 Ausgangslage

Im Zentrum der Arbeit stehen Führungskräfte einer Schweizer Stadtpolizei – nennen wir sie Stadtpolizei Blau. Durch ein umfassendes Reorganisationsprojekt ‚Blau 2011‘, das durch die Firma hr7 GmbH begleitet wurde (in der die Autorin tätig ist), wurden sämtliche Kaderstellen neu konzipiert und in einem Bewerbungsverfahren neu vergeben. Im Fokus dieser Arbeit stehen sieben Stellen des oberen Kaders, die am Ende des Projekts ‚Blau 2011‘ besetzt wurden – mit sechs internen und einem externen Kandidaten. Entsprechend starteten am 1. Februar 2011 sieben Führungskräfte in einer neuen Führungsfunktion.

Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist die Differenzierung der Führungsaufgabe in:

- *Personelle Führung*
- *Führung im Einsatz*
- *Fachliche Führung*

Es wurde definiert, dass nie mehr als zwei Führungsrollen in einer Kaderfunktion konzentriert sein dürfen und, dass z.B. die personelle Führung nicht unter Fachführungsaufgaben leiden darf. Alle drei Führungsfunktionsarten führen auf der Stufe des oberen Kaders direkt oder indirekt Mitarbeitende und sollen daher in der vorliegenden Arbeit einbezogen werden. Das Projekt ‚Blau 2011‘ beinhaltete eine grundlegende Modernisierung der Stadtpolizei, also vom Leistungsauftrag über die Strukturen (Organisation und Prozesse) bis hin zur Kultur. Die kulturellen Aspekte betrafen zum einen die Steigerung der Leistungsorientierung und damit verbunden die Festigung eines modernen Berufsverständnisses und Kompetenzprofils der Stadtpolizisten; zum anderen sollte die etwas zerrüttete, eher auf Misstrauen gründende

interne Zusammenarbeit verbessert werden. Die neuen Führungskräfte traten also ihre Funktion in einer sehr anforderungsreichen Phase an.

1.2 Fragestellungen

Diese empirische Arbeit möchte anhand der Aussagen von Führungskräften folgenden Fragen nachgehen:

- Was nehmen sich anehende Führungskräfte bezüglich ihrer Führungsaufgaben vor?
- Wie gestalten und erleben die neuen Führungskräfte den Prozess der Übernahme einer Führungsrolle in der Praxis?
- Wie gehen Führungskräfte mit allfälligen Abweichungen zwischen Vorstellungen und Realität um?
- Wie verändert sich das persönliche Führungskonzept nach Übernahme der Führungsfunktion?
- Ist eine Annäherung in Bezug auf die von ihnen gewählten Führungsaufgaben unter den Führungskräften wahrnehmbar?

Dieser Arbeit liegen aufgrund des qualitativen und explorativen Charakters zu Beginn keine Hypothesen zugrunde.

1.3 Aufbau

Im ersten theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit wird die relevante Literatur aus dem Fachgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie zur Frage der Transition (siehe dazu auch Begriffsklärung, Kapitel 2.2) gesichtet. Besonders betrachtet werden durchgeführte Studien über den Start in eine neue Führungsfunktion. Die Ratgeberliteratur dazu wird nur am Rande einbezogen, da diese nur wenig wissenschaftlich fundiert ist.

Daraus wird ein Konzept für eine erfolgreiche Transition (in eine neue Führungsfunktion) entwickelt.

Am Beispiel der Stadtpolizei Blau werden im zweiten Teil der Arbeit ausgewählte Aspekte des erarbeiteten Konzepts genauer untersucht. Der Schwerpunkt liegt auf dem Aufgabenverständnis und der damit verbundenen Prioritätensetzung sowie der Reflexion der eigenen Transition. Es werden sieben Polizisten beim Start in eine neue Führungsfunktion begleitet, und dies mit einer eigens dafür entwickelten Methodik. Kern der Untersuchung ist die Auswertung zweier Interviews, eines vor dem Start und eines rund 90 Tage nach der Übernahme der neuen Führungsfunktion. Die Auswertung wird mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse (nach Mayring) durchgeführt. Die Ergebnisse werden im Kapitel 4 zusammengefasst und vorgestellt.

In der Diskussion, Kapitel 5 werden die Ergebnisse interpretiert und kommentiert. Im Zentrum steht die Beantwortung der Fragestellungen. Der Schluss bildet eine kritische Reflexion über die Arbeit und Methode und ein Ausblick mit weiterführenden Gedanken.

1.4 Abgrenzung

Die Untersuchung dieser Arbeit konzentriert sich auf das subjektive Erleben und die subjektive Gestaltung der eigenen Führungsrolle in der Startphase der Funktionsübernahme. Nicht betrachtet werden:

- Das vorausgegangene Reorganisationsprojekt ‚Blau 2011‘ und somit die übergeordnete Organisations- und Kulturentwicklung der Stadtpolizei Blau.
- Die grundsätzliche Eignung der Führungskräfte für ihre Funktion: Das durchgeführte Auswahlverfahren war einerseits mehrstufig und umfassend und der mittelfristige Führungserfolg lässt sich nach nur 90 Tagen nicht stimmig beurteilen.
- Die Sicht der Mitarbeitenden, sowohl zur neuen Organisation, zur Kultur als auch zu ihren neuen Vorgesetzten.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Führungsarbeit im *eigenen* Verantwortungsbereich und weniger auf die Beziehungsarbeit auf Ebene der Peers sowie gegenüber dem eigenen Vorgesetzten, also dem Kommandanten der Stadtpolizei.

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel widmet sich dem Stand und den Erkenntnissen der gegenwärtigen Forschung zum Thema Transition (hier namentlich in eine neue Führungsfunktion). Zum einen werden relevante Aspekte der allgemeinen ‚Work Transition‘, der organisatorischen Sozialisation sowie dem Thema Führung beleuchtet. Zum anderen werden Studien ausgewertet, die sich direkt mit der Übernahme einer neuen Führungsfunktion befassen. Anhand dieser Konzepte wird ein Konzept der Transition erarbeitet, aus dem dann im empirischen Teil die Methodik für die Befragung der Führungskräfte hergeleitet wird.

2.1 Gute Führung als Ausgangspunkt

Ein Hauptschwerpunkt der Führungsliteratur beschäftigt sich mit der Frage nach „guter Führung“. Dies ist auch für FührungsnovizInnen relevant, da diese in der Regel möglichst schnell „gute“ Führungskräfte werden wollen. Das Verständnis, was „gute“ Führung ausmacht, unterscheidet sich jedoch in der Literatur beträchtlich. Dazu folgender Überblick:

Eine Bedingung „guter Führung“ ist zweifelsohne der Erfolg. Der Führungserfolg ist gemäss Wunderer (2009, S. 13) anhand der Faktoren *Qualifikation*, *Motivation* und *Arbeitssituation* zu messen. Diese drei Faktoren werden im Wesentlichen von der Führung geprägt und bestimmen massgeblich die Leistung, das Verhalten sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Gelingt es der Führungskraft die Faktoren positiv zu beeinflussen, so sind die Aussichten auf

eine „hohe ökonomische und soziale Effizienz der Führung um so besser“. Gute Führung führt also zum ökonomischen und sozialen Erfolg.

Ein weiterer Teil der Literatur sieht den entscheidenden Faktor für den Führungserfolg in der Persönlichkeit der Führungskräfte. Howard und Howard (2008, S. 107-109) zum Beispiel haben anhand des Big-Five-Modells mit fünf weitgehend unabhängigen Persönlichkeitseigenschaften – Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit – ein „ideales Führungsprofil“ erarbeitet. Ebenfalls stärker auf die Persönlichkeit bezieht sich Goleman (2008, S. 47). Gemäss seinen Untersuchungen haben erfolgreiche Führungskräfte vor allem eines gemeinsam: Sie alle verfügen über einen hohen EQ, also ein hohes Mass an emotionaler Intelligenz. Ihr Verhalten zeichnet sich durch Selbstreflexion, Selbstkontrolle, die Fähigkeit zur Motivation, Empathie und sozialer Kompetenz aus. Folglich gehen hier die Empfehlungen für Führungskräfte in Richtung Persönlichkeitsentwicklung.

Wieder andere Autorinnen und Autoren fokussieren auf Werkzeuge und Methoden. So z.B. Malik (2006, S. 15-26), der in seinem Buch „Führen, Leiten, Leben“ schreibt, dass alle führen können, wenn nur die richtigen Methoden und Instrumente verwendet werden.

Interessanterweise spricht ein Grossteil der Literatur ausschliesslich Führungskräfte an, die sich schon in der Position des Führens befinden. In der Literatur wird jedoch der *Start* in eine neue Führungsfunktion eher selten behandelt. FührungsnovizInnen erhalten also eine Vielzahl von Hinweisen, was erfolgreiche Führung ausmacht. Der eigentlichen Transition in die neue Führungsfunktion und deren besondere Umstände wird dabei kaum Rechnung getragen.

2.2 Begriffsklärung

Die Begriffe rund um das Thema Führung werden in der Literatur teilweise uneinheitlich verwendet. Daher wird im Folgenden geklärt, wie diese Begriffe in der vorliegenden Arbeit verwendet werden. Die hier zu Grunde gelegten Definitionen sind zum einen in der Literatur abgestützt, zum anderen wurden sie von der Stadtpolizei Blau im Rahmen des Projekts ‚Blau 2011‘ so definiert und von den Kaderleuten verwendet.

Führung: Von Führung, so schreibt Stogdill (1974, S. 7), gibt es fast so viele Definitionen wie es Menschen gibt, die versucht haben, sie zu definieren. Hogen, Curphy und Hogan (1994; zit. nach Howard & Howard, 2008, S. 108) erläutern ihr Verständnis von Führung wie folgt: „Führung enthält das Überzeugen anderer Menschen, ihre eigenen Belange für eine gewisse Zeit zurückzustellen, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, das wichtig ist für die Pflichten und das Wohlergehen der Gruppe“. Gemäss Rosenstiel (zit. nach Häcker & Stapf, 2004) ist

es die bewusste und zielbezogene Einflussnahme durch Strukturen und Personen, was Führung ausmacht.

Führungsaufgabe: Gemäss Neuberger (2002, S. 43) sind „Führungsaufgaben dadurch charakterisiert, dass sie nicht routinisiert zu lösen sind“. Darunter fallen Aufgaben und Probleme, die schlecht strukturiert sind – im Sinne von komplex, kompliziert, mehrdeutig, widersprüchlich, instabil und zeitkritisch. Diese Führungsaufgaben sind es, welche – wenn gut gelöst – zum Führungserfolg führen sollen. Wunderer (2009, S. 13) sieht einen Teil des Führungserfolgs in der sozialen Effizienz: Motivierte und qualifizierte Mitarbeitende erbringen selbst in erschwerten Situationsbedingungen ihre Leistungen. Interessanterweise sehen viele Führungskräfte gerade in der Motivation der Mitarbeitenden eine der schwierigsten Führungsaufgaben.

Führungsnovizin: Die Wortbedeutung von Novize liegt in neu, jung, Neuling (Duden, Herkunftswörterbuch, 2007, S. 564). FührungsnovizInnen sind somit Menschen, die zum ersten Mal eine Führungsposition innehaben. Personen in einer neuen Führungsposition, die aber bereits früher Führungspositionen bekleidet haben, sind somit keine FührungsnovizInnen.

Transition: Transition meint Übergang. In der vorliegenden Arbeit wird damit stets die *Transition in eine neue Führungsaufgabe* verstanden. Zum einen umfasst dies die Phase beginnend kurz vor dem Start – je nach Darstellung – und den ersten 90 Tagen in der neuen Führungsfunktion. Zum anderen wird unter Transition aber auch das subjektive Erleben und Verhalten in den ersten Tagen sowie die Positionierung als Chef bzw. Chefin verstanden. Die Transition in eine neue Führungsaufgabe ist freilich nur *ein* Typus der Transition neben vielen im Kontext der Arbeit (Work Transitions) oder auch ganz anderen Bereiche des menschlichen Lebens.

Führungstypen: In der untersuchten Stadtpolizei wurde im vorhergegangenen Restrukturierungsprojekt ‚Blau 2011‘ ein Konzept der Führung entwickelt, das drei Typen von Führung unterscheidet: *Personelle Führung*, *Führung im Einsatz* und *fachliche Führung*. Das Verantwortungsmodell stellt sich folgendermassen dar:

Personelle Führung: Die Mehrheit der Angehörigen der Stadtpolizei wird von zwei EinsatzteamleiterInnen personell geführt. Unter personelle Führung fällt im Wesentlichen:

- Führungsverantwortung im Einsatzteam in Bezug auf Leistungserbringung, Prozesseinhaltung, Sicherstellen des Betriebes sowie Prägen von Zusammenbeitskultur und Atmosphäre.
- Zielvereinbarung und Qualifikation (Jahresgespräch) mit allen Mitarbeitenden.
- Gewährleisten und Fördern der nötigen Kompetenzen der Angehörigen der Polizei.
- Sicherstellen des Informationsflusses.

- Einbringen und Durchsetzen übergeordneter Belange im Einsatzteam.

Führung im Einsatz: Im Alltag leisten alle Angehörigen der Polizei in unterschiedlicher Zusammensetzung – meist in Zweierteams – Dienst. Unter ‚Einsatz‘ wird der fortwährende Patrouillendienst bei Tag und Nacht ebenso verstanden wie geplante und ungeplante Spezialeinsätze (z.B. Sicherheitsdienst bei einem Eishockeymatch). Die tägliche Einsatzleitung wird von einem sogenannten „Tageschef“ wahrgenommen. Dies ist meistens einer/eine der EinsatzteamleiterInnen oder ein/eine StellvertreterIn. Bei grösseren Spezialeinsätzen kann die Einsatzleitung auch von einem weiteren Mitglied des Stabs verstärkt werden.

Fachliche Führung: PolizistInnen mit fachlicher Führung verfügen nicht nur über spezielles Fachwissen in einem bestimmten Bereich, sie haben in Bezug auf diese Fachthemen gegenüber allen Angehörigen der Stadtpolizei Weisungsbefugnis: Einerseits können und müssen sie in Bezug auf diese Fachthemen Einfluss nehmen. Andererseits unterstehen ihnen Fachverantwortliche aus dem Einsatzbereich, die personell aber dem/der EinsatzteamleiterIn unterstellt sind. Bei der Stadtpolizei sind vier solche Bereichsleitungen mit fachlicher Führung geschaffen worden (diese werden z.T. auch als Stab bezeichnet): Logistik, Gewerbepolizei, Verkehrspolizei sowie Sicherheitspolizei, wobei letztere Funktion vom stellvertretenden Kommandanten ausgeübt wird. Die Bereichsleiter und Bereichsleiterinnen haben in der Regel keine personelle Führungsverantwortung. Die jeweilige Position beinhaltet dennoch anspruchsvolle Führungsaspekte im Bereich Kommunikation, Steuerung oder Motivation, z.B.:

- Koordination des Mitarbeitendeneinsatzes zusammen mit den personellen Vorgesetzten (EinsatzteamleiterIn).
- Gewährleisten der Richtlinien, der Einsatzfähigkeit und Effektivität im Fachbereich.
- Planung, Durchführung und Qualitätssicherung aller Aktivitäten im Fachbereich.
- Indirekte Führung der zugeteilten Mitarbeitenden im Rahmen des Facheinsatzes.
- Planung der fachlichen Weiterbildung zusammen mit dem/der LeiterIn Ausbildung.

2.3 Vorgehensweise bei der Konkretisierung des Begriffs Transition

In den nächsten Kapiteln (Kap. 2.4 – 2.15) sollen zentrale Fragen rund um die Transition aus der vorliegenden Literatur beantwortet werden. Es handelt sich um Fragen wie: Wo findet Transition in Unternehmen statt, was ist überhaupt eine Transition, wie lange dauert eine Transition, bzw. was läuft bei einer Transition ab. Der Fokus liegt auf der Transition in eine neue Führungsfunktion (vgl. Begriffsklärung Kap. 2.2), vorerst werden aber die Erkenntnisse der allgemeinen *Work Transition* zusammengestellt.

In der Literatur finden sich einige Phasenmodelle und damit verbunden besondere Hindernisse, bzw. Erfolgsfaktoren, für die Transition. Diese Ansätze werden miteinander verglichen. Die Transition soll aber auch subjektiv beleuchtet werden: Wie erleben und bewerten

Menschen diesen Prozess? Auch haben FührungsnovizInnen Vorstellungen – etwa in Bezug auf Macht oder Führungsstile – welche hinderlich sein können. Diese Erkenntnisse sind dann vor allem für den empirischen Teil von Wert.

Schliesslich suchen wir konkrete Hilfestellungen für FührungsnovizInnen. Daraus soll abschliessend ein Konzept für eine erfolgreiche Transition abgeleitet werden.

2.4 Die Bedeutung der Transition für Unternehmen und Verwaltungen

Unternehmen und Verwaltungen sind heute keine statischen Gebilde mehr. Immer wieder werden sie neu ausgerichtet, neue Strukturen und Geschäftsfelder werden geschaffen, um die Produktivität, Effektivität und Effizienz zu steigern. Dies hat zur Folge, dass Mitarbeitende neue Funktionen übernehmen, dass neue Teamkonstellationen geschaffen werden, und dass Führungspositionen neu besetzt werden. Dabei ist besonders die Transition in eine neue Führungsaufgabe eine heikle Phase der Instabilität – für die FührungsnovizInnen, deren Team sowie deren Kunden.

Manderscheid und Ardichvili (2008, S. 661-677) bestätigen den Trend, dass die Häufigkeit der Übernahme von Teams durch neue Führungskräfte im letzten Jahrzehnt stark zugenommen hat. Daher wird es immer wichtiger ein Verständnis für die Prozesse im Rahmen von Transitionen, insbesondere Transitionen in eine Führungsfunktion, zu entwickeln.

2.5 Work-Transition-Modell

Gemäss Fouad und Bynner (2008, S. 241-251) ist die Arbeit eines Erwachsenen ein zentraler Baustein seiner Identität. Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte haben dazu geführt, dass ein Mensch seine Stelle oder sogar das Berufsfeld immer häufiger wechselt, bzw. der Kontext seiner Arbeit sich laufend ändert. Solche Veränderungen in Bezug auf den Arbeitsplatz werden in der nachfolgenden Arbeit als *Work Transition* bezeichnet.

Bridges (2009, S. 3-10) unterscheidet zwischen Transition und Veränderung. Er beschreibt die Transition als einen psychologischen Prozess, der emotional gefärbt ist. Dem gegenüber definiert er Veränderung als Wandel der Situation bzw. des Kontexts, und als aus Sicht des Individuums unausweichlich. Im psychologischen Prozess, so Bridges verändern Menschen ihr Verhalten, ihr Konzept der Zeit, ihre Art und Weise zu sprechen und zu denken, sie verändern ihre Art wie sie Informationen wahrnehmen und auswerten, ebenfalls wandelt sich die Selbstwahrnehmung und die Beziehungen zu anderen.

Aus diesen Aspekten der Transition lässt sich folgendes *Work-Transition-Modell* herleiten:

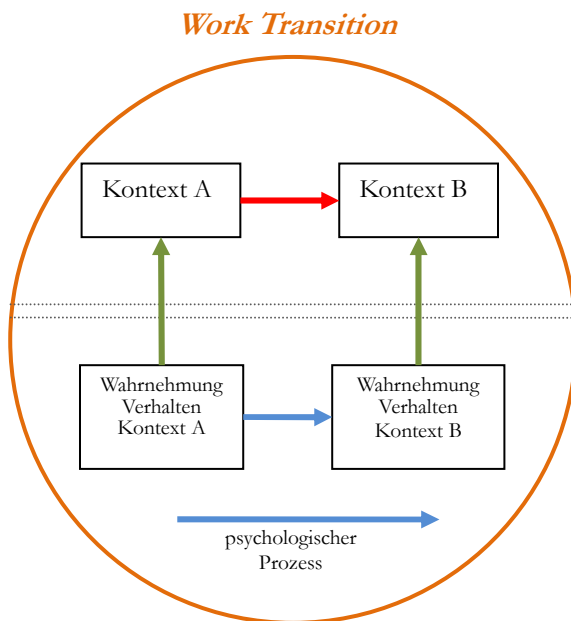


Abbildung 1: Work-Transition-Modell
Quellen: Bridges (2009, S. 3-10) und Fouad und Bynner (2008, S. 241-251); zusammengestellt durch die Autorin

Der Kreis in Abbildung 1 stellt die gesamte *Work Transition* mit ihren einzelnen Elementen dar. Eine Mitarbeiterin wechselt von Kontext A nach Kontext B. Dies kann eine neue Stelle, ein neuer Bereich, ein neues Unternehmen sein.

Die Transition umfasst nun weniger den (physischen) Wechsel von A nach B sondern den psychologischen Prozess: Ihr Verhalten und ihre Wahrnehmung von Kontext A ändert sich, wenn sie sich im Kontext B wiederfindet. Zum Beispiel könnte die Mitarbeiterin die Arbeit im Kontext A als unbefriedigend empfinden und sich daher oft launisch und wenig konstruktiv verhalten. Kontext B erscheint ihr positiver, entsprechend kündigt sie und wechselt die Stelle. Kontext B fordert sie mehr, doch darauf muss sie sich nun erst einmal einstellen.

Obiges Modell passt auch auf FührungsnovizInnen in ihren neuen Führungsaufgaben: Durch die neue Rolle, also die Veränderung des Kontexts, löst dies den psychologischen Prozess bei ihnen aus, in dem sie folglich ein neues Verhalten zeigen und die veränderte Situation neu wahrnehmen müssen.

Dieser psychologische Prozess ist jedoch nie ein scharfer Übergang, sondern ein iterativer Prozess, und er wird von einer Reihe von individuellen sowie organisatorischen Einflussfaktoren überlagert.

2.6 Einflussfaktoren des Work-Transition-Modells

Eine *Work Transition* findet nicht im leeren Raum statt. Die Faktoren, die das Modell und somit den Menschen beeinflussen, müssen in das Modell integriert werden, wenn der Prozess der *Work Transition* verstanden werden will.

2.6.1 Annahmen zur Work Transition

Fouad und Bynner (2008, S. 241-251) erläutern drei Annahmen, auf welchen die gegenwärtigen Theorien zu *Work Transition* basieren.

1. Menschen durchlaufen *Work Transitionen* unter optimalen Umständen.
2. Menschen durchlaufen *Work Transitionen* gewollt.
3. Menschen haben die nötigen Fähigkeiten und Ressourcen um die *Work Transitionen* zu vollziehen.

Das Beispiel unserer Mitarbeiterin ist so ausgerichtet, dass diese drei Annahmen erfüllt werden, stellen jedoch eine Ausnahme dar. Die Realität zeigt sich weit davon entfernt und *Work Transitionen* werden eher in Zeiten der Unruhe durchlaufen.

Fouad und Bynner unterscheiden weiter, ob eine *Work Transition* gewollt oder nicht gewollt vollzogen wird. Eine gewollte *Work Transition* kann also z.B. ein junger Mensch sein, der nach dem Studium eine Arbeitsstelle übernimmt oder eben unsere FührungsnovizInnen, wie sie in der vorliegenden Arbeit betrachtet werden. Gewollte *Work Transitionen*, so schreiben Fouad und Bynner, sind oft mit einer Vorlaufzeit verbunden. Wenn Mitarbeitende sich auf eine Führungsstelle bewerben, haben sie Zeit sich andere Optionen zu überlegen. Es ist möglich, sofern dafür Zeit und Energie aufgewendet wird, sich physisch und psychisch auf die *Work Transition* vorzubereiten. Zudem können die eigenen Fähigkeiten für eine effektive *Work Transition* reflektiert und hinzugezogen werden. Ungewollte *Work Transitionen* stellen im Gegensatz dazu Situationen dar, in der wenig bis keine Alternativen zur Verfügung stehen, also Mitarbeitende, die in Frührente geschickt werden oder denen gekündigt wird.

2.6.2 Organisatorische Sozialisation

Einen weiteren Einflussfaktor stellt die *organisatorische Sozialisation* dar. Gemäss Manderscheid und Ardichvili (2008, S. 665) ist sie eine Messgrösse, die intensiv und gründlich erforscht wurde. Durch die hohe positive Verbindung mit den Messgrössen von Organisationen – wie Leistungserbringung, Zufriedenheit, Commitment, Stress und der Wille zu bleiben – hat die Sozialisation einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das *Work-Transition-Modell*.

Schein (1988, S. 54) beschreibt die *organisatorische Sozialisation* folgendermassen: „It is the process of ‘learning the ropes’, the process of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organization or some subunit thereof.“

Weiter erklären Van Maanen und Schein (1979; zit. nach Fang, Duffy & Shaw, 2011, S. 127-152), dass die *organisatorische Sozialisation* den Prozess darstellt, in dem neue Mitarbeitende Werte, Normen, Einstellungen und Verhalten lernen, um in der neuen Organisation mitwirken zu können. In Bezug auf das *Work-Transition-Modell* bedeutet dies, dass eine zeiteffiziente Sozialisation zu einer reibungsloseren Transition führen kann. FührungsnovizInnen, die eine Stelle antreten, sehen sich ebenfalls dem Prozess der Sozialisation ausgesetzt – im Falle, dass FührungsnovizInnen aus den eigenen Reihen kommen, durchlaufen sie eine Re-Sozialisation.

2.6.2.1 Erfolgsfaktoren der Sozialisation

Der Prozess der Sozialisation – und für unser Thema auch der Re-Sozialisation – wird aus drei Perspektiven wissenschaftlich untersucht: Der *organisatorischen*, der *individuellen* und der *interaktiven* (Fang, Duffy & Shaw, 2011, S. 128).

Die *organisatorische* Herangehensweise untersucht Methoden und Prozesse, die „Organizational Socialization Tactics“, die verwendet werden, wenn es darum geht, neue Mitarbeitende im Prozess der Sozialisation zu unterstützen und zu strukturieren. Hierunter fallen gemäss Jones (1986, S. 263-266) die *inhaltlichen*, die *im Kontext stehenden* und die *sozialen* Taktiken.

- Die *inhaltlichen* geben den Mitarbeitenden einen klaren Bezugsrahmen, in dem sie lernen und sich an die neue Organisation anpassen können.
- Die *im Kontext stehenden* geben Auskunft darüber, welche Aufgaben es zu lernen gilt.
- Die *sozialen* Taktiken sollen den neuen Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, positives Feedback zu bekommen und sich mit der Organisation zu identifizieren.

Die *individuelle* Herangehensweise der Sozialisation fokussiert auf die Eigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale und die Proaktivität der neuen Mitarbeitenden. Miller und Jablin (1991, S. 92-120) beschreiben dies als die Informationssuche, welche drei Arten der Information liefern soll:

- *Referent information*: Was wird benötigt, um die Arbeit erledigen zu können?
- *Appraisal information*: Was wird benötigt, um die Arbeit erfolgreich ausüben zu können?
- *Relational information*: Wie sieht die Beziehung zu den anderen Mitgliedern der Organisation aus?

Ein neuerer Ansatz hat die *organisatorische* und die *individuelle* Betrachtungsweise in einer *interaktiven* Sicht zusammengefasst, um zu verstehen, wie die beiden Betrachtungsweisen sich gegenseitig beeinflussen und die Anpassung für neue Mitarbeitende fördern können (Griffin, Colella & Goparaju, 2000; Gruman, Saks & Zweig, 2006; Kim, Cable & Kim, 2005; zit. nach Fang, Duffy & Shaw, 2011, S. 127-152). Fang, Duffy und Shaw (2011, S. 127-152) kommen zum Schluss, dass eine effektive Sozialisation nur dann vollzogen werden kann, wenn beide Taktiken verwendet werden. Denn beide Sozialisationsfaktoren, *individuelle* und *organisatorische*, helfen dem neuen Mitarbeitenden, mit den übrigen Mitarbeitenden der Organisation zu in-

teragieren und zu kommunizieren, um wichtige Informationen zu erhalten, die den effektiven Start erst ermöglichen. Jones (1986, S. 266) wie auch Allen (2006, S. 239-241) sehen die Taktiken der Sozialisation ebenfalls als Stütze, wenn es darum geht die Ungewissheiten während der Transition zu reduzieren und somit eine schnellere Anpassung an die neue Organisation zu erreichen.

2.6.3 Kultur

Die Kultur in einem Unternehmen prägt das Verhalten und die Wahrnehmung der Mitarbeitenden und ist somit für den psychologischen Prozess der Transition bedeutsam. Gemäss Holton (1996, S. 232-252) müssen FührungsnovizInnen die Kultur verstehen lernen, da sie ihnen die Grundlage bietet, um die informalen Systeme, die Rollen, die Tabus und ihre tägliche Arbeit zu verstehen. Watkins (2003, S. 4-15) zufolge müssen FührungsnovizInnen die kulturellen Auswirkungen auf die neue Führungssituation verstehen; sie müssen wissen, welche Bestandteile der Kultur ihrer Leistung schaden oder helfen können. Wie sieht die Leistungsbereitschaft der Teammitglieder aus? Sind die Teammitglieder in Zeiten der Krisen solidarisch? Und sind die Strukturen so ausgerichtet, dass eine übergreifende Zusammenarbeit geleistet werden kann?

Das in Kapitel 2.5 vorgestellte *Work-Transition-Modell* (Abb. 1) wird somit durch die drei genannten Einflussfaktoren – Annahmen zur Work Transition, die organisatorische Sozialisation und die Kultur – erweitert und bildet für die Arbeit die Basis für FührungsnovizInnen, die eine Transition durchlaufen.

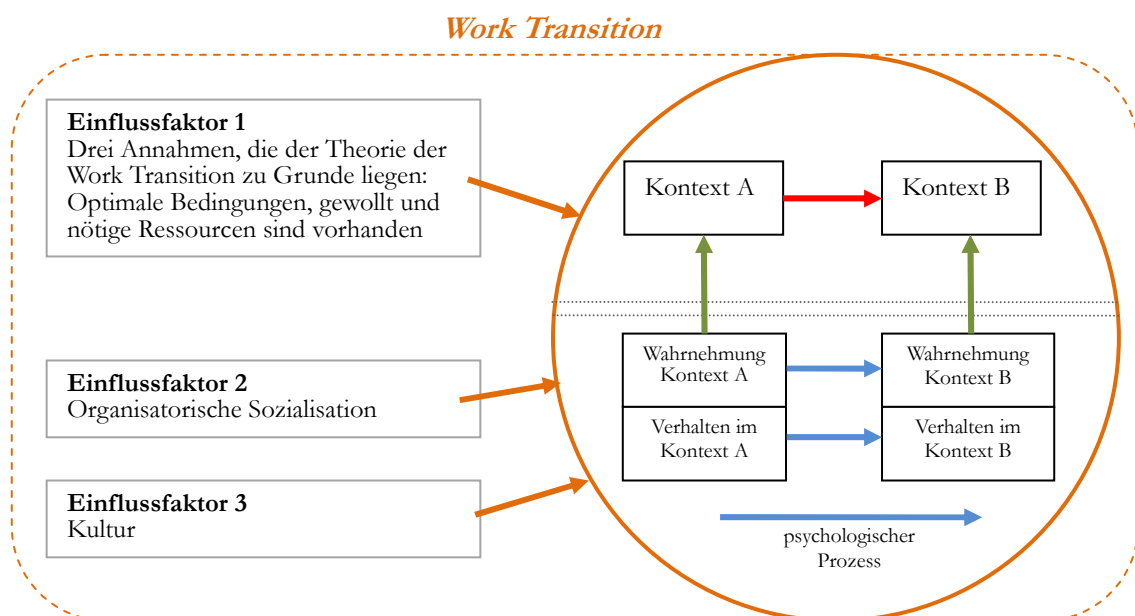


Abbildung 2: Erweitertes Work-Transition-Modell
Quellen: Bridges (2009, S. 3-10), Fouad und Bynner (2008, S. 241-251), Holton (1996, S. 232-252), Manderscheid und Ardichvili (2008, S. 665) und Watkins (2003, S. 4-15); zusammengestellt durch die Autorin

2.7 Dauer der Transition

Eine Transition braucht Zeit. Nicht nur der Wechsel von Kontext A nach B, welcher sich im Falle einer Re-Organisation durchaus über zwei Jahre hinweg ziehen kann, auch der psychologische Prozess wird nicht in ein bis zwei Wochen vollzogen. Wie viel Zeit wird benötigt, wie viel Zeit können sich FührungsnovizInnen für die Transition nehmen? Ein heuristisches Konzept, auf das in der heutigen Gesellschaft oft zurückgegriffen wird, sind die ersten 100 bzw. 90 Tage. Wo liegen die Ursprünge dieses Konzepts?

2.7.1 Die ersten 90/100 Tage

Watkins (2003, S. 1) schreibt zu Beginn seines Buches: „The President of the United States gets 100 days to prove himself; you get 90!“ Das Konzept der 100 Tage „Schonfrist“ kommt aus der ersten Amtszeit von Franklin Delano Roosevelt als Präsident der Vereinigten Staaten. 1933 befand sich das Land in der Wirtschaftskrise. Fast jede Bank war geschlossen, jeder vierte Amerikaner war arbeitslos und die Welt zweifelte an einem erneuten Aufschwung. Franklin D. Roosevelt schlug dem Kongress ein weitreichendes Programm vor, um die Wirtschaft wieder anzukurbeln. *The New Deal* ging in die Geschichte ein! Franklin D. Roosevelt versendete während dieser Zeit 15 Nachrichten an den Kongress, verabschiedete 15 bedeutende Rechtsänderungen, hielt 10 Reden, traf sich zwei mal die Woche mit dem Kabinett, sponserte eine internationale Konferenz, sprach mit ausländischen Staatsoberhäuptern, zeigte niemals Angst und war selten schlecht gelaunt. Amerika hatte nach 100 Tagen ein Gefühl der Erneuerung, der Hoffnung und der Zuversicht. Franklin D. Roosevelt hat mit seiner Agenda ein ganzes Jahrhundert geprägt und die 100 Tage, in denen so viel erreicht wurde, werden auch heute noch als Massstab verwendet.

2.7.2 Effektive Dauer der Transition

Watkins (2003, S. 2-3) Untersuchungen haben ergeben, dass Führungskräfte 6.2 Monate brauchen, um den „Breakeven Point“ zu erreichen, also den Punkt, an dem sie als Führungskräfte wertsteigernd für das Unternehmen sind. Die Transition und damit verbunden das „Ankommen“ in der neuen Führungsfunktion verlangt also noch nicht nach abschliessendem Führungserfolg. FührungsnovizInnen und ihr Umfeld müssen aber ein „Gefühl“ bekommen, die neue Aufgabe im „Griff“ zu haben. Entsprechend wichtig sind demnach die gewählten Tätigkeiten und Prioritäten in der Transition und wie diese von anderen wahrgenommen werden – und noch nicht so sehr Resultate.

2.8 Tätigkeiten in der Transition

Das *Work-Transition-Modell* lässt erahnen (vgl. Kap. 2.5), dass sich Menschen während Transitionen mit einer Vielzahl von Problemen und Aufgaben befassen müssen. Wie sich die Prioritäten verschieben, haben Paese und Wellins (2007, S. 1-21) in ihrer Studie untersucht.

Tabellen 1 und 2: Prioritäten und aufgewendete Zeit während der Transition

Mehr Zeit während der Transition	Weniger Zeit während der Transition
1 Kommunikation	1 Externe Kunden
2 Planung	2 Andere Interessengruppen
3 Teambildung	3 Talente fördern
4 Strategie	4 Netzwerken
5 Beeinflussung	5 Administration

Eher etwas bedenklich ist, dass während der Transition die externen Kunden am meisten vernachlässigt werden.

2.9 Beschleunigung der Transition

FührungsnovizInnen bekommen 90 Tage, um in der neuen Funktion „Fuss zu fassen“. Um wirklich produktiv zu werden brauchen sie aber mindestens 190 Tage. Watkins (2003, S. 2-15) wirft die berechtigte Frage in den Raum, was es Unternehmen wert wäre, wenn FührungsnovizInnen schneller den „Breakeven Point“ erreichen. Er sieht in einer beschleunigten, strukturierten Transitions-Unterstützung von FührungsnovizInnen einen klaren Mehrwert für Unternehmen. Kosten werden gesenkt und im Prozess können die besten Talente ausfindig gemacht und gehalten werden. Dazu führt er folgendes aus:

We don't identify star swimmers by throwing children into the pool unprepared; we teach them to swim, coach them, and then let performance speak for itself. Transition acceleration also is a skill that can be taught. Leaders should not succeed just because they happen to have mentors who are good swim coaches or because they get placed into situations that happen to play their strengths. Neither should promising people fail because they lack these advantages.

Gabarro (1987, S. 2-3) sieht ein Risiko für den Einzelnen aber auch für die Organisation, wenn FührungsnovizInnen nicht effektiv und schnell in die neue Rolle hineinkommen. Er ist zudem erstaunt, warum so wenig Forschung zum Thema der Übernahme einer neuen Führungsfunktion stattgefunden hat. Ein besseres, vertieftes Wissen würde den FührungsnovizInnen und den Organisationen helfen die Transition besser zu verstehen und zu beschleunigen. Neben Hill und Bridges ist Gabarro einer der wenigen, der die Transition von Füh-

rungsnovizInnen systematisch erforscht hat. Die Ergebnisse von Gabarro, Hill und Bridges sollen im nächsten Schritt vergleichend betrachtet werden.

2.10 Phasen der Transition

Gabarro (1987, S. 3-7) hat in seiner Studie mit FührungsnovizInnen aufgezeigt, dass nahezu alle eine Abfolge von fünf Aktions- und Lernphasen durchliefen. Die fünf Phasen nennt er *taking hold*, *immersion*, *reshaping*, *consolidation* und *refinement*.

Taking hold beschreibt die erste Phase, in der sich FührungsnovizInnen in einer intensiven Lernphase befinden. Eine kognitive Landkarte der eigenen neuen Rolle und der Organisation wird erstellt. Probleme, die verstanden werden und für deren Auflösung FührungsnovizInnen eine Idee haben, werden entweder anhand von direkten Umsetzungsmassnahmen gelöst oder in einem weiteren Schritt, wie z.B. anhand einer strategischen Analyse, weiterbehandelt. Während der *Immersion* Phase beginnen FührungsnovizInnen ein vertieftes Verständnis der Organisation zu entwickeln. Themen, die auf den ersten Blick nicht offensichtlich waren, werden diagnostiziert.

Die Aktivitäten der *Reshaping* Phase basieren auf den Erkenntnissen der *Immersion* Phase: Die Führungskraft beginnt, ihren Einflussbereich grundlegend und nachhaltig zu gestalten.

In der *Consolidation* Phase werden nur noch kleinere Verbesserungen angebracht.

Wenn FührungsnovizInnen in der Phase des *Refinement* angelangt sind, haben sie normalerweise die Führung vollständig übernommen. Sollten sie sich in der Situation noch unwohl fühlen, hat dies oft mit aktuellen Problemen zu tun und bezieht sich nicht auf die Situation, dass der Job neu ist.

Parallel dazu hat Bridges (2009, S. 3-75) den psychologischen Prozess (vgl. Kap. 2.5) in einem drei-Phasen-Modells dargestellt – bestehend aus einem *Ende*, einer *neutralen Zone* und einem *Neustart*.

In der ersten Phase *Ende* müssen jene, die sich in der Transition befinden, ihre frühere Rolle aufgeben: „The individuals must let go of the old situation and – what is more difficult – accept the risk of losing the personal and professional identity which went with it“. So kann z.B. ein Führungsnovize nicht zu einer Führungskraft werden, wenn er die Expertenrolle nicht aufgibt.

Die *neutrale Zone* ist das Herzstück der Transition, in der alte Verhaltensweisen, wie eine Schlangenhaut abgestreift und neue erlernt und gelebt werden. Es ist ein anspruchsvoller Prozess, Mitarbeitende sind öfters krank in dieser Phase als in anderen, die Unsicherheit steigt und die Motivation fällt. Bridges beschreibt die Phase als: „the psychological no-man’s-land between the old reality and the new one“. Es ist aber auch der Moment, in dem sich Organisationen und Menschen entwickeln, ja erneuern können.

In der dritten Phase, dem *Neustart* werden die neu erlernten Verhaltensweisen gelebt, neue Kompetenzen werden eingesetzt, Beziehungen zu Menschen sind hergestellt.

Hill (2003, S. 47-115) konnte in ihrer Studie, in welcher sie 19 FührungsnovizInnen befragte und während des ersten Jahres begleitete, zwei Themen aufzeigen: FührungsnovizInnen durchlaufen eine *Transformation* und *Lernen durch Erfahrung*.

Alle FührungsnovizInnen schilderten, dass sie eine *Transformation* erlebt haben – sie alle durchliefen eine psychologische Anpassung. Während der *Transformation* müssen FührungsnovizInnen ihre gemachten Erfahrungen und Erwartungen, auf Grund der neuen Rolle und des organisatorischen Kontextes, grundlegend neu definieren. Von FührungsnovizInnen zur Führungskraft zu werden besteht hauptsächlich darin, zu erleben, wie es ist, eine Führungskraft zu sein. „For managers must *act* as managers before they really understand what their job is or what they are supposed to do“. Durch das Erleben, was es wirklich heisst eine Führungskraft zu sein, sich täglichen Problemen zu stellen, die getroffenen Entscheidungen zu leben und deren Konsequenzen zu tragen und ertragen, wurden FührungsnovizInnen zu Führungskräften, sie *Lernen durch Erfahrung*.

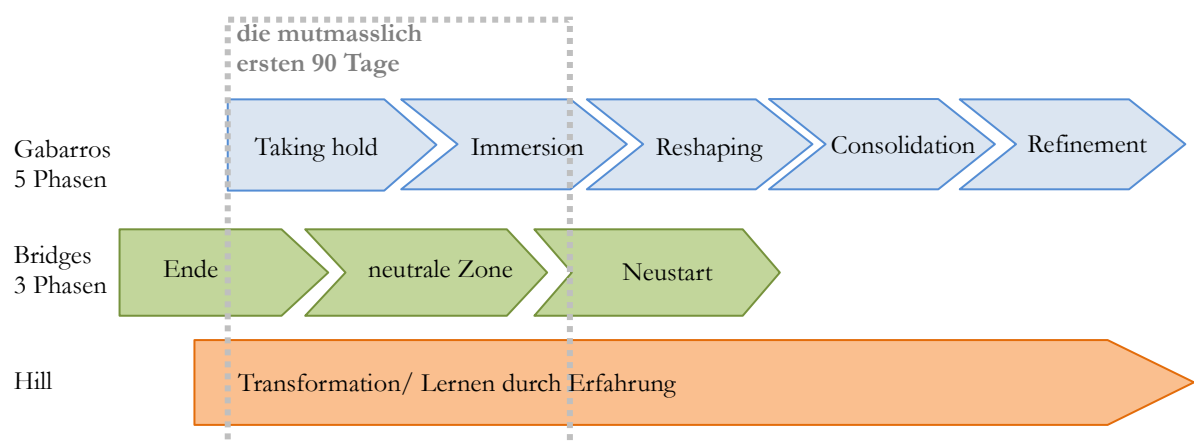


Abbildung 3: Phasen der Transition im Vergleich
 Quellen: Bridges (2009, S. 3-75), Gabarro (1987, S. 3-7) und Hill (2003, S. 47-115);
 zusammengestellt durch die Autorin

Ein exaktes Übereinanderlegen der verschiedenen Phasen und Themen der drei Autoren ist zwar ebenso wenig möglich wie eine allgemeingültige Zuordnung auf der Zeitachse, da die Phasen immer modellhaft bleiben. Dennoch stimmen die Autoren in einigen Punkten überein: Eine Transition (bzw. Transformation) braucht Kraft, Mut und Wille; neue Verhaltensweisen müssen gelernt werden; man exponiert sich. Besonders die neutrale Phase stellt für FührungsnovizInnen eine besondere Herausforderung dar. Wie fühlen diese sich während der Transition, wie erleben sie die Transition?

2.11 Erleben der Transition

In einer Studie – durchgeführt in Kooperation mit dem World Business Magazine – wurden Hunderte von Führungskräften in Asien, Amerika und Europa gebeten, Lebensereignisse nach Schwierigkeit der Bewältigung zu priorisieren. Fast jede fünfte Person nannte *Making a Transition at Work* als das am schwierigsten zu bewältigende Lebensereignis. Auf Platz zwei folgte *Coping with Bereavement* (Umgang mit Verlust) und an dritter Stelle fand sich *Divorce* (Pease & Wellins, 2007, S. 1-21). Gabarro (1987, S. 128-131) hält fest, dass die Transition für FührungsnovizInnen eine sehr anspruchsvolle und mit Stress verbundene Phase darstellt. Weiter erklärt DePree (1990; zit. nach Manderscheid & Ardichvili, 2008, S. 664), dass wenn FührungsnovizInnen eine neue Rolle übernehmen, sie in ein Stadium der Inkompetenz versetzt werden. Gemäss Bridges (2009, S. 39-56) erleben Menschen in der *neutralen Zone* häufig Ungewissheit und Angst. Die Transition stellt demnach eine Zeit der Krise dar, in welcher man sich oft einsam fühlt. Auch Hills (2003, S. 47-115) Studie ergibt ein ähnliches Bild. Die *Transformation* war für die Novizen schwierig, intellektuell wie emotional, und der Prozess war iterativ und langsam.

Hills (2003, S. 47-115) Studie zeigt aber auch ein anderes Bild. FührungsnovizInnen haben oft ein falsches Bild von dem, was es bedeutet, eine Führungskraft zu sein, und verbringen aufgrund dieser Annahmen zu viel Zeit in der *Transformation*.

2.12 FührungsnovizInnen und deren Vorstellung von Macht

Hill (2003, S. 47-115) schreibt, dass FührungsnovizInnen vieles richtig machen. Aber der Einstieg ist oft schwerer als nötig, weil die Vorstellungen davon, was es heisst eine Führungskraft zu sein, zu einfach sind. Hierbei geht es vor allem um das Thema Macht und die Frage nach dem „richtigen“ Führungsstil.

2.12.1 Mythos der Macht

Ein Mythos der sich hartnäckig bei vielen FührungsnovizInnen hält, ist der Glaube an neu verliehene Rechte, Privilegien und Macht. Sie nehmen an, dass die neue Position ihnen mehr Autorität verleiht, dass sie weniger Einschränkungen und Vorgaben ausgesetzt sind und dass sie das tun können, was sie für das Beste für die Organisation halten.

Viele FührungsnovizInnen, die mit diesem Glauben gestartet haben, erlebten ein böses Erwachen und berichteten von einer neuen wechselseitigen Abhängigkeit, in die sie eingeschnürt waren (Hill, 2003, S. 47-115). Natürlich verleiht die neue Position eine gewisse Macht, aber sie muss immer in Abstimmung mit der wechselseitigen Abhängigkeit abgestimmt werden, sonst droht die Vereinsamung (vgl. Kap. 2.11). Können Erklärungen aus dem Konzept der Macht, diesen Mythos erklären?

Gemäss Collins und Raven (1969; zit. nach Häcker & Stapf, 2004) bezeichnet Macht „jede interpersonale Beziehung, in der einige Personen das Verhalten, die Einstellungen, Überzeu-

gungen oder andere Responses anderer Personen zum Teil bestimmen“. Als Synonym zu Macht werden Begriffe wie Autorität, Kontrolle, Status, Prestige, Rang, Einfluss und Dominanz gebraucht. Führung und Macht liegen somit nahe beieinander, da Führung auch immer den Prozess der Einflussnahme betrachtet (Northouse, 2010, S. 7). French und Raven (1962, S. 259-269) unterscheiden fünf Konzepte der Macht, welche Northouse (2010, S. 8) weiter in persönliche Macht und Positionsmacht unterteilt.

Tabelle 3: Konzepte der Macht

Persönliche Macht	Macht durch Identifikation	Die Geführten identifizieren sich mit der Führungskraft.
	Macht durch Wissen	Führungskraft hat Wissen und Erfahrung.
Positionsmacht	Legitime Macht	Macht entsteht durch die Legitimation der Stelle – Vorgesetzter.
	Macht durch Belohnung	Macht entsteht durch die Möglichkeit Belohnungen auszusprechen oder zu vergeben.
	Macht durch Zwang	Macht entsteht durch die Möglichkeit zu bestrafen.

Die Positionsmacht bezieht die Führungskraft durch den formalen Rang. Das Ausmass der persönlichen Macht wird FührungsnovizInnen zugeschrieben und zwar in dem Masse, wie die Geführten die Führungskraft sehen, als Vorbild (Macht durch Identifikation), oder als kompetent und wissend (Macht durch Wissen).

Yukl und Falbe (1991, S. 416-423) haben in empirischen Studien zudem herausgefunden, dass die Effektivität der Führung massgeblich von der persönlichen Macht abhängt und nicht so sehr von der Positionsmacht. Dies ist entscheidend bei der Frage, welcher Führungsstil FührungsnovizInnen zum Erfolg führen können.

2.12.2 Macht und Führungsstile

In den 50er Jahren richtete sich die Forschung auf den Führungsstil und das Verhalten der Führungspersonen. Es wurde untersucht, wie sich eine erfolgreiche Führungskraft in der Gruppe verhält und wie es ihr gelingt die Gruppe zum Erfolg zu führen. In mehreren voneinander unabhängigen Studien – die Ohio-Führungsstudien, die Michigan-Führungsstudien, das Grid-System und das Vier-Faktoren-Führungsmodell – wurde beobachtet, dass sich Führungskräfte in zwei Gruppen aufteilen liessen (Weinert, 2004, S. 470-478):

- Solche mit primär *aufgabenorientiertem* Führungsverhalten
- Solche mit mehr *personenorientiertem* Führungsverhalten

Das *aufgabenorientierte* Führungsverhalten besteht hauptsächlich darin, die Mitarbeitenden über die Elemente der Planung, Organisation und Koordination zu führen. Diese Gruppe Führungskräfte richtet ihren Fokus primär auf die Zielerreichung und hat einen tendenziell direktiven Charakter.

Die *personenorientierten* Führungspersonen richten ihre Aufmerksamkeit mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und deren Zusammenarbeit. Diese Gruppe wird eher partizipativ wahrgenommen.

Die beiden Führungsstile stellen ein Kontinuum unterschiedlicher Führungsverhalten dar, die in der Realität selten in ihrer extremen Form auftreten. Vielmehr bilden sie „eine Vielfalt gradueller Abstufungen“. Ebenfalls wird das jeweilige Verhalten von der Persönlichkeit und dem Wertesystem der Führungskraft geprägt (Weinert, 2004, S. 471).

Eine aktuelle Studie von Sauer (2011, S. 574-587) hat untersucht, welche Effekte der von FührungsnovizInnen gewählte Führungsstil auf das übernommene Team hat und ob ein Zusammenhang zum Führungsstatus besteht. Seine Ergebnisse legen nahe, dass ein Zusammenhang besteht. So führt er aus, dass FührungsnovizInnen, denen wenig „persönliche Macht“ zugeschrieben wird, dann am effektivsten sind, wenn sie die Zügel eng führen, also einen direktiven Führungsstil anwenden. Hingegen verhilft FührungsnovizInnen mit viel „persönlicher Macht“ ein eher partizipativer Führungsstil zum Erfolg.

2.12.3 Macht und Führungskontext

Die Wahl des Führungsstils ist immer auch vom Führungskontext abhängig. Vroom und Jago (2007, S. 17-23) schreiben, dass ein Führungsstil in einer Situation sehr effektiv sein kann, in einer anderen sich als total ineffektiv erweist. Auch Stogdill (1948, S. 64-65) unterstützt diesen Hinweis, in dem er schreibt: „It becomes clear that an adequate analysis of leadership involves not only a study of leaders, but also of situations“. Der Kontext der Polizei, in der die vorliegende empirische Arbeit eingebettet ist, muss daher berücksichtigt werden, wenn der Führungsstil reflektiert werden soll.

Für FührungsnovizInnen ist also eine frühzeitige, realistische Auseinandersetzung mit dem Thema Macht wie auch mit dem vorliegenden Führungskontext hilfreich.

2.13 Stolpersteine während der Transition

Watkins (2004; zit. nach Appelbaum & Valero, 2007, S. 1-8) nennt sieben Stolpersteine, denen FührungsnovizInnen während den ersten Monaten begegnen können. Appelbaum und Valero (2007, S. 4-6) haben in einer Umfrage 175 Manager gebeten, diese Stolpersteine zu priorisieren – vom Faktor, der zum grössten Misserfolg (1) führt, zu dem, der am wenigsten Einfluss (7) auf den Erfolg hat.

Neff und Citrin (2005, S. 235-260) kommen auf zehn Stolpersteine, die zum Misserfolg führen können. Folgende Tabelle stellt die Stolpersteine von Watkins und jene von Neff und Citrin gegenüber, wobei die Stolpersteine Nr. 3, 8 und 10 von Neff und Citrin besonderer Erläuterung bedürfen:

3. *Sporting „the emperor’s new clothes“*: Darunter verstehen Neff und Citrin, dass FührungsnovizInnen kein zuverlässiges Feedback und keine ehrlichen Ratschläge bekommen, weil Mitarbeitende sich mit der Idee Feedback zu geben unwohl fühlen.

8. *Stifling dissent*: Widersprüchlichkeiten und Unstimmigkeiten werden von FührungsnovizInnen im Keim erstickt.

10. *„Dissing“ the predecessor*: Der Vorgänger wird schlecht gemacht.

Watkins (nach Priorität)		Neff und Citrin	
1	Being isolated	Failing to let go of the past identity	1
2	Coming with “The Answer”	Being the know-it-all	2
3	Failing to build coalition	Sporting „the emperor’s new clothes”	3
4	Setting unrealistic expectation	Setting unrealistic expectations	4
5	Being captured by the wrong people	Picking the wrong battles	5
6	Attempting too much	Either making rash decisions or suffering from analysis paralysis	6
7	Staying too long with the existing team	Succumbing to the savoir syndrome	7
		Stifling dissent	8
		Misreading the true sources of power	9
		„Dissing“ the predecessor	10

Abbildung 4: Stolpersteine von Watkins und Neff und Citrin im Vergleich
 Quellen: Neff und Citrin (2005, S. 235-260), Watkins (2004; zit. nach Appelbaum & Valero, 2007, S. 1-8);
 zusammengestellt durch die Autorin

Watkins, Neff und Citrin sind sich einige, dass diesen Stolpersteinen ausgewichen werden kann. Dazu bedarf es einer Vorbereitung auf die Transition.

2.14 Unterstützung für FührungsnovizInnen durch das Unternehmen

Es stellt sich die Frage, wie FührungsnovizInnen unterstützt werden können – z.B. durch das Unternehmen, das ihre Transition zu vereinfachen und die Phase der Unsicherheit möglichst zu verkürzen sucht. Levin (2010, S. 56-72) weist darauf hin, dass viele Organisationen „onboarding“ Support für neue Führungskräfte bieten. Sie fokussieren jedoch mehrheitlich auf Basis-Wissen einer Organisation. Dazu zählen z.B. die Vision/Mission der Firma, die strategische Ausrichtung sowie das neue Vergütungspaket. FührungsnovizInnen sehen sich aber – wie wir gesehen haben – einer Vielzahl anderer Themen und Probleme ausgesetzt. Sie müssen die Dynamik des übernommenen Teams verstehen lernen, sie müssen ihre Rolle und ihren Führungsstil finden und sie müssen neue Arbeitsbeziehungen gestalten, wenn sie erfolgreich werden wollen.

Im Wissen, dass FührungsnovizInnen die Transition als schwierig empfinden und dass das Unternehmen ein grosses Interesse haben sollte, FührungsnovizInnen möglichst schnell

produktiv werden zu lassen, erstaunt es, dass Unternehmen wenig Unterstützung für FührungsnovizInnen vorsehen.

Aus der Literatur lassen sich jedoch einige Lernfelder für die FührungsnovizInnen zusammentragen.

2.15 Empfehlungen für die Transition

2.15.1 Neffs und Citrins 8-Stufen-Plan

Für eine effektive Transition beschreiben Neff und Citrin (2005, S. 82) einen 8-Stufen-Plan bestehend aus:

1. Prepare yourself during the countdown
2. Align Expectations
3. Shape your Management Team
4. Craft Your Strategic Agenda
5. Start Transforming Culture
6. Manage your Board/Boss
7. Communicate
8. Avoid Common Pitfalls

Einige Stufen können gleichzeitig stattfinden und mehrere werden fortlaufend Thema der FührungsnovizInnen sein. Zu jeder Stufe formulieren Neff und Citrin weitere Aktionen. Für die vorliegende Arbeit werden die Stufen 1, 2 und 7 genauer betrachtet, da sie für den empirischen Teil relevant sind.

Dan Schulman, CEO der Firma Virgin Mobile USA, bringt die erste Stufe *Prepare yourself during the countdown* auf den Punkt, wenn er sagt:

The days up to the point when you actually start your new job are some of the most important to being successful. Day one on the job better not be “day one” where you’re putting your action plan into place; it should be well under way by the time you get there.

Die Vorbereitung zur Transition muss also *vor* dem Start in die neue Aufgabe beginnen.

2. Align Expectations: Die eigenen Erwartungen mit denen der Organisation, seien diese Mitarbeitenden, Peers oder Vorgesetzte, abzugleichen, stellt einen der wichtigsten Aspekte für einen erfolgreichen Start dar. Hilfreich hierfür können Fragen sein, die direkt an vorgesetzte Personen gestellt werden. Aber auch das Wissen darum, dass Mitarbeitende bei einem ersten Meeting herausfinden wollen, ob der neue Chef gut oder schlecht für sie sein wird, kann helfen, die Erwartungen zu justieren.

7. Communicate: Kommunikation ist ein zentraler Aspekt der Führung. FührungsnovizInnen sollten oft kommunizieren und die Taktik der guten Kommunikation beherrschen.

2.15.2 Watkins 90 Tage Beschleunigungsplan

Watkins (2003, S. 9-235) Vorschlag basiert auf zehn Schlüsselaktionen, denen sich FührungsnovizInnen annehmen müssen, um eine beschleunigte und strukturierte Transition zu durchlaufen:

1. Promote yourself
2. Accelerate your learning
3. Match strategy to situation
4. Secure early wins
5. Negotiate success
6. Achieve alignment
7. Build your team
8. Create coalitions
9. Keep your balance
10. Expedite everyone.

Für die vorliegende Arbeit werden die Schlüsselaktionen 1, 2, 3, 7, 9 und 10 genauer beleuchtet, da im empirischen Teil darauf zurückgegriffen wird.

1. Promote yourself: Watkins beschreibt damit den mentalen Bruch vom alten zum neuen Job, den es für eine effektive Transition benötigt. Davon auszugehen, was bis jetzt zum Erfolg geführt hat, sei dies Verhalten, Vorgehensweisen oder Stil, kann zur grössten Falle werden. McCall (1998; zit nach Yukl & Mahsud, 2010, S. 81-93) ergänzt, dass Verhaltensweisen und Kompetenzen im vorhergehenden Job wohl Stärken waren, auf einmal jedoch zu Schwächen werden können, wenn FührungsnovizInnen nicht flexibel genug sind, sich der neuen Situation anzupassen.

2. Accelerate your learning: Für eine erfolgreiche Transition ist es wesentlich, dass die Lernkurve so schnell wie möglich nach oben steigt. Dies bedeutet, den Markt der Organisation zu verstehen, deren Produkte, Technologien, Systeme, Strukturen, wie auch dessen Kultur und Politik.

3. Match strategy to situation: Eine exakte Diagnose der Situation und der Organisation ist wichtig, um den eigenen Aktionsplan präzise zu planen.

7. Build your team: Die Teammitglieder kennenzulernen und einschätzen zu können ist eine der fundamentalen Aufgaben der FührungsnovizInnen, um die kommenden Aufgaben mit dem Team lösen zu können.

9. Keep your balance: Risiken die Perspektive zu verlieren, sich einsam und ausgeschlossen zu fühlen und falsche Entscheidungen zu treffen, treten während der Transition häufig auf (vgl. Kap. 2.11). Daher ist ein gutes Netzwerk, das Beratung und Coaching anbietet eine unersetzliche Ressource.

10. *Expedite everyone*: Eine weitere Aufgabe sieht Watkins darin, den Direktunterstellten, den Vorgesetzten aber auch den Peers bei ihrer eigenen Transition zu helfen und diese zu beschleunigen. Je schneller die Direktunterstellten die Transition durchlaufen haben, desto mehr wird es der eigenen Leistung zu Gute kommen. Zudem ist der Gewinn dank der beschleunigten Transition für eine Organisation und deren Individuen gewaltig (vgl. Kap. 2.9).

Watkins und Neff und Citrins Resultate weisen viele Übereinstimmungen auf. Jeff Immelt, Vorsitzender und CEO von General Electric fasst es treffend in folgenden Worten zusammen:

Leadership is an intense journey into yourself, particularly if you want to go all the way. It's how far you're going to go, how fast you're going to learn, how much you can improve. You never get the top job because of what you know. It's all about how fast you learn, how much you can adapt.

2.16 Konzept für die Gestaltung einer erfolgreichen Transition

Die folgende Darstellung baut auf den bisherigen Erkenntnissen auf und soll skizzieren, wie Transitionen erfolgreich gestaltet werden können. Kontext B ist dabei die neue Führungsfunktion, während Kontext A noch keine Führungsaufgabe beinhaltet. Auch hier wird der psychologische Prozess (Wahrnehmung und Verhalten) parallel zum Kontextwechsel dargestellt. Doch sowohl der neue Kontext als auch der psychologische Prozess sind keineswegs starr, sondern lebendig, wechselwirkend und Teil eines fortlaufenden individuellen und organisatorischen Lernprozesses.

Transition in eine neue Führungsfunktion

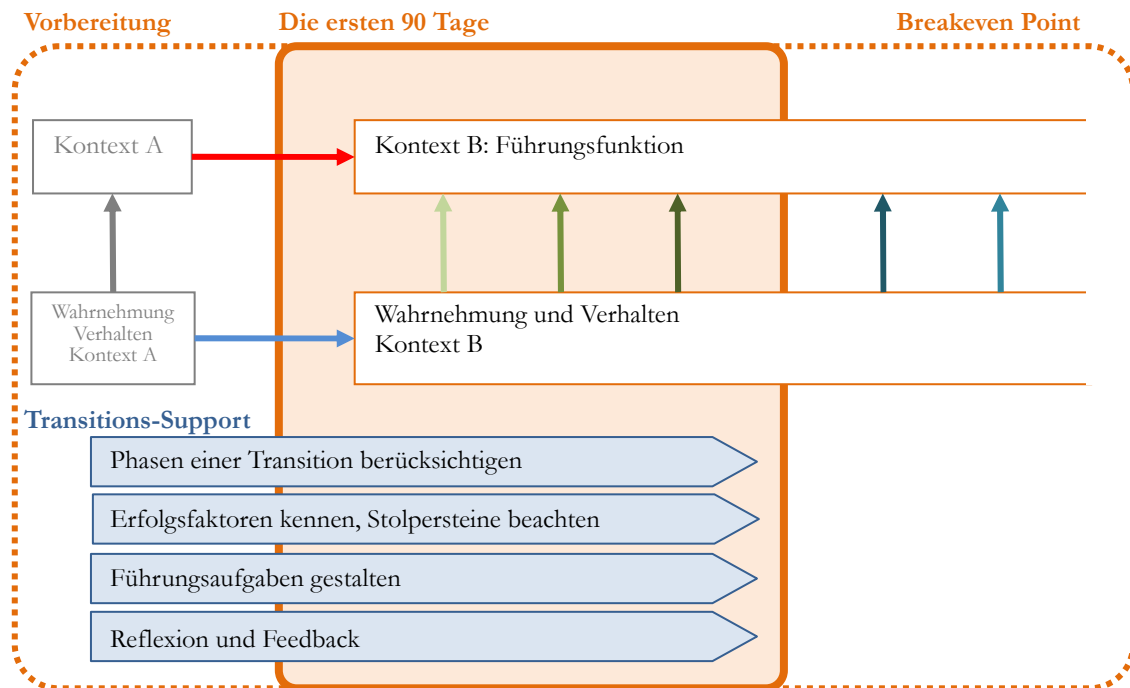


Abbildung 5: Konzept für eine erfolgreiche Transition in eine neue Führungsfunktion
 Quellen: Bridges (2009, S. 3-75), Fouad und Bynner (2008, S. 241-251), Gabarro (1987, S. 3-131), Hill (2003, S. 47-115), Neff und Citrin (2005, S. 235-260) und Watkins (2004; zit. nach Appelbaum & Valero, 2007, S. 1-8);
 zusammengestellt durch die Autorin

Der Transitions-Support und damit die Transition beginnt vor dem Start in die neue Funktion im Kontext B und beinhaltet zunächst das Kennen der Phasen einer Transition. Danach erfolgt die Auseinandersetzung mit Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen, auf die obige Autoren hinweisen. Dann sollten FührungsnovizInnen ihre Führungsaufgabe gestalten (personen- und aufgabenorientierte Aspekte) – im Kontext der neuen Führungsfunktion (Unternehmenskultur, Macht und Führungsstil). Schliesslich müssen sie sich selber, ihre Wahrnehmungen und Verhaltensweisen laufend reflektieren und Feedback einholen, um so den eigenen Lernprozess zu gestalten.

3 Empirischer Teil

In den folgenden Kapiteln wird die im Rahmen dieser Bachelorarbeit durchgeführte qualitative und quantitative Untersuchung vorgestellt. Im Kapitel 3.1 werden die Ausgangslage und sieben Thesen für eine erfolgreiche Transition beschrieben, die aus dem vorgängigen Theorieteil abgeleitet werden. In den Kapiteln 3.2, 3.3, und 3.4 werden das methodische Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung und die Beschreibung der Befragten dargestellt. Die gewonnen Ergebnisse werden in Kapitel 4 quantitativ und qualitativ präsentiert und anschliessend in Kapitel 5 in Bezug auf die vorliegenden Fragestellungen diskutiert und kritisch hinterfragt.

3.1 Überleitung: Von der Theorie zur praktischen Untersuchung

3.1.1 Ausgangslage

Die vorliegende empirische Arbeit wird im Anschluss an das Reorganisationsprojekt ‚Blau 2011‘ durchgeführt (vgl. Kapitel 1.1). Sie basiert auf den im ersten Teil herausgearbeiteten theoretischen Erkenntnissen und dem „Konzept für eine erfolgreiche Transition in eine neue Führungsfunktion“ (vgl. Abb. 5). Aus diesem Konzept sind folgende sieben Thesen für eine erfolgreiche Transition und entsprechende Erkenntnisse für das Untersuchungsdesign ableitbar.

3.1.2 Thesen für eine erfolgreiche Transition

1. Es gibt nicht *die* Transition: Person, Situation, Kontext und Führungsbereich machen jede Transition individuell. Entsprechend individuell und spezifisch müssen die Vorbereitung und die Transition sein. *Erkenntnis für das Untersuchungsdesign:* Dies spricht für einen individuellen und damit qualitativen Untersuchungsansatz.
2. Tag *eins* ist nicht Tag *eins*: Die Vorbereitung auf die Transition beginnt bereits vor der Übernahme der neuen Führungsfunktion. *Erkenntnis für das Untersuchungsdesign:* Eine erste Befragung sollte bereits vor dem Start in eine neue Funktion ansetzen.
3. Die Transition ist eine Phase des Lernens: Bisheriges wie auch Bewährtes muss losgelassen werden können. Es gilt, neue Verhaltensweisen zu entwickeln, zu erproben und neue Erfahrungen zuzulassen. *Erkenntnis für das Untersuchungsdesign:* Im Zentrum der Untersuchung stehen konkrete Verhaltensweisen (geplante und durchgeführte).
4. Der Fokus bei einer Untersuchung im Rahmen der ersten 90 Tage kann nicht bereits auf dem Erfolg und den umfassenden Resultaten liegen – wohl aber auf klaren Führungsprioritäten. *Erkenntnis für das Untersuchungsdesign:* Die Führungsprioritäten sollen herausgearbeitet werden.
5. In der Transition müssen Erwartungen geklärt werden. Daraus abgeleitet müssen sich FührungsnovizInnen klar darüber werden, wie sie ihre Führungsaufgaben gestalten und wahrnehmen wollen. *Erkenntnis für das Untersuchungsdesign:* Die Erwartungen und Vorstellungen der FührungsnovizInnen über ihre Führungsaufgabe sollen berücksichtigt werden.
6. FührungsnovizInnen sollen ihre Macht nicht zu sehr auf die Position abstützen, sondern auf ihre persönliche Kompetenz, ihr Auftreten und ihre Wirkung. *Erkenntnis für das Untersuchungsdesign:* Es soll erhoben werden, wie sich die NovizInnen zum Thema Macht äußern.
7. Eine Transition ist belastend und anforderungsreich. Bekannte wie auch neue Vertrauenspersonen können helfen, als SparringpartnerIn zu fungieren, die Kräfte einzuteilen, Isolation zu vermeiden, Lernerfahrungen zu reflektieren und Stabilität zu geben. *Erkenntnis für das Untersuchungsdesign:* Die Untersuchung selber soll den Teilnehmenden eine Plattform bieten, ihre eigene Transition zu reflektieren.

3.2 Methodik

3.2.1 Qualitative Vorgehensweise

Um das Thema dieser Bachelorarbeit zu untersuchen, wurde ein qualitatives Vorgehen mit halb-strukturiertem Interview gewählt. Dies bot sich an, da es ein breites Spektrum an Kombinationen von Frageformen ermöglicht (Helfferich, 2011, S. 36). Durch die Verwendung einer qualitativen Methode wird versucht „ein besseres Verständnis für die Antworten in ihrem jeweiligen Kontext“ (Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer, 2008, S. 12) zu erlangen. Den Mehrwert, der aus einer qualitativen Evaluation hervorgeht, beschreiben Kuckartz et al. (2008, S. 66-73) unter anderem in folgenden Punkten:

- Die Perspektive in der qualitativen Evaluation ist fallorientiert. Das Gegenüber in der Untersuchung wird ganzheitlich als Mensch wahrgenommen und durch eine wiederholte Befragung ist es sogar möglich, eine Veränderung des Verhaltens zu beobachten. Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist dies z.B. die Wahrnehmung des Führungsverhaltens.
- Eine bessere Bewertung der Interviews kann erfolgen, da die Reaktionen des/der InterviewpartnerIn miterlebt wird, d.h. ob der/die Interviewte beispielsweise gelangweilt wirkte, auf die Fragen nur kurze Antworten gab und in welchem Maße der/die Interviewte authentisch wirkte.
- Durch die direkte Interaktion zwischen Forschenden und Untersuchten kann vertiefter auf die Fragen eingegangen werden, Untersuchte sowie Forschende können beispielsweise Rückfragen stellen und differenzierte Aussagen kommen zustande.

3.2.2 Zwei Interviews: Vor dem Start und nach 90 Tagen

Die Transitionsforschung legt nahe, sich schon vor der Übernahme der Führungsfunktion mit der Aufgabe zu befassen (vgl. Kap. 2.15). Aufgrund des Reorganisationsprojektes ‚Blau 2011‘ war bekannt, wann die neue Organisation starten und somit die FührungsnovizInnen ihre neuen Aufgaben übernehmen würden. Daher wurde entschieden, zwei Interviews zu führen. Das erste vor dem Start und das zweite rund 90 Tage danach. Der Fokus lag hierbei auf der Gestaltung der Führungsaufgabe.

3.2.3 Fokus auf geplante/ umgesetzte Führungsaufgaben

Um für Forschende und Untersuchte eine gemeinsame Sprache für den Führungsalltag zu erzielen, wurden 24 Führungsaufgaben vorgängig beschrieben, aufgeteilt in:

- menschenorientierte Führungsaufgaben (vgl. Anhang A) und
- sach- / fachorientierte Führungsaufgaben (vgl. Anhang B)

Führungsaufgaben sind diesbezüglich nie trennscharf, d.h. in einer menschenorientierten Führungsaufgabe findet sich immer auch ein Anteil einer sach-/fachorientierten Aufgabe - und umgekehrt. Die Zuordnung einer Aufgabe erfolgte schwerpunktbezogen: Eine Aufgabe wie zum Beispiel „Mitarbeitende persönlich entwickeln“, die zu zwei Drittel menschenorientiert ist, wurde demnach der Kategorie „menschenorientierten Führungsaufgaben“ zugeordnet.

Die Führungsaufgaben wurden mit dem Kommandanten der Stadtpolizei Blau basierend auf den neu erstellten Funktionsbeschreibungen der Stadtpolizei entwickelt sowie mit dem Referenten reflektiert, ergänzt und modifiziert.

3.2.4 Erstes und zweites Interview

Für die Befragungen wurden zwei Interview-Leitfäden erstellt (vgl. Anhang C und Anhang D). Im ersten Interview wurden die FührungsnovizInnen gebeten, sieben für sie zentrale Aufgaben aus 24 Führungsaufgaben zu wählen. Den FührungsnovizInnen wurden die Führungsaufgaben auf kleinen Karten vermischt präsentiert. Für jede gewählte Führungsaufgabe sollten sie konkrete Massnahmen beschreiben. Am Schluss wurden sie aufgefordert, die sieben Führungsaufgaben zu priorisieren.

Das zweite Interview hatte zum Ziel die gewählten Führungsaufgaben und die beschriebenen Massnahmen zu reflektieren: Was konnten sie von den selbst gewählten Massnahmen umsetzen, wie ist es ihnen bei dieser Umsetzung ergangen?

Zudem wurden die FührungsnovizInnen gebeten, für nachfolgende Punkte eine quantitative Bewertung zu geben:

- Wahrnehmung des Starts am 1. Februar 2011.
- Wichtigkeit und Umsetzung pro gewählte Führungsaufgabe für den befragten Zeitraum.

Die Bewertungsskalen stellen sich folgendermassen dar:

Start			
1 schwierig unangenehm	2 eher schwierig	3 eher positiv	4 hervorragend sehr positiv

Wichtigkeit			
1 unwichtig	2 eher unwichtig	3 eher wichtig	4 sehr wichtig

Umsetzung			
1 keine Aktion	2 teilweise umgesetzt	3 mehrheitlich umgesetzt	4 volumfänglich umgesetzt, eigene Vorstellungen voll erfüllt

Es wurde eine gerade Zahl der Antwortmöglichkeiten verwendet, da dies zu einer Entscheidung nach einer Seite zwingt. Den Antworten wurden natürliche Zahlen zugeordnet.

3.3 Beschreibung der Befragten

Die für die Arbeit befragten Personen stammen alle aus der Stadtpolizei Blau, da an das vorhergegangene Reorganisationsprojekt ‚Blau 2011‘ angeknüpft wurde. Alle PolizistInnen erklärten sich bereit, an der Befragung teilzunehmen. Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Population. Aus Gründen der Vertraulichkeit, werden keine weiteren Daten der PolizistInnen erwähnt.

Tabelle 4: Befragte PolizistInnen (n=7)

Kürzel InterviewpartnerIn	Funktion	Führungsverantwortung
A	LeiterIn Einsatzteam 1	personelle Führung Einsatzführung
B	LeiterIn Einsatzteam 2	personelle Führung Einsatzführung
C	Stv. LeiterIn Einsatzteam 1	Einsatzführung stv. personelle Führung
D	Stv. LeiterIn Einsatzteam 2	Einsatzführung stv. personelle Führung
E	BereichsleiterIn 1	fachliche Führung
F	BereichsleiterIn 2	fachliche Führung
G	BereichsleiterIn 3	fachliche Führung

Die Interviews wurden ebenfalls mit dem Kommandanten und dem Stv. Kommandanten durchgeführt. Sie dienten jedoch nur als Vergleichsgruppe für die Auswertungen.

3.4 Untersuchungsdurchführung

3.4.1 Interviews

Im November 2010 wurde das Konzept der Befragung mittels einer Präsentation (vgl. Anhang E) den PolizistInnen vorgestellt. Im Dezember 2010 und Januar 2011 fanden die ersten, Ende März/Anfang April 2011 die zweiten Interviews statt. Die Interviews wurden jeweils in den Räumlichkeiten der Stadtpolizei Blau durchgeführt. Lediglich ein Interview war extern. Die Interviews wurden auf Schweizerdeutsch geführt und mittels eines Tonbandgeräts aufgenommen. Die Dauer der ersten Interviews lag zwischen 35 Minuten und 1 Stunde 35 Minuten. Die der zweiten dauerten zwischen 29 Minuten und 1 Stunde 50 Minuten. Im Anschluss wurde ein „Postscriptum“ erstellt mit persönlichen Beobachtungen zum Interviewverlauf und zur Gesprächsatmosphäre.

3.4.2 Kurzprotokolle und Transkription

Die ersten neun Interviews wurden anhand von Kurzprotokollen zusammengefasst und nach Erstellung per E-Mail den Befragten persönlich zugeschickt. Dies ermöglichte eine erste Überprüfung der Daten – stellte aber auch sicher, dass die Interviewten die von ihnen gewählten Prioritäten im Verlauf der Transition präsent hatten. Im Anhang F ist ein exemplarisches Kurzprotokoll einsehbar. Alle weiteren können auf Wunsch bei der Autorin eingesehen werden.

Die zweiten Interviews mit den sieben FührungsnovizInnen wurden wörtlich und vollständig von Schweizerdeutsch in die Standardsprache transkribiert, wobei Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet wurde (Mayring, 2002, S. 91). Dieses Vorgehen ist zulässig, da in der vorliegenden Untersuchung die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund stand. Bei der Transkription fanden allgemeingültige Richtlinien zur Textgestaltung von Transkriptionen Verwendung. Die Personen sind mit dem jeweiligen InterviewpartnerIn-Kürzel (vgl. Kap. 3.3) und Doppelpunkt gekennzeichnet und der gesamte Text ist seitenweise durchnummeriert (Boehm, Legewie & Muhr, 1993; zit. nach Bortz & Döring, 2006, S. 312). Durch die Transkription entstanden insgesamt 114 A4-Seiten Text, der die Basis für die Interpretation lieferte. Darauf basieren alle Zitate, die in ihrem Wortlaut übernommen wurden, um eine grösstmögliche Authentizität zu gewährleisten. Die Originale der Transkription können bei der Autorin eingesehen werden.

3.4.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Einzelinterviews wurden nach der Transkription mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 114) ausgewertet. Das Ziel, eine bestimmte Struktur aus den Erhebungsdaten herauszufiltern, legte als Auswertungsmethode die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nahe. Mayring sieht das Herzstück dieser Technik darin, das „Kategoriensystem so genau zu definieren, dass eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien immer möglich ist“ (2002, S. 118). Die Kategorien wurden durch deduktives und induktives Vorgehen entwickelt. In der deduktiven Vorgehensweise wurden drei Schwerpunkte – *Fokus Phasen*, *Fokus Schwierigkeiten*, *Fokus Selbstreflexion* – festgelegt, die sich auf die im Literaturstudium erarbeiteten Theorien stützen.

Während des ersten Durchgangs wurde das Datenmaterial gesichtet und aus relevanten Sinn-einheiten induktiv neue Kategorien gebildet sowie Ankerbeispiele festgelegt. Anschliessend folgte die Codierung der entsprechenden Textstellen, die Präzisierung und Anpassung des Kategoriensystems. Das Kategoriensystem findet sich als Übersicht im Anhang G.

4 Darstellung der Ergebnisse

In den Kapiteln 4.1 und 4.2 werden die quantitativen Ergebnisse der Befragung präsentiert. Die Kapitel 4.3, 4.4 und 4.5 beinhalten die Inhaltsanalyse sortiert nach den jeweiligen Kategorien. Die zusammenfassenden Ausführungen werden zur Illustration durch Aussagen der befragten Personen ergänzt.

4.1 Auswertung Wahrnehmung des Starts am 1. Februar 2011

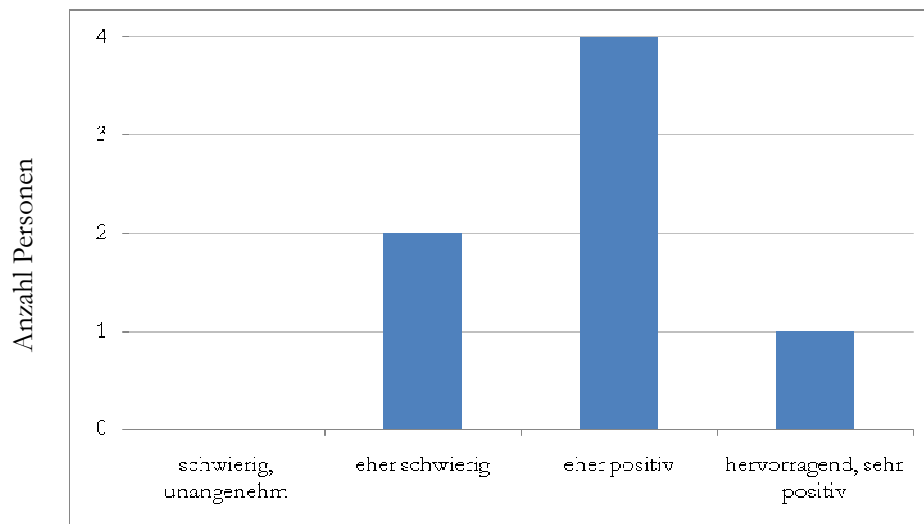


Abbildung 6: Auswertung Wahrnehmung Start

Fünf der FührungsnovizInnen empfanden den Start entweder *eher positiv* oder sogar *hervorragend, sehr positiv*. Zwei bewerteten den Start mit *eher schwierig*. Keiner empfand den Start als schwierig und unangenehm.

Positive Äusserungen

Ein Grossteil der Novizen beschreibt den Übergang als fliegend, ruhig, interessant und spannend. Einige Novizen waren auch überrascht, wie gut die Mannschaft auf den Wechsel reagiert hat. Ein Führungsnovize fand es interessant, dass auch die Bevölkerung die Neuorganisation und Neuausrichtung positiv wahrgenommen habe. Ein Führungsnovize erzählt, dass er Glückwunschkarten erhalten hat, was ihn besonders freute. Es wird mehrheitlich erwähnt, dass die guten Vorbereitungen aus dem Reorganisationsprojekt heraus für den Start geholfen haben.

Negative Äusserungen

Für einen Führungsnovizen war der Start nervös und hektisch. Ein paar Mitarbeitende hätten sich nicht an die neuen Strukturen gehalten und dadurch Verwirrung verursacht. Ein weiterer Führungsnovize hätte sich einen späteren Start gewünscht. Seines Erachtens nach war die Mannschaft noch nicht so weit und es sei „alles etwas schnell“ gegangen.

4.2 Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der Führungsaufgaben

Im ersten Interview – noch vor dem Start – wählten die Teilnehmenden die aus ihrer Sicht wichtigen Führungsaufgaben und deren Priorität aus. Diese Auswahl und die Bewertung der Umsetzung wurden dann im zweiten Interview bestätigt bzw. ergänzt. Die Auswertung dieser Auswahl soll im Folgenden quantitativ dargestellt werden, da sie einen wichtigen Aspekt der Transition bildet.

Im ersten Interview wurde bereits deutlich, dass die FührungsnovizInnen mit fachlicher Führung mehrheitlich sach-/fachorientierte Führungsaufgaben wählten und die mit personeller Führung mehrheitlich menschenorientierte Führungsaufgaben. Demzufolge wird die folgende Auswertung nach fachlicher und personeller Führung getrennt – drei Personen mit fachlicher Führung und vier Personen mit personeller bzw. einsatzbezogener Führung.

Es wurde dabei eine kumulative Bewertung vorgenommen. Wenn als Beispiel zwei FührungsnovizInnen die Führungsaufgabe „Mitarbeitende bei der Arbeit“ begleiten gewählt haben und diese als sehr wichtig bewerteten – also mit einer 4 –, ergibt dies in der Bewertung eine 8. Einen Mittelwert zu berechnen würde im vorliegenden Fall keinen Sinn ergeben, da unterschiedliche Führungsaufgaben gewählt wurden und folglich nicht jede mit einer Bewertung zu Wichtigkeit, bzw. Umsetzung versehen wurde. Neben der Wichtigkeit wird immer auch die Bewertung der Umsetzung betrachtet, um darzustellen, ob die mutmassliche Wichtigkeit in die Führungsarbeit der ersten Tage eingeflossen ist.

4.2.1 Auswertung bei FührungsnovizInnen mit fachlicher Führung

Die ausgewählten Führungsaufgaben haben die drei FührungsnovizInnen für den befragten Zeitraum ausnahmslos als *eher wichtig* und *sehr wichtig* eingestuft. Bei der Umsetzung waren die Bewertungen dagegen nicht so hoch. Vieles sei zwar von den getroffenen Massnahmen angestossen worden, aber alles hätte noch nicht umgesetzt werden können.

Auswertung in Bezug auf menschenorientierte Führungsaufgaben

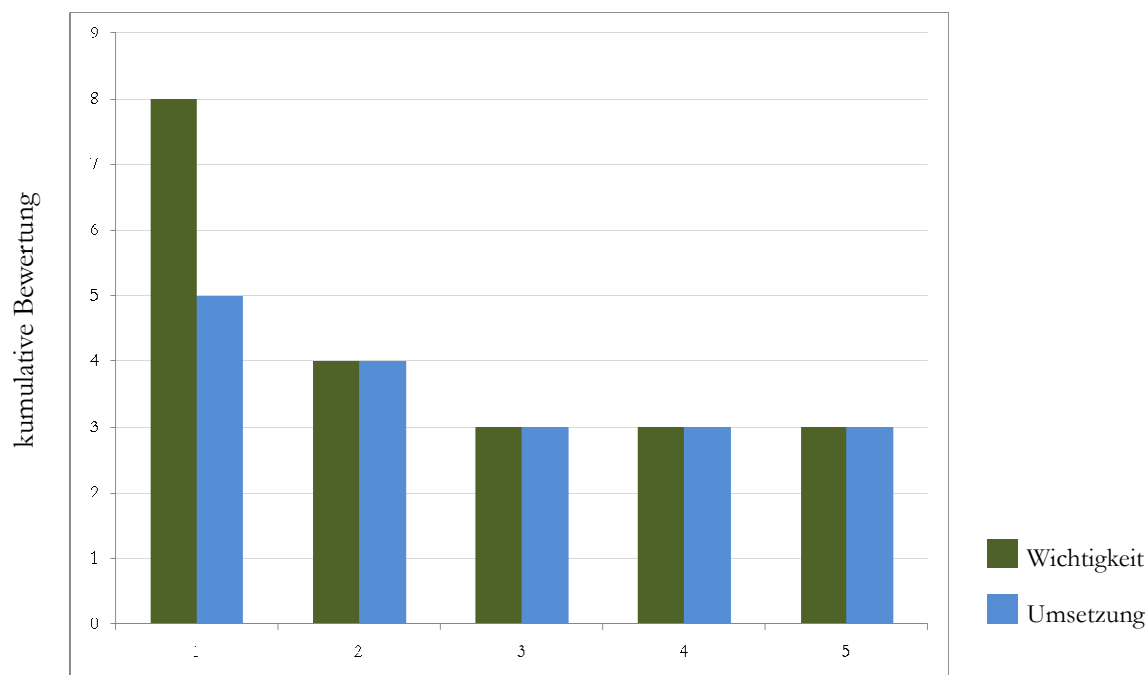


Abbildung 7: Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der menschenorientierten Führungsaufgaben (FührungsnovizInnen mit fachlicher Führung)

- 1 Mitarbeitende bei der Arbeit begleiten
- 2 Das Team informieren
- 3 Ziele setzen, Vorgaben machen
- 4 Verbesserungen anregen
- 5 Feedback einholen

Nicht gewählte Führungsaufgaben

- Mitarbeitende persönlich entwickeln
- Zeit haben für informelle Gespräche
- Konflikte aufklären/ lösen
- Gerüchte aufklären/ klarstellen
- Sitzungen gestalten
- Einsätze führen
- Loben bzw. Kritik anbringen (Feedback)

Durchaus überraschend ist die hohe Übereinstimmung der Auswahl der Führungsaufgaben – offenbar haben sich die drei FührungsnovizInnen hierzu im Vorfeld intensiv ausgetauscht oder haben die Vorstellungen des Kommandanten deutlich verinnerlicht. Gleichwohl bleiben einige Themen unberücksichtigt, welche in den Interviews sehr wohl als gewichtig zur Sprache kommen, etwa das Thema „Konflikte klären“.

Die Umsetzung der geplanten Aufgaben fällt – bis auf die Aufgabe „Mitarbeitende bei der Arbeit begleiten“ in der Selbstbewertung übereinstimmend zur Wichtigkeit aus – was aufgrund der Interviewinhalte teilweise etwas zu bezweifeln ist: Zum Beispiel wurden konkret nicht allzu viele oder nur eher oberflächliche Feedbacks in der Startphase eingeholt.

Auswertung in Bezug auf sach-/fachorientierte Führungsaufgaben

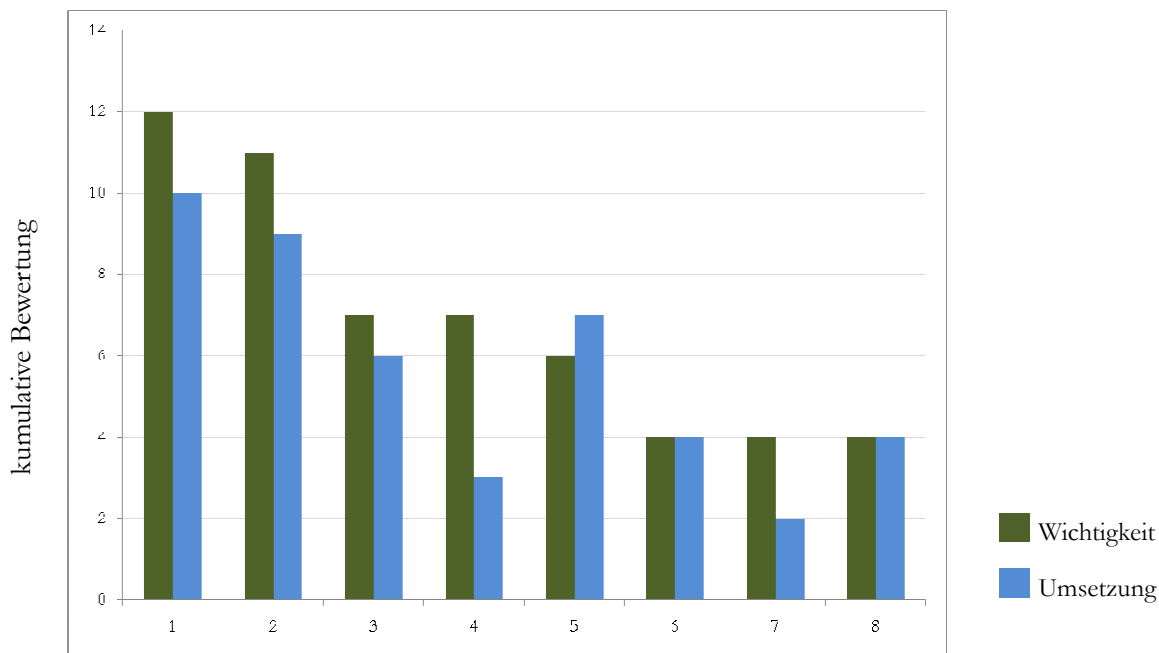


Abbildung 8: Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der sach-/fachorientierten Führungsaufgaben (FührungsnovizInnen mit fachlicher Führung)

- 1 Sich selber organisieren
- 2 Fachaufgaben lösen
- 3 (Teil-) Projekte gestalten/ durchführen
- 4 Ideen und Verbesserungsvorschläge vorbringen
- 5 Alltagsprobleme lösen
- 6 Qualität prüfen bzw. sicherstellen
- 7 Regeln aufstellen
- 8 Dienstweg einhalten

Nicht gewählte Führungsaufgaben

- Einsätze planen
- Die Einhaltung von Regeln prüfen
- Ressourcen planen
- Varianten denken

Die Wahl der sach-/fachorientierten Führungsaufgaben fällt heterogener aus. Zwar haben alle drei Bereichsleiter die Führungsaufgabe „Sich selber organisieren“ und „Fachaufgaben lösen“ gewählt, im Weiteren unterscheiden sich ihre Prioritäten, was mit ihren doch recht unterschiedlichen Fachbereichen gut zu erklären ist.

Die Umsetzung der gewählten Aufgaben ist weitgehend gelungen. Ausreisser sehen die Novizen vor allem bei „Ideen und Verbesserungsvorschläge vorbringen“. Dies wird durch die mangelnde Zeit erklärt sowie dem Bedürfnis, noch mehr in die Arbeit „hineinzusehen“, bevor Ideen und Verbesserungsvorschläge eingebracht werden. Interessanterweise wurde das dazu passende „Variantendenken“ von niemandem gewählt.

Die „Lösung von Alltagsproblemen“ ist dagegen besser gelungen als erwartet.

4.2.2 Auswertung bei FührungsnovizInnen mit personeller Führung / Einsatzführung

Alle vier FührungsnovizInnen mit personeller bzw. stellvertretender personeller Führung haben die beiden Führungsaufgaben „Mitarbeitende bei der Arbeit begleiten“ und „Mitarbeitende persönlich entwickeln“ gewählt, wobei Erstere als wichtiger eingestuft wurde. Eine Erklärung dürfte sein, dass durch die Neuausrichtung der Stadtpolizei und das neue Arbeitsverständnis der Fokus primär auf das alltägliche Begleiten der Mitarbeitenden (auf Patrouille) gelegt wird. Und erst in einem zweiten Schritt, wenn die Mannschaft in der neuen Organisation Fuss gefasst hat, soll die mittelfristige Entwicklung der Mitarbeitenden mehr Gewicht erhalten.

Bei den weiteren Führungsaufgaben lässt sich kein eindeutiges Muster erkennen.

Auswertung in Bezug auf menschenorientierte Führungsaufgaben

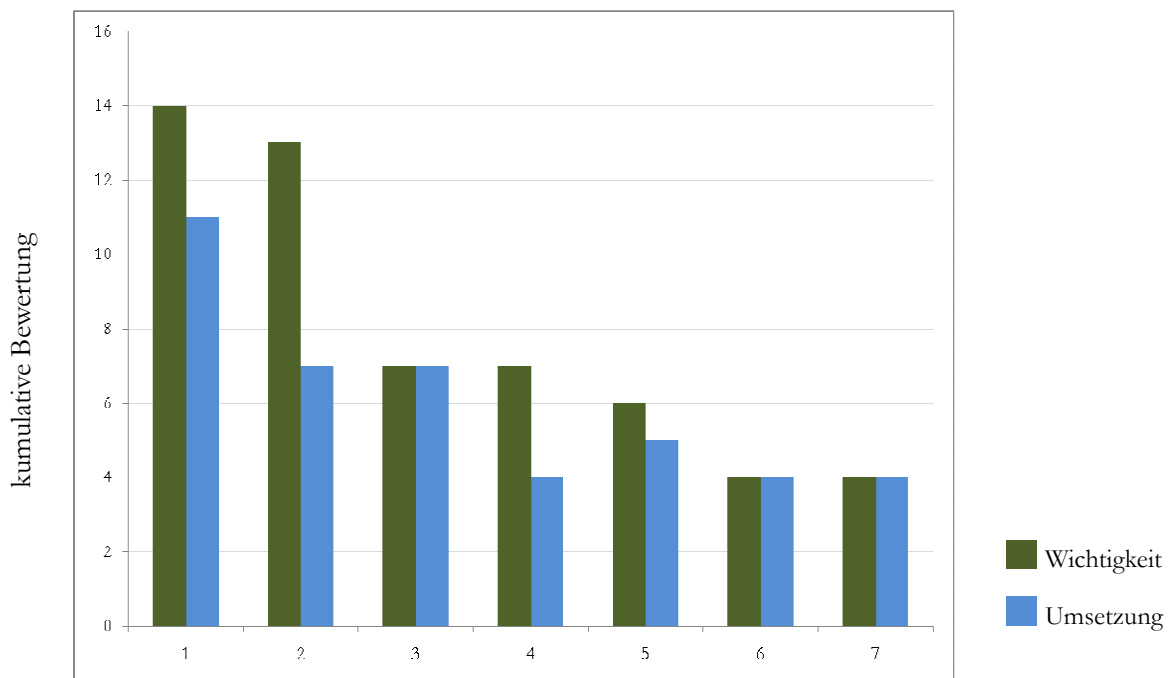


Abbildung 9: Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der menschenorientierten Führungsaufgaben (FührungsnovizInnen mit personeller Führung und Einsatzführung)

- 1 Mitarbeitende bei der Arbeit begleiten
- 2 Mitarbeitende persönlich entwickeln
- 3 Konflikte aufklären/ lösen
- 4 Ziele setzen, Vorgaben machen
- 5 Das Team informieren
- 6 Loben bzw. Kritik anbringen (Feedback)
- 7 Einsätze führen

Nicht gewählte Führungsaufgaben

- Gerüchte aufklären/ klarstellen
- Zeit haben für informelle Gespräche
- Feedback einholen
- Sitzungen gestalten
- Verbesserungen anregen

Auswertung in Bezug auf sach-/fachorientierte Führungsaufgaben

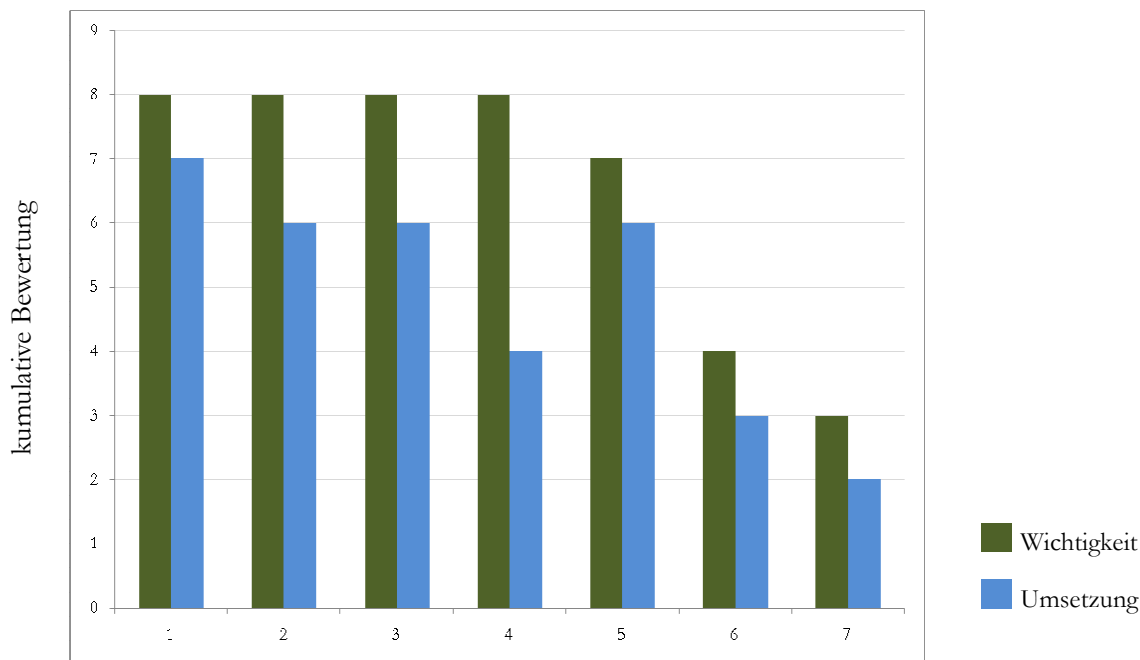


Abbildung 10: Auswertung Wichtigkeit und Umsetzung der sach-/fachorientierten Führungsaufgaben (FührungsnovizInnen mit personeller Führung und Einsatzführung)

- 1 Qualität prüfen bzw. sicherstellen
- 2 Dienstweg einhalten
- 3 (Teil-) Projekte gestalten/ durchführen
- 4 Varianten denken
- 5 Alltagsprobleme lösen
- 6 Sich selber organisieren
- 7 Ideen und Verbesserungsvorschläge vorbringen

Nicht gewählte Führungsaufgaben

- Fachaufgaben lösen
- Einsätze planen
- Regeln aufstellen
- Die Einhaltung von Regeln prüfen
- Ressourcen planen

Wenig überraschend stehen hier eher operative Themen im Zentrum: Qualität, Dienstweg, Alltagsprobleme. Dass das Thema „Teilprojekte gestalten“ besonders häufig genannt wurde, ist wohl darauf zurückzuführen, dass im Reorganisationsprojekts ‚Blau 2011‘ mehrere Teilprojekte intensiv thematisiert und geplant wurden.

Interessant ist, dass zwar von den personell orientierten Führungskräften „Variantendenken“ gewählt wurde, der Umsetzungserfolg jedoch zurückhaltend bewertet wird.

4.2.3 Priorisierung und Auswahl der Karten

Im zweiten Interview wurden die FührungsnovizInnen gefragt, ob sie im Rückblick immer noch die gleichen Führungsaufgaben gewählt hätten, und ob die Priorisierung, die sie im ersten Interview vorgenommen haben, auch noch gleich aussehen würde. Alle FührungsnovizInnen waren mit ihrer Auswahl zufrieden, ein Novize erzählte, dass er sich immer wieder

mit den gewählten Führungsaufgaben befasste und diese auch mit dem Kommandanten besprochen hat. Die Priorisierung wurde von einzelnen Befragten etwas verändert. So rutschte bei einer Person die in der Priorität weit hinten angesetzte Aufgabe „Sich selber organisieren“ auf den zweiten Platz. Bei einer anderen Person wurde die Aufgabe „Mitarbeitende persönlich entwickeln“ in der Priorität nach hinten verschoben, jedoch mit dem ausdrücklichen Kommentar, dass dies nur vorübergehend sei, bis die Kultur soweit Einzug gehalten hat, dass diese Führungsaufgabe wieder ins Zentrum rückt.

4.3 Fokus Phasen

Wechseln wir nun in der Auswertung vollends auf die qualitative Ebene und die inhaltliche Auswertung der einzelnen Interviews.

Dieses Kapitel befasst sich mit den Erlebnissen der FührungsnovizInnen im Zusammenhang mit den Phasen der Transition (vgl. Kapitel 2.10). Obwohl nicht alle explizit Beispiele nennen, an denen aufgezeigt werden kann, dass sie bestimmte Phasen durchlaufen, wird in den einzelnen Interviews deutlich, dass alle FührungsnovizInnen eine Transition durchmachen, also einerseits Altes loslassen und Neues zulassen müssen, andererseits Phasen der Unsicherheit und des „Dazwischen-seins“ durchleben. Dies zeigt sich oft in Verzögerungen des Sprechflusses und im Suchen nach Worten.

4.3.1 Phase ‚Ende‘ (K1)

Vier von sieben FührungsnovizInnen berichteten von der Phase des Loslassens. Sie nahmen entweder direkten Bezug auf die bisherige Arbeit oder beschrieben den Prozess des Loslassens. Für einige war das Ende mit Schwierigkeiten verbunden.

„[...] und mit dem alten Team – wobei jetzt muss ich dann abschliessen, aber ich habe halt gewisse Parallelen.“ (B)

„Es ist ein bisschen ein Umgewöhnen, weil wir vorher diese Touren hatten, mit dieser Bezeichnung und mit diesen Arbeitszeiten, und nun hat man völlig andere und andere Sachen sind auf einmal wichtig.“ (E)

Interviewerin: Und das gelingt Ihnen gut das Loslassen?

F: „Nein!“ (F)

„Für die Mannschaft draussen ändert nicht so viel, aber für uns ändert mega viel.“ (D)

Ein Führungsnovize erzählte zudem, dass er die alte Arbeit noch gar nicht loslassen konnte, da er immer noch für bestimmte Aufgaben einbezogen wird.

„[...] aber ich habe weder Zeit für den alten Job noch für den neuen.“ (D)

4.3.2 Phase ‚Neutrale Zone‘ (K2)

Die Neutrale Zone zeigte sich bei drei Befragten sehr deutlich. Inadäquate oder nicht mehr erwünschte Verhaltensweisen wurden beschrieben und es wurde nach neuen Verhaltensmustern gesucht bzw. damit experimentiert.

„[...] ja und einarbeiten, und dann sehe ich was es braucht.“ (A)

„Mein altes Verhalten ein bisschen zurückgesteckt, den Pausencrown und so, und einfach ein bisschen professioneller ans Tagesgeschäft rangegangen.“ (C)

„[...] weil ich selbst nicht mehr so viel sage, sondern eher auf den Mund hocke. Weil ich mich selbst organisiere und ich auch von der Funktion her nicht unbedingt alles immer sagen kann.“ (C)

„Es ist so etwas, an was ich arbeite. Auch an mir selber, dass ich mich zurückhalte.“ (E)

Ein Novize beschrieb die Neutrale Zone in Bezug auf die gesamte Stadtpolizei Blau. Dies dokumentiert eindrücklich, dass nicht nur neuen Führungskräfte, sondern auch deren Teams oft eine Transition durchmachen, insbesondere wenn der Führungswechsel wie im vorliegenden Fall Teil einer Organisationsänderung ist.

„Aber es braucht halt Zeit, weil halt die Vergangenheit, die man nie gerne hört: Schaust du mal, arbeitest du mal, machst du mal... und wenn du ein Idiot bist, dann bist du ein Idiot, aber ohne Begründung. Das war oft so in der Vergangenheit und jetzt versuchen wir wirklich eine Kultur zu schaffen, wo alle gerne arbeiten kommen.“ (C)

4.3.3 Phase ‚Taking hold‘ (K3)

Alle Befragten veranschaulichten diese Phase mit mehreren Beispielen. Sie beschrieben Lernschritte, gaben bisweilen Erklärungen für ihr Lernen ab oder sahen sich als Neulinge. Daneben wurde auch Unverständnis geäußert, dass Mitarbeitende sich querstellen und sich bisweilen gar nicht an Befehle halten wollen.

Interviewerin: Und Vorgaben machen, und sagen, hier ist das Ziel, bis dann und...

A: „Das funktioniert aber zum Teil nicht. Man muss ständig dran sein und schauen, ob die Mitarbeitenden das jetzt gemacht haben, um was man sie gebeten hat. Man muss immer dahinterstehen.“ (A)

„Hier geb ich einen Auftrag und dann heisst es gar nichts. Nicht einmal verstanden. Und Rückmeldungen gleich null und wenn man dann kontrollieren geht; dann ist es eben gar nicht gemacht worden. Ist neu, ist ungewohnt.“ (B)

„Aber ich habe dann versucht, mich der Materie etwas anzunehmen und habe die Pläne zwischendurch auch mal angeschaut.“ (D)

„Ich bin der Neuling, der sich noch einarbeiten muss.“ (G)

4.3.4 Phase ‚Immersion‘ (K4)

In dieser Phase erwerben sich FührungsnovizInnen vertiefte Erkenntnisse ihrer Aufgabe. Ein Teilnehmender beschrieb diese Phase treffend:

„Also im Moment musste ich feststellen, dass man mindestens in der jetzigen Phase sehr autoritär führen muss. Weil eben es ist einfach eine Kultur, eine Arbeitskultur und ein Aufgabenverständnis von ein bisschen laissez-faire und jeder kann machen was er will. Zum Teil sind schriftliche Aufträge nicht eingehalten worden.“ (B)

Zur Phase Immersion gibt es jedoch eher weniger Aussagen. Es kann angenommen werden, dass durch das Reorganisationsprojekt, sich die FührungsnovizInnen (einige waren bereits Teil des Projektteams) schon vorab vertieft mit der Organisation auseinandersetzen konnten.

4.3.5 Phase ‚Reshaping‘ (K5)

Die Phase des Reshaping setzt erst nach den ersten 90 Tagen an, wie auf der Abbildung 3 (Kap. 2.10) ersichtlich ist. Trotzdem wurde über diese Phase schon vorausschauend viel berichtet. Eine Erklärung könnte sein, dass ein Fokus des Reorganisationsprojektes ‚Blau 2011‘ zum Ziel hat, die Kultur innerhalb der Stadtpolizei Blau zu verbessern. So wird einerseits darauf hingearbeitet, dass die Mitarbeitenden nicht mehr nur mit Problemen kommen, sondern auch gleich Lösungsvarianten mitbringen.

Interviewerin: Kommen die Mitarbeitenden mit Vorschlägen?

A: „Sie kommen immer noch mehr mit Problemen. Ich sage denen dann. Das ist dein Problem, ich habe es zur Kenntnis genommen. Aber jetzt schaust du, jetzt kommst du mit einem Vorschlag.“ (A)

Andererseits wurde auch die Arbeitsleistung angesprochen und in dem Zusammenhang erklärt, wie das Verhalten der Mitarbeitenden in Zukunft aussehen soll. Von allen FührungsnovizInnen wurde die Neuausrichtung beschrieben.

„Wenn die rausgehen und drei Stunden nichts zu tun haben und nichts reinbringen, keine Busse, keine Anzeige, keine Personenkontrolle, keine Fusspatrouille, nur rumfahren. Das kann es dann nicht sein. Eben, das Arbeitsverständnis müssen wir denen wieder mal klar aufzeigen.“ (A)

„Ich denke sie wissen ganz genau, was ich von ihnen erwarte. Das habe ich ihnen unmissverständlich gesagt, habe ihnen aber auch ganz klar gesagt, was sie von mir erwarten dürfen. Jetzt hoffe ich dann nur, wenn der Fall xy eintrifft, sie es dann auch so wahrnehmen.“ (B)

„Der Einsatzteamleiter hat mit allen Mitarbeitenden Gespräche geführt. Ihnen hat er die Leitplanken bekannt gegeben, was wir wollen. Wie es funktionieren soll.“ (D)

Bei all den Vorgaben, wurde darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden auf die Unterstützung der Führungskräfte zählen dürfen, sie aber auch selbstverantwortlich für das Gelingen der Aufgaben sind.

„Ich versuche jetzt einfach den Zug in Fahrt zu bringen, es ist dann nicht so, dass ich immer die Loki sein will und reissen, oder? Und hinten rüttelt es irgendwie. Irgendwann sollte es sein, dass ich das Stellwerk bin und kann sagen, den Hebel umlegen und dann läuft es automatisch, das wäre eigentlich das Ziel.“ (B)

„Und ich sagte einfach, wenn ihr irgendwo nicht gut seid, dann müsst ihr halt kommen. Ich versuche ihnen zu zeigen, dass sie das nicht wegen uns machen.“ (A)

Die Mehrheit der obigen Aussagen sprechen Themen eines zukünftigen Reshapings im Sinne einer Zielbestimmung an. Die wirkliche Neugestaltung bleibt aber noch aus. Offenbar erkennen die FührungsnovizInnen, dass es schwieriger ist, kulturelle Entwicklungen anzustossen, als sie das angenommen haben – diese Erkenntnis wäre dann eher der Phase Immersion (vertieftes Verständnis) zuzuordnen.

4.3.6 Phasen und Transition

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Phasen der Transition wertvoll sind, wenn es darum geht, Verhaltensweisen von FührungsnovizInnen zu erklären. Das Ende und die darauf folgende Neutrale Zone werden von einigen als schwierig empfunden. Vertrautes und Bewährtes wird nicht gerne zurückgelassen, das Finden der neuen Rolle belastet nicht selten auch das Selbstwertgefühl und die eigene Selbstwirksamkeit.

Bezüglich Reshaping kann vermutet werden, dass das noch aktuelle Reorganisationsprojekt dazu geführt hat, dass diese Phase schon in den ersten 90 Tagen aktuell wurde (vgl. Abb. 3, Kap. 2.10). Die Reorganisation hatte ein erklärtes Ziel: Die grundlegende Modernisierung der Stadtpolizei, mit ihrem Leistungsauftrag, ihren Strukturen und ihrer Kultur. Es ist anzunehmen, dass durch diese festgelegten Prioritäten, die Phase der Immersion, also jene, in der ein vertieftes Verständnis der Organisation erarbeitet wird, von einigen FührungsnovizInnen entweder übersprungen oder zum Teil vorgezogen wurde. Das Reorganisationsprojekt durchleuchtete also die Strukturen und Kultur der Stadtpolizei Blau und somit war ein vertieftes Verständnis der Organisation diesen Kaderleuten schon vorab zugänglich.

4.4 Fokus Schwierigkeiten

In diesem Kapitel werden die Schwierigkeiten und Stolpersteine dargestellt, welche die FührungsnovizInnen während des Starts erlebt haben.

4.4.1 Stolpersteine (K6)

4.4.1.1 Coming with "The Answer" / Being the know-it-all (K6.1)

Es fanden sich keine Hinweise, dass die FührungsnovizInnen mit den *richtigen* Antworten kamen. Das Gegenteil war eher der Fall, so wiederholten sie mehrmals, dass sie nicht alles wussten und noch einiges dazulernen müssten.

„Oder ich gehe jemanden fragen, der es weiss. Weil ich weiss nicht alles.“ (A)

„[...] ja, ich muss mich auch einleben. Und mal schauen. Aus Fehlern lernen.“ (B)

„Das erwarte ich. In dieser Situation sowieso. Ich weiss nicht alles. Und darum bin ich froh, wenn jemand kommt.“ (D)

4.4.2 Überforderung (K7)

Vier der Befragten äusserten sich zum Thema Überforderung. Sie erwähnten, dass sie sehr viel mehr arbeiteten, teilweise immer noch die alte Arbeit ausübten, einen „vollen Rucksack“ hätten und nicht recht wüssten, wie sie mit einzelnen Mitarbeitenden umgehen sollen.

„Man kommt auf keinen grünen Zweig, ich weiss nicht woran ich bei der Person bin. Überhaupt nicht. Das ist das verrückte. Wenn es weiter so geht, dann muss ich weiter schauen. Dann ist es nicht mehr mein Problem, das kann es nicht sein.“ (A)

Interviewerin: Und ihr Rucksack ist im Moment recht schwer?

A: „Der ist brutal schwer, ja. Das ist so. Ja.“ (A)

Durch die Reorganisation wurde das Bürokonzept neu erstellt und die FührungsnovizInnen erwähnten die allgemeine Umgewöhnung.

„[...] ich habe immer noch extrem Mühe mit dem Büro.“ (F)

„Das war gewöhnungsbedürftig, weg von einem Einzelbüro.“ (G)

Die Überforderung findet sich auch in Aussagen wieder, die darauf hinweisen, dass die Führungskraft Aufgaben selber ausführen möchte, da sie entweder keine Geduld oder kein Vertrauen in die Mitarbeitenden hat.

„Denen muss man alles vormachen. Und am liebsten hätte ich es gleich selbst gemacht. Dann weiss ich, innerhalb von einer Stunde habe ich das Budget gemacht, das ist nicht das Problem. Aber... Immer wieder nachrennen und fragen, ob es gemacht ist.“ (A)

Ebenfalls ist eine gewisse Beschäftigung mit den Themen der Arbeit auch nach Arbeitsende zu spüren. Ein Führungsnovize berichtete von grosser Übermüdung am Abend.

„Ja, dass ich zu Hause nicht so abschalten kann und dies und jenes überlege.“ (D)

„Ich muss sagen, am Abend war ich total erschöpft.“ (G)

Die oben beschriebenen Schwierigkeiten sind geringfügig, wenn man beachtet, vor welchen Watkins und Neff und Citrin (vgl. Kap. 2.13) warnen. Ein Grund dürfte sein,

dass sich die FührungsnovizInnen vor der Übernahme der Führungsfunktion mit ihren Führungsaufgaben befasst haben. Auch die Reorganisation, in der viele konkrete Massnahmen im Vorfeld diskutiert und verabschiedet wurden, hat sicherlich einige Stolpersteine aus dem Weg geräumt. Die FührungsnovizInnen waren demnach nicht jeder/jede für sich allein unterwegs, sondern gemeinsam im Team und jeder/jede einzelne konnte die Umsetzung der Strategie vorantreiben.

4.5 Fokus Selbstreflexion

Das zweite Interview diente den FührungsnovizInnen ebenfalls dazu, die eigene Führungsrolle zu reflektieren, ihre gewählten Führungsaufgaben kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls Lernhinweise zu finden. In diesem Kapitel werden Aspekte, die sich mit der aktiven Beschäftigung mit der eigenen Rolle und dem eigenen Verhalten auseinandersetzen, vorgestellt.

4.5.1 Unsicherheit aushalten (K8)

Sechs der sieben Befragten gaben an, in mehreren Themenbereichen Unsicherheit zu verspüren. Ein Führungsnovize berichtete davon, dass er sich bis jetzt zu den Einsätzen nicht wirklich Gedanken gemacht hat und sich jetzt einem Berg von Fragen gegenübersteht. Die Frage, die er sich stellt: „Habe ich an alles gedacht?“, bezieht sich nicht auf *die Dinge richtig tun*, sondern *die richtigen Dinge tun*. Es geht also nicht nur um effizientes sondern vor allem um effektives Handeln.

„Ich habe keine Ahnung. Ich war bis jetzt immer in einem Bus, wenns kritisch wurde, stieg ich aus und habe meine Arbeit gemacht. Aber jetzt muss ich das koordinieren, ich muss mit der Kantonspolizei Kontakt aufnehmen, mit dem Nachrichtendienst Kontakt aufnehmen. Ich brauche Securitas. Das sind alles Dinge, die man sich nie überlegt hat. Und die kommen nun auf mich zu und ich frage mich, habe ich an alles gedacht? Oder nicht? Das ist das Problem.“ (A)

Eine weitere Unsicherheit, die von drei der Befragten genannt wurde, stellt die eigene Kompetenz und Wirkung in Frage.

„Und dann sind da eben noch die anderen Fälle, die sich gegenseitig ausspielen, ich weiss nicht, was ich mit denen noch machen soll.“ (A)

„[...] aber nachher, man wusste nicht, wie will es der andere genau?“ (C)

„Das kann ich etwas schlecht beurteilen, wie das angekommen ist.“ (D)

Zwei FührungsnovizInnen beschrieben ihre Unsicherheit auch mit Nichtwissen und Nichtkönnen: Wie sehen z.B. zukünftige Handlungen und Projekte aus? Wie muss ein Konzept für einen Ablauf erstellt werden?

„Aber jetzt ist immer noch die Ungewissheit der anstehenden Projekten da. Und zum Teil; er sagt auch selbst, ich muss fragen, wenn ich etwas wissen will. Aber zum Teil weiss ich auch gar nicht, was ich fragen soll. Zum Teil kommen Dinge, die ich fragen müsste, aber ich weiss ja gar nicht, dass ich müsste.“ (A)

„[...] weil ich kann mir keinen Plan machen, weil ich nie weiss, was kommt. Denn ich habe noch kein Schema; dann das und dann das und dann das. Ich werde auch noch immer etwas vor Tatsachen gestellt, weil ich keinen Ablauf habe.“ (G)

4.5.2 Selbstbeobachtung (K9)

Die ‚Selbstbeobachtung‘ stellt mit 122 Kodierungen die meistvorkommende Kodierung dar. Dies lässt sich einerseits dadurch erklären, dass die FührungsnovizInnen im zweiten Interview gebeten waren, ihre Führungsaufgaben mit den konkreten Massnahmen zu beschreiben. Andererseits zeigt sich, dass die Beobachtung und das Hinterfragen des eigenen Denkens und Handelns in der Phase der Transition von zentraler Bedeutung sind.

„[...] musste mich ja zuerst selber etwas organisieren. Von daher war ich nicht gehemmt, aber ich wollte nicht einfach den Leuten sagen, so ist es, sondern auch Rücksprache mit ihnen nehmen.“ (C)

„Weil ich eben trotzdem Chef bin, oder stellvertretender Chef und von den Leuten Dinge fordern muss, aber natürlich nur das fordern kann, was ich auch selbst machen würde. Weil sonst ist es ja unglaublich. Und das denke ich, ist mir sehr gut gelungen.“ (C)

„Ist natürlich schon wichtig, dass man es auch vorlebt, dass kann natürlich schon nicht sein, dass man 10 Stunden ein bisschen im Auto herumfährt und die Tage dann nur anschaut und fertig. Man muss schon etwas machen mit den Mitarbeitenden.“ (D)

„Weil es stresst einen sonst, wenn man einfach immer was macht und dann kommt wieder was anderes und dann macht man das zuerst und das andere lässt man liegen. Es war einfach kein System dahinter und ich habe das Gefühl, ich habe das jetzt für mich gut gelöst.“ (E)

„Ja, also ich bin jetzt vor allem diesen Anfragen am Weitergeben. Trotzdem ist es schwierig, dann einfach zu sagen, dass ich es weitergegeben habe. Wenn sie fragen wollen, können sie fragen und sonst sollen sie sich "durchwursteln". Also... Es ist so etwas, an was ich arbeite. Auch an mir selber, dass ich mich zurückhalte. Manchmal gelingt es mir, manchmal nicht.“ (F)

„Da bin ich eigentlich zufrieden mit mir. Ich bin auch zufrieden, wenn ich mich nicht aufdränge, sondern das ist dann meine persönliche Zufriedenheit.“ (F)

„Man hat alles das gemacht, was gebrannt hat. Jetzt mach ich eigentlich immer noch weiter das was brennt. Ich muss einfach ein bisschen Prioritäten setzen, was ist jetzt wichtig und was muss sofort erledigt werden und und und.“ (G)

4.5.3 Selbstreflexion (K10)

Die Codierung Selbstreflexion überlappt sich oft mit Selbstbeobachtung (K9); Selbstreflexion bezieht sich in der vorliegenden Definition eher auf *Zukünftiges*, Selbstbeobachtung eher auf *Vergangenes*. Interessanterweise werden aus vergangenen Beobachtungen nicht immer Erkenntnisse für zukünftiges Verhalten abgeleitet – was für den eigenen Lernprozess wesentlich wäre.

„... aber für eine Problemlösung selbst, ich würde einen anderen Weg gehen. Ich würde sagen, du kannst zu dem gehen, kläre das rechtlich ab und am Schluss sitzen wir zusammen und machen einen Termin ab. Nicht um Fehler, sondern um Lösungen zu suchen. Ich würde es so machen. Aber bei uns läuft es grad etwas anders, merke ich.“ (A)

„Mein Führungsstil soll nicht autoritär wirken, dass muss geändert werden, dass kann ich aber im Moment nicht machen. Das finde ich grundsätzlich schade, aber offensichtlich geht es im Moment nicht anders. Ich betone das, im Moment. Wenn die Kultur dann Einzug gehalten hat, und die Leute sich daran gewöhnt haben, dann kann ich die Zügel wieder ein bisschen loslassen. Ich habe jetzt einfach gemerkt, bis jetzt habe ich schon probiert sie auch mit einzubeziehen, aber im Moment klappt es nicht.“ (B)

„Und teilweise musste ich mir auch überlegen, kann ich das jetzt so sagen oder ist das von meiner Funktion her nicht angepasst.“ (C)

„Nein, ich denke, dass ist nach Gefühl, je nachdem was – gewisse Sachen sagt man vielleicht nicht; mein Chef würde das jetzt vielleicht sagen, aber das macht gar nichts. Wir müssen nicht beide das gleiche erzählen. Wenn das sinngemäss etwa das gleiche ist, reicht das ja. Aber man muss sicher etwas abwägen, das ist so, aber ich überlege ja bevor ich es sage.“ (D)

Die FührungsnovizInnen überlegten sich, wie sie ihr Verhalten anpassen könnten, welche Schwierigkeiten sie selbst damit haben und was in Zukunft helfen würde. Alle erwähnten, dass das Lernen on-the-job zu mehr Wissen und damit zur nötigen Kompetenz führt.

„Ich sage mir, sobald man reinsieht und weiss, was läuft, dann wird er sicher leichter.“ (A)

„Bei mir ist es immer schwierig, ich kann mir auch vornehmen, nichts zu sagen und schön ruhig zu sein, und dann ja, irgendwann ist es dann doch wieder soweit, dass ich nicht ruhig bin. Das ist dann halt so.“ (F)

„Das muss ich dann alles, nachher mal, wenn ich es dann mal gemacht habe, dann kann ich dann sehen wie es weitergeht.“ (G)

4.5.4 Feedback (K11)

Die Feedbackkultur ist noch im Entstehen begriffen. Es gibt aber schon Anzeichen, dass sie sich entwickelt und dass immer mehr danach gelebt wird.

„Ich sag jetzt mal: Ein Mitarbeitender hat zum Beispiel nach einem Einsatz gesagt, dass es gut war und hat sich bedankt.“ (C)

„Und vor allem was sie gesagt haben, *der* kommt auch mit raus, *der* ist nicht nur der, der im Büro sitzt den ganzen Tag und keinen Bezug zu der Basis hat.“ (D)

Die FührungsnovizInnen erlebten auch Wertschätzung von ihren Mitarbeitenden. Zuweilen scheint es, dass die FührungsnovizInnen erstaunt waren über die Rückmeldungen, die sie von den Mitarbeitenden bekamen.

„Er kam Danke sagen, für das Dankesmail.“ (B)

„Ja eben, gestützt auf das Gespräch, mit diesem Mitarbeitenden, kamen auch die einen oder anderen vom anderen Team und sprachen mit mir. Das war auch eine Wertschätzung meiner Person, hatte ich das Gefühl.“ (C)

„Hey ist kuul, dass wir im gleichen Team sind und so. Das habe ich als positives Feedback wahrgenommen. Natürlich auch die anderen. Hey schade, ich wäre gerne mit dir im Team gewesen. Habe ich als schön erachtet. Eine gewisse Wertschätzung, von der Mannschaft.“ (D)

An mehreren Beispielen wird erkennbar, dass die FührungsnovizInnen schon eine gewisse persönliche Macht (vgl. Kap. 2.12.1) besitzen.

„Das ist mir eigentlich nicht schlecht gelungen, weil das letzte Mal, als ich mit einem Mitarbeitenden draussen war, meinte er: "Jetzt habe ich schon wieder was gelernt".“ (C)

„Ja, die Mitarbeitenden fragen direkt. Ist ja auch gut.“ (D)

„Also wenn jetzt fachliche Fragen oder so aufkommen, dann kommen die und es ist wirklich eine kameradschaftliche Sache.“ (E)

Aber auch das Gegenteil ist der Fall und es scheint, dass die FührungsnovizInnen nicht recht mit kritischem Feedback umzugehen wissen und sich teilweise nur auf die Positionsmacht beziehen. Einem Führungsnovizen wurde dies auch explizit gesagt.

„Dann kam der und sagte, er sei Offizier in der Feuerwehr, man merke, dass ich mehr ‚Bälkli‘ habe, das dünkt ihn nicht so schön, wie ich mit ihm umgehe. Und ich fragte, was sein Problem sei. Er meinte, meine Art und Weise. Ich fragte, wie ich dann kommen sollte. Soll ich einfach kommen und sagen, lass die Sachen doch dort, das macht ja nichts und wenn du das Zeug gestellt hast, geh Kaffee trinken?“ (A)

Insgesamt besteht noch keine effektive Feedbackkultur, weder eine individuelle noch eine kollektiv zu beobachtende. Dies ist aber nicht nur mit der Transition, sondern auch mit der wenig Feedback-orientierten Kultur einer Polizei zu erklären. Hier ist ein Verbesserungspotenzial auszumachen, in dem mehr Lernprozesse basierend auf Feedback (zum eigenen Wirken und Auftreten) möglich sind bzw. gesucht und gefördert werden könnten.

4.5.5 Hilfe suchen (K12)

Mehrere FührungsnovizInnen beschrieben Situationen, in denen sie Hilfe suchten. Sie taten dies auf unterschiedliche Weise, entweder direkt beim Kommandanten, im privaten Umfeld oder innerhalb der Mannschaft.

„Und dann vorgängig habe ich natürlich mit dem Kommandanten geschaut und gesagt, hör zu, es könnte eskalieren in dieser Situation.“ (A)

„Habe es auch mit der Frau zu Hause diskutiert.“ (A)

„[...] intern habe ich vielleicht noch viel fragen müssen, Feedback einholen, usw.“ (G)

Niemand beschrieb eine Situation, in der ein eigener (unterstellter) Mitarbeitender gefragt wurde – was mit dem militärisch-hierarchische System zu erklären ist.

4.5.6 Selbstreflexion und Transition

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass alle FührungsnovizInnen sich selber beobachteten, jedoch nicht immer aus gemachten Beobachtungen Hinweise für zukünftiges Verhalten ableiteten, also ihre Handlungen wenig reflektierten. Kritische Hinweise von Mitarbeitenden wurden in der Tendenz eher als Angriff und nicht als Entwicklungschance erkannt. Sie sind offenbar in einer eher passiven, abwartenden Haltung und möchten erst sehen, wie sich die Dinge entwickeln. Die Hierarchie war in allen Gesprächen spürbar und gegenwärtig wird noch ein eher autoritärer Führungsstil bevorzugt. Obschon eine gewisse Macht durch die neu erworbene Position ausgeübt werden kann, haben alle mit Unsicherheiten zu kämpfen.

5 Diskussion

Die Zusammenfassung in diesem Kapitel bietet einen Überblick der vorliegenden Arbeit. Danach werden die Resultate der Untersuchung vor dem Hintergrund der Theorie und der aktuellen Forschungsergebnisse diskutiert. Das methodische Vorgehen wird anschliessend kritisch geprüft. Weiterführende Gedanken schliessen das Kapitel ab.

5.1 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es zu evaluieren, wie FührungsnovizInnen die Transition in eine neue Führungsfunktion erleben und welche Führungsaufgaben sie sich vornehmen.

Menschen – und damit auch Führungskräfte – wechseln heutzutage immer häufiger die Stelle oder das Berufsfeld. Die Theorie unterscheidet zwischen Veränderung im Kontext und der eigentlichen Transition, die den psychologischen Prozess des Wechsels darstellt. Beides zusammen stellt die Work Transition dar.

Folgende Faktoren haben Einfluss auf die Work Transition:

- Ein Einflussfaktor ist, dass in der Realität selten optimale Bedingungen anzutreffen sind und Mitarbeitende oft ungewollt die Arbeitsstelle wechseln.
- Ein weiterer Einflussfaktor ist die organisatorische Sozialisation. Sie kann dem Mitarbeitenden helfen, die neue Organisation und deren Eigenheiten schnell zu erfassen, um so rasch als möglich in der neuen Aufgabe effektiv zu werden.
- Die Kultur ist ein dritter Einflussfaktor. Für neue Mitarbeitende, wie auch FührungsnovizInnen ist es essentiell, die Kultur der neuen Organisation zu verstehen, da sie ausschlaggebend sein kann, ob man erfolgreich sein wird oder nicht.

Eine Transition braucht Zeit. Das Konzept der 100 Tage tritt oft in Erscheinung. FührungsnovizInnen brauchen jedoch meist länger als 100 Tage, um in der Führungsfunktion Fuss zu fassen. Vor diesem Hintergrund wird eine Beschleunigung der Transition der FührungsnovizInnen angestrebt.

Verschiedene Ansätze haben den Prozess der Transition in Phasen aufgeteilt, mit ihren Besonderheiten und Herausforderungen. Die Macht im Zusammenhang mit Führung, die Führungsstile und der Führungskontext werden beleuchtet und Schlussfolgerungen für die FührungsnovizInnen hergeleitet. Relevante Stolpersteine und Erfolgsfaktoren wurden dargestellt. Die verschiedenen Aspekte der Transition wurden in einem Konzept für eine erfolgreiche Transition zusammengetragen und bilden die Überleitung zur praktischen Untersuchung.

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurden FührungsnovizInnen einer Stadtpolizei mit qualitativen und quantitativen Methoden befragt und begleitet. Die Datenerhebung erfolgte mittels zwei teil-strukturierten Interviews, eines vor dem Start und eines rund 90 Tage danach. Die teil-strukturierte Form der Interviews erlaubte den befragten Personen frei von ihren Erfahrungen zu berichten. Die ersten Interviews wurden mittels Kurzprotokollen zusammengefasst. Die zweiten Interviews wurden wörtlich transkribiert und nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. Kap. 4.3 bis 4.5). Die quantitativen Daten wurden mittels Grafiken dargestellt (vgl. Kap. 4.1 und 4.2).

Die Auswertung des Starts zeigt ein mehrheitlich positives Bild. Vor allem die guten Vorbereitungen auf den Neustart haben gemäss Aussagen der FührungsnovizInnen dazu beigetragen.

Gemäss qualitativer Auswertung konnten die meisten als wichtig eingestuftes Führungsaufgaben auch umgesetzt werden – wobei die Ergebnisse der Interviewstudie dies zum Teil in Frage stellen. Die Führungskräfte mit personeller Führungsverantwortung wählten vermehrt menschenorientierte Aufgaben, die FachbereichsleiterInnen dagegen eher Aufgaben der fachlichen Führung.

Zwischen dem ersten und zweiten Interview zeigt sich keine grosse Veränderung bezüglich der Wichtigkeit der Führungsaufgaben.

Die qualitativen Ergebnisse lassen sich in drei Themenfeldern zusammenfassen: Die Phasen der Transition, die Schwierigkeiten und die Selbstreflexion.

- Alle FührungsnovizInnen berichten von Erlebnissen, die den *Phasen der Transition*, in den ersten 90 Tagen zugeteilt werden können. Generell ist festzuhalten, dass die Transition eine emotional schwierige Zeit darstellt. Vertrautes muss zurückgelassen werden und das Leben der neuen Rolle wird zuweilen als belastend empfunden.
- Von *Schwierigkeiten*, vor denen Watkins und Neff und Citrin (vgl. Kap. 2.13) warnen, erzählen die FührungsnovizInnen nur wenig. Die gute Vorbereitung während der Reorganisation hat viele Fragen offenbar schon im Vorfeld beantwortet. Nichtsdestotrotz werden Themen der Überforderung, sei dies psychischer oder physischer Natur, angesprochen.
- Das Themenfeld der *Selbstreflexion* liefert unterschiedliche Antworten. Alle FührungsnovizInnen beobachten ihr Verhalten, reflektieren es aber nur zum Teil. Sie nehmen aus den gemachten Beobachtungen nicht immer Hinweise für zukünftiges Verhalten mit.

5.2 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Wie im Ergebnisteil berichtet, können drei Schwerpunkte ausgemacht werden: die Phasen der Transition, auftauchende Schwierigkeiten sowie Selbstreflexion. Diese sollen im Folgenden kritisch diskutiert werden.

Phasen der Transition

Die Auswertungen haben ergeben, dass die FührungsnovizInnen die verschiedenen Phasen einer Transition beschreiben. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Untersuchungen von Bridges, Gabarro und Hill (vgl. Kap. 2.10). Eine eindeutige Abfolge und wie lange die jeweiligen Phasen dauern, ist weder in der Theorie noch der vorliegenden Untersuchung zu bestimmen.

Die Phase ‚Ende‘ von Bridges beginnt gemäss dem Modell schon vor Antritt der neuen Stelle. Einzelne FührungsnovizInnen waren schon Teil des Reorganisationsprojekts ‚Blau 2011‘, was die Vermutung zulässt, dass von ihnen gewisse Phasen der Transition, insbesondere die Phase ‚Ende‘, schon während des Projekts durchlebt wurde und der 1. Februar 2011 nicht als klare Grenze zwischen Alt und Neu angesehen werden kann.

Gemäss den Annahmen einer Work Transition, die von Fouad und Bynner zusammengestellt wurden (vgl. Kap. 2.6.1), haben alle FührungsnovizInnen eine *gewollte* Transition erlebt. Sie bewarben sich auf die Stellen und mussten sich daher mit der neuen Funktion auseinandersetzen, um sich im Bewerbungsprozess zu bewähren und die Stelle zu erhalten. Gewollte Transitionen sind mit einer Vorlaufzeit verbunden und falls Zeit und Energie aufgewendet

wird, ist es möglich, sich auf die Transition vorzubereiten. Ob sich die FührungsnovizInnen aber auch ohne die vorliegende Untersuchung (Intervention) auf die Work Transition vorbereitet hätten, ist nicht abschliessend zu klären. Die Rückmeldungen am Ende des zweiten Interviews – sie hätten es spannend gefunden sich mit diesen Themen zu befassen –, lassen eher darauf schliessen, dass eine aktive Vorbereitung nicht aus eigenem Antrieb erfolgt wäre. Eine Erklärung könnte sein, dass allgemein nicht bekannt ist, dass eine neue Führungsfunktion eine *Transition* darstellt und es hilfreich wäre, sich darauf vorzubereiten. Vielmehr wird der Fokus darauf gelegt, die Stelle um jeden Preis zu bekommen und alle Energie wird in den Bewerbungsprozess gesteckt. Die Transition und somit das Loslassen, das Lernen, das sich neu (Er-)finden und allgemein die Bewältigung der neuen Führungsaufgabe stellt die wahre Anforderung dar, die – wenn nicht erfolgreich gemeistert – dazu führen kann, dass die erste Führungsfunktion die letzte ist. Unternehmen kostet dies weit mehr als der Einstellungsprozess und für die FührungsnovizInnen kann es zu einer persönlichen Tragödie werden.

Die Phase ‚Reshaping‘ wird von den FührungsnovizInnen erwähnt, obwohl sie gemäss Zeitachse erst *nach* den ersten 90 Tagen stattfindet (vgl. Abb. 3). Das Reorganisationsprojekt hat hier wohl zu einer Beschleunigung geführt – oder zumindest zu einer Verschiebung der Aufmerksamkeit auf die neue Gestalt der Stadtpolizei. Ein Teil der Modernisierung der Stadtpolizei Blau bezieht sich auf die Neuausrichtung der Kultur. Die bis anhin gelebte Kultur, und die auf Misstrauen gründende Zusammenarbeit, soll einer Kultur des Vertrauens, der Ehrlichkeit und der konstruktiven Mitarbeit weichen. In der Erreichung dieses Ziels sind die FührungsnovizInnen ein zentraler Faktor. Dass die FührungsnovizInnen genau diese Umsetzung von Anfang an vorantreiben, wird in ihren Aussagen, die der Phase ‚Reshaping‘ zugeordnet werden konnten, ersichtlich.

Als zentrale Erkenntnis kann festgehalten werden: Die Kenntnis der Phasen der Transition und die aktive Auseinandersetzung mit diesen Phasen könnten FührungsnovizInnen helfen, ihre Erlebnisse besser einzuordnen und zu verarbeiten, Stolpersteine zu vermeiden und ganz allgemein schneller produktiv zu werden.

Schwierigkeiten der Transition

Die FührungsnovizInnen berichten wenig von den Stolpersteinen, die Watkins und Neff und Citrin in ihren Untersuchungen zusammengetragen haben (vgl. Kap. 2.13). Das Gegenteil eines Stolpersteins ‚Coming with The Answer / Being the know-it-all‘ ist sogar festzustellen, denn die FührungsnovizInnen betonen immer wieder nicht alles zu wissen.

Ein möglicher Grund, dass wenige Stolpersteine genannt werden, könnte die etwas kurze Zeit sein, in der die Befragung stattgefunden hat. So ist es möglich, dass den FührungsnovizInnen die Stolpersteine erst im Rückblick auf die ersten Monate bewusst werden.

Von einer Überforderung berichtet jedoch die Mehrheit der FührungsnovizInnen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Bridges, Gabarro und Hill (vgl. Kap. 2.11), welche die Transi-

tion zusammenfassend als belastend, emotional wie intellektuell schwierig und als eine Phase beschreiben, in der man oft einsam ist. Die Resultate der Studie von Pease und Williams (vgl. Kap. 2.11) bestätigen diese Ergebnisse: Jede fünfte Person gibt eine Work Transition als schwierigstes zu bewältigendes Lebensereignis an.

Es stellen sich folgende zentrale Fragen: Warum wird so wenig für das Gelingen einer Work Transition angeboten? Warum lässt man FührungsnovizInnen in den Phasen oft allein und hofft lediglich, dass sie die nötigen Kompetenzen haben, die Transition erfolgreich zu meistern? Die aktive Begleitung von FührungsnovizInnen könnte für das Unternehmen einen grossen Nutzen bzw. eine wesentliche Risikominimierung und damit Kosteneinsparung bedeuten. Davon scheinen sowohl Unternehmen als auch die FührungsnovizInnen selbst nur wenig überzeugt zu sein, da individuelle Transitionsbegleitungen auch heute noch eher selten sind.

Fokus Selbstreflexion

Alle begleiteten FührungsnovizInnen beobachteten sich selber, leiteten allerdings aus ihren Beobachtungen noch eher wenig für zukünftiges Verhalten ab. Das könnte damit zu erklären sein, dass sich die FührungsnovizInnen in einem Kulturkontext bewegen, der noch immer ein Vorgesetztenbild hat, in dem der Chef alles am besten kann und nicht an sich zu zweifeln hat. Selbstreflexion könnte daher eine weniger erwünschte Kompetenz in einem sehr hierarchischen Betrieb sein. Da in der Transition neue Verhaltensweisen gelernt werden müssen, wäre Selbstreflexion des eigenen Verhaltens und Feedback zur eigenen Wirkung jedoch überaus hilfreich und transitionsbeschleunigend.

Hill beschreibt weiter, dass FührungsnovizInnen oft eine falsche Vorstellung von Macht haben (vgl. Kap. 2.12.1). Das militärisch-hierarchische System der Polizei, führt zu einer gewissen Positionsmacht der Führungskräfte (vgl. Tab. 3). Nichtsdestotrotz wird einigen der befragten FührungsnovizInnen eine persönliche Macht zurückgemeldet. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass sechs der sieben FührungsnovizInnen aus den eigenen Reihen kommen und unter den Mitarbeitenden eine gewisse Identifikation mit den FührungsnovizInnen stattgefunden hat. Zudem können die FührungsnovizInnen auf eine langjährige Erfahrung zurückgreifen, die ihnen Macht durch Kompetenz verleiht.

Ein Führungsnovize beschreibt seinen Führungsstil als autoritär, obwohl er einen partizipativen Führungsstil bevorzugen würde. Die anderen FührungsnovizInnen scheinen ebenfalls vermehrt autoritär zu führen, was in Zusammenhang mit den traditionell hierarchischen Strukturen der Polizei gesehen werden muss.

5.3 Fazit und Beantwortung der Fragestellungen

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wurden folgende Fragestellungen formuliert:

1. Was nehmen sich angehende Führungskräfte bezüglich ihrer Führungsaufgaben vor?

2. Wie gestalten und erleben die neuen Führungskräfte den Prozess der Übernahme einer Führungsrolle in der Praxis?
3. Wie gehen Führungskräfte mit allfälligen Abweichungen zwischen Vorstellungen und Realität um?
4. Wie verändert sich das persönliche Führungskonzept nach Übernahme der Führungsfunktion?
5. Ist eine Annäherung in Bezug auf die von ihnen gewählten Führungsaufgaben unter den Führungskräften wahrnehmbar?

1. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass FührungsnovizInnen mit personeller Führung und Einsatzführung eher menschenorientierte Führungsaufgaben wählen. FührungsnovizInnen mit fachlicher Führung gestalten ihren Arbeitsalltag mit sach-/fachorientierten Führungsaufgaben. Ohne bewusste Auseinandersetzung und Vorbereitung auf die neue Aufgabe fällt es den Führungskräften aber oft schwer, ihre Prioritäten weiter zu differenzieren, zu konkretisieren und in der Umsetzung zu planen.

2. Die Phasen der Transition, wie sie von verschiedenen Autoren beschrieben werden (vgl. Kap. 2.10), wurden in den Aussagen von den befragten FührungsnovizInnen gefunden. So hatten alle mit dem ‚Ende‘ zu kämpfen, konnten bisweilen den alten Job noch gar nicht richtig loslassen und mussten neue Verhaltensweisen erlernen. Der Prozess der Übernahme der neuen Führungsfunktion war anstrengend und führte zu Überforderung.

3. Die Mehrheit der Aufgaben konnten aus subjektiver Sicht umgesetzt werden – was objektiv zu prüfen wäre. Wenn die gesetzten Massnahmen nicht umgesetzt werden konnten, wurde dies häufig mit dem Faktor Zeit begründet.

4. In den ersten Tagen ist kaum eine Veränderung oder Festigung des eigenen Führungsstils erkennbar. Theorie und Praxis legen nahe, dass 90 Tage dazu nicht ausreichen. Eine aktive(re) Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten wäre vermutlich hilfreich, um den Prozess der Transition zu beschleunigen und mögliches Scheitern zu verhindern.

5. Eine Annäherung war insofern zu beobachten, als dass die FührungsnovizInnen gemäss ihrem Führungsschwerpunkt ihre Aufgaben wählten und sich auf Grundlage des vorangegangenen Veränderungsprojekts bereits eng abstimmten. Dies zeigte sich schon im ersten Interview. Eine weitere Annäherung war nicht zu beobachten.

5.4 Methodenkritik

Während der Untersuchung zeigten sich verschiedene Stärken und Schwachpunkte des methodischen Vorgehens, die nachfolgend diskutiert werden.

- Die Ergebnisse dieser Arbeit entstanden durch die subjektiven Wahrnehmungen von sieben FührungsnovizInnen der Stadtpolizei Blau. Die Befragung ist nicht repräsentativ. Es war auch nicht das Ziel dieser Befragung, Repräsentativität zu erreichen, sondern die geplanten Führungsaufgaben und deren Umsetzung sowie das Erleben einer Transition von den befragten PolizistInnen zu erheben. Um eine Repräsentativität (beispielsweise für Schweizer FührungsnovizInnen) zu erreichen, bedarf es in weiterführenden Forschungsarbeiten einer Erweiterung der Stichprobe auf FührungsnovizInnen aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren und öffentlichen Arbeitgebern.
- Auf der einen Seite hat sich das empirische Vorgehen mit Hilfe der teil-strukturierten Interviews bewährt. Die Form der Befragung erlaubte es den FührungsnovizInnen, sich aktiv mit den eigenen Führungsaufgaben zu befassen und sich offen zu den einzelnen Themen zu äussern. Auf der anderen Seite wurden die FührungsnovizInnen durch die vordefinierten Führungsaufgaben wahrscheinlich beeinflusst: Ob sie sich schon vor der Übernahme der Führungsfunktion mit ihrer Führungsaufgabe befasst hätten, kann nicht abschliessend geklärt werden.
- Das Thema der Transition in eine neue Führungsfunktion wurde noch wenig beforscht und bei den vorliegenden Studien sind nur teilweise Übereinstimmungen zu finden. Dies war eine grosse Herausforderung in der Bearbeitung der Theorie im Hinblick auf die qualitative Auswertung der Interviews.

5.5 Weiterführende Gedanken

Bei den Interviews wurde deutlich, dass die FührungsnovizInnen es als eine Bereicherung sahen, sich mit der zukünftigen Rolle und den Führungsaufgaben zu befassen. Unternehmen wie öffentliche Arbeitgeber könnten sich einen Vorteil verschaffen, wenn sie eine Transitionsbegleitung für FührungsnovizInnen in ihr HR Konzept aufnehmen würden. Dies könnte einen Gewinn an Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt bedeuten, FührungsnovizInnen und deren Mitarbeitende entlasten und gleichzeitig Risiken in Zusammenhang mit Neubesetzungen mindern.

In der konkreten Umsetzung bedeutet dies eine aktive Begleitung der FührungsnovizInnen: Bereits vor Antritt der neuen Stelle werden FührungsnovizInnen auf den Transitionsprozess vorbereitet, indem ihnen ein erprobtes Modell der Transition vorgestellt wird, das die Phasen, die Stolpersteine und Erfolgsfaktoren zugänglich macht. Weiter steht den FührungsnovizInnen während den ersten 90 Tagen ein Angebot zur Verfügung, das z.B. folgende Massnahmen umfasst:

- Regelmässige Reflexion von Herausforderungen im neuen Führungsalltag mit einem/einer TransitionsbegleiterIn. Dies könnte eine erfahrene Führungskraft im Rahmen eines Mentoring.
- Einen interaktiven Workshop, um den grundlegenden (firmenspezifischen) Führungswerkzeugkasten zu vermitteln und dessen stimmige Anwendung im Alltag zu vertiefen.
- Bei mehreren FührungsnovizInnen: Ein wiederholt stattfindender Erfahrungszirkel.
- Die Installation eines Feedbackprozesses für die FührungsnovizInnen. Dies könnte informell über die nächsthöhere Führungskraft im Gespräch oder formalisierter z.B. über ein 360-Grad-Feedbackinstrument erfolgen. Damit kann das Lernen auf der Verhaltensebene gefördert werden. Es lassen sich aber auch allenfalls auftretende Konflikte ansprechen und lösen.
- Eine oder mehrere Standortbestimmungen in Bezug auf die Transition, die neue Aufgabe sowie das eigene Wohlbefinden der FührungsnovizInnen. Eine solche Standortbestimmung macht erstmals nach 90 Tagen Sinn.

In der Praxis sind zwar solche Konzepte für Führungskräfte anzutreffen, jedoch nur vereinzelt für FührungsnovizInnen. Zum einen würde es Sinn machen, Konzepte für eine erfolgreiche Transition vermehrt in der Praxis anzuwenden und zu erproben. Das in der vorliegenden Arbeit skizzierte Modell für eine erfolgreiche Transition in eine neue Führungsfunktion (vgl. Abb. 5) liefert hierbei wesentliche Impulse.

In einem zweiten Schritt und auf Basis dieser Praxiskonzepte bedarf es weiterer Forschung. Weiterführende Studien könnten zum Ziel haben,

- die Wirksamkeit bestehender Praxiskonzepte und deren Umsetzungsmodule zu prüfen.
- genauer zu verstehen, wie der Kontext (Unternehmenstyp, Struktur, Führungskultur) die Transition beeinflusst, fördert oder erschwert.
- die Erkenntnisse der Transitionsforschung weiter zu verfolgen, um ein einheitliches, zeitgemässes und zur Kultur der Schweiz passendes Modell der Transition zu entwerfen.
- explizit die Transition zu vereinfachen und zu beschleunigen, um den Breakeven Point *so schnell* als möglich wie auch *so erfolgreich* als möglich zu erreichen.

6 Literaturverzeichnis

- Allen, D. (2006). *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?* Journal of Management, 32, 237-256.
- Appelbaum, S.H. & Valero, M. (2007). *The Crucial First Three Months: An Analysis of Leadership Transition Traps and Successes.* Journal of American Academy of Business, 11(1), 1-8.
- Boehm, A.; Legewie, H. & Muhr, T. (1993). *Textinterpretation und Theoriebildung in den Sozialwissenschaften.* (Forschungsbericht Nr. 92-3 aus dem Interdisziplinären Forschungsprojekt ATLAS). Berlin: Technische Universität Berlin.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler.* (4. überarbeitete Aufl.) Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions. Making the most of change* (3rd ed.). Philadelphia: Perseus Books.
- Collins, B.E. & Raven, B.H. (1969). Group structure. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of social psychology* (Vol. 4). Reading: Addison Wesley.
- DePree, M. (1990). *Die Kunst des Führens.* Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Dudenredaktion (Hrsg.). (2007). *Duden. Das Herkunftswörterbuch, Bd. 7* (4. neu bearb. Aufl.). Mannheim: Dudenverlag.
- Fang, R., Duffy, M.K. & Shaw, J.D. (2011). *The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model.* Journal of Management. 37(1), 127-152.
- Fouad, N.A. & Bynner, J. (2008). *Work Transitions.* American Psychologist, 63(4), 241-251.
- French, J.R. Jr. & Raven, B. (1962). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.). *Group Dynamics: Research and Theory* (259-269). New York: Harper & Row.
- Gabarro, J. J. (1987). *The dynamics of taking charge.* Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (2008). *EQ². Der Erfolgsquotient.* München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Griffin, A.E.C., Colella, A. & Goparaju, S. (2000). *Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective.* Human Resources Management Review, 10, 453-474.
- Gruman, J.A., Saks, A.M. & Zweig, D.I. (2006). *Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study.* Journal of Vocational Behavior, 68, 90-104.
- Häcker, H. & Stapf, K.-H. (2004) (Hrsg.). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14. voll. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Verlag Hans Huber.
- Helffferich, C. (2011). *Die Qualität qualitative Daten* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hill, L.A. (2003). *Becoming a Manager.* Boston: Harvard Business School Press.
- Hogan, R., Curphy, C.J. & Hogan, J. (1994). *What we know about leadership: effectiveness and personality.* American Psychologist, 49(6), 493-504.
- Holton, E.F. (1996). *New employee development: a review and reconceptualization.* Human Resources Development Quarterly, 7(3), 233-253.

- Howard, P.J. & Howard, J.M. (2008). *Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell* (Limitierte Sonderausgabe). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Jones, G.R. (1986). *Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations*. Academy of Management Journal, 29, 262-279.
- Kim, T.Y., Cable, D.M. & Kim, S.P. (2005). *Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit*. Journal of Applied Psychology, 90, 232-241.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis* (2. akt. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Levin, I.M. (2010). *New leader assimilation process: Accelerating new role-related transitions*. Consulting Psychology Journal, 62, 56-72.
- Malik, F. (2006). *Führen Leisten Leben* (überarbeit. und erw. Neuausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Manderscheid, S. V. & Ardichvili, A. (2008). *New leader assimilation: Process and outcomes*. Leadership and Organization Development Journal, 29, S. 661-677.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McCall, M.W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, V.D. & Jablin, F.M. (1991). *Information seeking during organizational entry: Influence, tactics, and a model of the process*. Academy of Management Review, 16, 92-120.
- Neff, T.J. & Citrin, J.M. (2005). *You're in Charge: Now What?*. New York: Crown Business.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten* (6. völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Paese, M. & Wellins, R.S. (2007). *Leaders in transition: Stepping up, not off*. [On-line]. Available: http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/leaders-in-transition-stepping-up-not-off_mis_ddi.pdf (28.2.2011)
- Sauer, S.J. (2011). *Taking the Reins: The Effects of New Leader Status and Leadership Style on Team Performance*. Journal of Applied Psychology, 96(3), 574-587.
- Schein, E.H. (1988). *Organizational socialization and the profession of management*. Sloan Management Review, 30(1), 53-65.
- Stogdill, R.M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. Greenwich, CT: JAI Press.

- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (2007). *The Role of the Situation in Leadership*. American Psychologist, 62(1), 17-24.
- Yukl, G. & Falbe, C.M. (1991). *Importance of different power sources in downward and lateral relations*. Journal of Applied Psychology, 76(3), 416-423.
- Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). *Why flexible and adaptive leadership is essential*. Consulting Psychology Journal, 62(2), 81-93.
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weinert, A.B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. voll. überarb. Auf.). Basel: Beltz Verlag.
- Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (8. akt. und erw. Aufl.). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

7 Anhang

Anhang A: Menschenorientierte Führungsaufgaben.....	56
Anhang B: Sach-/Fachorientierte Führungsaufgaben	57
Anhang C: Interviewleitfaden 1. Interview.....	58
Anhang D: Interviewleitfaden 2. Interview.....	59
Anhang E: Präsentation Stadtpolizei Blau	61
Anhang F: Kurzprotokoll.....	65
Anhang G: Kategoriensystem	67

Anhang A: Menschenorientierte Führungsaufgaben

Das Team informieren	Ziele setzen, Vorgaben machen	Mitarbeitende persönlich entwickeln
Mitarbeitende bei der Arbeit begleiten	Zeit haben für informelle Gespräche	Konflikte aufklären/lösen
Loben bzw. Kritik anbringen (Feedback)	Feedback einholen	Gerüchte aufklären/klarstellen
Sitzungen gestalten	Einsätze führen	Verbesserungen anregen

Anhang B: Sach- /Fachorientierte Führungsaufgaben

Fachaufgaben lösen	Qualität prüfen bzw. sicherstellen	Alltagsprobleme lösen
Einsätze planen	Regeln aufstellen	Die Einhaltung von Regeln prüfen
Varianten denken	Dienstweg einhalten	Ressourcen planen
Sich selber organisieren	(Teil-) Projekte gestalten/ durchführen	Ideen und Verbes- serungsvorschläge vorbringen

Anhang C: Interviewleitfaden 1. Interview

Warm up

Begrüßung und Einführung in das Interview

- Bedanken für die Bereitschaft der Teilnahme.
- Kurzes Vorstellen der Arbeit und des Ablaufs des Interviews, inkl. der Methodik.
- Name, Funktion, Anzahl Dienstjahre der befragten Person.
- Frage, ob es in Ordnung geht, dass das Interview aufgezeichnet wird.

Interview

- Bitte sehen Sie sich die 24 Karten an, die ich Ihnen mitgebracht habe. Auf den Karten stehen Führungsaufgaben, spezifisch auf Ihre Arbeit bei der Polizei ausgerichtet.
- Wählen Sie bitte 7 Karten, die für Ihre zukünftige Führungsaufgabe wichtig sind.
- Was nehmen Sie sich für die einzelnen Aufgaben konkret vor?
- Bitte priorisieren Sie die 7 Karten.

Abschluss

Erklärung des weiteren Vorgehens.

Dank für die Teilnahme.

Anhang D: Interviewleitfaden 2. Interview

Warm up

Begrüßung und Einführung in das 2. Interview

- Bedanken für die erneute Bereitschaft der Teilnahme.
- Kurzes Vorstellen des Ablaufs des Interviews, inkl. der Methodik.
- Frage, ob es in Ordnung geht, dass das Interview aufgezeichnet wird.

Interview

Teil 1

- Wie haben Sie den Start in Ihre Führungsfunktion erlebt?
- Bitte geben Sie ein summarisches Rating ab, für diesen Start, zwischen 1 und 4.
 - 1 – schwierig, unangenehm
 - 2 – eher schwierig
 - 3 – eher positiv
 - 4 – hervorragend, sehr positiv

Teil 2

- Wir sehen uns jetzt die Führungsaufgaben an, die Sie sich für den Start vorgenommen haben.
- Was konnten Sie von den konkreten Massnahmen, die Sie sich gesetzt haben, umsetzen?
 - Wenn ja: Wie sind Sie dabei vorgegangen?
 - Wenn nein: Warum nicht? Welche Faktoren haben Sie daran gehindert?
- Pro Führungsaufgabe: Wie bewerten Sie die Wichtigkeit und die Umsetzung dieser Aufgabe? Hierfür wird folgendes Rating verwendet.

Wichtigkeit

- 1 – unwichtig
- 2 – eher unwichtig
- 3 – eher wichtig
- 4 – sehr wichtig

Umsetzung

- 1 – keine Aktion
- 2 – teilweise umgesetzt
- 3 – mehrheitlich umgesetzt
- 4 – vollumfänglich umgesetzt, eigene Vorstellung voll erfüllt


- Würden Sie im Rückblick immer noch dieselben sieben Karten wählen?
 - Wenn ja, warum?
- Sähe die Priorisierung immer noch gleich aus?
 - Wenn nein, welche dann?

Abschluss

Erklärung des weiteren Vorgehens.

Dank für die Teilnahme.

Anhang E: Präsentation Stadtpolizei Blau

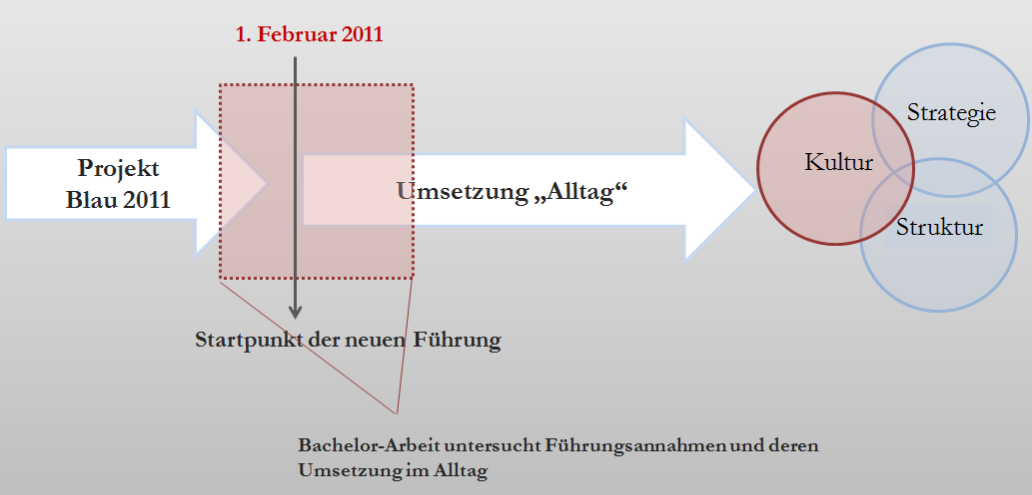


Gestaltung der Führungsrolle

Verhaltensorientierte Gestaltung der eigenen Führungsrolle
im Rahmen des Change Projekts ‚Blau 2011‘
Bachelorarbeit Arbeits- und Organisationspsychologie an der ZHAW
28. November 2010, Berenice Bommeli
www.hr7.ch

hr7

Worum geht es?



1. Februar 2011

Projekt Blau 2011

Umsetzung „Alltag“

Kultur

Strategie

Struktur

Startpunkt der neuen Führung

Bachelor-Arbeit untersucht Führungsannahmen und deren Umsetzung im Alltag

Folie 2

hr7

Zeitpunkt der Befragungen



Folie 3

hr7

Interviews

1. Interview

- Eigenes Führungskonzept, eigene Führungsrolle?
- Was nehmen Sie sich vor?
- Prioritäten?

2. Interview

- Wie hat sich das Führungskonzept, die Führungsrolle verändert? Keine Veränderungen? Bestätigung?
- Was wurde erreicht?
- Erleben der Übernahme der Führungsrolle
- Umgang mit nicht Erreichtem?
- Verschiebung der Prioritäten?

Folie 4

hr7

Form der Befragungen

- Interviews
- 60 bis 90 min
- Teil-strukturiert
- Tonband

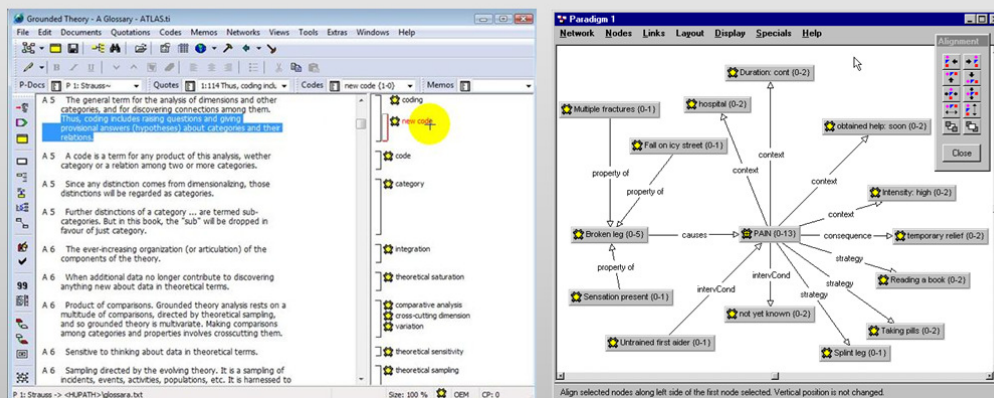


Folie 5

hr7

Auswertungsmethode

- Qualitative Auswertung
- Programm Atlas.ti / Codes anhand Theorie



Folie 6

hr7

Datenschutz und Vertraulichkeit

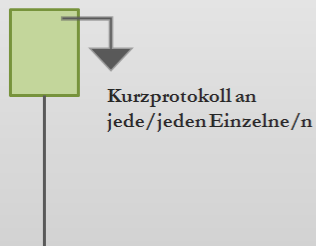
- Aufnahmen mit Tonband zur Vollständigkeit (werden nach Annahme der Bachelor-Arbeit vernichtet)
- Anonymisierung der Namen und Orte
- Daten werden nur für die Bachelor-Arbeit und die Rückmelde-Präsentation verwendet
- Präsentation der Daten erfolgt anonymisiert im Juni
- Zugriff: als Druck in der Bibliothek der ZHAW zugänglich

Folie 7

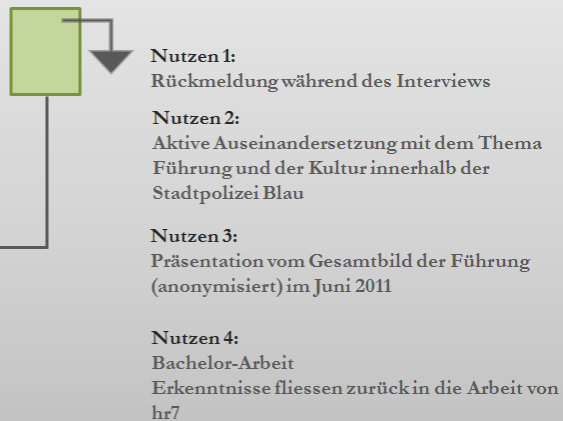
hr7

Nutzen für jeden Einzelnen und die Stadtpolizei Blau

1. Interview
Anfang Januar 2011



2. Interview
Ende März 2011



Folie 8

hr7

Anhang F: Kurzprotokoll

Kurzprotokoll

Verfasserin:	Berenice Bommeli	InterviewpartnerIn:	anonym
Erstelldatum:	15. Januar 2011	Version:	1
Interviewdatum:	7. Januar 2011	Thema:	Bachelor-Arbeit (Psychologiestudium)

(Teil-) Projekte gestalten/ durchführen

- Sie werden Projekte inizieren.
- Das Projektmanagement soll von Ihren Mitarbeitenden selber entwickelt werden.
- Sie bringen Wissen ein, bezüglich der Richtlinien, auch auf politischer Ebene.
- Sie erwarten von Ihren Mitarbeitenden, dass sie mit Vorschlägen kommen.
- Sie werden Mitarbeitenden Projekte übergeben und Sie bei der Erfüllung des Projektes begleiten.

Ziele setzen, Vorgaben machen

- Sie sehen dies als einen grossen Bestandteil Ihrer Arbeit.
- Sie werden Ihren Mitarbeitenden Absichten, Ziele und Handlungsrichtlinien mitteilen, nach denen sie vorgehen sollen.
- Es soll eine „rollende Geschäftsliste“ mit den wichtigsten Projekten erstellt werden und à jour gehalten werden.
- Ziele für Ihre Mitarbeitenden kommunizieren Sie in den Mitarbeitendengesprächen.
- Sie werden ein End-Gespräch und ein Lenkungsgespräch pro Jahr führen.

Mitarbeitende persönlich entwickeln

- Ihren DU (direkt Unterstellten), steht „Ihre Tür“ jederzeit offen.
- Sie unterstützen Ihre Mitarbeitenden, wenn diese einen Wunsch nach Ausbildung, etc. anmelden.
- Sie möchten dazu beitragen, dass ein Vertrauensklima im Team entsteht.

Konflikte aufklären / lösen

- Sie sehen Ihre Aufgabe als Troubleshooter, intern wie extern.
- Ebenfalls haben Sie Ihrer Ansicht die Rolle des Mediators, wenn dies nötig wäre.
- Bei Konflikten versuchen Sie vermittelnd zwischen den Parteien zu sein.

Kurzprotokoll

Verfasserin: Berenice Bommeli

InterviewpartnerIn: anonym

Qualität prüfen bzw. sicherstellen

- Sie möchten in den nächsten Monaten ein umfassendes Controlling einrichten.
- Ebenfalls werden Sie Auflagen kommunizieren, nach denen kontrolliert werden soll.
- Sie werden sicherstellen, dass dort wo Bedarf ansteht, Schulungen durchgeführt werden.
- Die Arbeit soll rechtmässig, verhältnismässig und professionell sein.

Loben bzw. Kritik anbringen (Feedback)

- Sie sind der Ansicht, dass aufgrund der „Männerwelt“, in der Sie sich bewegen, positive Kritik eher selten vorkommt. Sie möchten daher eine Feedback-Kultur einführen, die auch die positiven Rückmeldungen beinhaltet.
- Sie werden Feedback vor allen, aber auch persönlich aussprechen.

Zeit haben für informelle Gespräche

- Sie möchten auch Zeit haben für „informelles“.
- Das Informelle soll zur Kulturentwicklung beitragen, welches Sie bewusst stattfinden lassen wollen.
- Zudem wollen Sie dadurch das Ideenmanagement anregen.

Anhang G: Kategoriensystem

Ebene	Kategoriennummer und Kategorie	Definition	Ankerbeispiele
Fokus Phasen			
	K1: Phase ‚Ende‘	Phase des Loslassens.	„Für die Mannschaft draussen ändert nicht so viel, aber für uns ändert mega viel.“ (D)
	K2: Phase ‚Neutrale Zone‘	Alte Verhaltensweisen werden abgestreift, neue werden erlernt.	„Es ist so etwas, an was ich arbeite. Auch an mir selber, dass ich mich zurückhalte.“ (E)
	K3: Phase ‚Taking hold‘	Eine kognitive Landkarte wird erstellt. Berichten von einer intensiven Lernphase.	„Aber ich habe dann versucht, mich der Materie etwas anzunehmen und habe die Pläne zwischen-durch auch mal angeschaut.“ (D)
	K4: Phase ‚Immersion‘	Vertieftes Verständnis der Organisation	„Also im Moment musste ich feststellen, dass man mindestens in der jetzigen Phase [...]“.“ (B)
	K5: Phase ‚Reshaping‘	Neuausrichtung des Teams, der Kultur, der Struktur.	„Das kann es dann nicht sein. Eben, das Arbeitsverständnis müssen wir denen wieder mal klar aufzeigen.“ (A)
Fokus Schwierigkeiten			
	K6: Stolpersteine	Stolpersteine wie sie Bridges und Neff und Citrin beschreiben (vgl. Kap. 2.13).	(keine Hinweise)
	K7: Überforderung	Psychisch. Physisch.	„Man kommt auf keinen grünen Zweig, ich weiss nicht woran ich bei der Person bin. Überhaupt nicht.“ (A)
Fokus Selbstreflexion			
	K8: Unsicherheit aushalten	Was darf getan werden? Was muss gemacht werden? Was wird erwartet? Welche Kompetenzen werden zugeschrieben?	„Ich habe keine Ahnung.“ (A)
	K9: Selbstbeobachtung	Eigene Verhaltensweisen beobachten, bezogen auf die Vergangenheit.	„Ist natürlich schon wichtig, dass man es auch vorlebt [...]“.“ (D)

	K10: Selbstreflexion	Varianten abwägen, eigenes Verhalten planen, Macht/ Führungsstil, bezogen auf die Zukunft.	„Und teilweise musste ich mir auch überlegen, kann ich das jetzt so sagen oder ist das von meiner Funktion her nicht angepasst.“ (C)
	K11: Feedback	Einholen von Feedback.	„Ich sag jetzt mal: Ein Mitarbeitender hat zum Beispiel nach einem Einsatz gesagt, dass es gut war und hat sich bedankt.“ (C)
	K12: Hilfe suchen	Unterstützung wird gesucht von Peers, Partner, Partnerin, Familienangehörigen, Vorgesetzte, etc.	„... intern habe ich vielleicht noch viel fragen müssen, Feedback einholen, usw.“ (G)