

### **3. Auswertung der empirischen Daten**

#### **3.1. DIE ZEIT VOR DEM WECHSEL – „VERBERGEN ODER ZEIGEN?“**

Die Zeit von der Ausschreibung bzw. der Anfrage für die Leitungsstelle bis hin zum formalen Akt des Wechsels in die Vorgesetztenposition schildern die Befragten ausführlich und mit hoher emotionaler Beteiligung. Immer wieder kommen sie auf Begebenheiten in diesem Zeitabschnitt zu sprechen, obwohl in dieser Phase der Wechsel formal noch gar nicht stattgefunden hat und in etlichen Fällen die Mitarbeitenden noch nicht darüber informiert sind. Die Ausführlichkeit dient zum einen sicherlich dazu, gegenüber der Interviewerin die Rahmenbedingungen zu verdeutlichen, in denen der Wechsel vollzogen wird und einen Kontrast für die Schilderungen aus späteren Phasen zu liefern. Zum anderen konnotieren die Befragten die Zeit vor dem Wechsel mit ihren ausführlichen und eindringlichen Erklärungen auch als eine bedeutende Phase, in der sich etwas Wesentliches für den Vollzug des Wechsels abgespielt hat.

##### **3.1.1. Vorerfahrungen**

Einige der Befragten stellen den Wechsel in die Vorgesetztenposition lediglich als einen formalen Schritt dar. Einen Schritt, der von der Organisation eher nur nachvollzogen wird, nachdem die Befragten schon länger mit Koordinations- und Führungsaufgaben betraut waren. Sie befanden sich im Team schon beträchtliche Zeit im Status hierarchischer Ungleichheit. So kann man sich fragen, ob sich in ihrem Fall im Hinblick auf die Interaktion mit den Mitarbeitenden nach dem formalen Wechsel überhaupt gravierende Veränderungen gezeigt haben.

Andere Befragte waren bis zum formalen Wechsel tatsächlich gleichgestellt und verfügten über keinerlei Vorerfahrungen mit einer Sonderstellung im Team: sie sind unter den Befragten in der Minderzahl und markieren in der Untersuchung den anderen Pol einer Linie, auf der weichere bzw. härtere Übergänge in die neue Position beschrieben werden können.

Als Vorgesetzte ohne besondere Vorerfahrungen gelten diejenigen Befragten, die nicht schon über den Kernbereich des Teams hinausgehende Aufgaben und Aufträge für die Organisation übernommen haben und deshalb im Team tatsächlich den anderen Mitarbeitenden gleichgestellt waren. Der Wechsel in die Vorgesetztenposition bedeutet für sie in verschiedener Hinsicht eine vergleichsweise große Veränderung. Verglichen mit den

Vorgesetzten, die bereits besondere Aufgaben und Funktionen übernommen hatten, übernehmen sie mehr oder weniger unvorbereitet und abrupt eine neue Rolle. Sie übernehmen neue Aufgaben und müssen sich nicht nur einarbeiten, sondern auch ihr Verhalten und ihr Handeln auf das Team hin in hohem Maße neu ausrichten. Einen solchen vergleichsweise „harten“ Übergang vollziehen die Befragten P 1, P 3, P 10 und P 12.

P 3 beschreibt die Veränderungen, die mit der Übernahme der Vorgesetztenposition für sie im Team entstanden sind und unterscheidet zwischen den Sichtweisen „kollegial“ und „geschäftlich“. Vor dem Wechsel konnte sie sich im Umgang mit den Kollegen auf das Kollegiale beschränken. Sie konnte sich bei Koordinationsproblemen für nicht zuständig erklären und die Tür ihres Büros zumachen. Jetzt als Vorgesetzte muss sie die geschäftliche Dimension mit berücksichtigen und sich mit möglichen Unvereinbarkeiten zwischen kollegialen Interessen und denen der Organisation „auseinandersetzen“. Die rückwirkende Erkenntnis, wie „wirklich total egal“ ihr die geschäftliche Dimension war, d.h. wie selbstverständlich unwissend, uninteressiert oder gar ignorant sie sich selber noch vor kurzem von den Aufgaben und der Perspektive der Leitung ferngehalten hat, löst ambivalente Gefühle in ihr aus. Sie bringt diese im Interview mit ihrer ironischen Schilderung und einem Lachen zum Ausdruck. Denn „jetzt auf einmal“ ist sie als Vorgesetzte mit ihrer eigenen vormaligen Haltung bei ihren Mitarbeiterinnen konfrontiert und stellt fest, dass es früher „natürlich viel bequemer“ war.

*B: Ja. Früher war es natürlich viel bequemer ... Früher hab ich gesagt „geh zum Chef, ich kann doch nichts dafür. Geh zum Chef! Tschüss!“ Früher hab' ich die Tür auch zu gemacht. Früher hat mich nicht interessiert, ob eine Kollegin krank wurde oder nicht. Früher hat mich nicht <lacht> interessiert, wenn eine Kollegin Urlaub hatte.*

*I: mhm*

*B: ... das war mir total ... ja, gut, eh kollegial hat mich interessiert, aber nicht geschäftlich. Das war mir wirklich total egal ... Aber jetzt auf einmal musste ich mich auch mit dem Urlaub auseinandersetzen.*

*P 3: 264 – 278*

P 1 spricht über die Zeit einige Wochen vor dem Wechsel. Früher wurden er und seine Kollegen „allein gelassen, in Ruhe gelassen“. Jetzt steht er als zukünftiger Vorgesetzter vor der Aufgabe, den Kollegen gegenüber seine Erwartungen für die zukünftige Zusammenarbeit zu formulieren und ihnen

damit „die Gelegenheit zu geben, zu wissen, wo steh ich überhaupt“. Er macht es den Mitarbeitenden „unbequem“. Er identifiziert sich bereits mit seiner neuen Rolle, steht „hinter“ dem Unternehmen und den Dingen, „die sich, die wir verändert haben“. Er hat sich bereits sozial distanziert und steht nicht mehr hinter den Kollegen, die sich „selbst“ nicht ändern können. Wie schwierig die Formulierung seiner Erwartungen an die Kollegen für ihn selbst ist, vermittelt seine Erzählweise, die inkonsistent und stockend wirkt. Angestrengt distanziert spricht er von seinen ehemaligen Kollegen als „der Andere“ und „den Menschen“, die „ein Recht da drauf (haben), das zu erfahren“. Auch von sich selber spricht P 1 mal im distanzierten und normativ fordernden „Man“, der sein Vorgehen vor sich selbst und anderen legitimiert, mal im „Ich“, mal – identifiziert mit der Firma – im „Wir“. Die Veränderung in seinem Vorgehen im Team hat er nicht als einen bestimmten Moment, sondern als „Permanent-Prozess“ in Erinnerung, der „zuerst mal länger gedauert“ hat. Dabei bezieht er sich auf eine für ihn offensichtlich ungewohnte Unterscheidung, nämlich die, Erwartungen an Mitarbeiter sowohl „im Kopf“ zu **haben** als auch sie „direkt klar zu **sagen**“. Das Mitteilen seiner Erwartungen ist ihm offensichtlich nicht leicht gefallen. In seiner Erinnerung teilt sich die Zeit in ein Damals, als er die Interaktion mit seinen Kollegen mit Befangenheit erlebt hat, die wie er betont „wirklich so war“, und ein Heute, in dem er „sich selbst befreit“ fühlt von der „Harmonierolle von früher“.

*B: wenn man mit den Menschen-klar seine Erwartungen sagt*

*I: mhm*

*B: Dass man sich selbst befreit ... Weil, man läuft damit permanent rum ... Man hat das ja im Kopf und will dem [Mitarbeiter, d.A.] ja helfen. Aber man traut sich, weil man halt noch in der Harmonierolle von früher war ...*

*I: Sie jetzt? Oder*

*B: ich, ich, ich, ich – ihm das nicht so direkt klar zu sagen*

*I: mhm*

*B: ... ne? Man hat zwar Erwartungen dann, aber dann trotzdem ist das ein Permanent-Prozess, ob der Andere die Erwartungen auch erfüllt ... Und der hat ja ein Recht da drauf, das zu erfahren ...*

*I: mhm*

*B: der kann nicht erahnen, ob ich zufrieden oder nicht zufrieden bin damit, ... und eh ... insofern ist das auch mal zuerst mal'n Prozess, das den Menschen auch zu sagen, das ... <seufzt> hat zuerst mal länger gedauert, bis man ihm das*

*mitgeteilt hat. Heute ist das nicht mehr so. Aber damals war das wirklich so, das hat mich befreit ...*

*I: mhm*

*B: und den andern hat's auch zuerst mal die Gelegenheit gegeben, zu wissen, wo steh ich überhaupt ...*

*I: mhm*

*B: (?...)*

*I: Ging's da ... eher um, also um das noch mal zu verstehen, mit dem Beurteilen, ging's da um Bewertung von Handeln ... in dieser Firma ... oder ging es ... vielleicht beides – darum, wie ... miteinander oder mit anderen geredet wird und wie die Zusammenarbeit ...*

*B: die Zusammenarbeit ... mit mir war das eigentlich weniger das Problem. Es ging da eher um Veränderung ...*

*I: mhm*

*B: die Veränderung bei den Personen selbst ... weil da Dinge sind, die sich, die wir verändert haben (?innerhalb) des Unternehmens, (? ...) die Umsetzung verantwortlich und eh ich steh auch dahinter, ... eh aber der andere konnte nicht mehr das so verändern bei sich. Das war einfach ... der konnte nicht `n Veränderungsprozess mitmachen.*

*I: mhm*

*B: Und das lag daran, die wurden vorher allein gelassen, in Ruhe gelassen*

*P 1: 427 - 494*

Die Mehrzahl der Befragten hat bereits in ihrer Zeit als Teammitglied besondere Aufgaben oder Funktionen für das Team oder im größeren Rahmen der Gesamtorganisation übernommen wie z.B. stellvertretende oder kommissarische Leitung, teamübergreifende Koordinationsaufgaben, Vertrauenslehrerin, Betriebsratsarbeit, Projektakquisition oder Qualitätsmanagement. Sie vollziehen den formalen Wechsel in die Vorgesetztenposition nicht ganz unvorbereitet. Sie waren zwar formal den anderen Teammitgliedern gleichgestellt, verfügten jedoch über Erfahrungen mit der Erledigung übergreifender und das Team als Ganzes betreffender Aufgaben sowie mit den Folgen, die sich daraus für ihre Stellung und ihr Ansehen im Team und in der Organisation ergeben. Die Befragten schildern in diesem Zusammenhang keinerlei bemerkenswerte Erlebnisse oder Probleme im Umgang mit den Kollegen. Auch von Komplikationen z.B. aufgrund eines Informationsvorsprungs oder wegen spezieller zeitlicher Erfordernisse ist nicht die Rede. Im Gegenteil: Erfahrungen mit der Stellvertretung der Teamleitung,

der Koordination abteilungsübergreifender Aktivitäten werden zwar als vorteilhaft für die Übernahme der Vorgesetztenposition bewertet, ansonsten aber mit auffälliger Zurückhaltung als „nicht Besonderes“ beschrieben. Die Befragten stellen sich eher als wenig ambitioniert dar, was ihre berufliche Karriere in der Organisation betrifft. Im Bezug auf den sozialen Status und die Interaktion im Team fällt eine durchweg bescheidene Selbsteinordnung auf, wie bei dem Befragten P 4, der sich als „ganz normales Teammitglied“ trotz seiner sehr weit reichenden Sonderaufgaben in der Organisation bezeichnet. Er formuliert lapidar „eher einen gewissen Draht zur Geschäftsführung“, der sich daraus ergeben habe. Er stellt sich nicht etwa als Teilnehmer der Betriebsleitungssitzung dar, der dort berichtet. Er „saß“ dort und man hat sich bei ihm (anstatt bei seinem unmittelbaren Vorgesetzten) erkundigt, als handele es sich um eine Art Notbehelf oder um ein vorübergehendes Phänomen.

*B: Aber das hatte keine hierarchischen Auswirkungen, es gab auch nicht mehr Geld, sondern ich saß (?) einmal in 14 Tagen mit in dem so genannten hm eh eh Betriebsleitungsteam, und hatte eh damals schon die Aufgabe, PR, Außenvertretung und Belegung der Klinik zu organisieren.*

*I: mhm*

*B: Dadurch hatt' ich aber eher einen gewissen Draht zur Geschäftsführung, weil die sich in der Regel bei mir erkundigten „wie ist die Belegung?“, statt den therapeutischen Leiter zu fragen „was macht das therapeutische Konzept?“ Das war, das hatte was mit der Interessenlage zu tun. Ansonsten war ich ganz normales Teammitglied wie alle anderen, hatte als Vorgesetzten den therapeutischen Leiter.  
P 4, 34 – 52*

Andere wie P 11 stellen ihre besonderen Aufgaben mit einem Anflug von Überdruß am normalen Alltagsgeschäft dar. Ganz so, als sei dies nur eine Erweiterung des normalen Aufgaben- und Handlungsspielraums. Als ob sich dieser irgendwie ergeben hätte und sie dem keine weitere Bedeutung beimessen als die ihre persönliche Freude an der Arbeit und eventuell einen geringfügigen Kompetenzüberschuss. Dazu passend sind sie auch nicht offensiv auf der Suche nach einer neuen Position, sondern ergreifen eine Möglichkeit, die „zufällig vorbei“ kommt. Die Kollegen werden eher nur am Rande erwähnt.