Welchen Einfluss haben die Organisationsstruktur und die -kultur auf die transformationale Führung in einer Organisation?

Masterarbeit

Eingereicht der Universität Bern

Betreuende Person: **Prof. Dr. Adrian Ritz**

Kompetenzzentrum für Public Management

Schanzeneckstrasse 1

3001 Bern

Eingereicht von:

Deborah Scheiwiler

aus Widnau (SG)

12-742-979

deborah.scheiwiler@students.unibe.ch

Bern, 18.09.2018

Vorwort

Diese Masterarbeit entspricht einer Masterarbeit ohne Praktikum. Während des Besuchs des Seminars „Leadership und Motivation“ im öffentlichen Sektor im Herbstsemester 2017 hat mich das Thema der transformationalen Führung von Anfang an fasziniert. Darum habe ich mich dazu entschieden meine Masterarbeit in diesem Themenbereich zu verfassen.

Zeitgleich zum Beginn des Verfassens meiner Masterarbeit habe ich ein Praktikum im 60%-Pensum bei der Swisscom im Accounting begonnen, was für mich eine grosse Herausforderung dargestellt hat. Deshalb möchte ich mich bei Prof. Dr. Adrian Ritz ganz herzlich bedanken, der mich mit seinem Fachwissen in dieser Zeit begleitet hat und mir mit Ratschlägen zur Seite gestanden hat. Zudem möchte ich meinem Chef danken, der Verständnis für meine Masterarbeit gezeigt hat und der es mir ermöglicht hat Teilzeit zu arbeiten.

Einen besonderen Dank möchte ich auch den fünf Führungskräften aussprechen, die sich Zeit für ein Interview genommen und somit einen wesentlichen Beitrag zur Ergebnisfindung dieser Arbeit beigetragen haben.

Bern, 18. September 2018

Abstract

Durch die NPM-Reform im öffentlichen Sektor wird versucht sich dem privaten Sektor anzunähern und ergebnisorientierter zu agieren. Trotzdem sind Organisationen im öffentlichen Sektor häufig noch eher hierarchisch strukturiert. Durch die immer noch stark ausgeprägte Hierarchie im öffentlichen Sektor kann es zu negativen Erwartungen gegenüber der transformationalen Führungssituation kommen. Deshalb wurde untersucht, ob es einen Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur/-kultur und transformationaler Führung in einer privaten und einer öffentlichen Organisation gibt. Dazu wurden eine innovationsfördernde Organisationseinheit und eine eher hierarchisch geprägte Organisationseinheit der Swisscom sowie die Eidgenössische Finanzverwaltung, die ebenfalls hierarchisch geprägt ist, als Untersuchungseinheiten ausgewählt. Mithilfe von problemzentrierten Interviews mit fünf Führungskräften aus den drei Organisationseinheiten und einer anschliessenden qualitativen Inhaltsanalyse konnte herausgefunden werden, dass eine hierarchisch geprägte Struktur der transformationalen Führung in einer Organisation nicht im Wege stehen muss. Aus den Ergebnissen der Studie wurden praktische Implikationen für die drei Organisationseinheiten abgeleitet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I

Abstract II

Inhaltsverzeichnis III

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

Anhangsverzeichnis VIII

Abkürzungsverzeichnis IX

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Aufbau und Vorgehen 2

2 Theoretische Argumente und Fragestellung 4

2.1 Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Organisationen 4

2.2 Die Eidgenössische Finanzverwaltung und die Swisscom 6

2.3 Führung und Transformationale Führung 7

2.4 Organisationskultur 11

2.5 Verknüpfung zwischen Organisationskultur und transformationaler Führung 12

2.6 Bisherige Studien zum Zusammenhang Organisationsstruktur/-kultur und TFL 13

3 Untersuchungsdesign 16

3.1 Erhebungsinstrument 16

3.2 Interviewleitfaden 17

3.3 Auswahl der Untersuchungseinheiten 18

3.4 Auswahl der Interviewpartner 22

3.5 Datenaufbereitung 22

3.6 Auswertungsmethode 23

3.7 Ablaufschema der qualitativen Inhaltsanalyse 25

4 Ergebnisse 30

4.1 Organisationskultur 30

4.1.1 Organisationskultur bei der EFV 30
4.1.2 Organisationskultur bei SAS-CUC 31
4.1.3 Organisationskultur bei INI-DOS 32
4.2 Organisationsstruktur 33
4.2.1 Organisationsstruktur bei der EFV 33
4.2.2 Organisationsstruktur bei SAS-CUC 34
4.2.3 Organisationsstruktur bei INI-DOS 34
4.3 Vorbildfunktion 35
4.3.1 Vorbildfunktion bei der EFV 35
4.3.2 Vorbildfunktion bei SAS-CUC 36
4.3.3 Vorbildfunktion bei INI-DOS 37
4.4 Inspirierende Motivation 37
4.4.1 Inspirierende Motivation bei der EFV 37
4.4.2 Inspirierende Motivation bei SAS-CUC 38
4.4.3 Inspirierende Motivation bei INI-DOS 38
4.5 Individuelle Unterstützung 39
4.5.1 Individuelle Unterstützung bei der EFV 39
4.5.2 Individuelle Unterstützung bei SAS-CUC 40
4.5.3 Individuelle Unterstützung bei INI-DOS 41
4.6 Intellektuelle Anregung 42
4.6.1 Intellektuelle Anregung bei der EFV 42
4.6.2 Intellektuelle Anregung bei SAS-CUC 43
4.6.3 Intellektuelle Anregung bei INI-DOS 43
4.7 Situative Führung 44
4.7.1 Situative Führung bei der EFV 44
4.7.2 Situative Führung bei SAS-CUC 44
4.7.3 Situative Führung bei INI-DOS 44
4.8 Transaktionale Führung 45

4.8.1 Transaktionale Führung bei der EFV 45

4.8.2 Transaktionale Führung bei SAS-CUC 45

4.8.3 Transaktionale Führung bei INI-DOS 45

4.9 Zusammenfassung und Vergleich zwischen den Organisationseinheiten 46

5 Diskussion 49

5.1 Diskussion der Ergebnisse 49

5.2 Praktische Implikationen 50

6 Limitationen und zukünftige Forschung 52

Selbständigkeitserklärung 53

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit 54

Literaturverzeichnis 55

Anhang 59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterschiede zwischen dem klassischen Bürokratiemodell und dem NPM-Modell (Quelle: Thom und Ritz 2007) 5

Abbildung 2: 4-Kreise Modell (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an den Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben 2006) 6

Abbildung 3: Ablaufschema deduktive Kategorienbildung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2010) 27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hauptkategorien mit Ausprägungen 28

Tabelle 2: Kodierleitfaden inspirierende Motivation 29

Tabelle 3: Zusammenfassung und Vergleich der Kategorien nach Organisationseinheit 48

Tabelle 4: Kodierleitfaden Organisationskultur 62

Tabelle 5: Kodierleitfaden Organisationsstruktur 63

Tabelle 6: Kodierleitfaden Vorbildfunktion 63

Tabelle 7: Kodierleitfaden individuelle Berücksichtigung 64

Tabelle 8: Kodierleitfaden intellektuelle Anregung 64

Tabelle 9: Kodierleitfaden situative Führung 64

Tabelle 10: Kodierleitfaden transaktionale Führung 65

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden Swisscom 59

Anhang 2: Interviewleitfaden EFV 60

Anhang 3: Kodierleitfaden 62

Anhang 4: Transkription Interviews 66

Interview 1: EFV 66

Interview 2: SAS-CUC 75

Interview 3: INI-DOS 80

Interview 4: SAS-CUC 87

Interview 5: INI-DOS 92

Abkürzungsverzeichnis

ALV	Arbeitslosenversicherung
EFV	Eidg. Finanzverwaltung
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
ICT	Information and communications technology Deutsch: Informations- und Kommunikationstechnik
INI-DOS	IT, Network & Infrastructure - DevOps@Software or Individual Output (Swisscom)
MA	Mitarbeiter
NPM	New Public Management
PSM	Public Service Motivation
SAS-CUC	Sales and Services – Customer Care (Swisscom)
TAL	Transactional Leadership Deutsch: Transaktionale Führung
TFL	Transformational Leadership Deutsch: Transformationale Führung

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Führung spielt heutzutage im organisationalen Kontext eine entscheidende Rolle. Doch was bedeutet Führung überhaupt? Stogdill definiert Führung so: „Leadership may be considered as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement." (Stogdill, 1950, S.3). Eine Führungsperson sollte somit motivierend vorangehen und eine Gruppe in die richtige Richtung leiten, damit Ziele gesetzt und erreicht werden können.

Stöber, Bindig und Berschka definieren Führung wie folgt: „Führung ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung" (Stöber, Bindig & Derschka, 1974, S.9). Diese Definition kann mittlerweile als etwas veraltet angesehen werden, da sich die Forschung von der vertikalen („top-down") Führung hin zu kollaborativen und geteilten Führungskonzepten entwickelt hat. Kollaborative Führung findet statt, wenn alle Mitglieder eines Teams am Führungsprozess beteiligt sind und ihre Mitarbeiter beeinflussen und anleiten um das Gesamtpotenzial des Teams zu verbessern. „Shared leadership" beschreibt also einen simultanen, gegenseitigen Beeinflussungprozess in einem Team, welches durch die Entstehung von offiziellen und inoffiziellen Führungskräften gekennzeichnet ist. Kollaborative Führung ist die Manifestation der vollständig entwickelten Übergabe von Verantwortung in Teams (Conger & Kanungo, 1988; Pearce, 2004, S. 48). Beim Konzept der sogenannten transformationalen Führung geht es um Inspiration und Motivation der Mitarbeiter (Burns, 1978). Dieses ist vor allem im privaten Sektor heutzutage von zentraler Bedeutung.

Führung ist auch im öffentlichen Sektor ein nach wie vor bedeutungsvolles Thema, denn besonders im öffentlichen Sektor sind Führungskräfte stark gefordert, da sie an der Schnittstelle von Wirtschaft, Verwaltung und Politik agieren und dementsprechend unter ständiger Beobachtung von externen Akteuren stehen.

Mit der New Public Management Reform und der Entwicklung hin zu einer ergebnisorientierten Verwaltung sahen sich Führungskräfte in öffentlichen Organisationen vor neue Herausforderungen gestellt. In dieser Zeit dominierten jedoch Führungsstile, die auf das Eigeninteresse der Führungskräfte fokussierten. Zudem gingen viele Wissenschaftler davon aus, dass aufgrund der bürokratischen Eigenschaften von öffentlichen Organisationen transformationale Führung in diesem Kontext nicht möglich ist. Diese Befürchtungen konnten jedoch in späteren Studien widerlegt werden und mit dem Beginn der Public Service Motivation Theorie - sowie der gesteigerten Relevanz von intrinsischer Motivation im öffentlichen Sektor

im Allgemeinen - spielt nun die transformationale Führung im öffentlichen Sektor eine zentrale Rolle. Mit dem Aufkommen von transformationaler Führung im öffentlichen Sektor wurde es einfacher die spezifischen Merkmale, Fähigkeiten und Verhaltensformen von Führungskräften öffentlicher Organisationen zu erklären (Van Wart, 2003).

In dieser Arbeit soll analysiert werden in welchem Zusammenhang die Organisationsstruktur, die Organisationskultur und transformationale Führung im öffentlichen im Vergleich zum privaten Sektor zueinanderstehen. Die Relevanz des Themas ergibt sich daraus, dass sich ältere Führungsstudien mehrheitlich auf die Outcomes von guter Führung fokussieren und es erst einige neuere Studien gibt, die die Antezedenzien und den Prozess untersuchen, der zu guter Führung führt. Um diesen Zusammenhang zu analysieren wurden zwei Organisationseinheiten bei der Swisscom und die Eidgenössische Finanzverwaltung als Untersuchungseinheiten ausgewählt.

1.2 Aufbau und Vorgehen

Zur Beantwortung der Fragestellung zum Zusammenhang der Organisationsstruktur und -kultur mit der transformationalen Führung wurde in der vorliegenden Arbeit ein qualitativer Forschungsansatz gewählt.

Für die vorliegende Masterarbeit wurde der Ablauf einer empirischen Studie durchgeführt. Diese empirische Vorgehensweise beinhaltet die folgenden Schritte (Diekmann, 2012, S. 187):

1) Formulierung und Präzisierung der Forschungsfrage
2) Planung/Vorbereitung der Datenerhebung
3) Datenerhebung
4) Datenauswertung
5) Verfassen der Arbeit

Diese Masterarbeit ist wie folgt aufgebaut: zuerst gibt es eine Erläuterung der Unterschiede von öffentlichen und privaten Organisationen in der Schweiz und eine kurze Umschreibung der EFV und der Swisscom. Danach folgt eine kurze Einführung in die wichtigsten theoretischen Definitionen und Begriffe der allgemeinen Führungsforschung und transformationaler/transaktionaler Führung sowie der Organisationskulturforschung. Im Theorieteil werden zudem bisherige Forschungsergebnisse zu Antezedenzien und Outcomes von transformationaler Führung erläutert. Des Weiteren wird darauf eingegangen, wie die transformationale Führung und die Organisationskultur zusammenhängen. Danach folgt der

Methodenteil, in dem das Erhebungsinstrument, die Auswahl der Untersuchungseinheiten und der Interviewpartner, die Datenaufbereitung sowie die Auswertungsmethode genauer erläutert werden. Als nächstes folgt der Ergebnissteil. In diesem Abschnitt wird erklärt, was in der empirischen Arbeit herausgefunden wurde. Zum Schluss folgt zu einem besseren Überblick eine kurze Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse, die praktischen Implikationen, die daraus abgeleitet wurden und es werden die Limitationen der Arbeit sowie mögliche zukünftige Forschungsfelder zum Thema aufgezeigt.

2 Theoretische Argumente und Fragestellung

2.1 Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Organisationen

Private und öffentliche Organisationen in der Schweiz unterscheiden sich aufgrund verschiedener Merkmale, unter anderem bezüglich Zweck, Organisations- und Entscheidungsstrukturen, Kontrollmechanismen, verschiedener Anstellungsverhältnisse sowie der Motivation der Angestellten:

- Zweck: Im privaten Sektor steht das Erfüllen der individuellen Wünsche von Konsumenten im Vordergrund. Dazu ist eine hohe Effizienz nötig, damit Profit erzielt werden kann. Im Gegensatz dazu liegt der Fokus im öffentlichen Sektor unter anderem darauf den Zugang zu Gütern wie Bildung und Gesundheit für die gesamte Bevölkerung zu ermöglichen, negative „spillover“ Effekte zu korrigieren sowie „Unwissen“ (z.B. über Medikamente) zu kompensieren. Der öffentliche Sektor ist folglich für die Lösung der Probleme zuständig, die durch den privaten Sektor entstehen oder für die im privaten Sektor keine Lösung gefunden werden können. Zudem ist der öffentliche Sektor im Gegensatz zum privaten nicht gewinnorientiert (Rainey, 2014, S. 63).
- Organisations- und Entscheidungsstrukturen: In öffentlichen Organisationen gibt es, traditionell geprägt, einen höheren Formalisierungsgrad und dadurch mehr Bürokratie und langsamere Entscheidungsprozesse. Die Ursachen davon sind, dass die Handlungen für die gesamte Bevölkerung nachvollziehbar sein müssen und sie somit unter grosser Beobachtung der Öffentlichkeit stehen. Zudem hat der öffentliche Sektor aufgrund seiner Monopolposition eine hohe Verantwortlichkeit und muss immer wieder Rechenschaft ablegen und es wird häufig nach dem Vorsichtsprinzip vorgegangen. (Rainey, 2014, S. 79-82).
- Kontrollmechanismen: Während in öffentlichen Organisationen die Kontrolle bevorzugt durch Polyarchie, also durch politische Macht erfolgt, sind es im privaten Sektor die Marktmechanismen, die für die nötige Kontrolle sorgen (Dahl und Lindblom, 1953). Im privaten Sektor besteht der Anreiz, das zu produzieren, was die Kunden wollen und das möglichst kostensparend. Dies ermöglicht eine hohe Flexibilität und führt zu einem effizienten Ressourceneinsatz. Durch die Abwesenheit eines Marktes im öffentlichen Sektor hat sich eine hierarchische Struktur zur Kontrolle durchgesetzt (Rainey, 2014, S. 62-63).

- Anstellungsverhältnisse: Im öffentlichen Sektor ist man in den Entscheidungsbefugnissen bezüglich Anstellungs- und Freistellungsverfahren eingeschränkt und viele Mitarbeiter im öffentlichen Sektor oder Personen mit Beamtenstatus (z.B. in Deutschland) sind vor Kündigung geschützt. Auch bezüglich Beförderung, Degradierung und Honorierung ist man in öffentlichen Organisationen stärker eingeschränkt als in privaten. Im öffentlichen Sektor ist dafür häufig das Interesse nach extrinsischen Motivatoren und somit nach monetärer Belohnung kleiner (Rainey, 2014, S. 82).
- Motivation: Im öffentlichen Sektor haben Mitarbeiter oft ein stärkeres Bedürfnis dem Allgemeinwohl zu dienen. Die intrinsische Motivation ist hoch und Mitarbeiter verfügen oft über eine sogenannte Public Service Motivation (PSM). Dafür sind die Angestellten im öffentlichen Sektor eher risikoavers eingestellt (Rainey, 2014, S. 315-318).

Durch die New Public Management-Reform, die in den 90-er und 00-er Jahren Einzug in die Schweiz gefunden hat, nähert sich der öffentliche Sektor immer mehr an den privaten Sektor an. Dadurch wendet sich der öffentliche Sektor stärker ab, vom klassischen Bürokratiemodell, welches von Regelsteuerung und eine ausgeprägte Hierarchisierung charakterisiert ist. Im neuen NPM-Modell sind Werte wie Kundenorientierung und Ziel- und Ergebnissteuerung entscheidend (Thom und Ritz 2007). Mit dem NPM-Modell sollen auch im öffentlichen Sektor durch eine vermehrte Effizienzsteigerung Kosten eingespart werden. Eine detaillierte Gegenüberstellung des klassischen Bürokratiemodells und des NPM-Modells sieht man in der Tabelle unten:

Klassisches Bürokratiemodell	NPM-Modell
Regelsteuerung	Ziel- und Ergebnissteuerung
Regelorientierung	Kundenorientierung
Ausgeprägte Hierarchisierung	Erhöhter Handlungsspielraum mittels Kontraktmanagement
Funktionale Arbeitsteilung nach Verrichtungsprinzip	Produkt- und prozessorientierte Koordination
Geringer Einsatz von Wettbewerb	Auslagerung, Bildung von (Quasi-) Märkten, Ausschreibung
Ressourcenorientierung	Wirkungsorientierung

Abbildung 1: Unterschiede zwischen dem klassischen Bürokratiemodell und dem NPM-Modell (Quelle: Thom und Ritz 2007)

Mit Sicherheit kann gesagt werden, dass trotz der NPM-Reform Führungskräfte im öffentlichen Sektor nach wie vor vor anderen Herausforderungen stehen als diejenigen im privaten. Durch die vielen Stakeholder im öffentlichen Sektor, den hohen politischen Druck und institutionelle Hürden kommt es zu mehr externen Interventionen und Hindernissen. Dies verringert die

Autonomie, die Autoritätsmacht über die Angestellten und die Flexibilität der Führungskräfte im öffentlichen Sektor (Rainey, 2014, S. 81)

2.2 Die Eidgenössische Finanzverwaltung und die Swisscom

Wamsley und Zald (1973) unterscheiden öffentliche und private Organisationen aufgrund zwei Kriterien, nämlich nach „ownership“ und „funding“, die beide jeweils die Ausprägung „public“ oder „private“ haben können. Aufgrund dieses Modells könnte die Swisscom in „public ownership“ und „private funding“ eingeteilt werden. Die Eidgenössische Finanzverwaltung würde der Kategorie „public ownership“ und „public funding“ angehören. Da es immer mehr zu einem sogenannten „blurring of the sectors“ kommt, gibt es vermehr Mischformen zwischen „öffentlich“ und privat. Deswegen lassen sich viele Organisationen nicht mehr klar in diese Struktur einteilen.

Den Versuch einer neuen Einteilung von öffentlichen und privaten Organisationen in der Schweiz hat das FLAG gestartet. Sie haben im Jahre 2001 einen Evaluationsbericht herausgebracht, in dem sie das 4-Kreise-Modell vorgestellt haben. Das Modell besteht aus vier Kreisen und je näher eine Organisation im Zentrum des Kreises angesiedelt ist, desto stärker wird sie von der Politik gesteuert. Je weiter aussen eine Organisation angesiedelt ist, desto stärker wird sie vom Markt kontrolliert. Dies sieht man im 4-Kreise-Modell, das unterhalb abgebildet ist:

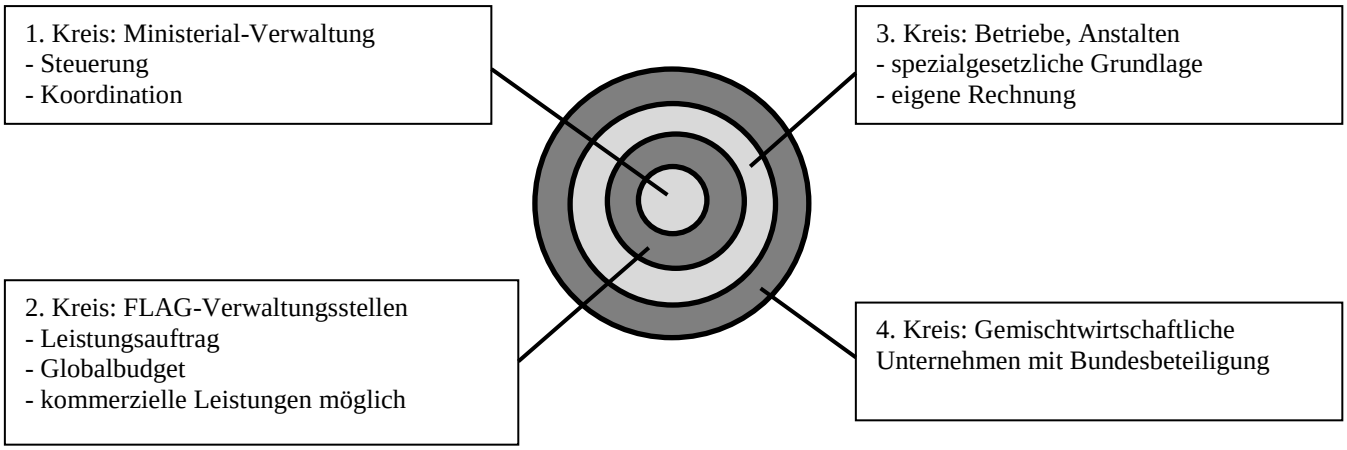

Abbildung 2: 4-Kreise Modell (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an den Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben 2006)

Die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) ist im ersten Kreis ganz innen, angesiedelt. Das heisst, sie ist Teil der Hauptverwaltung und ist für die Erbringung politischer Koordinations- und Steuerungsleistungen (nach innen oder nach aussen) zuständig und sie wird stark von der Politik gesteuert.

Die Swisscom befindet sich im vierten Kreis ganz aussen. Sie ist ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen, das Bundesaufgaben erfüllt und an dem der Bund beteiligt ist. Die Swisscom hat eine eigene Rechtspersönlichkeit und die Kontrolle der Aufgabenerfüllung erfolgt hauptsächlich durch Marktmechanismen. 1997 wurde der Schweizerische Telekommunikationsmarkt dereguliert und es erfolgte eine Aufteilung der PTT in die Schweizerische Post und die Swisscom. Während die Post heute als öffentlich-rechtliche Anstalt organisiert ist, stellt die Swisscom eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft mit einer schrittweisen Teilprivatisierung dar und die Schweizerische Eidgenossenschaft hält 51,22 Prozent der Aktien der Swisscom.

2.3 Führung und Transformationale Führung

Wie schon in der Einleitung erwähnt bedeutet Führung die „Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung.“ (Stogdill, 1950, S. 3). Eine detailliertere Definition gibt Neuberger (2002, S. 12): „Personelle Führung ist legitimes Konditionieren zielorientierten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen.“. Führungskräfte sollen deshalb den Mitarbeitern eine Struktur vorgeben und ihr Handeln in eine Richtung lenken, sodass Ziele erreicht werden können.

Zur Führung wurden in der Vergangenheit viele Theorien und Konzepte verfasst. Ein gemeinsames Verständnis von Führung ist schwierig zu finden und die Theorien lassen sich häufig nur schwer kategorisieren. Unterschieden wird aber beispielsweise nach Theorien, die sich auf die Eigenschaften und solchen, die sich auf das Verhalten der Führungskraft fokussieren oder auch sogenannte Kontingenztheorien. In den Anfängen der Führungsforschung lag der Fokus darin herauszufinden, welche Charakterzüge und Eigenschaften grosse Führungspersönlichekiten wie beispielsweise Napoleon haben. Man wollte herausfinden, welche Eigenschaften unter grossen Führungskräften verbreitet waren, damit man diese Personen identifizieren und anderen Leuten dieselben Eigenschaften beibringen konnte. Dann fand man heraus, dass es nicht wirklich pauschale Eigenschaften gab, die alle Führungskräfte besitzen und dass dieser Ansatz nur wenig analytischen Wert hat. In einem zweiten Schritt fokussierten sich die Führungstheorien deshalb auf das Verhalten der Führungskraft und somit auch auf verschiedene Führungsstile. In einem dritten Schritt kamen die Kontingenzansätze dazu, die davon ausgehen, dass Führung situationsspezifisch angepasst werden muss - je nach Aufgaben der Unterstellten, Entscheidungen, die getroffen werden müssen und Art der Organisation (Biggart & Hamilton, 1984, S. 431).

Die Führungssituation in einer Organisation kann aus verschiedenen Perspektiven wahrgenommen werden. Die meisten Führungstheorien, so z.B. die transformationale Führungstheorie gehen von der sogenannten beabsichtigten Führung (englisch: intended leadership) aus. Das bedeutet, die Führung wird so beschrieben wie sie von der Führungskraft beabsichtigt wird. In empirischen Studien wird – im Gegensatz zu den Theorien – häufig die andere Seite gemessen, also die wahrgenommene Führung (englisch: perceived leadership) auf der Mitarbeiterebene (Wright & Nishii, 2007). In der Realität sind die beabsichtigte Führung und die wahrgenommene Führung häufig nicht deckungsgleich. Jacobsen und Andersen (2015) konnten in ihrer Studie aufzeigen, dass es eine Abweichung zwischen der beabsichtigten Führung durch die Führungskräfte und der wahrgenommenen Führung durch die Mitarbeiter kommt. Die Führungskräfte überschätzen in ihrer Einschätzung häufig die verwendeten Führungsstrategien. Dies ist vor allem bei transformationalen Führungsstrategien der Fall und kann darauf zurückgeführt werden, dass die Einschätzung der Führungskräfte durch soziale Erwünschtheit verzerrt wird.

Ein zentrales Konzept in der Führungsforschung ist die sogenannte ethische Führung, die wie folgt definiert wird: „Ethical leadership emerges out of a combination of characteristics and behaviors that include demonstrating integrity and high ethical standards, considerate and fair treatment of employees, and holding employees accountable for ethical conduct.“ (Brown et al., 2005, S. 130). Als Führungskraft ist es folglich wichtig den Mitarbeitern ethisches Verhalten und Integrität vorzuleben und sie dabei fair zu behandeln. Ethische Führung findet nicht losgelöst von jeglichem Kontext statt, sondern vor dem Hintergrund sozialer und gesellschaftlicher Einflüsse. Führung entsteht aus einem Prozess heraus und es gibt in der Forschung Evidenz zu verschiedenen Antezedenzien von Führung. Eisenbeiss und Giessner (2012) haben in ihrer Studie verschiedene kontextuelle Antezedenzien, welche zur Entstehung und der Erhaltung von ethischer Führung beitragen, eruiert. Sie unterscheiden dabei zwischen gesellschaftlichen, intra-organisationalen und industriellen Faktoren. Bei den gesellschaftlichen Antezedenzien geht es um ethische, kulturelle Werte und die Umsetzung von Menschenrechten. Bei den industriellen Werten führen die ethischen Interessen des Stakeholdernetzwerks und der ethische Gehalt zu einem ausgeprägteren ethischen Führungsstil. Bei den intra-organisationalen Faktoren werden die formellen und die informellen Elemente der organisatorischen Infrastruktur beachtet. Zudem spielt das ethische Führungsverhalten der Peergruppe der Führungskraft eine entscheidende Rolle (Eissenbeiss & Giessner, 2012, S. 11).

Als Weiterentwicklung der ethischen Führung kann das von Burns (1978) eingeführte Konzept der transformationalen Führung angesehen werden. Die transformationale Führung ist eine werteorientierte Interpretation von Führung und steht häufig im Zusammenhang mit organisationalem Handeln. Burns sieht Führung als transformational an, wenn Führer und Anhänger es gegenseitig schaffen eine höhere Stufe von Moral und Motivation zu erreichen. Für ihn bedeutet Führung: "Moral leadership emerges from, and always returns to, the fundamental wants and needs, aspirations, and values of the followers. I mean the kind of leadership that can produce social change that will satisfy followers' authentic needs." (Burns, 1978, S. 4).

Generell gesprochen kommt es bei einem transformationalen Führungsstil zu Motivation und Inspiration bei den Mitarbeitern. Transformationale Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeiter dazu, alteingesessene Erwartungen, Wahrnehmungen und Handlungsmotive zu überdenken und zu verändern. Durch erlernte Fähigkeiten und angeborene Merkmale gelingt es der transformationalen Führungskraft Veränderung mithilfe von Vorbildhandeln und klarer Ziel- und Visionsvermittlung herbeizuführen. Transformationale Führungskräfte erhöhen die Bemühungen der Mitarbeiter, indem sie ihnen die Wichtigkeit der organisationalen Outcomes aufzeigen. Dadurch erhöht sich das Bewusstsein bei den Mitarbeitern für höhere Bedürfnisse und sie stellen ihr Eigeninteresse für das Gemeinwohl der Organisation zurück (Burns, 1978).

Im Gegensatz dazu steht das Konzept der transaktionalen Führung, bei der die Beziehung zwischen Führungskraft und Anhängern mehrheitlich durch ein Geben und Nehmen gekennzeichnet. Bei diesem Konzept werden die Anhänger oder Mitarbeiter ausschliesslich durch Eigeninteresse motiviert. Burns (1978) ging zu diesem Zeitpunkt davon aus, dass sich transformationale und transaktionale Führungsstile gegenseitig ausschliessen und nicht gemeinsam auftreten können. Das konnte jedoch im „Full Range of Leadership Model" (Bass & Avolio, 1994) widerlegt werden. Dieses Modell geht davon aus, dass eine Führungskraft gleichzeitig transaktional und transformational führen kann. Genauer gesagt wird der transformationale Führungsstil als Erweiterung des transaktionalen Führungsstils angesehen. Transaktionale Führungskräfte führen durch sozialen Austausch. Im Gegensatz dazu inspirieren transformationale Führungskräfte ihre Anhänger dazu, sowohl aussergewöhnliche Dinge zu erreichen, als auch auf dem Weg dahin ihre eigene Führungsfähigkeit zu erlangen (Bass & Riggio, 2006, S. 3).

Transformationale Führung lässt sich in vier Teildimensionen aufspalten (Bass & Avolio, 1994):

- „Idealized influence“: Die Führungskräfte bilden eine Vorbildfunktion für ethisches Verhalten und die Mitarbeiter stellen dadurch das Gesamtinteresse der Organisation über die eigenen Interessen.
- „Inspirational motivation“: Transformationale Leader vermitteln eine inspirierende und ansprechende Vision und fördern dadurch Engagement, Teamgeist sowie Optimismus und arbeiten erfolgreich auf diese Vision hin.
- „Individualized consideration“: Die Bedürfnisse der einzelnen Anhänger (Mitarbeiter) werden berücksichtigt, der individuelle Beitrag wird wertgeschätzt und es wird einander mit Empathie begegnet.
- „Intellectual stimulation“: Transformationale Führungskräfte stellen alte Annahmen über Routinen und Probleme in der Organisation in Frage. Sie gehen Risiken ein und fördern dadurch die Kreativität unter den Mitarbeitern.

Transaktionale Führung setzt sich aus „Management by Excpetion passive“ (Eingreifen im Bedarfsfall), „Management by Exception active“ (aktive Kontrolle) und „Contingent Rewards“ (leistungsorientierte Belohnung) zusammen (Bass & Avolio, 1994; Peus, et al., 2015).

In den letzten Jahren wurden einige Studien zum Thema transformationale Führung im öffentlichen Sektor veröffentlicht. Daher konnten bereits einige Antezedenzien von transformationaler Führung im öffentlichen Kontext gefunden werden. Beispielsweise führt eine zynische Einstellung über organisationale Veränderungen zu weniger ausgeprägtem transformationalen Führungsverhalten. Ein positiver Effekt auf das transformationale Führungsverhalten konnte durch den Einfluss von nahestehenden Managerkollegen gefunden werden, sofern diese ebenfalls transformational führen (Bommer et al., 2004).

Auf der anderen Seite wurden in bisherigen Studien verschiedene Outcomes festgestellt, die durch transformationale Führung in öffentlichen Organisationen entstanden sind. Transformationale Führung durch Vorgesetzte hat einen direkten Effekt auf die Zielklarheit und die Public Service Motivation von Angestellten. Diese Faktoren beeinflussen wiederum die „mission valence“ der Angestellten. Deswegen kann von einem indirekten Einfluss von transformationaler Führung auf die „mission valence“ der Mitarbeiter gesprochen werden (Wright et al., 2011). Durch das Überdenken traditioneller Verhaltensmuster und durch das hohe Commitment, das durch transformationale Führung entsteht, kommt es zu einer Entwicklungskultur in der Organisation. Transformational geführte Mitarbeiter bringen selbst Veränderungsvorschläge und unterstützen die Veränderungsvorschläge der anderen. Dadurch werden Veränderungsprozesse in einer Organisation vereinfacht. Durch verstärkte Zielklarheit,

interne Kommunikation sowie eine höhere Wahrnehmung des politischen Supports, kommt es zu einem weiteren indirekten Effekt von transformationaler Führung. Mitarbeiter fühlen sich nämlich durch diese drei Faktoren in ihrer Arbeit weniger durch bürokratische Hürden eingeschränkt (Moynihan et al., 2010). Oberfield (2012) hat ausserdem gezeigt, dass ein transformationaler Führungsstil zu einer höheren Kooperation, sowie zu einer ausgeprägteren Arbeitszufriedenheit unter den Mitarbeitern führen kann. Des Weiteren hat sich auch eine Verbesserung in der Qualität der Arbeit gezeigt.

2.4 Organisationskultur

Clifford Geertz definiert Kultur als „aufeinander bezogenes System deutbarer Zeichen und Symbole, welches uns erlaubt, soziale Ereignisse, Verhalten, Institutionen und Prozesse zu interpretieren“ (Geertz, 1973, S.89). Kultur definiert die organisationalen Grenzen und führt bei den Mitarbeitern zu Commitment, welches über das Eigeninteresse hinausgeht. Sie hält eine Organisation zusammen, stellt Erwartungs- und Verhaltensstandards auf und hat eine sinn- und identitätsstiftende Wirkung. In Organisationen hat Kultur somit eine zentrale Bedeutung. Gemäss der Definition von Ed Schein (1990) entwickelt jede Organisation eine spezifische Kultur, die aus gemeinsamen Werten, Normen und Sichtweisen besteht und das Verhalten der Organisationsmitglieder gegenüber der Umwelt beeinflusst und stabilisiert. Eine Organisationskultur setzt sich aus beständigen Annahmen, Werten sowie Artefakten zusammen, welche von allen Mitgliedern der Organisation geteilt werden. Meistens sind diese von aussen nicht ersichtlich, sondern werden implizit gelebt und stiften Zusammenhalt unter den Mitgliedern, sodass die Organisation von aussen als zusammengehörig wahrgenommen wird. Diese unsichtbaren Elemente der Organisationskultur werden erst durch Artefakte, wie beispielsweise Sprache, materielle Symbole, Geschichten und Rituale an der Oberfläche sichtbar (Robbins et al., 2013). Die Organisationskultur, die sich als valide herausgestellt hat und als bindend angesehen wird, wird an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Weg des Verhaltens weitergegeben (Schein, 1990). Da eine Analyse der Organisationskultur sich als komplex herausgestellt hat, entwickelte Johnson (Johnson et al., 2017) das Modell des Cultural Webs. Gemäss diesem Modell existieren sechs Dimensionen, die das Paradigma, also die Kultur einer Organisation ausmachen. Johnson unterscheidet zwischen Symbolen, Machtstrukturen, Organisationsstruktur, Kontrollsystemen, Routinen, Ritualen sowie Mythen. Durch diese Aufteilung in Teilaspekte, gelingt eine indirekte Analyse und Steuerung der Organisationskultur.

2.5 Verknüpfung zwischen Organisationskultur und transformationaler Führung

Anders wie Theorien, die sich einzig auf die persönlichen Merkmale der Führungskräfte fokussieren, gehen die sogenannten Kontingenztheorien davon aus, dass Führung immer dem spezifischen, situativen Kontext angepasst werden soll. Man spricht deshalb auch von situativer Führung. Bereits Perrow (1970) hat erkannt, dass Führung im situativen Kontext stattfindet: „Leadership style is a dependent variable which depends on something else. The setting or task is the independent variable.“ (Perrow, 1970, S. 6). Das heisst, dass es nicht nur den einen richtigen Führungsstil gibt, sondern die Führungskraft passt sich den Mitarbeitern an und entscheidet sich beispielsweise je nach Maturitätsstufe der geführten Mitarbeiter für ein unterschiedliches Führungsverhalten. Deswegen gilt es die Situationsanforderungen und die Möglichkeiten von guter und ethischer Führung möglichst aufeinander abzustimmen. Es sind somit nicht nur persönliche Eigenschaften, die über Erfolg und Misserfolg von Führung entscheiden, sondern auch Umwelt- und Situationsmerkmale müssen beachtet werden. Dazu gehören Merkmale der Organisation, der Aufgaben und den Mitarbeitern sowie die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern (Hersey & Blanchard, 2012).

Ebenfalls auf die situativen Merkmale fokussiert sich die „Institutional Theory of Leadership“ (Biggart & Hamilton, 1987). Sie sieht Führung als Beziehung zwischen Personen, die in einem sozialen Setting und zu einem bestimmten historischen Moment stattfindet. Institutionen sind Regelsysteme, die soziales Handeln von Individuen, Gruppen und Gemeinschaften beeinflussen, sodass das Handeln für andere Interaktionsteilnehmer erwartbar wird. Durch die Institutionen entstehen Normen, Erwartungen und Leitbilder über die Gesellschaft und Organisationen gestalten sich so, dass sie den Erwartungen der Umwelt gerecht werden und legitimieren sich dadurch. Institutionen ermöglichen es die Strukturen und Operationsweisen von Organisationen sowie individuelles und organisationales Handeln zu erklären. Durch den Prozess der Isomorphie werden Organisationen homogener und gleichen sich in ihrer Struktur immer mehr an (Scott, 2001).

Die Organisationskultur kann ebenfalls als Institution angesehen werden. Somit beeinflusst die Kultur Personen in ihrem Handeln sowie in ihren Werten und Einstellungen. Zudem wirkt beispielsweise die Organisationskultur sinnstiftend für die Mitglieder. Unterschieden wird bei den Institutionen zwischen regulativen Systemen (z.B. Gesetze und Verordnungen), normativen Systemen (z.B. Werte und Normen) und den kulturell-kognitiven Systemen (z.B. Vorstellungssysteme und Wahrnehmungen). Die Säulen können sich gegenseitig ergänzen oder in Konkurrenz zueinanderstehen (Scott, 2001, S. 51). Deshalb spielt die Organisationskultur

eine entscheidende Rolle beim Thema Führung, da sie als intra-organisationale Ursache den nötigen Rahmen dafür liefert, dass Führung in einer Organisation überhaupt stattfinden kann (Eisenbeiss und Giessner, 2012).

Im vorherigen Abschnitt wurde aufgezeigt, dass es Faktoren gibt, die das transformationale Führungsverhalten als Ursache beeinflussen und Outcomes, die durch transformationales Führungsverhalten entstehen. Obwohl in früheren Studien bereits einige Antezedenzien und Outcomes von transformationaler Führung, speziell im öffentlichen Sektor, gefunden werden konnten, gibt es vor allem bezüglich der Antezedenzien von transformationaler Führung im öffentlichen Sektor noch einigen Forschungsbedarf (Wright & Pandey, 2009). In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Organisationsstruktur und die -kultur den nötigen Rahmen bilden können, in dem transformationale Führung in einer Organisation stattfindet. Darum wird die Organisationsstruktur/-kultur in der vorliegenden Forschungsarbeit als Antezedenz von transformationaler Führung untersucht und nicht umgekehrt. Die Fragestellung für die Arbeit lautet deshalb wie folgt:

Welchen Einfluss haben die Organisationsstruktur und die -kultur auf die transformationale Führung in einer Organisation?

2.6 Bisherige Studien zum Zusammenhang Organisationsstruktur/-kultur und TFL

Es wurden schon einige Studien zum Zusammenhang der Organisationsstruktur/-kultur und transaktionaler Führung durchgeführt. Diese werden in diesem Abschnitt kurz erläutert.

Rituale sind ein zentraler Teil der Organisationskultur und stellen Handlungsabläufe dar, die nach einem festen Muster ablaufen. Sie besitzen einen hohen Symbolgehalt und stärken dadurch den Teamgeist und das Zusammengehörigkeitsgefühl in einer Organisation (Hofstede & Hofstede, 2010). Dieses Organisationsklima kann wiederum die transformationale Führung begünstigen.

Wenn eine Organisation, das bietet, was Mitarbeiter brauchen oder umgekehrt oder wenn sich Organisation und Mitarbeiter durch ähnliche fundamentale Merkmale auszeichnen, spricht man von einem sogenannten Person-Organization Fit (P-O Fit) (Kristof, 1996). Obwohl in der bisherigen Forschung der P-O Fit vor allem als Outcome von transformationaler Führung festgestellt werden konnte (Chi & Pan, 2012, S. 52), kann der P-O Fit auch eine Ursache für transformationale Führung in einer Organisation sein. Dies liegt daran, dass man bei einem hohem P-O Fit von einer starken Kultur und gemeinsamen Werten unter den Mitarbeitern

ausgehen kann. Dies führt wiederum zu einem grösseren Mass an Vertrauen und erhöht das Gemeinschaftsgefühl in der Organisation (Boon & Den Hartog, 2011). Da die Wertekongruenz zwischen Organisation und Mitarbeitern ein normatives System darstellt (Scott, 2001), kann der P-O-Fit dazu beitragen, dass transformationale Führung in einem institutionellen Setting überhaupt stattfinden kann.

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft ist die Verwaltung und der öffentliche Sektor im Allgemeinen traditionellerweise stark hierarchisch und bürokratisch geprägt. Öffentliche Organisationen sind häufig regelorientiert und stehen damit im Gegensatz zu innovationsfördernden Organisationen im privaten Sektor. Das klassische Bürokratiemodell ist geprägt von Regelsteuerung, funktionaler Arbeitsteilung und Ressourcenorientierung. Durch die New Public Management Reform sind auch öffentliche Organisationen vermehrt ziel- und ergebnisgesteuert, haben erhöhten Handlungsspielraum und werden wirkungsorientierter (Thom & Ritz, 2007). Aufgrund der bürokratischen Kontrollmechanismen kann es im öffentlichen Sektor immer noch zu negativen Erwartungen gegenüber transformationalen Führungskräften kommen, da Führung durch Hierarchie institutionell substituiert werden kann. Dies ist der Fall, weil Veränderungen im öffentlichen Sektor häufig nur aufgrund von politischen Abstimmungen geschehen. Somit wird ein grosser Teil der Führung durch organisationale Prozesse wie zum Beispiel Ausschussgremien und Anstellung auf Lebenszeit substituiert (Bass, 1985, S. 160; Lowe et al., 1996).

Wright und Pandey (2009) konnten in ihrer Studie jedoch zeigen, dass strukturelle Eigenschaften, wie beispielsweise eine ausgeprägte Hierarchie oder eine schwache aufwärtsgerichtete Kommunikation transformationaler Führung nicht unbedingt im Weg stehen müssen. Damit widerlegen Sie die oftmals erwähnte Annahme, dass transformationale Führung im öffentlichen Sektor weniger wirksam ist, wie im privaten (Shamir & Howell, 1999).

In bisherigen Studien konnte zudem gezeigt werden, dass TFL eine innovationsfördernde Komponente hat. Sie kann beispielsweise zu einer innovationsfördernden Kultur in einer Organisation beitragen. Dies konnte bereits in mehreren Studien gezeigt werden. Zudem kann ein stark ausgeprägter transformationale Führungsstil die Kreativität auf Mitarbeiterebene fördern. Aufgrund der klaren Vermittlung der Mission und Ziele der Organisation und die Anregung des persönlichen Wertesystems der Mitarbeiter durch transformationale Führungskräfte, steigt die intrinsische Motivation der Mitarbeiter (Bass 1985). Dadurch setzen sie sich verstärkt dafür ein etwas für die kollektive Gesamtorganisation zu schaffen und zu bewegen. Zudem wird durch die Dimension der intellektuellen Stimulation der

transformationalen Führung mehr „outside of the box“ gedacht und exploratorische Denkweisen werden gefördert (Jung et al., 2003, S. 528-529). Somit führt TFL zu mehr „Empowerement“ und zu einem höheren Support für Innovation bei den Mitarbeitern. Dies hat wiederum einen positiven Effekt auf die Innovationskultur einer Organisation (Jung et al., 2003, S. 538).

3 Untersuchungsdesign

Um die Forschungsfrage dieser Arbeit bearbeiten zu können, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Dieser verfolgt das Ziel die soziale Realität in alltäglichen, sozialen Settings zu eruieren (Modrow-Thiel, 1993, S. 129).

Zudem ist die vorliegende Arbeit als vergleichende Fallstudie ausgelegt. Die Fallstudie eignet sich besonders dazu Phänomene in einem möglichst realen Kontext abzubilden (Yin, 2018). Um die Zusammenhänge zwischen der Organisationskultur und der transformationalen Führung zu ergründen, wurden leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews als Erhebungsinstrument ausgewählt. Diese wurden in einer innovationsfördernden Organisationseinheit des privaten Sektors (Swisscom – INI-DOS) sowie zwei eher hierarchisch strukturierten Organisationseinheiten, eine aus dem öffentlichen (Eidgenössische Finanzverwaltung) und eine aus dem privaten Sektor (Swisscom – Customer Care) durchgeführt. Zur Auswertung der Daten wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) mit deduktiver Kategorienbildung durchgeführt.

3.1 Erhebungsinstrument

Es wurden qualitative, leitfadengestützte Interviews mit insgesamt fünf Personen aus drei verschiedenen Organisationen durchgeführt. Diese Form des Interviews ermöglicht es die persönliche Perspektive der Interviewten zu analysieren und die persönlichen Erfahrungen mit dem Untersuchungsphänomen im Arbeitsalltag der Interviewten möglichst wahrheitsgetreu abbilden zu können. Es wurde eine Unterform des leitfadengestützten Interviews verwendet, nämlich das offene, halbstrukturierte Interview. Offen bedeutet, dass die interviewten Personen frei antworten konnten und es keine klaren Antwortvorgaben durch den Interviewer gab. Dies hat den Vorteil, dass die Befragten ihre eigenen subjektiven Ansichten und Erfahrungen offenlegen können und im Interview selber Zusammenhänge und kognitive Strukturen entwickeln können. Die Strukturiertheit bezieht sich auf die Freiheitsgrade des Interviewers. Halbstrukturiert bedeutet, dass es zwar einen Fragekatalog gibt, der Interviewer jedoch die Möglichkeit hat die Fragen der Interviewsituation anzupassen und Rückfragen zu stellen (Mayring, 2010, S. 45). Das offene, halbstrukturierte Interview ist auch als sogenanntes problemzentriertes Interview bekannt (Modrow-Thiel, 1993, S. 133f).

Im problemzentrierten Interview werden drei verschiedene Arten von Fragen gestellt:

- Einführung des Interviews/Sondierungsfragen: Diese bilden die Einführung für die befragten Personen in das Themengebiet und sind relativ allgemein gehalten.

- Leitfadenfragen: Hier werden die wesentlichen Themenaspekte, die für die spätere Analyse benötigt werden, erörtert. Diese Fragen bilden den Hauptbestandteil des Interviewleitfadens.
- Ad-hoc Fragen: Dies sind Fragen, die im Verlaufe des Interviews entstehen, die nicht im Interviewleitfaden notiert sind. Wenn sie für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind, können diese spontan als Zwischenfragen während des Interviews eingebracht werden.

Die Vorteile des problemzentrierten Interviews sind, dass theoriegeleitet geforscht werden kann und die Interviews nicht rein explorativen Charakters sind. Die Interviews sind durch den Leitfaden, der ihnen zugrunde liegt teilweise strukturiert und standardisiert. Das entstandene Material ist somit einfacher auszuwerten und die einzelnen Fälle lassen sich besser miteinander vergleichen (Modrow-Thiel, 1993, S. 135). Durch diese Form der Interviews kann eine subjektive Innenansicht einer Organisation gewonnen werden. Dabei gilt beim Verstehen das Erkenntnisprinzip, denn die eingenommene Perspektive ist eine Subjektperspektive, die Untersuchung geschieht somit von innen heraus (Diekmann, 2012).

3.2 Interviewleitfaden

Damit die Interviews in der Auswertung besser miteinander verglichen werden konnten und die Interviewsituation für alle Befragten möglichst gleich aussah, wurde ein Interviewleitfaden verfasst (Helfferich, 2014).

Derselbe Interviewleitfaden bildete bei allen durchgeführten Interviews die Grundlage, damit sichergestellt werden konnte, dass signifikante Ergebnisse generiert werden konnten. Dieser bestand aus insgesamt zwölf Leitfragen und beinhaltete Fragen zur Organisationskultur und -struktur sowie der Führungssituation in der Organisationseinheit und dem Team der befragten Personen.

Die Fragen zur transformationalen Führung wurden an das Konzept von Bass und Avolio (1994) angelehnt. Durch die Fragen sollten die vier Dimensionen der transformationalen Führung möglichst realitätsgetreu abgebildet werden. Es wurde dabei darauf geachtet die Fragen möglichst offen zu stellen, damit die Befragten die Möglichkeit bekamen das Führungsklima in Ihrer Organisation widerzuspiegeln und sie nicht in ein vorgegebenes Antwortschema gezwängt wurden. Die Fragen zur Organisationskultur wurden an das Cultural Web von Johnson (2017) angelehnt. Es wurde zum Beispiel nach gemeinsamen Ritualen sowie Werten und Zielen der Organisation gefragt. Ausserdem wurde noch nachgefragt, wie die

Organisation aufgebaut ist und als wie hierarchisch sie von den befragten Führungskräften wahrgenommen wird. Zudem wurde nach dem Umgang mit Krisensituationen sowie den Kontrollmechanismen – wie die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit kontrolliert werden – gefragt. Wichtig zu beachten ist, dass in einer Organisationseinheit oder einer Organisation durch die verschiedenen Teams viele Subkulturen entstehen. Obwohl der Fokus dieser Arbeit auf der Organisationskultur der gesamten Organisationseinheit liegen sollte, konnte das natürlich durch die offene Form der Interviews nicht komplett kontrolliert werden und somit können auch Erläuterungen zu den Subkulturen der Teams in den Ergebnisteil miteinfliessen.

Zuerst wurden in den Interviews die Fragen zur Organisationsstruktur und -kultur gestellt und danach folgten die Fragen zu der Führungssituation in der Organisationseinheit. Es wurde bei der Formulierung des Interviewleitfadens darauf geachtet, dass die Fragen in einer logischen Reihenfolge zur Sprache kamen.

Die halbstrukturierte Form des problemzentrierten Interviews hat es zugelassen, dass teilweise während dem Interview Fragen weggelassen wurden, falls die befragte Person schon in einer vorhergehenden Frage auf das Thema der Frage eingegangen ist. Gleichzeitig wurden, wenn eine Antwort des Befragten für den Interviewer unklar war, zwischen den Hauptfragen kurze Rück- oder Zwischenfragen gestellt, um die Verständlichkeit der Antworten für den Interviewer zu verbessern.

Um die Anonymität der befragten Personen gewährleisten zu können, wurde den Interviewten im Vorfeld des Interviews versichert, dass in der Arbeit keine Namen oder Teams namentlich erwähnt werden. Die Interviews fanden vor Ort – face-to-face – in den jeweiligen Organisationen statt und wurden alle auf Schweizerdeutsch geführt. Zur besseren Erinnerung an die Interviews wurden diese mit Audioaufnahmen aufgezeichnet.

3.3 Auswahl der Untersuchungseinheiten

Da die Arbeit als vergleichende Fallstudie ausgelegt ist, wurde zur Auswahl der Untersuchungseinheiten zum einen das „most similar system design“ verwendet und zum anderen das „most different system design“. Beim „most similar system design“ werden Analyseeinheiten miteinander verglichen, die sich bezüglich einer oder mehreren ausgewählten Variable sehr ähnlich sind. Wohingegen beim „most different system design“ Analyseeinheiten verglichen werden, die sich bezüglich einer oder mehreren ausgewählten Variablen stark unterscheiden (Anckar, 2008). In dieser Arbeit wurde für beide Designs die Organisationsstruktur als Unterscheidungsvariable zur Auswahl der zu untersuchenden

Organisationseinheiten verwendet. Für das „most similar system design“ wurde eine eher hierarchisch organisierte Organisationseinheit bei der Swisscom mit einer eher hierarchisch organisierten Organisationeinheit der Bundesverwaltung, nämlich der Eidgenössischen Finanzverwaltung, miteinander verglichen. Beim „most different system design“ wurden die zwei hierarchisch organisierten Einheiten – die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) sowie die Customer-Care Einheit der Swisscom (SAS-CUC) – mit einer innovationsfördernden Organisationseinheit der Swisscom verglichen, nämlich „IT, Network & Infrastructure - DevOps@Software“ (INI-DOS).

Die Auswahl der Swisscom kann damit begründet werden, dass sie eine grosse Arbeitgeberin in der Schweiz ist und aufgrund ihrer Stellung im Markt und Investitionen in neue Technologien der ICT-Welt (z.B. 5G) als sehr innovationsförderndes Unternehmen gilt. In der Swisscom gibt es aufgrund ihrer Grösse natürlich ganz viele Organisationseinheiten, die über unterschiedliche Substrukturen und -kulturen verfügen. Deshalb wurde innerhalb der Swisscom INI-DOS ausgewählt. Dieser Bereich ist innerhalb der Swisscom aufgrund seiner Struktur und Arbeitsweise einer der Vorreiter in Sachen Innovation. Als hierarchisch geprägte Organisationseinheit wurde der Kundendienst (SAS-CUC) ausgewählt. Im Kundendienst ist es nötig, dass die Mitarbeiter die Zahlen liefern. Dadurch ist eine hierarchische Kontrolle in dieser Organisationseinheit immer noch sinnvoll und sie ist deswegen im Vergleich zur restlichen Swisscom noch eher hierarchisch strukturiert.

Die Eidgenössische Finanzverwaltung wurde ausgewählt, weil sie Teil der Kernverwaltung des Bundes ist. Wie bereits im Theorieteil erwähnt, ist die Bundesverwaltung gemäss dem Bürokratiemodell traditionellerweise durch eine hierarchische und bürokratische Struktur geprägt. Trotz einer Auflockerung dieser Strukturen durch die NPM-Reform, lässt sich auch in der EFV eine gewisse Hierarchie nicht vermeiden. Dies liegt unter anderem daran, dass sie unter ständiger Beobachtung stehen und sich gegenüber verschiedenen Stakeholdern regelmässig rechtfertigen müssen.

Die Arbeit soll aufzeigen, ob die hierarchischen Hürden auch nach der NPM-Reform eine Hürde für transformationale Führung im öffentlichen Sektor darstellen und wie die Situation im Vergleich zur Swisscom aussieht.

Um die Auswahl der Organisationseinheiten besser nachvollziehen zu können, werden nachfolgend die Aufgaben und Ziele von INI-DOS, SAS-CUC und der EFV genauer umschrieben:

Untersuchungsdesign

Die Organisationseinheit „INI-DOS” (IT, Network & Infrastructure - DevOps@Software or Individual Output) ist dem Bereich INI unterstellt, welcher die Qualität des Netzwerks und der Infrastruktur gewährleistet.

Durch den Bereich INI werden die folgenden Aufgaben bei der Swisscom erfüllt:

- Zuständig für Entwicklung, Bau und Unterhaltung des Netzes und der IT der Swisscom
- Durch die Organisation in agilen Setups werden Produkte stetig weiterentwickelt und der reibungslose Ablauf von Netz und IT kann gewährleistet werden.
- Sicherstellung, dass Mitbewerber das leistungsstarke Netz der Swisscom für ihre Produkte nutzen können.
- Entwicklung von Produkten für das ganze Unternehmen und technische/methodische Know-how-Vermittlung im gesamten Unternehmen zur Innovationsförderung
- Vorbild und Vorreiter bei der agilen Transformation von ganz Swisscom

INI-DOS im Spezifischen ist für die Softwareentwicklung bei der Swisscom zuständig. Seit 2015 befinden sie sich in einem Transformationsprozess und entwickeln sich weg von hierarchisch geprägten Strukturen und funktionalen Silos. Die Implementation fand schrittweise statt und in diesem Prozess haben sie versucht „agiler“ zu. Heute sind die Mitarbeiter bei INI-DOS in „Tribes“ organisiert und die Hierarchie ist flach gehalten. Die Anzahl der Führungskräfte wurde stark reduziert und neue Rollenbilder wurden definiert. Zudem wird nun darauf geachtet, dass die Mitarbeiter in den „Tribes“ fachlich möglichst breit aufgestellt sind (Intranet Swisscom, 2018).

Die Organisationseinheit „SAS-CUC“ (Sales and Services - Customer Care) bildet den Kundendienst der Swisscom. Betreut werden KMU- und Privatkunden auf verschiedenen Kanälen und mit den verschiedensten Anliegen. Gemeinsam wird versucht Versprechen einzuhalten und den Aufwand, sowohl für Kunden, als auch für Mitarbeitende und Partner zu reduzieren. Sie versuchen dabei bewusst Kosten zu vermeiden und gleichzeitig möglichst viel Umsatz für das Gesamtunternehmen zu generieren. In der Beschreibung ihrer Organisationseinheit nennen sie die folgenden Ziele und Aufgaben (Intranet Swisscom, 2018):

- Bearbeitung aller telefonischen und schriftlichen Anliegen der Privat- und KMU-Kunden
- Als Partner und Begleiter den Umgang mit der digitalen Welt erleichtern

- Mit Qualität und Kompetenz in der Lösungsfindung überzeugen und den Kunden durch ein einmaliges Service-Erlebnis emotional binden
- Durch aktiven Verkauf gezielt Umsatz generieren und dem Kunden neue Möglichkeiten bieten
- Kontinuierliche Verbesserung der End-to-End Prozesse

Die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) ist Teil der Bundesverwaltung mit Sitz in Bern und ist zuständig für den Voranschlag, den Finanzplan und die Rechnungslegung. Sie führt die Beurteilung der ausgabenwirksamen Vorhaben aller Departemente durch und entwickelt finanzpolitische Konzepte (z.B. das Finanzleitbild, Neugestaltung Finanzausgleich, Aufgabenteilung Bund/Kantone, Schuldenbremse). Zudem führt sie den Finanzausgleich durch und regelt die Statistik der öffentlichen Haushalte der Schweiz. Sie sorgt dafür, dass der Bund jederzeit zahlungsbereit ist und beschafft Mittel am Geld- und Kapitalmarkt. Die EFV befasst sich mit nationalen Finanz- und Wirtschaftsfragen, kooperiert mit der Schweizerischen Nationalbank und erstellt wissenschaftliche Grundlagen für die wirtschafts- und finanzpolitische Beratung. Zudem ist sie zuständig für die Rechtsetzung des Finanzhaushalts-, des Währungs- und des Nationalbankrechts. Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben beschäftigt die EFV rund 200 Mitarbeitende. Der EFV sind die Swissmint und die Zentrale Ausgleichsstelle (ZAS) in Genf unterstellt. Die EFV verfolgt folgende Ziele (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2018):

- Überblick über den Finanzhaushalt des Bundes
- Entwurf der Rechnung, des Voranschlags und des Finanzplans zuhanden des Bundesrates
- Sicherstellen einer wirksamen Kredit- und Ausgabensteuerung und einer sparsamen und wirtschaftlichen Verwendung der Mittel und entsprechende Einflussnahme darauf bei der Budgetierung, der Finanzplanung und der Vorbereitung der Bundesratsgeschäfte
- Hinarbeiten auf eine ergebnisorientierte Verwaltungsführung und ein systematisches Controlling – intern und extern
- Sicherstellen der ständigen Zahlungsbereitschaft des Bundes mit zeitgemässen Tresorerie- und Liquiditätsmanagement sowie einer vorteilhaften Stellung des Bundes am Geld- und Kapitalmarkt

3.4 Auswahl der Interviewpartner

Innerhalb der ausgewählten Untersuchungseinheiten wurden die Interviewpartner zufällig ausgewählt. Zuerst wurde beim Leiter der Organisationseinheit nachgefragt, ob die Möglichkeit besteht, Interviews in seinem Bereich führen zu dürfen. Personen, die gerne an einem Interview teilnehmen wollten, durften sich freiwillig melden.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass die Personen schon langjährige Erfahrung in der jeweiligen Organisation oder Organisationseinheit vorweisen konnten und nicht erst seit kurzem in der Organisation tätig sind. Die Interviews fanden nicht mit regulären Mitarbeitern statt, sondern wurden mit Personen durchgeführt, die bereits über mehrere Jahre Führungserfahrung verfügen in der untersuchten Organisationseinheit verfügen. Somit musste bei der Auswertung speziell darauf geachtet werden, wie die Befragten sich ausdrückten und welche Begriffe sie verwendet haben, da es sich bei der Perspektive der Führungskräfte um „intended leadership“ handelt, also die beabsichtigte Führung. Wie man im Theorieteil gesehen hat, kann diese von der tatsächlichen Führungssituation, wie sie die Mitarbeiter wahrnehmen, abweichen (Wright & Nishii, 2007).

Es wurde zudem Wert darauf gelegt, dass nicht alle Interviews in einer Organisation direkt nacheinander stattfanden, sondern dass die Reihenfolge der Durchführung in den verschiedenen Organisationen gemischt stattgefunden hat. Bei „SAS-CUC“ und bei „INI-DOS“ wurden jeweils Interviews mit zwei Personen durchgeführt und bei der EFV mit einer Person.

3.5 Datenaufbereitung

Die Datenaufbereitung gilt als Zwischenschritt zwischen Erhebung und Auswertung der Daten. Sie ist deshalb so wichtig, weil das Material zuerst schriftlich festgehalten und aufbereitet werden muss, bevor überhaupt eine Analyse möglich ist. Zur Verschriftlichung der aufgenommenen Interviews wurden die Audioaufnahmen wörtlich transkribiert. Das bedeutet, dass die zuvor aufgenommenen Audioaufnahmen wörtlich als Text erfasst wurden und somit eine vollständige Texterfassung des erhobenen verbalen Materials sichergestellt wurde. Dies bildete den Grundstein für die spätere ausführliche, inhaltliche Analyse. Um den Stil zu verschönern, wurden die in Dialekt geführten Interviews in Hochdeutsch transkribiert und mögliche Satzbaufehler der befragten Personen wurden bereinigt. Inputs des Interviewers sind in der Transkription mit „I“ versehen und die Antworten der befragten Personen sind durch ein „B“ gekennzeichnet. Die vollständige, wörtliche Transkription der Interviews findet sich im Anhang 4 dieser Arbeit.

3.6 Auswertungsmethode

Zur Auswertung der Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) gewählt. Im Gegensatz zur quantitativen Forschungsansätzen besteht bei der qualitativen Inhaltsanalyse nicht der Anspruch komplexe Zusammenhänge zu ergründen oder von Phänomenen einer Stichprobe auf eine Grundgesamtheit zu schliessen. Die qualitative Inhaltsanalyse eignet sich besonders zur Auswertung von Textmaterial, wie beispielsweise Interviews. Durch das schrittweise Vorgehen und vorher festgelegte, inhaltsanalytische Analyseeinheiten kann man die Texte systematisch und objektiv auswerten (Diekmann, 2012, S. 577).

Mayring definiert drei verschieden Grundtechniken, die bei der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet werden können:

- Zusammenfassung: Ziel der Zusammenfassung ist es, das Gesamtmaterial zu reduzieren. Das Material wird somit überschaubarer und gleichzeitig soll darauf geachtet werden, dass das zusammengefasste Material immer noch möglichst nahe am Ausgangsmaterial ist. Die Reduktion des Materials lässt sich beispielsweise durch Bündelung oder das Streichen von einzelnen Textpassagen erreichen.
- Explikation: Bei der Explikation wird zusätzliches Material zu einzelnen, fraglichen Textstellen recherchiert. Dies hilft dabei, die Textstellen genauer zu erklären und fördert das Verständnis.
- Strukturierung: Hier ist das Ziel das Material zu strukturieren. Dies geschieht mithilfe eines Kategoriensystems. Textbestandteile, die sich Kategorien zuteilen lassen, werden systematisch aus dem Material herausgenommen.

Zu Beginn der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wird das gesamte Material gesichtet, möglichst ohne weitere Vorüberlegungen. Dadurch soll ein Überblick über die Einzelfälle geschaffen werden. Charakteristisch für die qualitative Inhaltsanalyse ist die systematische, schrittweise Vorgehensweise. Für das weitere Vorgehen hat Mayring (2010) deshalb ein „allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell“ herausgearbeitet, welches die einzelnen Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch gliedert und genauer erläutert. Das Ablaufmodell ermöglicht eine Regelgeleitetheit im Vorgehen und führt zu einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit. Dies grenzt die qualitative Inhaltsanalyse von anderen Auswertungsmethoden ab, die eher offener gehalten werden (Diekmann, 2012). Durch die

Definition der einzelnen Analyseeinheiten kann ausserdem sichergestellt werden, dass ein möglichst grosser Teil des zu Verfügung stehenden Materials ausgewertet wird.

Als erstes muss die Ausgangslage bestimmt werden. Dieser Schritt wird in die folgenden drei Teilschritte unterteilt (Ramsenthaler, 2013, S. 27):

1) Festlegung des Materials: Hier geht man der Frage nach, welches Material analysiert wird. Es wird entschieden, ob eine Auswahl des Materials getroffen wird und beispielsweise nur das analysiert wird, was sich auf eine bestimmte Fragestellung bezieht oder ob das ganze Material analysiert werden soll.
2) Analyse der Entstehungssituation: Hier wird das Material analysiert und es wird aufgezeigt, wer die Verfasser des Materials sind.
3) Formale Charakterisierung des Materials: In diesem Schritt wird definiert, in welcher Form das Material vorliegt. Zur qualitativen Inhaltsanalyse werden meistens niedergeschriebene Textdaten oder Transkripte benötigt.

Nach der Bestimmung der Ausgangslage der qualitativen Inhaltsanalyse folgen die weiteren Schritte (Ramsenthaler, 2013, S. 27-28):

4) Festlegung der Analyserichtung: Die Forschungsfrage der Analyse wird bestimmt. Es wird bestimmt, wo der Interpretationsfokus liegt. Beispielsweise kann der Fokus auf emotionalen oder kognitiven Inhalten liegen.
5) Theoretische Differenzierung der Fragestellung: Das Material wird aufgrund einer theoriegeleiteten Fragestellung untersucht, die zuvor in einer Literaturrecherche zum aktuellen Forschungsstand herausgearbeitet wurde.
6) Bestimmung der Analysetechnik: In diesem Schritt wird bestimmt, welche der drei Grundtechniken (Zusammenfassung, Explikation oder Strukurierung) in der Inhaltsanalyse angewendet wird oder ob eine Kombination der drei angewendet werden soll.
7) Definition der Analyseeinheiten: Damit ein systematisches Vorgehen gewährleistet werden kann, werden die Analyseeinheiten der Inhaltsanalyse definiert. Die Kodiereinheit legt den kleinstmöglichen Textbestandteil fest, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Die Kontexteinheit legt den grösstmöglichen Textbestandteil fest, der in eine Kategorie fallen kann. Schlussendlich legt die Auswertungseinheit fest, in welcher Reihenfolge das Gesamtmaterial analysiert und in Kategorien eingeteilt wird.

8) Durchführung der Materialanalyse: Nach der Erledigung der vorhergehenden Schritte kann die Analyse durchgeführt mit einer oder einer Kombination der drei Grundtechniken werden.

Im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse steht immer die Bildung eines Kategoriensystems. Mayring (2010) unterscheidet bei der Bildung des Kategorienssystems zwischen der induktiven Kategorienbildung und der deduktiven Kategorienbildung. Der Unterschied der beiden liegt in der Art, wie die Kategorien gebildet werden. Bei der deduktiven Kategorienbildung liegt ein „top-down“ Prozess vor. Das Vorgehen fängt theoriegeleitet mit dem Bestimmen von Kategorien, Beispielen sowie eines Kodierleitfadens an und die vorab gebildeten Kategorien werden dann auf das Material angewendet. Bei der induktiven Kategorienbildung ist der Prozess hingegen genau umgekehrt. Zuerst wird das Abstraktionsniveau sowie die Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit definiert. Nach diesen anfänglichen Definitionen entstehen die Kategorien dann empiriegeleitet aus den einzelnen Textstellen heraus. Beide Vorgehensweisen haben gemeinsam, dass im Prozess eine schrittweise Überprüfung des Kategoriensystems stattfindet. Dies geschieht anhand von Ausnahmen, die nicht klar einer Kategorie zugeordnet werden können. Durch diese schrittweise Entwicklung, Anpassung, Überarbeitung und Rücküberprüfung der Aussagen wird ermöglicht, dass bei Bedarf am Schluss der qualitativen Inhaltsanalyse quantitative Auswertungen gemacht werden können (Ramsenthaler, 2013, S. 29). Die Kategorienbildung kann aufgrund von formaler Aspekte (z.B. Begriffswahl, Satzbau) oder aufgrund inhaltlicher Merkmale (z.B. Untersuchung bestimmter Themenfelder) stattfinden (Diekmann, 2012, S. 609).

3.7 Ablaufschema der qualitativen Inhaltsanalyse

In diesem Abschnitt wird die Ausgestaltung der einzelnen Teilschritte des Ablaufmodells der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) für die vorliegende Forschungsarbeit genauer erläutert:

Schritt 1: Festlegung des Materials

Für die Inhaltsanalyse wurde keine Auswahl des Materials getroffen. Es wurde das gesamte Textmaterial verwendet (alle fünf Interviews, die im Vorfeld transkribiert wurden).

Schritt 2: Analyse der Entstehungssituation

Das Material ist mit der Durchführung der mündlichen Interviews entstanden. Die vom Interviewer gestellten Fragen wurden von den jeweils befragten Personen beantwortet.

Schritt 3: Formale Charakterisierung des Materials

Um eine Inhaltsanalyse möglich zu machen, wurden die Interviews wörtlich transkribiert. Das Material liegt somit als schriftlicher Text vor.

Schritt 4: Festlegung der Analyserichtung

Das Material sollte sowohl aufgrund von formaler Kriterien (z.B. Verwendung spezieller Begriffe, Satzbau, usw.), als auch aufgrund inhaltlicher Kriterien, also bestimmter Themenfelder analysiert werden. In diesem Fall sind die Themenfelder Führung, sowie die Organisationsstruktur und -kultur.

Schritt 5: Theoretische Differenzierung der Fragestellung

Um in der qualitativen Inhaltsanalyse theoriegeleitet vorgehen zu können, wird die Fragestellung verwendet, die im Theorieteil dieser Arbeit herausgearbeitet wurde und wie folgt lautet: *Welchen Einfluss haben die Organisationsstruktur und die -kultur auf die transformationale Führung in einer Organisation?*

Schritt 6: Bestimmung der Analysetechnik

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Grundtechnik der Strukturierung, da diese nach Mayring (2010) die bedeutendste, inhaltsanalytische Technik unter den drei von ihm definierten qualitativen Methoden ist. Demnach sollte aus dem gewonnenen Textmaterial eine Struktur gewonnen werden, indem ein Kategoriensystem gebildet wird.

Schritt 7: Definition der Analyseeinheiten

Als Kodiereinheit wurde eine Einzelaussage einer befragten Person gewählt. Als Kontexteinheit wurde ein ganzes Interview festgelegt. Für die Auswertungseinheit wurde eine logisch sinnvolle Reihenfolge gewählt. Die Interviews wurden deshalb alle nacheinander analysiert.

Schritt 8: Durchführung der Materialanalyse

In dieser Arbeit wurde die deduktive Kategorienbildung angewendet. Die einzelnen Kategorien wurden vorab aus der Theorie in Kapitel 2 gebildet und danach auf das Material angewendet.

Nach Mayring (2010) dient sein Ablaufmodell zur deduktiven Kategorienbildung als Orientierung und es kann individuell auf die Bedürfnisse der Studie angepasst werden. Deshalb ging man in dieser Arbeit bei der deduktiven Kategorienbildung aufgrund des folgenden Ablaufschemas vor.

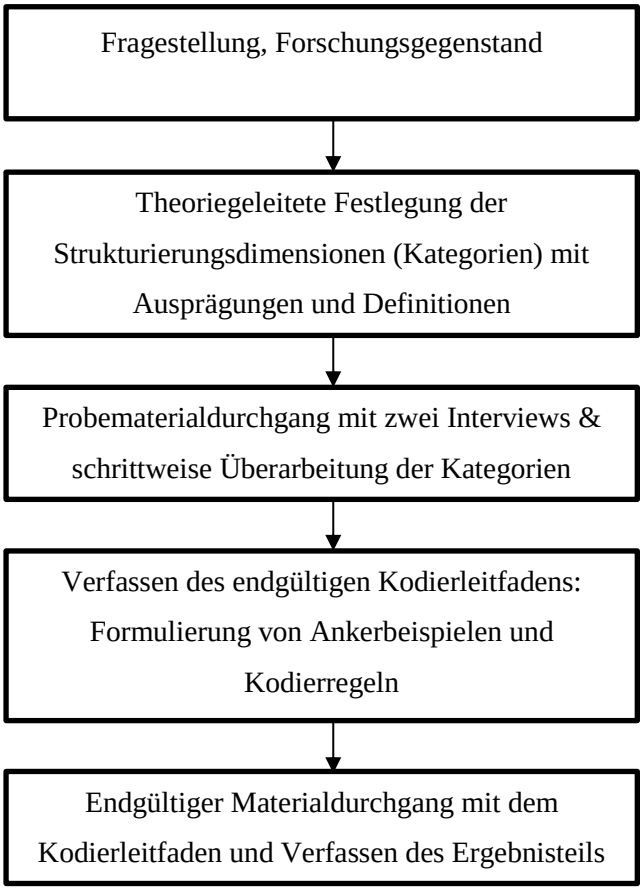

Abbildung 3: Ablaufschema deduktive Kategorienbildung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2010)

Zuerst wurden die Strukturierungsdimensionen, also die Hauptkategorien definiert. Zum einen wurden die vier Dimensionen von TFL aus dem „Full Range Leadership Model“ von Bass und Avolio (1994) als Hauptkategorien abgeleitet: *Vorbildfunktion*, *inspirierende Motivation*, *individuelle Unterstützung* und intellektuelle *Anregung*. Da der Zusammenhang zur Organisationskultur und -struktur in dieser Arbeit eruiert werden soll, wurden diese zwei ebenfalls in die Hauptkategorien aufgenommen. Insgesamt wurden sechs Hauptkategorien definiert und durch einzelne Ausprägungen ergänzt, welche ebenfalls aus den theoretischen Argumenten abgeleitet wurden und sich an die Fragen aus dem Interviewleitfaden anlehnen. Nach dem ersten Probedurchlauf ergaben sich zwei weitere Kategorien: *situative Führung* und *transaktionale Führung*. Schlussendlich ergaben sich insgesamt acht Hauptkategorien. Diese sind mit den jeweiligen Ausprägungen in der untenstehenden Tabelle abgebildet:

Hauptkategorien	Ausprägungen
K1: Organisationskultur	-Werte, Ziele, Normen -Rituale -Umgang mit Krisensituationen
K2: Organisationsstruktur	-hierarchische Struktur -Aufbau Organisationseinheiten/Teams -Führungsspanne -Kontrollmechanismen
K3: Vorbildfunktion (Idealized influence)	-vorbildliches Verhalten der Führungskräfte -Eigeninteresse zurückstellen -Gesamtinteresse der Organisation im Fokus
K4: inspirierende Motivation (Inspirational motivation)	-Visionsvermittlung -Verständnis der Werte und Ziele -Förderung Engagement, Teamgeist und Optimismus -Eigenmotivation -Motivierung der Mitarbeiter
K5: individuelle Unterstützung (Individualized consideration)	-Wertschätzung der Mitarbeiter -Förderung und Berücksichtigung individueller Bedürfnisse -Empathievermögen
K6: intelektuelle Anregung (Intellectual stimulation)	-Eingehen von Risiken -Förderung der Kreativität -Innovationsfähigkeit
K7: situative Führung	-je nach Situation und Kontext können verschiedene Führungsstile angewendet werden
K8: transaktionale Führung	-extrinsische Motivatoren -Zielerreichung durch Bestrafung/Belohnung

Tabelle 1: Hauptkategorien mit Ausprägungen

In einem nächsten Schritt wurde der Kodierleitfaden erstellt, in dem die einzelnen Hauptkategorien kurz definiert und mit den einzelnen Ausprägungen umschrieben wurden. Nach diesen Definitionen fand der Probedurchlauf mit den ersten beiden Interviews (40% des Gesamtmaterials) statt. Mit dem ersten Materialdurchlauf wurden Ankerbeispiele für jede Kategorie zur Orientierung aus der Transkription der ersten zwei Interviews herausgenommen. Falls beim ersten Materialdurchlauf aufgefallen ist, dass die Abgrenzung zwischen zwei Kategorien nicht klar ersichtlich ist, wurden zusätzlich noch Kodierregeln für die jeweiligen Kategorien aufgestellt. Unterhalb ist ein Beispiel des Kodierleitfadens für die Kategorie *K4: inspirierende Motivation* abgebildet. Die Kodierleitfäden für die restlichen sieben Hauptkategorien mit den jeweiligen Definitionen, Ankerbeispielen und den Kodierregeln sind im Anhang 3 dieser Arbeit zu finden.

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K4: inspirierende Motivation (Inspirational motivation)	In diese Kategorien fallen Aussagen zur Eigenmotivation und zur Motivierung der Mitarbeiter. Dazu zählt auch, dass die Führungskräfte die Werte und Ziele der Organisation sowie die Vision verständlich vermitteln können, um Sinn und Bedeutung bei den Mitarbeitern zu stiften.	B1: „Wer motiviert? Ich habe da ein bisschen eine eigene Ansicht. Also ich habe nicht das Gefühl, dass ich die Leute motivieren kann. Also wenn die am Morgen kommen und die haben keine Lust, dann werde ich wahrscheinlich nicht motivieren können – ich kann die Rahmenbedingungen sicherstellen, dass sie einigermassen motiviert arbeiten können. Aber Eigenmotivation ist etwas vom wichtigsten.“ B2: „Denn wie gesagt, auch hier brauche ich kein Meeting zu organisieren. Wir verzichten auch auf viel Dokumentation. Es ist mir auch nicht wichtig, dass die Leute das machen, weil ich das will, sondern dass sie das machen, weil sie es verstehen. Da gibt es viele Geschichten dahinter, die ich jetzt nicht alle erzähle, aber dass sich halt einfach mit der Zeit entwickelt hat, dass die Leute verstanden haben, wieso dass sie das machen und warum wir möchten, dass sie es machen und dass sie es auch gut machen.“	Im Gegensatz zu Kategorie K1: Organisationskultur werden hier Aussagen zum Verständnis der Werte, Normen und Ziele eingeteilt. Allgemeine Aussagen dazu fallen in die Kategorie K1.

Tabelle 2: Kodierleitfaden inspirierende Motivation

Im ersten Materialdurchlauf ist aufgefallen, dass zur Beantwortung der Fragestellung noch weitere Kategorien benötigt werden. Deswegen wurden zwei weitere Kategorien induktiv aus dem Material herausgebildet und zwar *situative Führung* und *transaktionale Führung*. Nach dem ersten Materialdurchlauf und der Rücküberprüfung der vorab gebildeten Kategorien sowie der Überarbeitung des Kodierleitfadens fand der finale Materialdurchgang aller fünf Interviews statt. Aufgrund der relativ kleinen Datenmenge wurde kein Softwareprogramm zur Hilfe genommen, sondern die Analyse fand mithilfe von Microsoft Word statt. Die Textstellen, die zu Kategorien zugeordnet werden konnten, wurden im Text entsprechend farblich markiert. Danach wurden die einzelnen Textstellen extrahiert und pro Kategorie und nach Organisationseinheit getrennt, zusammengetragen, um sie weiterbearbeiten zu können. Die Passagen wurden dann zusammengefasst und im Ergebnisteil möglichst detailgetreu widergegeben.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit enthalten. Präsentiert werden die Ergebnisse nach den verschiedenen Kategorien, die durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) vorab definiert worden sind. Darin enthalten sind Erläuterungen und Beispiele aus den durchgeführten Interviews. Zusätzlich wurden in einem nächsten Schritt Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kategorien gebildet, insbesondere zwischen den Kategorien Organisationskultur/-struktur und den Kategorien der transformationalen Führung. Um im Ergebnisteil auf Beispiele aus den Interviews eingehen zu können, wurden die transkribierten Interviews im Anhang mit Zeilennummern versehen. Bei einem Vermerk auf die Interviews steht in diesem Kapitel jeweils die Nummer des Interviews (I) und die Zeilennummer (Z) in Klammern. Bezieht sich etwas auf eine längere Aussage, so wird die erste Zeile der Aussage in Klammern erwähnt.

4.1 Organisationskultur

4.1.1 Organisationskultur bei der EFV

Bei der EFV sind Werte wie Transparenz und Genauigkeit sowie exaktes Arbeiten wichtig (I. 1, Z. 97). Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich daraus, dass man ständig unter Beobachtung von aussen steht, sowohl durch die Medien, als auch durch die Politik (I. 1, Z. 92). Auf informeller Ebene ist es ihnen von Bedeutung, dass die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern Freude macht (I., Z. 103). Bei der EFV gibt es keine Du-Kultur wie bei der Swisscom, doch meistens ergibt sich das Du automatisch (I. 1, Z. 145). Falls Krisensituationen auftreten versucht der Direktor möglichst rasch zu reagieren und es werden ad-hoc Teams aus den betroffenen Abteilungen zu einer raschen Problemlösung zusammengestellt (I. 1, Z. 193). Als Rituale finden zwei Amtskonferenzen im Jahr statt. Diese dienen dazu, dass sich die Leute untereinander und über Teamgrenzen hinweg kennenlernen können. Zudem findet monatlich noch eine Direktionssitzung statt. Durch diese Anlässe soll das Zusammengehörigkeitsgefühl in der ganzen Organisation gestärkt werden. An den Türen gibt es einen Schalter, den man auf rot oder grün stellen kann, je nachdem ob man gerade nicht gestört werden will. Zudem stehen die Türen meistens offen (I. 1, Z. 114).

Die meisten Ziele der EFV ergeben sich aus dem Leistungsauftrag mit Globalbudget, das vom Parlament vorgegeben wird. Die Ziele werden auf die Hierarchiestufen heruntergebrochen und so an die Mitarbeiter kommuniziert (I. 1, Z. 158). Problematisch ist es manchmal, dass man sich in der EFV an den Zielen des Parlaments orientieren muss und diese sich häufig nicht mitsteuern lassen, vor allem in Krisensituationen (z.B. Postauto, Bürgschaften, Schifffahrt).

4.1.2 Organisationskultur bei SAS-CUC

Bei SAS-CUC sind den Führungskräften Vertrauenswürdigkeit, Transparenz, die Glaubwürdigkeit, der richtige Umgang mit sensiblen Informationen, eine hohe Qualität, Engagement, Herzplut, Loyalität und korrektes Verhalten wichtig (I. 2, Z. 25 ; I. 4, Z. 41) Zudem ist es gemäss dem Interviewten Nr. 2 von Bedeutung, dass Emotionen einfliessen und dass durch innovatives und kreatives Denken unkonventionelle Lösungsansätze entstehen können. Ausserdem sollten die Mitarbeiter nicht vergessen auf sich selbst zu schauen und Selbstverantwortung zu tragen (I. 2, Z. 31). Rituale bei SAS-CUC sind beispielsweise ein gemeinsames Weihnachtsessen, der tägliche Handschlag, ein Grillieren über den Mittag oder ein Feierabendbier (I. 2, Z. 38 und I. 4, Z. 64). Der Interviewte Nr. 4 betont, dass er ebenfalls an solchen Anlässen teilnimmt, wenn er persönlich an den Standorten ist (I. 4, Z. 74).

Die Mitarbeiter vom Interviewten 2 sind für die Kommunikation von Störungsfällen zuständig. Deswegen ist es ihr Ziel, dass es möglichst wenige Störungen gibt und dass die Kunden über die Störungen vor den Medien informiert werden. Dies ist heutzutage insbesondere durch die sozialen Medien eine grosse Herausforderung (I. 2, Z. 46). Beim Interviewten Nr. 4 ist es das Ziel den besten Service zu liefern. Das ist generell bei SAS-CUC das Ziel. Die Teams vom Interviewten Nr. 4 wollen zudem die Leader innerhalb von SAS-CUC werden (I. 4, Z. 82).

Da der Interviewte Nr. 2 im Störungsbereich tätig ist, sind Krisensituationen bei ihnen häufig. Ein Problem ist es, dass die Mitarbeiter die Kritik teilweise persönlich nehmen. Laut dem Interviewten Nr. 2 ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sehen, dass Fehler passieren können und es nicht darum geht einen Schuldigen zu suchen. Dies sei manchmal schwierig, da es ein negativ behaftetes Business ist und der Zeitdruck in der Regel hoch ist die Störung zu lösen (I. 2, Z. 75).

Beim Interviewten Nr. 4 werden Krisensituationen mit den Mitarbeitern angesprochen und es gibt Teamentwicklungsworkshops, bei welchen eine Art Charta definiert und definiert wird, wo man als Team hinwill und wie man als Team funktioniert. Mitarbeiterspezifisch sind bei Krisen vorwiegend die Teamleiter im Lead, die die Probleme mit den Mitarbeitern thematisieren. Es werden zudem regelmässig sogenannte High- und Low-Performer definiert. Low-Performer können z.B. Personen sein, die viel fehlen oder die die Zahlen nicht erreichen. Diese Personen werden identifiziert und es werden Massnahmen mit ihnen getroffen. Diese Massnahmen können beispielsweise Coachings oder Schulungen sein oder es werden Erwartungshaltungen definiert. Falls diese nicht erfüllt werden, kann es auch zu einer Auflösung des Vertrags kommen (I. 4, Z. 108).

4.1.3 Organisationskultur bei INI-DOS

INI-DOS befinden sich in einem Transformationsprozess, da sie unzufrieden über die Geschwindigkeit und die Qualität ihrer Leistungen waren. Es bestand das Risiko, dass sie in den nächsten Jahren outgesourct werden. Um dies zu verhindern haben sie sich das Ziel gesetzt 30% effizienter zu werden. Durch die vielen neuen Prozesse, die diese Transformation mit sich bringt, ist es gemäss dem Interviewten Nr. 3 wichtig, dass die Mitarbeiter Lernbereitschaft und Eigenverantwortung zeigen (I. 3, Z. 19). Dazu wurden sogenannte purpose statements formuliert, die z.B. die „operational excellence“ abdecken (I. 3, Z. 113).

In beiden Interviews bei INI-DOS wurde betont, dass Transparenz eine zentrale Rolle spielt. Durch die Transparenz können Mitarbeiter ihren Standort einfacher bestimmen und sie haben einen bestimmten Verbesserungsdruck, wenn sie sehen wie andere im Vergleich abschneiden (I. 5, Z. 214). Durch die Rolle des Scrum-Masters kann zusätzliche Tranpsarenz geschaffen werden. Mitarbeiter bewerten sich nun gegenseitig und sie müssen Entscheidungen treffen und können sich nicht mehr verstecken (I. 3, Z. 154). Gemäss dem Interviewten Nr. 3 ist es wichtig, dass die Ziele nicht mehr statisch sind, sondern sich ständig verändern können und eine ständige Verbesserung durch Lernprozesse stattfindet. So muss immer wieder überprüft werden, ob die Lerngeschwindigkeit genügend hoch ist (I. 3, Z. 243). Ein zentraler Wert bei INI-DOS ist gemäss dem Interviewten Nr. 5 das Vertrauen, sodass nicht mehr gross kontrolliert werden muss. Dazu gehört ein ehrlicher Umgang und dass man sich auf Augenhöhe begegnet. Bei INI-DOS gibt es eine Feedback-Kultur. Das heisst, man kann sich inhaltlich streiten, geht auf persönlicher Ebene aber immer noch respektvoll miteinander um (I. 5, Z. 134).
In der agilen Arbeitswelt unterscheidet der Interviewte Nr. 3 zwischen „being agile“ und „doing agile“. „Being agile“ ist gemäss ihm Kultursache und betrifft die Denkweise der Mitarbeiter. „Doing agile“ ist die Umsetzung agiler Arbeitsprozesse, für die es verschiedene Modelle gibt. Diese können seiner Meinung nach je nach Ansprüchen der Organisationseinheit ausgewählt und angepasst werden. Er glaubt, dass „being agile“, also die Denkweise, alleine nicht ausreicht, sondern dass es auch umgesetzt werden muss. Zudem muss man sich immer wieder fragen, ob man mit den neuen Arbeitsformen die Qualität verbessern kann, ob man schneller wird und ob man Kosten einsparen kann (I. 3, Z. 196). Laut dem Interviewten Nr. 3 ist das Ziel bei INI-DOS die Besten zu sein. Dadurch sind die Mitarbeiter ebenfalls die Besten und hätten auch bei anderen Arbeitgebern eine gute Chance. Die Mitarbeiter bleiben jedoch meistens bei INI-DOS, da die Swisscom ein attraktiver Arbeitgeber ist und so werden auch neue kompetente Mitarbeiter angezogen (I. 3, Z. 231).

Die Rituale ergeben sich laut dem Interviewten Nr. 5 aus den agilen Arbeitsweisen. Dazu gehören verschiedene Planungssitzungen und Retrospektiven. Dabei wird darauf geachtet, dass sich die Rituale nicht überschneiden, sodass die Effizienz gewährleistet wird und es keine unnötigen Meetings gibt. Dadurch kann die Zeit in den Meetings sinnvoll genutzt werden (I. 5, Z. 168).

Beide interviewten Personen betonen, dass in Krisensituationen ein vorab definierter Prozess startet, um das Problem rasch zu lösen. Es sind klare Rollen definiert, welche in diesen Situationen die Führung übernehmen. Die Verantwortungen und Zuständigkeiten sind in den Teams klar geregelt (I3. Z. 275; I. 5, Z 190).

4.2 Organisationsstruktur

4.2.1 Organisationsstruktur bei der EFV

Gemäss dem Interviewten Nr. 1 besteht bei der EFV nach wie vor eine gewisse Hierarchie. Es wird erwartet, dass sowohl der Departementschef, als auch der Direktor vor Ort sind, wenn ein Geschäft behandelt werden muss. Abgesehen davon wird trotzdem versucht die Wege kurz zu halten, so dass die Mitarbeiter beispielsweise direkt zum Direktor gehen können, um etwas mit ihm zu besprechen, ohne dass der Abteilungsleiter dabei sein muss (I.1, Z. 45). Bei den Mitarbeitern, die Mitberichte für den Bundesrat schreiben nimmt die Kontrolle ab, da von den Leuten erwartet wird, dass sie selbständig arbeiten können. Bei den Mitarbeitern, die Rechnungen verarbeiten müssen, sieht es noch ein wenig anders aus. Bei ihnen wird noch vorwiegend direktiv geführt. Ansonsten wird die Hierarchie möglichst flach gehalten und geschaut, dass nicht noch überall unnötige Stellen dazwischengeschoben werden (I. 1, Z. 59). Der Interviewte Nr. 1 räumt ein, dass die hierarchische Struktur natürlich nicht mit der Privatwirtschaft vergleichbar ist und dass es bei der Verwaltung immer noch ein bisschen schwierig ist. Eine ganz flache Hierarchie sei dadurch nicht möglich und der Departementschef muss in der Regel dabei sein, da jemand die Verantwortung tragen muss (I. 1, Z. 83).

Beim Thema Kontrolle gibt es innerhalb der EFV Unterschiede. Während in den Dienstleistungszentren vorwiegend über quantitative Zahlen kontrolliert wird, spielt in den politiknahen Bereichen die Qualität der Papiere eine zentrale Rolle. Problematisch ist es manchmal, wie man die Effizienz der Mitarbeiter bewertet, weil ein Papier nicht nur eine gute Qualität haben muss, sondern auch in einer bestimmten Zeit fertig sein sollte. Der Interviewte Nr. 1 setzt bei der Kontrolle seiner Mitarbeiter deswegen auf Vertrauen und greift nur ein, wenn er merkt, dass es nicht funktioniert (I. 1, Z. 209).

4.2.2 Organisationsstruktur bei SAS-CUC

Gemäss dem Interviewten Nr. 2 ist SAS-CUC klassisch hierarchisch organisiert mit mehreren Hierarchiestufen. Trotzdem betont er, dass die Hierarchie flacher als früher ist und man immer wieder Hierarchiestufen rausnimmt. Ausserdem arbeiten sie bereits relativ agil und sind transformational organisiert. Es gibt viele Projekte, die versuchen die Prozesse zu verbessern, z.B. Automatisierungsprojekte. So haben sie zwar eine Hierarchie, aber diese basiert stark auf der Autonomie und dem Vertrauen in die Mitarbeiter (I. 2, Z. 14). Auch beim Interviewten Nr. 4 gibt es noch eine Hierarchie mit elf Teams und den dazugehörigen Teamleitern (I. 4, Z. 27). Er betont ebenfalls, dass sie im Vergleich zu anderen Organisationseinheiten noch recht hierarchisch organisiert sind, sie jedoch versuchen kooperative Wege mit den Mitarbeitern zu finden (I. 4, Z. 167).

Der Interviewte Nr. 2 kontrolliert hauptsächlich die Termintreue seiner Mitarbeiter. Ihm ist es wichtig, dass die Mitarbeiter ihre Termine einhalten und er sagt, dass gewisse Dinge eingefordert werden müssen. Zudem kontrolliert er ein paar Kennzahlen, wie z.B. den Ressourceneinsatz. Zudem will er, dass die Leute pünktlich sind, was seiner Meinung nach recht gut klappt (I. 2, Z. 98). Der Interviewte Nr. 4 kontrolliert seine Mitarbeiter über Kundenzufriedenheitsziele. Die Kunden können nach dem Mitarbeiterkontakt ein Voting und eine Weiterempfehlungsbereitschaft abgeben. Auf Stufe der Mitarbeiter sind Ziele dafür definiert. Der Interviewte Nr. 4 legt vor allem Wert auf die positive Bewertung des Kontakts, da die Weiterempfehlungsbereitschaft der Swisscom von vielen anderen, externen Faktoren abhängt, die von den Mitarbeitern nicht beeinflusst werden können. Zudem haben sie Sales-Ziele, aber gemäss dem Interviewten Nr. 4 ist es bedeutender, dass die Qualität hoch ist und die Performance kommt erst an zweiter Stelle (I. 4, Z. 126).

4.2.3 Organisationsstruktur bei INI-DOS

Auf ihrem Transformationsprozess haben INI-DOS ihre Hierarchie mit starker Linie grösstenteils abgebaut und sind schrittweise in eine agile Organisationsform übergegangen (I. 5, Z. 31). Sie folgen jetzt dem Grundsatz „structure follows strategy“, die Organisationsstruktur ergibt sich aus dem strategischen Kontext heraus und nicht umgekehrt (I. 5, Z. 26).

Die Mitarbeiter sind in „Tribes“ organisiert, die alle in eine „Arch“ oder „Large Solution“ eingeordnet sind. Wichtig ist es, dass man sich mit der Struktur schnell transformieren und neuen Gegebenheiten anpassen kann. (I3, Z. 33). In den „Tribes“ arbeiten mehrere Dev- und Ops-Teams auf Augenhöhe zusammen. Die „Tribes“ haben gemäss dem Interviewten Nr. 5 agile und flache Hierarchien und sorgen dadurch für mehr Team-Empowerment, Flexibilität

und weniger Linienführung (I. 5, Z. 35). Betrieb und Entwicklung sind nicht mehr wie früher getrennt und die Mitarbeiter sind selber dafür verantwortlich, dass sie sich in der Maturitätsstufe weiterentwickeln. Der Interviewte Nr. 3 betont die Wichtigkeit, dass die Mitarbeiter die neuen Denkweisen zuerst lernen und sich in ihre neuen Rollen eingewöhnen müssen, damit die Transformation funktionieren kann (I. 3, Z. 158). Durch die neuen agilen Arbeitsformen soll es INI-DOS gemäss dem Interviewten Nr. 5 möglich sein anpassungsfähiger und flexibler zu werden. Dadurch können sie besser auf Veränderungen in der Marktlage und in den Business-Bedürfnissen reagieren (I. 5, Z. 57).

Beide Interviewten betonen, dass die Führungsebene stark abgebaut wurde. Das Leadership und Management, welches vor der Transformation fast 10-12% ausgemacht hat, wurde auf 5% reduziert, um von formeller Führung und Management wegzukommen (I. 3, Z. 42; I. 5, Z. 50). Der Fokus liegt jetzt auf den 95% der Mitarbeiter, die nicht dem Leadership angehören. Die „accountability“, also die Verantwortung Entscheidungen zu treffen, soll bei INI-DOS auf Mitarbeiterebene liegen, da wo das Know-How ist. Der Interviewte Nr. 3 sagt, dass das noch nicht immer gelingt. Das Ziel ist es, dass das Leadership nur noch dafür da ist die Rahmenbedingungen zu liefern und den Mitarbeitern Steine aus dem Weg zu räumen (I. 3, Z. 52). Gemäss dem Interviewten Nr. 5 ergibt sich so ein Macht- und Verantwortungsshift weg vom Management und hin zu den Mitarbeitern (I. 5, Z. 129). Bei INI-DOS wird deshalb gemäss dem Interviewten Nr. 5 versucht von der klassischen Einzelkontrolle wegzukommen. Durch die neu geschaffene Transparenz wird eine andere Art von Kontrolle ausgelöst (I. 5, Z. 212).

4.3 Vorbildfunktion

4.3.1 Vorbildfunktion bei der EFV

Gemäss dem Interviewten Nr. 1 ist er als Führungskraft dafür da seinen Angestellten die nötigen Rahmenbedingungen für die Arbeit zu liefern. Er koordiniert z.B. die Ferien und die Abwesenheiten, um sicherzustellen, dass alles klappt. Zudem koordiniert er die Projekte und schaut, bis wann diese fertiggestellt sein müssen (I. 1, Z. 265). Der Interviewte Nr. 1 betont, dass der fachliche Teil bei ihm manchmal tief ist, er aber die Stellvertretung für einen seiner Mitarbeiter ausübt, wenn dieser abwesend ist. Dies ist eher selten der Fall (I. 1, Z. 279). Ihm ist in der Führungsarbeit wichtig, dass man Menschen gerne hat und er denkt, dass es schwierig ist, wenn es einem als Führungskraft nur um das persönliche Ego geht (I. 1, Z. 311).

Ausserdem will er, dass sich seine Mitarbeiter auf ihn verlassen können. Er denkt, dass es wahrscheinlich für die Mitarbeiter nichts Schlimmeres gibt, als wenn sie nicht wissen, wie der

Chef entscheidet. Die Leute sollten wissen, wie er entscheidet und sehen, dass überhaupt Entscheidungen getroffen werden und es nicht immer nur hin- und hergeht (I. 1, Z. 321).

Zudem betont der Interviewte Nr. 1, dass es besonders im Personaldienst bedeutend ist, dass sie vor Ort sind. So können die Mitarbeiter zu ihnen ins Büro kommen und persönlich zu ihnen Kontakt aufnehmen kann, was bei Homeoffice nicht möglich ist (I. 1, Z. 353)

4.3.2 Vorbildfunktion bei SAS-CUC

Der Interviewte Nr. 2 betont, dass bei ihm die persönliche Interessen bei der Arbeit nicht mehr so weit oben stehen. Ihm ist es wichtig, dass man gemeinsam mit den Menschen im Team oder über Schnittstellen ein Problem, das den Kunden beeinträchtigt, lösen kann. Zudem denkt er, dass er gegenüber Leuten, die neu im Business und noch jung sind, den Vorteil hat, dass er aus einem grossen Erfahrungsschatz schöpfen kann und so gut mit Alternativen und Kompromissen umgehen kann. Deswegen möchte er den Mitarbeitern auf Teamebene etwas für die Zukunft mitgeben und sicherstellen, dass sie mithilfe seiner Erfahrung etwas lernen können und sie Sachen vielleicht noch ein wenig anders angehen können. Zudem glaubt er, dass sie so eine gewisse Reife in der gemeinsamen Zusammenarbeit erreichen können (I.2, Z. 168).

Dem Interviewten Nr. 4 ist es wichtig, dass seine Mitarbeiter zufrieden sind und er betont, dass nur zufriedene Mitarbeiter einen guten Job machen können. Er denkt, dass das auch der Kunde am Telefon spürt. Er glaubt, dass die Zufriedenheit bei den Mitarbeitern relativ hoch ist und er das jeweils gut spürt, wenn er persönlich an den Standorten ist (I. 4, Z. 56). Er achtet dabei darauf, dass er selbst mit gutem Vorbild vorangeht. Als einmal eine Kundin bei einem Telefonat mit einem Mitarbeiter vom Interviewten Nr. 4 wütend wurde, hat der Interviewte Nr. 4 die Kundin später selbst angerufen. Er will den Mitarbeitern das korrekte Verhalten vorleben, damit sie sehen, was wirklich wesentlich ist (I. 4, Z. 88). Er geht an Teammeetings vorbei und organisiert Roadshows. Er erzählt den Leuten, wo man steht, was erwartet wird und was man erreichen will. Er denkt, dass solche Sachen viel mehr bringen als einfach irgendein Plakat aufzuhängen (I. 4, Z. 95).

Bei SAS-CUC versucht man den Leuten auf Augenhöhe zu begegnen, einen guten Austausch zu haben und sie zu involvieren. Dem Interviewten Nr. 4 liegt es deshalb am Herzen, dass seine Teamleiter eine hohe soziale Kompetenz haben (I. 4, Z. 169).

Der Interviewte Nr. 4 geht mit gutem Beispiel voran, da sich seine Mitarbeiter ganz anders verhalten, wenn er selber auch mit einem Lachen und mit Energie ins Büro kommt (I. 4, Z. 231).

4.3.3 Vorbildfunktion bei INI-DOS

Bei INI-DOS legt man Wert darauf, dass das Leadership auch Teil der agilen Arbeitsweise und der Transformation ist und sie beispielsweise dabei sind, wenn neue Features geplant werden. Der Interviewte Nr. 3 findet, dass man nicht als Führungskraft von den Mitarbeitern verlangen kann, dass sie agil arbeiten und man selbst noch in Boards ist. Für ihn ist es bedeutsam, dass das Leadership die agile Arbeitsweise auch lebt (I. 3, Z. 138). Er betont, dass es wichtig ist, dass man viel Vertrauen in die Mitarbeiter hat und ihnen auf Augenhöhe begegnet, statt nur zu kommandieren (I. 3, Z. 183).

Der Interviewte Nr. 5 meint, dass er seine Führungsverantwortung als Ehre und nicht als selbstverständlich anschaut. Er will und muss seinen Wert als Führungskraft immer wieder neu beweisen. Er findet, dass man es als Führungskraft nicht als Gewissheit ansehen sollte, dass einem alle zuarbeiten und Ziele abarbeiten müssen. Den eigenen Wert als Führungskraft muss man immer wieder neu unter Beweis stellen (I. 5, Z. 148). Für ihn ist es wichtig zu verstehen, dass man als Führungskraft eine Leadership-Rolle hat, die mit Aufgaben und Verpflichtungen verbunden ist. Wenn man nicht immer wieder aufzeigen kann, wieso man diese Rolle bekommen hat, dann verdient man es gemäss dem Interviewten Nr. 5 auch nicht, eine Führungskraft zu sein (I. 5, Z. 161).

4.4 Inspirierende Motivation

4.4.1 Inspirierende Motivation bei der EFV

Zur Eigenmotivation meint der Interviewte Nr. 1, dass ihm der soziale Kontakt wichtig ist und er nicht ganz für sich alleine arbeiten könnte (I. 1, Z. 363). Auserdem motiviert ihn die Arbeit an sich, das findet er spannend und er meint, dass wenn man das Politische gerne hat, es sehr interessant sein kann bei der EFV zu arbeiten (I. 1, Z. 393).

Bei der Motivierung der Mitarbeiter hat der Interviewte Nr. 1 eine eigene Ansicht. Wenn die Leute am Morgen kommen und keine Lust haben zu arbeiten, dann kann er das gemäss seiner Aussage wahrscheinlich auch nicht ändern. Deshalb meint er, dass er den Mitarbeitern zwar die nötigen Rahmenbedingungen liefern kann, damit sie motiviert arbeiten können, aber dass die Eigenmotivation der Mitarbeiter etwas vom Wesentlichsten ist und er die nur bedingt beeinflussen kann (I. 1, Z. 109). Er denkt, dass die Mitarbeiter bei der EFV die Werte ernst nehmen und genau, präzise und exakt arbeiten wollen (I. 1, Z. 101).

4.4.2 Inspirierende Motivation bei SAS-CUC

Der Interviewte Nr. 2 ist durch die Zusammenarbeit mit den Menschen bei der Arbeit motiviert und er findet die Arbeit abwechslungsreich, da man in seinem Bereich nicht weiss, was den Tag über passieren wird. Er findet es hochspannend, dass er ein Teil einer gemeinsamen Lösung sein kann und dass man gemeinsam planen muss. Er meint, dass er Schwierigkeiten hätte in einem Bereich zu arbeiten, der linear ist und in dem nie etwas Unerwartetes passiert (I. 2, Z. 168). Auch beim Interviewten Nr. 4 ist die Eigenmotivation hoch. Er meint, dass bei ihm die Motivation gar kein Thema ist, da sie extrem stark vorhanden ist. Er ist begeisterungsfähig und intrinsisch motiviert (I. 4, Z. 228). Zudem motiviert es ihn mit Leuten zusammenzuarbeiten. Er sieht auch eine hohe Motivation bei den Mitarbeitern und bei den Teamleitern. Zudem entwickelt er gerne etwas mit dem Team zusammen und schätzt den Dialog mit dem Kunden (I. 4, Z. 211).

Dem Interviewten Nr. 2 ist es wichtig, dass die Leute ihre Arbeit nicht machen, nur weil er es will, sondern dass sie auch wirklich verstehen, wieso sie es tun. Den Mitarbeitern sollte klar sein, wieso sie ihre Aufgaben gut erledigen sollten (I. 2, Z. 62). Den Leuten aufzuzeigen, dass das, was sie tun von Bedeutung ist, ist manchmal eine grosse Herausforderung. Sie versuchen deshalb bei SAS-CUC daran zu arbeiten, dass jeder die Aufgaben ernst nimmt und versteht, wieso man beispielsweise Checklisten benötigt (I. 2, Z. 124).

Der Interviewte Nr. 4 benötigt im Führungsbereich Mitarbeiter mit hohem Engagement, die durchsetzungsstark sind und Sachen vorantreiben können. Ihm ist es wichtig, dass diese Leute teamfähig sind und Leidenschaft sowie Herzblut für ein Thema haben und sich mit den Werten identifizieren können (I. 4, Z. 192). Zudem braucht es im SAS-CUC-Bereich kommunikative Leute und Personen mit hoher sozialer Kompetenz (I. 4, Z. 195). Er meint, dass es problematisch sein kann, wenn man bei SAS-CUC Personen als Teamleiter hat, die nicht sehr kommunikativ sind (I. 4, Z. 199).

4.4.3 Inspirierende Motivation bei INI-DOS

Der Interviewte Nr. 3 ist motiviert ein so grosses Team auf den Boden zu bringen und er findet die breite Sammlung an Themen spannend. Er findet es gut, dass die Transformation wirklich von den Mitarbeitern getragen wird und man die enorme Energiewelle unter ihnen spürt (I. 3, Z. 291). Den Mitarbeitern gefällt die Art und Weise zu arbeiten und auch das Business. Gemäss dem Interviewten Nr. 3 gibt es durch die neu gewonnene Eigenverantwortung eine hohe Geschwindigkeit in der Transformation und man muss sie gar nicht mehr pushen, eher noch ein

bisschen bremsen. Zudem merkt man, dass die harte Trennlinie zwischen Leadership und Mitarbeitern, die es vorher gab, nicht mehr vorhanden ist (I. 3, Z. 115).

Dem Interviewten Nr. 5 ist es wichtig, dass er sieht, dass er den Mitarbeitern helfen kann und sie sich weiterentwickeln. Er räumt ihnen Hindernisse aus dem Weg und öffnet ihnen neue Perspektiven, nicht weil er denkt, dass er schlauer ist, sondern weil er eine andere Sichtweise annehmen kann. Wenn er nicht sehen würde, dass es den Mitarbeitern etwas bringt, was er tut, dann wäre er selber nicht zufrieden (I. 5, Z. 153).

Bei INI-DOS werden die Mitarbeiter über drei verschiedene Mechanismen motiviert (I. 3, Z. 79):

- Purpose: Zum einen werden ihnen die Ziele, formuliert als „purpose statements“ aufgezeigt. Man versucht zu sehen, ob sich die Teams weiterentwickelt haben, ob sich die Kultur geändert hat und ob sie die neuen Fähigkeiten gelernt haben. Die Ziele sind so gewählt, dass man sich kontinuierlich verbessern muss. Und die kontinuierliche Verbesserung ist viel bedeutsamer als das eigentliche Ziel.
- Mastery: In wöchentlichen Schulungen, an denen die Mitarbeiter teilnehmen können, werden die neuen agilen Fähigkeiten trainiert.
- Autonomy: Die Autonomie der Mitarbeiter ist ein zentraler Punkt und die Eigenverantwortung („accountability“) der Mitarbeiter soll gestärkt werden.

Zur Eigenverantwortung gehört auch, dass man lernen muss die Meinung vom Leadership nicht einfach hinzunehmen. Falls die Mitarbeiter merken, dass das Leadership falsch liegt, können sie sich melden. Dann müssen sie mit klaren Argumenten kommen, wieso sie anderer Meinung sind (I. 3, Z. 60).

Durch die steigende Transparenz wird ausserdem ein kleiner Wettbewerb unter den Teams ausgelöst. Wenn ein Team sieht, dass es bei den anderen besser läuft, schaut man, was man von ihnen kopieren kann, um es ebenfalls besser machen zu können (I. 5, Z. 225).

4.5 Individuelle Unterstützung

4.5.1 Individuelle Unterstützung bei der EFV

Dem Interviewten Nr. 1 ist es in der Führungsarbeit wichtig, dass man die Menschen primär bei ihren Stärken nimmt und sie dort auch einsetzt. Seiner Meinung nach bringt es nichts, wenn man Leute irgendwo einsetzt, wo man merkt, dass es nicht ihre Stärke ist. Für ihn ist die Führung dafür zuständig dies korrekt einzuteilen (I. 1, Z. 316).

Bei der EFV gibt es immer ein Protokoll der wöchentlichen Direktionssitzung. Falls jemand ein Papier geschrieben oder sonst etwas geleistet hat, wird er namentlich in diesem Protokoll erwähnt. Gemäss dem Interviewten Nr. 1 ist es wesentlich den Mitarbeitern ab und an ein Lob zu verteilen und die Personen, die das Protokoll schreiben, wissen auch, wer das Lob verdient hat (I. 1, Z. 447 & Z. 465).

Ein weiterer Punkt, der dem Interviewten Nr. 1 am Herzen liegt, ist die Fairness. Er meint, dass Personen, die gut arbeiten nicht gleich behandelt werden sollten wie Personen, die schlecht arbeiten. Trotzdem achtet er darauf, dass es fair bleibt und den Leuten, im Unterschied zur Privatwirtschaft, nicht gleich gekündet wird (I. 1, Z. 326).

4.5.2 Individuelle Unterstützung bei SAS-CUC

Dem Interviewten Nr. 2 ist es wichtig, dass seine Mitarbeiter ein gutes Ferien- und ein gutes Gleitzeitkonto haben. Wenn man situationsbedingt mal lange arbeiten muss, sollte dies zeitnah kompensiert werden. Er will den Leuten das geben, was sie brauchen, damit sie sich weiterentwickeln können, z.B. mithilfe einer Weiterbildung oder eines Erfahrungsaustauschs (I. 2, Z. 93). Der Interviewte Nr. 4 schaut, dass er sich regelmässig mit den Mitarbeitern bei einem Kaffee austauschen kann. Er denkt, dass es etwas bringt die Leute mal aus dem Büro herauszunehmen, um ein wenig zu spüren, was gerade läuft (I. 4, Z. 76).

Zudem gibt es bei SAS-CUC einen fachlichen Austausch unter den Mitarbeitern. Es gibt Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Stärken im Team. Deshalb funktioniert sehr viel über die Interaktion im Team und die MA können sich dadurch weiterentwickeln. Gemäss ihm war das einer der ersten agilen Setups, auch wenn es nicht so genannt wurde. Er betont, dass darauf geachtet wird, die Leute zu involvieren, sie ernst zu nehmen und die Weiterentwicklung zusammen mit den Mitarbeitern und den Teamleitern zu gestalten (I. 4, Z. 180). Beim Interviewten Nr. 2 findet ebenfalls ein Austausch statt. Seine Mitarbeiter sind seine Fachexperten und auch umgekehrt fragen sie ihn oft um Rat. Er denkt, dass sich alle so gut ergänzen können und dass er reife Mitarbeiter hat (I. 2, Z. 141).

Bei SAS-CUC wird die Wertschätzung auf verschiedene Arten gelebt:

- Messung individueller Beiträge: Beide Interviewten bei SAS-CUC führen regelmässig Mitarbeitergespräche mit ihren Mitarbeitern, um mit ihnen zu schauen, wo sie stehen und welche Massnahmen eventuell benötigt werden (I. 4, Z. 158). Beim Interviewten Nr. 4 wird der individuelle Beitrag über ein Online-Tool erfasst. Zudem haben die Mitarbeiter die Möglichkeit in einem bilateralen Gespräch einen Statusbericht

abzugeben und können sich melden, falls sie Hilfe benötigen (I. 2, Z. 234). Beim Interviewten Nr. 2 werden Personen namentlich auf einer Liste erwähnt, wenn sie einen Sparbeitrag für die Organisationseinheit geleistet haben und dann wird entsprechend Lob ausgesprochen (I. 2, Z. 237).

- Standortbesuche: Der Interviewte Nr. 4 hat Mitarbeiter an verschiedenen Standorten in der Schweiz. Deshalb ist es ihm wichtig, dass er an allen Standorten regelmässig persönlich vor Ort ist, da es für ihn ein starkes Wertschätzungsthema ist. Dies gelingt ihm seiner Ansicht nach mal besser und mal weniger gut.(I. 4, Z. 51).
- Aus- und Weiterbildung: Beim Interviewten Nr. 2 beteiligt man sich an den Kosten von Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern. Gemäss dem Interviewten Nr. 2 hat dies einen langfristigen Effekt. Es gibt den Leuten eine gewisse Sicherheit und ein weiteres Standbein (I. 2, Z. 262).
- Weitere Aktivitäten: Beim Interviewten Nr. 4 gab es während der WM zwei Bildschirme im Büro. Dadurch hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit in den Pausen mal die WM etwas schauen zu können (I. 4, Z. 99). Der Interviewte Nr. 2 verschenkt auch mal spontan Kinokarten an Mitarbeiter, wenn sie eine besondere Leistung erbracht haben (I. 2, Z. 248).

4.5.3 Individuelle Unterstützung bei INI-DOS

Bei INI-DOS liegt durch die neue Organisationsform sehr viel in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Das „Empowerement“ kommt von den vorab definierten Führungsrollen. Diese fragen aber oft nur nach, wie man vorgehen soll und geben kein genaues Vorgehen vor (I. 3, Z. 145). Ob die Mitarbeiter die Ziele erreichen, sieht man über die Transparenz. Wenn sie etwas nicht schaffen, dann sind die Führungskräfte dafür da mit den Mitarbeitern zu schauen, welche Hindernisse es gibt und die Probleme werden gemeinsam angegangen. Gemäss dem Interviewten Nr. 3 bringt es nichts, wenn man nur Erwartungen an die Mitarbeiter stellt, sondern man muss zu den Mitarbeitern gehen, schauen wo das Problem ist und dafür sorgen, dass sie davon loskommen (I. 3, Z. 266).

Bei INI-DOS ist es nicht mehr von so grosser Bedeutung, was die Führungskraft über einen denkt, denn die Mitarbeiter beurteilen sich jetzt auch verstärkt untereinander. Der Interviewte Nr. 3 denkt, dass das so härter ist für die Mitarbeiter, weil sie untereinander ganz genau wissen, was sie tun. Wohingegen Führungskräfte oftmals wenig Ahnung davon haben, was ihre Mitarbeiter genau machen (I. 3, Z. 344).

Für den Interviewten Nr. 5 ist es wichtig, dass man als Führungskraft empathisch ist. Es braucht ein gutes Gespür für Menschen, um zu sehen, ob sie sich mit dem wohlfühlen, was sie tun (I. 5, Z. 237). Auch beim Interviewten Nr. 3 werden die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter beachtet und falls es Probleme gibt, sucht man die Diskussion mit den Mitarbeitern und versucht gemeinsam eine Lösung zu finden, anstatt sich nur zu beklagen (I. 3, Z. 325).

Gemäss dem Interviewten Nr. 5 muss man nicht den ganzen Tag maximal viel Wertschätzung aufbringen. Er versucht insbesondere die Leute zu „challengen“ und ihnen neue Perspektiven aufzuzeigen, an die sie vielleicht selbst nicht gedacht haben. So kann man die Leute zum Erfolg führen und sie können daran wachsen (I. 5, Z. 158 & 275). Für den Interviewten Nr. 5 entsteht Wertschätzung aus einer konkreten Situation heraus. Er denkt, dass es mehr bringt, wenn man Wertschätzung zeitnah auf spezifische Leistungen vergibt, als wenn man irgendwelche Pauschalstatements an Anlässen äussert. Dafür ist es wesentlich, dass die Mitarbeiter erkennen, dass die Hierarchie flach ist und sie sich jetzt alle auf Augenhöhe begegnen (I. 5, Z. 298).

4.6 Intellektuelle Anregung

4.6.1 Intellektuelle Anregung bei der EFV

Bei der EFV kann sich gemäss dem Interviewten Nr. 1 jeder mit neuen Ideen in der Linie einbringen. Ideenbriefkästen oder sonstiges haben sie jedoch nicht, da sie keine falschen Erwartungen wecken wollen. Trotzdem gibt es zwei Instrumente, mit denen sie versuchen Innovationen zu fördern. Zum einen gibt es in jeder Abteilung Schulungen, in denen man sich Gedanken zu Prozessverbesserungen macht (I. 1, Z. 397). Des Weiteren gibt es bei der EFV eine Begleitgruppe Personal. Jede Abteilung hat auf der Stufe der Mitarbeiter einen Vertreter in dieser Gruppe. Sie ist zuständig für die Organisation von (Fach-)Anlässen und sie kümmern sich auch um Prozessthemen (I. 1, Z. 409).

Der Interviewte Nr. 1 glaubt, dass es eine Generationenfrage ist, wer mit neuen Ideen ankommt. Er denkt, dass in den älteren Generationen die Leute noch so getrimmt wurden, dass sie es genauso ausführen, wie es der Chef ihnen sagt. Die jüngere Generation bringt eher Vorschläge, wie man es anders machen kann und sie hinterfragen auch mehr, ob gewisse Prozesse nötig sind (I. 1, Z. 427). Dem Interviewten Nr. 1 ist es auf jeden Fall wichtig, dass jemand entscheiden muss, wenn man nicht mehr weiterkommt und dass da die Hierarchie eine Rolle spielt. Er denkt, dass die Leute offen für Innovationen und sie wissen, dass sie ihre Ideen einbringen können. Er räumt aber ein, dass die Hemmschwelle sicher da ist direkt zum Direktor der EFV zu gehen. Er

glaubt, dass es mitarbeiterabhängig ist, ob die MA bereit sind sich für eine Sache einzubringen und etwas vorantreiben wollen (I. 1, Z. 435).

4.6.2 Intellektuelle Anregung bei SAS-CUC

Um neue Ideen und Kreativität zu fördern gibt es beim Interviewten Nr. 2 die Möglichkeiten neue Ideen auf einem Kanban-Board zu erfassen. Alle vierzehn Tage werden die neuen Themen und die laufenden Themen besprochen. Ein Mitarbeiter trackt das ganze Board. Er ist dafür verantwortlich, dass neue Ideen reinkommen und das laufende Arbeitspakete rechtzeitig abgeschlossen werden. Die Arbeitspakete sind teilweise komplexer und teilweise einfacher und werden je nach Reifegrad und Wissen den Mitarbeitern zugeteilt. So hat gemäss dem Interviewten Nr. 2 jeder die Möglichkeit seine Ideen einzubringen. Bei der Besprechung kann man gemeinsam schauen, ob die neuen Themen Sinn machen und ob sie in die Analyse mitaufgenommen werden sollen oder nicht. Bei den laufenden Themen wird jeweils kurz besprochen, wo man steht, wer noch Hilfe benötigt und ob es bei den Arbeitspaketen gewisse Abhängigkeiten gibt, die beachtet werden müssen (I. 2, Z. 196). Der Interviewte Nr. 2 findet diese Methode zur Ideengenerierung sehr gut, weil sich die Mitarbeiter so gegenseitig anspornen können und es eine Art agiler Arbeitsansatz ist (I. 2, Z. 217).

Beim Interviewten Nr. 4 können neue Ideen über ein Online-Tool der Swisscom erfasst werden. In sogenannten „Improve-Circles“ können die Mitarbeiter ihre Ideen mitgestalten. Für salesaffine Mitarbeiter gibt es ausserdem Verkaufsschulungen, in denen man der Kreativität freien Lauf lassen kann. Man kann sich ausserdem im Teammeeting einbringen oder einen kleinen Wettbewerb gestalten. Der Interviewte Nr. 4 räumt ein, dass es im Callcenter manchmal schwierig sein kann seine Kreativität auszuleben. Trotzdem denkt er, dass wenn Mitarbeiter kreativ sind, sie das bis zu einem gewissen Punkt bei SAS-CUC auch ausleben können (I. 4, Z. 253).

Dem Interviewten Nr. 4 ist zudem wichtig, dass sich SAS-CUC als Bereich weiterentwickelt. Diese geschieht über Initiativen, die Teamleitung und Coachings (I. 4, Z. 85). Für ihn gilt es einen guten Nährboden für einen guten Service zu schaffen. Er denkt, dass man sich heute und auch in Zukunft nicht mehr über den Preis, sondern nur noch über den Service von der Konkurrenz differenzieren kann (I. 4, Z. 219).

4.6.3 Intellektuelle Anregung bei INI-DOS

Bei INI-DOS ergibt sich Kreativität und Innovation aus den neuen agilen Arbeitsformen heraus. Durch kontinuierliche Verbesserungen wollen sie so ihren Bereich weiterbringen. Gemäss dem

Interviewten Nr. 5 ist deshalb ein zentraler Punkt, dass man sich immer in kleinen Schritten kontinuierlich verbessern soll und Probleme sofort angeht. Wenn man zu lange damit wartet Probleme anzugehen, kann schnell eine grosse Reorganisation nötig werden (I. 5, Z. 268).

Durch die ganze Reorganisation bei INI-DOS wurden vermehrt Risiken eingegangen. Damit konnte ihr Bereich innovativer werden und sie wollen sicherstellen, dass sie ihr Ziel – die Besten zu sein – auch in Zukunft erreichen können (I. 3, Z. 11). Der Interviewte Nr. 3 betont, dass es durch die agilen Arbeitsformen und die Planungssessions mehr Ideen auch von Mitarbeiterseite gibt und nicht nur von der Führungsseite. Die Mitarbeiter interagieren stärker miteinander und am Schluss entstehen mehr Features als überhaupt geplant waren (I. 3, Z. 184).

4.7 Situative Führung

4.7.1 Situative Führung bei der EFV

Gemäss dem Interviewten Nr. 1 hat er hohes Vertrauen in die Mitarbeiter. Er weiss, dass die Mitarbeiter wissen, was sie tun müssen und er nicht immer nachfragen muss. Deswegen denkt er, dass in der EFV klar situativ geführt wird. Er meint aber auch, dass es bei der EFV Bereiche gibt, in denen Prozesse klar vorgegeben und die stark auf Dossiers bezogen sind. In diesen Bereichen wird immer noch klar direktiv geführt, währen in anderen Bereichen viel auf Vertrauen basiert und nicht mehr so stark kontrolliert wird (I 1, Z. 301).

4.7.2 Situative Führung bei SAS-CUC

In den beiden Interviews bei SAS-CUC wurden keine Aussagen zur situativen Führung gefunden.

4.7.3 Situative Führung bei INI-DOS

Der Interviewte Nr. 5 meint, dass bei INI-DOS in Krisensituationen ein situativer Führungsstil angewendet wird. Seiner Meinung nach kann man Krisen nicht im Sprintmodus abarbeiten und es bedarf dann einer temporär hierarchischen Definition der Arbeitsformen. Und das heisst für ihn nicht, dass die Organisation temporär hierarchisch aufgebaut ist, sondern dass man weiss, wer in Krisensituationen im Lead ist und die Aufgaben und Rollen klar verteilt sind. Wenn die Krise vorbei ist, kann man wieder in den normalen Modus zurückkehren. Für ihn ist es wichtig, dass Krisensituationen nicht als Entschuldigung oder Ausrede dafür genutzt werden, dass man noch nicht so agil unterwegs ist. Er findet es ok, wenn man für zwei Tage in den Krisenmodus geht und danach wieder zur Normalität zurückkehrt. Er findet es aber schade, wenn es als Entschuldigung dafür genutzt wird, dass man die agile Kultur noch nicht wirklich lebt, was an dem einen oder anderen Ort der Fall ist (I. 5, Z. 194).

4.8 Transaktionale Führung

4.8.1 Transaktionale Führung bei der EFV

Gemäss dem Interviewten Nr. 1 wird die finanzielle Komponente der Wertschätzung bei der EFV von den Leuten geschätzt. Neben dem Lohn gibt es die Möglichkeit von sogenannten Leistungsprämien. Diese sind für Leute gedacht, die nicht nur einmal etwas Spezielles gemacht haben, sondern immer stark am Karren ziehen. So kann man seiner Meinung nach die erbrachte Leistung honorieren. Es kann jedes Jahr eine andere Person sein, die diese Prämie erhält oder immer die gleiche, wenn diese jedes Jahr spezielle Leistungen erbringt. Zudem gibt es gesamthaft beim Bund die Möglichkeit für kleinere Sachen Spontanauszeichnungen an die MA zu verteilen. Dies kann z.B. sein, wenn eine Assistentin einen gelungenen Anlass organisiert hat und der Abteilungsleiter ihr eine Auszeichnung dafür geben will. Die Mitarbeiter schätzen das und es wird dadurch zeitnah belohnt, was sie geleistet haben und nicht erst am Jahresende (I. 1, Z. 454).

4.8.2 Transaktionale Führung bei SAS-CUC

Gemäss dem Interviewten Nr. 2 ist den Leuten der Lohn wichtig. Er findet es ein wenig schade, dass Wertschätzung bei den Leuten immer noch Geld bedeutet und dass sie bei SAS-CUC nicht so viele Optionen diesbezüglich haben (I. 2, Z. 245). Er denkt, dass Geld als Motivator nur relativ kurz wirkt und die Wirkung schnell verpufft ist (I. 2, Z. 259).

4.8.3 Transaktionale Führung bei INI-DOS

Als finanzielle Wertschätzung können bei INI-DOS Spontanprämien verteilt werden. Gemäss dem Interviewten Nr. 5 ist dies besser als ein Jahresbonus, bei dem mehrere Dinge zusammengefasst werden. Mit einem konkreten Spontanbonus kann nämlich eine konkrete Leistung belohnt werden. Der Interviewte Nr. 5 glaubt, dass das den Mitarbeitern Energie gibt und es den Leuten weniger um das Geld, sondern mehr um die Anerkennung geht, die damit rüberkommt (I. 5, Z. 302).

Der Interviewte Nr. 3 denkt, dass Geld bei INI-DOS ein vierter Motivator neben „autonomy“, „mastery“ und „purpose“ ist. Er glaubt aber, dass durch die Neudefinition der Jobarchitektur das Thema Geld vom Tisch sein sollte, da man sowohl in einer „Dev-Ops-Engineer“-Rolle als auch in einer Leadership-Rolle auf die gleiche Lohnebene kommen kann. So kann man sich seiner Meinung nach auf die drei zentralen Motivatoren fokussieren (I. 3, Z. 101).

4.9 Zusammenfassung und Vergleich zwischen den Organisationseinheiten

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zu den Kategorien der Organisationskultur und -struktur und den Kategorien zur transformationalen Führung, zur situativen Führung und zur transaktionalen Führung kurz zusammengefasst. Die Ergebnisse der jeweiligen Kategorien werden ausserdem für die drei Organisationseinheiten *EFV*, *SAS-CUC (Swisscom)* und *INI-DOS (Swisscom)* miteinander verglichen.

Organisationskultur: Alle Befragten haben ähnliche Werte genannt, die ihnen wichtig sind. Die zentrale Rolle der Transparenz wurde in allen Interviews betont. Bei der EFV sind zudem Genauigkeit und exaktes Arbeiten wichtig. Bei SAS-CUC wurden Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, der richtige Umgang mit sensiblen Informationen, eine hohe Qualität, Engagement, Herzblut, Loyalität, korrektes Verhalten, Emotionen sowie innovatives und kreatives Denken genannt. Bei INI-DOS wurden noch die Vertrauenswürdigkeit sowie ständige Verbesserungen durch Lernprozesse genannt.

Das Ziel bei INI-DOS ist es, die Besten zu sein und auch bei SAS-CUC will man den Kunden den besten Service bieten. Bei der EFV sind die Ziele grösstenteils durch das Parlament vorgegeben und lassen sich deshalb nur beschränkt mitbeeinflussen.

Zum Thema Rituale wurden bei INI-DOS mehrheitlich formelle Rituale, z.B. Planungssitzungen genannt, bei den anderen beiden eher informelle Anlässe, wie beispielsweise Grillieren oder Weihnachtsfeiern. Bei INI-DOS agiert man in Krisensituationen nach vorab definierten Prozessen, bei SAS-CUC werden die Probleme mit den Mitarbeitern angeschaut und bei der EFV werden ad-hoc Teams mit den betroffenen Abteilungen zur Problemlösung zusammengestellt.

Organisationsstruktur: Wie erwartet hat sich in den Interviews, sowohl bei SAS-CUC, als auch der EFV gezeigt, dass die beiden Organisationen klassisch hierarchisch organisiert sind. Trotz der Hierarchie wird bei der EFV darauf geachtet, dass die Wege kurz gehalten werden und bei der SAS-CUC wurden im Verlaufe der Zeit schon Hierarchiestufen herausgenommen. INI-DOS haben im Rahmen ihres Transformationsprozesses ihre Hierarchiestufen grösstenteils abgebaut und sind jetzt in einer flachen Hierarchie unterwegs. In allen Interviews wurde ersichtlich, dass die Kontrolle der einzelnen Mitarbeiter nicht mehr so bedeutend ist und vermehrt auf Vertrauen und Transparenz gesetzt wird.

Vorbildfunktion: Alle befragten Führungskräfte nehmen ihre Rolle als Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter ernst. Bei der EFV ist es wichtig, dass man sich auf die Führungskraft verlassen kann und dass man nicht nur aus persönlichen Motiven agiert. Bei INI-DOS begegnet man sich auf Augenhöhe und die Führungskräfte wollen immer wieder ihren Wert aufzeigen und den Mitarbeitern die agile Arbeitsweise vorleben. Am stärksten hat sich die fachliche und menschliche Vorbildfunktion der Führungskräfte und somit auch das Vorleben von Werten bei SAS-CUC gezeigt. Die persönlichen Interessen werden bei SAS-CUC in den Hintergrund gestellt und die Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran, damit ihre Mitarbeiter sich an ihnen orientieren können.

Inspirierende Motivation: Bei allen drei Organisationseinheiten hat sich in den Interviews gleichermassen gezeigt, dass sie eine hohe intrinsische Eigenmotivation mitbringen. Allen Interviewten liegt viel an der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern und sie versuchen diese mit intrinsischen Motivatoren bei der täglichen Arbeit zu motivieren. Bei der EFV wurde jedoch betont, dass die Eigenmotivation der Mitarbeiter gegeben sein muss und man als Führungskraft zwar die nötigen Rahmenbedingungen liefern kann, es aber schwierig ist, wenn die Leute keine Eigenmotivation mitbringen.

Individuelle Unterstützung: Die Ausprägung „individuelle Unterstützung“ der transformationalen Führung konnte in allen Interviews gleichermassen festgestellt werden. Die Wertschätzung der Mitarbeiter sowie das Empathievermögen als Führungskraft ist allen Befragten sehr wichtig. In den Interviews wurden verschiedene Mechanismen genannt, wie Wertschätzung im Arbeitsalltag gelebt wird.

Intellektuelle Anregung: Zur intellektuellen Anregung lässt sich sagen, dass sich der innovationsfördernde Gedanke ganz klar am stärksten bei INI-DOS abgezeichnet hat. Dies liegt hauptsächlich an der agilen Organisationsstruktur, die eine äusserst innovative Arbeitsweise der Mitarbeiter zulässt. Auch bei SAS-CUC wurden mehrere Massnahmen zur Förderung der Kreativität bei den Mitarbeitern getroffen. Am wenigsten ausgeprägt ist die intellektuelle Anregung bei der EFV, da die Mitarbeiter zwar ihre Ideen einbringen können, es im Gegensatz zu den anderen beiden Organisationseinheiten kein IT-Tool oder ein anderes Instrument gibt, wo Mitarbeiter ihre Ideen erfassen können.

Situative Führung: Elemente der situativen Führung konnten bei der EFV und bei INI-DOS gefunden werden. Besonders bei INI-DOS war es interessant zu sehen, dass sie in Krisensituationen kurzzeitig zu einer direktiven Führungsform zurückkehren können um

Probleme nach vorab definierten Prozessen schnellstmöglich lösen zu können. Bei der EFV äussert sich die situative Führung vor allem bedingt durch die unterschiedlichen Aufgabenfelder in den verschiedenen Bereichen. Dadurch werden verschiedene Führungsstile nötig. Somit wird in manchen Bereichen der EFV noch stark direktiv geführt und in anderen eher vertrauensbasiert. Bei SAS-CUC wurden in den Interviews keine Merkmale von situativer Führung genannt.

Transaktionale Führung: Die Möglichkeit durch extrinsische Anreize zu motivieren gibt es in allen drei Organisationseinheiten (z.B. durch Spontanprämien). Die Führungskräfte bei SAS-CUC und bei INI-DOS haben jedoch betont, dass sie versuchen die Mitarbeiter vermehrt durch intrinsische Motivatoren zu motivieren, da sie denken, dass Geld als Motivator nur relativ kurzfristig wirkt. Bei der EFV und bei INI-DOS wird zusätzlich erwähnt, dass wenn man monetäre Belohnungen verteilen will, eine zeitnahe, leistungsspezifische Prämie mehr Sinn macht als eine Jahresprämie, in der mehrere Leistungen zusammengefasst werden.

In der untenstehenden Tabelle sind die Ergebnisse getrennt nach Kategorien und Organisationseinheiten nochmals kurz zusammengefasst. Die Organisationskultur und die Organisationsstruktur wurden in kurzen Stichworten zusammengefasst. Bei den Kategorien zur transformationalen Führung, der situativen Führung und der transaktionalen Führung wurden jeweils die Kreuze in Klammern gesetzt, wenn die Kategorie zwar in der jeweiligen Organisationseinheit vorgefunden wurde, aber in einer anderen Organisationseinheit stärker ausgeprägt vorliegt.

Kategorie	***EFV***	***SAS-CUC (Swisscom)***	***INI-DOS (Swisscom)***
K1: Organisationskultur	-Werte: Transparenz, Genauigkeit, exaktes Arbeiten	-Werte: Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Loyalität, Qualität, Engagement, Herzblut, Transparenz	-Werte: Vertrauenswürdigkeit, Transparenz, ständige Verbesserung durch Lernprozesse
K2: Organisationsstruktur	Klassisch hierarchisch	Klassisch hierarchisch	Flache Hierarchie
K3: Vorbildfunktion	(X)	X	(X)
K4: Inspirierende Motivation	X	X	X
K5: Individuelle Unterstützung	X	X	X
K6: Intellektuelle Anregung	(X)	(X)	X
K7: Situative Führung	X	-	X
K8: Transaktionale Führung	X	(X)	(X)

Tabelle 3: Zusammenfassung und Vergleich der Kategorien nach Organisationseinheit

5 Diskussion

5.1 Diskussion der Ergebnisse

Das Ziel dieser Forschungsarbeit war es den Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur/-kultur einer Organisationseinheit und der transformationalen Führungssituation in der jeweiligen Einheit zu analysieren. Durch die gewählte Auswertungsmethode – der qualitativen Inhaltsanalyse mit der deduktiven Kategorienbildung – konnten Zusammenhänge ergründet werden und die Ergebnisse der einzelnen Kategorien für die drei Organisationseinheiten miteinander verglichen werden.

Allgemein lässt sich sagen, dass alle Organisationseinheiten schon weit entwickelt sind bezüglich der transformationalen Führung und sich die vier Elemente der transformationalen Führung bei allen Organisationseinheiten gezeigt haben. Trotzdem lässt sich anhand der Ergebnisse darauf schliessen, dass nicht in allen Organisationseinheiten alle Dimensionen der transformationalen Führung gleich ausgebildet sind.

Die EFV kann bei der *inspirierenden Motivation* und der *individuellen Unterstützung* mit den beiden Organisationseinheiten der Swisscom mithalten. Die *Vorbildfunktion* ist bei SAS-CUC noch etwas stärker ausgeprägt und die *intellektuelle Anregung* ist bei den beiden Organisationseinheiten der Swisscom ebenfalls hervorstechender als bei der EFV.

Zwischen der innovationsfördernden (INI-DOS) und der hierarchisch (SAS-CUC) geprägten Organisationseinheit bei der Swisscom hat sich gezeigt, dass in beiden die meisten Elemente der transformationalen Führung abgedeckt werden. Bezüglich der *inspirierenden Motivation* und der *individuellen Unterstützung* sind die beiden gleich weit. Obwohl SAS-CUC einige Mechanismen zur Ideenförderung der Mitarbeiter etabliert haben, ist auch hier INI-DOS bei der *intellektuellen Anregung* noch etwas weiter in der Entwicklung, da ihre flache Hierarchie es ihnen ermöglicht ausgesprochen innovationsfördernd zu arbeiten. Bei SAS-CUC ist hingegen die *Vorbildfunktion* kennzeichnender als bei INI-DOS.

Abschliessend lässt sich sagen, dass aufgrund der Organisationsstruktur (steile oder flache Hierarchie) nicht darauf geschlossen werden kann, ob in einer Organisation transformational geführt wird oder nicht, da in allen Organisationseinheiten die Ausprägungen der transformationalen Führung vorgefunden wurden. Einzig bei der Ausprägung *intellektuelle Anregung* ergibt sich ein Vorteil durch eine flache Hierarchie, da so eine hohe

Eigenverantwortung der Mitarbeiter entsteht und die Kreativität und die Innovationsfähigkeit durch das gegenseitige Challenging der Mitarbeiter gefördert wird.

Somit stützen die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit diejenigen der Studie von Wright und Pandey (2009). Sie haben herausgefunden, dass strukturelle Merkmale einer Organisation, wie beispielsweise eine stark ausgeprägte hierarchische Struktur, kein Hindernis für transformationale Führung darstellen müssen.

Interessant war es ausserdem zu sehen, dass trotz der unterschiedlichen Hierarchiestrukturen in den drei Organisationseinheiten ähnliche Werte als bedeutsam erachtet wurden und von allen betont wurde, dass man versucht, weg von Einzelkontrolle hin zu Transparenz und Vertrauen zu kommen und zudem der Kontakt mit den Menschen überall ausgesprochen wichtig ist. Diese Werte sowie die Vermittlung und das Vorleben der Werte durch die Führungskräfte tragen sicherlich auch zum transformationalen Führungsklima in den Organisationen bei.

5.2 Praktische Implikationen

In diesem Abschnitt werden einige praktische Implikationen erläutert, die für die drei Organisationseinheiten aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit abgeleitet wurden.

Eine praktische Implikation ergibt sich daraus, dass man im öffentlichen Sektor einige Arbeitsweisen aus agilen, innovationsfördernden Organisationen übernehmen kann, um die Kreativität und Innovation zu fördern. Diese Mechanismen können übernommen werden, ohne dass die ganze Hierarchiestruktur verändert werden muss. Wie der Interviewte Nr. 3 gesagt hat, können auf die Organisationseinheit angepasste Arbeitsformen aus der agilen Arbeitswelt übernommen werden. Dass dies in der Praxis möglich ist, haben SAS-CUC gezeigt, die trotz ihrer hierarchischen Struktur agile Arbeitsweisen für sich herausgenommen und ihrem Bereich entsprechend umgesetzt haben.

Zudem ist es sicher von Vorteil, wenn die Führung der jeweiligen Situation angepasst wird. In Teams, in denen Tätigkeiten durchgeführt werden, die eine starke Kontrolle erfordern, macht es Sinn eher direktiver zu führen. In anderen Teams wiederum funktioniert es besser, wenn weniger kontrolliert, auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gesetzt oder die Kontrolle durch Transparenz ersetzt wird. In Krisensituationen kann kurzfristig wieder eher hierarchisch geführt werden, damit geklärt ist, wer die Verantwortung trägt, wie es bei INI-DOS gelebt wird.

Zur transaktionalen Führung lässt sich sagen, dass die Führungskräfte vermehrt versuchen sollten die Mitarbeiter durch intrinsische Motivatoren zu motivieren und nicht nur über Geld oder andere extrinsische Motivatoren. Wenn extrinsische Motivatoren verwendet werden sollen, machen Prämien für eine bestimmte Leistung, die zeitnah vergeben werden, mehr Sinn, als wenn mehrere Leistungen in einem Jahresbonus zusammengefasst werden. So kann der Mitarbeiter besser nachvollziehen, für welche spezifischen Leistungen er den Bonus erhalten hat.

6 Limitationen und zukünftige Forschung

Um die Fragestellung *Welchen Einfluss haben die Organisationsstruktur und die -kultur auf die transformationale Führung in einer Organisation?* beantworten zu können, war das ausgewählte Erhebungsinstrument – die qualitativen, leitfadengestützten Interviews – bestens geeignet. Das problemzentrierte Interview ermöglichte, dass die befragten Personen frei von den Themen Führung, Organisationsstruktur und -kultur in ihrer Organisationseinheit erzählen konnten. Auch die gewählte Auswertungsmethode - die qualitative Inhaltsanalyse mit der deduktiven Kategorienbildung - bewährte sich, da sich die Textpassagen leicht in die zuvor definierten Kategorien einordnen liessen.

Zudem war es durch das ausgewählte Untersuchungsdesign möglich Rückschlüsse zu Zusammenhängen zwischen den Items Organisationsstruktur/-kultur und der transformationalen, situativen und transaktionalen Führung zu ziehen.

Durch den qualitativ gewählten Ansatz lassen sich soziale Phänomene in alltäglichen Settings eruieren (Modrow-Thiel, 1993, S. 129). Folgerungen von der Stichprobe auf eine Grundgesamtheit - und somit auch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse dieser Studie - ist aufgrund der niedrigen Fallzahl häufig nicht möglich, was in dieser Forschungsarbeit ebenfalls der Fall ist (EFV: N=1, SAS-CUC: N=2, INI-DOS, N=2).

Da nur Führungskräfte befragt wurden und man schon im Theorieteil gesehen hat, dass die intendierte von der wahrgenommenen Führungsperspektive der Mitarbeiter abweichen kann (Jacobsen & Andersen, 2015), könnte sich dies auch in dieser Studie gezeigt haben.

Aus diesen Gründen wäre es interessant, in einer weiteren Studie gross angelegte Mitarbeiterbefragungen zum gleichen Thema in den drei Organisationseinheiten durchzuführen. Dies würde zum einen, durch eine höhere Fallzahl und die quantitative Auslegung des Untersuchungsdesigns, eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse ermöglichen. Zum anderen könnten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung mit dieser Studie verglichen werden. So liesse sich erkennen, in welchen Punkten das intendierte Führungsverhalten der Führungskräfte und das wahrgenommene Führungsverhalten durch die Mitarbeiter voneinander abweichen und wo es zu einer Übereinstimmung kommt. Da die Swisscom aufgrund des Aktienanteils des Bundes nicht vollkommen privat ist, wäre es zudem noch spannend, weitere Personen aus Organisationseinheiten einer komplett privaten Organisation zu befragen, um die Führungssituationen bei der EFV und der Swisscom mit derjenigen in einer vollständig privaten Organisation zu vergleichen.

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 18. September 2018 Deborah Scheiwiler

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Bern, 18. September 2018 Deborah Scheiwiler

Literaturverzeichnis

Anckar, Carsten (2008). On the Applicability of the Most Similar Systems Design and the Most Different Systems Design in Comparative Research. *International Journal of Social Research Methodology, 11(5)*, 389–401.

Bass, Bernard (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, Bernard & Avolio, Bruce (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, Bernard & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd edition). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht) (2006). URL: https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2006/8233.pdf, 07.08.2018.

Biggart, Nicole W. & Hamilton, Gary G. (1987). An Institutional Theory of Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science, 23(4)*, 429-441.

Bommer, William; Rubin, Robert & Baldwin, Timothy (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 15(2)*, 195-210.

Boon, Corine, & Den Hartog, Deanne N. (2011). Human resource management, person–environment fit, and trust. In Searl, Rosalind & Skinner, Denise, *Trust and Human Resource Management* (1st edition, S. 109-121). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Brown, M. E.; Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chi, N.W. & Pan, S.Y (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links Between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit. *Journal of Business and Psychology, 27(43)*, 43-56.

Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review, 13(3)*, 471-482.

Dahl, Robert A. & Lindblom, Charles E. (1953). *Politics, Economics & Welfare: Planning and Politico-Economic Systems Resolved into Social Processes* (1st edition). New York: Harper and Brothers.

Diekmann, A. (2012). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (6. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Eidgenössische Finanzverwaltung (2018). *Auftrag*. URL: https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/efv/auftrag.html, 26.08.2018.

Eisenbeiss, Silke & Giessner, Steffen (2012). The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations. A Question of Embeddedness. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7-19.

Geertz, Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Helfferich, Cornelia (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In Nina Baur & Jörg Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 536-574). Wiesbaden: Springer VS.

Hersey, John & Blanchard, Kenneth (2012). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources* (10th edition). London: Pearson.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd Edition). New York: Mc Graw Hill Education.

Intranet Swisscom (2018). *Organisationseinheiten*. URL: https://intranet.swisscom.com/de/ueber_swisscom/organisation/organisationseinheiten/Seiten/organisationseinheiten.aspx, 26.08.2018.

Jacobsen, Christian B. & Andersen, Lotte B. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Strategies and Organizational Performance. *Public Administration Review (75)*, 829-841.

Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan & Regnér, Patrick (2017). *Fundamentals of Strategy* (4th Edition). London: Pearson.

Jung, Dong; Chow, Chee & Wu, Anne (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly (14)*, 525-544.

Kristof, Amy L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.

Lowe, Kevin B. & Kroeck, K. Galen & Sivasubramaniam, Nagaraj (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7(3)*, 385-425.

Mayring, Phillip (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlage und Techniken* (11. Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.

Modrow-Thiel, Brita (1993). Qualitative Interviews – Vorgehen und Probleme. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 129-146.

Monyihan, Donald; Pandey, Sanjay & Wright, Bradley (2010). Transformational Leadership in the Public Sector. Empirical Evidence of Its Effects. *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations, 18,* 87-104.

Neuberger, Oswald (2002). *Führen und führen lassen* (6. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Oberfield, Zachary (2012). Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full Range Leadership Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory, 24(2),* 407-429.

Pearce, Craig L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive, 18(1),* 47-57.

Perrow, Charles (1970). *Organizational analysis*. Belmont, CA: Wadsworth.

Peus, Claudia; Braun, Susanne & Frey, Dieter (2015). *Leadership Style Assessment. Ein Situational Judgement Test zur Erfassung von Führungsstilen* (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Rainey, Hal G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizatio*ns (5th edition). San Francisco, CA: Jossey-tfl.

Ramsenthaler, Christina (2013). Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse“?. In Martin Schnell; Christian Schulz; Harald Kolbe & Christine Dunger, *Der Patient am Lebensende: Eine Qualitative Inhaltsanalyse* (S. 23-42). Wiesbaden: Springer VS.

Robbins, Stephen; Judge, Timothy & Langton, Nancy (2013). *Fundamentals of Organizational Behaviour* (5th Edition). London: Pearson.

Schein, Edgar (1990). Organizational Culture. *American Psychologist, 45(2),* 109-119.

Scott, Richard (2001). *Institutions and Organizations* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Shamir, Boas & Howell, Jane (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emerge and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly, 10(2),* 257-283.

Stöber, A. M., Binding, R. & Derschka, P. (1974). *Kritisches Führungswissen. Emanzipation und Technologie in wissenschaftssoziologischer Sicht*. Stuttgart: Kohlhammer.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.

Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2007). *Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Van Wart, Montgomery (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review, 63(2),* 214-228.

Wamsley, Gary & Zald, Mayer (1973). The Political Economy of Public Organizations. *Public Administration Review, 33(1)*, 62-73.

Wright, Bradley & Pandey, Sanjay (2009). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory, 20(1)*, 75-89.

Wright, Bradley; Moynihan, Donald & Pandey, Sanjay (2011). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review, 72(2)*, 206-215.

Wright, Patrick M., & Nishii, Lisa H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series, 7(3)*.

Yin, Robert K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden Swisscom

Interviewleitfaden

Zur Befragung von Mitarbeitern im Rahmen der Masterarbeit „*Welchen Einfluss hat die Organisationskultur auf die transformationale Führung in einer Organisation?*“

Vorbemerkungen

Im Rahmen meines Studiums in Public Management an der Universität Bern bearbeite ich momentan meine Masterarbeit am Kompetenzzentrum für Public Management bei Prof. Dr. Adrian Ritz. In dieser Arbeit soll analysiert werden, ob es Unterschiede in der transformationalen Führung sowie der allgemeinen Führungssituation zwischen öffentlichen und privaten Organisationen gibt, abhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur und -kultur. Die Arbeit ist als vergleichende Fallstudie angelegt. Das heisst, dass eine öffentliche Organisation mit einer privaten Organisation verglichen werden soll. Dadurch sollen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Führungsstilen besser aufgezeigt werden. Die Fragen im Interview fokussieren sich auf die Führungssituation in der Organisationseinheit/dem Unternehmen sowie die Organisationsstruktur und -kultur.

Natürlich kann ich dir vollste Vertraulichkeit und Anonymität betreffend deiner Person zusichern, indem in der Arbeit keine Personen oder Teams namentlich genannt werden.

Intervieweinleitung

Zu Beginn wäre es für mich für ein besseres Verständnis hilfreich, etwas über deine bisherige Arbeitszeit bei der Swisscom zu erfahren und deine Funktion, dein Aufgabenfeld näher kennenzulernen.

Organisationsstruktur und -kultur

- Kannst du kurz erläutern, wie deine Organisationseinheit sowie dein Team strukturiert ist?
    - Wie nimmst du persönlich die hierarchische Struktur in deiner Organisationseinheit wahr?
- Welche Werte und Normen sind dir bei der Arbeit wichtig?
- Gibt es in deinem Team gemeinsame Rituale?
    - Wenn ja, welche?
- Kennst du die Ziele deines Teams/deiner Organisationseinheit?
    - Wenn ja, welche sind das?
    - Wie wird in deiner Organisationseinheit/in deinem Team die Vision vermittelt?
- Wie geht man in deiner Abteilung mit Krisensituationen um?

- Wie wird die Arbeit der Mitarbeiter in deiner Organisationseinheit/in deinem Team kontrolliert?

Führung und transformationale Führung

- Kannst du mir kurz beschreiben, wie die Führungssituation in deiner Organisationseinheit/deinem Team aussieht und wie du persönlich die Situation einschätzt?
- Deiner Meinung nach, welche Eigenschaften und welches Verhalten sollte eine Führungskraft mitbringen, damit die Zusammenarbeit im Team gelingen kann?
- Kannst du kurz erläutern, wie du den Umgang mit deiner Führungskraft wahrnimmst beziehungsweise, falls du selber eine Führungsrolle besitzt, wie du den Umgang mit deinen Mitarbeitern wahrnimmst?
- Welche Interessen verfolgst du bei der Arbeit? Was treibt dich an und motiviert dich bei deiner täglichen Arbeit?
- Wie werden in deiner Organisationseinheit/deinem Team die Kreativität und neue Ideen gefördert?
- Kannst du kurz beschreiben, wie der individuelle Beitrag in deinem Team von der Führungskraft und durch andere Teammitglieder wertgeschätzt wird?

Schlussbemerkungen

Herzlichen Dank für dieses interessante Gespräch, welches für meine Arbeit sehr hilfreich ist. Zuletzt wäre es für mich zur Verbesserung meiner Interviews hilfreich, wenn du mir kurz deine Eindrücke, Kritik und Anregungen zum Gespräch, zur Befragungstechnik und zu den gestellten Fragen nennen könntest. So ist es mir möglich, weitere Interviews kontinuierlich zu verbessern.

Vielen Dank!

Anhang 2: Interviewleitfaden EFV

Interviewleitfaden

Zur Befragung von Mitarbeitern im Rahmen der Masterarbeit „*Welchen Einfluss hat die Organisationskultur auf die transformationale Führung in einer Organisation?*“

Vorbemerkungen

Im Rahmen meines Studiums in Public Management an der Universität Bern bearbeite ich momentan meine Masterarbeit am Kompetenzzentrum für Public Management bei Prof. Dr. Adrian Ritz. In dieser Arbeit soll analysiert werden, ob es Unterschiede in der transformationalen Führung sowie der allgemeinen Führungssituation zwischen öffentlichen und privaten Organisationen gibt, abhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur und -kultur. Die Arbeit ist als vergleichende Fallstudie angelegt.

Das heisst, dass eine öffentliche Organisation mit einer privaten Organisation verglichen werden soll. Dadurch sollen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Führungsstilen besser aufgezeigt werden. Die Fragen im Interview fokussieren sich auf die Führungssituation in der Organisationseinheit/dem Unternehmen sowie die Organisationsstruktur und -kultur.

Natürlich kann ich dir vollste Vertraulichkeit und Anonymität betreffend deiner Person zusichern, indem in der Arbeit keine Personen oder Teams namentlich genannt werden.

Intervieweinleitung

Zu Beginn wäre es für mich für ein besseres Verständnis hilfreich, etwas über deine bisherige Arbeitszeit bei der Swisscom zu erfahren und deine Funktion, dein Aufgabenfeld näher kennenzulernen.

Organisationsstruktur und -kultur

- Kannst du kurz erläutern, wie deine Organisationseinheit sowie dein Team strukturiert ist?
    - Wie nimmst du persönlich die hierarchische Struktur in deiner Organisationseinheit wahr?
- Welche Werte und Normen sind dir bei der Arbeit wichtig?
- Gibt es in deinem Team gemeinsame Rituale?
    - Wenn ja, welche?
- Kennst du die Ziele deines Teams/deiner Organisationseinheit?
    - Wenn ja, welche sind das?
    - Wie wird in deiner Organisationseinheit/in deinem Team die Vision vermittelt?
- Wie geht man in deiner Abteilung mit Krisensituationen um?
- Wie wird die Arbeit der Mitarbeiter in deiner Organisationseinheit/in deinem Team kontrolliert?

Führung und transformationale Führung

- Kannst du mir kurz beschreiben, wie die Führungssituation in deiner Organisationseinheit/deinem Team aussieht und wie du persönlich die Situation einschätzt?
- Deiner Meinung nach, welche Eigenschaften und welches Verhalten sollte eine Führungskraft mitbringen, damit die Zusammenarbeit im Team gelingen kann?
- Kannst du kurz erläutern, wie du den Umgang mit deiner Führungskraft wahrnimmst beziehungsweise, falls du selber eine Führungsrolle besitzt, wie du den Umgang mit deinen Mitarbeitern wahrnimmst?
- Welche Interessen verfolgst du bei der Arbeit? Was treibt dich an und motiviert dich bei deiner täglichen Arbeit?

- Wie werden in deiner Organisationseinheit/deinem Team die Kreativität und neue Ideen gefördert?
- Kannst du kurz beschreiben, wie der individuelle Beitrag in deinem Team von der Führungskraft und durch andere Teammitglieder wertgeschätzt wird?

Schlussbemerkungen

Herzlichen Dank für dieses interessante Gespräch, welches für meine Arbeit sehr hilfreich ist. Zuletzt wäre es für mich zur Verbesserung meiner Interviews hilfreich, wenn du mir kurz deine Eindrücke, Kritik und Anregungen zum Gespräch, zur Befragungstechnik und zu den gestellten Fragen nennen könntest. So ist es mir möglich, weitere Interviews kontinuierlich zu verbessern.

Vielen Dank!

Anhang 3: Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K1: Organisationskultur	In dieser Kategorie sind Textpassagen zur Organisationskultur zusammengefasst. Darin enthalten sind Aussagen zu Werten, Zielen und Normen sowie zu Ritualen in der Organisationseinheit. Zudem fällt der Umgang mit Krisensituationen in diese Kategorie.	B1: „Und am Ende vom Jahr haben wir immer so eine Jahresabschlussfeier. Und hier ist es mir einfach noch wichtig, dass das möglichst – hier in diesem Haus ist die Finanzverwaltung, das Generalsekretariat, ist der Depertamentschef und ist das Staatssekretariat und wir haben noch Leute draussen. Und das dann wirklich möglichst alle von hier im Haus plus die von draussen dabei sind, also das wir das zusammen machen: Generalsekretariat mit dem Staatssekretariat.“ B2: „Also, am Morgen, wenn man zur Arbeit kommt begrüsst man sich mit Handschlag und am Abend, wenn man nach Hause geht, verabschiedet man sich auch wieder mit Handschlag. Das ist etwas, was sich so durchgesetzt hat.“	Um diese Kategorie von der Kategorie K4: inspirierende Motivation abgrenzen zu können, sind hier nur allgemeine Aussagen zu Werten, Zielen und Normen gemeint. Aussagen über das Verständnis von diesen werden der Kategorie K4 zugeordnet.

Tabelle 4: Kodierleitfaden Organisationskultur

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2: Organisationsstruktur	Diese Kategorie bildet die Organisationsstruktur ab. Darin enthalten sind Aussagen zu der hierarchischen Struktur, dem Aufbau der Organisationseinheit, der Führungsspanne sowie Kontrollmechanismen.	B1: „Ich muss es so sagen, eine gewisse Hierarchie gibt es nach wie vor. Die ist einfach auch – ich meine, da muss man euch schon weit hinaufschauen, das geht vom Departementschef an bis über unseren Direktor. Das wird man wahrscheinlich nie ändern können (lacht).“ B2: „Eigentlich ganz klassisch. Also ich habe zwölf MA, dessen Chef ich bin und dann habe ich wieder einen Vorgesetzten. Mein Vorgesetzter wieder einen Vorgesetzten, also wirklich so die klassische Hierarchie, wie man sie kennt. Flacher als früher, man nimmt immer wieder Hierarchiestufen raus. Was wir hier besonders machen ist, dass wir relativ agil arbeiten.“	In diese Kategorie fallen nur Textaussagen über strukturelle Merkmale der Führung. Werden inhaltliche Merkmale erwähnt, dann fallen sie in eine der Kategorien der transformationalen Führung.

Tabelle 5: Kodierleitfaden Organisationsstruktur

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K3: Vorbildfunktion (Idealized influence)	Diese Kategorie soll alle Textpassagen abdecken, die auf die Vorbildfunktion der Führungskraft abzielen. Dazu gehört, dass sich die Mitarbeiter menschlich und fachlich an der Führungskraft orientieren können. Zudem gehört dazu, dass das Eigeninteresse in den Hintergrund gestellt wird und das Gesamtinteresse der Organisation im Fokus steht.	B1: „Da sehe ich mich mehr so – ich sage immer, wie eine Art Libero, ich stelle die Rahmenbedingungen sicher und ich schaue, dass von der Koordination her, also Thema Ferien und Abwesenheit, so dass das klappt. Das ist mein Job, die Organisation schauen. Ich schaue auch, wenn es Projekte hat, ja das wir wissen, wann haben wir was und bis wann wir was machen müssen, das ist eigentlich mein Job.“ B2: „Auf Teamebene ist es mir wichtig, dass ich den Menschen etwas für ihre Zukunft mitgeben kann, dass sie etwas lernen mit der Erfahrung, die ich vielleicht habe. Dass sie Sachen vlt. noch anders anpacken können, dass sie in der Zeit, in der wir zusammenarbeiten vlt. auch noch eine gewisse Reife erreichen.“	Generelle Aussagen zur Eigenmotivation, die sich nicht auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte beziehen, gehören nicht in diese Kategorie, sondern fallen in die Kategorie K4: inspirierende Motivation.

Tabelle 6: Kodierleitfaden Vorbildfunktion

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K5: individuelle Berücksichtigung (Individualized consideration)	Hier geht es um die individuelle Berücksichtigung der Mitarbeiter. In diese Kategorie gehören Aussagen zur Förderung und Berücksichtigung individueller Bedürfnisse sowie zur Wertschätzung der Mitarbeiter. Ausserdem fallen auch Aussagen zum Empathievermögen der Führungskräfte in diese Kategorie.	B1: „Oder wir haben einmal pro Woche eine Direktionssitzung und dort gibt es ein Protokoll und das Protokoll ist ein Informationsprotokoll, also alle 120 Mitarbeiter bekommen dieses Protokoll per Mail und das ist recht ausführlich. Und da steht natürlich auch aktiv drin, wenn irgendjemand ein Papier geschrieben hat oder etwas. Dann steht da drin, dass MA x das und das gemacht hat und dass die Direktion dankt.“ B2: „Und ich sage den Leuten, es sei egal, auch wenn es nur CHF 100 sind und dass sie es einfach eintragen sollen, damit man auch sieht, dass sie daran arbeiten. Ja, und ich schicke dann ein Mail oder je nachdem, wenn wir uns treffen als Team, sage ich, dass der Mitarbeiter eine gute Leistung erbracht hat und so und so viel eingespart hat.“	Wenn Textaussagen sich auf die Förderung der Mitarbeiter beziehen und dies im Bezug auf Kreativität und Innovation gemeint ist, dann werden sie nicht in die Kategorie K5 eingeordnet, sondern fallen in die Kategorie K6: intellektuelle Anregung.

Tabelle 7: Kodierleitfaden individuelle Berücksichtigung

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K6: intellektuelle Anregung (Intellectual stimulation)	In dieser Kategorie geht es um die intellektuelle Anregung der Mitarbeiter. Dazu gehören Aussagen zum Eingehen von Risiken sowie zur Kreativitäts- und Innovationsförderung durch die Führungskräfte.	B1: „Aber so Thema Ideenbriefkästen und weiss nicht was, haben wir nicht und wollten wir auch nie, weil wir das Gefühl hatten, dass es auch falsche Erwartungen weckt.“ B2: „Ja und so fördern wir eigentlich Ideen. Das heisst, jeder, der eine Idee hat, kann einfach ein Post-It nehmen und klebt es dahin, wo Backlog steht. Der Kollege, der das ganze trackt, ist dafür verantwortlich, dass neue Themen reinkommen, respektive dass laufende Themen abgeschlossen werden.“	Keine

Tabelle 8: Kodierleitfaden intellektuelle Anregung

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K7: situative Führung	In diese Kategorien fallen alle Textaussagen, in denen sich die befragte Person darauf bezieht, dass je nach Situation der Führungsstil angepasst werden kann.	B1: „Also ich sage dem wirklich, wenn ich so in der Führungsstilfrage bin, ist wirklich situative Führung aus dem Lehrbuch. Und jetzt, wenn ich wieder reingehe, gibt es natürlich andere Bereiche, wo sehr direktiv, sehr klar – also in einer Inkassostelle, da haben sie ihre Dossiers, die sie abarbeiten müssen. Da eigentlich in der Ausgabenpolitik ist das auch so sehr stark halt auf Dossiers bezogen und auch mit einer gewissen Offenlegung, aber eigentlich klar von den Prozessen her vorgegeben.“	Keine

Tabelle 9: Kodierleitfaden situative Führung

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K8: transaktionale Führung	In diese Kategorien gehören Textaussagen, die sich auf die Wertschätzung mit extrinsischen Motivatoren durch die Führungskräfte bezieht.	B1: „Und jetzt wirklich auch für kleine Sachen haben wir und der ganze Bund sogenannte Spontanauszeichnungen. Also das kann auf jeder Ebene sein. Z.B. eine Assistentin hat einen super Anlass organisiert, dann hat der Abteilungsleiter die Möglichkeit ihr eine Spontanauszeichnung im Wert von CHF 250 zu geben. Das haben sie gerne und das schätzen sie auch, dass wenn man etwas gemacht hat, dass das relativ zeitnah und nicht erst am Jahresende honoriert wird.“ B2: „Es ist einfach der Mensch, der Geld sieht und jeder sieht gerne ein paar Noten mehr. Und ich habe auch gerne mehr Lohn (lacht). Natürlich hätte ich auch gerne mehr Lohn, aber ich finde das sind halt Motivatoren, die relativ kurz wirken und irgendwann verpufft das Ganze.“	Generelle Aussagen zur Wertschätzung, die sich nicht auf den pekuniären Teil fokussieren, gehören in die Kategorie K5: individuelle Berücksichtigung.

Tabelle 10: Kodierleitfaden transaktionale Führung

Anhang 4: Transkription Interviews

Interview 1: EFV

I: Zu Beginn wäre es für mich für ein besseres Verständnis hilfreich, etwas über ihre bisherige Arbeitszeit bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung zu erfahren und Ihre Funktion, Ihr Aufgabenfeld näher kennenzulernen.

B: Also von mir persönlich. Ich bin Leiter vom Stab Personal und Kommunikation. Das ist ein bisschen ein Sammelsurium von Stabstätigkeiten von der Direktion der Finanzverwaltung. Die Finanzverwaltung, das sind etwas mehr als 200 Leute. Und ich bin in dieser Funktion eigentlich auch noch Personalchef, muss ich sagen. Im Bereich – also Personal ist mal klar – im Bereich Kommunikation habe ich einen Mitarbeiter und eine Stellvertretung von ihm, die eigentlich die ganze externe und interne Kommunikation machen. Stab ist wirklich alles Tätigkeiten, Geschäftsverwaltung oder ähm ja. Sie werden sehen der Direktor hat keinen „Stabsmensch“, das bin ich dann schlussendlich. Falls es irgendwelche Sachen zu machen gibt, landet das bei mir und in der Kommunikation ist drinnen, alles was mit elektronischen Medien zu tun hat, also Website, etc ist auch noch drinnen. Und im Personal sind wir ich und noch ein Mitarbeiter und noch ein Stellvertreter, der aber auch noch ein bisschen Logistik macht. Das ist so etwa die Grösse, die wir sind. Gleichzeitig sind wir in der Direktion, das heisst alle die Abteilungsleiter und wir zwei Stabsverantwortliche, die sich jede Woche treffen und Geschäfte und Organisatorisches besprechen. Und die Besonderheit, die wir noch haben, wir haben zwei Bereiche, die uns noch unterstützen. Zum einen ist das die zentrale Ausgleichsstelle in Genf. Das sind 850 Leute in der Zwischenzeit. Und die Swissmint, das ist die Münzstätte, 22 Leute, die sind uns unterstellt. Das heisst, da, da bin ich auch noch Personalchef bei diesen Leuten hier. Und hier haben wir einfach so den Personaldienst, also wirklich so die groben Sachen, den Direktor dort anzustellen, da bin ich dann auch beteiligt. Immer zusammen mit dem Direktor, dem Herr xxx. Das ist so ein wenig die Führungsspanne. Und ich bin halt viel auch so ein wenig – darum sage ich auch, was Führung anbelangt, bin ich dort viel eigentlich auch in Geschäfte verwickelt, jetzt als Personalchef, die natürlich die Linie betreffen, also bei komplizierten Fällen bin ich eigentlich relativ schnell auf der Matte. Um dann in dieser Rolle (…) dann mithalten zu können.

I: Nun haben Sie schon ein bisschen gesagt, wie die Organisationseinheit und das Team strukturiert sind. Und, wie sieht denn die ganze Organisation aus?

B: Also, eben wir sind – also ich klammere diese beiden jetzt noch ein bisschen aus. Wir sind zuständig die ganze Finanzhaushaltssteuerung zu machen, oder, das heisst, das passiert vor allem in diesen vier Abteilungen. Das heisst, alles was die ganze Finanzpolitik, Finanzplanung. Also Sie müssen sich vorstellen, wir müssen eigentlich in der Finanzverwaltung schauen, dass beispielsweise, der Voranschlag, also das Budget, das dann schlussendlich im Dezember das Parlament genehmigt, dass das alles immer sauber vorbereitet wird und mit den Verwaltungseinheiten schauen, dass sie rechtzeitig ihre Daten liefern. Das heisst, dass ist immer eine enge Zusammenarbeit mit dieser Abteilung-Ausgabenpolitik. Die hinterfragen das dann natürlich kritisch und schliesslich noch das Finanz- und Rechnungswesen, das sicherstellt, dass so die technischen Instrumente für die Finanzverwaltung vorhanden sind, etwas einfach gesagt. Die stellen auch noch Weisungen auf, bis wann man was machen muss, etc. Und schliesslich die Bundestresorie, die tut dann das ganze Geld anlegen, Schulden bewirtschaften, etc. Und eben, dann haben wir drei Stabsbereiche: wir, ökonomische Analyse und Beratung, die da Beratungen macht und der Depertamentschef und der Rechtsdienst. Das ist dann mehr so ein bisschen Support und unterstützend. Also die sind so mehr gegen aussen gerichtet und wir dann mehr gegen innen.

I: Und als wie hierarchisch nehmen Sie persönlich die ganze Struktur wahr?

B: Es (…) Ja das ist immer eine gute Frage, wenn man das so fragt. Ich muss es so sagen, eine gewisse Hierarchie gibt es nach wie vor. Die ist einfach auch – ich meine, da muss man euch schon weit hinaufschauen, das geht vom Departementschef an bis über unseren Direktor. Das wird man wahrscheinlich nie ändern können (lacht). Also das Parlament erwartet, wenn irgendein Geschäft muss behandelt werden, das, also das die Finanzverwaltung betrifft, dass da der Departementschef eigentlich dort ist und unser Direktor. Das wird halt einfach erwartet. Also, wenn Sie im Fernsehen sehen, im Parlament sitzt jetzt in unserem Fall der Herr Maurer dort und nicht irgendein Sachbearbeiter. Das ist der gewaltige Unterschied zur Privatwirtschaft, habe ich das Gefühl. Dass das einfach so erwartet wird. Sonst würde ich sagen – das würde Ihnen sicher auch der xxx bestätigen – sonst schauen wir schon darauf, dass wir die Wege möglichst klein haben. Also es gibt es viel, wenn er ins Parlament muss, als Beispiel, dass irgendein Sachbearbeiter x aus der Ausgabenpolitik, dass der zum Direktor geht und ihm das erläutert. Da muss nicht der Abteilungsleiter noch nebendran sitzen. Also da haben wir schon relativ kurze Wege. Und wir sind von der Hierarchieebene. Sie sehen hier jetzt nicht weiter runter. Das heisst, wir sind eins – also Direktor, Abteilungsleiter, Direktionsleiter und dann kommen die Mitarbeiter. Und die Mitarbeiter schreiben jetzt im Bereich Ausgabenpolitik, schreiben die Mitberichte, wie das so schön heisst, die dann nachher in den Bundesrat gehen, da schauen dann nicht noch zehn Leute drüber. Also wir erwarten eigentlich schon von denen, dass sie das möglichst selbständig machen können. Selbstverständlich schaut denn noch der Direktor vielleicht noch drüber, wenn es etwas heikel ist oder auch der Abteilungsleiter, das kann es schon mal geben. Aber eigentlich erwartet man es. Und hier im Finanz- und Rechnungswesen hat es noch so Dienste. Die sind relativ grösser – es täuscht jetzt ein wenig von den Feldern her, aber es sind natürlich – das sind ja 80 Stellen. Das heisst es hat schon noch einen Dienst untendran, die sind aber mehr operativ tätig. Also das Dienstleistungszentrum Finanzen, die verarbeiten alle Kreditorenrechnungen, also das ist ein wenig Fabrik, also das ist nicht ganz das Gleiche. Und die erwarten eigentlich auch, dass man auch nach wie vor klar direktiv führt. Die sagen natürlich auch, wenn ihr diese Beige an Kreditorenrechnungen habt, dann muss das bis am Abend erledigt sein. Die funktionieren dort ein wenig anderst. Die machen ihre Arbeit und die gehen gewöhnlich jeweils um 16.00 Uhr nach Hause, wenn es nichts mehr zu tun gibt. Es ist gewöhnlich etwas ein anderes Denken. Hingegen so, hier drinnen oder hier oder zum Teil auch hier, ist das Denken schon ein wenig anders. Hier gibt es eigentlich schon eine relativ flache Hierarchie, das heisst, dass hier nicht noch zehn Stellen darüber sind. In der Tresorie ist dann mehr so der Umgang mit hohen Summen, also das muss man dann bewältigen können. Und das ist dann die Verantwortung, die sie da haben. Aber es gibt auch klare Prozesse, klare Strukturen, also viel bewirken können sie hier nicht in der Schuldenbewirtschaftung. Also man muss hier einfach aufpassen, dass sie hier das Zeug im Griff haben. Eben, ich sage es jetzt aus meiner Sicht, bin ich überzeugt, aber vielleicht, wenn Sie einen Mitarbeiter X fragen, erlebt der das auch ein bisschen anders. In der Personalbefragung, die wir erst gerade letztes Jahr durchgeführt haben, die ist relativ, also (???) ist wirklich sehr hoch, das kann man auch zeigen im Vergleich mit anderen Verwaltungseinheiten. Aber das Thema Verantwortung/Kompetenzen ist auch immer ein Thema. Also ich meine, ich habe auch Kollegen, die bei der Swisscom in der Informatik arbeiten. Da muss man gar nicht über Hierarchien sprechen oder, das ist klar, dass funktioniert ganz anders. Das ist bei der Verwaltung immer noch ein bisschen schwierig, eine absolut flache Hierarchie zu machen. Also wenn man zum Departementschef muss, dann (…). Ja klar in der Regel muss der dabei sein. Und, das ist beim Kanton genau das gleiche, das kommt dann nicht darauf an. Es ist einfach, einer muss die Verantwortung haben. Das kann natürlich auch eine sein, muss die Verantwortung tragen und das ist in der Regel die Person, die hier oben ist, muss man erwarten, dass sie erscheint. Also das ist, also sonst hat man einfach das Gefühl, dass alle Sachen der andere macht.

I: Gut, kommen wir zur nächsten Frage. Welche Werte und Normen sind Ihnen bei der Arbeit wichtig?

B: Mir persönlich, also das ist natürlich auch stark von der Verwaltung geprägt. Wir müssen natürlich nach wie vor, müssen wir genau und exakt arbeiten, weil sonst können wir rasch eines von der Politik – oder heutzutage auch stark von den Medien. Das gibt dann eine extreme Reaktion. Also man kann jetzt beispielsweise das Thema Postauto – gut, dass ist dann fast ein bisschen mehr ein Betrug schlussendlich auch, aber wenn irgendetwas passiert, dann sind die Medien relativ rasch da und zeigen mit den Fingern auf die Verwaltung, was diese wieder getan haben. Also einfach Transparenz,

Genauigkeit, das ist wirklich sehr wichtig. Wir sind auch dem Öffentlichkeitsgesetz unterstellt. Das heisst, alles was ich hier mache, theoretisch könnten Sie das verlangen. Ausser ist irgendwie Persönlichkeits-/Datenschutz dahinter, aber sonst kann man das eigentlich auch verlangen. Also sind wir auch gehalten, dass gut zu machen. Und ich glaube unsere Leute, die wollen auch so arbeiten. Also die arbeiten in der Regel auch genau, präzise, pünktlich und wenn es einen Termin gibt, wird der in aller Regel schon eingehalten oder dann meldet man das, dass es eine Verspätung gibt. Das ist so ein wenig das Formelle. Sonst denke ich auch in der Zusammenarbeit muss das so ein wenig Freude machen. Also, es darf auch mal ein bisschen lustiger zu und hergehen. Also vielleicht habe ich ein bisschen von der Einstellung her – ist immer die Frage Motivation – und ich glaube Sie schreiben das auch. Wer motiviert? Ich habe da ein bisschen eine eigene Ansicht. Also ich habe nicht das Gefühl, dass ich die Leute motivieren kann. Also wenn die am Morgen kommen und die haben keine Lust, dann werde ich wahrscheinlich nicht können – ich kann die Rahmenbedingungen sicherstellen, dass sie einigermassen motiviert arbeiten können. Aber Eigenmotivation ist etwas vom wichtigsten.

I: Gibt es in Ihrem Team gemeinsame Rituale

B: Ja, also wenn ich jetzt wirklich die ganze Finanzverwaltung anschaue, also das gibt es natürlich auch. Also ich bin ja schon eine Weile dabei und kann hier ein wenig aus der Erfahrung schöpfen. Das haben wir eigentlich immer, so gewisse Rituale. Inzwischen gibt es zwei, wir sagen dem Amtskonferenzen. Das hat auch ein wenig den Hintergrund, dass wir A Informationen übergeben können. Also am Anfang vom Jahr sagt dann der Direktor mal „Danke vielmals und diese Jahr gibt es Folgendes zu tun“. Das ist mal so ein bisschen der Inhalt. Gibt dann aber auch die Möglichkeit sich über die Abteilungsgrenzen hinweg kennenzulernen. Also es gibt zwei von denen. Eine im Januar/Anfang Februar und eine jetzt denn so im September. Und am Ende vom Jahr haben wir immer so eine Jahresabschlussfeier. Und hier ist es mir einfach noch wichtig, dass das möglichst – hier in diesem Haus ist die Finanzverwaltung, das Generalsekretariat, ist der Depertamentschef und ist das Staatssekretariat und wir haben noch Leute draussen. Und das dann wirklich möglichst alle von hier im Haus plus die von draussen dabei sind, also das wir das zusammen machen: Generalsekretariat mit dem Staatssekretariat. Das ist mir noch ein bisschen wichtig. Aber ich bin langsam einer der wenigen, der diesen Wunsch noch hat. Und das was wir ein bisschen wollen, im Sinne von übergreifend, das die Leute von hier auch die anderen Leute kennenlernen. Das ist immer ein Thema, auch wenn wir Personalbefragung haben: „Ja, man kennt sich langsam nicht mehr.“. Und wenn man auf zwei Standorte verteilt ist, bin ich vielleicht extrem privilegiert als Personalleiter, weil ich wirklich alle kenne, aber hier die Leute der Finanzverwaltung kennen vielleicht die Leute der Finanzverwaltung nicht. Und dann geht man vielleicht so, das Problem ist dann halt ein bisschen, dass die Leute immer in den gleichen Gruppen zusammenstehen. Aber zumindest wäre dann das Gefäss offen, dass man sich so ein bisschen treffen könnte. Das ist schon mal das, also das ist halt mehr jetzt ein bisschen so die Anlässe. Das tun wir auch fördern. Das wir sagen, OK wir geben dir die Arbeitszeit dafür, aber auf der anderen Seite auch erwarten, dass die Leute dann auch ein wenig kommen. Also ja, das ist uns einfach noch relativ wichtig. Was wir auch haben, jetzt wirklich jeden Montag, ist die Direktionssitzung, die wir haben. Die findet in der Regel bei xxx im Büro statt. Ausnahme, einmal pro Monat, gehen wir dann auch mal an die Monbijoustrasse, also das ist unser Zweitstandort, also einfach dass man auch ein wenig sieht, ihr gehört auch zu uns. Das ist so ein bisschen wichtig an für sich. Was wir noch so ein wenig schauen, ist auch, dass Türe möglichst offen sind. Also das macht wahnsinnig viel aus, auch in meinen Augen, wenn meine Türe zu ist. Also draussen ist so ein Schalter grün/rot. Denn tue ich eigentlich selten, dass Leute wissen, wenn ich die Türe zu habe, dann ist eine Besprechung oder ich bin am lüften. Aber in der Regel haben wir offene Türen. Also, wenn Sie hier im Gang herumgehen, wird selten eine Türe zu sein. Und es gibt andere, der Rechtsdienst funktioniert da ganz anders. In der Regel haben die da die Türen immer zu. Einfach, aber wir versuchen so ein bisschen offene Türen zu haben. Und wir sind eigentlich auch so mit den meisten per Du. Der Direktor auch, weil wir das Gefühl haben, dass erleichtert es auch ein bisschen. Also es ist eine Frage des Respekts, aber es erleichtert es an und für sich. Aber was wir jetzt nicht haben, das ist jetzt Thema Swisscom oder, wo es heisst man ist immer per Du. Es gibt halt Leute, die das nicht so schätzen würden, v.a. ältere MA, die da so in ein Problem reinkämen. Darum haben wir nicht mal eine Regelung aufgestellt, dass wir jetzt alle per Du sind, aber es ergibt sich eigentlich auch fast von selber.

I: Kennen Sie die Ziele Ihres Teams/Ihrer Organisationseinheit?

B: Von meiner oder von der Finanzverwaltung?

I: Beides

B: Also ja wäre nicht gut, wenn ich die nicht kennen würde (lacht). Also wir haben – Also wir haben ja, ich muss vielleicht von ganz oben anfange, also seit letztem Jahr haben wir ja ein neues Führungsmodell vom Bund. Das sind eigentlich die Ordner dort oben, also dort links, das ist der von diesem Jahr, ich kann es kurz zeigen. Hier drinnen, also das finden Sie an und für sich auch im Netz, falls Sie das interessiert. Neu wird der Bund auch gesteuert über entsprechende Ziele und darum hat jedes Amt hat nachher hier so seine Ziele, die wichtigsten und (…) wir haben dann die sogenannten strategischen Schwerpunkte, Projekt und Vorgaben und hier hinten ist dann je nach Leistungsgruppe sind auch Ziele. Das sind unsere drei Leistungsgruppen, die wir haben. Und das ist quasi für das ganze Amt. Und das macht das Parlament, also das wird vom Parlament genehmigt und sie geben auch die Mittel dazu. Also das ist jetzt neu, das kennt man auch in den Kantonen und Städten unter dem Stichwort NPM längstens eingeführt. Wir hinken da manchmal noch ein wenig hinterher. Und die Leistungsvereinbarung, die wird zwischen dem Departementschef und dem Direktor Ende des Jahres unterschrieben. Das ist eigentlich, dass was wir erbringen müssen. Also das ist eigentlich alles – jetzt nicht gerade minutiös, aber die wichtigsten Sachen sind so geregelt, an und für sich. Wir brechen das dann nachher, nicht gerade so seriös, herab, dass wir sagen ihr müsst jetzt das und so. Das ergibt sich meistens – das was hier steht ist mehr oder weniger einer Abteilung schon zugeordnet. Das kennen sie an und für sich. Jetzt ist die einzige Schwierigkeit, die ich Ihnen sagen muss, wir in der Finanzverwaltung so ein bisschen, was das Parlament will. Das kann wirklich innerhalb eines Jahres stark ändern. Oder so Themen, wie die Postautogeschichte, wo wir stark drin sind. Und Sie haben sicher auch gehört: Schifffahrt, Bürgschaften. Das kommt einfach und muss dann auch ein bisschen reagieren. Also solche Ziele kann man dann teilweise nicht mitsteuern. Also wir haben so Ziele drin, Finanzstatistik, Finanzausgleich, etc., die eigentlich standardmässig sind, die immer gleich ablaufen und dann hat es noch die ad hoc , die da nicht drinstehen. Und jetzt auf mich herabgemünzt, ist das immer ein wenig, je nach dem was ansteht im Jahr. Also so Personalarbeit und Kommunikationsarbeit, das ist wirklich so Tagesgeschäft. Das macht man jetzt nicht so extrem, ausser wenn man jetzt wirklich irgendein Projekt hat oder wir mussten mal zügeln zum Beispiel, dann muss man sagen – jetzt ein grosses Thema ist, dass wir die Geschäftsverwaltung im ganzen Bund auf 2019 umstellen werden. Das sind dann solche Ziele, die man eigentlich hat. Und die vereinbare ich dann persönlich mit meinem Chef, dem Direktor und ich vereinbare es dann mit meinen MA und so geht eigentlich die Kaskade dann herunter. Aber es gibt jetzt wirklich auch solche, dass muss dann einfach das Tagesgeschäft laufen, ich erfinde jetzt hier nicht irgendein Pseudoziel. Es muss einfach die Arbeit gemacht werden, das Tagesgeschäft erfüllt und das haben sie hier natürlich auch so. Vor allem so in einem Dienstleistungszentrum haben sie natürlich so ihre Vorgaben. Die können das natürlich dann auch besser messen, wie viele Rechnungen am Tag verarbeitet werden müssen, usw.

I: Wie geht man in Ihrer Abteilung oder vlt. auch generell in der Finanzverwaltung mit Krisensituationen um?

B: Also genau, wenn ich das aus der gesamten Finanzverwaltungsperspektive anschaue, ist ja der Vorteil, dass wir uns wöchentlich treffen. Also in der Direktion, wo alle Abteilungen vertreten sind. Und eben so eine Krise, Postauto z.B. so typisch oder wir haben dann die UBS-Krise gehabt vor zehn Jahren. Das ist natürlich, da ist man dann natürlich rasch zusammenkommen hier mit den betroffenen Abteilungen und hat sich also wirklich täglich oder wöchentlich getroffen um die Sachen zu regeln. Also es wird wirklich sehr – also solche Krisen lösen wir sehr eng mit der Direktion. Und eben, da ist auch die Kommunikation dabei, wir sind dabei, etc. Wenn es – also wir haben so ein anderes Krisenmanagement, wenn es jetzt eine andere Krise gäbe, also nicht fachliche. Das könnte ja mal sein, dass das Haus abbrennt, wo man dann rasch reagieren muss. Der Direktor und ich haben so einen Sicherheitsverantwortlichen und dann beziehen wir dann auch die Direktion mit ein, je nach dem wer benötigt wird. Das ist so unser Krisenmanagement. Das testen wir dann alle drei Jahre in einer

strategischen Führungsübung hier im Bundesrat, wo wir dann das durchspielen müssen. Also jetzt gerade Ende letzten Jahres hatten wir eine Übung wegen AKW und Terrorbekämpfung und dann testen wir das durch. Aber das sind jetzt wirklich mehr so Extremsituationen. Bei den anderen ist es wirklich die Direktion, die wirklich das ganze über den Direktor managt. Es kann mal sein, dass irgendein Abteilungsleiter die Federführung übernehmen muss. Also eben, Postfinance und Postauto, usw., das ist eine starke Sache zwischen Leuten aus der Ausgabenpolitik, Rechtsdienst und dem Direktor, wo dann wirklich ad hoc Teams zusammengestellt werden.

I: Wie wird die Arbeit der Mitarbeiter in Ihrer Organisationseinheit/in Ihrem Team kontrolliert?

B: Das kommt wirklich auf die Tätigkeit drauf an. Also beispielsweise in einem Dienstleistungszentrum Finanzen, Kreditorenbuchhaltung kann man das wirklich messen und das wissen die Leute auch. Hier kann man im System schauen, wie viele Rechnungen hat man bearbeitet. Wenn ich so schaue, in einer Inkassostelle, also hier in der Tresorie haben wir eine Stelle, die das Inkasso für andere Ämter macht, also z.B. ALV, wenn dort Inkassofälle sind, tun sie die betreiben, Schuldscheine bewirtschaften. Das kann man dann so relativ über die Dossiers steuern. Da können sie dann auch so schauen, wie die Dossiers geführt sind, etc. Da ist immer so ein bisschen die Diskussion, die wir auch geführt haben, Ziel ist es ja, dass sie möglichst viel Geld reinholen. Ist das ein gutes Steuerungsinstrument. Und dann sagen die Mitarbeiter, dass es manchmal auch schwierig sei, da man Glück haben kann mit einem Telefon, wo man sehr viel Geld reinholen kann und auf der anderen Seite gibt es Fälle, bei denen man sehr viel Energie reinstecken muss und am Schluss hat man 100 Franken reingeholt. Das ist dann immer die Frage, wie man das werten will. Das ist so ein bisschen schwierig von der Kontrolle her. Und in den Bereichen, wo wir ein bisschen politiknah sind, also dort wo – also da ist natürlich die Frage, da läuft natürlich nach wie vor sehr viel über Papiere, was ist die Qualität der Papiere. Das fliesst dann natürlich auch in die individuellen MA-Gespräche ein, also wie die arbeiten. Da sieht man einfach die Produkte, die die Leute herstellen. Die Schwierigkeit der Verwaltung in diesem Bereich natürlich: Wie misst man das? Und ich habe immer ein bisschen den Grundsatz – also wie misst man das von der Effizienz her? Was heisst ein gutes Papier gemacht? Wenn das Papier am Schluss gut ist, ist aber immer noch die Frage, ob er das in einer Stunde gemacht hat oder ob er drei Tage braucht. Das sieht dann wirklich nur der Vorgesetzte, also der direkte Vorgesetzte. Und wir haben ja neu seit rund 10 Jahren, also wir haben zwei Modelle der Zeiterfassung. Ist auch ein wenig abhängig von der Lohnklasse, weil nicht jeder kann das. Also, Vertrauensarbeitszeit und Jahresarbeitszeit. Also z.B. die Mitarbeiter hier könnten auch Vertrauensarbeitszeit haben, ist natürlich nicht so beliebt. Und wenn du natürlich irgendein Bundesratsgeschäft hast, da wird der Tag dann schon ein bisschen länger und dann habt ihr es einfach ans Bein gestrichen mehr oder weniger. Auf der anderen Seite eben Leute, die sehr ineffizient arbeiten, werden mit Zeiterfassung eigentlich fast noch belohnt, weil die können das schlussendlich noch erfassen. Also sehr stark ist dann die Führung gefragt, wie sie mit solchen Situationen umgeht. Und bei mir ist das ja, also wir sind ja, also ich meine meine Stellvertreterin sehe ich tagtäglich. Das ist relativ eine enge Führung ohne dass wir andauernd zusammensitzen müssen. Das geht da hin und her den ganzen Tag. Kommunikation das Gleiche, Geschäftsstab das gleiche. Durch die klaren Aufgaben, die die Leute haben, ist die Führung, sage ich jetzt mal, noch relativ einfach. Von der Kontrolle her, ich weiss ja, was sie machen. Zudem auch, z.B. beim Personaldienst haben wir auch die Regelung, dass – also sie arbeiten auch Teilzeit – dass wir halt einfach auch bei Emails auch immer andere im CC drauf haben. Dann kann man diese auf die Seite tun und wenn jemand nicht da ist, kann jemand anderes diese machen und dann kontrollieren. Aber ich gehe immer davon aus – die Leute verdienen ja auch gut – dass sie auch wissen, was sie machen müssen und nicht immer mit dem Stock dahinter stehen muss. Und wenn, ich bin immer der Meinung man muss A das Vertrauen haben und wenn es dann nicht stimmt, muss man dann auch reagieren. Also da geht es dann auch recht zügig.

I: Inwiefern ist es möglich zu reagieren?

B: Also ich kann Ihnen ein Beispiel geben, das wir kürzlich hatten – also nicht in meinem Bereich, als wir das Gefühl ein Mitarbeiter hat wirklich, also der hatte auch Vertrauensarbeitszeit, ist schon nicht übermässig viel hier, die Resultate sind auch nicht gerade so, wie man sich das vorstellt. Meistens

kommt das dann von den Kollegen, die haben dann immer das Gefühl, dass sie beschissen werden. Und dann sind der Vorgesetzte und ich halt rasch mit der Person zusammengesessen und gesagt, dass wir die Vertrauensarbeitszeit wieder zurücksetzen, dass wir das besser kontrollieren. Er muss einfach wirklich jeden Montagmorgen, muss er halt mit dem Vorgesetzten zusammensitzen und muss schauen, was ist das Thema und eine Woche später wird das dann wieder kontrolliert. Wir müssen das dann so machen. Es ist ein wenig ein Kindergarten, an und für sich, aber manchmal braucht es das halt auch. Also wenn man das dann ausnützt, denke ich dass man relativ rasch reagieren muss. Das sind dann die Fälle, die sich rumsprechen, dass die Leute nichts zu tun haben oder machen, was sie wollen. Das ist der Punkt.

I: Wie sieht die allgemeine Führungssituation und Ihre persönliche Situation als Führungskraft aus?

B: Durch das, dass ich so heterogene Teams habe, ist es eigentlich nicht mein Anspruch, dass ich überall der beste Sachbearbeiter, mit Ausnahme vlt. beim Personal, dort. Aber ich meine, ich habe einen MA, der den ganzen Webauftritt macht. Also der weiss tausendmal mehr darüber, wie man einen Webauftritt machen muss. Also da habe ich null Chance das besser zu machen. Da sehe ich mehr so – ich sage immer, wie eine Art Libero, ich stelle die Rahmenbedingungen sicher und ich schaue, dass von der Koordination her, also Thema Ferien und Abwesenheit, so dass das klappt. Das ist mein Job, die Organisation schauen. Ich schaue auch, wenn es Projekte hat, ja das wir wissen, wann haben wir was und bis wann wir was machen müssen, das ist eigentlich mein Job. Und das kommt dann immer darauf an, also mit dem MA treffen wir uns jeden Montagmorgen kurz und wenn es nichts zu diskutieren oder keine Themen gibt, dann ist das rasch erledigt. Personaldienst ist das wirklich ein Hin und Her. Da haben wir wirklich nicht, also wir sagen dem Zeitfenster. Habe ich übrigens auch bei meinem Direktor immer am Montagmorgen. Das machen wir wirklich ad hoc. Und das heisst, das ist täglich etwa 10 Mal, wo wir schnell irgendetwas besprechen müssen oder wo irgendeine Frage kommt. Und wenn es grössere Sachen sind, dann sagen wir dann wirklich: „Komm, am Donnerstagnachmittag um 15 Uhr sitzen wir schnell zusammen und schauen dass dann an.“. Kommunikation lauft wirklich – also Kommunikation ist vielleicht noch ein bisschen ein spezieller Fall, weil Kommunikation läuft wirklich über den Direktor. Da ist er verantwortlich. Er sagt einfach, er wolle nicht noch zehn Direktunterstellte (???). Aber dort ist für mich der fachliche Teil relativ tief, da trage ich fachlich nicht viel dazu bei. Ich mache dort den – eben vorher habe ich gesagt Libero – wenn er weg ist, dann die Kollegin von ihm, die arbeitet eben nur 40%, also dann nächste Woche ist er in den Ferien, dann bin ich auch da und dort mache ich dann auch die Stellvertretung und schaue dann auch mit Journalisten und so. Aber das ist wirklich eher selten der Fall. Und er macht das wirklich sehr hochselbständig und ich denke ich gebe ihm auch nicht grosse Vorgaben, also das macht er eigentlich schon der Direktor dann meistens. Und dann die Geschäftsverwaltung, das ist ja dann noch der letzte heterogene Teil. Also ich meine, Geschäftsverwaltung heisst einfach bei uns, da kommt jedes Geschäft, das einmal in den Bundesrat geht, kommt einmal bei der Finanzverwaltung vorbei, weil einfach finanzpolitisch beurteilt werden muss, also jedes Geschäft. Da gibt es Ämterkonsolidationen, das füllt dann die Inbox der Geschäftsverwaltung recht stark. Und sie müssen dann einfach das Zeug, die müssen die Organisation kennen und die müssen, wenn das Thema Energie kommt, dass das hierhin geschickt werden muss und dann müssen sie relativ rasch reagieren. Dort ist einfach relativ wichtig, dass die Leute präsent sind und das Zeug zügig verteilen können und dann nachher wieder, wenn es fertig ist, also das Bundesratsgeschäft an das Departement weiterleiten, also denen hocke ich auch nicht tagtäglich auf und frage: „Hast du das jetzt gemacht oder nicht?“. Ich sehe einfach, ob etwas reinkommt vom Departement und dann sehe ich auch ihre Antwort. Und wenn es dann mal der Fall wäre, also es gibt zwei MA, die haben so ein Jobsharing. Und dann hatten wir immer so das Gefühl: „Oh, hast du das jetzt geliefert?“. Und dann gehe ich dann schon mal rüber und frage: „Du, es ist doch noch was gekommen vom Departement, hast du das schon gemacht?“. Oder dort schaue ich dann vielleicht ein bisschen mehr. Bei der MA, die mehrheitlich da ist, die ist 80% da, dort habe ich so hohes Vertrauen und die hat an sich selbst schon so einen hohen Anspruch, dass sie das gut macht, da weiss ich, dass es klappt. Also die reagiert dann auch relativ sensibel, wenn ich vorbeigehe und nachfrage, weil noch etwas gekommen ist. Dann sagt sie mir dann jeweils schon, dass sie das schon im Griff habe. Also das klappt eigentlich auch. Also ich sage dem wirklich, wenn ich so in der Führungsstilfrage bin, ist wirklich situative Führung aus dem Lehrbuch. Und jetzt, wenn ich wieder

reingehe, gibt es natürlich andere Bereiche, wo sehr direktiv, sehr klar – also in einer Inkassostelle, da haben sie ihre Dossiers, die sie abarbeiten müssen. Da eigentlich in der Ausgabenpolitik ist das auch so sehr stark halt auf Dossiers bezogen und auch mit einer gewissen Offenlegung, aber eigentlich klar von den Prozessen her vorgegeben.

I: Ihrer Meinung nach, welche Eigenschaften und welches Verhalten sollte eine Führungskraft mitbringen, damit die Zusammenarbeit im Team gelingen kann?

B: Also der wichtigste Punkt ist immer, dass sie Menschen gerne haben. Also ich merke immer, wenn es jemandem nur um sein persönliches Ego geht, das sind immer die ganz schwierigen Situationen in der Führungsarbeit. Das kommt nie gut. Also, die, die auch nicht akzeptieren können, dass jemand anderes vlt. auch noch ein bisschen besser ist als man selbst, da wird es dann immer sehr harzig und dass sind dann die, die dann immer eigentlich nur nach den Fehlern suchen. Also ich denke wirklich, Menschen gerne haben. Man muss die Menschen primär bei den Stärken nehmen, also man muss sie dort einsetzen, wo ihre Stärken sind. Also man muss nicht irgendjemandem ein Dossier zum Bearbeiten geben, wenn man weiss, dass er es gar nicht kann. Also, wenn man weiss er kriegt es nicht hin. Selbstverständlich kann man die Leute auch schulen, etc. Aber wenn man das Gefühl hat, dass es nicht seine Stärke ist, muss man sie dort nicht quälen, sondern man muss einfach ein bisschen so schauen über Führung. Also das sind für mich fast die wichtigsten Punkte und dann muss man einfach, glaube ich auch als Führungskraft muss man verlässlich sein. Es gibt glaube ich für einen MA nichts Schlimmeres, wenn man nicht weiss am Morgen, ob der Chef jetzt so oder so entscheidet. Das können die Leute nicht erkennen, das ist sehr unsicher. Und das man schaut, dass man auch entscheidet. Es ist manchmal auch ein bisschen harzig, wenn Entscheide hin- und hergehen. Irgendwann muss man einfach entscheiden und das ist für mich auch fast das Wichtigste. (…) Und noch vielleicht, wie soll ich sagen, ich meine ich bin ja noch Personalchef, darum muss ich das vlt. noch sagen. Es muss ja auch immer einigermassen fair zu und her gehen. Jetzt muss ich aber noch sagen – ich meine man sagt immer, dass es immer bei allen genau gleich sein muss, bin ich eben nicht der Meinung. Also wenn jemand schlecht arbeitet, dann muss man den nicht gleich behandeln, wie jemanden, der gut arbeitet. Das sollte man einfach auch berücksichtigen. Aber es muss fair sein, also jemand, der schlecht arbeitet, nicht einfach – also das ist auch ein bisschen unsere Grundhaltung hier in Bern, also wir schauen eigentlich immer, vlt. im Unterschied zur Swisscom, wir künden den Leuten nicht so schnell. Also bei uns ist das viel komplizierter. Also bei der Swisscom, wenn etwas nicht funktioniert, dann seid ihr morgen weg, dass weiss ich. Bei uns hat das ein bisschen einen anderen Takt. Das hat natürlich den Nachteil, dass das die Leute dann irgendwann auch begreifen, dass wir nicht so schnell reagieren können.

I: Können Sie kurz erläutern, wie Sie den mit Ihren Mitarbeitern wahrnehmen und wie die Stimmung in Ihrem Kernteam aussieht?

B: Da müssen Sie die Leute fragen (lacht). Wir sind offen, wie gesagt, meine Türe ist offen, ich gehe vielleicht auch mal nach hinten zum Kommunikationsverantwortlichen und schaue mit ihm, was gerade ansteht. Er hat mir heute gerade ein Problem erzählt, das er mit der Zürcher Zeitung hat. Also es ist eigentlich sehr offen und direkt. Man sagt mir vielleicht auch manchmal, dass man merkt, wenn ich wirklich unter Druck stehe oder im Stress bin, dann schaue ich vlt. auch mal etwas schärfer hin, wenn jemand an meiner Türe steht und das wissen die Leute dann vlt. auch. Aber es darf auch mal eine Zeit – oder, die Leute kommen ja nicht hierhin um über das Wetter zu sprechen oder so. Die haben meistens eine Frage, dass sie weiterkommen und deshalb muss man ihnen diese Zeit auch geben. Oder das habe ich auch das Gefühl, das ist so – etwas, dass wir natürlich auch neu haben, viele Leute haben auch Heimarbeit. Also mein MA im Web arbeitet immer am Mittwoch zuhause. Die Geschäftsverwaltung, jetzt Montag und dann wenn Bundesratssitzung ist, das ist in diesem Fall wäre das am Mittwoch gewesen. Meine Stellvertretung und ich haben irgendwann festgestellt, dass wir fast nur noch alleine sind. Also gerade gestern waren wir alleine zusammen mit dem Kommunikationsverantwortlichen. Und es sind immerhin zehn Leute. Und gestern waren wir nur zu dritt hier. Weil einfach Teilzeit und Heimarbeit und so und Ferien, das gibt es mehr. Also so der soziale Umgang hier im Büro verändert sich komplett, mit Vor- und Nachteilen. Und ich bin immer

der Meinung, gerade wir hier im Personaldienst, wir können es uns nicht leisten und es wäre auch nicht sehr sinnvoll Heimarbeit zu machen. Ich bin immer der Meinung, dass wir vor Ort sein müssen. Wenn ein Problem da ist, müssen wir – ja, die Leute wollen Sachen fragen und manchmal haben es die Leute gerne, wenn sie noch schnell hierhin ins Büro kommen können, face-to-face als irgendwo am Telefon oder als Videokonferenz das zu lösen. Oder per Mail sowieso.

I: Welche Interessen verfolgen Sie bei der Arbeit? Was treibt Sie an und motiviert Sie bei Ihrer täglichen Arbeit?

B: Gute Frage. Also ich muss sagen, der soziale Kontakt ist mir schon noch wichtig, also ich könnte mir jetzt nicht vorstellen alleine irgendwo ein Buch zu schreiben oder so, ganz für mich allein. Das motiviert mich. Mich motiviert eigentlich auch die Arbeit, weil die ist nach wie vor spannend. Ich finde auch die Finanzverwaltung eigentlich, sei es für Personalarbeit, aber auch für alles andere, eigentlich das interessanteste Amt in dieser ganzen Bundesverwaltung, weil hier alles durchkommt. Oder, da hört ihr am Montag Thema Postauto, gehört ja auch alles, was so in den Medien erscheint dazu. Das ist interessant. Und ich habe auch das Gefühl, die Zusammenarbeit mit dem Direktor, in der Direktion ist eigentlich auch sehr konstruktiv. Also für meine Arbeit ist natürlich auch sehr stark abhängig davon, wer hier Direktor ist. Also, wenn das jemand ist, der nicht den gleichen Anspruch an die Personalpolitik hat, dann wäre das extrem schwierig. Muss ich gerade sagen. Und was man noch sagen muss, wie soll ich das sagen, Demotivation ist das falsche Wort. Wir haben ja manchmal schon sehr, sehr, sehr schwerfällige Prozesse. Da muss man den Anker schon sehr stark drehen. Da kommen natürlich Anfragen vom Parlament über das Personalamt und dann zu uns, wo man sich denkt, wieso das wir das jetzt auch noch machen müssen. Gerade gestern ist eine gekommen: Nebenbeschäftigungen von den Leuten bekanntgeben, also Nebenbeschäftigungen – Leute, die irgendein Amt haben, das sie aufgrund ihrer Funktion wahrnehmen müssen. Also beispielsweise der Direktor ist noch Kassenvorsteher von der Pensionskasse. Das macht er ja nicht aus persönlicher Motivation, sondern in seiner Rolle drinnen. Dann muss man das alles wieder auflisten. Da habe ich dann manchmal das Gefühl, ja. Aber es sind auch die Medien, die andauernd mit ihren Fragen kommen. Also ich glaube, es geht jetzt bei der Swisscom niemand fragen, wer hat welche Nebenbeschäftigung. Aber hier muss man dauernd Rechenschaft ablegen. Es kam letztes Jahr eine Anfrage von einem Journalist, da haben wir also Blätter gefüllt mit Argumentationen. Jede Verwaltungseinheit hat ihm ein Mail schreiben müssen. Das empfinde ich manchmal als ein bisschen störend. Schlussendlich passiert ja dann nichts daraus. Doch, es gibt dann nachher so einen Zeitungsartikel und dann heisst es irgendwie, es gäbe einen Bundesangestellten, dessen Frau irgendwo im Jura noch ein Restaurant führt. Ja so what? Dann führt sie halt dieses Restaurant. Also das ist wirklich wahr, so denken die Leute nachher, dass der den ganzen Abend in diesem Restaurant sitzt und Wein trinkt. Das ist dann auch so die Meinung, dass die Verwaltung schlechter arbeitet als die Privatwirtschaft. Also das kann ich jetzt wirklich nur sagen, weil ich dabei war bei der UBS-Rettung, bei der Swissair-Rettung. Das waren private Firmen und schlussendlich wurde die Verwaltung nach einer Lösung gefragt. Das war noch unser ehemaliger Direktor, der da stark gewirkt hat. Aber das ganze Politische ist eigentlich wahnsinnig spannend. Also wenn man das ein wenig gerne hat, ist das natürlich schon noch interessant.

I: Wie werden in Ihrer Organisationseinheit/Ihrem Team die Kreativität und neue Ideen gefördert?

B: Das ist jetzt so ein Punkt, den wir nach der Personalbefragung diskutiert haben. An und für sich kann jeder und jede in der Linie einbringen. Aber so Thema Ideenbriefkästen und weiss nicht was, haben wir nicht und wollten wir auch nie, weil wir das Gefühl hatten, dass es auch falsche Erwartungen weckt. Es gibt aber so zwei Instrumente, die wir haben, die ich Ihnen sagen kann. Zum einen macht jede Abteilung auf ihre Art, weil die Abteilung sind schon auch noch stark verantwortlich für solche Sachen. Zum Bsp. haben wir hier die Ausgabenpolitik, die Seminare durchführen. Vor Kurzem haben sie wieder eines mit allen MA durchgeführt. Also das sind hier, auch wenn es nach vielen Kästen aussieht, das sind gut 30 Leute. Dann sitzen wirklich alle zusammen und machen sich Gedanken darüber, wie unsere Prozesse verbessert werden können. Das machen sie sehr aktiv. Das Gleiche auch hier im Bereich Finanz- und Rechnungswesen, wo wir das eigentlich auch jährlich

einmal macht. Dort mehr mit der Führung, weil es halt 80 Leute sind. Wirklich nachfragen, wie müssen wir uns verändern. Oder hier hat man auch gefragt, was ist wohl am ganzen Budgetprozess noch veränderungsfähig. Das hat man da eingebracht. Das ist so die eine Schiene. Die andere Schiene, die wir haben, wir haben eine sogenannte Begleitgruppe Personal. Das ist wirklich auf Stufe MA, jede Abteilung hat so einen Vertreter oder Stellvertreter. Natürlich auch Vertreterinnen, es hat meistens mehr Frauen dort. Wir treffen uns dann eigentlich einmal im Monat. Also wir, das heisst die Begleitgruppe zusammen mit mir, in meiner Rolle als Personalleiter. Treffen uns dort und machen dort. Also ich gebe ihnen auch Informationen und sie können jederzeit auch wissen, was wir im Sinn machen. Es gibt auch ein Reglement, was ihre Rechte und Pflichten sind. Sie sind sehr stark tätig beispielsweise allgemeine Anlässe oder Fachanlässe zu organisieren oder auch beispielsweise – wir sagen dem immer, es gibt Fachthemen und Funthemen. Kürzlich machten wir auch einen Besuch bei der Swissmint, damit die MA dorthin gehen können und solche Anlässe und dort kommen auch solche Ideen rein. Da kommen aber dann weniger fachliche Themen rein, aber mehr so organisatorisch, so was könnte man dort noch verändern. Und dann gibt es natürlich auch so Prozesssachen. Und dass sie Begleitgruppe heisst, ich meine man könnte auch Begleitgruppe sagen. Begleitgruppe heisst sie einfach, weil wir als wir das Bundespersonalgesetz eingeführt haben, haben wir in der Direktion gesagt, dass wir uns durch das Personal begleiten lassen und sie auch ein wenig einbringen wollen. Wir mussten alles neu aufbauen, alle Reglemente und so. Darum kam eigentlich der Name Begleitgruppe auf.

I: Haben die MA im Tagesgeschäft die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen?

B: Also ja, das ist jetzt wirklich von der Kultur her, dass sie einem das denn schon sagen. Also jetzt fadengerade. Und vielleicht ist es auch ein bisschen eine Generationenfrage, merke ich. Ich glaube, Leute in meiner Generation wurden halt immer noch so getrimmt, das man arbeitet und der Chef sagt, was man machen muss. Und so die Generation ab Jahrgang 80 und jünger, die lernen das schon ganz anders in der Schule. Also mein Kommunikationsverantwortlicher steht hier im Büro und fragt, ob wir das nicht so machen sollen. Das kommt dann relativ rasch. Oder heute hat mir auch meine MA gesagt, ob wir das Formular gegenüber dem Personalamt wirklich ausfüllen müssen und dann habe ich gesagt, dass wir das halt jetzt einfach müssen. Aber das ist jetzt natürlich auch wirklich abhängig von der Führung. Aber in der Regel, behaupte ich, sind unsere Leute eigentlich sehr offen für solche Sachen. Weil es soll uns ja weiterbringen. Man muss dann auch klar sagen, was Sinn macht und was vlt. weniger. Schlussendlich ist es so, dass wenn man nicht weiterkommt, dass jemand entscheiden muss und dann spielt die Hierarchie dann wieder eine Rolle, habe ich das Gefühl. Die Leute können mit neuen Ideen zum Abteilungsleiter, zu mir oder zum Direktor kommen. Die Leute sollten das schon wissen. Die Hemmschwelle, muss ich ehrlich sein, direkt zum Direktor zu gehen, ist natürlich da. Aber es läuft meistens die Hierarchie aufwärts. Also es gibt einen MA, der gesagt hat die ganzen Budgetprozesse, das könnte man deutlich vereinfachen und das ist in die Direktion gekommen und das überprüft man jetzt, was man verbessern kann. Der hat wirklich ein paar Sachen aktiv eingebracht. Aber das hängt natürlich von den Leuten ab, ob sie bereit sind das so zu pushen.

I: Können Sie kurz beschreiben, wie der individuelle Beitrag in Ihrem Team von der Führungskraft und durch andere Teammitglieder wertgeschätzt wird?

B: Das ist natürlich noch ein bisschen schwierig zu beurteilen. Also natürlich bekommen sie einen Lohn. Ich habe schon das Gefühl, weil wir nicht so riesige Teams haben, dass das von der Führung her schon sehr geschätzt wird. Oder wir haben einmal pro Woche eine Direktionssitzung und dort gibt es ein Protokoll und das Protokoll ist ein Informationsprotokoll, also alle 120 Mitarbeiter bekommen dieses Protokoll per Mail und das ist recht ausführlich. Und da steht natürlich auch aktiv drin, wenn irgendjemand ein Papier geschrieben hat oder etwas. Dann steht da drin, dass MA x das und das gemacht hat und dass die Direktion dankt. Solche Wertschätzung schauen wir aktiv darauf, dass das erwähnt wird. Und dann kommt das andere, die Leute haben auch noch Freude, wenn sie etwas im Portemonnaie haben. Also die, die wirklich stark am Karren ziehen, die nicht nur einmal etwas spezielles gemacht haben – wir haben sogenannte Leistungsprämien, die man vergeben kann. Und das kommt dann immer aus den Abteilungen zum Direktor und zu mir. Dass man die dort ein bisschen

honorieren kann. Das kann dann auch sein, dass das in diesem Jahr jemand ist und im nächsten jemand anderes oder jedes Jahr der gleiche, wenn es immer der oder die Gleiche ist, der spezielle Leistungen erbringt. Und jetzt wirklich auch für kleine Sachen haben wir und der ganze Bund sogenannte Spontanauszeichnungen. Also das kann auf jeder Ebene sein. Z.B. eine Assistentin hat einen super Anlass organisiert, dann hat der Abteilungsleiter die Möglichkeit ihr eine Spontanauszeichnung im Wert von CHF 250 zu geben. Das haben sie gerne und das schätzen sie auch, dass wenn man etwas gemacht hat, dass das relativ zeitnah und nicht erst am Jahresende honoriert wird. Das ist so ein bisschen das pekuniäre. Aber das Andere mit der Wertschätzung schaut man schon drauf, also das Lob, das schaut man schon, dass man das auch verteilt. Und das Protokoll schreibt immer der Kommunikationsverantwortliche und wenn er weg ist, schreibe ich es. Also da haben wir das Gespür, wenn wir mal bauchpinseln müssen und das lesen dann auch alle.

Interview 2: SAS-CUC

I: Zu Beginn wäre es für mich für ein besseres Verständnis hilfreich, etwas über deine bisherige Arbeitszeit bei der Swisscom zu erfahren und deine Funktion, dein Aufgabenfeld näher kennenzulernen.

B: Eingestiegen bin ich 1997 bei Swisscom Broadcast, damals als Fernmeldespezialist, auf dem Richtfunktturm Albis. Das ist hier, wenn man Richtung Chur fährt, bin ich fünf Jahre gewesen und habe dann nach fünf Jahren ins xx gewechselt als Netzmanager. Habe eigentlich das gemacht, was die Kollegen hier machen sieben Jahre lang – Netzüberwachung. Und jetzt seit rund zwölf/dreizehn Jahren habe ich Führungsaufgaben und bin Teamleiter vom Grossstörungsmanagement für das Business. Also wir führen nicht die technischen Störungen bei den Grossstörungen, sondern wir führen die Kommunikation zu den Kunden, zu den Mitarbeitern, zum Management und sonstige Interessierte. Das ist unsere Aufgabe.

I: Kannst du kurz erläutern, wie deine Organisationseinheit sowie dein Team strukturiert ist?

B: Eigentlich ganz klassisch. Also ich habe zwölf MA, dessen Chef ich bin und dann habe ich wieder einen Vorgesetzten. Mein Vorgesetzter wieder einen Vorgesetzten, also wirklich so die klassische Hierarchie, wie man sie kennt. Flacher als früher, man nimmt immer wieder Hierarchiestufen raus. Was wir hier besonders machen ist, dass wir relativ agil arbeiten. Das heisst wir sind auch sehr transformational organisiert. Wir arbeiten teilweise in Projekten mit, in denen wir selber wieder brauchen, um unsere Arbeit besser machen zu können. Also so Automatisierungsprojekte und solche Sachen sind wir auch noch involviert. Von dem her haben meine MA relativ eine hohe Autonomie, auch wenn sie in einer 24-h Organisation arbeiten, zwar auf Pikett, aber ich kann das natürlich nicht kontrollieren. Also wir haben zwar Hiearchie, was aber sehr stark auch auf Autonomie und Vertrauen basiert.

I: Welche Werte und Normen sind dir bei der Arbeit wichtig?

B: Welche Werte mir wichtig sind (lacht). Vertrauenswürdigkeit ist mir sehr wichtig. Dass die Leute wissen, wie sie mit sensiblen Informationen umgehen. Wir haben teilweise mit sehr sensiblen Informationen zu tun. Mir ist es sehr wichtig, dass die Leute wissen, wie sie mit dem umgehen müssen. Mir ist auch wichtig, dass sich die Leute für ihren Job engagieren, dass sie ihren Job leben. Es ist nicht nur – ich sage immer Störungsmanagement, das braucht Emotionen. Das ist nicht so etwas, dass man einfach so machen kann wie – ich weiss nicht, in einer Buchhaltung. Es ist einfach so wie es ist. Es braucht Emotionen und es braucht Kreativität. Es braucht auch Innovation, sodass man auch Lösungsschritte ins Auge fasst, die vlt. sehr unkonventionell sind. Das ist mir wichtig. Dass die Leute wirklich vertrauenswürdig sind, dass sie sehr engagiert sind. Und dass sie auch für sich schauen. Wir haben teilweise Einsätze, die über sechzehn-neunzehn Stunden gehen. Dass man dann auch sagt:

„Hey, hier ist es fertig.“. Dass sie sich auch abgrenzen. Das ist mir einfach wichtig, dass sie Selbstverantwortung für sich übernehmen.

I: Gibt es in deinem Team gemeinsame Rituale?

B: Ja. Weihnachtsessen ist etwas (lacht), dass mich sehr freut, dass wir immer vollzählig sind und obwohl wir ein Schichtbetrieb sind, machen wir es möglich, dass jeder kommen kann oder organisieren das. Wir grillieren über den Mittag. Also es ist nicht Pflicht, aber es ist auch so, dass eigentlich alle, die da sind, daran teilnehmen. Was haben wir noch so für Rituale? Wir geben uns die Hand. Also, am Morgen, wenn man zur Arbeit kommt begrüsst man sich mit Handschlag und am Abend, wenn man nach Hause geht, verabschiedet man sich auch wieder mit Handschlag. Das ist etwas, was sich so durchgesetzt hat.

I: Welche Ziele verfolgt ihr im Team/in deiner Organisationseinheit?

B: Also von der Organisation her bin ich ja bei Quality Management. Bei Service Quality Management zugeteilt. Das hat alles damit zu tun, Qualität gegen aussen. Also alles mit Qualität, was der Kunde direkt spürt zu machen. Wir möchten natürlich mithelfen, dass wir Kunden möglichst schnell und möglichst gut über mögliche Störungen oder Störungen, die wir wissen, informieren, dass wir unseren NPS positiv mitbeeinflussen können. Dann wollen wir nicht in den Medien kommen wegen Störungen. Das ist auch ein Ziel, dass wir haben. Das heisst, wir möchten unsere Kunden informieren, bevor sie es über die Medien erfahren. Wir wollen transparent sein, auch wenn das nicht immer ganz so einfach ist. Gerade, wenn man z.B. Themen hat, wie Hackerangriffe oder selbstverschuldete Störungen, möchten wir nichtsdestotrotz den Kunden sagen, was eigentlich genau passiert ist. Das sind so die Ziele, die wir verfolgen. Dass man dort wirklich auch Qualität drin hat, Transparenz und Glaubwürdigkeit vor allem.

I: Wie werden die Ziele und die Vision den MA vermittelt?

B: Ich habe den Vorteil, dass ich alle meine MA an diesem Standort habe. Das heisst wir verzichten auf klassische Meetings, sondern wir bearbeiten Fälle, die aus unserer Sicht nicht gut gelaufen sind, direkt nach und zwar alle zusammen. Wichtige Informationen kann ich direkt und sehr zeitnah natürlich geben. Auch wenn wir Sachen ändern möchten, dann machen wir das auch sehr zeitnah. Denn wie gesagt, auch hier brauche ich kein Meeting zu organisieren. Wir verzichten auch auf viel Dokumentation. Es ist mir auch nicht wichtig, dass die Leute das machen, weil ich das will, sondern dass sie das machen, weil sie es verstehen. Da gibt es viele Geschichten dahinter, die ich jetzt nicht alle erzähle, aber dass sich halt einfach mit der Zeit entwickelt hat, dass die Leute verstanden haben, wieso dass sie das machen und warum wir möchten, dass sie es machen und dass sie es auch gut machen. Und das muss ich auch gar nicht mehr kontrollieren, weil ich weiss, dass es funktioniert. Was ist unsere Vision? Unsere Vision ist es, dass es keine Störungen mehr gibt. Da möchten wir mithelfen daran zu arbeiten. Unsere Vision ist es, dass wir die Kunden informieren können, damit sie die Informationen durch uns haben und nicht durch Dritte. Das heisst wir möchten möglichst schneller sein als die Medien. Also eine unglaubliche Herausforderung ist es mit den Online-Medien. Das ist unglaublich, was sich hier verändert hat. Und das ist schon ein Ziel, dass wir haben, einfach schneller zu sein. Schneller zu sein. Das heisst, wir müssen es vorher wissen und da arbeiten wir dran.

I: Wie geht man in deiner Abteilung mit Krisensituationen um?

B: Eine Krise hatten wir im Januar. SBCom. Das war die Krise, von der vor allem KMUs betroffen waren, als wir schwer in den Medien gewesen sind. Sonst wir haben viel mit Grossstörungssituationen zu tun und ja, wir gehen unterschiedlich damit um. Es gibt Situationen, wo es MA stark an sich heranlassen und es teilweise fast persönlich nehmen, wenn Kritik kommt. Es gibt Situationen, in denen sie sich gut abgrenzen können. Das ist etwas, an dem wir arbeiten müssen, weil es geht nur darum den Job zu machen in dieser Situation und nicht darum Schuldige oder Nichtschuldige zu eruieren oder bei sich die Schuld zu suchen. Fehler passieren. Mit dem können wir auch relativ gut

umgehen. Es gibt auch Fehler, die immer wieder passieren. Ärgert einen dann vlt. ein bisschen mehr, aber das ist manchmal einfach in der Natur der Sache. Was wir machen ist in Grossstörungssituationen oder Krisensituationen ist, dass wir immer wieder darüber sprechen. Also wir korrigieren auch sehr zeitnah, wenn wir Fehler sehen, die gemacht werden. Dann geht man nicht hin und sagt: „Ja vor zwei Monaten hast du.“, sondern man macht es sofort, wenn man es sieht oder vlt. am nächsten Tag, wenn man es nicht gerade gesehen hat. Aber man versucht halt damit umzugehen – wie soll ich sagen – dass wir den Mut nicht verlieren das jeden Tag wieder zu machen. Weil wie du sagst das Business ist sehr negativ behaftet, über Störungen zu reden ist nie cool. Ich würde auch gerne über neue Iphones sprechen, aber wir sprechen nun mal über Störungen und das ist immer eine schlechte Situation für den Kunden primär, weil die Zeit drückt.

I: Wie wird die Arbeit der Mitarbeiter in deiner Organisationseinheit/in deinem Team kontrolliert?

B: Natürlich gibt es Kontrollen. Was mir wichtig ist, dass die Leute ein gutes Ferien- und ein gutes Gleitzeitkonto haben. Das heisst gut ist bei 0. Das heisst, wenn man lange arbeitet, weil es so eine Situation gegeben hat, dass man das auch sehr zeitnahe kompensiert. Das ist mir wirklich wichtig, auf das schaue ich. Ich schaue auch darauf, dass die Leute das haben, was sie brauchen zum Arbeiten. Ich finde es sehr wichtig, dass sie sich weiterentwickeln. Ob das mit einer Weiterbildung ist oder ob man irgendwo einen Erfahrungsaustausch macht. Was ich kontrolliere, ist, wenn ich Aufgaben oder Termine ins Team gebe, dass ich es auch dann habe. Also so die Termintreue. Hat für mich noch einen weiteren Hintergrund. Das ist nicht nur, weil ich das möchte, sondern ich brauche es wahrscheinlich auch bis zu einem bestimmten Termin und ich finde es sollte den Leuten auch im weiteren Leben helfen, Termine einzuhalten. Jetzt einfach als Bsp., dass sie etwas mitnehmen können. Ich will sie nicht erziehen, aber einfach das Einfordern. Das ist in unserer Gesellschaft heute einfach so. Ist egal wo ich hingehe (lacht). Du musst diese Arbeit auch irgendwann abgeben. Ja das ist so. Da muss man gewisse Sachen einfordern. Ja, solche Sachen kontrolliere ich, ich habe ein paar Kennzahlen, die ich kontrolliere. Das ist klar. Wobei ich weiss, dass in dem Geschäft, in dem wir zuhause sind, kann man nur sehr schwer Voraussagen treffen. Würde es jetzt drei Wochen regnen, jetzt haben wir drei Wochen wunderbares Wetter gehabt. Das hilft uns. Es sind Sommerferien. Würde es regnen und es wären Sommerferien würde die Welt schon wieder ganz anders aussehen. Kennzahlen sagen ein bisschen mehr aus. Z.B. den Ressourceneinsatz: bringt es noch etwas oder sind die Fälle eher abnehmend oder bleiben sie gleich oder nehmen sie eher zu. Ja das sind so die Sachen, die ich ein wenig kontrolliere. (…) Ich will auch, dass die Leute pünktlich sind (lacht). Wenn jemand zu spät kommt, rufen sie mich auch an und sagen, dass sie später kommen, weil sie im Stau stehen oder verschlafen haben. Das kann immer passieren.

I: Kannst du mir kurz beschreiben, wie die Führungssituation in deiner Organisationseinheit/deinem Team aussieht und wie du persönlich die Situation einschätzt?

B: Ich habe ein sehr einfaches Team zum Führen. Vlt. auch ein bisschen daraus gegeben, dass sie sehr spannende und abwechslungsreiche Aufgaben haben. Das heisst, es ist nicht, wie beispielsweise ein Mitarbeiter, der in einem Callcenter arbeitet, dass ich übrigens als wahnsinnige Herausforderung ansehe. Jeden Tag Telefone abnehmen und wo ich weiss, dass er auch viele nicht so nette Sachen erfährt. Das ist hier gar nicht so. Von dem her habe ich es einfach. Ich habe es vorher mal gesagt, wir sind auch in Projekten, bei denen wir mithelfen. Das macht es natürlich extrem interessant, wenn jemand etwas für ein Projekt machen kann und gewisse Improvements bei sich selbst durchführen kann. Wir sind wirklich recht autonom. Von dem her habe ich es sehr einfach. Was meine grosse Herausforderung ist, dass man die Leute immer wieder dahinführen muss, dass es wichtig ist, was sie machen. Nicht weil wir jetzt ein Erfolgserlebnis gehabt haben, können wir es. Sondern die nächste Situation, die kommt, ist wieder ganz eine andere. Wir müssen parat sein. Da habe ich manchmal das Gefühl, dass sie mich nicht so ernst nehmen. Und dann finde ich es jeweils schade, was passiert, wenn sie merken, dass sie nicht so cool sind, wie sie jetzt gerade gedacht haben. Das ist etwas, an dem wir wirklich versuchen zu arbeiten und über das ich auch immer wieder mit ihnen spreche und sage, dass sie es ernst nehmen und sich darauf vorbereiten sollen. Wir haben jetzt gerade ein Thema mit Checklisten und so: „Ja, ich weiss, wo das Zeug liegt.“. “Aber hey, weiss das dein Kollege dann

auch?“. Das sind so Sachen, bei denen ich ihnen sage, dass sie einfach vorsichtig sein sollen und dass es wirklich gefährlich ist. Weil in der Situation, wenn es passiert, kannst du nicht noch Sachen zusammensuchen. Dann muss ganz klar sein, wo ich dieses Zeug finde und was ich machen muss. Das ist eigentlich so das, was ich ein wenig als Herausforderung anschaue. Sonst menschlich habe ich kein Problem, also ich glaube behaupten zu können, dass sie mich als Vorgesetzten respektieren. Also man ist Vorgesetzter und irgendwo ist man auch Mensch. Also nicht, dass Vorgesetzte keine Menschen sind (lacht). Aber man hat irgendwo auch ein kollegiales Verhältnis. Aber ich hatte jetzt eigentlich noch nie Probleme, wenn es darum gegangen ist zu sagen: „Hey, ich will jetzt nicht diskutieren. Es ist jetzt so.“. Da hat es nie grosse Probleme gegeben. Und sie kommen mich auch viele Sachen fragen. Ich frage sie auch viel in fachlicher Hinsicht. Sie sind meine Fachexperten und sie kommen mich fragen, wenn es wieder Sachen gibt, wo sie ein Netzwerk brauchen oder fragen, wie ich es machen würde. Oder: „Hey, ich habe hier eine Präsentation gemacht. Kann ich die so zeigen? Habe ich an alles gedacht?“. Ich glaube wir ergänzen uns da recht gut. Es sind sehr reife Leute, muss ich auch sagen. Es sind Leute, die wirklich Reife haben. Obwohl sie teilweise noch Mitte 20 sind und die Reife haben, dann staune ich.

I: Wie sieht es mit deiner Führungskraft aus?

B: Spannend. Ich habe eine weibliche Vorgesetzte. Ich finde das extrem interessant, wir haben sehr einen respektvollen Umgang miteinander. Wir schätzen uns wirklich sehr und ich merke das auch. Ich merke, dass sie meine Arbeit und mich als Person schätzt. Und ich denke, dass ich behaupten kann, dass sie das umgekehrt auch von mir merkt. Wir tauschen uns sehr oft und teilweise auch sehr hart aus. Also wenn sie Anforderungen an mich hat, ist es für mich klar, dass ich diese Anforderungen aufnehme, weil sie ist meine Vorgesetzte. Aber ich möchte auch verstehen, was dahintersteckt und was das Lieferergebnis sein soll. Sie hat auch kein Problem damit, dass ich das verstehen möchte. Ich finde es sehr interessant, dass es eine Frau ist, weil man heutzutage immer sagt, dass Frauen in der technischen Welt passt immer noch nicht so. Da kann ich jetzt genau das Gegenteil behaupten. Sie versucht sehr stark unser Geschäft zu verstehen, obwohl sie aus einem ganz anderen Bereich kommt und ich finde, sie macht das auch sehr gut und das ist natürlich auch etwas, dass mir zulässt ihr den Respekt zu geben. Es ist nicht einfach eine Person, die einfach alles verändern will nur weil sie die Chefin ist, sondern sie versucht das wirklich alles zu verstehen und man diskutiert dann sehr lange und auch sehr ausgiebig über mögliche Alternativen oder sie sagt: "Ihr macht das gut. Macht das weiter so.". Aber gibt auch Anregungen, in denen sie uns rät es mal so und so zu probieren. Finde ich gut, also mir passt das eigentlich so. Jetzt seit einem Jahr ist sie unsere Vorgesetzte. Ich hatte längere Zeit einen Chef. Das war sehr spannend, als es gewechselt hat.

I: Welche Interessen verfolgst du bei der Arbeit? Was treibt dich an und motiviert dich bei deiner täglichen Arbeit?

B: Gute Frage (lacht). Also persönliche Interessen stehen bei mir nicht mehr so weit oben. Mir ist es wichtig, dass mit den Menschen mit denen ich zusammenarbeite, sei es mit meinem Team oder über Schnittstellen, gemeinsam Ziele zu erreichen. Also wir haben ein Problem, das unseren Kunden beeinträchtigt und wir möchten das lösen. Und gegenüber jemandem, der vielleicht neu in dem Business ist oder vlt. auch noch jung und Karriereambitionen hat, habe ich vlt. den Vorteil, dass ich hier sehr gut auf Erfahrung zurückgreifen kann. Ich kann sehr gut mit Alternativen, manchmal auch mit Kompromissen umgehen. Auf Teamebene ist es mir wichtig, dass ich den Menschen etwas für ihre Zukunft mitgeben kann, dass sie etwas lernen mit der Erfahrung, die ich vielleicht habe. Dass sie Sachen vlt. noch anders anpacken können, dass sie in der Zeit, in der wir zusammenarbeiten vlt. auch noch eine gewisse Reife erreichen. Und was mich motiviert, das sind eigentlich die Menschen. Und das ist am Morgen hierhin zu kommen und nicht zu wissen, was jetzt passiert bis am Abend. Und manchmal passiert nichts. Dann denkst du, das war mal ein cooler Tag und kaum bist du aus dem Büro raus, läutet das Telefon: "Hey, kannst du mal kommen." (lacht). Das ist auch ein bisschen das Spannende. Das kann jetzt vlt. ein bisschen komisch klingen, aber das ist auch dass man immer hier ist, Samstag/Sonntag. Früher war es mehr als heute, weil wir heute sehr gut organisiert sind. Aber da muss man einfach gemeinsam planen: "Hey, kannst du mir jemanden sagen, der mir helfen kann oder

kannst du mir vlt. gerade helfen?". Das finde ich schon noch motivierend und spannend. Nicht weil ich das Gefühl habe, dass es ohne mich nicht geht, sondern einfach so ein Teil von dem zu sein, von einer komplexen Lösung, finde ich hochspannend. Das motiviert mich extrem. Ich hätte wirklich Schwierigkeiten, wo wirklich jeden Tag – ich will es jetzt nicht schlechtreden, also nicht falsch verstehen – wo es so linear ist und man weiss, was einen erwartet. Ich führe gerne, wenn es chaotisch ist. Ich bin auch noch Manager on Duty, verantwortlich diese Woche für Major Incidents. Also, dass ich diese führe, falls es knallt. Und das ist schon noch hochspannend. Also, wenn man dann wirklich sagen, dass man ein Expertenteam braucht und jetzt müssen wir schauen, was wir machen. Und alle warten dann auch, was wir jetzt entscheiden. Wie geht es dann weiter? Ja, kann man spannend finden. Ich finde es spannend (lacht). Andere sagen da: "Ja nicht". Ist halt alles Ansichtssache, ist noch schwierig zu beschreiben.

I: Wie werden in eurem Team die Kreativität und neue Ideen gefördert?

B: Wir haben dort hinten eine Magnettafel und dort haben wir uns ein ganz einfaches Kanban-Board aufgebaut. Ein Mitarbeiter von mir ist dafür verantwortlich, dass die Themen regelmässig besprochen werden. Also das heisst, wir treffen uns alle 14 Tage. Jeder Mitarbeiter hat ein Arbeitspaket, jeder. Es gibt Arbeitspakete, die komplexer sind und es gibt Arbeitspakete, die einfacher sind. Und je nach Reifegrad, Wissen vom Mitarbeiter haben wir diese Arbeitspakete zugeteilt. Das muss jeder liefern. Es kann z.B. sein, dass sich einer überlegen muss, wie man komplett eine neue Oberfläche für ein Informationstool bauen kann. Ein anderer Mitarbeiter muss sich darum kümmern, dass ein bestimmter Typ von Emails nicht mehr kommt, weil wir damit nichts anfangen können. Das eine ist eher einfacher und das andere ist eher komplex. Wir treffen uns aber alle 14 Tage und dann werden alle Themen schnell besprochen: Wo stehen wir? Wer benötigt Hilfe? Können wir das Lieferdatum einhalten oder nicht? Gibt es vlt. Abhängigkeiten? Ja und so fördern wir eigentlich Ideen. Das heisst, jeder, der eine Idee hat, kann einfach ein Post-It nehmen und klebt es dahin, wo Backlog steht. Der Kollege, der das ganze trackt, ist dafür verantwortlich, dass neue Themen reinkommen, respektive dass laufende Themen abgeschlossen werden. Zwingende Priorität gibt der Backlog und wenn es erledigt ist, wandert es rüber, also typisch Kanban. Und so, habe ich das Gefühl, sorgen wir gut dafür, dass jeder Mitarbeiter einfach die Möglichkeit hat, Ideen einzubringen. Er kann einfach ein Post-It ausfüllen und es hinkleben. Und das wird dann gar nicht kommentiert. Das klebt dann einfach dort und bei der nächsten Planung wird dann gefragt, was die Person, die es hingeklebt hat, genau gemeint hat. Dann kann sie ihre Idee kurz erzählen und wenn alle sagen, dass wir es gut finden, dann kommt es in die Analyse.

I: Wird das dann auch genutzt von den Mitarbeitern?

B: Ja, das wird genutzt. Der Mitarbeiter, der das Ganze trackt, macht das sehr gut und er ist auch extrem engagiert in dem Thema. Das ist natürlich der Agile-Ansatz, den wir hier fahren. Und durch das, dass wir natürlich alle zwölf, also einfach alle, die da sind, zusammenstehen und jeder über sein Arbeitspaket – also, auch ich, ich habe auch Arbeitspakete – sagen muss, wo er steht, dann ist natürlich schon der Drang da, das nächste Mal weiter zu sein als das nächste Mal. Weil, wenn ich immer nur am gleichen Ort stehenbleibe, fragen die Kollegen: "Hey, was machst du denn? Brauchst du Hilfe?". Das ist schon noch ein guter Mechanismus, habe ich herausgefunden. Wie gesagt, es wird nicht gesagt: "Das ist ein einfaches Paket.". Du hast jetzt mal dein Paket und du hast mal die angenommene Zeit, die es dafür braucht und dann arbeitest du daran. Also es funktioniert wirklich, also jetzt bei uns. Also wie gesagt, ich habe auch Arbeitspakete. Also auch ich muss Rechenschaft ablegen. Und bei mir freuen sie sich immer, wenn ich noch nicht weiter bin und sagen immer: "Du, machst du auch etwas?" (lacht). Ist fast ein wenig spielerisch. Ich finde das irgendwie wirklich noch cool. Der Aufwand hat natürlich die Person, die es tracken muss. Die hat einen gewissen Aufwand. Aber, wenn es jemand ist, der das wirklich gerne macht, dann ist das eine ganz ganz einfach und gute Methode.

I: Kannst du kurz beschreiben, wie der individuelle Beitrag in deinem Team von der Führungskraft und durch andere Teammitglieder wertgeschätzt wird?

B: Der individuelle Beitrag verwalten wir wahrscheinlich genauso wie alle Anderen über das "myimpact", unser Tool, über das wir das verwalten. Ich habe alle 4 Wochen mit jedem Mitarbeiter ein bilaterales Gespräch, in dem wir seine individuellen Beiträge besprechen. Und er kann dort einen Statusbericht abgeben, sagen, ob er Hilfe braucht. Die Wertschätzung, die ich den MA gebe, wenn jemand ein Paket oder einen individuellen Beitrag abschliesst - Als Bsp. Innerhalb SQM, das sage ich jetzt einfach dir, haben wir gesagt, dass wir 10 Millionen Sparbeitrag leisten möchten. Wir sind recht gut unterwegs. Meine MA arbeiten auch daran und jeder MA, der einen Sparbeitrag leistet, kommt namentlich auf eine Liste. Also meine Chefin sieht, wer an dem Thema gearbeitet hat und wie viel Geld hat er damit eingespart. Und ich sage den Leuten, es sei egal, auch wenn es nur CHF 100 sind und dass sie es einfach eintragen sollen, damit man auch sieht, dass sie daran arbeiten. Ja, und ich schicke dann ein Mail oder je nachdem, wenn wir uns treffen als Team, sage ich, dass der Mitarbeiter eine gute Leistung erbracht hat und so und so viel eingespart hat. Weil das Interessante ist ja, sie freuen sich dann, wenn die Lohnerhöhung kommt (lacht). Das ist für sie dann ein wenig die Wertschätzung. Ist halt doof, die Wertschätzung bei den Leuten ist halt immer noch das Geld und da haben wir nicht so viel Optionen, sage ich jetzt mal. Was ich auch mache, ist, wenn MA das Gefühl haben, sie bräuchten eine Wertschätzung, dann verschenke ich auch mal Kinokarten. Also, was man auch machen kann, ist, sie zu einer Weiterbildung zu motivieren, an der wir uns finanziell beteiligen. Ich finde das, aus meiner Sicht, für Leute, die noch eine lange Arbeitskarriere vor sich haben – und ich finde man kann einem MA nichts Wertschätzenderes entgegenbringen als eine Weiterbildung zu ermöglichen. Ich habe jetzt gerade einen MA, der ein Assessment für CHF 5000 machen durfte, das wir ihm bezahlt haben. Das ist für ihn eine wahnsinnig gute Standortbestimmung und wir haben das Assessment extern gemacht um daraufhin Massnahmen definieren zu können. Es ist nicht so herausgekommen, wie er sich das gewünscht hat, aber für uns ist es extrem wertvoll. Das sind für mich so Wertschätzungen, die man den Leuten geben kann. Das man ihnen sagt: "Hey, wir zahlen dir die Weiterbildung, wir glauben auch an dich.". Jobgarantie kann ich keine geben, das kann niemand, aber Minimum, wenn es zu dem Fall kommen sollte, nimmt man etwas mit. Es ist schwierig oder. Es ist einfach der Mensch, der Geld sieht und jeder sieht gerne ein paar Noten mehr. Und ich habe auch gerne mehr Lohn (lacht). Natürlich hätte ich auch gerne mehr Lohn, aber ich finde das sind halt Motivatoren, die relativ kurz wirken und irgendwann verpufft das Ganze. Also Leute weiterbringen, finde ich persönlich – also ich habe jetzt zwar einen Mitarbeiter, der das Assessment gemacht hat plus noch zwei MA, der eine macht jetzt den Master auf Marketingkommunikation und eine Mitarbeiterin lässt sich zur Direktionssekretärin weiterbilden. Da beteiligen wir uns finanziell recht stark. Das sind langfristige Effekte. Das sind Dinge, die Leute, die die Karriere bei der Arbeit noch vor sich haben, gewisse Sicherheit und einfach ein weiteres Standbein eigentlich geben.

Interview 3: INI-DOS

I: Zu Beginn wäre es für mich für ein besseres Verständnis hilfreich, etwas über deine bisherige Arbeitszeit bei der Swisscom zu erfahren und deine Funktion, dein Aufgabenfeld näher kennenzulernen.

B: Das ist, was ich am Mittwoch xx erzähle, geht so ein bisschen in die gleiche Richtung. Diese Folien sind auf Englisch. Ich bin seit 2012 bei Swisscom und habe angefangen als Leiter von Enterprise Architecture. Bin dann ab Anfang 2015 umgestiegen auf, damals noch Dev. Und eigentlich war die Herausforderung, dass wir eine Dev-Einheit sind, aber das Business ist eigentlich – oder etwas anders formuliert, sind wir unzufrieden über das, was wir leisten. Wir sind zu teuer, zu langsam und bringen eigentlich auch nicht die richtige Qualität auf den Boden. Jetzt mal so Schwarz-Weiss dargestellt. Und dann wird auch noch mit dem Team vereinbart, was wir gemeinsam wollen. Wenn man so weitermachen würde, ist das Risiko ziemlich hoch, dass wir innerhalb von drei bis fünf Jahren geoutsourct werden. Oder haben wir das Ziel, dass wir das wir das nicht wollen und die Reise aktiv in die Hand nehmen wollen und sagen: "Hey in 2020 sind wir der beste und der grösste Dev-Laden.". Und eigentlich war mein Gedanke "Dev-Ops-Laden". Wir haben auch vereinbart mit unseren Mitarbeitern: "Hey, die Ansage ist und die Leute müssen zeigen, dass sie bereit sind zu lernen und das dann auch machen." Sonst geht das natürlich nicht. Und am Anfang lief das eigentlich so – weil wir konnten nicht einfach sagen, dass wir den Laden mal zumachen für zwei Jahre: "Sorry, we're closed,

weil wir transformieren.". Das geht natürlich nicht (lacht). Wir müssen liefern, wir müssen lernen, wir
20 müssen transformieren, aber auch ernten. Und diese vier Punkte eigentlich immer gleichzeitig. Und
sobald es schwierig wird, ist immer die Haupthypothese: Fokus zurück auf Liefern. Und am Anfang
22 hat jeder gesagt: "Hey, das ist schwierig. Liefern und dann auch noch Ernten.". Weil am Anfang haben
wir gesagt, dass wir mindestens 30% effizienter werden müssen. Man hat jetzt gelernt, dass das
24 eigentlich überhaupt nicht so schwierig war gleichzeitig zu tun. Am Anfang war das für die meisten
MA so, dass sie sich gefragt haben, wie das Ganze überhaupt funktionieren soll. Dann haben wir mal
26 angefangen mit bimodaler IT, das bedeutet, sehr starker Fokus nehmen auf "Liefern". Teile von
unserem Geschäft konnten wir schon in einen digitalen Modus bringen. Das waren eigentlich zwei
28 Modi. Die eine Seite haben wir (???) genannt. Das andere war dann die digitale Seite und haben
angefangen zu lernen in digital. Noch immer Liefern. Wir hatten damals hier so Ziele: "Hey, wenn wir
30 mal in 2020 können wir vlt. so 60-70% digital machen und es wird immer grösser.". Wir haben dann
2017 gelernt, dass das überhaupt nicht so ist und in 2018 haben wir dann direkt anfangs Jahr schon
32 alles auf Dev-Ops-Modus umgestellt. Und das bedeutet – ich komme hier noch drauf (…). Wir haben
jetzt eigentlich nur noch Dev-Ops-Teams. Wir haben auch nicht mehr die Klassiker-Einreihung,
34 sondern wir haben Basis-Systeme, (???) und Netz-Teams. Wir haben jetzt wirklich eigentlich drei
logische Cluster. Das sind so die Sammlung von den Blöcken. Aber jeder Tribe ist jetzt eingeordnet in
36 eine Large Solution oder einer Arch. Und damit hast du eigentlich Biz-Dev-Ops. Und es sollte
eigentlich keine Tribes geben, die nicht eingeordnet sind in einer Arch oder Large Solution. Damit die
38 Frage nicht aufkommt, warum man überhaupt existiert. Und es gibt natürlich noch Ausnahmen, wie
z.B. unser Billing-Tribe, weil Billing ist so etwas, das jedem nutzt und das kann man nur schwierig in
40 einer Arch oder Large Solution einteilen. Was wichtig aber ist in den Tribes hast du die Fähigkeit,
dass man sich schnell transformieren kann. Das ist eine Fähigkeit, die wir jetzt gelernt haben (…).
42 Weil wir auch sehr stark an unserer kulturellen Ebene gearbeitet haben. Wir kennen jetzt wirklich nur
noch diese drei Stufen. Wobei, Leadership und Management haben wir nur noch 5%, das war vorher
44 fast 10-12. Also statt 150 Managern haben wir jetzt nur noch 50 Lean Agile Leaders und das bist du,
wenn du entweder ein Tribe Chief bist, ein Agile Coach oder ein RTI. Also es gibt gewisse Rollen, die
46 wir als Leadership definiert haben und du bist auch wirklich Teil des Leaderships, sobald du eine
solche Rolle hast. Aber 95% unserer Mitarbeiter sind wirklich als Dev-Ops-Engineers unterwegs mit
48 Dev-Ops-Rolle. Das bedeutet, dass diese Teamebene jetzt viel wichtiger ist als Leadership. Es gibt
natürlich auch Teamleadershiprollen in einem Team-Dev-Ops-Setup. Das sind Kollegen wie PLs oder
50 Scrum-Master. Aber das sind Rollen, das sind nicht ganze Mitarbeiter, die das vollständig machen.
Meistens sind das Dev-Ops-Engineers. Und damit haben wir auch eigentlich auch diese Teamebene
52 etabliert. Die Entscheide, die Accountability liegt dort, wo auch das Know-How ist und das
Leadership ist eigentlich nur noch da, um Impenements wegzunehmen. Wir sind noch nicht komplett
54 in diesem Zustand, aber das ist so ein wenig das Ziel-Modell. Bedeutet aber auch, dass sich für
Mitarbeiter auch ganz schön viel verändert. Du musst dich als Produkte, also logisch Menschen sind
56 keine Produkte. Aber trotzdem du bist ein Brand und als Brand musst du dich in die Maturitätsstufen
bezgl. Dev-Ops- und Agile-Skills nach rechts oben entwickeln in diesem Dev-Ops-Mastery. Das
58 haben wir dann auch gemeint mit: "Hey, wenn du das schon bist, dann ist das tiptop. Aber wenn du
das noch nicht bist, dann ist es deine Accountability, dass du dich dahin entwickelst. Wir bitten da
60 ganz viele Gefässe an, wie z.B. Dev-Ops-Mastery jeden Freitag. Aber es ist eine Accountability vom
Indivdual. Dann auch Punkte, wie contigeneous improvements, sind auch sehr wichtig im Dev-Ops.
62 Und aber wichtig und das muss man lernen: "To do the right things and take actions whenever I
believe that my leaders are wrong.". Also, wenn du glaubst, dass das Leadership das nicht richtig
64 eingeordnet hat oder liegt da wirklich falsch, dann wird erwartet, dass man das auch sagt. Und
Beispiele sind, jeder hat bei einer PI-Planung ein Vetorecht. Wenn du das aber machst, musst du auch
66 mit sehr klaren Antworten kommen, warum du jetzt das willst. Und nicht: "Ich kann mich jetzt nicht
darum kümmern, weil meine Katze krank ist." (lacht). Da brauchst du bessere Argumente. Aber am
68 Ende ist so eine Transformation, die wir eingegangen sind, das war von Anfang direkt klar, das ist
wirklich eine Sache auf Menschenebene. Also Kultur, Leadership, "being agile", "being empowered",
70 "be your own brand". Das hat auch viel zu tun mit Prozessen, die neu sind. Also Scrum, Kanban,
continuuous business planning, lean portfolio management. Das sind ganz viele neue Denkansätze im
72 Kontext von – das muss man einfach lernen. Dann Organisations-Setups, wie z.B. eine Mischung von
Spotify und so Tribes und Squads das wir jetzt verwenden. Plus, wir verwenden jetzt Safe für die

ganze Skalierung. Wir organisieren uns einfach so, wie sich das Business das so wünscht. Wichtig ist aber Technologie. Man kann natürlich sehr coole Dev-Ops-Teams bauen und in sehr agile Biz-Dev-Ops-Setups eingegliedert sein, aber mit diesem Speed braucht es natürlich auch Automatisierung, es braucht aber wirklich eine IT- und Netzlandschaft, die auch mit dieser Geschwindigkeit in der Lage ist umzugehen. Darum sagen wir, dass es eine holistische Ansicht ist. Es gibt ganz viele Parameter das einzuordnen. Was aber wichtig ist in diesem Setup – wir sagen immer, dass Mitarbeiter eigentlich über drei Themen motiviert werden. Das erste ist: Wo geht es hin? Also, was ist das Ziel des Ganzen. Dafür haben wir purpose statements entwickelt. Das sind sechs oder sieben, glaube ich. Das sind nicht so viele. Ein Beispiel ist, im Kontext von quality assurance: Damit wir die Besten sind in 2020, müssen wir in 2020 klarkommen mit nur noch einer Woche (???). Dieses Jahr sind es noch drei Wochen, nächstes Jahr sind es zwei Wochen. Dieses Jahr dürfen wir nur 16 critical incidents haben. Letztes Jahr waren es 32, nächstes Jahr acht und in 2020 nur noch vier. Weil nur dann kannst du der Beste sein. Das sind so diese purpose statements, die wirklich so den Rahmen geben. Das sind Ziele, bei denen die Wirkung wichtig ist, dass wir alle vier Wochen releasen können. Es geht uns darum, ob sich die Teams weiterentwickelt haben und haben sie richtig Automation aufgebaut, hat die Kultur sich geändert, haben sie die Fähigkeiten gelernt, dass sie es überhaupt können. Diese purpose statements sind so gewählt, dass sie wirklich die Dev-Ops-Teams zwingen sich kontinuierlich zu verbessern. Und dass sie sich verbessern, ist uns viel wichtiger als das eigentliche Ziel. Z.B. haben wir auf 4-Wochen Releases gesetzt, weil wir wussten, wenn wir es acht Wochen machen, dann ändert sich nichts und wenn wir es auf zwei Wochen setzen, jetzt schon, dann kriegen sie das nicht hin und sagen: "Forget it.". Also die Ziele an sich sind mehr so: "Hey, wir müssen uns jetzt in diesem Korridor bewegen, aber was macht ihr jetzt um da wirklich hinzukommen?" und das ist viel wichtiger. Und dann muss man sich diese purpose statements sehr schlau überlegen. Das zweite, mit dem Mitarbeiter motiviert werden ist mastery. Also kann ich wirklich das machen, was von mir verlangt wird. Dafür haben wir jetzt diese Dev-Ops-Masteries am Freitag organisiert, wo wir jede zweite Woche einen Tag haben. Da kommen dann durchschnittlich so 60-80 Mitarbeiter und die trainieren wir dann wirklich auf entweder "agile skills" oder auf "Dev-Ops-Skills". Und das dritte ist "autonomy". Wir möchten wirklich eine gewisse "accountability" haben und da haben wir sehr stark auf das Dev-Ops-Charta abgezielt. Es gibt meistens noch eine vierte und das ist Geld. Aber wir haben auch eine neue Jobarchitektur definiert und damit haben wir alle unsere tausend Mitarbeiter nochmals neu eingestuft. Und die Jobarchitektur ist jetzt so, dass es nur noch Dev-Ops-Engineers gibt. Es gibt Leadership-Rollen für Teams. Aber als Dev-Ops-Engineer kannst du auf die gleiche Ebene kommen wie bei der Leadership-Rolle. Da gibt es keinen Unterschied mehr. Wenn du wirklich gut bist auf Dev-Ops, dann musst du nicht ein Leader werden, um mehr Geld zu verdienen. Umso wichtiger, dass wir kompetitiv sind. Also, alle Mitarbeiter sind neu eingegleist und damit ist das Thema Geld eigentlich vom Tisch und wir können uns auf die drei wichtigen Motivatoren fokussieren: "autonomy", "mastery" und "purpose". Und die entsprechen auch dieser holistischen Ansicht. Nun ist alles super? Nein natürlich nicht. Was wirklich gut ist – Ernten, ja wir sind wirklich fast 30% billiger. Wir haben mal gestartet mit einer cost base von fast 400 Millionen und das bringen wir jetzt runter mit 110 Millionen Einsparungen. Sind trotzdem aber schneller, agiler und besser in der Qualität. Alle diese purpose statements und diese operational excellence ist eine von diesen. Man kann sich nicht nur auf eines hin optimieren, man muss immer auch noch die anderen liefern. "Fast scaling", wir sind zwei Jahre unterwegs und es gibt ganz viele "bottom-up" Energie. Die Mitarbeiter finden diese Art und Weise zu arbeiten sehr cool, auch das Business gefällt ihnen. Weil die können wirklich jetzt ihre accountability auch viel besser leben in diesen safe set-ups. Wir merken einfach, dass es ganz viel Geschwindigkeit in dieser Transformation gibt, man muss überhaupt nicht pushen, sogar ein bisschen bremsen. Und natürlich all together, man merkt wirklich, dass es die harte Trennlinie nicht mehr gibt, die es vorher gab. Es gibt auch neue Herausforderungen, sicher auch im Business-Umfeld. Man muss jetzt alle 10 Wochen eine sehr klare Meinung darüber haben, was wir auf den Markt bringen wollen. Es sind Teams, die auf das commitment des Business warten und dann wird das in 2-Wochen-Sprints einfach geliefert. Biz-Dev-Ops bedeutet auch, dass die accountability für Qualität und Betriebsstabilität jetzt da ist und nicht etwas, dass man denkt, dass das dann ein paar am Ende machen. Also das sind jetzt wirklich wie kleine Unternehmen und da kannst du dich nicht mehr verstecken. Du musst dir überlegen, wie du deine (???) richtig verwendest. Wenn du sagst, dass wir uns bei der nächsten PI wirklich auf business features konzentrieren, dann kannst du das mal machen, aber wenn du nicht konsequent 20% auf

kontinuierliche life-cycle Themen machst, dann merkst du das du nicht weiterkommst und mal eine
130 ganze PI-Planung für Ops-Themen brauchst. Also das, glaube ich, funktioniert wirklich gut. Also ein
Bsp., das ich zeigen werde ist die Large Solution Omnichannel Experience. Das ist ein Gefäss mit
132 Mitarbeitern drin und einem Budget von ca. 60 Millionen pro Jahr und das ist wirklich, die ganze
Experience und Business-Landscape wird neu gebaut, aber sehr stark mit Business-Vertretung und
134 INI-Vertretung und das ist wirklich – ich bin da voll drinnen, ich bin da Business-Sponsor. Das ist
wirklich super. Alle 2 Wochen bekommst du über Systemthemen Informationen und das sind Dinge,
136 die wirklich passiert sind. Das ist so eine grosse Lernreise und für uns ist das, also im Kontext von
DOS, ist das die Kirsche auf der Torte, weil hier zeigen wir wirklich, ob das im DOS-Kontext wirklich
138 mit dem Skill Set-Up funktionieren kann. Was haben wir gelernt? Transformation ist auch agil. Ich
habe heute kein DOS-Board mehr. Ich treffe mich alle 10 Wochen mit meinen 50 Leadern. Ich bin da
140 wirklich PM. Ich habe den Transformations-Circle, ich habe meine Epics und alle 10 Wochen plane
ich gemeinsam mit den Agile Leaders, was die nächsten wichtigen Features sind im Kontext von
142 unserer Transformation. Wird über JIRA gemanagt und das Speichern im Backlog und da redet jeder
mit in diesem Leadership-Team. Auch die ganze Transformation ist jetzt wirklich agil. Also man kann
144 nicht verlangen, dass seine Mitarbeiter agil arbeiten, aber selbst noch in Boards oder was auch immer.
Das geht nicht, du musst das auch leben. Dann Empowerment, also being agile, also die Teamebene.
146 Dass man da wirklich accountable ist und auch diese accountability bekommt. Das hat man sich
immer gewünscht und jetzt hat man es. Und trotzdem sieht man dann im Umfragetool: "Shit, wo ist
148 mein Manager? Wer sagt mir jetzt ganz genau, was ich tun muss?". Ja und das müssen jetzt diese
Rollen von Scrum Master, Agile Coaches und POs regeln. Und dieses Empowerment bedeutet auch,
150 dass man ganz viele Themen jetzt selbst angehen muss. Wenn du jetzt sagst: "Hey, ich bin nicht
zufrieden mit der Qualität.", dann kommt nicht ein Projektleiter vorbei und sagt einem das, nein. Und
152 der Scrum Master sagt nur: "Hey Kollegen, wir haben ein Problem, weil wir sehen unser Beitrag zu
diesen Criticals ist zu hoch. Also was machen wir jetzt?". Er sagt nicht, dass wir das jetzt so machen,
154 sondern frägt, wie wir es machen sollen. So ist der Scrum Master auch nur eine Rolle, die Transparenz
darstellt. Mitarbeiter können sich dann auch nicht mehr verstecken. Die müssen jetzt Entscheide
156 treffen. Das haben sich alle immer gewünscht und jetzt muss man es auch tun (lacht). Und wir sind
accountable dafür, was wir entschieden haben. Plus, auch die agilen Prozesse ändern sich. Das heisst,
158 dass auch Mitarbeiter Mitarbeiter bewerten. Diese Struktur, wie es vorher war, mit wirklich harter
Linie – und auch wenn es Änderungen gab in den Business-Anforderungen mussten wirklich in den
160 HR-Tools die Org wieder neu abgebildet werden. Das haben wir nicht mehr. Jetzt sind wir so
aufgestellt, dass wir so mergen wie die Arch und die Large Solution das wünschen und wir nennen das
162 Barbapapa-Modell. Die haben die Fähigkeit sich anzupassen. Und das ist auch, weisst du, eine
wirklich coole Fähigkeit und für Mitarbeiter war das auch anstrengend, aber langsam verstehen sie
164 das: "Ich bin in einem Team. Ich bin ein Dev-Ops-Engineer und ich bin jetzt hier, weil hier braucht
man mehr. Und es kann sein, dass ich in zwei Monaten in einen anderen Tribe oder Squad dann
166 mitarbeite.". Aber wir haben die gleichen Dev-Ops-Tools, wir haben die gleichen Planungstools. Wir
sind T-shaped Dev-Ops-Engineers. Wenn man ein cooles Produkt ist, holt man mich auch. Und das ist
168 nicht so, dass jemand sagt: "Ok hey, jetzt möchte ich, dass du hier arbeitest.". Nein, wenn du nicht
gefragt wirst, musst du dich selbst in Richtung rechts oben in der Maturitätsstufe entwickeln. Dann die
170 Challenges. Dealing with cargo cult. Also ein Bsp., es gab so eine kleine Insel, die war ziemlich
disconnected diese Insel. Sie haben aber gesehen, dass es überall auf der Welt diese
172 Satellitenempfänger gibt und die wirklich cool sind. Und die haben dann auch mal einen gebaut aus
Bäumen und Pflanzen. Dann haben sie gemerkt, dass sie jetzt das Ding haben, es aber nichts tut
174 (lacht). Das ist so ein Bsp., es gibt viele Teams, die eine Klassestruktur haben mit Manager- und
Teamstruktur. Das sind dann Manager, die nennen wir dann Tribe Chiefs und Mitarbeiter sind jetzt
176 Dev-Ops-Engineers: voila, wir sind agil. Das nennen wir cargo cult, weil dann hast du dir das being
agile wirklich überhaupt nicht überlegt. Dann hast du aussen agil gefärbt, aber damit bist du natürlich
178 nicht agil. Management, diese 50 Lean Agile Leaders nennen wir die, die müssen anfangen sich dann
wirklich in diese Rolle eingewöhnen, auch ich. Weil du bist nicht mehr dafür da dich mit den Details
180 zu befassen. Du musst auch wirklich mit PI-Planung mit den Teams arbeiten und sie müssen sich dazu
committen. Du kannst bestimmen, dass sie das können müssen, aber das Team muss auch sagen, dass
182 es sich dazu committet. Du kannst sie nicht mehr zwingen, sondern du musst das über Transparenz
und Kontrolle steuern. Du musst ganz viel Vertrauen haben und sehr oft musst du auf Augenhöhe

überzeugen, statt zu kommandieren. Und das sind natürlich andere Fähigkeiten. Ich kann dir mal ein Beispiel geben, ich war mal in so einem Team bei einem Change auch dabei und da gab es eine kleine Planungssession. Jeder möchte da zwei Features einbringen und dann musst du das planen und die Regel war, dass jeder die Zettel nur zwei Mal anfassen durfte. Also Ankleben war eine Aktion und ich konnte dann eines noch wechseln. Und ich dachte dann, ich tue meine ganz nach links und dann der neben mir hat meine gepackt und sie nach ganz rechts geklebt. Und ich habe denn dann so angeschaut (lacht). Also ich habe auch gelacht. Ok, ich habe mir das dann angeschaut und habe auch mitgespielt und am Ende war einer wieder links von mir, aber einer war rechts. Und das Coole ist, dass nach 10 Wochen habe ich sieben Features bekommen statt nur die zwei von mir. Normalerweise habe ich nur zwei angefordert und das Team hat gemeint, dass sie eines verstehen, aber das andere überhaupt nicht. Hat man trotzdem gemacht, ich habe dann zwei bekommen am Ende und jetzt habe ich sieben bekommen und nur einer von mir. Also da ist das viel besser. Nur als kleines Beispiel weisst du, du musst anders agieren. Du bist in solchen Settings wirklich auf Augenhöhe. Applying everywhere, es gibt jetzt diese grosse Frage: Ist agile nur für diese Dev- oder Entwicklungseinheiten oder kann man das breiter ziehen? Dazu sind wir dran ein Modell zu entwickeln. Ich glaube schon, ich glaube being agile macht überall Sinn, das ist einfach eine "attitude", eine Kultursache. Doing agile, da kannst du verschiedene Dinge verwenden. Ich meine wir verwenden auf Tribe-Ebene auch kein Save, da haben wir z.B. das Spotify-Modell verwendet. Auf der zweiten Ebene, also Zusammenarbeit nutzen wir da Save, aber bei agile ist auch Holocracy sehr populär, kann man auch verwenden. Für Produkteinheiten ist design thinking eine Möglichkeit. Aber für mich ist immer wichtig, wenn du sagst ich bin agile, dann musst du auch irgendeine Form haben von doing agile. Weil nur agile denken bringt aus meiner Sicht nicht so viel. Ich glaube es ist eine Reise. Wir sind vielleicht am Weitesten voran, aber wir haben früher gestartet. Ich glaube jeder, der das wirklich will, dann sollte das aus meiner Sicht auch funktionieren. Ich glaube, wichtig ist, dass es etwas bringen muss. Agile ist wirklich Liefern, Lernen, Transformieren, Ernten. Man muss sich fragen: Was bringt das mir? Bist du jetzt schneller? Bringt das mehr Qualität? Bist du jetzt agiler? Hast du Kosten eingespart? Und wenn alle Fragen mit Nein, Nein, Nein beantwortet werden, muss man sich fragen, wieso man das dann überhaupt macht. Jetzt hast du nur Kosten generiert. Ich meine, wenn es nicht dem ganzen Unternehmen etwas bringt, finde ich das dann auch cargo cult". Dann bist du nur dabei, weil du auch cool sein musst. Ich glaube nur cool sein ist nicht die Wirkung, die wir erwarten. So das muss man immer im Auge behalten: Was bringt es der Firma, wenn du das machst? Und welche Methode du verwendest, ist dann nicht so wichtig. Das kann sogar Methode Pi Pa Po – meistens ist es wirklich common sense. Ich meine Safe sieht sehr komplex aus auf dem Bild, aber am Ende ist es wirklich common sense. Das ist, weisst du, klare accountabilities. Wenige, die entscheiden, aber die, die entscheiden, haben wirklich das Mandat Biz-Dev-Ops. Das man da die Geschwindigkeit save hat. Das bringt eine klare Struktur, die kannst du verwenden, das ist tiptop. Aber für eine Designeinheit ist design thinking eine viel bessere Methode als Safe zu verwenden. Oder ich kann mir vorstellen für die das Innovative nicht so wichtig ist, aber trotzdem das collaboration im agile Kontext, ist sicher Holocracy sinnvoll. Ich glaube in Einheiten, wo ganz viel repetitiv ist und man die Prozesse immer schneller und effizienter machen muss, dann ist lean ein sehr guter Ansatz. Ich glaube du musst das Tool verwenden, welches dann passt. Und da sind glaube ich noch viele Sachen, die – es muss wirklich Safe sein. Ich glaube es gibt andere Standards, die manchmal für das doing agile besser sind. Being agile, das ist glaube ich sehr generisch. Das hat viel mit dieser Dev-Ops-Charta zu tun. Aber nur being agile ist aus meiner Sicht nicht ausreichend. Du musst dann auch eine Methode auswählen, die Ernte bringt. Wir haben nur noch 50 Manager, wir sparen 110 Millionen ein. Wir sind schneller, wir sind kollaborativer, wir haben mehr Speed drauf. Also man muss trotzdem messbar machen ,was das Ganze bringt.

I: Was sind eure Ziele in eurer Organisationseinheit?

B: Unsere Ziele sind, dass wir die Besten sein müssen. Und wenn wir die Besten sind, dann bedeutet das auch für die Mitarbeiter, dass sie die Besten sind. Das ist dann ein Win-Win. Dann können sie auch bei Google, Amazon oder Microsoft arbeiten. Ich sage immer, dass sie dann trotzdem hierbleiben, weil man hier ein sehr breites Portfolio hat. Wir zahlen kompetitiv plus man hat einen grossen Chef (lacht). Aber, wenn ein Mitarbeiter meint, dass er es hier jetzt mal gesehen hat und zu Google geht, dann finde ich das auch cool. Aber wir sind damit auch ein sehr attraktiver Arbeitgeber

und können auch wieder neue Arbeiter anziehen. Also das Ziel ist sehr klar die Besten zu sein. Und die Besten zu sein für 2020, das ist unser Ziel, das ist gesetzt. Aber unser Ziel die Besten zu sein in 2025, das ist noch schärfer. Ich sage immer bei der Olympiade die 100-Meter zu gewinnen. Bolt hat da gewonnen mit 9.96 Sekunden. Vier Jahre später musst du 9.90 laufen wahrscheinlich. Wir kommen vielleicht auf 100-Meter mit 14 Sekunden, aber weisst du von 9.96 auf 9.90, das sieht klein aus, aber ist genauso anstrengend wie von 14 auf 9.96 Sekunden. Da haben wir dann schon ganz viele Ideen, wie wir dann immer noch die Besten sind und die Ziele sind auch nicht mehr so statisch. Die sind rollierend, wo du dich durch Lernen immer wieder verbessern musst und überprüfen musst, ob die Lerngeschwindigkeit genug hoch ist oder ob man noch schneller werden muss. Und die Besten zu sein, bedeutet auch wirklich die Besten zu sein. Das ist so global das Ziel, das wir haben.

I: Was bedeutet Führung für dich? Wie sollte sich eine Führungskraft verhalten, dass die Zusammenarbeit im Team funktionieren kann?

B: Ja dafür gibt es unsere Dev-Ops-Charta. Das haben wir auf Lean-Agile-Leadership schon erreicht. Wir sind jetzt daran die Rolle der Scrum Master zu planen. Und wir haben die Konzepte von Trainers – weil diese Kultur musst du über die ganze Organisation verbreiten – haben wir erstmal angefangen das neue Leadership-Team zu trainieren und die trainieren dann die Scrum-Master und die dann wiederum die Mitarbeiter. Sonst kriegt man die Kultur nicht bis auf Mitarbeiterebene. Es gibt auch viele Mitarbeiter, die die Scrum-Master trainieren. Manchmal ist es verkehrt rum (lacht). Aber das sind Ausnahmen. Unser wichtigstes Kapital sind diese 95% der Mitarbeiter, die wirklich etwas machen. Und die müssen dann trainiert werden auf agile Fähigkeiten und Dev-Ops Fähigkeiten.

I: Wie werden dann die Scrum-Master ausgewählt? Was müssen sie mitbringen, damit sie Scrum-Master sein können?

B: Scrum-Master ist eine Rolle. Das ist abhängig von der Maturität des Teams. Es gibt Teams, die haben das fixiert. Wenn einer sagt: "Hey, ich habe genau diese Fähigkeiten und ich kann es gut und ich mach das für euch.". Meistens ist es so eine 50% Aufgabe. Wir überlassen das den Teams. Das gehört zu accountability. Ich sage nur, dass es eine wichtige Rolle ist und dass es sie geben muss. Wie sie das machen ist ihnen überlassen. Aber die Erwartung ist, dass sie die purpose statements erreichen müssen.

I: Und wie werden die Mitarbeiter kontrolliert?

B: Wir sehen über die Transparenz, ob sie das hinbekommen. Und wenn sie das nicht hinbekommen, gehen wir vorbei und fragen, warum es ihnen nicht gelingt. "Was habt ihr für impedements und wie können wir die jetzt angehen mit euch gemeinsam, damit ihr das nächstes Mal auch könnt?". Und nicht sagen: "Ok ich sehe das, aber ich erwarte das von euch das nächste Mal besser.". Das bringt nichts. Da musst du nachfragen, warum das es bei ihnen nicht geht, wenn alle anderen das hinbekommen. "Sind eure Anforderungen anders? Habt ihr vielleicht noch ein altes System, das euch da immer noch prügelt?". Das kann hunderttausende von Gründen haben. Da musst du einsteigen und das rausfinden. Und dem Team helfen, dass sie davon wegkommen.

I: Wie geht man mit Krisensituationen um?

B: Wir hatten z.B. eine dieses Wochenende, wo wir das Bsp. hatten, dass seit Donnerstagnachmittag 16.55 Uhr hat sich unser ITM-System von der Swisscom entschieden, dass es nichts mehr macht. Und dafür gibt es dann Standard-Ops-Prozesse. Erst gehen mal die Ops-Kollegen in das Squad oder Tribe und die schauen das dann mal an, ob es nur einfache Sachen sind. Die haben dann rausgefunden, dass es nichts Einfaches ist. Dann geht es zum second- oder third-line-Support. Die sind eingestiegen und haben dann sofort gemerkt, dass etwas komisch ist und dass sie es auch nicht direkt erklären können. Dann geht es in den Eskalationsmodus, (???) wird informiert. Dann geht eine komplett vorausgeplante Kette ab. Dann werden die Lieferanten informiert und, und, und. Und dann haben wir Freitagnacht um 2 Uhr rausgefunden, was es genau war. Dann geht die Kette dann langsam wieder zurück. Und das

funktioniert eigentlich sehr gut. So die ganz exception. Das war immer so, da hat sich nicht wirklich grossartig etwas geändert. Ausser halt, dass es vorher immer nur Ops-Kollegen waren, jetzt sind es Dev-Ops-Kollegen. Und das Dev-Ops-Team hat Pikettdienst nicht nur die Ops-Kollegen, sondern die accountability ist wirklich im Team. Das Team sieht es wirklich jetzt als ihre accountability an und es ist nicht mehr so verzettelt. Und wir lösen jedes Problem innerhalb max. vier Stunden normalerweise. Und nicht durch Manager, sondern durch Fachexperten, die das lösen.

I: Was treibt dich an bei der Arbeit und was motiviert dich?

B: Das Gleiche. Was mich wirklich motiviert, so ein grosses Team wirklich auf den Boden zu bringen. Auch diese breite Sammlung an Themen, also diese holistic view. Und alles kommt auf den Tisch. Wir haben wirklich alles auf einen Haufen geworfen: HR Prozesse, job architectures, Kultursachen, andere Tools, andere Prozesse. Nichts ist mehr das Gleiche dann wie vor zwei Jahren. Und jetzt gehen wir auch die Technologie an. Also das ist sehr breit und das Coole ist, dass die Transformation wirklich von den Mitarbeitern getragen wird. Man spürt da eine enorme Energiewelle. Das hat auch dazu geführt, dass es viel schneller geht und dass wir 100% machen und nicht wie mal eingeschätzt. Wir haben mal gedacht, dass wir Ende 18 einsteigen könnten mit ca. 70% und wir konnten Anfang 18 einsteigen mit 100%. Das kommt genau daraus, dass alle mitziehen. Und irgendwann wollte auch keiner mehr wie vorher arbeiten. Alle wollten digital arbeiten. Es gab auch viele, die spontan ihre eigene Transformation gemacht haben. Merkt man vielleicht nachher, dass noch nicht alles ganz durchdacht war und man noch ein bisschen nacharbeiten muss, aber das ist wirklich cool diese Energie, die man spürt. Natürlich gibt es immer noch welche, die sich beklagen. Aber die gibt es immer. Ist manchmal nervend, wenn man solche Leute dann trifft. Aber langsam habe ich auch gelernt, dass wenn sich jemand beklagt, dann habe ich 500 Beispiele von anderen Mitarbeitern, die sich darüber nicht beklagen und ihn fragen, was sein Problem ist und dass es alle Kollegen jetzt so und so machen. Und dann sagt er: "Ja stimmt, aber ich habe noch Mühe damit?"."Wieso hast du noch Mühe damit?". Da kommst du sehr schnell auf einen Punkt. Es gibt manchmal Mitarbeiter, die uns schreiben, dass sie immer die sehr teuren (???) und immer die coolen Jobs bekommen, blablabla. Dann treffe ich den Mitarbeiter und dann merke ich, dass er überhaupt nicht versteht, was sich alles schon verändert hat. Und dass er nicht versteht, was er für Möglichkeiten er überhaupt hat da mitzumachen. Und dann merkt er, dass sich schon viel geändert hat. Ich hatte letzte Woche jemanden, der hat gemeint, dass wir keine guten Sachen im Kontext von Lehrabgängern machen. Und dann habe ich ihn gefragt, ob er weiss, wie viele, dass wir haben. "Ja viele", hat er gesagt. Ja es sind viele, wahrscheinlich so 1200, die hier rumlaufen. "Ja aber was ist jetzt dein Problem?". "Ja bei mir da oben im 4. Stock gibt es Lehrlinge, die auf Nintendo oder Playstation unterwegs sind.". "Ich habe das nie gesehen, aber wenn ich in deinen Schuhen unterwegs wäre und das sehen würde, dann würde ich mich mal dahinsetzen und auch eine Konsole nehmen. Dann würde ich sagen, wie oft machst du das und wie viele Stunden am Tag? – 4h am Tag – Und warum bist du dann hier? Ich würde zuhause spielen oder mit Freunden.". Ich würde das so machen um herauszufinden, wieso er das macht. Dieser Kerl ist 55 und sehr guter Dev-Ops-Engineer. "Warum fragst du ihn nicht, ob er mal Interesse hat, was zu lernen und vorbeikommen möchte?". Statt sich zu beklagen, sollte man sich mal interessieren, warum Leute überhaupt Games spielen und bei wem er Lehrling ist und was sein Auftrag ist und warum er trotzdem hier spielt und ob er keine anderen Ziele hat. Statt sich zu beklagen, hätte er das fragen können. Das gehört zu dieser neuen accountability. Nicht klagen, sondern mal fragen und die Diskussion suchen und dann auch die Meinung einbringen und sagen: "Hey, ich finde das nicht gut, dass du hier den ganzen Tag spielst. Das kann doch nicht wahr sein, dafür bist du nicht hier. Es sind dann immer so die kleinen Beispiele, mit denen man den Leuten sehr schnell klarmachen kann, dass man eigentlich selbst etwas machen sollte (lacht). Deine Wirkung auf diese Lehrlinge ist dann riesig, weil die dann merken: "Shit, man sieht das" (lacht). Und dann wird das schon eine Wirkung haben, da bin ich überzeugt. Aber davon haben wir noch viele Mitarbeiter, die sich mal beklagen und dann von jemandem erwarten – ich habe gesagt: "Hey, wir sind flat. Zwischen dir und mir ist eine Stufe.".

I: Wie werden die Mitarbeiter bei euch wertgeschätzt?

B: Dazu machen wir eine Studie über human capital. Wir glauben natürlich, dass wir das gut machen. Bewusst glauben wir auch, dass wir es gut machen. Eine vom HR hat jetzt fast 100 Fragen, mit denen wir versuchen herauszufinden, ob das Neue für das human capital auch wirklich besser ist. Sind jetzt weniger Leute krank? Werden die Ferien besser verplant? Gibt es mehr oder weniger Überstunden? All diese Auswirkungen. Haben wir mehr Stressfälle oder nicht? Und das machen wir jetzt gerade, um mal herauszufinden, was wir vorhaben – funktioniert es auch so. Ich finde diese Umfrage ist sehr cool, weil sie greift wirklich auf andere Facetten, die wir über andere Umfragen nicht reinbekommen. Die sind so fluffy – da bekommen wir einfach gute Werte, aber das zeigt mir nicht genau das, was ich gerne lernen möchte. Aber das ist eine wichtige Frage, weil am Ende sind es genau diese 95% auf die wir bauen. Die müssen sich jetzt besser fühlen, weniger krank sein, ihr Urlaub verplanen, usw. Team members bewerten dich. Was ein Lean Agile Leader über dich denkt, ist nicht mehr so wichtig. Ist auch wichtig, aber vorher war es nur ein Manager, der dich beurteilt. Das ist nicht mehr so. Ich glaube es ist härter jetzt, weil Mitarbeiter untereinander wissen ganz genau, wer gut ist und wer nicht und ein Manager hat meistens keinen clue. Ich glaube es wird härter. Und wenn du nach Hause gehst und wir sind ein Team von 10 und 8 dir sagen, dass du wirklich scheisse warst in diesem Jahr, dann kommt das an. Wenn der Manager das sagt, dann denkt man, dass er keine Ahnung hat. Aber jetzt kann man nicht mehr sagen, dass 8 keine Ahnung haben, die jeden Tag mit mir arbeiten (lacht).

Interview 4: SAS-CUC

I: Zu Beginn wäre es für mich für ein besseres Verständnis hilfreich, etwas über deine bisherige Arbeitszeit bei der Swisscom zu erfahren und deine Funktion, dein Aufgabenfeld näher kennenzulernen.

B: Da muss ich ausholen (lacht). Ich arbeite seit 30 Jahren bei der Swisscom. Ich habe schon die Lehre bei der Swisscom gemacht, das glaubt man fast nicht. Wenn mir jemand vor 30 Jahren gesagt hätte, dass ich in 30 Jahren noch hier arbeite, hätte ich das nie gewollt. Aber eben ich habe die Lehre gemacht bei der Swisscom. Dann bin ich nach Lausanne arbeiten gegangen, habe einen Stage gemacht in Lausanne für 1.5 Jahre um französisch zu lernen. Bin dann zurück um in der Ausbildung zu arbeiten, habe während sechs Jahren Lehrlinge in St. Gallen ausgebildet – damals waren die Regionen noch etwas anders als heute. Habe dort die Lehrlingsausbildung und Erwachsenenbildung gemacht. Habe nachher ganz kurz einen Job gehabt in einer Reorganisationsphase über Rechts- und Datenschutzthemen. Das war aber nur ca. 1.5 Jahre und dann gab es den nicht mehr. Ich habe dann eine Weiterbildung gemacht, Betriebswirtschafter. Und habe dann mit knapp 29 den St. Galler Standort übernommen im Privatkundenbereich und Chur und habe das 6-7 Jahre gemacht und bin dann weiter und habe Complaint-Management übernommen für Fixnet damals, also schweizweit mit Sitz in Sion, Bern und St. Gallen. Und parallel dazu habe ich während 4 Monaten noch die Finanzen in Zürich und Bellinzona geleitet, das war eine relativ anstrengende Zeit mit zwei Mal 60 Leuten in den Bereichen und habe das 3-4 Jahre gemacht. Und dann habe ich die Business-Kunden in St. Gallen übernommen. Ich war während 6-8 Jahren zuständig für die und nach den Business-Costumers habe ich jetzt Premium-Costumers übernommen, auch Geschäftskunden aber die hochwertigen Geschäftskunden plus Priorité-Kunden, das sind Privatkunden im hochwertigen Segment, also die, die uns mehr Umsatz bringen und VIPs, also Parlamentarier, usw., die werden in Bellinzona betreut durch ein Team. Und heute habe ich einen Bereich mit ca. 200 Mitarbeitern mit Standort in St. Gallen, Olten, Lausanne und Bellinzona.

I: Kannst du kurz erläutern, wie deine Organisationseinheit sowie dein Team strukturiert ist?

B: Wir haben 11 Teams, 10 sogenannte Advanced Teams und 1 Priorité Team mit den VIP- und Priorité-Kunden. Wir haben Teamleiter. Jeder von ihnen hat zwischen 15-25 Mitarbeiter, plus minus. Das ist etwa die Teamgrösse. Und wir haben an allen Standorten drei Teams, ausser in Bellinzona da sind es zwei Teams, ein Advanced-Team und ein Priorité-Team. Advanced ist vlt. noch ein bisschen speziell. Advanced funktioniert so, dass 20 Mitarbeiter in einem Team sind, die etwa 13000 Kunden end-to-end betreuen. Das heisst sie sind für einen Kundenstamm zuständig und nur für den eigentlich. Mit dem Ziel, dass wenn ein Kunde anruft, dass alles end-to-end erledigt werden kann. Man schafft

nicht alles, weil man nicht alle Skills abdecken kann, aber du kannst sehr viele Skills abdecken. Das Ziel ist, dass wir 90% innerhalb des Teams erledigen können. Schaffen wir heute in der Regel auch mehr oder weniger. Das ist eigentlich so die Struktur dahinter. Dass wir versuchen persönliche Betreuung mit dem Kunden zu haben und persönliche Betreuung heisst höhere Kundenzufriedenheit und höheren NPS auf gut Deutsch. Wir haben heute NPS-Werte von fast 70 Punkten. Das ist extrem hoch, das ist wirklich top.

I: Welche Werte und Normen sind dir bei der Arbeit wichtig?

B: Was ist mir persönlich wichtig und was ist mir als Organisation wichtig. Persönlich ist mir wichtig, dass man transparent ist, dass man loyal ist, dass man sich korrekt verhält, dass man sich engagiert und Herzblut hat, für das, was man macht. Das ist mir wichtig. Das ist mir aber auch wichtig in der Organisation. Also wir haben ein Motto, das heisst go for the ten. Also schau, dass du in der Bewertung eine 10 kriegst. Das soll eigentlich der Fokus im Dialog sein. Ich sage den Mitarbeitern immer, wenn ich den Call entgegennehme, wenn ich mit dem Kunden rede, am Schluss vom Gespräch will ich von dir eine 10 und tue alles dafür, dass ich eine 10 bekomme. Ich bekomme sie nicht immer und ich kann auch nicht immer 100% der Themen des Kunden abdecken, aber ich will mich klar in diese Richtung verhalten. Loyalität, Zuverlässigkeit, so das Klassische. Und ja, Ehrlichkeit und Authentizität ist mir wichtig, dass man sich nicht verstellt, sondern das sagt oder zeigt, was man ist. Und für mich ist extrem wichtig, dass man Wertschätzung lebt. Bei den Teamleitern, von mir, gegenüber den Mitarbeitern und den Teamleitern. Das kann natürlich unterschiedliche Ausprägungen haben. Das kann ein Kompliment sein, das kann eine Prämie sein, das kann aber auch nur sein, dass ich jede Woche an jedem Standort mindestens einmal bin. Das ist eine sportliche Herausforderung mit vier Standorten und mir, der auch nicht unbedingt zentral wohnt. Das gelingt mehr oder weniger. Das ist auch nicht immer einfach, aber das ist für mich auch ein Wertschätzungsthema. Das ist mir auch wichtig gegenüber den Mitarbeitern. Ich glaube, dass nur zufriedene Mitarbeiter einen guten Job machen oder machen einen besseren Job. Und ich bin überzeugt, dass auch der Kunde am Telefon einen zufriedenen Mitarbeiter spürt. Und das sieht man heute, ich glaube die Organisation ist gut aufgestellt. Die Zufriedenheit ist sehr hoch, würde ich jetzt mal so behaupten und ich glaube, dass ich das noch relativ gut spüre, wenn ich vor Ort bin und dementsprechend sind auch die Kundenwerte sehr hoch. Also die sind wirklich top im Moment.

I: Gibt es in deinem Team gemeinsame Rituale?

B: Ja haben wir einige. Also wir machen jedes Jahr an jedem Standort im Normalfall einen Grillevent. Machen wir mittlerweile auch mit anderen Organisationseinheiten zusammen. Weil hier ist auch wichtig, dass man sich an den Standorten auch ein bisschen miteinander vernetzt. Wir haben während der WM ein WM-Toto durchgeführt in der ganzen Schweiz. Wir machen jedes Jahr an jedem Standort ein Weihnachtsfest. Weihnachtsessen oder Weihnachtsfest. Je nachdem ist das mal ein bisschen grösser oder ein bisschen kleiner. Teams selber machen immer – jedes Team macht immer Ausflüge jedes Jahr. Die gehen teilweise ins Ausland, irgendwo ins Balkangebiet ein ganzes Wochenende. Und das machen diverse Teams so, finde ich gut. Und andere machen Abende oder machen ein Feierabendbier. In St. Gallen findet z.B. praktisch jeden Freitagabend ein spontanes Feierabendbier auf der Terrasse statt. Also es ist ein extremer Zusammenhalt. Das ist nicht überall gleich, aber an gewissen Standorten und in gewissen Teams wird das wirklich zelebriert. Aber auch, wenn ich an den Standorten bin und dort übernachte, schaue ich auch, dass wir mal was organisieren und die Leute mitkommen. Was ich auch mache, dass ich regelmässig die Mitarbeiter zu einem Kaffee einlade, so 45-60 Minuten, tausche mich mit ihnen aus. Das ist mir wichtig zu pflegen, um die Leute auch ein bisschen zu spüren und mitzubekommen, was so läuft. Und nicht nur im Geschäft nebendran zu sitzen, sondern halt mal zum Büro herausnehmen und in einem anderen Umfeld.

I: Was sind die Ziele deines Teams/deiner Organisationseinheit? Wie wird in deiner Organisationseinheit/in deinem Team die Vision vermittelt?

B: Ziel ist bester Service, das ist, glaube ich, generell so bei CUC. Und im Premium-Bereich sowieso. Also wir wollen der Leader sein, auch innerhalb von CUC. Das heisst wir wollen die höchsten Werte für die hochwertigsten Kunden. Das ist eigentlich unsere Vision oder mein Anspruch, den wir haben. Wie machen wir das? Es gibt diverse, also viele Aktivitäten, die laufen. Also im CUC-Bereich generell gibt es die Initiative Best Service. Best Service zielt mit diversen kleineren Aktivitäten im Jahr darauf aus, dass man einen optimalen Kundendialog und -kontakt hat. Sehr viel funktioniert über Teamleitung und Coachings. Und über das Vorleben schlussendlich. Aber das fängt bei mir an. Letztens hatten wir eine Störung und da habe ich gehört, dass ein Mitarbeiter mit einer Kundin spricht und die Kundin sagt scheinbar, dass bei ihr der Zeitpunkt gekommen ist, dass sie alles kündet und geht. Und ich höre wie der Mitarbeiter mit der Kundin spricht und dann aufhängt und ich sage ihm, er soll mir gleich die Telefonnummer der Kundin geben und habe dann ein paar Stunden später mit dieser Kundin gesprochen. Und ich glaube, du musst es vorleben, damit der Mitarbeiter auch wirklich sieht, was wirklich wichtig ist. Ja es laufen unterhalb des Jahres sehr viele Aktivitäten. An Teammeetings, ich mache jedes Jahr eine Roadshow. Ich gehe an Teammeetings vorbei und erzähle, wo wir stehen, was wir erreichen wollen und was ich von den Leuten erwarte. Ja das sind so Sachen bei denen ich denke, dass sie auch wirklich was bringen. Ein Plakat aufhängen, das bringt nicht wirklich viel. Das schaut der Mitarbeiter einmal an und nachher nie wieder. Und dann ist es immer ein bisschen ein Geben und Nehmen. Wir haben zum Bsp. auch während der WM – wir haben zwei Bildschirme im Büro, teilweise drei – und während der WM haben wir die WM-Spiele laufen lassen. Und auch das, das ist ein Zeichen der Wertschätzung auf der einen Seite. Klar, ich erwarte, dass die Leute den genau gleichen Service machen und nicht auf den Bildschirm schauen. Aber man hat dann auch die Möglichkeit mal aufzuschauen und zu sehen, wie es steht und läuft. Es sind so kleine Themen, aber wo ich dann auch intervenieren würde, wenn ich sehen würde, dass die Leute nur noch auf den Bildschirm starren. Es laufen sehr viele Aktivitäten, es gibt wahrscheinlich noch Dutzende weitere.

I: Wie geht man in deiner Abteilung mit Krisensituationen um?

B: Dann wird es angesprochen. Also es gibt diverse Möglichkeiten. Also, was wir auch schon gemacht haben oder gerade auch wieder in einem Team gemacht haben, das ist ein Teamentwicklungsworkshop. Bei dem werden mit dem Mitarbeiter gewisse Kulturthemen angeschaut und vlt. eine Charta mit den Mitarbeitern definiert: Was wollen wir überhaupt als Team erreichen? Wie wollen wir funktionieren als Team? Das ist dann eher auf Teamebene. Mitarbeiterspezifisch ist vor allem der Teamleiter im Lead und thematisiert das mit dem Mitarbeiter. Was wir machen, ist aktives High- und Low-Performer-Management. Das heisst, wir haben diese Woche besprochen und sind durchgegangen pro Team, wer der High-Performer ist und wer der Low-Performer und was die Massnahmen dahinter sind. Da gibt es diverse Massnahmen. Entweder ist es ein Low-Performer, der viel fehlt oder es ist ein Low-Performer, weil er wirklich die Zahlen aus irgendwelchen Gründen nicht bringt, welche Zahlen auch immer. Es gibt kein Mitarbeiter, der überall nur top ist. Man wird bei jedem Mitarbeiter etwas finden, wenn man sucht. Aber dort, wo man wirklich substantiell Themen hat, die Low-Performer sind lokalisiert und identifiziert worden und mit diesen wurden Massnahmen eingeleitet. Und das tracken wir auch, das kontrollieren wir dann regelmässig. Jetzt haben wir im September wieder einen Slot, wo wir schauen, was passiert ist. Und dann kann sich der Mitarbeiter verbessern über Coachings oder Schulungen, über definierte Erwartungshaltungen oder es kann zu einer Auflösung des Vertrags kommen. Also auch das haben wir alles.

I: Wie wird die Arbeit der Mitarbeiter in deiner Organisationseinheit/in deinem Team kontrolliert?

B: Wir haben Ziele dahinter, also wir haben vor allem Kundenzufriedenheitsziele. Nach den Gesprächen bekommt der Kunde eine Umfrage, eine SMS im Normalfall und kann dort ein Voting über den Kontakt mit dem Mitarbeiter abgeben auf einer 10-Skala. Er kann sagen, ob sein Problem gelöst wurde: Ja oder Nein. Und er kann die Weiterempfehlungsbereitschaft angeben, also kann ich die Swisscom weiterempfehlen oder kann ich das weiterempfehlen, was ich gerade erlebt habe. Das gibt er eigentlich ab und das sehen wir das bis auf Stufe Mitarbeiter hinab und da haben wir Ziele definiert. Sei das im Kontakt, sei das in der Lösung – nein, im NPS nicht – nur Lösung und Kontakt.

Wieso NPS nicht? NPS – also Kontakt und Lösung kann ich direkt beeinflussen, wenn man freundlich ist am Telefon und du ihm das Problem löst. Wenn aber irgendwo auf dem Markt etwas passiert, ich sage jetzt mal das mit den Datenschutzthemen, das wir Anfang Jahr hatten, da kann der Mitarbeiter nichts dafür, aber der Kunde lässt sich beeinflussen und wird bei der Weiterempfehlung einen tieferen Wert geben. Wenn z.B. – das sehen wir im SME-Bereich extrem. Die Sensibilität im SME-Bereich für Störungen ist sehr hoch. Verständlich, weil da hängen Arbeitsplätze dahinter. Wenn wir Störungen haben, dann geht der NPS in den Keller. Die Weiterempfehlung ist nicht da, aber der Kontakt bleibt. Die Lösung manchmal auch nicht, weil man viel nicht mehr helfen kann, aber der Kontakt bleibt sehr stabil. Und darum sagen wir eigentlich, dass man diese Sachen als Mitarbeiter beeinflussen kann. NPS nicht, den kann man nur bedingt beeinflussen. Aber was wir haben sind Sales-Ziele. Also wir wollen ja verkaufen, solche Ziele haben wir bei den Mitarbeitern und gewisse qualitative Aspekte, die auch als Ziele gelten. Wir gehen hauptsächlich auf qualitative Themen und weniger auf quantitative Themen. Also im SME-Bereich ist bei mir eigentlich wirklich Quality first und Performance ist auch wichtig, das schauen wir an, aber mir ist wichtiger, dass wir eine höhere Qualität und vlt. eine etwas tiefere Performance haben als umgekehrt.

I: Wird das dann monatlich angeschaut mit den Mitarbeitern?

B: Das ist auch unterschiedlich. Teils gibt es Teams, die sagen, dass sie vom ganzen Team alle Zahlen wollen, damit der Mitarbeiter sieht, wo er im Team steht. Wo es Teamleiter teilweise wöchentlich verschickt und wo es die Mitarbeiter auch wollen. Ich bin der Meinung, dass wöchentlich too much ist, weil das auch Sprünge zwischendrin gibt und ich Tendenzen sehen will. Wenn Mitarbeiter das sehen wollen, ist das OK, dann kann man das zur Verfügung stellen. Die meisten schicken oder besprechen das monatlich. Aber sicher – auch wenn das vlt. weniger passiert, kommt immer ein bisschen auf die Zeit, die man hat drauf an. Weil bei mir ein Teamleiter, der managt alles, nicht nur seine Mitarbeiter. Das heisst er managt auch den Servicelevel, er macht die Planung selbst, er ist verantwortlich für die Zufriedenheit von seinen 13000 Kunden und dann geht natürlich auch ein bisschen etwas weg. Mindestens ein- oder zweimal, also Zwischengespräch plus Ende Jahr gibt es Standortbestimmungen mit den Mitarbeitern, bei denen man schaut, wo der Mitarbeiter steht und welche Massnahmen allenfalls aufgegleist werden müssen und wie wir uns entwickeln müssen. Da gibt es immer zwei Sachen. Da gibt es den Performanceteil und es gibt den Dialogteil. Der basiert dann viel mehr auf Coachings und das sind weniger KPIs, Kennzahlen dahinter, sondern das sind wirklich Softfaktoren. Also: begrüsse den Kunden, mach einen sauberen Abschluss und mach eine saubere Bedürfnisanalyse, etc.

I: Kannst du mir kurz beschreiben, wie die Führungssituation in deiner Organisationseinheit/deinem Team aussieht und wie du persönlich die Situation einschätzt?

B: Grundsätzlich sind wir hierarchisch organisiert. Das ist so, aber wir versuchen eigentlich, dass sehr kooperativ mit den Leuten zu machen. Also ich – klar bin ich der Chef der Organisation, aber ich fühle mich nicht als Chef in diesem Sinne. Sondern ich versuche schon den Leuten auf Augenhöhe zu begegnen und mit den Leuten auch einen guten Austausch zu haben und die Leute auch zu involvieren, auch die Teamleiter zu involvieren. Und ich habe Teamleiter – und das ist mir wirklich wichtig, das zentral wichtige Kriterium für einen Teamleiter bei mir – ich will Teamleiter mit einer hohen sozialen Kompetenz. Wenn er das nicht hat, dann haben wir ein Problem, weil dann funktioniert es aus meiner Sicht nicht. Also, das Team – und eben Hotline ist nicht gleich Hotline. Also eben Hotline wie bei RBC, also Privatkunden, da ist alles zentral gesteuert, zentral geplant. Wenn ein Mitarbeiter mal frei haben will, dann muss zentral gehen. Der Teamleiter hat da nicht mehr viel zu sagen, also einfach für sein Team. Und durch das, dass wir so eine Struktur wie ein Mikroorganismus im Betrieb haben – das ist eigentlich nichts anderes als eines der ersten agilen Setups gewesen. Weil die Mitarbeiter haben unterschiedliche Skills und die Mitarbeiter müssen sich für die Kundenfälle gegenseitig im Team austauschen. Wir haben Techexperten im Team, wir haben administrativ starke Leute im Team, wir haben Leute, die gut sind im Call oder im Verkauf. Und die reden sehr stark und man sagt dann so ein bisschen, dass sie sich gegenseitig befruchten müssen und weiterentwickeln. Und das lebt sehr stark und ich sage immer, dass das nichts anderes als eines der ersten agilen Setups war.

Man hat das einfach nie so verkauft. Und das kann man nicht vergleichen mit einem Prozess, mit einer Prozessagilität. Aber de facto funktioniert das sehr stark über Interaktion im Team und durch den Teamleiter. Das ist mir vor allem wichtig, dass wir die Leute involvieren und ernst nehmen. Und ja auch die Weiterentwicklung mit den Mitarbeitern und den Teamleitern zusammen zu gestalten. Machen wir heute auch so.

I: Deiner Meinung nach, welche Eigenschaften und welches Verhalten sollte eine Führungskraft mitbringen, damit die Zusammenarbeit im Team gelingen kann?

B: Also eben das was ich gesagt habe. Also sicher eben soziale Kompetenz. Wenn du in der Führung bist, brauchst du eine hohe soziale Kompetenz. Du brauchst sehr viel Engagement. Ich brauche Leute, die durchsetzungsstark sind und die Sachen treiben können. Leute, die sehr teamfähig sind. Ich glaube das ist selbstverständlich. Und ja, die auch Leidenschaft und Herzblut für ein Thema haben. Die sich auch identifizieren können und mit Leidenschaft etwas treiben können. Ich sage immer, dass die soziale Kompetenz – das ist das, was einem die Eltern mit in die Wiege geben, wenn du aufwächst. Da kann man bedingt noch etwas dazulernen. Die fachliche Kompetenz kann ich lernen. Die Systeme kann ich lernen, das ist kein Problem, das kann jeder lernen. Jeder, der einigermassen die Voraussetzungen mitbringt. Das sind eigentlich für mich so die Basics. Was ich sicher brauche im CUC-Bereich das sind auch kommunikative Leute. Wir haben jetzt schon auch eine Teamleiterin, die nicht sehr kommunikativ ist und das macht es wirklich schwierig und da müssen wir jetzt wirklich mit dieser Person schauen wie wir weitergehen. Ja, wenn jemand nicht sicher ist vor das Team zu stehen, wenn jemand nicht sicher ist in der Kommunikation, dann ist man im CUC-Bereich vielleicht nicht unbedingt richtig. Du musst ja wegen dem nicht gleich ein Selbstdarsteller sein, aber ja.

I: Welche Interessen verfolgst du bei der Arbeit? Was treibt dich an und motiviert dich bei deiner täglichen Arbeit?

B: Das ist noch schwierig (lacht). Ich bin grundsätzlich motiviert. Also ich habe immer gesagt, wenn mir der Job mal nicht mehr gefällt, wird das der Schritt sein nach zehn Jahren mal was anderes zu machen. Aber solange ich am Morgen aufstehe und ich bin motiviert und gehe gerne arbeiten, stellt sich die Frage wie nicht. Weil die Swisscom bietet so viel an Möglichkeiten. Einfach wechseln des Wechselns Willen, das mache ich nicht. Ich bin extrem motiviert mit Leuten zusammen zu arbeiten. Das motiviert mich sehr, weil ich finde ich habe wirklich coole Leute. Wir haben lässige Teams, wir haben eine hohe Motivation – sei es bei den Mitarbeitern, aber auch bei den Teamleitern. Klar ist die Herausforderung die ganzen operativen Themen. Bei uns läuft unglaublich viel. Und ich bin einer, der das auch braucht. Also irgendwie allein in ein Büro reinsitzen und für mich irgendwie hinarbeiten, das ist nicht meine Welt. Eben ich habe gerne Leute, ich entwickle gerne etwas mit einem Team, ich diskutiere gerne Sachen mit dem Team. Ich habe den Kunden gern, ich habe den Dialog mit dem Kunden gern. Habe ich nicht mehr so viel leider heute, aber die paar Gespräche, die ich habe, die mache ich wirklich gerne und finde ich lässig. Ja und den Bereich weiterentwickeln und mal schauen, wo wir dann in 2-3 Jahren stehen und schauen, dass wir einen guten Nährboden für einen guten Service haben. Weil ich glaube auch zukünftig werden wir uns nicht mehr über die Produkte und auch nicht mehr über den Preis differenzieren – machen wir heute sowieso nicht, über den Preis differenzieren – wir werden uns über den Service differenzieren, das bin ich überzeugt. Und zwar über den Kontakt mit dem Kunden. Darum glaube ich auch, Selfcare ist gut bis zu einem gewissen Punkt. Es gibt Kunden, die schätzen es extrem – positives und negatives Erscheinungsbild einer Firma entscheidet sich sehr oft im Kontakt mit dem Kunden und da kann man sehr viel machen oder sehr viel Gutes machen. Du hast auch Verkaufschancen, die du nutzen kannst, im Dialog mit dem Kunden, die du im Selfcare-Bereich wahrscheinlich weniger hast. Also Motivation ist bei mir kein Thema, gar nicht (lacht). Die Motivation ist wirklich da, also extrem. Also wirklich auch intrinsisch motiviert. Ich bin relativ begeisterungsfähig. Relativ kann man weglassen, von dem her ist das eine gute Voraussetzung, glaube ich, um Gas zu geben. Und auch hier, ich meine, es kommt darauf an, wenn ich mit einem Lachen und mit Energie durch das Büro laufe, dann kommt das anders an bei den Mitarbeitern und sie verhalten sich auch anders, als anders. Und das ist einfach so, du musst mit gutem Beispiel vorausgehen. Und das ist auch mein Treiber, eben bei mir braucht es relativ wenig. Aber in so

grossen Bereichen – CUC, das sind auch Verschleissjobs, das muss man schon auch sehen. Also das Anspruchslevel ist sehr hoch, es sind sehr viele Mitarbeiter dahinter, die eine sehr hohe Erwartungshaltung haben. Man muss liefern, weil es taktet wirklich sehr hoch. Also du musst auch auf dich selber schauen. Das heisst gesund ernähren, viel Sport, schauen, dass man diese Energie hat. Und entsprechend kann man umsetzen. Wobei, ich mache das jetzt 20 Jahre, also kann man sagen, dass es funktioniert hat. Mal schauen, wie lange noch.

I: Wie werden in deiner Organisationseinheit/deinem Team die Kreativität und neue Ideen gefördert?

B: Ja Routine ist so seine Sache. Ja klar, gibt es natürlich Sachen, die immer wieder kommen. Aber im SME-Umfeld, in unserem schnelllebigen Geschäft ist eben vieles nicht Routine. Also der Anspruchslevel – also da, man hat immer so das Gefühl, dass Callcenter so ein bisschen einfach ist. Im SME-Bereich ist es ganz anders. Ich würde dir auch gerne mal offerieren zum in einen Call zu kommen von einem Mitarbeiter, weil da kommt jeder auf die Welt, der vorbeikommt. SME-Kunden haben sehr hohe Ansprüche und das teilweise in einer hohen Komplexität. Das sieht man immer ein wenig zu einfach und ich glaube da werden die Mitarbeiter auch immer sehr stark gefordert, das merken wir auch. Und wir kommen bei gewissen Leuten ans Limit von dem, was man effektiv machen kann. Da reden wir über den ganzen Admin- und Tech-Bereich, in dem die Mitarbeiter geschult sind, über Wireless, Wireline, über Bundle. Und meine Mitarbeiter müssen sowohl RES-Themen können, als auch SME. Weil der SME-Kunde, der hat auch RES-Produkte. Das ist wirklich relativ viel. Jetzt Kreativität, ja das ist manchmal noch schwierig. Also, was wir den Mitarbeitern natürlich sagen und wo wir sie fördern ist improve. Also sie können Massnahmen hineingeben, wenn sie sehen dass sie irgendetwas anders machen würden als wie es heute funktioniert. Dann haben sie die Möglichkeit – Improve kennst du? Improve sind einfach Verbesserungsmöglichkeiten, die man erfassen kann. Und die Mitarbeiter können dann in den Improve-Circles vorbeigehen und ihre Ideen, die sie haben mitgestalten. Das ist eigentlich der kreative Faktor. Sonst Kreativität – ja klar, kann der Mitarbeiter, wenn er kreativ ist und vielleicht auch salesaffin, dann gibt es Salesslots in den Teams, wo sie Aufgaben bekommen, wo man sagt: "Hey, überlege dir mal, wie man das Team, deine Kollegen auch auf dein Level bringt?". Und dann kann man seiner Kreativität schon freien Lauf lassen. Man kann an einem Teammeeting etwas bringen, irgendein Wettbewerb machen oder was auch immer. Das machen wir auch viel. Sonst schwierig natürlich, es ist ein Callcenter, das ist so. Aber die Möglichkeit, wenn jemand kreativ ist, dann kann man das auch bis zu einem gewissen Punkt auch ausleben.

Interview 5: INI-DOS

I: Zu Beginn wäre es für mich für ein besseres Verständnis hilfreich, etwas über deine bisherige Arbeitszeit bei der Swisscom zu erfahren und deine Funktion, dein Aufgabenfeld näher kennenzulernen.

B: Genau, also heute meine Funktion ist, ja man nennt es Head of Foundation oder Head of Dev-Ops-Foundation. Das ist eine Linienführungsfunktion, aber in einem agilen Kontext, wo wir gewisse transfersale Funktionen, die für die Applikationsentwicklung relevant sind, also namentlich ist es Release-Management, Testing, Tooling, aber auch Agile Coaching und Training. Also alles das, was für alle oder viele unserer Dev-Ops-Teams dann relevant ist. Das mal übergreifend zu meiner Führungstätigkeit. Das ist eine Funktion, ich habe aber auch andere Rollen, bin ja auch Teil der Leadership des INI-DOS Bereichs insgesamt. Dort fokussieren wir uns eben sehr stark auf eben transformational leadership, wo wir das System immer weiterentwickeln und auch Kultur in Richtung Agilität da weitertreiben, die Maturität steigern. Und ich bin dann drittens noch Teil des neuen "agile centre of excellence", das wir eben auf Swisscom-Ebene etabliert haben, über alle Swisscom-Bereiche hinweg. Und schauen dann auf die Swisscom-Transformation, die ja so drei Säulen hat: Agilität, Simplicity und Kundenorientierung. Wobei ich finde, dass man das eh noch ein bisschen besser zusammenführen kann, aber jetzt für den Teil Agilität schauen wir jetzt, dass es ein übergreifendes Allignment gibt und dass die ganzen Fortschritte passieren, die wir da brauchen, um da wirklich aus der Agilität für Swisscom da was rauszuholen. Und ich begleite so die Transformation, Agile Dev-Ops, so seit 2015 dann mit, also aktiv. Wo ich dann auch die Reise miterlebt habe mit allen

Schwierigkeiten und guten Sachen, die da passiert sind. Und habe in der Zeit halt diese Aufgaben da in immer wieder anderen Kontexten wahrgenommen.

I: Kannst du kurz erläutern, wie deine Organisationseinheit sowie dein Team strukturiert ist?

B: Ich habe da eine Präsentation, die ich öfters verwende. Vielleicht hilft es, wenn wir uns ein wenig daran orientieren. "Structure follows strategy", weil für uns ist ein ganz wichtiges Element, dass wir sagen, dass unsere Organisation muss sich aus dem strategischen Kontext ergeben und nicht umgekehrt. Und wir hatten halt bis 2015, als wir gestartet haben, so die klassische hierarchische Organisation mit Unit/Departements und Teams mit Teamleads und da hat es halt ganz funktionale Silos, die einfach in der normalen hierarchischen Logik auch mit Führungskräften ausgestattet waren. Dann sind wir ab 2016, zum 1.1.2016 sind wir in dieses bimodale Setup – erstmal nur für die Applikationsentwicklung reingegangen – dort haben wir dann gesagt, dass es einen Core-Bereich gibt, der auch noch so hierarchisch organisiert und strukturiert war und wir steigen aber ein in den digital Bereich, also ein Teil der Organisation und dann auch ein immer grösserer Teil der Organisation ist hier reingegangen. Und eben in Tribes haben wir agile, flache Hierarchien und mehr Team-Empowerment, mehr Flexibilität und weniger Linienführung, also sehr flache Hierarchien. Also da gab es dann einfach einen Tribe Chief jetzt als Führungskraft und der Rest war Team. Und dort haben wir so den ersten Schritt gemacht in Richtung Hierarchieabbau und Hierarchiereduktion, mehr Eigenverantwortung und teamzentrische Setups. Und den Bereich, den ich heute noch führe, der war damals kleiner und jetzt ist er grösser geworden. Der Foundation-Bereich war noch ein bisschen dazwischen. Dann haben wir hier aber noch den Ops-Teil, also den betrieblichen Teil mitreingenommen, erstmals als Block-Move und sind dann – dann haben wir gesehen, dass wir diese Trennung eigentlich nicht mehr brauchen. Wir haben jetzt gelernt, wie agil funktioniert. Wir wenden das überall an und sind dann in eine Organisationsform gegangen, die wirklich agil und Dev-Ops komplett macht. Also wir haben dann nicht mehr bimodal, also nicht mehr getrennt zwischen alt und neu, sondern alle in die gleiche Richtung. Und wir haben uns dann so ein paar Prinzipien definiert. Wir haben gesagt, dass wir nicht mehr so technisch und plattform-orientiert sein wollen, sondern stärker produkte-orientiert. Wir wollen uns mehr auch nach den Business- und nicht mehr nur nach den IT-Bedürfnissen aufstellen. Wir wollen auch möglichst viel Autonomie haben. Das heisst, wir müssen uns entkoppeln. Wir wollen lean structure haben die 5%. Ist etwas, was wir gesagt haben, dass wir weniger Führungskapazität drin haben wollen, also weniger explizite und formelle Führung, weniger Management. Und haben dann von ca. 10% auf ca. 5% reduziert. Und haben dann auch gesagt, dass wir möglichst viel dezentral machen und zentral halt da, wo es wirklich was bringt und einfach auch agil und Dev-Ops for everyone, was sowohl die Methodik als auch die Kultur betrifft. Und dann haben wir gesagt, dass wir die Teams und die Tribes wirklich ins Zentrum dieser Organisation stellen und alles andere ist Beigemüse. Und eben möglichst wenig von dem Beigemüse. Und wir wollen aber auch adaptierbar und anpassungsfähig sein, wenn sich Business-Bedürfnisse und die Marktlage verschieben. Da müssen wir auch die Fähigkeit haben die Organisation wieder flexibel anzupassen. Das Ganze ist nicht mehr als statische, hierarchische Struktur zu verstehen. Und aus diesen Prinzipien haben wir dann so die Organisation abgeleitet. Also wir haben natürlich Business-Ziele und Design-Prinzipien und aus dem haben wir dann eben "structure follows strategy" gesagt. Was ist die Struktur, die das, was wir uns wünschen, erfüllt. Das Bauelement im Kern sind eben die Tribes. Die bestehen einerseits eben aus vielen Teams, also das sind 50-150 Leute, je nach Kontext. Also viele Teams, da arbeiten Dev und Ops auch auf Augenhöhe, also gleichberechtigt zusammen und sind nicht mehr wie früher getrennt in Entwicklung und Betrieb, sondern zusammen. Und wir haben nur noch zwei - für diese grosse Struktur, das ist ja eine recht grosse Führungsspanne, früher waren das pro Team 20-30 Leute, heute sind es 50-100 Leute – gibt es eben zwei Führungsrollen – bewusst Rollen und nicht mehr Positionen. Und diese Positionen sind einerseits der Tribe Chief. Das ist so der, der die Aufgaben hat das Software-Engineering weiterzutreiben und der Agile Coach, der für das People Development primär zuständig ist. Die können sich natürlich aufteilen, je nach Situation und was gerade wichtig ist, aber der Schwerpunkt ist hier Software-Engineering und hier People Development. Die sind gleichberechtigt zusammen, auf Augenhöhe. Was in SAP-Systemen immer ein

wenig schwierig abzubilden ist, aber so leben wir es, wollen wir es leben. Ziel ist es auch, dass die
74 auch unterschiedliche Perspektiven einnehmen und aus den verschiedenen Perspektiven dann auch
mehr entsteht als wenn da nur einer ist aus der hierarchischen Logik, der alles vorgibt. Das soll auch
76 gegen starke Hierarchisierung – ist auch ein Akzent in die Richtung. Das war so der Kern. Was wir
dann auch gemacht haben, ist eben zu sagen, dass wir den Joblayout auch stark verändert haben. Also
78 wir hatten auch stark funktional geprägte Rollen, 50 verschiedene Jobprofile und job descriptions und
haben das dann radikal vereinfacht. Und haben gesagt, dass es diese 5% lean agile leaders for
80 organisations gibt und die haben auch den Anspruch lean agile Prinzipien zu haben, die halt die
Organisation insgesamt führen. Da haben wir 5% und deren Anspruch ist eben eine transformational
82 leadership zu leben. Also wie es jetzt z.B. der Dev-Ops-Report beschreibt. Aber die sind ja auch
immer ein wenig ähnlich die Konzepte. Wo es wirklich darum geht – also man kann denen sagen:
84 Trainer der Organisation. Also die Vision, die Inspiration, das Challenging, das Unterstützende, das
steckt da alles drin. Also das sind nicht mehr klassische Führungskräfte, die top-down Ziele vorgeben
86 und kontrollieren, sondern die sind Teil eines Leadership Teams, was diese transformational
leadership lebt. Dann gibt es ungefähr 10% dieser lean agile leaders for teams, das sind diese
88 Fachführungskräfte und nicht mehr Linienführungskräfte. Das sind vor allem so product owners – das
sind ganz ganz wenige Teamleader noch, die für bestimmte Funktionen übriggeblieben sind. Aber da
90 reden wir von drei oder so. Und alles andere sind Dev-Ops-Engineers, die natürlich auch
Maturitätsstufen haben, je nach Skills und Erfahrung, usw.. Aber letztendlich unterscheiden wir uns
92 nicht mehr und haben einfach die Maturitätsstufen, damit du auch ein Karrieremodell drin hast. Und
wir haben auch gesagt, dass du hier karrieretechnisch aufsteigen kannst wie hier oder hier. Das heisst,
94 du bist nicht gezwungen von hier mal einen Karriereschritt hierhin zu machen, sondern du kannst
diesen fachlichen Karrierepfad durchziehen. T-shaped, das heisst, man sollte sich möglichst breit
96 aufstellen und nicht nur eine Sache machen. Und wir haben auch so ein Kompetenzmodell dazu
entwickelt, das dann aufzeigt, was dann so die Skills dazu sind, die man braucht. Und das ist die
98 grosse Masse an Leuten, die das produktive Reservoir sind. Und mit dem haben wir dann die
Organisation insgesamt durchdesignt, wo wir gesagt haben, dass es diese Tribes gibt, die alle nach
100 dem Schema aufgebaut sind, das ich am Anfang gezeigt habe. Und es gibt um Tribes herum noch
diese Tribecluster, weil einfach das sonst zu gross ist. Und diese Clusterleads, also ich bin einer von
102 ihnen, die haben eben diese transformational leadership Aufgabe für ihre Bereiche. Die sollen die
coachen, transformatorisch betreuen, aber die sind nicht hierarchische Leader oder sollen zumindest
104 nicht als solche agieren. Das gelingt dann mal besser und mal schlechter, aber das ist zumindest der
Anspruch. Und von diesen Clustern haben wir eben insgesamt vier, also drei, die wirklich
106 produktorientiert wirklich aufgestellt sind und einer, der mehr die Services anbietet, also der
Foundation-Bereich. Das bin ich (lacht). Wo die übergreifenden Funktionen, die ich genannt habe,
108 gebündelt sind, also Service im Wesentlichen. Also beispielsweise Jira als Tool ist da drin. Und das ist
effizienter, wenn wir das einmal machen, als wenn jeder Tribe oder jeder Cluster das selber baut. Oder
110 auch Testing, weil auf Prozessebene noch Tests gemacht werden müssen oder Releasemanagement.
Das machen wir einmal und nicht dreimal oder fünfzehn Mal. Das ist so die Logik von unserer
112 Organisation und die ist auch bewusst so dargestellt, weil wir eben nicht mehr so diesen
hierarchischen Flavour da drinhaben wollen, auch in der Darstellung. Nicht, dass einer weiter oben
114 und einer weiter unten steht, sondern es sind bewusst diese Kreise, wo die Leute in der Mitte irgendwo
sind und nicht mehr oben und unten nach einer hierarchischen Logik unterschieden wird. Ist auch ein
116 kommunikativer Akzent natürlich. Was wir auch haben ist noch ein Transformation Circle, wo wir
gesagt haben, dass wir zwar alle recht grosse Autonomie haben, aber wir auch den Teil Allignment zur
118 Balancierung brauchen. Das heisst wir kommen alle 10 Wochen hier zusammen im Transformation
Circle mit Leuten aus allen Bereichen und schauen eben auch, wie wir in der Transformation
120 vorankommen, was sind die transformation features, die wir hier alle gemeinsam aufbringen müssen.
Und so kriegen wir auch das "Allignment", Orientierung und Vision, die immer wieder miteinander
122 abgeglichen werden. Und mit den Business-Partnern arbeiten wir so zusammen, dass sie ihre eigene
Organisationsform. Die ist mal hierarchischer, mal weniger hierarchisch. Da möchten wir auch kein
124 Einfluss darauf nehmen. Aber die binden wir über Safe, also das Scaled Agile Framework – gestalten
wir dann ablauforganisatorische Zusammenarbeitsmodelle, wo dann halt Biz und Dev und Ops in
126 sogenannten Release-Trains und Solution-Trains zusammenarbeiten. Das sind keine
aufbauorganisatorischen Verhältnisse, sondern einfach virtuelle Konstruktionen, die die

Zusammenarbeit dann bereichsübergreifend gestalten und von denen entstehen dann immer mehr. Also wir versuchen wirklich möglichst viele solche Dinge. Das heisst es entsteht damit auch ein Verantwortungs- und ein Stück weit auch ein Machtshift. Wo wir sagen, dass das eigentlich die sind, wo die Musik spielt und die aufbauorganisatorischen Einflüsse nehmen da ab. Und das ist so die Logik dann, was so aus den Prinzipien am Anfang als Organisation dann letztendlich entstanden ist.

I: Welche Werte und Normen sind dir bei der Arbeit wichtig?

B: Ja, ich meine, die ergeben sich ja ganz schön aus dieser transformational leadership, an der versuche ich mich natürlich entlangzuhangeln. Also, was ist mir besonders wichtig, persönlich, das ist sicherlich das Vertrauen. Also jetzt auch im Leadership-Team, im Foundation-Bereich – ich würde nie jemanden irgendwie kontrollieren, sondern wir versuchen wirklich vertrauensvoll auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Keiner muss da kontrollieren, man muss sich aufeinander verlassen können. Aber mit dem verbunden ist auch, dass wir sehr ehrlich und auch Klartext miteinander reden. Also im Sinne von Feedback-Kultur. Also Vertrauen heisst für mich auch, dass wir uns auch mal fetzen oder inhaltlich streiten können und trotzdem auf persönlicher Ebene respektvoll miteinander umgehen. Es braucht für mich eine gute Balancierung zwischen Vertrauen, inhaltlicher Konfrontation – damit wirklich auch eine gute Lösung entsteht und damit wir auch Klartext reden und ehrliches, offenes und manchmal auch unangenehmes Feedback geben. Aber nur so kommen wir auch persönlich weiter. Und auf der anderen Seite muss das immer noch so sein, dass wir auf der persönlichen Ebene respektvoll und nicht verletzend miteinander umgehen, sondern wissen, dass da auch Menschen dahinterstehen, die alle ein Recht haben eine Umgebung zu haben, in der sie sich auch ein Stück weit wohlfühlen können. Das ist mir wichtig. Was mir auch wichtig ist, ist dass – ich betrachte eben auch meine Führungsverantwortung als Ehre einerseits und auch nicht als selbstverständlich. Sondern ich möchte als Führungskraft auch immer meinen Wert beweisen. Und nicht sagen, dass ich jetzt einfach eine Position bekommen und die mir zuarbeiten müssen und meine Ziele abarbeiten, die ich ihnen gebe, sondern ich finde, dass jede Führungskraft ihren eigenen Wert immer wieder zeigen und beweisen muss. Und dieser Wert besteht darin, dass ich sehe, dass denen das hilft. Dass sie sich weiterentwickeln, dass ich ihnen helfe bestimmte Hindernisse aus dem Weg zu räumen, dass ich ihnen Perspektiven öffne, wo sie vielleicht im eigenen Kontext – nicht weil ich schlauer bin, sondern weil ich vielleicht einfach eine andere Sichtweise einnehmen kann. Und ich muss immer das Gefühl haben, dass denen das was bringt, was ich da tue und wie ich mit ihnen zusammenarbeite. Sonst wäre ich selber nicht zufrieden. Und das gehört für mich auch zu dieser transformational leadership. Das heisst nicht, dass ich den ganzen Tag rumlaufen muss und maximal viel Wertschätzung entgegen bringen muss. Die gehört natürlich auch dazu klar – sondern das kann manchmal durchaus ein hartes Challenging und Kritisieren sein, da wo es nötig ist. Und das ist für mich einfach eine Balancierung. Aber ja, wie gesagt, für mich wichtig, dass ich es nicht als Selbstverständlichkeit betrachte eine Position zu haben, sondern ich habe eine Leadership-Rolle, die mit Aufgaben, Verpflichtungen verbunden ist und die sich auch immer wieder beweisen und ihren Wert beweisen muss. Wenn ich nicht aufzeigen kann, wofür ich meine Kohle bekomme jeden Monat, dann habe ich es einfach auch nicht verdient. Von der Attitude her (lacht).

I: Gibt es in deinem Team gemeinsame Rituale?

B: Also, was wir gemacht haben – also, die Rituale, die wir haben, die ergeben sich weitgehend aus der agilen Arbeitsweise. Da hast du so Dinge wie Spin-Planning, du hast Retrospektiven. Auf Teamebene hast du dann inspect and adapt, PI-Planning und so. Die sind im Grunde durch die agile Arbeitsweise, durch das Safe-Rahmenwerk sind die weitgehend gegeben. Wir haben noch ein paar hinzugefügt für übergreifende Sachen, also Transformation Circle wäre ja eine davon, was eigentlich einem PI-Planning entspricht, aber für Transformationsdinge und nicht für Software-Delivery. Ich habe da auch mal eine Übersicht gemacht, wo wir definiert haben, welche Rituale, wo angewendet werden, weil manchmal übernehmen die auch ein wenig die Überhand und da muss man auch schauen, wie man die sinnvoll nutzt. Weil es bringt auch nichts, wenn ich ein Spin-Planning mache und dann noch fünf andere Planungsmeetings nebenbei tue. Also dann sollte ich auch meine Planungsaktivitäten auf dieses Ritual dann auch wirklich fokussieren. Weil sonst hast du da auch keine

Effizienz im System (…). Also der Anspruch ist eben: Lasst uns die Zeit im Meeting auch wirklich intelligent nutzen. Dass nicht alle in Meetings abhängen (…). Du hast eigentlich diese Liefern, Lernen, Transformieren und Ernten und je nach dem im Team, Team auf Teams, Organisator oder Linien hast du dann Rituale. Das sieht nach viel aus, aber das sind einfach die, die wir haben und jedes Team hat z.B. dann hier typischerweise daily standups, Retros. Sie haben epic-sync für diese ganze Transformationsgeschichte. Wir haben natürlich auch Zielsetzungen in der Linie und so, die wir dann quartalsmässig oder so anschauen. Also das ist so das Gesamtframework für Rituale, die wir haben. Und das Ziel ist eigentlich, dass wir möglichst alles in diesen Ritualen abfackeln und dann nicht mehr Meetings dann brauchen, sondern wir haben eigentlich Orte, wo wir alle Themen versorgt haben, die man sich so vorstellen kann.

I: Wie geht man in deiner Abteilung mit Krisensituationen um?

B: (…) Ja, kommt drauf an. Also, eine typische Krisensituation, die wir haben, ist, wenn wir unseren Rollout machen von einer Software, kann es vorkommen, dass wir grosse Ausfälle oder so haben. Im Grunde ist dann definiert, was in solchen Situationen passiert. Also es gibt eine Krisenorganisation. Es gibt auch Rollen, wie das Release-Management, die dann dort die Führung übernehmen. Ich bin schon der Überzeugung, dass man hier im Bereich der situativen Führung auch ist, wo man einfach situationsbedingt in der Krise auch ein etwas anderes Führungsmuster abspulst. Weil, du kannst jetzt natürlich nicht so eine hochdringliche Krisensituation jetzt irgendwie im Sprintmodus abarbeiten. Sondern du musst sehr schnell sein und ich sage mal in diesen Situationen hilft auch eine temporär-hierarchische Definition dessen, wie man da arbeitet. Und da meine ich jetzt nicht, dass wir dann eine hierarchische Organisation haben für die Zeit. Sondern, dass wir sagen: "Ok, wir wissen, wer in dieser Situation im Lead ist – also auch im Sinne von einer Aufgabe/Rolle." und sobald die Krise vorbei ist, kann man dann auch wieder ins Normale übergehen. Was ich feststelle, ist, was Krisensituationen schon mit sich bringen – wir haben auch andere, wo wir eigentlich agil sein wollen und wo so ein bisschen eine Dauerkrise herrscht und wo man dann immer Krise als Entschuldigung/Ausrede dafür nutzt, dass man jetzt doch nicht so agil ist oder. Das passiert schon. In diesen akuten Krisensituationen ist es gut, weil man Schnelligkeit und Klarheit braucht, aber das kann man dann mal machen für zwei Tage und dann ist das erledigt und man geht wieder zur Normalität über. Das finde ich ok, aber es gibt halt solche bei denen ist Krise oder Dauerkrise – bei denen läuft es nicht so gut – als Entschuldigung dafür genutzt wird, dass man das agile Modell, die agile Kultur eigentlich gar nicht so richtig anpackt. Und das finde ich schade, ist nicht an allen Orten so. Aber es passiert leider an dem einen oder anderen Ort.

I: Wie wird die Arbeit der Mitarbeiter in deiner Organisationseinheit/in deinem Team kontrolliert?

B: Ja, es kommt immer darauf an, was. Wir versuchen halt immer maximal von Kontrolle wegzukommen hin zu Transparenz. Die dann natürlich auch eine Art von Kontrolle auslöst, aber eine andere Art von Kontrolle. Also, ich nenne dir ein Beispiel, also, wo wir jetzt auch im Testing Probleme hatten, weil bestimmte Defekte nicht schnell genug abgearbeitet wurden und so. Das kontrolliere ich jetzt nicht in jedem einzelnen Team, aber was ich gemacht habe ist eine Transparenz an alle Tribes zu verschicken und zu sagen: Guckt mal. Das waren die Sachen, die nicht gut gelaufen sind. Und sich vor Ort dann Gedanken machen, was man tun kann, damit das insgesamt besser läuft. Also die Transparenz löst dann dezentral etwas aus. Ich werde denen nicht hinterherlaufen und fragen, ob sie das jetzt gemacht haben. Das kontrolliere ich nicht. Aber wir werden einfach im nächsten Monat wieder Transparenz bitten und dann sieht man, ob es besser geworden ist oder nicht. Und durch die Transparenz entsteht natürlich auch ein gewisser Verbesserungsdruck. Aber auch im positiven Sinne hilft Transparenz auch zu verstehen, wo man eigentlich steht. Das wissen nämlich die Leute manchmal gar nicht. Habe ich die Erwartungen erfüllt oder nicht? Oder wie schlimm ist es eigentlich in meinem Bereich? Also die Transparenz hilft dann auch sich darauf zu fokussieren, was wirklich wichtig ist. Aber sie führt auch dazu, dass man eine kleine competition auslöst. Das man sagt: "Hey bei denen läuft es gut, bei mir nicht so. Was machen die besser,was ich vielleicht kopieren kann?". Wir versuchen wirklich weg von Einzelkontrolle hin zu übergreifender Transparenz zu gehen, mit dem Vertrauen, dass die Transparenz dabei hilft die richtigen Dinge auszulösen.

I: Deiner Meinung nach, welche Eigenschaften und welches Verhalten sollte eine Führungskraft mitbringen, damit die Zusammenarbeit im Team gelingen kann?

B: Ja, also ich meine von den Eigenschaften ist es wahrscheinlich so – ich finde du brauchst relativ viel Lernbereitschaft als Führungskraft. Das ist, glaube ich, wichtig, dass du auch anerkennst, dass du nicht alles weisst und von den Leuten lernen kannst. Dass du selber auch autodidaktisch immer wieder lernen musst. Das ist dann auch immer das Eingeständnis der eigenen Ignoranz und die verbundene Lernbereitschaft ist, glaube ich, wichtig in der heutigen Zeit. Weil sich so viel verändert, kannst du gar nicht alles wissen und es gibt immer wieder Neues. Aber da muss man sich auch Zeit für nehmen. Was ich auch wichtig finde als Eigenschaft, ist die Eigenschaft der Empathie. Ich glaube, man muss immer ein gutes Gespür haben, indem man mit den Leuten redet, aber auch ein Gefühl dafür bekommt, was deren Probleme sind, ob sie zufrieden sind oder nicht. Ich glaube, dass man das aus Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen zwar ablesen kannst, aber die sind wie zu spät. Wenn du da feststellst, dass du Probleme hast, dann ist es schon ein Stück weit zu spät. Also du musst, glaube ich, immer ein gutes Gespür haben für Menschen und wie wohl sie sich da fühlen, mit dem, was sie tun. Und, was glaube ich aber auch eine Eigenschaft ist, die wichtig, ist die Konfliktfähigkeit. Wo man durchaus auch manchmal konfrontativ in Sachen reingehen muss, mit teilweise auch hartem Feedback. Man muss dann auch selber Feedback aushalten können, das gehört dann dazu. Aber du musst dich auf Konflikte einlassen, weil sie sind ja eh da. Die Frage ist, ob ich sie angehe oder ob sie unter der Oberfläche bleibe und dann irgendwann zum richtigen Problem werden. Oder greife ich die an und bin einem kontinuierlichen Feedbackmodus bevor es zum grossen Problem wird. Und diese Konfliktfähigkeit ist auch eine wichtige Eigenschaft. Eben, das Verhalten ist, glaube ich, wo auch diese transformational leadership gut beschreibt, was für ein Verhalten wichtig ist. Ich denke wichtig ist immer, dass man versucht auf der What?-Ebene – also quasi versucht den intend zu geben, aber nicht die Lösung vorzugeben. Das sind so die Klassiker. Ich muss da auch Orientierung geben können, was ich erwarte und nicht wie genau das zu sein hat. Ich denke es gehört auch ein Verhalten dazu, das eben so dieses beidhändige Führung betrifft. Dass ich wirklich einen Normalmodus habe, wo ich die Teams machen lasse und Empowerment mache. Und es gibt dann auch Situationen, Krisensituationen, schwierige Situationen, wo ich sage, dass ich reingehe. Das ist mir auch wichtig. Da sage ich, dass ich helfen will, da möchte ich mich auch intellektuell einbringen und das muss man beides parallel können. Sich raushalten und reingehen, da wo man einen Beitrag leisten kann, wo es brennt und so.

I: Welche Interessen verfolgst du bei der Arbeit? Was treibt dich an und motiviert dich bei deiner täglichen Arbeit?

B: Also mein Interesse ist sicherlich im Lernen. Also ich finde, das spornt mich an ein Umfeld, in dem ich immer wieder was Neues lernen kann. Das ist mir ganz wichtig. Was mich auch antreibt, ist, ich muss gestalten können. Also ich könnte nicht in einem festgezurrten System, was so viele constraints hat, das ich gar nichts ändern oder voranbringen kann, arbeiten. Mich treibt auch so der Gedanke des continuuous improvements an. Also, dass ich so die Überzeugung habe, dass du immer wieder besser werden kannst und auch besser werden musst. Ich glaube da sagen manche auch, dass es jetzt doch gut läuft. Und ich bin der Meinung, dass man es kontinuierlich immer tun musst. Weil, wenn du es nicht tust, dann musst du es auch tun, aber dann wird es ein grosses Ding. Und ich mache es lieber in vielen kleinen Schritten, weil dann profitiere ich auch früher. Weil von jedem kleinen Schritt profitier ich ja. Als wenn ich dann drei Jahre warte und dann muss ich halt eine riesige Reorg, eine riesige Disruption machen, weil dann so viele Probleme da sind, die ich dann gar nicht mehr in kleinen Schritten lösen kann. Also ich bin überzeugt, dass für mich fast der wesentliche Wert von Agilität, bzw. eigentlich kommt der ja aus dem Lean – dieses continuuous improvement zu machen. Immer wieder ein Stück weit besser zu werden. Das sind so Dinge, die mich antreiben. Aber natürlich auch das Coaching. Leute, nicht nur mich, sondern auch andere weiterzubringen, ihnen Perspektiven zu geben, sie zu challengen im positiven Sinne. Ihnen Dinge aufzeigen, an die sie selbst nicht gedacht hätten und sie auch zum Erfolg zu führen und sie wachsen zu lassen. Das macht sicherlich auch viel Freude, wenn man das kann und darf.

I: Kannst du kurz beschreiben, wie der individuelle Beitrag in deinem Team von der Führungskraft und durch andere Teammitglieder wertgeschätzt wird?

B: (lacht). Ich meine klar, ich glaube auch hier, dass man sehr situativ vorgehen muss, was ich auch versuche. Ich meine diese Wertschätzung – aus der Vergangenheit, wo ich einmal im Jahr ein Performance-Ranking bekommen habe. Das bringt nichts oder das ist netto eigentlich für die meisten frustrierender als dass es motivierend ist. Da versuchen wir auch, dass radikal zu vereinfachen im ersten Jahr. Ich glaube die viel wirkungsvollere Wertschätzung entsteht aus einer konkreten Situation. Die muss man erkennen, da muss ich mich äussern und die Wertschätzung äussern. Das soll dann konkret auf eine Situation abgestimmt sein und dann auch zeitnah passieren, damit es Wirkung hat. Und das kann man so als Prinzip sehen und ob das dann immer so funktioniert und ob man immer so daran denkt das zu tun, ist noch eine andere Frage. Aber das ist so das, was ich mir vorstelle, dass es konkret und zeitnah Wertschätzung gibt, wenn etwas gut gelaufen ist. Also das ist natürlich ein komplexes Thema. Das hat so viele Komponenten natürlich auch, wie man dann Performance-Prozesse auch gestaltet mit Rating, mit Bonus, usw. Aber dort versuchen wir wirklich eine starke Vereinfachung, weil eigentlich die Erfahrung der letzten Jahre gezeigt hat, dass das viel zu komplizierte Systeme sind, die im Grunde ihr Ziel, nämlich Leute zu motivieren und Leistung zu steigern, nicht erfüllt haben. Also das haben mittlerweile sehr viele Firmen erkannt, aber das ist dann immer schwierig so was zu schaffen auch richtig. Darum sage ich immer es muss konkret und situativ fassbar sein. Also diese Pauschalstatements – das hast du ja oft so auf Teamanlässen: "Hey vielen Dank für euer tolles Engagement, weiter so.". Das weiss ich ja von mir selber, das geht da rein und da raus. Da weisst du, das sagt jemand nur, weil er es sagen muss, aber das hilft nicht. Aber wenn ich sage, z.B. in der Testphase: "Hey, super Fortschritt gemacht heute, 10%, geil.", dann hat das ein Bezug zu dem, was er heute gemacht hat und das hilft ihm, glaube ich, mehr. Oder monetär kann man da beispielsweise auch mit Spontanprämien arbeiten, als irgendein Jahresbonus, wo viele Dinge zusammengefasst sind. Ich kann eine konkrete Leistung mit einem konkreten Spontanbonus belohnen und aus meiner Erfahrung hilft das den Leuten viel mehr Energie rauszuziehen. Und da geht es dann gar nicht so sehr um das Geld, sondern um die Anerkennung, die damit rüberkommt.