



## Masterarbeit

# Die psychologische Relevanz eines negativen Entscheidendes im Führungsassessment

Eine explorative Studie zu den Themen Bedeutung,  
Unterstützung und Entwicklung

**Theodor Schmidt**

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Hella Kotrubczik, MSc ZFH in Angewandter Psychologie

Zürich, Mai 2014

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

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

## Danksagung

Mein besonderer Dank gilt meiner Frau Bettina, ohne deren tatkräftige Unterstützung - in sämtlichen nur denkbaren Belangen - ich Familie, Arbeit und Studium nicht unter einen Hut gebracht hätte. Nun freue ich mich darauf, endlich wieder mehr Zeit für meine Familie zu haben.

Ganz herzlich möchte ich mich auch bei Doris und Otto Nasahl bedanken, die mir während der gesamten Studienzzeit beigestanden sind und uns geholfen haben, wo es ihnen nur möglich war. Darüber hinaus haben sie zusammen mit Marion Gabathuler – auch ihr ein grosses Dankeschön – die vorliegende Arbeit akribisch genau nach grammatikalischen und inhaltlichen Stolpersteinen durchsucht.

Einen grossen Dank möchte ich auch Hella Kotrubczik aussprechen, die mir in sämtlichen wissenschaftlichen Fragestellungen immer mit gutem Rat zur Seite stand. Bei der Stadtpolizei Zürich wurde ich durch Irmela Apelt, Heinz Dinkelacker und Sandra Voser unterstützt. Auch bei ihnen möchte ich mich ganz herzlich für den konstruktiven, fachlichen Austausch und ihre offenen Türen bedanken.

## Abstract

In der Stadtpolizei Zürich müssen sich Bewerbende auf eine Führungsposition einem Assessment unterziehen. Nach diesem erhält die Linie eine Empfehlung zu den Erfolgsaussichten des Bewerbenden, als Entscheidungshilfe für die Stellenbesetzung.

Mit dieser Masterarbeit sollen weitere Informationen zu Personen eruiert werden, welche im Führungsassessment keine Empfehlung erhielten. Es wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung der negative Entscheid im Assessment für sie hatte, welche Unterstützungsangebote sie sich bei der Bewerbung gewünscht hätten und welche Auswirkungen die Misserfolgsmeldung auf ihren weiteren beruflichen Verlauf hatte. Zu deren Beantwortung wurden im ersten Teil der Arbeit theoretische Grundlagen zu den für die Fragestellung relevanten Themen „Sinngestaltung in der Arbeitswelt“, „Personalentwicklung in der Polizei“, „Führungsverständnis in der Polizei“ sowie „Umgang mit Misserfolg“ aufgearbeitet. Die empirische Überprüfung der Fragestellung wurde durch ein qualitatives, exploratives Vorgehen umgesetzt. Die Datenerhebung erfolgte bei 75 Personen, die im Zeitraum von 2005 bis 2012 keine Empfehlung erhielten. Sie bekamen einen Fragebogen, der zehn offene Fragen beinhaltete, welche auf die jeweiligen Untersuchungsgegenstände (Bedeutung, Unterstützung, Entwicklung) ausgerichtet waren. Durch theoretisches Sampling wurden anschliessend sechs Personen ausgewählt und zusätzlich ein narratives Interview geführt. Die erhaltenen Daten wurden danach mit der Methode der Grounded Theory ausgewertet. Die Analyse ergab die folgenden Kategorien, welche einen Einfluss auf die Bedeutung hatten: Beweggründe für die Bewerbung (thematische, soziale, persönliche und zeitliche Dimensionen), Reaktionen auf den Entscheid (positiv, gefasst, negativ), Erklärungen für den Misserfolg (eigene Anteile, andere Personen oder das System), Sinnzuschreibungen der Ablehnung und arbeitsbezogene Bedeutung. Beim Gegenstand der Unterstützung zeigte sich, dass nur etwas mehr als die Hälfte der 53 Antwortenden ein Angebot erhalten hatten. Beinahe gleich viele Personen wünschten sich ein zusätzliches Angebot im Vorfeld und Nachgang an das Assessment. Dazu gehörten beispielsweise detailliertere Informationen zur Vorbereitung, eine ausführlichere Besprechung des Resultates oder Informationen zu Entwicklungsmöglichkeiten und Alternativen. Beim Gegenstand der Entwicklung hat sich gezeigt, dass sich bis auf wenige Ausnahmen alle Antwortenden in Form von Weiterbildungen, Jobenrichments und Jobenlargements, Führungstätigkeit oder Neuausrichtung weiterentwickelt haben. Etwa ein Fünftel der antwortenden Personen gab an, dass ihre beruflichen Perspektiven zum Befragungszeitpunkt unbefriedigend waren.

*Schlagnwörter:* Polizei, Assessment, Misserfolg, Bedeutung, Unterstützung, Entwicklung

# Inhalt

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Ziel der Arbeit .....	1
1.3	Fragestellung.....	2
1.4	Aufbau der Arbeit.....	2
1.5	Abgrenzung.....	2
2	Stand der empirischen Forschung und Erkenntnisinteresse .....	3
3	Theoretischer Bezugsrahmen.....	4
3.1	Sinngestaltung in der Arbeitswelt .....	4
3.2	Personalentwicklung in der Polizei.....	8
3.3	Führungsverständnis in der Polizei .....	14
3.4	Umgang mit Misserfolg.....	17
4	Methode .....	22
4.1	Forschungsmethodik .....	23
4.2	Forschungsprozess.....	28
5	Ergebnisse.....	32
5.1	Datenstruktur der Ergebnisse .....	32
5.2	Bedeutung des negativen Entscheides .....	33
5.3	Unterstützung beim STEP.....	41
5.4	Die weitere Entwicklung.....	50
6	Diskussion.....	56
6.1	Diskussion der Ergebnisse.....	56
6.2	Methodenkritik .....	62
6.3	Weiterführende Überlegungen und Ausblick.....	63
7	Literatur.....	64
8	Anhang .....	71

## Abbildungen

Abbildung 1. Phasen des betrieblichen Lebenszyklus .....	11
Abbildung 2. Leitende Forschungsfragen .....	24
Abbildung 3. Betriebszyklus-orientierte PE-Massnahmen .....	B

## Tabellen

Tabelle 1. Übersicht Forschungsprozess .....	29
Tabelle 2. Themenübersicht der Untersuchungsgegenstände .....	32
Tabelle 3. Übersicht Bedeutung.....	33
Tabelle 4. Massnahmen und Programme bei der Brandenburger Polizei .....	A
Tabelle 5. Übersicht des Untersuchungsgegenstandes Bedeutung.....	G
Tabelle 6. Übersicht des Untersuchungsgegenstandes Unterstützung.....	G
Tabelle 7. Übersicht des Untersuchungsgegenstandes Entwicklung .....	G

## Abkürzungen

AC	Assessment-Center
CEB	Corporate Executive Board
DHPol	Deutsche Hochschule der Polizei
GT	Grounded Theory
HR	Human Resources
KFS	Kooperatives Führungssystem
KRV	Kontrolle ruhender Verkehr
MAG	Mitarbeitergespräch
MILB	Ministerium des Innern des Landes Brandenburg
PAD	Polizeilicher Assistenzdienst
PE	Personalentwicklung
PEAK	Personalentwicklung- und Ausbildungskonzept
POB	Psychologie und Organisationsberatung
SPI	Schweizerisches Polizeiinstitut
STEP	Standortbestimmung und Entwicklungspotenzial

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

In einer gross angelegten Mitarbeiterstudie mit 20'000 Befragten in weltweit mehr als 100 Organisationen wurde aufgezeigt, dass sich fast 40 Prozent der internen Beförderungen im Nachhinein als Fehlbesetzung herausstellten (CEB, 2010).

Die Stadtpolizei Zürich ist daran interessiert, die richtigen Personen in den richtigen Funktionen einzusetzen. Aus diesem Grund hat sie ein Verfahren entwickelt, das sie „Standortbestimmung und Entwicklungspotential“ (STEP) nennt. Darin wird abgeklärt, ob sich ein Bewerber oder eine Bewerberin für die ausgeschriebene Stelle in der Führungslaufbahn eignet. Aus diesen Abklärungen erhalten die Linienvorgesetzten eine Empfehlung, welche positiv oder negativ ausfällt. Darüber hinaus erhalten die STEP-Teilnehmenden Informationen zu ihren Stärken, Schwächen und ihrem Entwicklungspotential. Der STEP besteht aus einer computer-basierten Testbatterie und einem Assessment (AC), welches durch den Dienst „Psychologie und Organisationsberatung“ (POB) und externe Dienstleister durchgeführt wird. Unterstützt wird POB durch Assessorinnen und Assessoren aus der Linie und Human Resources (HR). Je nach Führungsstufe werden unterschiedliche STEP's (1-4) angewendet, welche auf die für die Stelle wichtigen Kompetenzen angepasst sind.

Bei jedem Auswahlverfahren gibt es aber immer auch eine Gruppe von Bewerbenden, welche sich zum Bewerbungszeitpunkt nicht für eine Vorgesetztenlaufbahn eignen. Ein STEP-Entscheid bei der Stadtpolizei Zürich behält für mindestens zwei Jahre seine Gültigkeit. Die Bewerbenden erhalten aufgrund des STEP's einen Bericht, in welchem die Stärken, Lernfelder und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Eine erneute Bewerbung ist nach frühestens zwei Jahren möglich und kann nur einmal wiederholt werden.

HR hat aktuell sehr wenige Informationen zum weiteren beruflichen Verlauf dieser abgelehnten Personen. Es ist auch wenig darüber bekannt, ob die Rückmeldungen zu Stärken und Schwächen angegangen werden und wie das Befinden der abgelehnten Bewerbenden ist.

## 1.2 Ziel der Arbeit

Mit der vorliegenden empirischen Arbeit soll ein allfälliger Handlungsbedarf hinsichtlich Personalentwicklungs- und Unterstützungsmassnahmen im Vorfeld sowie Nachgang des Führungsassessments *STEP 4*<sup>1</sup> eruiert werden. Dabei soll auch elaboriert werden, was für eine Bedeutung dem Ausbleiben der Empfehlung und dem damit verbundenen Unterbruch in der Füh-

---

<sup>1</sup> STEP 4: Standortbestimmung und Entwicklungspotential der Führungsstufe 4. Dies ist die unterste Führungsstufe in der Organisation, auf welche sich die Mitarbeitenden bewerben können.



rungslaufbahn zugeschrieben wird. In diesem Rahmen sollen zudem Erkenntnisse über den weiteren beruflichen Werdegang der Bewerbenden erhoben werden. Aus den gewonnenen Informationen soll eine Handlungsempfehlung für HR abgeleitet werden.

### 1.3 Fragestellung

Mit der Zieldefinition der vorliegenden Arbeit, bietet sich die folgende Fragestellung an: Welche Bedeutung hat der negative STEP Entscheid für die Bewerbenden, welche Unterstützungsangebote hätten sie sich bei der Bewerbung gewünscht und welche Auswirkungen hatte die Misserfolgsmeldung auf ihren weiteren beruflichen Verlauf?

Im Rahmen der Datenerhebung wurde mit leitenden Forschungsfragen gearbeitet, welche den Fragebogen und die Interviews flankieren (Kap. 4.1.1).

### 1.4 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung der Arbeit erfolgt ein Blick in den Stand der empirischen Forschung mit der Beschreibung des Erkenntnisinteresses (Kap. 2). Im darauf folgenden theoretischen Bezugsrahmen wird auf die Sinngestaltung in der Arbeitswelt (Kap. 3.1), auf die Personalentwicklung (Kap. 3.2) und das Führungsverständnis bei der Polizei (Kap. 3.3) sowie den Umgang mit Misserfolg (Kap. 3.4) eingegangen. In der Beschreibung der Forschungsmethodik (Kap. 4.1) wird auf die beiden Erhebungsverfahren mittels Fragebogen und Interviews, das Aufbereitungsprozedere und die Auswertung mittels gegenstandsbezogener Theoriebildung eingegangen. Die anschließenden Ausführungen zum Forschungsprozess (Kap. 4.2) beschreiben die angewendeten methodischen Arbeitsschritte. Im Ergebnisteil wird nach einer Übersichtsdarstellung (Kap. 5.1) auf die Ausführungen in den Fragebogen und Interviews eingegangen sowie die Bedeutung des negativen Entscheides (Kap. 5.2), Unterstützung beim STEP (Kap. 5.3) und Umgang mit Misserfolg (Kap. 5.4) dargestellt. Der folgende Diskussionsteil beinhaltet die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen (Kap. 6.1), die methodische Kritik der Arbeit (Kap. 6.2) und weiterführende Überlegungen mit einem Ausblick (Kap. 6.3).

### 1.5 Abgrenzung

In der vorliegenden Arbeit wird ausschliesslich auf diejenigen Personen eingegangen, die das Assessment für die unterste Führungsstufe, STEP 4, durchlaufen haben. Auf die Führungsassessments der anderen Führungsstufen wird nicht eingegangen. Zu dieser untersten Führungsstufe gehören unter anderem Wachtchefs und Detektivpostenchefs sowie deren Stellvertreter, Vorgesetzte in Fachgruppen und Stützpunktleitende der „Kontrolle ruhenden Verkehrs“ (KRV). Im Zuge der Anonymisierung wurden spezifische Ausdrücke vereinheitlicht, die eine

Unterscheidung zwischen uniformierter Polizei, Polizeilicher Assistenzdienst (PAD) und KRV zulassen würden.

Die Ausführungen in der Arbeit setzen ein Grundverständnis im Bereich der qualitativen Sozialforschung voraus. So wird darin nicht ausführlich auf die allgemeinen Grundannahmen und Hintergrundtheorien wie Positivismus und Konstruktivismus eingegangen. Wer sich trotzdem dafür interessiert, wird eingeladen diese beispielsweise bei Flick (2012) oder Mayring (2002) nachzulesen. Ebenso wird das Internet als Erhebungsplattform<sup>2</sup> nicht weiter ausgeführt, da sich dieses mittlerweile stark verbreitet und etabliert hat.

Um einen besseren Lesefluss der Arbeit zu ermöglichen, wird für einige Begriffe nur die männliche Form aufgeführt. Die weibliche Wortform ist implizit immer mitgemeint.

## 2 Stand der empirischen Forschung und Erkenntnisinteresse

Trotz verbreiteter Meinung, dass man bei explorativem Vorgehen im Vorfeld keine Literaturrecherche zum Stand der empirischen Forschung vornehmen sollte, spricht Flick (2012) davon, dass es naiv anzunehmen sei, dass es Bereiche gebe, zu denen noch nichts publiziert worden sei. Glaser und Strauss (1967/1998; zit. nach Flick, 2012), die Begründer der beschriebenen Forderung, haben ihre Ansicht jedoch bereits vor langer Zeit revidiert. Obwohl seit mehreren Jahren am Schweizerischen Polizeiinstitut<sup>3</sup> (SPI) und an der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol) empirische Arbeiten durchgeführt werden, blieben die Segmente Umgang mit Misserfolg und Personalentwicklung (PE) in der Polizei bisher unbeleuchtet<sup>4</sup>. Auch im englischsprachigen Raum wurden keine empirischen Untersuchungen gefunden, die Antworten auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit hätten bieten können.

Es wurden einige Arbeiten gefunden, die tangentielle Themenbereiche untersuchten. Kanning (2005) berichtete beispielsweise über die Entwicklung eines computergestützten Messinstruments für die Personalauswahl in den gehobenen Polizeidienst. Darin ging er jedoch nicht auf abgelehnte Mitarbeitende ein. Moser & Kraft (2008) beschrieben in ihrer Untersuchung ein eskalierendes Commitment gegenüber Mitarbeitenden, welche die formulierten Erwartungen nicht erfüllten und trotzdem zusätzliche Ressourcen erhielten. Krone (2008) untersuchte mit Studierenden die leistungsbezogene Wirkung von Ärger und Freude nach Leistungsrückmeldungen. Es zeigte sich, dass der selbstbezogene Ärger besonders häufig erlebt wurde. Nach Ärger

---

<sup>2</sup> Weitere Einzelheiten dazu finden sich unter anderem bei Gnamb und Batinic (2010).

<sup>3</sup> Das Schweizerische Polizei-Institut hat die Aufgabe, die Aus- und Weiterbildung der Polizeiangehörigen aus der ganzen Schweiz zu gewährleisten und gibt entsprechende Lehrmittel heraus (SPI, 2014).

<sup>4</sup> Es wurde in den Datenbanken PsycInfo, PsycARTICLES, PSYINDEXplus und PubPsych nach den Begriffen Polizei, Misserfolg, Personalentwicklung, Laufbahn, Scheitern, Karriere sowie Police, failure, fail, development, progress, support und career in unterschiedlichen Kombinationen gesucht.

auslösenden Misserfolgrückmeldungen zeigten die Teilnehmenden signifikant schlechtere Leistungen bei analytischen Denkaufgaben als nach Freude auslösenden Rückmeldungen. Lageorientierte Teilnehmende zeigten nach einer Misserfolgrückmeldung grössere Leistungsbeeinträchtigungen als Handlungsorientierte. Sie empfiehlt auf der Grundlage ihrer Studie, die Vermittlung von Kompetenzen zur Regulation negativer leistungsbezogener Emotionen in die betriebliche PE zu integrieren.

Die Ausführungen über den aktuellen Stand der empirischen Forschung zeigen deutlich auf, dass in diesem spezialisierten Bereich empirische Wissensdefizite vorhanden sind. In der Annahme, dass „die Wirklichkeiten die wir untersuchen, soziale Herstellungsleistungen der Handelnden, von Interaktionen und Institutionen darstellen“ (Flick, 2012, S. 102), wird versucht, die Bedeutung der Ablehnung im STEP, mögliche Unterstützungsmassnahmen sowie die weitere Entwicklung der Teilnehmenden induktiv aus den Fragebogen- und Interviewantworten herzuleiten. Die Stadtpolizei Zürich tritt für die vorliegende empirische Untersuchung als Auftraggeberin auf.

## 3 Theoretischer Bezugsrahmen

An dieser Stelle ist anzumerken, dass keine einführende Darstellung oder Gesamtwürdigung des theoretischen Bezugsrahmens dargeboten werden kann. Es ist jedoch möglich, einzelne für die vorliegende Arbeit, relevante Blitzlichter zu setzen. Diese werden nachfolgend in den Themen Sinngestaltung, PE und Führungsverständnis in der Polizei sowie Umgang mit Misserfolg vorgenommen.

### 3.1 Sinngestaltung in der Arbeitswelt

*Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle  
nicht die Männer zusammen, die Holz beschaffen,  
Werkzeuge vorbereiten, Holz bearbeiten und  
zusammenfügen, sondern lehr sie die Sehnsucht  
nach dem weiten, unendlichen Meer.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

Um sich in der Welt zu orientieren und zu bewegen, braucht es das argumentative und das narrative Denken. Mit dem argumentativen Denken erfasst man die Fakten, allgemeinen Regeln und Gesetze der Welt. Mit dem narrativen Denken schafft man Zusammenhänge, Sinn, Orientierung und Visionen für die Zukunft. Durch logisch-wissenschaftliches Denken wurden die Gesetze der Schwerkraft entdeckt. Mit Geschichten wie denen von Ikarus und Daedalus blieb der Traum vom Fliegen erhalten, bis es gelang, diesen zu verwirklichen. Das narrative Denken wird dann eingesetzt, wenn man sich nach dem Sinn seines täglichen Handelns fragt. Geschich-

ten drücken aus, was sonst nicht kommuniziert werden kann. Argumentatives Denken hat in erster Linie mit Fakten zu tun. Auch Geschichten erzählen von ganz bestimmten Fakten, aber sie setzen sie mit ihrem Umfeld in Beziehung. Häufig liefern Geschichten auch gut verpackte Erklärungsmuster, warum bestimmte Prozesse so und nicht anders abgelaufen sind (Frenzel, Müller & Sotong, 2006). Menschen erfüllen mit der Konstruktion einer biographischen Erzählung ihren Lebenslauf mit Sinn und gewinnen dadurch Stabilität (Pongratz, 2004; zit. nach Schieck, 2010). Geschichten bleiben nachhaltiger im Gedächtnis als nüchterne Fakten, da Erzählungen die emotionale Seite in Menschen ansprechen, Hintergründe liefern und Protagonisten aufzeigen, mit denen man sich identifizieren kann. Durch Geschichten können selbst komplexe Sachverhalte auf eine anschauliche, nachvollziehbare Weise vermittelt werden (Thier, 2010). Sie fungieren unter anderem als soziale Landkarte und Orientierungshilfe, kommunizieren das Zwischenmenschliche und dienen der Interpretation von vergangenen Ereignissen und der Zukunft (Thier, 2007). Mit der Hilfe von Geschichten lassen sich komplexe Datenmengen auf das Wesentliche verdichten und schnell Entscheidungen ableiten. Geschichten bilden Muster und Strukturen, mit deren Hilfe schnell und effektiv Informationen verarbeitet werden können (Littek, 2011). Durch Erzählungen strukturieren Individuen ihre Erfahrungen und Erwartungen und entdecken Zusammenhänge bei Ereignissen. Geschichten etablieren Handelnde, ihre Rollen und versehen laufende Situationen mit Sinn (Mahadevan, 2012).

Soziale Wirklichkeiten werden nicht als etwas Statisches verstanden, sondern als Prozessgeschehen, das prinzipiell in jeder Interaktionssituation aufs Neue aktualisiert und ausgehandelt werden muss. Um soziale Wirklichkeiten zu verstehen, müssen die kommunikativen Interaktionen sinnverstehend analysiert werden (Küsters, 2006).

Die Sinngestaltung nach dem negativen Entscheid ist ein zentrales Element in der Konstituierung der Bedeutung. Die individuelle Sinnzuschreibung der Ablehnung wurde durch die eingesetzten narrativen Interviews elaboriert (Kap. 5.2.4). Im Unterkapitel „Motive, Motivation und Anreize“ wird beschrieben, wie Handlungen entstehen. In „Sensemaking“ wird erklärt, wie Sinn hergestellt wird und in „Imagepflege“ wie sich Personen nach einem Misserfolg verhalten.

#### **3.1.1 Motive, Motivation und Anreize**

Motivation ist ein Antrieb und eine Energie, die auf ein oder mehrere Ziele fokussiert ist. Die Voraussetzung für unser Verhalten liegt in unseren Motiven, welche aus Bedürfnissen entstehen. *Bedürfnisse* konstituieren sich aus unseren persönlichen Eigenschaften sowie unseren Einstellungen und Erwartungen. Neben physiologischen Bedürfnissen gibt es auch eine überschaubare Zahl von psychologischen Bedürfnissen, die als wesentlich für die berufliche Arbeit angesehen werden dürfen (Berchtold-Ledergerber, 2011). Zu diesen zählen nach Jost (2008) verfügbare

Mittel<sup>5</sup>, Sicherheit, Status, Zugehörigkeit, Leistung, Macht und Selbstverwirklichung. Maslow (1957; zit. nach von Massenbach, 2001) hat eine Gliederung nach fünf grossen Bedürfnissen vorgeschlagen, die unser Verhalten beeinflussen. Es handelt sich dabei um physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bindungsbedürfnisse, Selbstachtungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

Ermöglicht es die persönliche und arbeitsbezogene Situation ein Bedürfnis zu erfüllen, wird das Motiv kreiert. Mit der Aktivierung von Motiven beginnt der Prozess der Motivation (Berchtold-Ledergerber, 2011). *Motive* stehen für bewusste und unbewusste Wünsche und Intensionen, um bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. Sie erklären das *Warum* eines bestimmten Verhaltens (McClelland, 1985; zit. nach Dörr, 2006). Motive sind Wertungsdispositionen, die für einzelne Personen charakteristische Ausprägungen haben (Schneider & Schmalt, 2000; zit. nach Nerdinger, 2011). Sie sind dadurch auch individuell und werden beeinflusst von unterschiedlichsten Bedingungen (Berchtold-Ledergerber, 2011). Personen unterscheiden sich im Ausprägungsgrad dieser Motive und nehmen je nach dominanter Motivdisposition bestimmte situative Reize wahr und suchen Situationen auf, in denen sie diese Motive befriedigen können (Starke, 2010, S. 17). Es kann dabei zwischen impliziten und expliziten Motiven unterschieden werden. Implizite sind weitgehend unbewusste Strebungen der Persönlichkeit, während explizite Motive als vorwiegend bewusste Strebungen verstanden werden, die sich Personen selbst zuschreiben (McClelland, 1985; zit. nach Dörr, 2006). Als die drei grossen Motive werden das Machtmotiv, Anschlussmotiv und Leistungsmotiv gehandelt (Dörr, 2006).

Motive werden durch unterschiedliche Arten von *Anreizen* stimuliert (McClelland, Koestner & Weinberger, 1989; zit. nach Dörr, 2006). Als Anreize werden Merkmale in der Situation bezeichnet, die Motive anregen können und zu Verhalten führen (Nerdinger, 2011).

Durch *Motivationen* werden Ursachen und Ziele des Verhaltens erklärt. Die Richtung bezeichnet dabei die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten. Die Intensität betrifft die eingesetzte Energie und die Ausdauer gibt Hinweise auf die Hartnäckigkeit, mit der ein Ziel angesichts von Widerständen verfolgt wird (Nerdinger, 2011). Motivation kann mit Blick auf den Mitarbeitenden oder auf die Situation, in der er handelt, betrachtet werden (Heckhausen & Heckhausen, 2005; zit. nach Nerdinger, 2011).

Achouri (2011) geht davon aus, dass sich jede Person nur selbst motivieren kann, wobei er sich auf Sporttrainer bezieht. Falls dies zutrifft, stellt sich die Frage, wie das vorhandene Potenzial der Eigenmotivation im Mitarbeitenden entfacht werden kann. Als Ansatzpunkte zur Beeinflussung der eigenen Motivation und der davon abhängigen Leistung können intrinsische wie

---

<sup>5</sup> Zu verfügbaren Mittel gehören unter anderem Geld, Arbeit, Nahrung und Kleidung

auch extrinsische Belohnungen genannt werden. Zur Erfüllung der polizeilichen Aufgaben ist dadurch viel stärker auf die Selbstmotivation der Mitarbeitenden zu setzen und auch mehr darauf zu vertrauen, als es in der Vergangenheit der Fall war (Uhlendorff & Jäger, 2011).

#### 3.1.2 Sensemaking

Unter dem Begriff Sensemaking wird ein aktiver Prozess der Sinngebung verstanden (Dehm & Bormann, 2007). Weick (1985; zit. nach Sanders & Kianty, 2006) weist darauf hin, dass „informationsverarbeitende Prozesse in Organisationen eher retrospektiv erfolgen und darauf ausgerichtet sind, Ereignissen post hoc einen Sinn zu verleihen“ (S. 242). Sinngebung kann als „Prozess des handelnd Bedeutungen erzeugen“ (Groth, 2004, S. 91) beschrieben werden. Es zeichnet sich durch Enactment<sup>6</sup> aus, ist retrospektiv, basiert auf Identitätskonstruktionen und kann als fortwährender, sozialer Prozess angesehen werden, der hochselektiv bestimmte Hinweise aufgreift. Es geht dabei eher um Plausibilität als um Genauigkeit (Groth, 2004). Wenn also die Handlung dem Sinn vorausgeht und Sensemaking retrospektiv erfolgt, verliert Rationalität ihre handlungs- und entscheidungsleitende Funktion. Sie steht gleichwertig neben anderen Formen der Plausibilitätserzeugung und wird für eine nachträgliche Rechtfertigung beigezogen. Rationalität wird folglich zur Rhetorik mit deren Hilfe sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen lässt, dass man anderen sein Handeln verständlich machen kann (Weick, 2001). Erfahrungen werden im Zuge wechselseitiger Interaktionen zu kollektiven Sinninhalten zusammengefügt und schliesslich als Realitäten akzeptiert (Sanders & Kianty, 2006). Prozesse der organisationalen Sinnstiftung lassen sich anhand von sieben unterschiedlichen Merkmalen zusammenfassend charakterisieren (Weick, 1995): Identitätskonstruktion, Retrospektivität, Gestaltung mit der Umwelt, Sozialität, Permanenz, Hinweisreize und Plausibilität.

#### 3.1.3 Imagepflege

Wenn eine Person merkt, dass sie einen schlechten Eindruck vermittelt, wird sie wahrscheinlich korrektive Handlungen initiieren, um eine zufriedenstellende Definition von sich zu bekräftigen. Ein Individuum ist ständig darum bemüht, ein Image zu wahren, das vor anderen bestehen vermag. Jedes Schwanken muss ausgeglichen werden und häufig in einer Weise, dass das stürzende Selbst als ein nicht ernsthaftes Selbst dargestellt wird. Das Individuum ist so ständig um eine verteidigungsfähige Position und verteidigungsbereite Haltung bemüht (Goffman, 1982).

---

<sup>6</sup> Unter Enactment können Aktivitäten verstanden werden, mit denen Organisationen und deren Mitglieder den (Selbst-)Bezug zu ihrer Umwelt herstellen. Dabei wird die Umwelt aktiv gestaltet und bewirkt dadurch die Einwirkung der Umwelt auf sich selbst. Entgegen der klassischen Denkrichtung ist man nicht passiv den Umwelteindrücken ausgesetzt. Die Sinngebungs- und Selektionsprozesse formen das Rohmaterial der Umwelt zu dem, was es ist (Groth, 2004).

Im Aufsatz *On cooling the mark out* behandelt Goffman (1955; zit. nach Abels, 2010) das Problem, wie Individuen die eine Rolle, die ihnen wichtig ist verlieren oder nicht erreichen können, ihr Versagen akzeptieren und sich auf Restchancen beschränken. Kühlung wird dabei als ein Prozess der Anpassung an eine unmögliche Situation verstanden. Individuelle Ansprüche und Mittel sowie gesellschaftliche Erwartungen und Ziele werden wieder in ein Gleichgewicht gebracht. Dieser Prozess der Abkühlung versteht sich als Dämpfung von Erwartungen im Sinne einer nachträglichen Korrektur aber auch Vorbereitung auf Kommendes.

*Face work* beschreibt eine Strategie, die Personen einsetzen, um ein bestimmtes Gesicht zu wahren oder zu vermitteln. Dies beinhaltet einen guten Eindruck – den man glaubt zu haben – zu bestätigen, beziehungsweise einen schlechten Eindruck zu korrigieren. Bei diesem Gesicht handelt es sich um das Selbstbild, aber auch um das Fremdbild<sup>7</sup>, das ein Individuum glaubt in den Augen anderer zu haben. Selbstbild und Image können in Widerspruch zu einander geraten, weshalb das Individuum darauf bedacht sein muss, Facetten die einem gewünschten Bild widersprechen zu kaschieren (Goffman, 1952; zit. nach Abels, 2010). Dazu gehört unter anderem die Technik, die Goffman (1959) als Trennung zwischen Bühne und Kulisse bezeichnet hat.

## 3.2 Personalentwicklung in der Polizei

Nicht ganz einfach scheint die Abgrenzung zwischen PE und modernisiertem Personalwesen beziehungsweise Personalmanagement. In Polizeibehörden kursieren ganzheitliche Grosskonzepte, die darin alle denkbaren personalwirtschaftlichen Instrumente subsumieren, was nach der Ansicht von Barthel (2009a) nicht unter dem Begriff PE subsumiert werden sollte. In wissenschaftlichen wie betrieblichen Fachdiskussionen ist nach wie vor umstritten, was PE exakt ist. Häufig entstehen Missverständnisse bei der Ziehung von Grenzlinien, wie beispielsweise zwischen PE und der betrieblichen Weiterbildung (Meifert, 2013). Es gibt unzählige Definitionen, was unter PE zu verstehen ist, wobei die meisten Definitionen ausdifferenzieren, was das Wort per se signalisiert (Driller, 2002).

### 3.2.1 Definition Personalentwicklung

Die Stadtpolizei Zürich (2013b) arbeitet, in Anlehnung an Thom (2008), mit der folgenden Definition von PE:

Um Personalentwicklung nachhaltig in der Unternehmung verankern zu können und um sowohl Ziele der Organisation als auch Ziele der einzelnen Mitarbeitenden verfolgen zu können, braucht es einen mitarbeitenden- sowie einen unternehmensorientierten Zugang.

Die Unternehmung braucht Mitarbeitende, welche die Job-Anforderungen erfüllen. Die Mitarbeitenden bringen ihrerseits Fähigkeiten und Neigungen mit. Hier setzt Personalentwicklung an: So

---

<sup>7</sup> Das Fremdbild wurde in der deutschen Fassung als Image bezeichnet.

gilt es, für die betroffenen Mitarbeitenden einen Abgleich zwischen dem Anforderungsprofil der Stelle sowie ihrem momentanen Fähigkeitsprofil und ihren Neigungen zu erstellen. Dem so ermittelten Defizit respektive der Überqualifizierung soll mit Hilfe von bildungs- und stellenbezogenen PE-Massnahmen begegnet werden. (S. 6)

Aus dieser Definition lassen sich drei Schwerpunkte ableiten: PE als arbeitsplatzbezogene Kompetenzerweiterung, PE als individuelle Laufbahnentwicklung sowie PE als systematische Entwicklung der Leistung und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation oder Organisationseinheit (vgl. Hausherr Fischer, 2013).

#### 3.2.2 Konzeptionen in verschiedenen Polizeikorps

Die Polizei ist mit unterschiedlichen Anpassungsleistungen in ihren internen und externen Umwelten konfrontiert, die eine Anpassung seitens des Personals an die neuen Anforderungen notwendig machen. Beispielsweise ist die klassische Berufsvorstellung des Polizisten als *Crime fighter* nicht mehr zutreffend auf das tatsächliche Aufgabenprofil der Polizei (Barthel, 2009a). Im Rahmen der Verwaltungsreform in Deutschland, mitunter der Polizei in Niedersachsen wurde die Förderung personalentwicklerischer Kompetenzen als eine der wichtigsten Aufgaben definiert. Führungskräfte sollten sich von Verwaltern zu Managern entwickeln. Führungskräfte wurden qualifiziert und als PE-Fachberater in ihren Dienststellen eingesetzt (Driller, 2002).

Bei der Polizei des Landes Brandenburg wurde im Zeitraum von 2003 bis 2006 ein Rahmenkonzept für PE entwickelt und umgesetzt. Dieses bildete die Grundlage für eine einheitlich strukturierte, praxisgerechte und umsetzbare PE in der Brandenburger Polizei. Besondere Bedeutung kam der Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte zu, von deren Leistungsfähigkeit und Qualifikation die Polizei in besonderem Masse geprägt wurde. Als Verantwortliche für die PE wurden die Mitarbeitenden selbst genannt, aber auch sämtliche Führungskräfte mit Unterstützung der Personalstellen. Aus der Rahmenkonzeption wurden fünf Handlungsfelder definiert (MILB, 2006), welche Parallelen zu den HR-Kernprozessen aufweisen (Oertig & Kohler, 2011). Die *Personalgewinnung* versucht die besten Absolventen des Bildungssystems zu erhalten. *Personalauswahl* hat das Ziel, die richtigen Mitarbeitenden für die richtige Funktion zu finden. In der *Aus- und Fortbildung* werden Kenntnisse und Fähigkeiten erworben und erhalten. Beim *Personaleinsatz* wird je nach Tätigkeitsfeld auf Verwendungsbreite oder aber Spezialisierung der Mitarbeitenden geachtet. Letztlich unterstützt eine umfassende *Personalbetreuung* die polizeispezifischen Belastungen zu bewältigen und fördert humane Arbeitsbedingungen (MILB, 2006).

In der Polizeidirektion Hannover war 2010 die Zeit für eine neue strategische Ausrichtung ihres PE-Konzeptes gekommen. Sie haben versucht, aus Einzelkonzepten wie Führungskräfteförderung oder Gesundheitsmanagement ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln. Es war ihnen zudem wichtig, den polizeilichen Erfahrungsschatz der Mitarbeitenden vermehrt in den Fokus



zu rücken, gepaart mit ständiger Weiterentwicklung. So haben sie Strukturen für ein optimiertes Wissensmanagement aufgebaut im Sinne der lernenden Organisation und lebenslangem Lernen. Vorhandene Fähigkeiten versuchten sie noch gezielter zu nutzen und die bereits vorhandene Vielfalt in der Polizei mit einzubeziehen. In diesem Zusammenhang haben sie begonnen, Fach- und Führungskräfte gleichwertig zu betrachten. Fortbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen orientierten sich nun an den Anforderungsprofilen der neuen Aufgabe. Von der bisherigen Giesskannenförderung wurde abgekehrt und durch eine gezielte, mindestens einjährige Förderung ersetzt. Daneben haben sie den Aufbau einer horizontalen PE vorangetrieben (Anhang C), welche von einer strukturierten Einarbeitung bis zur Möglichkeit, sich zu hochkarätigen Expertinnen und Experten zu entwickeln, reichen (Dix & Hoffmann, 2012).

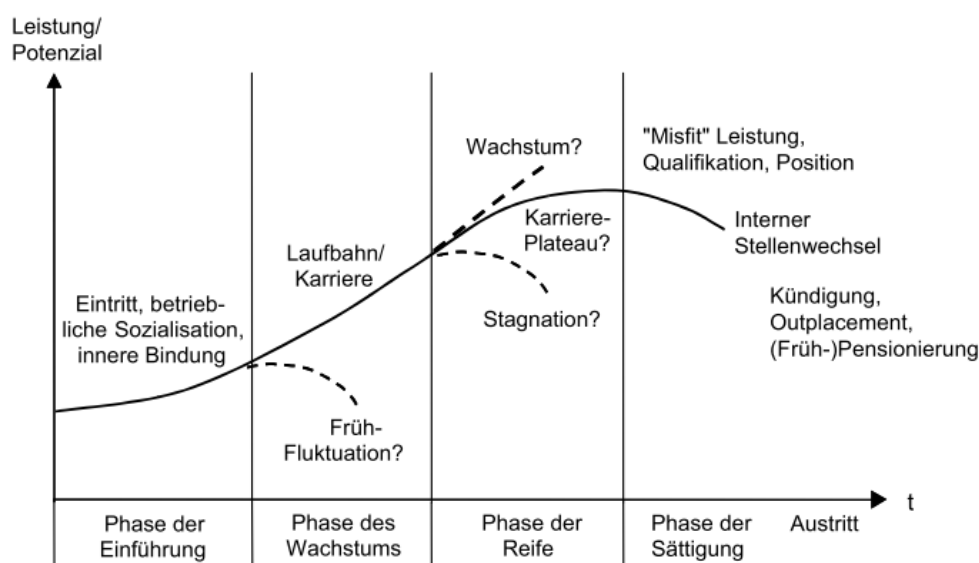
#### 3.2.3 Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Die lebenszyklusorientierte PE fokussiert sich auf die gezielte Entwicklung ihrer Mitarbeitenden während der gesamten Dauer ihrer Unternehmenszugehörigkeit (Graf, 2008). Das Modell wird wie folgt definiert:

Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung orientiert sich am individuellen Lebenszyklus der Mitarbeitenden und umfasst alle informations-, bildungs- und stellenbezogenen PE-Massnahmen, die zur gezielten Entwicklung sämtlicher Mitarbeitenden eines Unternehmens während ihres gesamten betrieblichen Lebenszyklus dienen. Sie versteht sich sowohl als mitarbeitenden- als auch unternehmensorientiert. (S. 267)

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den verschiedenen Lebenszyklen sind sehr unterschiedlich (Zaugg, 2008). Je nach Lebensabschnitt sind Massnahmen erforderlich, welche die individuelle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden erhalten und fördern können (Eschrich & Vera, 2011). „Gelingt es der PE, auf diese Aspekte Rücksicht zu nehmen, resultieren daraus Vorteile für die Unternehmung und die Mitarbeitenden“ (Zaugg, 2008, S. 27). Sie zeichnet sich durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise aus und differenziert zwischen dem biosozialen, familiären, beruflichen, stellenbezogenen und laufbahnbezogenen Lebenszyklus. Die stellenbezogene und laufbahnbezogene Lebensphase ist entscheidend für die systematische Bestimmung der geeigneten PE-Massnahmen. Dabei werden die relevanten Parameter des biosozialen, familiären und beruflichen Lebenszyklus mit berücksichtigt. Die lebenszyklusorientierte PE fördert gezielt alle Mitarbeitenden und nicht nur die *High Potentials* während ihrer gesamten Verweildauer in der Organisation. Der betriebliche Lebenszyklus beschreibt die Entwicklung von Mitarbeitenden vom Eintritt ins Unternehmen bis zu ihrem Austritt. In der Regel setzt er sich aus verschiedenen stellenbezogenen Lebenszyklen zusammen und beschreibt die Laufbahn von Mitarbeitenden innerhalb der Organisation (Graf, 2008). Die lebenszyklusorientierte PE versucht Arbeits- und Lernbedingungen zu schaffen, die den Bedürfnissen und Potenzialen

der verschiedenen Generationen entsprechen. Konkret geht es um die gezielte, systematische und langfristige Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Arbeitsmarktfähigkeit.



**Abbildung 1.** Phasen des betrieblichen Lebenszyklus (Graf, 2008)

Die Verantwortung für diesen Prozess gestaltet sich zweigeteilt. Einerseits kommt den Vorgesetzten eine zentrale Rolle zu, indem sie ihre Mitarbeitenden in ihrem individuellen Lebenszyklus entsprechend fördern und kreativ unterstützen. Andererseits wird immer wichtiger, dass die Mitarbeitenden ihre eigene Laufbahn eigenverantwortlich planen, steuern und fortlaufend überprüfen (Graf, 2008).

#### 3.2.4 Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte sind für ein lernfreundliches Klima, für Reflexionsprozesse ihrer Mitarbeitenden im Alltag und für ihre Bereitschaft zur Qualifikation verantwortlich. Sie sind die „Personalentwickler“ vor Ort, die nachhaltig das *learning on the job* und die Selbstverständlichkeit kontinuierlicher Qualifikationsarbeit gewährleisten können. Damit sie personalentwicklerisch gestalten können, brauchen sie methodisches und instrumentelles PE-Wissen (Barthel, 2009a).

Führungskräfte brauchen aber auch ein zeitgemäßes Führungsverständnis (Anhang E), mit welchem sie dem Erkennen und Einsetzen von Potenzialen sowie dem Stimulieren von Entwicklungsprozessen bei den Mitarbeitenden die nötige Aufmerksamkeit schenken. Mitarbeitende zu entwickeln und fördern gehört zu den vorrangigen und nicht delegierbaren Aufgaben jeder Führungskraft. Das Human Resources Management kann eine wertvolle strategische und instrumentelle Unterstützung leisten. Personalentwickler können die Führungskräfte und den Prozess un-

terstützen und für Professionalität sorgen, jedoch nicht das Personal entwickeln (Hausherr Fischer, 2013).

Führungskräfte haben personalentwicklerische Aufgaben nicht per se vor Augen. Es besteht die Gefahr, dass ihnen diese Perspektive im mikropolitischen Organisationsalltag verloren geht oder sie dem allgemeinen, nicht nur in der Polizei gepflegten Führungsmythos und damit klassischen Führungsverständnis aufsitzen. Der wirkliche Führungserfolg steht immer auf zwei Beinen. Neben der Durchsetzungsstärke, Steuerungs-, Management- und Organisationsleistung der Führungskräfte steht das Selbstorganisationspotenzial der Mitarbeitenden, die sich mit der Aufgabe identifizieren und sich an sie binden. Entscheidend dabei ist, dass die Führungskräfte dieses Potenzial wecken und fördern, damit sich die Mitarbeitenden entfalten können (Barthel, 2009a). Es gehört zum Aufgabenbereich einer Führungskraft, mit ihren Mitarbeitenden eine individuelle Laufbahnplanung zu erstellen, Entwicklungsziele festzulegen, daraus entsprechende Entwicklungsmassnahmen zu vereinbaren sowie diese zu begleiten und evaluieren. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden sollen an den Anforderungen des Aufgabengebietes ausgerichtet werden, damit sie die aktuellen und zukünftigen Tätigkeiten bewältigen können. PE ist somit immer auch Kompetenzmanagement. Den Arbeitsplatz der Mitarbeitenden sollte die Führungskraft auch als Lernort interpretieren und entsprechend gestalten (Hausherr Fischer, 2013).

#### **3.2.5 Instrumente und Massnahmen**

Ist das Anforderungsprofil mit den Kompetenzen von Mitarbeitenden abgeglichen und die Entwicklungsziele definiert worden, braucht es geeignete Instrumente, respektive Massnahmen, um diese Ziele zu erreichen (Max, Haas & Rodig, 2010). Die entwickelten Instrumente, Massnahmen und Programme sollen die Mitarbeitenden befähigen, den derzeitigen und künftigen Anforderungen ihres Tätigkeitsfeldes besser gerecht zu werden und die berufliche Entwicklung zu fördern. Die eingesetzten *PE-Instrumente* sollen den Abgleich zwischen den Anforderungsprofilen und dem aktuellen Qualifikationsstand der Mitarbeitenden ermöglichen. Zur Anwendung kommen beispielsweise Anforderungsprofile (MILB, 2006), Potenzialanalysen (Stadtpolizei Zürich, 2013b), Dienstpostenbewertungen, Beurteilungen, Mitarbeitergespräche und Auswahlverfahren. Die eruierten *Massnahmen und Programme* zur PE sind auf sämtliche Mitarbeitende ausgerichtet und beschreiben den Weg vom ermittelten Ist-Zustand zum erwünschten Soll-Zustand. Dazu zählen Aus- und Fortbildung, Lernen am Arbeitsplatz, Karriereplanung, Führungskräfteentwicklung, Nachfolgeplanung, Erprobungs- und Bewährungszeiten, Leistungsanreize und Mo-

tivationsförderung, Teamentwicklung, Gesundheitsmanagement sowie Arbeitszeitgestaltung<sup>8</sup> (MILB, 2006).

Die Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden kann auf unterschiedliche Arten und Massnahmen zugreifen. Die nachfolgende Darstellung gibt eine Übersicht zu den Möglichkeiten und soll Orientierung in den aktuellen Fachtermini geben (Hausherr Fischer, 2013): *Into the Job* als Hinführung zu einem neuen Aufgabenbereich oder neuem Beruf; *on the job* als direkte Lernsituation am Arbeitsplatz, was eine hohes Mass an Eigenaktivität erfordert; *near the job* als Arbeitsplatznahes Training in Lern- oder Projektgruppen, die sich mit komplexen, abteilungsübergreifenden Themen im Unternehmen beschäftigen; *along the job* als auf die Laufbahn in der Abteilung oder im Unternehmen beziehende Massnahmen (Max et al., 2010); *off the job* als ausserhalb des Arbeitsplatzes stattfindende Massnahmen wie Weiterbildungsveranstaltungen; und *out of the job* als Begleitung auf die Pensionierung oder eine Trennung.

Eine weitere mögliche Entwicklungsrichtung für Mitarbeitende bietet sich – neben der klassischen Führungskarriere – in Form einer Projekt- oder Fachkarriere. Weiterführende Erläuterungen zu dieser Entwicklungsrichtung finden sich in Anhang C.

#### 3.2.6 Personalentwicklung nach Assessment

Im Rahmen der Diagnose des Entwicklungsbedarfs beschreibt Blickle (2011) das Vorgehen nach einem Entwicklungs-Assessment-Center. Er führt darin aus, dass *Rückmeldungsgespräche* mit den Teilnehmenden des AC's zeitnah mit der Durchführung stattfinden sollten, damit die Eindrücke noch frisch und präsent sind. Nebst dem Teilnehmenden sollten dabei auch die für die Durchführung verantwortliche Person sowie der für den Organisationsbereich verantwortliche Personalentwickler anwesend sein. Bei dem Gespräch geht es darum auszuloten, wo die Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung von Stärken und Schwächen liegen. Die Teilnehmenden sollen dabei die Möglichkeit erhalten, ihre Sicht darzustellen und zuzulassen, dass dies auch zu einer Revision der Einschätzung der Beurteilenden führen kann. Ergänzungen werden im AC-Gutachten dokumentiert und von den Gesprächsteilnehmenden visiert. Bereits diese Rückmeldungsprozesse können einen positiven Beitrag zur Kompetenzentwicklung leisten (Klebl & Nerdinger, 2010; zit. nach Blickle, 2011). Um die Veränderungsbereitschaft der Person zu eruieren, sollten bei diesem ersten Gespräch bereits PE-Massnahmen vorgestellt und diskutiert werden.

Nach zirka zwei Wochen sollte ein weiteres Gespräch geführt werden, in welchem die konkrete Vereinbarung, mit den individuellen Förder- und Entwicklungsmassnahmen, definiert wird.

---

<sup>8</sup> Eine Übersicht der eingesetzten Massnahmen und Programme der Brandenburger Polizei ist in Anhang A und eine Beschreibung möglicher betriebszyklus-orientierter PE-Massnahmen in Anhang B einsehbar.

An diesem *Fördergespräch* sollte der betreffende Mitarbeitende, dessen direkter Vorgesetzte und der Personalentwickler aus dem Rückmeldungsgespräch teilnehmen. Die *Nachfolgebefragung* sollte nach zirka einem Jahr stattfinden, um die Umsetzung der vereinbarten Massnahmen sowie deren Ergebnisse zu überprüfen (Blickle, 2011).

### 3.3 Führungsverständnis in der Polizei

Für die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Führung und den Einbezug in die vorliegende Arbeit gab es verschiedene Gründe. Einer davon war, dass sich die Teilnehmenden des STEP's auf eine Führungsfunktion bewarben. Dann war Führungstätigkeit einer der Hauptgründe für die Bewerbung und ein divergentes Führungsverständnis wurde als Erklärung für den Misserfolg angegeben. In den Interviews hatte es zudem einen hohen Stellenwert. Darüber hinaus ist PE als Kernaufgabe einer Führungsfunktion anzusehen.

Nachfolgend wird eine Definition von Führung gegeben, welche als Basis dieses Kapitels dient. Anschliessend folgen Ausführungen zum Stand der Führungslehre in der deutschsprachigen Polizei, das Führungsverständnis im SPI sowie demjenigen der Stadtpolizei Zürich.

#### 3.3.1 Definition und Funktion von Führung

„Führung in einem systemischen Verständnis meint eine organisationale Fähigkeit, eine in der Organisation ausdifferenzierte Funktion, die im Unterschied zu den vielfältigen Fachaufgaben, die es zur Leistungserbringung braucht, auf die laufende Herstellung der eigenen Vitalität (Überlebensfähigkeit) spezialisiert ist.“ (Wimmer, 2008, S. 21)

Eine Kernfrage von Organisationen ist heute darauf ausgerichtet, wie es gelingen kann, die dynamische Entwicklung in den relevanten Umwelten organisationsintern angemessen bearbeitbar zu bekommen. Für optimale Rahmenbedingungen sorgen dabei die Entscheidungsträger auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen. Führung ist immer auch das Ergebnis einer Mannschaftsleistung, die alltäglich im Dienst einer erfolgreichen Zukunftssicherung des Unternehmens erbracht wird (Wimmer, 2008). Führungskompetenz zeigt sich daran, dass man Beziehungen (Kommunikation) nicht abbricht, wenn die eigenen Vorstellungen nicht erfüllt werden. Vorgesetzte werden von ihren Mitarbeitenden nicht nur als funktionale Rollenträger, sondern als Vorbilder angesehen. Sie müssen Massstäbe dafür anbieten, welche Umgangsformen miteinander gepflegt werden sollen (Behr, 2009). Wesentlich für die Wirksamkeit einer Führungskraft sind die Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden und viel weniger die angewendeten Techniken. Vertrauen ist dabei die massgebliche Zutat für eine stabile und tragfähige Beziehung und von entscheidender Bedeutung für das Zusammenleben von Menschen in Organisationen (Heidbrink & Schürmann, 2009). Eine der wichtigsten Aufgaben der Vorgesetzten ist es, ihre Mitarbeitenden ent-

sprechend ihrer Stärken und Schwächen einzusetzen, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erkennen und zu fördern. Qualifizierungsmassnahmen werden durch sie angestossen und begleitet, wodurch sie einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Ziele der Organisation leisten (MILB, 2006).

#### 3.3.2 Stand der Führungslehre in der Polizei

Auf den ersten Blick lässt sich eine typisch polizeiliche Führungslehre nicht identifizieren. In den Curricula der polizeilichen Bildungsstätten werden vergleichbare Führungsansätze und Methoden vermittelt, wie im Bereich des Sozialwesens oder anderer an Fachhochschulen ausgebildeter Berufe. Gleichwohl scheint es eine eigentümliche, berufs- und handlungsfeldtypisch polizeiliche Diktion zu geben (Barthel, 2006).

Das *kooperative Führungssystem* (KFS)<sup>9</sup> und der *situative Führungsansatz*<sup>10</sup> werden in der Polizeilandschaft als massgebliche Referenzgrössen im Bereich der Führung verstanden und halten bislang eine unangefochtene Monopolstellung. Beide verbleiben jedoch im Paradigma des klassischen Führungsverständnisses und schliessen nicht an das aktuelle Diskussionsniveau bezüglich Mitarbeitende, Führungskräfte, Organisationen, PE und Organisationsentwicklung an (Barthel, 2009b). Der aktuelle Führungsdiskurs zeichnet sich durch die Entdeckung der Organisation als komplexe, beziehungsweise immer auch gefährdete Ordnung aus (Barthel, 2006). Weitere Ausführungen zum Diskurs in der aktuellen Führungslehre finden sich in Anhang E.

Das KFS muss als Kind seiner Zeit verstanden werden, welches Führung von Mitarbeitenden und Organisationen als funktionaler und technischer Gestaltungsprozess ansah (Barthel, Christe-Zeyse & Heidemann, 2006). Dieser war wichtig, um den militärisch geprägten, unreflektierten Organisations- und Hierarchiebegriff zu kritisieren und zurück zu weisen (Barthel, 2006). Bei der situativen Führung kommt es zu einem Tauschgeschäft zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, wobei kooperative Mitarbeitende mit Freiräumen belohnt und Unwillige stärker gefordert werden (Barthel, 2006). In der Bundespolizei von Deutschland beispielsweise wird Eigenverantwortung durch kooperative Führung gefördert. Es hat sich gezeigt, dass sich dieser Trend im letzten Jahrzehnt bei der deutschen Polizei weiter verstärkt hat (Uhlendorff & Jäger, 2011).

Das KFS wie auch der situative Führungsansatz bestimmen die Sprache und das Denken in der Polizei und scheinen selbstverständlich. Sie sind jedoch Artefakte einer Organisationskultur, die im wirklichen Organisationsalltag unter Umständen keine echte Handlungsorientierung mehr bieten. Es bedarf der Reflexion, der Kritik und der Weiterentwicklung um mit den aktuellen An-

---

<sup>9</sup> Altmann und Berndt (1976a) sowie Altmann und Berndt (1976b)

<sup>10</sup> Hersey und Blanchard (1982)

forderungen besser umgehen zu können und das situationsgerechte Nachdenken überhaupt als professionelle Grundfähigkeit einzuüben. Im Vordergrund sollte eine nachdenkliche, analytisch kompetente, planvoll und selbstreflexiv handelnde Führungskraft stehen (Barthel, 2009b). Nach Uhlendorff und Jäger (2011) besteht die Kunst der Führung aber auch darin, dass Mitarbeitende durch Vorgaben und Hilfestellungen soweit gefordert werden, dass sie ihre Fähigkeiten bis zu ihrer individuellen Grenze entwickeln können. In einer Studie gingen sie der Frage nach, ob ein kooperativer Führungsstil lernbar ist. Sie kamen zum Schluss, dass dies nicht nur abhängig von der vorhandenen Persönlichkeitsstruktur, sondern auch erlernbar ist, sofern zumindest gering ausgeprägte Grundlagen in der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur vorhanden sind.

Professionelle Führung in Veränderungsprozessen erschöpft sich nicht alleine im Wissen um die richtigen Konzepte. Entscheidend ist die Fähigkeit der Führungskräfte, sich auf ungeplante, emergente Folgen im Zuge ihrer Interventionen einlassen zu können. Erst dies bedeutet Veränderungsprozesse zu steuern und Organisationen zu entwickeln (Barthel, 2006). Mit der aktuellen Stossrichtung im Führungsdiskurs, von Barthel (2006) als „Neue Unübersichtlichkeit im Führungsdiskurs“ (S. 61) benannt, müssen Führungskräfte Management- und Steuerungsinstrumente einsetzen können und zugleich darauf vorbereitet sein, dass das Unerwartete respektive Kontingente in der modernen Polizeiorganisation nicht wegzusteuern ist. Dieses kann nur im Zuge einer kontinuierlichen Organisationsentwicklung bearbeitet werden. Eine Herausforderung der Zukunft wird das *Management of Change*, also die Bearbeitung des ungeplanten Wandels, sein. Statt heroischer Selbstüberforderung müssen Führungskräfte, die sich immer wieder öffnenden Rationalitätslücken im System schliessen, beziehungsweise die Balance zwischen Steuerung und Führung einerseits und unerwarteter Kontingenz andererseits austarieren (Barthel, 2006). Die meisten Führungskräfte in der Polizei sehen sich selbst nicht als Manager, obwohl ihre Aufgaben mit denen der Privatwirtschaft vergleichbar sind. Der Grund dafür liegt darin, dass viele von ihnen für sich selbst deutlich weniger Handlungsspielraum sehen, als sie es Führungskräften in der Privatwirtschaft zuschreiben (Christe-Zeyse, 2006). In Anhang C findet sich überdies ein Exkurs zum Thema „Führung in Krisensituationen“.

#### **3.3.3 Führungsverständnis im Schweizerischen Polizeiinstitut**

Im Bereich der Führungsausbildung hat das SPI bisher ein einzelnes Werk *Führung im Polizeieinsatz* (SPI, 2009) publiziert. Darin definiert sie Führungstätigkeiten und dazugehörige Grundsätze wie folgt:

Führung besteht in der Fähigkeit, räumlich und zeitlich eine Vielzahl von Unterstellten und Partnern auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und damit die Auftragserfüllung sicherzustellen. Bei der polizeilichen Führung geht es darum, aus aktuellem Anlass (Auftrag, Lage, Ereignis) zeitgerecht zu entscheiden und dafür die Verantwortung zu übernehmen. (S. 1)

In den weiteren Ausführungen des Lehrmittels wird ausschliesslich auf die operative Einsatzführung eingegangen. Weitere Facetten von Führung, wie Personalführung oder PE, werden beim SPI nicht vermittelt.

#### 3.3.4 Führungsverständnis in der Stadtpolizei Zürich

Die Führungsausbildung der Stadtpolizei Zürich (2013a) besteht aus einer Kombination von theoretischen und praktischen Inhalten, welche deutlich facettenreicher ist als diejenige des SPI. Aber auch hier wird auf das taktische Vorgehen und die Führung in kritischen Situationen eingegangen (vgl. Anhang D). Im Lehrmittel wird darauf hingewiesen, dass Führung viele verschiedene Bedeutungen haben kann. Als wesentliches Element wird die zielgerichtete Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen beschrieben. In der Triangulation zwischen Aufgabe, Team und Mitarbeitenden haben Führungskräfte auch unterschiedliche Rollen zu vertreten: Der Organisator, Teamentwickler und Coach. In Zusammenhang mit dem situationsbedingten Führungsstil wird das Leitbild vertreten: „So viel Beratung wie möglich, so viel Führung wie nötig!“ (S.14)

Die Stadtpolizei (2013a, S. 11) hat acht Führungsgrundsätze entwickelt, nach welchen sie ihre Kultur prägen wollen.

- 1) Wir setzen übergeordnete Vorgaben wie Leitbild, Strategie und Dienstanweisungen um.
- 2) Wir fördern unternehmerisches Denken und Handeln und begegnen Neuerungen offen.
- 3) Wir sind Vorbild für unsere Mitarbeitenden und führen so, wie wir auch geführt werden wollen.
- 4) Wir führen auf der Basis des Vertrauens in die Fähigkeiten und die Eigenverantwortung unserer Mitarbeitenden.
- 5) Wir vereinbaren mit unseren Mitarbeitenden erreichbare und messbare Ziele, unterstützen sie tatkräftig in der Umsetzung und überprüfen die Zielerreichung regelmässig.
- 6) Wir führen mit Respekt und Toleranz, Entscheide sind transparent.
- 7) Wir setzen uns laufend mit uns und unseren Mitarbeitenden auseinander, um uns stetig zu entwickeln.
- 8) Wir delegieren gezielt Aufgabenbereiche mit dazugehörigen Verantwortungen und Kompetenzen und unterstützen interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Vergleicht man diese mit dem aktuellen Führungsdiskurs (Anhang E) zeigt sich, dass sie beim Situationsansatz zu verorten sind.

#### 3.4 Umgang mit Misserfolg

Misserfolge zu erleben, ist ein Teil des menschlichen Alltags. Sie dienen der Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und bringen wertvolle Einsichten. Ein angemessener Umgang mit Misserfolgen zeigt sich darin, in ihnen die Möglichkeit des Wissenserwerbs und der Fähigkeitsentwicklung zu sehen und sie nicht als Bedrohung des Selbstwertgefühls, sondern als Chance seiner Stärkung zu erleben. Doch nicht immer hat der Misserfolg solche positiven Auswirkungen (Kleinbeck, 2004).



Bei der Anwendung von Potenzial- oder Kompetenzeinschätzung ist für Rohrschneider, Friedrichs und Lorenz (2010) ein wichtiges Kriterium, offen und ehrlich zu sein, denn ein Verfahren ohne Verlierer gibt es aus ihrer Sicht nicht. Die Vergabe eines kritischen oder negativen Feedbacks muss nach ihrer Meinung nicht zwingend zu einer völligen Demotivation führen. Sie empfehlen das Verfahren so zu gestalten, dass Teilnehmende unabhängig vom Ergebnis einen hohen persönlichen Lerngewinn haben. Für sie ist evident, dass im Nachgang an ein Potenzialanalyseverfahren eine intensive Auseinandersetzung mit der weiteren beruflichen Entwicklung der Teilnehmenden stattfindet. Dies betrifft vordergründig die Planung von PE-Massnahmen um Stärken und Kompetenzfelder auszubauen sowie Schwächen zu minimieren. Für sie gilt der Grundsatz: „Keine Potenzialeinschätzung ohne Personalentwicklung“ (S. 206).

#### 3.4.1 Bewältigungsstrategien und Reaktionen

Die Spannweite möglicher Reaktionen auf Misserfolg ist sehr breit. Kontextbedingungen wie die Ziel-, Aufgaben- und Rückmeldungscharakteristika, die Zielorientierung der handelnden Personen sowie ihre Misserfolgsattributionen und Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf den Umgang mit Misserfolg (Kleinbeck, 2004). Nachfolgend werden einige mögliche Bewältigungsstrategien und Reaktionen auf den negativen Entscheid beschrieben.

##### *Konzepte der Informationsverarbeitung*

Die *Attributionstheorie*<sup>11</sup> gibt Aufschluss darüber, wie Menschen Informationen über eigenes und fremdes Verhalten interpretieren, um Urteile über die Ursachen von Ereignissen zu fällen (Heider, 1958). Werden die Ursachen für ein Ereignis in der ausführenden Person gesehen (zum Beispiel Fähigkeiten, Anstrengung oder Intention), spricht man von einer internalen Attribution. Werden die Ursachen ausserhalb der Person zugeschrieben (zum Beispiel Schwierigkeit der Aufgabe), spricht man von einer externalen Attribution. Die Ursache eines Ereignisses kann darüber hinaus stabil oder veränderlich sein. Stabile Ursachen sind dabei Fähigkeiten oder Begabungen. Zu den veränderbaren Ursachen zählen Zufall, Glück und das Mass der Anstrengung (Hewstone & Antaki, 1992). Es erweist sich als besonders ungünstig, Misserfolg auf stabile, internale Faktoren (wie mangelnde Fähigkeiten) zu attribuieren, respektive Erfolg mit variablen, externalen Ursachen (wie Zufall) in Verbindung zu bringen. Als besonders günstig wird erachtet, wenn Erfolg der eigenen Fähigkeit zugeschrieben wird und Misserfolg auf unzureichende Anstrengungen. Daraus resultiert das Erleben von Stolz bei Erfolg, hingegen können Gefühle der Beschämung bei Misserfolg verhindert werden (Weiner, 1986; zit. nach Langer, 2012).

---

<sup>11</sup> Die Attributionstheorie geht ursprünglich auf Rotter (1966) zurück.

Als weiteres Konzept wird die *Kontrollüberzeugung* kurz umrissen. Diese stellt eine generalisierte Erwartung dar, die über relativ hohe zeitliche Stabilität und Globalität verfügt. Sie ist internal, wenn die Person erwartet, dass sie künftige Ereignisse selbst beeinflussen kann. Wenn die Person jedoch glaubt, die Ereignisse nicht beeinflussen zu können, liegt eine externale Kontrollüberzeugung vor (Krampen, 1982). Die Erwartung<sup>12</sup>, keine Kontrolle ausüben zu können, überträgt sich auf nachfolgende Aufgaben. Dies bewirkt, dass die Bemühungen nachlassen, weil man nicht daran glaubt, durch eigene Anstrengungen und eigenes Handeln das gewünschte Ergebnis herbeiführen zu können (Berger, 2011). Ein grosser Unterschied zur Attributionstheorie liegt in der zeitlichen Ausrichtung. Diese beziehen sich auf Ereignisse in der Vergangenheit, wogegen Kontrollüberzeugungen generalisierte Erwartungen bezüglich des eigenen Einflusses in zukünftige Handlungen sind (von Massenbach, 2001).

Beim dritten Konzept handelt es sich um die *kognitive Dissonanz*. Diese steht allgemein für den Unterschied zwischen zwei Wahrnehmungen. Eine Dissonanz entsteht durch Widersprüche zwischen Werten und Überzeugungen oder zwischen Überzeugungen und eigenem Verhalten (Festinger, 1957). Es wird davon ausgegangen, dass Personen in ihren Überzeugungen und ihrem Verhalten konsistent sein wollen (von Massenbach, 2001). Daraus wird gefolgt, dass die Existenz von Dissonanz als unangenehm erlebt wird und daher ein Motiv erzeugt wird, um die Dissonanz zu reduzieren und Konsistenz zu erreichen. Die Person wird zudem versuchen, Informationen und Situationen zu vermeiden, welche die Dissonanzen verstärken würden (Festinger, 1957). Eine Reduktion kann durch die Anpassung der Kognitionen (Rationalisierung, selektive Wahrnehmung), Distanzierung von Verhalten (wie Fehler zugeben) oder die Anpassung des Verhaltens erfolgen (von Massenbach, 2001). Als mögliche Reaktion kann die Bewertung des Handlungsergebnisses als persönlicher Misserfolg nicht akzeptiert werden. Dies erfolgt, indem man die Verantwortung für das Ergebnis anderen zuschiebt oder die Rückmeldung als nicht relevant oder unrealistisch deklariert. Dieses Verhalten lässt sich oft beobachten, wenn externe Beurteilende eingesetzt und deren Bewertungskompetenzen angezweifelt werden (Kleinbeck, 2004).

#### *Zielorientierung*

Personen mit hohem Vertrauen in ihre Fähigkeiten und grosser Zielklarheit, nehmen einen neuen Anlauf auf das Ziel hin und intensivieren dabei ihren Anstrengungseinsatz oder verfolgen eine andere Handlungsstrategie (Kleinbeck, 2004). Wenn befriedigende Ziele nicht erreicht werden können, führt dies zu Frust und Unzufriedenheit. So wird das Anspruchsniveau nach einem Misserfolg häufig reduziert (von Massenbach, 2001). Personen, die sich für die ursprüngliche

---

<sup>12</sup> In diesem Zusammenhang wird auf das Konzept der erlernten Hilflosigkeit nach Peterson, Maier und Seligman (1993) hingewiesen.

Zielerreichung nicht kompetent genug halten, entscheiden sich dann häufig für ein niedrigeres Ziel, bei dem ein Misserfolg weniger wahrscheinlich ist. Wenn die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung gegen Null sinkt, wird das Ziel häufig ganz aufgegeben, indem man sich von der eigentlichen Aufgabe zurückzieht und sich mit Priorität anderen Aufgaben zuwendet. Wird diese Strategie zu häufig angewendet, kann sie zu Handlungsunfähigkeit und Depression führen. Fehlzeiten und innere Kündigung sind oft die Folge dieses Verhaltens (Kleinbeck, 2004).

Personen mit einer *Lernzielorientierung* sehen Misserfolge als Herausforderung und zeigen bewältigendes Verhalten. Sie sind der Überzeugung, dass grössere Anstrengungen dazu führen, dass sie Hindernisse überwinden und neue Kompetenzen erwerben können (Berger, 2011). Sie versuchen durch die Bewertung der eigenen Leistungsergebnisse in erster Linie einen Lernzuwachs und eine Kompetenzsteigerung zu erreichen (Spinath & Stiensmeier-Pelster, 2003; zit. nach Kleinbeck, 2004)

Personen mit *Leistungszielorientierung* zeigen hingegen nur dann ein bewältigendes Verhalten, wenn sie ihre eigenen Fähigkeiten hoch einschätzen (Berger, 2011). Bei ihnen geht es darum, die eigenen Fähigkeiten vor anderen zu demonstrieren, respektive die eigene Unfähigkeit zu verbergen, da sie von ihnen als stabil angesehen wird. Misserfolge werden internal attribuiert und werden daher als selbstwertbedrohlich wahrgenommen. Lernzielorientierung unterstützt die Weiterentwicklung, Leistungszielorientierung den Rückzug vom Ziel (Kleinbeck, 2004).

#### *Selbstkonzept*

Ein zentrales kognitives Konstrukt ist die *Selbstwirksamkeit* (Bandura, 1997). Diese beschreibt die subjektive Erwartung, ein bestimmtes Verhalten ausführen zu können. Es kann zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung, welche die Überzeugung darstellt, generell mit im Leben auftauchenden Schwierigkeiten und Herausforderungen gut umgehen zu können, und der spezifischen Selbstwirksamkeitserwartung unterschieden werden, welche sich auf eine spezifische Fähigkeit bezieht (Graf, 2012). Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung verarbeiten Misserfolge selbstwertförderlicher. Sie stellen sich Erfolgsszenarien vor, bevor sie eine Aufgabe erledigen, haben ein höheres Anspruchsniveau und zeigen mehr Anstrengungen und Ausdauer. Bei der Suche nach Lösungen haben sie zudem ein effektiveres Zeitmanagement (Bandura, 1997).

Personen mit einem hohen *Kohärenz erleben* bewerten Prozesse, Bedingungen und Ereignisse als verstehbar, handhabbar und bedeutsam (Graf, 2012). Sie empfinden potenziell stressreiche Situationen eher als Herausforderung denn als Bedrohung. Ihr Vertrauen in sich selbst und in die Verfügbarkeit externer Ressourcen trägt dazu bei, dass sie nach Misserfolgen einen erneuten Versuch der Bewältigung initiieren und nicht resignieren. Sie sind überzeugt, dass ihre Bemü-

hungen sinnvoll sind und sich lohnen. Dies motiviert sie auch bei Widerständen durchzuhalten (Barthold & Schütz, 2010).

Im Kontext der *Selbstmotivation* lassen sich zwei Grundhaltungen unterscheiden, wie Menschen auf Erfahrungen reagieren und ihr Leben gestalten. Bei der Gestaltungsgrundhaltung sind sie überzeugt, dass sie Gestaltende ihres eigenen Lebens sind und verfügen über die benötigten Fähigkeiten. In schwierigen Situationen besinnen sie sich darauf und werden aktiv (Handlungsorientierung). Bei der Opfer- und Erduldungsgrundhaltung sind sie der Überzeugung, Opfer der Umstände zu sein (Lageorientierung) und es fällt ihnen schwer, an eine Handlung zu denken, wenn sie in Schwierigkeiten oder Stress geraten. Sie fokussieren sich dann auf ihre derzeitige Lage und neigen zum Grübeln (Graf, 2012).

*Hilflosigkeit* und *Reaktanz* sind Reaktionen auf Unkontrollierbarkeit (Peterson, Maier & Seligman, 1993). Die Reaktanztheorie beschreibt, dass Individuen nach der Wahrnehmung von Unkontrollierbarkeit nicht hilflos werden, sondern mit Reaktanz reagieren. Diese tritt auf, wenn man zwar Kontrollverlust wahrnimmt, aber davon ausgeht, in Zukunft Kontrolle wieder erlangen zu können. Je wichtiger das Ziel für das Individuum ist, umso höher ist auch die Intensität der Hilflosigkeit, respektive der Reaktanz (von Massenbach, 2001).

Untersuchungen (u.a. Heckhausen, 1989) von *Persönlichkeitsmerkmalen* haben gezeigt, dass Personen mit einem positiv ausgeprägten Leistungsmotiv (Hoffnung auf Erfolg) Misserfolge eher auf internale, variable Ursachen zurückführen. Dagegen führt eine negative Leistungsmotivation (Furcht vor Misserfolg) eher dazu, dass Misserfolge durch internale, stabile Ursachen erklärt werden (Kleinbeck, 2004).

#### 3.4.2 Auswirkungen eines Misserfolges

Misserfolge können einen starken Einfluss auf die generelle Motivation und auf individuelle Handlungen haben (Brunstein, 1995; zit. nach Langer, 2012). Zudem haben sie direkte Auswirkungen auf künftige Anstrengungen und Bemühungen. Es kann darüber hinaus zu einer Vermeidung von Herausforderungen führen (Langer, 2012).

Es konnte empirisch belegt werden, dass niedrige Fähigkeitsselbstkonzepte<sup>13</sup>, bei einem unangemessenen Umgang mit Misserfolg, Defizite in Intelligenz- und Konzentrationsleistungen mit sich bringen (Eckert, Schilling & Stiensmeier-Pelster, 2006). In Kombination mit Performanzzielorientierung<sup>14</sup> sind häufige Reaktionen Vermeidung, Ablenkung, Rückzug und somit

---

<sup>13</sup> Fähigkeitsselbstkonzepte sind Vorstellungen über die Höhe eigener Fähigkeiten. Sie werden als wichtige Fähigkeit des Selbst empfunden und haben daher vielfältige Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten (Dickhäuser, 2006).

<sup>14</sup> Performanzziele (vgl. Leistungszielorientierung, Kap. 3.4.1) finden Anwendung, wenn eine Person eine günstige Beurteilung der eigenen Kompetenz durch Dritte zum Ziel hat. Eigene Fähigkeitsdefizite sollen gegenüber anderen verborgen werden (Köller & Schiefele, 2006).

hilfloses Verhalten, was jedoch zum Schutz des Selbstwerts dienlich sein kann. Bei einer starken Ausrichtung auf Kompetenzziele<sup>15</sup> führt Misserfolg zu adaptivem Verhalten, bei einer starken Ausrichtung auf Performanzziele zu Vermeidung von Herausforderungen und negativem Affekt (Ames, 1992; zit. nach Langer, 2012).

Handlungsirrelevante Gedanken (vgl. Lageorientierung, Kap. 3.4.1), die sich um den Misserfolg drehen, können negative Emotionen wie Angst, Depression und Resignation auslösen. Die Aufmerksamkeit wird auf das Scheitern gelenkt, was negative und handlungsblockierende Gedanken hervorrufen kann und folglich die weitere Aufnahme und Verarbeitung von Informationen beeinträchtigt. Dadurch kann die Aufmerksamkeit für handlungsrelevante Informationen eingeschränkt und die kognitive Kapazität blockiert sein, wodurch die Planung komplexer Handlungen nahezu unmöglich wird. Diese Auswirkungen können Leistungsdefizite nach einem Misserfolg verursachen (Kuhl, 1983; zit. nach Berger, 2011). Auf negative Bedingungen wird oft passiv reagiert. Lageorientierte Personen haben Schwierigkeiten nach einem Misserfolg wieder ins Handeln zurück zu finden, was sich nachteilig auf deren Leistungsfähigkeit auswirkt. Handlungsorientierte Personen hingegen erholen sich rascher von ihren negativen Gefühlen und werden entsprechend rascher wieder handlungsfähig. Die vergleichsmässig schnelle Wiederherstellung positiver Gefühle führt dazu, dass sie einen verbesserten Überblick über persönliche Erfahrungen und Lösungsmöglichkeiten gewinnen. Sie können ihre Ziele besser umsetzen, weil sie ihre Gefühle eigenständig regulieren können. Lageorientierte Personen brauchen Ermutigung und Beruhigung von aussen, um wieder angemessen handeln zu können, woraus sie aber ebenfalls wieder zu Höchstform auflaufen können (Graf, 2012). Für die Auftraggeberin und die interessierte Leserschaft findet sich in Anhang F eine Zusammenstellung organisationaler Überlegungen zum Thema Misserfolg.

## 4 Methode

In diesem Kapitel finden sich Ausführungen zur Forschungsmethodik, zum Erhebungs- und Ausbereitungsverfahren sowie zur anschliessenden Auswertung. Zum Forschungsprozess werden das Sampling, die Fragebogenerhebung, die Interviewdurchführung und die Auswertungsschritte erläutert.

Im Anhang G der Arbeit findet sich die quantifizierte Häufigkeitsbestimmung der ausgewerteten qualitativen Daten, damit sich die Auftraggeberin ein Bild über die mengenmässige Verteilung und Gewichtung der gegebenen Antworten machen kann. Nach dem Prinzip der ge-

---

<sup>15</sup> Kompetenzziele (vgl. Lernzielorientierung, Kap. 3.4.1) haben die Funktion, Fachkenntnisse zu entwickeln, Lerninhalte zu verinnerlichen und die eigenen Fähigkeiten zu erweitern (Köller & Schiefele, 2006).

gemischten Methoden (Schreier & Odag, 2010) werden diese in den Diskussionsteil, in Form von Adjektiven eingeflechtet.

### 4.1 Forschungsmethodik

Aufgrund der Ausgangslage und dem Erkenntnisinteresse bietet sich ein exploratives, qualitatives Vorgehen für die Datenerhebung und Auswertung an. Beim explorativen Vorgehen ist der Forschungsstand zum Untersuchungsgegenstand so rudimentär, dass noch keine präzisen Beschreibungsdimensionen oder Hypothesen formulierbar sind (Mayring, 2010).

In der qualitativen Sozialforschung werden aus der bestehenden Literatur keine Hypothesen abgeleitet und empirisch überprüft, sondern die Literatur wird als Kontextwissen relevant, um Aussagen und Beobachtungen besser einordnen zu können (Flick, 2012). Die Hypothesenentwicklung gilt als konstitutives Element des Forschungsprozesses. So wählt man zu Beginn einer Forschung die Zielsetzung sehr breit, um durch Exploration und in permanenter Auseinandersetzung mit der Realität zu engeren Fragestellungen, Erkenntnisinteressen und Hypothesen zu kommen (Lamnek, 2010). Die qualitative Sozialforschung versucht auch ihre Methoden so offen zu gestalten, dass sie der Komplexität des untersuchten Gegenstandes gerecht wird. Sie verdeutlicht die unterschiedlichen Perspektiven auf den untersuchten Gegenstand und setzt an den subjektiven und sozialen Bedeutungen an (Flick, 2012).

Das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit setzt sich – abhängig vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand – aus einer Mischung von Fallstudien und retrospektiven Studien zusammen (Flick, 2012). Durch Fallanalysen können die Komplexität eines ganzen Falles, die Zusammenhänge der Funktions- und Lebensbereiche in der Ganzheit der Person und der historische, lebensgeschichtliche Hintergrund erfasst werden. Sie erlauben zu genaueren und tiefgreifenden Ergebnissen zu gelangen. Fallanalysen können eine entscheidende Hilfe bei der Suche nach relevanten Einflussfaktoren und bei der Interpretation von Zusammenhängen darstellen (Mayring, 2002). Fälle können Personen, Familien, Gemeinschaften oder auch Institutionen sein. Bei retrospektiven Studien wird eine Reihe von Fallanalysen in vergleichender, typisierender oder kontrastierender Weise bearbeitet. Darin werden „rückblickend vom Zeitpunkt der Forschung bestimmte Ereignisse und Prozesse in ihrer Bedeutung für individuelle oder kollektive Lebensläufe analysiert“ (Flick, 2012, S. 180).

Als Gütekriterien qualitativer Forschung propagieren Lincoln und Guba (1985; zit. nach Flick, 2010b) Glaubwürdigkeit - als zentrales Kriterium - Vertrauenswürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigbarkeit. Diese werden unter anderem durch Triangulation verschiedener Methoden, Forschenden und Daten erreicht. Ein grosser Teil der Gütekriterien konnten in der vorliegenden Arbeit realisiert werden, wie die nachfolgenden Ausführungen belegen.

### 4.1.1 Erhebungsverfahren

#### Fragebogen

Die Untersuchungsgegenstände – subjektive Bedeutung des negativen Entscheides, mögliche Unterstützungsmassnahmen sowie die weitere Entwicklung der Probanden nach dem STEP – wurden mittels Fragebogen erhoben. Dieser bestand aus zehn offenen Fragen, welche wahlweise online oder in Papierform beantwortet werden konnten (Anhang H). Bei den offenen Fragen mussten die Befragten ihre Antworten nicht in ein vorgegebenes Schema einordnen, sondern konnten ihre eigenen Formulierungen verwenden und sich über für sie relevante Fakten und Bedeutungsstrukturierungen äussern (Lamnek, 2010). Der zentrale Vorteil von offenen Fragen liegt darin, dass die Befragten aus ihrem eigenen Relevanzsystem heraus antworten können und dadurch neue Aspekte des Untersuchungsfeldes entdeckt werden können (Brake, 2009). Einen weiteren Vorteil von Fragebogenerhebungen sehen Bortz und Döring (2006) darin, dass schriftliche Befragungen durch die Befragten als anonym erlebt werden, was sich günstig auf die Bereitschaft zu ehrlichen Antworten und gründlicher Auseinandersetzung mit der erfragten Problematik auswirken kann.

Damit die Antworten der Probanden ausreichend gegenstandsbezogen auf die Fragestellung ausgerichtet waren, war es unabdingbar, den Fragebogen mittels leitenden Forschungsfragen auf die Untersuchungsgegenstände auszurichten.

Die nachfolgende Grafik gibt eine Übersicht zum verwendeten Fragebogen:

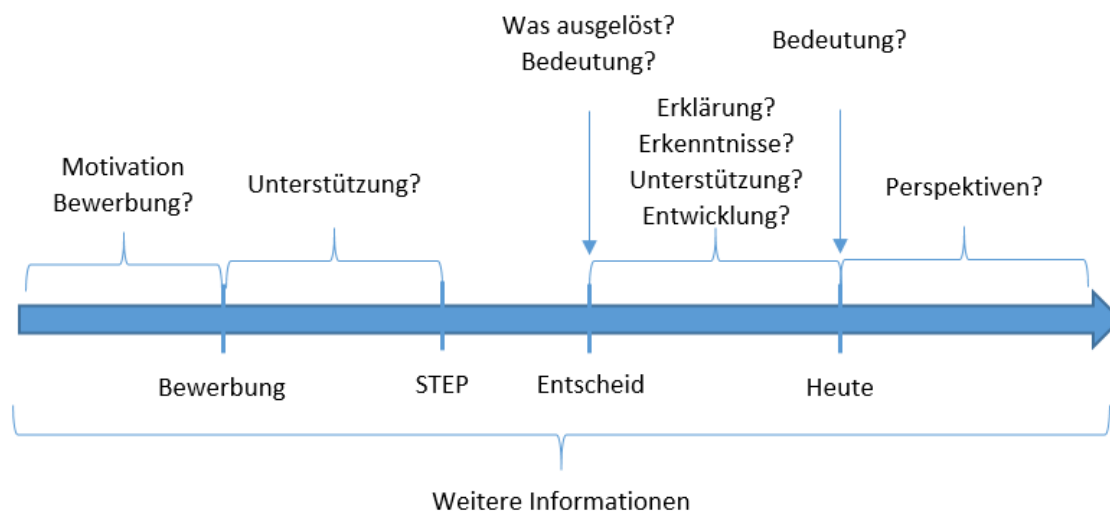


Abbildung 2. Leitende Forschungsfragen

Um dem Prinzip der Offenheit<sup>16</sup> und Exploration zusätzlich gerecht zu werden, wurde zudem die letzte Frage eingefügt, welche weitere mögliche Themenfelder ermittelte. Durch die

<sup>16</sup> Offenheit als zentrales Prinzip qualitativer Sozialforschung (Lamnek, 2010).

Fragebogenerhebung konnten diejenigen Personen identifiziert werden, welche als Interviewpartner zu einem Erkenntniszuwachs führen konnten (Kap. 2.2.1).

### *Narratives Interview*

Das narrative Interview<sup>17</sup> ist eine Spezialform des qualitativen Interviews (Lamnek, 2012). Darin wird ein Ansatz verfolgt, in dem der Interviewpartner nicht mit standardisierten Fragen konfrontiert, sondern ganz frei zum Erzählen animiert wird. Durch die freien Erzählungen von Geschichten<sup>18</sup> gelangt man zu subjektiven Bedeutungsstrukturen, die sich einem systematischen Abfragen versperren würden (Mayring, 2002). Narrative Interviews eignen sich besonders dann, wenn es für die gegebene Fragestellung auf subjektive Erfahrungen und erzählenswerte Ereignisse ankommt (Holtgrewe, 2009).

Der Ausgangspunkt dieser Methode bildet die Skepsis, in wie weit subjektive Erfahrungen in einem Frage-Antwort-Schema erschlossen werden können (Flick, 2012). „Im narrativen Interview wird der Informant gebeten, die Geschichte eines Gegenstandsbereiches, an der der Interviewte teilgenommen hat, in einer Stegreiferzählung darzustellen“ (Hermanns, 1995, S. 183; zit. nach Flick, 2012). Durch die Erzählung sollen in Bezug auf den relevanten Gegenstandsbereich selbst erlebte Ereignisse entlang der Zeitachse rekonstruiert werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Erzählung Muster aufweist, die den Mustern des Handelns und seiner Begrenzungen in der Realität entsprechen. Dies ist so, weil Ereignisse und Handlungen erst durch rückblickende Rekonstruktion zu Erfahrungen werden. Diese gehen in die Identität der Subjekte ein und strukturieren dadurch weitere Erfahrungen. In einem narrativen Interview kann demnach Sensemaking (Kap. 3.1.2) in Echtzeit beobachtet werden (Holtgrewe, 2009).

Narrative Interviews können dort sinnvoll eingesetzt werden, wo das Thema einen starken Handlungszusammenhang aufweist, dramatische Sequenzen beinhaltet oder sich zumindest in solchen Sequenzen äussert. Zudem ist diese Technik immer dann angezeigt, wenn es um subjektive Sinnstrukturen geht, die sich nicht einfach direkt erfragen lassen. Narrative Interviews stellen eine vergleichsweise explorative Technik dar, mit welchen man unerforschte Gebiete und Neuland eher erschliessen kann (Mayring, 2002).

Das narrative Interview folgt einem Ablaufplan, welcher damit beginnt, den Erzählgegenstand zu bestimmen. Eine Voraussetzung für diese Form von Interviews ist, dass man Interviewpartner gewinnt, bei denen man sicher ist, dass sie eine Erzählung präsentieren können (Mayring, 2002) und für die der Untersuchungsgegenstand relevant ist (Bortz & Dörig, 2006).

---

<sup>17</sup> Nach Schütze (1983; zit. nach Mey & Mruck, 2010)

<sup>18</sup> Kommunikativität als weiteres Prinzip qualitativer Sozialforschung (Lamnek, 2010)



Das Interview lässt sich in fünf Phasen differenzieren. In der *Erklärungsphase* wird der Interviewpartner über die Besonderheiten und Funktion des narrativen Interviews informiert. Es wird verdeutlicht, was mit einer Erzählung oder Geschichte gemeint ist, die technischen Modalitäten werden erklärt und eine offene (Lamnek, 2010), angenehme Atmosphäre geschaffen (Bortz & Dörig, 2006). In der *Einleitungsphase* werden die Dimensionen des Untersuchungsgegenstandes offen angetippt (Lamnek, 2010) und die entsprechende Einstiegsfrage eröffnet, welche eine Erzählaufforderung darstellt und die Haupterzählung stimulieren soll (Flick, 2012). In der *Erzählphase* beschränkt sich der Interviewer auf die Rolle des interessierten Zuhörers (Lamnek, 2010). Während den Erzählungen greift der Interviewer nicht ein, ausser der rote Faden der Geschichte geht verloren (Mayring, 2002). Im Anschluss daran folgt eine *Nachfragephase*, bestehend aus immanenten Fragen, die sich auf das bisher Erzählte beziehen. Man versucht damit, den Befragten zu weiteren Erzählungen über Ausgelassenes oder unscharf Gebliebenem zu bewegen (Küstners, 2006). In der folgenden *Bilanzierungsphase* (Lamnek, 2010) können dem Interviewpartner vorbereitete, sogenannte examente Fragen gestellt werden (Küstners, 2006). Diese zielen auf die theoretischen Erklärungen der Geschehnisse ab und bilanzieren die Geschichte, mit welcher der Sinn der Erlebnisse auf einen Nenner gebracht wird (Flick, 2012).

Ein Vorteil der Kombination von Fragebogen und Interview liegt in der Methodentriangulation. Mit dieser wird ein möglichst geschlossenes Bild der Untersuchungseinheit erzielt. Mit einer zusätzlichen Methode werden auch weitere Informationen verfügbar. Darüber hinaus kann man Vermutungen durch die Befunde der zweiten Erhebungstechnik absichern (Lamnek, 2010). In der qualitativen Sozialforschung spricht man von Triangulation, um die Gültigkeit der Ergebnisse zu überprüfen. Dies ist gegeben, wenn die Befunde unter anderem von mehreren Arten der Untersuchungsteilnehmenden (Datatriangulation), unterschiedlichen Forschenden (Investigator Triangulation), Theorien (Theorientriangulation) oder Methoden (methodologische Triangulation) miteinander verglichen werden (Bortz & Döring, 2006). Die Investigator Triangulation wird dabei als Strategie der Validierung gehandelt (Flick, 2010a).

### 4.1.2 Aufbereitungsverfahren

Die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet sich die wörtliche Transkription an, bei der eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt wird. Bei Untersuchungen, in denen die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht, kann Dialekt – wie er in den durchgeführten Interviews gesprochen wurde – durch Übertragung in normales Schriftdeutsch protokolliert werden (Mayring, 2002). Holtgrewe (2009) weist darauf hin, dass die für gegenstandsbezogene Theoriebildung (Kap. 4.1.3) eine wörtliche Mitschrift der narrativen Passagen nötig ist, jedoch nicht die phonetische Transkription, sofern dies für den

Untersuchungsgegenstand gefordert wird. Die Transkriptionen erscheinen aus Datenschutzgründen nicht im Anhang. Sie können bei Bedarf beim Autor eingesehen werden.

### 4.1.3 Auswertungsverfahren

Für die Auswertung der Daten eignet sich das Verfahren der gegenstandsbezogenen Theoriebildung (Küsters, 2006), welche auch unter dem Begriff *Grounded Theory* (GT) bekannt ist (Maring, 2002). Bei diesem Verfahren sollen die theoretischen Annahmen nicht an den Untersuchungsgegenstand herangetragen werden, sondern „in der Auseinandersetzung mit dem Feld und darin vorfindlicher Empirie entdeckt und als Ergebnis formuliert werden“ (Flick, 2012, S. 124). So liegt ihre wesentliche Aufgabe in der Entdeckung und Entwicklung von in der Realität verankerten Theorien. Wenn von der Entdeckung gegenstandsbezogener Theoriebildungen gesprochen wird, geht es um die Formulierung von Konzepten und deren Beziehungen zu einem Satz von Hypothesen zu einem bestimmten Gegenstandsbereich, die sich auf Forschungen in diesem Bereich stützen<sup>19</sup> (Lamnek, 2010).

Bei Beginn einer Untersuchung ist kein fester theoretischer Bezugsrahmen vorhanden, da sich dieser im Laufe des Forschungsprozesses herausbilden soll. Der Forscher soll dabei die Rolle eines passiven Empfängers von Eindrücken inne haben. Konzepte, welche der Forscher vor Beginn der Forschung im Kopf hat, werden als sensibilisierende Konzepte benutzt, mit welchen der Forscher seine Aufmerksamkeit auf bestimmte Phänomene richtet. Sie besitzen einen vorläufigen Charakter und werden später wieder aufgegeben. Die ersten Beobachtungen sollten rasch von neuen Hypothesenbildungen begleitet sein (Lamnek, 2010).

Durch die enge zeitliche Verzahnung zwischen Datenerhebung und Datenauswertung mit der Auswahl des empirischen Materials, lässt sich fortlaufend überprüfen, ob die Methoden, Kategorien und Theorien tatsächlich auch dem Gegenstand und den Daten gerecht werden (Flick, 2012). Unter Theorien wird verstanden, dass sie Versionen der Welt darstellen, welche einer kontinuierlichen Revision, Überprüfung, Konstruktion und Rekonstruktion unterliegen. Theorien sind folglich keine richtigen oder falschen Abbildungen der Realität, sondern Versionen und Perspektiven, in denen die Welt gesehen wird (Goodman, 1984; zit. nach Flick, 2012).

Als Methode der Interpretation wurde das theoretische Codieren angewendet. Dieses wird für Analyseverfahren von Daten verwendet, die erhoben wurden, um eine gegenstands begründete Theorie zu entwickeln (Flick, 2012). Codieren meint dabei die Zuordnung von Textteilen zu Kategorien. Es werden die auftauchenden Fragen und Überlegungen in Form von Memos notiert (Bortz & Döring, 2006). Ausgehend von den Daten soll der Prozess des Codierens mit zu-

---

<sup>19</sup> Interpretativität als drittes zentrales Prinzip qualitativer Sozialforschung (Lamnek, 2010).

nehmender Abstraktion zur Entwicklung von Theorien führen. Dem empirischen Material werden dabei Begriffe (Codes) zugeordnet, welche zuerst möglichst nahe beim Text und später immer abstrakter formuliert sind. Bei der Kategorisierung werden folglich solche Begriffe zu Oberbegriffen (Kategorien) zusammengefasst und die Beziehungen zwischen ihnen heraus gearbeitet. „Die Entwicklung einer Theorie beinhaltet die Formulierung von Kategorien bzw. Theorien als Begriffsnetze und der Beziehungen zwischen ihnen“ (Flick, 2012, S. 388). Aus Memoketten wird eine Theorie entwickelt, die jedoch vorerst nur für den betrachteten Fall gilt. Anschliessend werden weitere Fälle vergleichend hinzugenommen und der gesamte Prozess des Codierens und Memoschreibens wird erneut durchlaufen. Beziehungen und Bedingungen können dadurch überprüft und ergänzt werden (Bortz & Döring, 2006).

Beim Codieren wurde das Vorgehen nach Glaser (1978; zit. nach Mey & Mruck, 2010) gewählt, da im Zuge der Anonymisierung die Kontextbedingungen zu wenig ausreichend einbezogen und durch W-Fragen verfeinert und differenziert (Strauss & Corbin, 1990/1996; zit. nach Flick, 2012) werden konnten. Darin werden zwischen gegenstandbezogenem Codieren - bestehend aus offenem und selektivem Codieren - und theoretischem Codieren unterschieden. Beim *offenen Codieren* werden nahe am Datenmaterial möglichst kleine Codiereinheiten und soziologische Konstrukte gebildet. In diesem Prozess gelangt man durch die Verdichtung vieler konzeptueller Codes zu einer überschaubaren Anzahl übergeordneter Kategorien. Im anschliessenden *selektiven Codieren* werden auf der Basis des theoretischen Samplings (Kap. 4.2.1) die Kategorien modifiziert bis zur Sättigung des Kategoriensystems, mit dem Ziel der Entwicklung einer vorläufigen Leitidee. Das abschliessende *theoretische Codieren* differenziert die Leitidee durch die Entwicklung einer Schlüssel- /Kernkategorie und der Beziehung zwischen den Kategorien aus. Dabei werden auch die Bedingungen formuliert, unter denen die Beziehungen gelten. Das Ziel ist die Theorie- respektive Modellentwicklung unter Einbezug der existierenden Theorien (Mey & Mruck, 2010b).

Im Prozess der Datenerhebung bildet sich somit ein theoretischer Bezugsrahmen heraus, der schrittweise modifiziert und vervollständigt wird. Ist dieser in Klarheit und Aussagekraft zufriedenstellend, wird eine weitere Datenerhebung abgebrochen (Mayring, 2002).

### 4.2 Forschungsprozess

In diesem Kapitel wird der Forschungsprozess detailliert beschrieben. In den Unterkapiteln wird auf das Sampling, die Datenerhebung und Auswertung eingegangen. Der Forschungsprozess lässt sich in sechs Prozessschritte differenzieren. Die nachfolgende Übersicht gibt einen allgemeinen Überblick zu den jeweiligen Phasen.

**Tabelle 1.** Übersicht Forschungsprozess

Phase	Zeitraum	Arbeitsschritte
Vorbereitung	05.2013 bis 10.2013	Identifikation des Untersuchungsgegenstandes in Zusammenarbeit mit der Auftraggeberin Suche einer Referentin Ausarbeitung der Fragestellung Informationen an Geschäftsleitung und betroffene Personen
Grundlagen	07.2013 bis 09.2013	Erarbeitung Forschungsstand und methodischer Grundlagen Erstellen der Disposition
Fragebogenerhebung	09.2013 bis 02.2014	Entwicklung Fragebogen und Begleitschreiben Durchführung der Erhebung Erste Datenauswertung
Interviewdurchführung und Auswertung	12.2013 bis 02.2014	Auswahl und Rekrutierung der Interviewpartner Entwicklung des Interviewskripts Durchführung der Interviews mit gleichzeitiger Datenauswertung Transkription
Interpretation	02.2014 bis 03.2014	Individuelle und kollektive Auswertung der Daten nach der Methode der GT
Verschriftlichung	02.2014 bis 05.2014	Verfassen der Masterarbeit

#### 4.2.1 Sampling

Seit Einführung des STEP-Verfahrens im 2005 wurde durch die Produktverantwortlichen eine Liste mit Personen geführt, die an einem STEP 4 teilgenommen haben. Darin wurde festgehalten, ob die Bewerbenden eine Empfehlung erhalten haben oder nicht. Es wurde jedoch nicht aufgeführt, welche Personen trotz dieser negativen Empfehlung in einer Führungsfunktion eingesetzt wurden. In Absprache mit der Auftraggeberin wurde das Stichdatum für die mit einbezogenen Personen auf den 31.12.2012 gelegt mit der Begründung, dass auch ausreichend Zeit zwischen Befragung und Entscheidung liegt. Die Betroffenen hatten dadurch die Möglichkeit für die Reflexion und eine allfällige Neuorientierung. Auf der Basis dieser Liste zeigte sich, dass im Zeitraum 2005 bis 2012 insgesamt 75 Personen eine negative Empfehlung erhalten haben, welche nach der vorab definierten Abgrenzung (Kap. 1.1.5) als Sample in Frage kamen. Aufgrund der überschaubaren Anzahl betroffener Personen sowie dem Begehren des Forschers, dass sämtliche Betroffene die Möglichkeit erhalten, sich zur Forschungsfrage zu äussern, wurden alle 75 Personen in die *Fragebogenerhebung* einbezogen und angeschrieben. Dadurch wurde beabsichtigt, das Antwortspektrum möglichst breit abzubilden. Die Namen der Probanden wurden von Beginn an anonymisiert.

Die *Auswahl der Interviewpartner* erfolgte nach der Methode des theoretischen Samplings (Glaser & Strauss, 1967/1998), wonach Personen aufgrund ihres zu erwarteten Gehalts an neuen Informationen, unter Einbezug des aktuellen Standes der Theorieentwicklung, für die zu entwi-

ckelnde Theorie einbezogen wurden. So wurden möglichst unterschiedliche Fälle in ihrer Variationsbreite einbezogen (Flick, 2012), um das gegenstandsbezogene Antwortspektrum möglichst breit abzudecken. Es wurden sechs Personen ausgewählt, die entweder extreme oder ideale Positionen einnahmen (Lamnek, 2010).

### 4.2.2 Fragebogenerhebung

Vor der Durchführung der Befragung mittels Fragebogen, wurde dieser, mit drei zusätzlichen Personen aus der höheren Führungsstufe der Stadtpolizei, einem Pre-Test unterzogen und aufgrund deren Rückmeldungen modifiziert. Vor der Kontaktierung der betroffenen Personen wurde die Geschäftsleitung der Organisation über die geplante Erhebung informiert und gebeten, die Information in ihrer Abteilung top-down auf dem Rapportweg an die Basis weiterzuleiten.

Die Befragten wurden gebeten, den Fragebogen in den folgenden zwei Wochen auszufüllen. Innerhalb dieser Zeit wurden 26 Fragebogen ausgefüllt. Drei Wochen nach dem Erstkontakt wurden diejenigen Personen nochmals angeschrieben, welche bis dato nicht geantwortet hatten und gebeten, dies innerhalb einer Woche nachzuholen. 21 Personen füllten daraufhin nachträglich den Fragebogen aus.

Von den 75 angeschriebenen Personen haben insgesamt 41 Personen den Fragebogen online ausgefüllt und sechs Personen in Papierform. Sechs weitere Personen gaben eine Rückmeldung per Mail. Vier der 75 Personen hatten die Organisation mittlerweile verlassen, welche ebenfalls angeschrieben wurden. Einer von ihnen hat den Fragebogen ausgefüllt retourniert. Mit einer Person kam es zu einem telefonischen Kontakt, in welchem dem Forscher erläutert wurde, dass kein Interesse an der Umfrage vorhanden sei. Als Grund wurde angegeben, dass die Art und Weise wie das Ganze damals abgelaufen sei, nichts mit Respekt zu tun hatte. Weiter wollte sich die Person nicht äussern. Von 22 Personen ging keine Reaktion auf die Fragebogenerhebung ein.

### 4.2.3 Erste Auswertung der Daten

Die ausgefüllten Fragebogen wurden mittels Maxqda 11 aufbereitet und die Daten, in Anlehnung an Lamnek (2010), vorläufig codiert und daraus die ersten Kategorien und ihre Dimensionen gebildet. Diese Kategorien wurden im fortlaufenden Prozess des Codierens weiterer Fragebogen überprüft und modifiziert. Die dabei entstandenen Hypothesen wurden gleichzeitig überprüft. Die frühen Hypothesen wurden zusammen genommen und bildeten mit den ersten Ergebnissen den analytischen Bezugsrahmen für die später entstandene gegenstandsbezogene Theorie. Diese integrierten Hypothesen hatten die Aufgabe, die aktive Suche nach Belegen zu steuern, stellten aber gleichzeitig auch das Kernstück der Theoriebildung dar, welche den For-

scher in die Lage versetzte, verwandte Hypothesen zu entwickeln und andere auszuschliessen. Die Ergebnisse der ersten Datenauswertung wurden mit einer psychologischen Mitstudentin besprochen und aktualisiert.

### 4.2.4 Interviewdurchführung

Nach erfolgter erster Auswertung der Fragebogen wurden die Interviewpartner anhand des theoretischen Samplings ausgewählt. Um ein möglichst divergentes Bild (Maximalkontrastierung<sup>20</sup>) erhalten zu können, wurde je eine Person ausgewählt mit positiver, respektive besonders negativer Bedeutung, je eine Person mit positiver Unterstützung und besonders negativer Unterstützung, eine Person mit erstaunlichen Antworten sowie eine Person mit den häufigsten Codings, stellvertretend für diejenigen Personen, welche keine Antworten in den Extrempositionen gaben. Folglich wurde mit sechs Personen ein narratives Interview geführt. Die Anzahl richtet sich nach der Empfehlung von Glinka (1998; zit. nach Kotrubczik, 2010), welcher als Richtwert für Studienabschlussarbeiten fünf bis sechs Interviews angibt, wobei anzumerken ist, dass eine theoretische Repräsentativität auf dieser Basis fast nie erreicht wird. Alle Interviews wurden, nach der Aufklärung über Sinn und Zweck der Aufnahme sowie dem Einverständnis der Interviewpartner (Flick, 2012), auf einem Audiorecorder aufgezeichnet. Drei der sechs Interviews konnten am Arbeitsplatz<sup>21</sup> der Befragten durchgeführt werden und die drei übrigen in einem Sitzungszimmer der Human Resources der Stadtpolizei. Auch vor der eigentlichen Interviewdurchführung wurde ein Probeinterview mit einer Person aus der höheren Führungsstufe der Stadtpolizei durchgeführt. Die für das narrative Interview grundlegende Einstiegsfrage lautete: „Um zu beginnen, können Sie mir bitte erzählen, was Ihre damalige Bewerbung auf eine Führungsfunktion heute bei Ihnen auslöst sowie was sie kurz nach dem Entscheid und im Vorfeld an das Assessment ausgelöst hat?“

Für die Nachfragephase wurden in Anlehnung an Holtgrewe (2009) im Interviewskript (Anhang I) vorformulierte Anschlussfragen definiert. Je nach Verlauf des Gespräches, kamen zudem drei weitere offene Fragen zum Einsatz, um die Gegenstandsbezogenheit aufrecht zu halten. In der Bilanzierungsphase des Interviews wurden Fragen aufgenommen, welche sich aus der Fragebogenerhebung und den bisher durchgeführten Interviews ergaben. Der Abschluss der mündlichen Befragung bildete eine Reflexionsfrage zum Gespräch.

---

<sup>20</sup> nach Holtgrewe (2009)

<sup>21</sup> Naturalistizität als viertes zentrales Prinzip qualitativer Sozialforschung (Lamnek, 2010)

#### 4.2.5 Zweite Auswertung der Daten

Direkt im Anschluss an die jeweiligen Interviews wurden diese wörtlich transkribiert (vgl. Kap. 2.1.2) und nach der Methode der GT (vgl. Kap. 2.1.3) ausgewertet. Die durch die Auswertung entstandenen Themen und Kategorien wurden anhand der Transkripte wiederholt überprüft.

In die aus den Interviews elaborierten Kategorien wurde das Kategoriensystem aus dem Fragebogen integriert. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass die Kategorien induktiv aus der Untersuchungsgruppe entstanden sind. Auch die Ergebnisse des Auswertungsschrittes wurden mit einer psychologischen Mitstudentin besprochen und aktualisiert.

Das Einverständnis zur Veröffentlichung der verwendeten Interviewsequenzen, hinsichtlich des Anonymisierungsgrades, wurde darüber hinaus bei allen Interviewpartnern eingeholt. In diesem Arbeitsschritt fand gleichzeitig eine kommunikative Validierung der Zitate statt.

## 5 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse bildet den Kern des empirischen Teiles der Arbeit. Die vollständige Auflistung der Anzahl Nennungen aus dem Fragebogen sind im Anhang G ersichtlich.

### 5.1 Datenstruktur der Ergebnisse

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung und Interviewdurchführung in einer verdichteten Form dargestellt. Zugunsten der Übersichtlichkeit wird von einer Darstellung der Einzelauswertungen der Fragebogen und Interviews verzichtet. In der folgenden Übersicht sind die Untersuchungsgegenstände mit den jeweiligen Hauptthemen aufgeführt.

**Tabelle 2.** Themenübersicht der Untersuchungsgegenstände

Untersuchungsgegenstände	Hauptthemen	Kap.
Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beweggründe für die Bewerbung</li> <li>- Reaktionen auf den Entscheid</li> <li>- Erklärungen für den Misserfolg</li> <li>- Sinnzuschreibungen der Ablehnung</li> <li>- Arbeitsbezogene Bedeutung</li> </ul>	5.2
Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhaltene Unterstützung</li> <li>- Gewünschte Unterstützung retrospektiv</li> <li>- Personalentwicklung</li> <li>- Führungsverständnis</li> </ul>	5.3
Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkenntnisse aus dem STEP</li> <li>- Einfluss auf die Arbeit</li> <li>- Entwicklung nach dem STEP</li> <li>- Berufliche Perspektiven</li> </ul>	5.4

Im weiteren Verlauf der Arbeit wurden die drei Untersuchungsgegenstände inhaltlich differenziert und in den entsprechenden Hauptthemen ausgeführt. Die Aussagen zu den jeweiligen Themen wurden unter Einbezug der Fragebogenerhebung und Interviewdurchführung dargestellt und mit anonymisierten Zitaten aus den Interviews untermauert. Stellvertretend für mehrere Befragte wurde jeweils nur eine Antwortquelle angegeben. Informationen aus einem Fragebogen wurden mit einer Buchstaben- und Zahlenkombination angegeben (beispielsweise C4), welche für die Identifikation der Bewerbenden steht. Wurden dieser Identifikation noch Zeilennummern hinzugefügt (beispielsweise C4:455-469) steht diese für ein Zitat aus einem Interview.

## 5.2 Bedeutung des negativen Entscheides

Dieses Kapitel soll darüber Aufschluss geben, welche Bedeutung die Bewerbenden einem negativen Entscheid im STEP 4 zugeschrieben haben. Tabelle 3 zeigt eine Zusammenfassung der Unterthemen mit den jeweiligen Kategorien. Die Unterthemen werden in fünf Dimensionen beschrieben. Diese lassen in ihrem Gesamtbild auf die individuelle Bedeutung der ausbleibenden Empfehlung in einem Führungsassessment schliessen.

**Tabelle 3.** Übersicht Bedeutung

Unterthemen	Kategorien	Kap.
Beweggründe Bewerbung	- Thematische Dimension - Soziale Dimension - Persönliche Dimension - Zeitliche Dimension	5.2.1
Reaktionen auf Entscheid	- Positive Reaktionen - Gefasste Reaktionen - Negative Reaktionen	5.2.2
Erklärungen Misserfolg	- Unbekannt - Erklärung internal - Erklärung external	5.2.3
Sinnzuschreibung	Sinnzuschreibung in vivo	5.2.4
Arbeitsbezogene Bedeutung	Arbeitsbezogene Bedeutung	5.2.5

Aus den Fragebogen wurde ersichtlich, dass einige Personen angaben, dass die negative Empfehlung für sie keine Bedeutung hatte. Dafür gaben sie verschiedene Gründe an. Linienvorgesetzte haben die Möglichkeit, trotz negativer Empfehlung die Stelle mit den jeweiligen Bewerbenden zu besetzen (K9). Einige STEP-Teilnehmende schauten in die Zukunft und beabsichtigten, sich zu einem späteren Zeitpunkt erneut zu bewerben (I7). Es gab auch Personen, die sich zwischenzeitlich ein zweites Mal beworben und reüssiert hatten (I0). Andere waren grundsätzlich mit ihrer Arbeit zufrieden (F0) oder entschieden sich für eine nebenberufliche Weiterbildung (C0).



### 5.2.1 Beweggründe für die Bewerbung

Aus der Fragebogenerhebung und Interviewdurchführung zeigte sich ein sehr breites Spektrum an Beweggründen, welche die Mitarbeitenden dazu bewog, sich auf eine Führungsfunktion zu bewerben. Auf Grund der Datenanalyse liessen sich die Beweggründe in eine thematische, persönliche, soziale und zeitliche Dimension einteilen.

#### *Thematische Dimension*

Ein grosser Anteil der Antworten bezog sich auf inhaltlich, thematische Gründe, warum sich die Kandidaten auf eine Führungsfunktion beworben. Diese liessen sich in die Unterkategorien Führung, Veränderung, Wissensvermittlung und die Bewerbung auf eine spezifische Stelle einteilen.

In der Unterkategorie *Führung* wurde teilweise sehr oberflächlich geantwortet. Es wurde angegeben, dass sie den Wunsch nach einer Führungstätigkeit hatten (O1), eine Führungslaufbahn einschlagen wollten und gewillt waren zu führen (Q1), Freude am Führen hatten (G9) oder einfach motiviert waren, Leute zu führen (B2). Andere Bewerber antworteten spezifischer. Ein Bewerbender gab beispielsweise als Grund an, dass er in seinem Team die Strukturen verändern und dadurch professioneller werden wollte (F7). Andere wollten sich im Bereich Einsatzleitung / Führung weiter entwickeln und hatten sich daher zum Absolvieren des STEP's entschlossen (K9) oder wollten eine Fachgruppe in personeller, fachlicher und administrativer Sicht führen (C2). Einige Befragte gaben auch an, dass sie bereits Führungserfahrung als Wachtchef Stellvertreter hatten (M9), Springer (F0) oder Wachtchef ad interim waren (E9). Es wurden auch monetäre Gründe (J9) genannt, obwohl diese eher als untergeordnet anzusehen waren. Verantwortung zu übernehmen (E1) war ein häufig genannter Grund. Es wurde auch angemerkt, dass dies zu mehr Freude und Zufriedenheit bei der Arbeit führe (G7). Für einige Bewerber war das Tätigkeitsgebiet ausschlaggebend für eine Bewerbung, da sie mehr Innendienst und Rapportkontrolle machen und häufiger in Kontakt mit Fachgruppen sein wollten (M9) oder generell ihr Arbeitsspektrum erweitern wollten (A2), da sie dieses als attraktiv ansahen (B0). Weitere Gründe aus der Führungstätigkeit waren, dass die Bewerbenden mehr Kompetenzen erhalten wollten (Q1), sich die fachlichen Voraussetzungen zusprachen und früher Einfluss bei Entscheidungen nehmen (D2), respektive diese selber treffen und umsetzen wollten (I0).

Einige Mitarbeitende gaben als Bewerbungsgrund generell den Wunsch nach *Veränderung* an (C0). Weitere Bewerbungen wurden durch einen neuen Aufgabenbereich (B9) begründet oder nach einigen Jahren in der Mannschaft der Stadtpolizei, die Chance wahrzunehmen und sich auf die gewünschte Stelle eines Stellvertreters zu bewerben (I1). Antworten die auf die *Wissensvermittlung* abzielten, konnten zu einer weiteren Unterkategorie zusammengefasst werden. Dazu gehö-

ren das Wissen (L7) und die Erfahrungen (IO) an jüngere Mitarbeitende weiterzugeben, diese in einem Lernprozess zu begleiten (I1) oder generell zu unterstützen (G7). Dann gab es aber auch einige Personen, die sich auf eine *spezifische Stelle* beworben haben, wie Einsatzleiter auf der Einsatzzentrale (K0), für welche ein STEP damals noch Voraussetzung war.

### *Soziale Dimension*

In der sozialen Dimension wurden Antworten zusammengefasst, in welchen angegeben wurde, dass die Interessenten von ihrem sozialen Umfeld zu einer Bewerbung motiviert wurden. Zu Anfangszeiten war es möglich, den STEP im Sinne einer Potenzialeinschätzung zu absolvieren, wodurch Bewerbende durch ihre *Vorgesetzten* geschickt wurden (N7). Die direkten Vorgesetzten schienen auch in den folgenden Jahren noch einen starken Einfluss darauf gehabt zu haben, da sich die Mitarbeitenden, nach einer positiven Einschätzung von ihnen, auf eine Führungsfunktion beworben haben (I1). In einzelnen Fällen wurden die Bewerbenden sogar von der Kommissariatsleitung für eine spezifische Stelle vorgeschlagen (D0). In den hoch spezialisierten Fachbereichen kam es auch vor, dass die Befragten direkt von ihren Vorgesetzten für das Führungsassessment aufgeboden wurden (A6) oder sie infolge Pensionierung als geeignete Nachfolger angesehen wurden (B7). Andere wollten *Mitarbeitende* führen und mit diesen zusammenarbeiten, was ihnen Freude mache und sie motiviere (B2) sowie die Auseinandersetzung mit ihnen im positiven wie auch negativen Sinn (D2). Deren Reaktionen und Akzeptanz war auch ein Grund sich zu bewerben (I1). Es wurde angegeben, dass die Zusammenarbeit mit jungen Mitarbeitenden sie angesprochen hatte (I7) und sie diesen ihre Erfahrungen weitergeben wollten (IO). Die Motivierung von Mitarbeitenden (F0), um ein gemeinsames Ziel zu erreichen wurde ebenfalls angegeben (L1) sowie diese zu fordern und zu fördern (G1). Es gab auch Personen, die sich konkret auf die Stelle des Vorgesetzten eines motivierten Teams beworben haben, welches sie übernehmen, leiten und modernisieren wollten (F7).

### *Persönliche Dimension*

In dieser Dimension wurden Aspekte zusammengefasst, die auf personaler Ebene verankert waren, wie die persönliche Weiterbildung (L7) und Weiterentwicklung (J9), eine neue Herausforderung zu haben. Im Bereich der *Weiterbildung* wurden teilweise sehr differenzierte Bedürfnisse formuliert, wie das Aneignen von Wissen, Personalführung, Gruppendynamik, Konfliktbewältigung, Feedbackmanagement, heikle Mitarbeitergespräche und die Anwendung von Beurteilungsgesprächen (J0). Etwas allgemeiner ausgedrückt waren die Leute motiviert, Führungsfertigkeiten und Führungskompetenzen zu erlernen und erweitern (G1). Es wurde auch das Bedürfnis angemerkt, sich selber *weiterzuentwickeln* (IO), respektive die eigene Persönlichkeit (G9), den berufli-

chen Horizont zu erweitern (C2) und beruflich weiterzukommen (C0). Einige suchten eine neue *Herausforderung* (N1), welche ihnen in der jetzigen Stelle fehlte oder sie fühlten sich unterfordert (O1). Durch ihr *Selbstbild* glaubten sich Personen der Herausforderung gewachsen (L1) und sahen sich mit den stets guten Beurteilungen und Fähigkeiten in dieser Stelle am richtigen Ort (I1). Einige Personen attestierten sich Führungseigenschaften und eine gute Sozialkompetenz (C1) oder sahen sich aufgrund ihrer guten Vernetzung mit den internen und externen Anspruchsgruppen als Gewinn für den Arbeitgeber (C2). Im Vergleich mit bestehenden Vorgesetzten sahen sich einzelne Bewerber ebenfalls dazu befähigt (B6).

### *Zeitliche Dimension*

Mit Blick in die *Zukunft* war für mehrere Bewerbende der Faktor Zeit relevant für eine Bewerbung (G9). Für Manche war ihr Lebensalter ausschlaggebend, in der Annahme, dies sei wohl die letzte Gelegenheit, sich auf eine Führungslaufbahn zu bewerben (B6).

Da ich noch nicht über 40 Jahre alt bin, stellt sich natürlich auch die konkrete Frage: Will ich mich jetzt auf eine Führungsstelle bewerben und was kommt danach? Bis sechzig bleibt man mehr oder weniger in der Firma. [...] Dann sind natürlich auch gewisse Ängste da: Falls ich mich jetzt nicht bewerbe, ist dann der Zug abgefahren? (O1:4-9)

Der gleiche Bewerber erklärte ebenfalls im Interview, dass er bereits seit längerer Zeit in der gleichen Stelle gewesen sei und es an der Zeit für eine Veränderung war (O1:11-13). Ein anderer Interviewpartner war ebenfalls von den absolvierten Dienstjahren her an einen Punkt gekommen, an dem er sich weiterentwickeln wollte, um nicht stehen zu bleiben (D9:5-10).

### **5.2.2 Reaktionen auf den Entscheid**

Die Bewerbenden reagierten sehr unterschiedlich auf den Entscheid, keine Empfehlung für die Führungslaufbahn zu erhalten. Es gab Personen, die daran positive Seiten abgewinnen konnten, andere blieben gelassen, für einen grossen Teil war die Entscheidung jedoch deutlich negativ behaftet.

### *Positive Reaktionen*

Als positive Aspekte wurden Antworten genannt, die auf die *Motivation* abzielten. Für einige war es beispielsweise ein Ansporn, den STEP erneut (Q1) und beim nächsten Mal besser zu machen (F7). Personen, die trotz der ausgebliebenen Empfehlung von der Linie in der Führungsstelle eingesetzt wurden, waren motiviert zu zeigen, dass sie ebenfalls führen können (F6). Einige Personen sahen es auch als Möglichkeit zur *Reflexion* der beanstandeten Punkte (O1) und ihrer Person in einer Führungsfunktion (A7). Dies führte auch dazu, sich vertieft mit der Führungsthematik (B2) zu befassen und intensiver an sich selbst zu arbeiten (A7).

Es wurde darüber hinaus konstruktiv geantwortet, dass man durch den negativen Entscheid die Chance erhielt zu reifen (Q1), mehr Erfahrung zu sammeln (N7) sowie an sich zu arbeiten und sich weiterzuentwickeln (B0). Es wurde zudem die Sicht aufgezeigt, dass man nach dem STEP mehr über sich erfahren hatte (F6) und wusste, wo die persönlichen Lernfelder lagen (D9). Hilfreich wurde die *Einstellung* dargestellt, mit den richtigen Schlüssen in einer Niederlage stärker zu werden (B2). Hinsichtlich einer *erneuten Bewerbung* wurde angemerkt, dass man sich besser vorbereiten konnte, da man ungefähr wusste, was bei einer erneuten Bewerbung im STEP kommen würde (B2) oder man die Arbeitskollegen darauf vorbereiten konnte (C7).

### *Gefasste Reaktionen*

Nach dem Entscheid kam es auch zu gefassten Reaktionen. Bewerbende wussten, dass der Entscheid auch negativ ausfallen konnte, weshalb sie nicht in ein Loch gefallen sind (L7). Teilweise hatten sie während dem Assessment kein gutes Gefühl, wodurch sie vom Ergebnis nicht besonders überrascht waren (G7). Andere sagten sich, dass sie noch eine zweite Chance hatten, sich zu bewerben (B6). Zum Teil legte sich die Enttäuschung schnell, welche dadurch auch keinen Einfluss auf die Motivation bei der Arbeit hatte (I0).

### *Negative Reaktionen*

In der Kategorie der negativen Reaktionen konnten die genannten Antworten in die folgenden drei Unterkategorien eingeteilt werden: Energiearm, nach innen und nach aussen gerichtete Energie. Bei den *energiearmen Reaktionen* löste die Entscheidung Ernüchterung (F0) und Erstaunen (I0) aus. Teilweise kamen die Bewerbenden auch zum Schluss, dass sich Selbst- und Fremdbild nicht deckten (F0) oder sie zweifelten daran, nach wie vor den Weg in eine Führungsfunktion einzuschlagen (I0). Häufig reagierten sie auch mit Unverständnis (K9). Die Begründungen für die Ablehnung konnten nicht nachvollzogen werden (K0) und einige Zweifel am System des STEP's wurden laut (N1). Einzelne fühlten sich persönlich nicht ernst genommen (K0). Das Ausbleiben der Empfehlung löste Kopfschütteln (E1) aus, Verwunderung über die Auswahl (J9) und Unverständnis bei Vorgesetzten (D9). Dies führte teilweise zu Resignation (C0), auch gegenüber Personen in Führungspositionen. Es führte auch dazu, dass alles in Zusammenhang mit dem STEP als schlecht angesehen wurde (B9). Es kam zu Motivationsschwierigkeiten (G1) und der negative Entscheid wirkte als Dämpfer (D2).

In der nächsten Unterkategorie werden diejenigen negativen Reaktionen zusammengefasst, die *nach innen gerichtete Energie* freisetzte. Die insgesamt häufigste genannte Reaktion war Enttäuschung (J9), bisweilen eine sehr herbe (L1) oder riesige Enttäuschung (D9) und einzelne Teilnehmende wurden besonders hart davon getroffen (I9). „Damals ist es ein rechter Dampfham-

mer gewesen, als es nein geheissen hat“ (Q1:228-229). „Für mich ist dort im ersten Moment schon die Welt zusammengebrochen“ (Q1:23-24). Die Entscheidung beschäftigte Bewerbende sehr (N1), einzelne auch zu lange (E1). Für Einige musste erstmals Zeit vergehen, um das Ganze zu verdauen (D9) und sie überlegten sich daraufhin lange, was sie in der Organisation überhaupt noch tun oder bisher gemacht haben (B5). Es löste Zukunftsfragen aus und gescheiterte Absolventen mussten sich von einem Moment auf den anderen neu orientieren, da die Zukunft, wie sie es sich ausgemalt hatten, so nicht existieren würde (I9). Dies führte teilweise zu Perspektivlosigkeit (G1), Ungewissheit (D0) und Verunsicherung (L1). Die Entscheidung löste bei Personen Versagensgefühle aus (A7) und führte zu Frustration (E9). Es gab aber auch Bewerbende die von der Ablehnung besonders hart getroffen wurden, bei denen es zu Selbstzweifel führte (C0), Ängste auslöste (A7) und sie in ihren Grundfesten erschütterte (I9).

Es gab auch Reaktionen, bei denen die negative Entscheidung *Energie* hervorbrachte, welche *nach aussen* gerichtet war. So wurde das STEP-Verfahren hinterfragt (I9) oder eine Resignation gegenüber rekrutierten Teilnehmer für die Führungsausbildung entwickelt (O1). Teilweise wurde der Bericht als beleidigend und nicht konstruktiv formuliert empfunden, wodurch dieser aus dem Gedächtnis verbannt wurde (J1). Zudem fühlten sich Bewerbende von ihrer Kommissariatsleitung im Stich gelassen (I9), erhielten von ihr eins auf den Deckel und man gab ihnen zu verstehen, dass sie versagt hatten (J1). Gegen Begründungen, warum keine Empfehlung aus dem STEP resultierte, wurde Unmut entwickelt (O1). Teilweise löste der STEP auch Wut aus (J1). Es wurde auch die Arbeit bei der Organisation hinterfragt: „Da fragt man sich natürlich schon, ist man hier in dieser Firma noch am richtigen Ort. Was hält mich noch bei diesem Arbeitgeber?“ (O1:432-433)

### 5.2.3 Erklärungen für den Misserfolg

Ein weiteres Puzzleteilchen für die Elaboration der Bedeutung einer Ablehnung im Führungsassessment, dürfte in der individuellen Erklärung für den Misserfolg zu finden sein. Es gab Personen, die auch nach der Besprechung des Ergebnisses *keine Erklärung* für ihr Scheitern geben konnten (A2). Der grosse Teil der Bewerbenden erklärte sich jedoch den Misserfolg durch Faktoren in ihrer eigenen Person (internal) oder durch andere Personen, beziehungsweise das System (external).

#### *Erklärung internal*

Für Personen, welche die Gründe für ihr Scheitern bei sich suchten, war eine mögliche Erklärung, dass sie sich nicht optimal *vorbereitet* hatten (F7). Ein anderer Grund wurde in der mangelnden *Zielorientierung* festgemacht. So wurde durch Bewerbende angemerkt, dass sie eigentlich

eine andere Stelle anvisiert hatten als diejenige in der Führungsstufe 4 (L1), sie eigentlich mit ihrer Stelle als Sachbearbeiter zufrieden waren (F6) oder ihnen die endgültige innere Bereitschaft für eine Führungsfunktion fehlte (B6). Als weiteren Erklärungsgrund wurde ihre eigene *Kommunikation* erwähnt. Einige gaben an, dass sie mitunter aufgrund des gesprochenen Inhaltes keine Empfehlung bekommen hatten (L1), sie nicht überzeugten (I0), sich zu wenig gut verkauften (C2), eine schlechte Präsentation ablieferten (C0) oder in der Art und Weise wie sie kommunizierten (B2). „Für mich ist klar gewesen, dass es ein Verkaufsgespräch ist. Ich musste mich als Person verkaufen und ich bin im Nachhinein zu naiv an den STEP gegangen. Das muss ich selber sagen.“ (D9:46-48)

Als weitere Erklärung für den Misserfolg wurde ein anderes *Führungsverständnis* erwähnt. So wurde angemerkt, dass sie die Führungsfunktion als Manager und nicht als „Heerführer in der Schlacht“ ansahen und sie deswegen keine Empfehlung erhielten (O1). Andere schätzten sich zu kollegial (M9) oder menschlich ein, da aus ihrer Sicht die Arbeit im Team und der Umgang mit Kollegen im Vordergrund stand (N1). Die *persönliche Disposition* wurde als weitere Ursache für das Ausbleiben der Empfehlung genannt. So wurde beispielsweise das junge Alter erwähnt (Q1), schlechte kognitive Leistungen (J9), Arroganz und Autorität (L1), Bescheidenheit (G1), eine ruhige, zurückhaltende Persönlichkeit (C8) und die Persönlichkeit als Solches (E9).

#### *Erklärung external*

Es wurden aber auch jede Menge Gründe dafür genannt, dass andere Personen oder das System der Grund für das Ausbleiben der Empfehlung waren. Eine Erklärung lag bei den *bewertenden Personen*. So wurde ausgeführt, dass Sympathie eine grosse Rolle spielte (N7), Assessoren selber keinen wertschätzenden Führungsstil hatten (C2) oder der Moderator sie falsch einschätzte (L1), respektive dieser den STEP dilettantisch durchgeführt hatte (B5). Eine Aussage deutete auch darauf hin, dass der angewendete Beurteilungsmassstab unangemessen gewesen sei (I1). Als weiteren schwierigen Einflussfaktor wurden auch Unregelmässigkeiten im *privaten Umfeld* angegeben, wie Probleme in der Partnerschaft (A7) oder ein aktueller Wohnungswechsel (C1). „Ich musste dann aber sagen, dass es einfach ein schlechter Zeitpunkt war. Ich hatte dringende private Termine, die nicht verschiebbar waren und dadurch den Kopf nicht frei.“ (C1:32-34) Bei spezifischen Ausschreibungen auf eine Fachstelle mit Vorgesetztenfunktion wurde erklärt, dass man nicht die geeignetste Person für die Stelle gewesen sei und *ein anderer Bewerber* bevorzugt wurde (C2). Dann wurde aber auch den *Vorgesetzten* attestiert, dass diese möglicherweise Einfluss genommen hatten (J9) oder man fühlte sich von ihnen zu wenig unterstützt (E2). Einem Bewerber wurde direkt mitgeteilt, dass man ihn nicht in einer Führungsfunktion einsetzen wolle (F7). Wie bereits weiter oben beschrieben, zielten viele Erklärungen für den Misserfolg auf das *System*

des STEP's ab. So wurde angegeben, einfach zur falschen Zeit am falschen Ort gewesen zu sein (O1) und in diesem Zusammenhang – obwohl bestritten - auch Angebot und Nachfrage eine Rolle gespielt hatten (L7). Andere hatten generelle Zweifel am Auswahlverfahren (G1), da dieses ein verzerrtes Bild an den Tag legte (F6) oder führten es darauf zurück, dass externe Personen anwesend waren (N7). Mehrere Bewerbende gaben an, dass sie sich auf eine spezialisierte Stelle beworben hatten, das Auswahlverfahren jedoch auf die Stelle eines Wachtchefs ausgerichtet war (K0), welche sie nicht interessierte (J1). Für die unterschiedlichen Vorgesetztenfunktionen seien die Anforderungen auch sehr verschieden (B7). Teilweise kam es auch zu kurzfristigen Änderungen in den Zulassungsbedingungen für den STEP (J0). Es wurde auch angemerkt, dass man sich beim Assessment hätte verstellen müssen (B5) und kritisch mitdenkende Bewerbende nicht gewünscht gewesen seien (B7).

### 5.2.4 Sinnzuschreibungen der Ablehnung

Um die Bedeutung des negativen Entscheides auf eine Führungsfunktion erfassen zu können, geht kein Weg an der subjektiven Sinnzuschreibung der Bewerbenden vorbei. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen auf, welchen Sinn die Interviewpartner dem Misserfolg im STEP zuschrieben.

Ein möglicher Sinn in der Ablehnung wurde darin gefunden, dass man nun bis zur nächsten Bewerbung mehr Zeit hat und im Bereich Führung weiter dazu lernen kann (Q1:83-84). Ein anderer Bewerbender gab an, bei der ersten Bewerbung noch etwas jung gewesen zu sein (O1:16-17). Auch sagte man sich im Nachhinein, dass es eigentlich gut war und entschied, noch etwas im angestammten Kommissariat zu bleiben (O1:141-143). Durch den negativen Entscheid konnte man sich selber noch ein wenig besser kennen lernen und zusätzliche Erfahrungen machen (Q1:285-292). Den STEP selber einfach als Erfahrung anzuschauen, war eine weitere mögliche Sinnzuschreibung (B2:451-452). Speziell dann, wenn die momentane Arbeit nach wie vor Freude machte (B2:130-132) und man sich dadurch nicht zwingend verändern musste (B2:145-146). Man konnte sich zu einem späteren Zeitpunkt immer nochmals bewerben (B2:80-81). So kam es auch zu der Ansicht, dass man gut weiter arbeiten konnte, auch ohne Führungsfunktion. Dafür bestand nach wie vor die Möglichkeit auf anderen Dienststellen Stagen und Abkommandierungen zu machen und hatte dadurch sogar noch die abwechslungsreichere Arbeit (C1:39-42). Das STEP-Assessment diene unter anderem auch als Vorbereitung für eine andere Stelle, bei der man ebenso ein Auswahlverfahren durchlaufen musste (D9:258-260). Die gesammelten Erfahrungen, wie man sich in Gesprächen verhalten und wie man kommunizieren musste, waren hilfreich (D9:602-606). Durch den negativen Entscheid hatte man nun, bedingt durch die geringe Arbeitsintensität im Kommissariat, freie Ressourcen für Projekte im Privatleben (O1:149-155).

### 5.2.5 Arbeitsbezogene Bedeutung

Einige der Bewerbenden wiesen auch auf die Bedeutung hin, welche der negative Entscheid auf ihre Arbeitstätigkeit hatte. Für die Uniformpolizisten bedeutete die Ablehnung in der Regel, dass sie zwei weitere Jahre als Sachbearbeiter in der Wache als Streifenwagenfahrer tätig sein mussten (Q1). Ein Bewerber, der sich in einem Fachbereich spezialisiert hatte schrieb, dass er durch den Entscheid auf ein Abstellgleis ohne Weichen mit Prellbock gefahren sei. Er erklärte den Umstand damit, dass er sich nach zwölf Jahren bei der Stapo, in seinem Fachgebiet nicht mehr weiter nach oben arbeiten konnte, er jedoch noch 25 Jahre zu arbeiten hatte (F7). Eine ähnliche Bedeutung hatte die Ablehnung für einen weiteren Kandidaten in einem spezialisierten Fachbereich. Er sah sich in seiner derzeitigen Position als Personalschrott. Seine Aussage begründete er damit, dass er weg von der Front sei, aktuelle Entwicklungen auf der Gasse verpasse und sich nicht auf eine adäquate Stelle bewerben könne, sondern zurück zur Basis müsse. Er machte das Problem auch daran fest, dass es nicht mehr Führungsstellen gebe, jedoch immer mehr Bewerber, wodurch er hinten anstehen müsse (J0). Das Ausbleiben der Empfehlung hatte aber zur Bedeutung, dass die Bewerber nicht an das *PEAK*, die betriebsinterne Führungsausbildung zugelassen wurden und somit ihre Weiterbildung einseitig ins Stocken geriet (E2). Für andere Bewerbende bedeutete es, dass sie keine Möglichkeit mehr hatten beruflich weiterzukommen (B9). Es gab auch Kandidaten, die im STEP keine Empfehlung erhielten, von der Linie aber trotzdem eingesetzt wurden. Bei diesen Personen wurde teilweise ein einjähriges Provisorium ausgesprochen, welches mit einer schriftlichen Vereinbarung und definierten Unterstützungsmaßnahmen flankiert wurden (B1). Bei einem anderen Bewerber bedeutete die negative Bewertung eine sechsmonatige Probezeit unter Beibehaltung der vorgängigen Lohnstufe und stark eingeschränkten Möglichkeiten, so dass er sich nur als „halber Chef“ angesehen fühlte. Auch bei ihm wurden Auflagen formuliert, wodurch es ihm beispielsweise auch nicht möglich war, sich in der gleichen Funktionsstufe quer zu verschieben (D2). Letztlich wurde auch angegeben, dass er sich auf keine Funktion mehr beworben hatte, in welcher ein Assessment eingesetzt wurde (A2).

### 5.3 Unterstützung beim STEP

In diesem Kapitel werden die Antworten bezüglich der Unterstützung im Umfeld des Führungsassessments zusammengefasst. Aus den genannten Antworten wurden vier Unterkategorien gebildet: Erhaltene Unterstützung, gewünschte Unterstützung retrospektiv, PE und Führung.



### 5.3.1 Erhaltene Unterstützung

#### *Erhaltene Unterstützung vor dem STEP*

Es gab einige Personen, die vor dem Assessment *keinerlei Unterstützung* erhalten haben (A6). Mitunter wurde angemerkt, dass in der Ausschreibung auch angegeben wurde, dass keine Vorbereitung nötig sei (O1). Dem Hinweis, dass man sich auch nicht vorbereiten könne und solle, wurde Vertrauen geschenkt (L1). Bewerbende gingen davon aus, dass sie auch keine Vorbereitung brauchen würden (I9). In einer geringen Form wurde Unterstützung darin angeboten, in dem die Interessenten zum *STEP zugelassen* wurden (C0) oder von ihren Vorgesetzten ein *Empfehlungsschreiben* erhielten (B6). Vereinzelt bekamen von ihnen *Literatur* (G9), um sich auf das Assessment vorzubereiten. Das *private Umfeld* hatte teilweise eine tragende Rolle (B1), so wurde beispielsweise das Vorstellungsreferat mit Partner erarbeitet (L1). Es kam auch zu *Gesprächen mit Absolventen* des STEP's (G9), die dieses bereits erfolgreich hinter sich gebracht hatten und mit solchen, die gescheitert waren. So konnten die Teilnehmenden in Erfahrung bringen, was sie erwarten würde und wie sich andere verhalten hatten (L1). Häufig wurden *Gespräche mit direkten Vorgesetzten* (E2) und der Kommissariatsleitung (F0) geführt, worin in Erfahrung gebracht wurde, wie in den Assessments vorgegangen werden müsse und was wichtig sei (L1). Von ihnen wurden sie teilweise auch motiviert (B7) und erhielten positive Feedbacks (G1). Einige konnten bereits Aktionen planen und durchführen (G1), Aufgaben des Wachtchef Stellvertreters übernehmen (Q1) oder wurden vereinzelt in der Wachtchef Stellvertreter Funktion eingesetzt (G1).

#### *Erhaltene Unterstützung nach dem STEP*

Auch nach dem Assessment gab es Bewerbende, die *keine* Unterstützung erhielten (M9), was den Eindruck des Sprichworts „aus den Augen, aus dem Sinn“ erwecken konnte (E0). Personen fühlten sich dadurch alleine gelassen (C1). Teilweise wurde ein Support aber auch nicht als nötig empfunden (K0), wie es auch im nachfolgenden Kapitel (5.3.2) ausführlicher beschrieben wird. Es gab Vorgesetzte, die ebenfalls sprachlos waren (B5) oder welche, die den Absolventen zu verstehen gaben, dass sie versagt hatten (J1). Häufig reagierten die *Vorgesetzten* jedoch unterstützend und führten Gespräche mit den Absolventen (J0). So kam es auch zu konstruktiver Lösungssuche, wie die Bewerbenden ihre Lernfelder stärken und dabei unterstützt werden konnten (J7). Andere wurden durch ihre Kommissariatsleitung ermutigt, es nochmals zu versuchen (I0), erhielten positive Feedbacks und wurden motiviert (G1). Manche mussten auf ein Gespräch jedoch bis zu sechs Monaten warten (A2). Es kam aber auch immer wieder vor, dass die *Linie* sich trotz negativer Empfehlung *entschieden* hatte, die Bewerbenden trotzdem einzusetzen. Es gab auch Mitarbeitende, die sich nach dem erfolglosen STEP an die *HR-Leitung* (C2) oder an den

POB wendeten und Gespräche führten (B6). Andere erhielten *praktische Fördermassnahmen* bei der Arbeit, um sich weiter zu entwickeln. So wurden Personen als Verfügungsberechtigte eingesetzt (I1), durften Aktionen planen und durchführen (G1) oder wurden temporär als Wachtchef Stellvertreter eingesetzt und führten deren Aufgaben und Funktion aus (I0). Zur erwähnten Fördermassnahme, dass man Aktionen planen könnte, äusserte sich ein anderer Interviewpartner negativ. Er wies daraufhin, dass bereits ausreichend Aktionen durchgeführt wurden und man mit zusätzlichen, künstlich geschaffenen nur die Mitarbeitenden wütend mache (O1:328-345). Ein Interviewpartner wurde zudem als Vertrauensperson eingesetzt:

In der Zwischenzeit war ich der Dienstälteste auf der Wache. Die Vorgesetzten kamen auf mich zu und machten mir das folgende Angebot: „Hör zu, du bist nun der Dienstälteste. Es wäre gut, wenn du wie als Verbindungsglied zwischen der Mannschaft und uns arbeiten könntest. Wenn du merkst, dass irgendetwas nicht stimmt, aber es nicht bis zu uns nach vorne kommt, kannst du es uns näher bringen. Nicht im Sinne von tratschen, sondern vielmehr als Vertrauensperson.“ Die Mannschaft wurde darüber informiert und ich viel als stellvertretender Wachtchef eingesetzt. An Tagen, an denen der Wachtchef und sein Stellvertreter fehlten, durfte ich die Wache sozusagen übernehmen. So wusste die Mannschaft auch, dass ich wie zwischen drin sitze. Vom Lohn und der Hierarchie her gehörte ich zur Mannschaft, hatte aber doch ein bisschen mehr zu sagen. Bei einem Anliegen sind sie auch auf mich zugekommen. (Q1:114-125)

Der Einsatz als Vertrauensperson zwischen Vorgesetzten und Mannschaft wie auch der temporäre Einsatz als Wachtchef Stellvertreter zeigte seine Herausforderung in der Rollenkonfusion. So wurde darauf hingewiesen, dass man an einem Tag die Rapporte von Mitarbeitenden kontrollierte und korrigierte und am nächsten Tag wieder normal zusammen Streife fuhr. So hatte man eine Vorgesetztenfunktion inne und gehörte trotzdem zur Mannschaft, was nicht ganz einfach unter einen Hut zu bringen war (B2:247-267).

### 5.3.2 Gewünschte Unterstützung retrospektiv

In diesem Unterkapitel werden Entwicklungs- und Unterstützungsmassnahmen aufgeführt, die sich die Absolventen des STEP's gewünscht haben. Es wird unterteilt in keine Unterstützung, solche die vor- oder nach dem STEP anzusiedeln wäre und eine allgemeine Unterkategorie.

#### *Keine Unterstützung*

Es gab Personen, die sich keine Unterstützung wünschten, sondern sich bei Bedarf gemeldet hätten (D6). So wurde angegeben, dass ein zusätzliches Angebot nicht zwingend sein müsse, da sich die Bewerbenden selber darum bemühen sollten und es nicht die Aufgabe der Vorgesetzten sei, sich um deren Lernfelder hinsichtlich Führungstätigkeit zu kümmern (L7). Es gebe auch genügend Informationsstellen für eine berufliche Weiterentwicklung (J9). Zudem wurde darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse verfälscht werden könnten, falls es beim Assessment lediglich darum gehe, die Voraussetzungen eines Bewerbers fest zu stellen (I1). Man wolle die Personen

schliesslich authentisch kennen lernen (D2). Es gab auch Personen, die mit der erhaltenen Unterstützung zufrieden waren und sich keine Weitere wünschten (J7). Andere gaben an, dass der STEP nicht auf ihre angestrebte Stelle ausgerichtet war und man diesen mittlerweile nicht mehr benötige. Daher hatten sie sich auch keine Unterstützung gewünscht (H0).

### *Unterstützung vor STEP*

Es wurde angemerkt, dass man sich *einheitliche Richtlinien* gewünscht hatte, für welche Stellen ein STEP angewendet wurde und für welche nicht (J0). Dadurch war nicht allen Teilnehmenden klar, warum sie sich einem Assessment stellen mussten (A6). Häufig hatten sich die Bewerbenden mehr *Informationen* gewünscht, beispielsweise wie ein solches Auswahlverfahren abläuft (C1), auf welche Punkte Wert gelegt wird (A7) und welche Erwartungen an die Bewerbenden gestellt werden (O1). Es wurde zudem darauf hingewiesen, dass im Bereich der Vorbereitung sehr grosse Unterschiede bestanden. So gab es Personen, die sich ohne Vorkenntnisse dem Test stellten und andere, die den Ablauf des Tests schon mehrere Male geübt hatten und sehr gut vorbereitet waren (G7). Wie man sich auch mit externen Personen vorbereiten könnte, zeigt das folgende Beispiel:

Ein anderer Bewerber hat in seiner Familienumgebung jemanden, der im Personallbereich tätig ist und auch Personen auswählt. Dieser hat ihn ziemlich gut auf das Assessment vorbereitet. Er sagte ihm, was die Gesetze von solchen Prüfungen sind, was gut oder eben weniger ankommt. Das können im Endeffekt wichtige Details sein. (D9:370-375)

Ein anderer Bewerbender hatte sich auf privater Basis mehrmals mit einem Coach getroffen:

Ein Kollege von mir hat sich einen Coach genommen, der ihn speziell auf so ein Auswahlverfahren vorbereitete. Die wissen ja ein wenig, was an einem Assessment gefragt ist. Und ich glaube, die können ein paar wichtige Punkte aufzeigen, auf die es ankommt, und Inputs geben. Ich würde es begrüßen, wenn wir innerhalb der Polizei so etwas machen könnten. (B2:312-317)

Im Zusammenhang mit der Vorbereitung wurde eine klare Kommunikation über den Ablauf des STEP's gewünscht, damit alle Teilnehmenden ähnliche Voraussetzungen hätten (A2). Ein Informationsanlass für Interessenten wurde als proaktiv und Mehrwert für beide Seiten angesehen (B1). Manche hätten sich auch für die ausformulierten Charaktereigenschaften interessiert, die erwartet wurden. Somit hätten sie im Vorfeld besser einschätzen können, ob sie über die gewünschten Eigenschaften verfügen würden (L1). Kritisch äusserte sich ein Interviewpartner wie folgt:

Es besteht dann jedoch die Gefahr, dass man genau auf das Anforderungsprofil hin lernt und das wollen sie, so glaube ich, nicht. Wenn das Anforderungsprofil und ausführliche Informationen zum Auswahlverfahren bekannt sind, kann man sich extrem gut vorbereiten. Es ist dann viel schwieriger herauszufinden, wie eine Person wirklich ist. (B2:363-367)

Es gab auch Personen, die sich einen Austausch mit Absolventen wünschten, die den STEP bereits hinter sich gebracht hatten (E1). Andere schlugen einen Mentor vor, der die Interessen-

ten auf das Bevorstehende vorbereiten könnte (C1). Als hilfreich wurde bei Bedarf eine *Standortbestimmung* durch die Vorgesetzten angesehen, welche die Erfolgsaussichten einschätzen sollten (M9). Ein Interviewpartner hat sich diesbezüglich mit einem befreundeten Wachtchef unterhalten, welcher einen Interessenten bereits dreimal zurückgewiesen hatte, da er ihm zum damaligen Zeitpunkte keine Führungsqualitäten attestieren konnte (D9:493-515). Andere hatten sich eine *thematische Auseinandersetzung* gewünscht. So wurde angemerkt, dass die Thematik Führung vor dem STEP genau besprochen werden sollte (I0) unter anderem mit dem zuständigen Vorgesetzten zu Aufgaben und Problemen, mit welchen diese Stufe zu kämpfen hat (O1). Andere hatten sich eine Auseinandersetzung mit Assessments gewünscht, auf welche eine entsprechende Vorbereitung einen Vorteil hätte bringen können (D0), beispielsweise in Form von internen Vorbereitungskursen (B2). Als Vorbereitung auf eine kommende Bewerbung und das Mitarbeitergespräch, welches der Teilnehmende als sehr schwierig einstufte, wurde ihm die Durchführung in Form eines Rollenspiels angeboten, welches er als sehr hilfreich ansah (B2:397-407).

### *Unterstützung nach STEP*

Auf den *STEP bezogen* hatten sich einige Teilnehmende, vor der Eröffnung des Entscheides eine Vororientierung gewünscht, damit sie vorbereitet in das Gespräch hätten gehen können (L1). Für manche Absolventen wäre es wichtig gewesen, eine detaillierte Besprechung der Beurteilung zu erhalten und mögliche Entwicklungsmassnahmen zu besprechen (E9). Diese hätte zeitnahe zum Assessment sein sollen, damit die Bewerbenden nicht im Ungewissen blieben (F6). Von den Linienvorgesetzten und vom HR wurde Ehrlichkeit und Transparenz hinsichtlich des eigenen Potenzials (C2) sowie der Anzahl zu besetzenden Stellen (O1) gewünscht. Den schriftlichen Bericht hätten sich ebenfalls einige Absolventen gewünscht (G9), damit sie sich die Ergebnisse hätten in Erinnerung rufen können (O1). Vor einer erneuten Bewerbung wurde das Gespräch mit einer Fachperson gewünscht, mit welcher man die persönlichen Lernfelder nochmals reflektieren könnte (O1:514-517). Es wurde auch angesprochen, dass die Kommissariatsleitung die Möglichkeit hatte, einen Bewerbenden trotz negativer Empfehlung mit der Führungsfunktion zu belegen. So hätten sich manche einen positiven Linienentscheid gewünscht als Zeichen, dass die Vorgesetzten für ihre Leute hin stehen und sich für diese einsetzen (I9). Im Bereich der *Informationen* hatten sich Abgelehnte gewünscht, dass die Führung der Stadtpolizei sich ihrer Problematik bewusst gewesen wäre - im Wissen, dass sie nicht die grosse Menge darstellten - und trotzdem auch Lösungen in petto hätten (J0). So hätten sich einige gewünscht, dass ihnen jemand aufgezeigt hätte was weitere Möglichkeiten wären, um ihre Ziele trotzdem verwirklichen zu können (F7) und ihnen Perspektiven aufgezeigt würden (J1). Konkret wurde auf eine bessere Laufbahnplanung hingewiesen (F6), um auch Alternativen aufzuzeigen (A2), eine Informations-

stelle im Sinne von „STEP 4 abgelehnt. Wie weiter?“ (M9) und Angebote, um die erwähnten Lernfelder zu beseitigen (A2). Eine weitere mögliche Unterstützungsform wurde im Bereich der *praktischen Förderung* gesehen. Es wurde die Möglichkeit angegeben, dass man Interessenten dem Aufgabengebiet entsprechend anders einsetzen und ihnen vermehrt Verantwortung übertragen könnte (L7). Es gab auch Absolventen, die keine Gespräche mit ihren Vorgesetzten bezüglich des negativen Entscheides führten. Diese Personengruppe empfahl ihren direkten Vorgesetzten - allenfalls auch dem zuständigen Offizier - mit den Mitarbeitenden ein Gespräch zu führen um zu sehen, wie die STEP-Teilnehmenden mit der Ablehnung umgingen und um berufliche Perspektiven aufzuzeigen (B6).

### *Allgemeine Äusserungen zur Unterstützung*

Es kam zu Wortmeldungen, welche darauf abzielten, dass sich *nicht zwingend* die Vorgesetzten um die Lernfelder der Führungsanwärter zu kümmern hätten. Selbstverständlich könne man unterstützen, sofern dies von einem Anwärter gewünscht sei. Dies sollte jedoch bereits vor dem STEP geschehen um herauszufinden, ob Bewerbende für die Führung geeignet sind. Im Nachhinein korrigierend einwirken zu wollen und pro forma Führungsaufgaben zu übertragen, wurde als überflüssig und der falsche Weg angesehen (L7). Ein Interviewpartner, der seine Unterstützung positiv erlebt hatte, äusserte sich wie folgt dazu:

Wie gesagt, ich erhielt einen sehr guten Support von meinen Vorgesetzten; dem Kommissariatsleiter, Wachtchef und seinem Stellvertreter. Ich bin auch von der Mannschaft her unterstützt worden. Dass man die Bewerber noch mehr fördern müsste, glaube ich nicht. Ich denke, dass es schlussendlich bei jedem STEP-Teilnehmer selber liegt. Wenn man etwas möchte, muss man sich auch dafür einsetzen. Beim Vorgesetzten kann man sich aktiv nach zusätzlichen Aufgaben erkundigen. Ich habe daher nicht das Gefühl, dass noch mehr auf die Bewerber zugegangen werden müsste. Als Mitarbeiter sollte man nicht nur nehmen sondern auch geben und sich anbieten. (Q1:176-186)

Eine allfällige Unterstützung müsste *niederschwellig* angeboten werden. Es gab Personen, die sich nicht getraut haben, um Unterstützung zu bitten (C8). Es wurde zudem gewünscht, dass *Kurse*, beispielsweise aus dem Städtischen Kurskalender (B0), bei STEP-Aspiranten vermehrt bewilligt und in Form von Arbeitszeit und/oder Kurskosten durch die Organisation unterstützt wird (C1). Speziell im Bereich der Rhetorik wurde es als sehr hilfreich angesehen (N7). Zu Kursangeboten und dazu, ob man sich bei einem STEP verkaufen müsse, äusserte sich ein Interviewpartner folgendermassen:

Kurse innerhalb der Polizei wären sicher gut. Privat so einen Kurs zu machen, würde jedoch auch nicht schaden. Ich bin der Meinung, dass man sich am STEP so geben sollte, wie man ist. Anschliessend bin ich auch kein anderer Mensch. Wenn ich mich extrem auf den STEP vorbereite, alles für den STEP gebe und mich verstelle, wo führt das hin? Ich kann mich die folgenden 20 Jahre auch nicht verstellen. Ich versuche also am STEP so zu sein, wie ich bin und wie ich anschliessend als Vorgesetzter sein würde. (B2:329-336)

Eine allfällige Unterstützung wurde aber auch *kritisch hinterfragt*. Ein Interviewpartner machte sich dazu die folgenden Gedanken: „Der Punkt ist ja wahrscheinlich, ob man das überhaupt will. Wenn nach einer Vorbereitung alle zu gut sind - jetzt böse gesagt - so hat man dann auch ein Problem. Zu viele Personen können sie auch nicht empfehlen.“ (D9:474-476)

### 5.3.3 Personalentwicklung

In den geführten Interviews wurden zwei Themen aus dem Bereich der PE angesprochen. Das eine Thema betraf PE in der Polizei und andere ein arbeitsbezogenes Lebensphasenmodell.

#### *PE in der Polizei*

Anhand von zwei Beispielen werden mögliche Situationen in der Polizei aufgezeigt, in welchen eine Unterstützung auch Entlastung für die betroffenen Mitarbeitenden bringen könnte. Die Karriereplanung, respektive der Werdegang bei der Polizei, wurde als ernüchternd dargestellt. Früher hatte man als Junger einfach mal den Dienst aufgenommen und wurde am Tag-X Stellvertreter und später dann Chef. Wenn man älter geworden ist und gesundheitliche Schwierigkeiten mit dem Nachtdienst bekommen hat, ging man auf eine Quartierwache. Heute ist es so, dass diejenigen die Schwierigkeiten mit dem Nachtdienst haben, vermehrt auch junge Leute sind. So stellte sich die Frage, wo man dann als älterer Polizist hinkommt, sofern man die Arbeit auf dem Kommissariat nicht mehr erledigen kann (O1:277-287).

Hinsichtlich der Zusammenarbeit und Arbeitsmotivation von einzelnen älteren Vorgesetzten wurde angemerkt, dass diese passiv waren. So wurde mit Ideen auf diese zugegangen, um den Dienst attraktiver zu gestalten. Als Antwort erhielt man, es doch gleich selber umzusetzen. Die Idee war eigentlich, dass der Vorgesetzte etwas daraus machen sollte, was dieser aber partout nicht wollte. So wurde von einem Generationenproblem gesprochen, welches sich in den nächsten Jahren von alleine lösen werde, aber eigentlich nicht zu befürworten sei (D9:635-641).

#### *Arbeitsbezogenes Lebensphasenmodell*

Ein Interviewpartner hat seinen beruflichen Werdegang beschrieben, wie er zur Stadtpolizei gekommen ist und wie ihn sein Weg ständig weiter brachte.

Mit Arbeitskollegen habe ich schon darüber gesprochen, dass es im Berufsleben eigentlich immer aufwärts geht. Man beginnt im Kindergarten und besucht anschliessend die erste und zweite Klasse. Dann hat man eine Lehre gemacht, ist in die Polizeischule gekommen und hat diese erfolgreich abgeschlossen. Anschliessend ist es bis zum STEP stetig steigend gewesen. Im Gespräch ist die Grundsatzfrage aufgetaucht, wie lange es überhaupt steigend sein kann. (O1:255-261)

Er hat unter anderem darauf hingewiesen, dass die Gefahr besteht, dass man nach längerer Zeit in der gleichen Stelle, ohne neue Herausforderung zu resignieren beginnt.

Jetzt einen STEP zu absolvieren wäre etwas, wo ich wieder etwas dazu lernen könnte. Mit der Zeit, so muss ich ehrlich sagen, resigniert man und sagt sich: Warum soll ich mich noch weissen, wenn es auch mit viel weniger geht? (O1:213-217)

Eine Schwierigkeit in der Laufbahnplanung wurde durch einen anderen Interviewpartner angesprochen. Durch eine Umstrukturierung in der Zürcher Polizeilandschaft wurden viele Mitarbeitende in vergleichsmässig jungem Dienstalter zu Vorgesetzten.

Wir haben sehr viele junge Vorgesetzte. [...] Viele sind um die 40 Jahre alt und müssen noch 25 Jahre lang arbeiten. 25 Jahre lang Chef sein, ist eine sehr lange Zeit. Ich habe mir schon gedacht, dass ich am liebsten noch zehn Jahre so weiter arbeiten würde und vielleicht die letzten zehn Jahre als Vorgesetzter. Aber ich sehe, dass man als Chef auch ausbrennen kann. Chef sein ist nicht immer nur eine Herausforderung. Oft ist es auch langweilig, beispielsweise im Nachtdienst und in Zeiten, in denen nichts läuft. Das 25 Jahre lang, das gibt dann fast etwas wie ein Boreout. Also nicht ein Burnout sondern eine Unterforderung. (B2:496-505)

Auf das Führungsverständnis der Bewerbenden wird im folgenden Unterkapitel nochmals genauer eingegangen.

### 5.3.4 Führungsverständnis

Weiter oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass einige Personen ihre Vorstellung von Führung als Grund für das Ausbleiben der Empfehlung ansahen (Kap. 5.2.3). In diesem Thema wurde berichtet, dass sie sich als Manager und nicht als Heerführer sahen (O1), sie zu kollegial (M9) oder menschlich (N1) waren. Das Führungsverständnis von gescheiterten Absolventen nahm in den Interviews viel Raum ein, wodurch es in diesem Unterkapitel nochmals zur Sprache gebracht wird. Zudem geht es um die gewünschte Tätigkeit, die von den Bewerbenden angestrebt wurde und auf die der ganze STEP ausgelegt ist.

Eine Führungsperson wurde einerseits als Manager der Bedürfnisse der jeweiligen Anspruchsgruppen gesehen, andererseits als Führungsperson im operativen Bereich wie Ordnungsdienst.

Ich bin nach wie vor der Meinung, dass ein Wachtchef eigentlich der Manager von seiner Mannschaft ist. [...] Auf der einen Seite habe ich das Personalrecht, auf der anderen Seite habe ich meine Leute, die ich zur Verfügung habe und dann gibt es noch die Geschäftsleitung, welche Ansprüche stellt und Vorgaben macht. Als Wachtchef stehe ich irgendwo zwischen drin und muss den Bedürfnissen der Geschäftsleitung, dem Personalrecht und meiner Mannschaft gerecht werden. Wenn ich das managen kann, dann bin ich meiner Meinung nach ein guter Chef. Von dem her müsste ich doch eigentlich mehr ein Manager sein als eine Führungsperson, ausser ich gehe in den Ordnungsdienst. Es ist klar, dass ich dort als Zugführer bin und meine Führung an den Tag lege. Aber für mich ist das ganz etwas anderes. Es sind wie zwei Teilbereiche. (O1:84-96)

Die Position zwischen der Mannschaft und dem höheren Führungskader bedingt, dass man schlagfertig sein muss und gut argumentieren kann (B2: 284-305). Darüber hinaus muss ein Vorgesetzter psychologisches, pädagogisches und methodisches Geschick aufweisen, gepaart mit einer sehr guten Menschenkenntnis (B2: 376-384). Zu seinen Aufgaben zählen Diensteteilungen, fachliche Auskünfte und die Korrektur und Verfügung von Rapporten (B2: 237-253). Es wurde aber auch Gewicht darauf gelegt, dass ein Vorgesetzter ein gutes Arbeitsklima haben

möchte und stets darum besorgt ist. Bei Unmut sollte er diesen ansprechen und lösungsorientiert handeln. Wenn es Mitarbeitenden wohl ist, machen sie auch ihre Arbeit gut. Ein Vorgesetzter sollte seine Leute motivieren, sie für gute Arbeit loben und bei Wünschen – wenn möglich – entgegenkommen (O1:403-418). Die Leute zu motivieren ist eine evidente Aufgabe einer Führungsperson. Sie dort abzuholen wo sie sind, zu motivieren und ihnen auch mal einen Kurs oder eine Stage bewilligen (A7:314-321). Ein gutes Arbeitsklima ist überdies auch für einen Vorgesetzten wichtig, damit die Mannschaft ihn auch unterstützt bei seiner Auftragserfüllung (B2:263-271). Es kann durchaus eine strenge aber faire Linie sein (A7:68-69). Bei Arbeitsplatzveränderungen sollte man seine Mitarbeitenden mit einbeziehen. Falls diese sich nicht entscheiden können, wird es zur Aufgabe des Vorgesetzten. Die genannten Punkte führen zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, was anzustreben ist (O1:489-499). Führung übernehmen heisst auch Entscheidungen zu treffen und sich nicht hinter einem System zu verstecken (D9:231-233), sondern Verantwortung zu übernehmen (D9:615-629). Dazu gehört, sich zu exponieren mit dem Risiko, dass auch Fehlentscheidungen getroffen werden, was passieren kann. Entscheidungen kann man auch überdenken und rückgängig machen (D9:243-248). Einen Teil davon kann man sicher lernen, aber Führen muss man im Blut haben und gerne tun. Teilweise kommen die Entscheidungen aus dem Bauch heraus und sind in der Regel nicht schlecht (A7:279-289). Zudem ist es für Mitarbeitende auch wichtig, dass Vorgesetzte Vertrauen in sie haben, sie wertschätzen und ihnen den Rücken decken bei einem Fehler. Dies unterstützt unter anderem eine gesunde Fehlerkultur (D9:432-442). Vorgesetzten kommt darüber hinaus auch eine Vorbildrolle zu (C1:25-27). Es gibt nichts Schlimmeres als einen faulen Chef, der Wasser predigt und Wein trinkt. Der etwas erzählt aber nicht vorlebt (B2: 558-562). Dazu gehören auch positives Denken, Freude ausstrahlen, Freude vermitteln und nicht ständiges Jammern (B2:551-552). Man muss unparteiisch, korrekt und ehrlich sein – und manchmal auch streng (A7:292-312). Die Qualitäten eines Chefs zeigen sich vor allem, wenn Mitarbeitende im Geschäft, zu Hause oder gesundheitliche Schwierigkeiten haben (B2:387-397). Schlussendlich muss man als Vorgesetzter immer ein wenig am Ball bleiben und Freude am Führen haben. Wer die Funktion nur wegen monetären Gründen oder wegen des Machtanspruchs inne hat, wird kein guter Chef sein (B2:482-492).

### *Berufsspezifische Kultur*

Die Arbeit mit Polizisten scheint – will man den Interviewpartnern glauben – etwas speziell zu sein. So wiesen die Interviewpartner auf ein paar kulturelle Eigenheiten hin, welche in Zusammenhang mit der Führungstätigkeit stehen. Gemeinsam mit anderen Professionen ist, dass es auch bei der Polizei Personen gibt, auch in der Führung, die unterschiedlich gewissenhaft sind (O1:129-135). Polizisten sagen offenbar schnell, wenn ihnen etwas nicht passt (Q1:194-195), sind



häufig ein wenig voreingenommen (D9:188-192) und sehen oft das Negative anstelle des Positiven, wodurch viele etwas Jammern (B2:552-556). Polizisten zu führen scheint schwierig zu sein, da der Polizist eine Person ist, welcher Sachen hinterfragt, immer das Gefühl hat, im Recht zu sein und einen Entscheid nicht leicht akzeptiert, sondern gerne hinterfragt (B2:274-284). Der Polizist wird offenbar auch nicht gerne geführt, sobald er eng geführt wird, kommt häufig die folgende Haltung zu tragen:

Ich könnte es ja sowieso etwas besser machen als mein Vorgesetzter. Man könnte es auch auf die andere Art und Weise machen und lasst mich doch so arbeiten, wie ich es schon immer gemacht habe. Es braucht jetzt nichts anderes. (O1:324-328)

Ein weiteres Sonderformat dürfte die starke Hierarchie sein, wodurch Unterstellte dies auch immer wieder zu verstehen bekommen, was sich unter anderem im entgegengebrachten Vertrauen ausdrückt (D9:404-410). Dies ist auch so, wenn man älter wird. Man gehört dann immer noch zur Mannschaft und wird abgeklemmt (D9:20-27).

### 5.4 Die weitere Entwicklung

In diesem Kapitel wird auf die Zeit nach dem negativen Entscheid im STEP eingegangen. In den jeweiligen Unterkapitel kann man entnehmen, welche Erkenntnisse die Bewerbenden aus dem STEP gezogen haben, welchen Einfluss der Entscheid auf ihre Arbeitsleistung hatte, ob und wie sich die Absolventen weiter entwickelten und welche beruflichen Perspektiven entstanden sind.

#### 5.4.1 Erkenntnisse aus dem STEP

Aus der Fragebogenerhebung zeigte sich, dass einige Personen aus der Besprechung des STEP's und dem darüber verfassten Bericht *keine Erkenntnisse* ziehen konnten (G7). Begründet wurde dies unter anderem dadurch, dass der STEP nicht für die angestrebte Stelle ausgelegt war (K0), man die Stelle als Wachtchef gar nicht wollte (J1), keinerlei Unterstützung (C1) oder gar keine Rückmeldung aus dem STEP erhielten oder dass man von der Linie – unabhängig vom Entscheid – in die Stelle eingesetzt wurde (C8). Den Bericht hatten nicht alle Absolventen erhalten (F7). Die Lernfelder und Entwicklungsmassnahmen waren ihnen dadurch nicht mehr präsent (K9). Andere gaben an, dass der Bericht das Potential für Verbesserung aufzeigt, man aber bei einer ehrlichen Selbsteinschätzung selber am besten wisse, wo Steigerungen möglich sind (L7). Eine kritische Stimme merkte an, dass er den Bericht nur als eine Sichtweise/Momentaufnahme unter vielen ansehe (K9). Eine andere Stimme führte aus, dass lange im Voraus bekannt war, wer für das PEAK vorgesehen war, da diese an Zugführerkurse für den Ordnungsdienst angemeldet waren (M9). Es gab Personen, die mit dem Entscheid in keiner Weise einverstanden waren. Aus ihrer Sicht wurden bei der Auswahl einseitige Kriterien angewendet und Leute bevorzugt, die

sich optimal verkaufen konnten. Menschlichkeit wurde nach ihrer Meinung jedoch vernachlässigt. Dadurch konnten sie vom ganzen Verfahren, inklusive Bericht nichts umsetzen (I9).

### *Personenbezogene Lernfelder*

Viele der Bewerbenden konnten aus dem STEP und dem daraus resultierten Bericht ihre Erkenntnisse ziehen. Ein Antwortbereich konnte in der Unterkategorie personenbezogene Lernfelder subsumiert werden. So wurden teilweise sehr *allgemeine Schlüsse* gezogen, wie dass sie nicht genügten (J9), ihre Persönlichkeit nicht gefragt war (E9), fehlende Sozialkompetenz (D2), Schwächen (I0) oder keine Führungsqualitäten hatten (B5). Andere Absolventen gaben *konkretere Lernfelder* an. So wurde beispielsweise genannt, ruhiger (O1) und gelassener (L1) zu werden, keine Angst zu haben und zu zeigen (A7), weniger aufgeregt und unsicher zu sein (B9) oder sich nicht unter Druck setzen zu lassen (A7). Eine Person gab an, dass dann bei der zweiten Bewerbung das innere Feuer für eine Führungsfunktion vermisst wurde, da sie sich zu ruhig gegeben hatte (B9). Bei einigen Bewerbenden wurde ihre *Selbstdarstellung* bemängelt und vereinzelt attestiert, dass sie sich zu bescheiden (G1) oder zu arrogant (L1) zeigten.

### *Kommunikation*

Weitere Antworten waren im Bereich Kommunikation anzusiedeln. Auch hier wurde wieder *allgemein* geantwortet, dass generell in der Kommunikation (B1) Lernfelder lagen oder die Kommunikationsfähigkeit verbessert werden musste (E2). Es gab aber ebenfalls *konkrete Verbesserungsfelder* wie klare Befehle erteilen (Q1), strukturiertere Mitteilungen und mehr Fokussierung auf die Hauptthemen zu legen (E2) oder an der eigenen Überzeugungskraft zu arbeiten (D0). In diesem Zusammenhang wurde auch vermehrt geäußert, dass es eigentlich allen Bewerbenden klar sein sollte, dass es sich beim STEP um ein *Verkaufsgespräch* handelt (D0) und man in gewissen kritischen Situationen nicht seine eigene Meinung kund tun dürfe, sondern sagen müsse, was gehört werden wolle (B7). Eine Person gab diesbezüglich auch an, dass es nötig sei, mehr zu scheinen als zu sein (A2). Andere Interessenten gaben an, dass sie bei Vorgesetzten nicht mehr die gleiche *Offenheit* zeigen würden, sondern vermehrt darauf achten, keine Aussagen zu machen, die missverstanden werden könnten (L1). Eine Person gab auch an, dass Ehrlichkeit und Direktheit nicht goutiert worden seien (B5).

### *Reflexion Führung*

Ein weiterer Bereich in dem die Teilnehmenden Erkenntnisse erzielten, war im Thema Führung anzusiedeln. So wurde angegeben, dass anschliessend an den STEP vermehrt auf das Führungsverhalten von sich und den eigenen Vorgesetzten geachtet wurde (Q1). Andere gaben an, dass sie sich aktiv mit dem Thema Führen auseinandersetzen und Bücher zu diesem Thema

fürs Selbststudium kauften (I0). Teilweise wurden die Lernfelder im Bereich Führung regelmäßig mit Vorgesetzten besprochen und dokumentiert (B1). Als positives Beispiel der Reflexion wurde angegeben, dass durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Dienststellen, im Umgang mit der Führung der Mannschaft dazu gelernt wurde (Q1).

### 5.4.2 Einfluss auf die Arbeit

Auf die Arbeit hatte der negative Entscheid unterschiedliche Auswirkungen. Es gab Personen, die angaben, dass sich die Enttäuschung schnell gelegt habe und die Motivation bei der Arbeit *nicht eingeschränkt* wurde (I0). In einem Interview wurde ein Grund angegeben, warum es bei dieser Person keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung und ihre Motivation hatte. Angesprochen auf den Einfluss auf die Arbeitsleistung gab diese an: „Nein, das glaube ich nicht. Weil den Fehler habe ich ganz klar bei mir gesehen. Ich habe mir gesagt, da bin ich selber schuld.“ (D9:702-704) Es wurde aber auch angegeben, dass die *Motivation* bei der Arbeit schon einen *Knick* erhalten habe, man zwar zur Arbeit erscheine aber nur noch das Nötigste mache (O1:444-446).

Es kann schon einen Einfluss auf die Motivation haben, vor allem wenn du dich das zweite Mal beworben und du den STEP wieder nicht bestanden hast. Wenn du das unbedingt willst und sie dich nicht vorschlagen, kann es sicher einen Knick geben. Zwangsläufig musst du dann irgendetwas anderes machen und dich neu orientieren. (B2:584-588)

So wurde teilweise die Arbeitsleistung auf das *Verlangte beschränkt* und kein zusätzlicher Einsatz mehr geleistet (O1).

Ich kann mir gut vorstellen, dass der negative Entscheid einige Bewerber wirklich demotiviert hat, diese alles hinwarfen und dachten: Wisst ihr was, jetzt will ich gar nicht mehr. Das habe ich auch bei einem Kollegen erlebt, mit dem ich das erste Mal beim STEP war. Er hat sich anschliessend nicht mehr beworben. Es hat ihm abgelöscht. (Q1:234-238)

Der negative Entscheid im Führungsassessment führte ausserdem zu *Perspektivenlosigkeit* bei der Stadtpolizei, wodurch die Energie im Privatleben investiert wurde (E9).

### 5.4.3 Entwicklung nach dem STEP

Die abgelehnten Bewerbenden des STEP's haben sich sehr unterschiedlich entwickelt. So gab es Personen, die sich *nicht weiter entwickelt* haben, weil sie sich wohl in ihrem Job fühlten (A6) aber auch solche, die sich darum bemühen mussten, nicht alles schlecht zu sehen, was irgendwie mit dem STEP in Zusammenhang stand (B9). In der Regel setzten sich die Mitarbeitenden mit sich und der Zukunft auseinander und führten ihren Weg fort, wie die nachfolgenden Unterkategorien aufzeigen.

#### *Reflexion*

Einzelne Personen gaben sehr *allgemeine Antworten*, wie dass sie an ihren bekannten Lernfelder arbeiteten (L7), sich noch mehr mit der Führungsthematik auseinander setzten (B2) oder

dass sie ihre Leistungen optimierten, um ihr Ziel bei einem nächsten Versuch zu erreichen (I1). Es wurde beschrieben, dass es eine negative Erfahrung in der Arbeitswelt gewesen sei, welche ihnen die *Augen geöffnet* und einen Einfluss auf die weitere berufliche Laufbahn hatte. Leider werde es innerhalb der Organisation immer wieder mal zum Thema (D9). Teilweise gab es Bewerbende die sich mit vertrauten Personen unterhielten und sich von ihnen beraten liessen. Sie versuchten sich selber zu reflektieren, machten sich Gedanken und setzten sich Ziele. Nach einer Führungstätigkeit holten sie sich regelmässig *Feedbacks* (L1) von Unterstellten und Vorgesetzten ein (D2). Andere versetzten sich in die *Situation* von Vorgesetzten und überlegten, wie sie in der gleichen Situation entschieden hätten (B2). Teilweise haben Befragte eine neue Stelle angenommen und setzten sich mit dieser auseinander, indem sie sich den anstehenden Herausforderungen stellten und pragmatische Lösungen suchten. Wenn nötig wurden auch Vorgesetzte involviert (D2).

### *Weiterbildung*

Viele der Bewerbenden entschlossen sich eine Weiterbildung zu absolvieren. Manche suchten sich Kurse und Ausbildungen aus, welche sie in ihrem Arbeitsgebiet gebrauchen konnten und andere entschieden sich für eine externe Weiterbildung. Bei den *arbeitsbezogenen Ausbildungen* wurden fachinhaltliche Kurse (J0), Instruktoren Ausbildungen (C7) und obligatorische Kurse, wie die internen Fortbildungskurse (Q1), absolviert. Einige konnten sich im zweiten Anlauf im STEP bewähren und erwähnten, dass sie das PEAK besuchen konnten (B7). Im Bereich der *zusätzlichen, externen Weiterbildungen* wurde beispielsweise die Ausbildung zum Erwachsenenbilder SVEB1 (J0), die eidgenössische höhere Fachprüfung zum Polizist 2 (K9), den Führungslehrgang 1 beim SPI (I0), das CAS in Public Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (K9), ein Nachdiplomstudium in Kriminologie (C0) oder ein externer Kaderkurs (I0) absolviert. Andere nutzten die Weiterbildungskurse der Stadt Zürich (G7) oder machten einen Sprachaufenthalt mittels unbezahltem Urlaub (G1). Eine Person besuchte auf privater Basis Meetings zu Körpersprache und Wirkung (B1).

### *Jobenrichment und Jobenlargement*

Im Bereich der *Zusatzaufgaben* wurden Bewerbende mit einer Verfügungsberechtigung ausgestattet, erhielten die Möglichkeit einer Lehrtätigkeit oder konnten in Projektgruppen mitarbeiten (I1). Einzelne wurden auch zu Verantwortlichen von grösseren Anlässen erkoren (E9). Häufig wurde genannt, dass sie eine (J9) oder mehrere (I9) *Stagen* auf anderen Dienststellen absolvieren konnten und dadurch eine Horizonterweiterung erhalten durften (C1). In diesem Zusammenhang wurde auch empfohlen, dass dies durch Vorgesetzte auf jeden Fall unterstützt werden

sollte, auch wenn dadurch einmal der Mindestbestand auf einer Wache unterschritten wird (B6). Öfters wurden auch *operative Förderungsmaßnahmen* angewendet. So konnten Teilnehmende polizeiliche Aktionen planen und durchführen (Q1), Diensterteilungen erstellen (L1), Verantwortung innerhalb der Gruppe übernehmen (F0) oder wurden ad interim als stellvertretende Wachtchefs eingesetzt (I0).

### *Neuorientierung*

Lediglich vier Personen haben die Organisationen nach dem negativen Entscheid verlassen. Einer von ihnen hat innerhalb der *Stadt Zürich* eine andere Stelle angenommen (F7). Die anderen drei Personen haben den Fragebogen nicht retourniert. Ein weit verbreitetes Thema war die Neuorientierung. So haben sich Einzelne versetzen lassen, um sich neu zu orientieren (M9) oder eine neue Herausforderung zu finden (F6). Manche haben die Stellenausschreibungen konsultiert (I9) und sich auf Fachstellen beworben (J9). Einige waren immer noch auf der Suche nach tragbaren Alternativen, da die damaligen Vorstellungen der Zukunft bei der Stadtpolizei von einem auf den nächsten Tag begraben werden mussten (I9). Von den Teilnehmenden wurde empfohlen, sich nach einem negativen Entscheid beruflich anderweitig zu orientieren, bei Gegebenheit mit einer Stage (B6). In diesem Zusammenhang wurde angemerkt, dass die weit verbreitete Meinung – die Möglichkeiten einer beruflichen Veränderung in der Organisation seien sehr vielfältig – nach dem Entscheid nicht mehr nachvollzogen werden konnte (I9).

### *Führungsfunktion*

Trotz dem Ausbleiben einer Empfehlung war es für Bewerbende möglich, in eine Führungsfunktion zu wechseln. Der Weg ging über eine *provisorische Besetzung* der Führungsfunktion (D0). So hatten sich die Vorgesetzten dafür eingesetzt, dass sich die Absolventen auch ohne Empfehlung in der Stelle bewähren konnten. Dafür wurde eine Vereinbarung getroffen und es musste eine zusätzliche Schlaufe von einem Jahr eingelegt werden, die eine enge Unterstützung durch die Vorgesetzten mit sich brachte (B1). Andere Bewerbende hatten beim *zweiten Versuch* reüssiert, hatten mittlerweile das PEAK absolviert und wurden mit einer Führungsfunktion betraut (N7).

#### **5.4.4 Berufliche Perspektiven**

Bei der Erhebung wurde zudem erfragt, welche Perspektiven STEP-Teilnehmenden mittlerweile entwickelt haben. Es zeigte sich, dass für einen Teil der Personen die Zukunftsaussichten unbefriedigend waren, ein Teil hatte eine andere Stelle in Aussicht und andere wollten sich nochmals bewerben. Einige haben die gewünschte Stelle erreicht oder waren mit dem Status quo zufrieden.

### *Unbefriedigend*

Bewerbende gaben an, dass ihre beruflichen Zukunftsperspektiven eher dürrftig aussahen (I9) oder bescheiden waren (F6) und keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr bestanden (D2). Andere gaben an, dass sie keine Perspektiven mehr hatten (A6) und sich als Personalschrott ansahen (J0). So wurde auch angegeben, dass der Fokus auf private Tätigkeiten gelegt wurde, da bei der Stadtpolizei keine Perspektiven mehr gesehen wurden. Die Arbeit wurde jedoch weiterhin kompetent und kundenfreundlich erfüllt, aber mehr nicht (E9). Eine Antwort zielte darauf ab, möglichst früh in Pension zu gehen (A2).

### *Andere Stelle*

Ein Teil der Bewerbenden hatte eine andere Stelle als Perspektive. Es gab Personen, die sich bereits mehrmals erfolglos auf verschiedene Stellen beworben hatten. Diese wollten die Uniform ablegen und sich in die Kriminalabteilung bewerben (M9) oder versuchten sich auf eine Spezialistenstelle zu bewerben (J9). Einige erweiterten ihren Horizont und waren offen für Neues, auch ausserhalb der Stadtpolizei. In diesem Zusammenhang zogen sie auch eine Weiterbildung in Betracht, um für berufliche Veränderungen gewappnet zu sein (G1). Andere überlegten sich ernsthaft in ein anderes Polizeikorps zu wechseln oder sich beruflich ganz zu verändern (C8). Es gab aber auch Personen, die intern wie auch extern offen für eine Herausforderung im Führungsbereich waren (C2).

### *Erneuter STEP*

Mehrere Personen gaben an, dass sie ihre Ziele bis dato noch nicht revidiert haben und sich zu gegebener Zeit nochmals auf eine Führungsfunktion bewerben werden (L1). So war die Karrierelaufbahn bei der Polizei eines der genannten Ziele (K9). An den Lernfeldern wurde gearbeitet, so dass es beim nächsten STEP klappen sollte (I1). Es gab auch Personen, die sich längerfristige Ziele steckten und für später eine Stelle in der Führungsstufe 3 anvisierten (B1).

### *Zufriedenheit*

Ein Teil der Bewerbenden hatte mittlerweile den STEP bestanden und war mit der Führungsfunktion zufrieden (J7). Andere fanden innerhalb der Stadtpolizei eine andere Stelle, welche sie forderte und zufrieden stellte (N7). Es gab auch Personen, die in ihrer Stelle geblieben sind und denen ihr Beruf nach wie vor sehr gut gefällt, da sie selbständig arbeiten und viele Entscheidungen treffen können (G7). Falls sie einmal keine Freude mehr an ihrer Arbeit haben sollten, würden sie sich nach etwas Neuem umschauchen. Die Stadtpolizei biete dazu gute Möglichkeiten (C7).

## 6 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung diskutiert und dadurch die Fragestellung der vorliegenden Arbeit beantwortet. Anschliessend folgt eine kritische Betrachtung der Methode. Weiterführende Überlegungen und ein Ausblick schliessen die Arbeit ab.

### 6.1 Diskussion der Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel wird auf die drei Untersuchungsgegenstände (Bedeutung, Unterstützung und Entwicklung) eingegangen, aus welchen die Fragestellung besteht. Darüber hinaus werden festgestellte Zusammenhänge aufgezeigt, welche durch die Datenanalyse mittels der GT deutlich aus dem Material hervorgetreten sind. Diese werden wo es möglich ist, ebenfalls in Verbindung mit bestehender Fachliteratur gesetzt. Bei den aufgeführten Zusammenhängen besteht vorerst kein Anspruch auf Signifikanz, da die Stichprobengrösse hierfür nicht ausreichend wäre. Anschliessend werden die elaborierten Zusammenhänge aus den Interviews in Form von Einzelanalysen skizziert.

#### 6.1.1 Bedeutung

Die Bedeutung einer Absage im Führungsassessment STEP wurde in der vorliegenden Arbeit durch die Beweggründe für eine Bewerbung, Reaktionen auf den Entscheid, Erklärungen für die Ablehnung, Sinnzuschreibung in Form von erzählten Geschichten sowie der pragmatischen, arbeitsbezogenen Bedeutung konstituiert.

Die bekannten Bedürfnisse aus der Literatur (Kap. 3.1.1) wurden zu einem grossen Teil in den Antworten zu den Beweggründen (Kap. 5.2.1) ebenfalls genannt. Einzig die Bedürfnisse nach Sicherheit und Status wurden durch die Bewerbenden nicht beschrieben. Es wurden jedoch Antworten gegeben, welche die zeitliche Dimension betrafen. So wurde geantwortet, dass mit dem Blick in die Zukunft das Dienst- und Lebensalter ausschlaggebend für eine Bewerbung war. Die Reaktionen auf den negativen Entscheid konnten in der Arbeit in positive, neutrale und negative Aspekte kategorisiert werden. Ein hoher Anteil der Teilnehmenden gab an, negative Reaktionen wie Enttäuschung, Unverständnis, Frust und Unsicherheit bezüglich der Zukunft gehabt zu haben. In der bearbeiteten Forschungsliteratur (Kap. 3.4.2) wurde im Bereich *Auswirkungen eines Misserfolgs* darauf hingewiesen, dass Misserfolge einen starken Einfluss auf die generelle Motivation und individuelle Handlungen haben sowie negative Emotionen wie Angst, Depression und Resignation hervorrufen können. Über einen Einfluss auf die Motivation und Arbeitsleistung, wurde bei den STEP-Teilnehmenden – zumindest längerfristig – nur in Einzelfällen berich-

tet. Das gleiche galt für das Auftreten von Ängsten, Depressionen und Resignation, welche nur sehr selten geschildert wurden.

In den allermeisten Fällen hatten die Bewerbenden eine Erklärung für das Ausbleiben der Empfehlung. Etwa gleich häufig wurde der Misserfolg internal wie auch external attribuiert. Sehr ungünstige Attributionen – internal, stabil (Kap. 3.4.1) – wurden durch knapp einen Viertel der Bewerbenden angegeben, welche den Misserfolg auf ihre Persönlichkeitsdisposition zurückführten. Die beiden häufigsten Erklärungen für die Ablehnung betrafen das Auswahlverfahren STEP (external, stabil) und die bewertenden Personen (external, variabel), welche ebenfalls nicht besonders vorteilhaft sind.

In den Interviews zeigte sich zudem, dass die meisten Interviewpartner dem Misserfolg retrospektiv Sinn zuschrieben (vgl. Kap. 3.1.2 und 3.1.3). So hatte man sich beispielsweise zurechtgelegt, dass man durch die Ablehnung mehr Zeit hatte und bezüglich Führung weiter dazu lernen konnte. Jemand anderes gab an, dass man noch jung war und es gut gewesen sei, noch etwas im angestammten Kommissariat zu bleiben oder dass man dadurch mehr freie Ressourcen für private Projekte hatte.

Bei der arbeitsbezogenen Bedeutung wurden die Auswirkungen auf die aktuelle Tätigkeit erläutert, wie zum Beispiel mindestens zwei weitere Jahre auf Streife oder in einer beruflichen Sackgasse zu sein.

### 6.1.2 Unterstützung

Die Unterstützung wurde aufgeteilt in erhaltene Angebote vor und nach dem STEP sowie generell gewünschte Angebote.

Etwas weniger als die Hälfte der Bewerbenden erhielt keine Unterstützungsangebote. Bei denjenigen Bewerbenden, die eine Unterstützung erhielten, bestand diese in der Regel aus Gesprächen mit Vorgesetzten. Auch nach dem STEP war dies die häufigste Form der Unterstützung. Hinzu kam in mehreren Fällen eine praktische Förderung on-the-job (Kap. 3.2.5), durch die Übernahme einer Stellvertreter-Funktion und durch operative Förderung.

Mehr als die Hälfte der Befragten hätte sich ein zusätzliches Angebot nach dem STEP gewünscht. Diese Wünsche bezogen sich auf das Auswahlverfahren (wie die detailliertere Besprechung), auf weitere Informationen (wie das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten) und die Unterstützung in der praktischen Umsetzung (vgl. Kap. 3.2.6). Einige Personen weniger hätten sich auch eine Unterstützung vor dem Assessment gewünscht. Die erhofften Angebote bezogen sich hier hauptsächlich auf detailliertere Informationen sowie eine thematische Auseinandersetzung zu Führung und Assessments. Einige Befragte wünschten sich auch generell eine bessere Unterstützung, vor allem in Förderangeboten durch Kurse.



Blickt man in andere Polizeibehörden würden sich darüber hinaus zusätzliche Unterstützungsformen anbieten, beispielsweise durch Standortgespräche und Potenzialanalysen, interimistische Stellvertreterfunktionen kombiniert mit Mentoring, Job Rotationen, Intervisions- und Coachinggruppen sowie PE-Beratungsgespräche (Kap. 3.2.5, Anhang A-B).

In den Interviews wurde auf schwierige PE-Themen (vgl. Kap. 3.2) Karriereplanung und die Zusammenarbeit und Arbeitsmotivation mit älteren Vorgesetzten hingewiesen. Zudem wurden laufbahnzyklische Themen bei der Stadtpolizei genannt, welche in Kapitel 3.2.3 einen theoretischen Bezugsrahmen finden. Die Rolle der Führungskräfte und ein divergentes Führungsverständnis hatten in den Interviews einen hohen Stellenwert (Kap. 3.2.4 und 3.3) und lösten teilweise Unmut aus. Es zeigte sich, dass einzelne Interviewpartner unter Führung nur die operative Tätigkeit verstand, wie sie beim SPI vermittelt wird (Kap. 3.3.3), wogegen Andere eine zeitgemässe Vorstellung davon hatten, wie sie in Anhang E beschrieben ist.

Die genannten Beispiele aus dem arbeitsbezogenen Lebensphasenmodell (Kap. 5.3.3) weisen zudem darauf hin, dass individuelle Förderungsmassnahmen angebracht gewesen wären, damit die betroffenen Mitarbeitenden nicht in eine Resignation geraten, respektive einfacher aus dieser herausgefunden hätten.

Aufgrund der mengenmässigen Verteilung der Unterstützungsbedürfnisse (Anhang G) wird empfohlen, weitere freiwillige Angebote, die niederschwellig zugänglich sind, in die Organisation zu implementieren.

### **6.1.3 Weitere Entwicklung**

Nur ein verschwindend kleiner Teil der Befragten hat sich nach dem STEP in keiner Weise weiterentwickelt. Die grosse Mehrheit hat nach dem negativen Entscheid zusätzliche Kurse oder Weiterbildungen besucht. Beinahe die Hälfte hat sich durch Jobenrichments oder Jobenlargements im operativen Bereich, durch Stagen und Abkommandierungen sowie Nebenämter weiterentwickelt. Ein Drittel konnte zum Zeitpunkt der Datenerhebung ihrem Wunsch nach Führungstätigkeit nachgehen. Die meisten von ihnen wurden trotz ausbleibender Empfehlung durch die Linie eingesetzt oder konnten bei der zweiten Bewerbung auf eine Führungsfunktion reüssieren. Fast ein Viertel der Bewerbenden musste sich neu ausrichten und hat sich durch eine andere Tätigkeit innerhalb der Stadtpolizei weiterentwickelt.

Etwa ein Fünftel der Befragten bezeichnete die beruflichen Perspektiven als unbefriedigend. Für diese würde sich ein ausführliches Entwicklungsgespräch (Kap. 3.2.6) dringend anbieten, um sie baldmöglichst aus der Phase der Sättigung heraus zu führen (Kap. 3.2.3). Ebenso viele Personen beabsichtigten, sich dem Auswahlverfahren erneut zu stellen oder haben eine andere Stelle

anvisiert. Fast doppelt so viele Personen sind jedoch mit der aktuellen Stelle zufrieden oder haben die gewünschte Stelle erhalten.

### 6.1.4 Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsgegenständen

Nachfolgend werden einige Zusammenhänge innerhalb und zwischen den Untersuchungsgegenständen illustriert, die deutlich aus dem analysierten Datenmaterial herausgetreten sind.

#### *Zusammenhänge mit der Bedeutung*

Bewerbende, die gefasst auf den negativen Entscheid reagierten, massen diesem auch häufig keine Bedeutung zu und waren mit der aktuellen Arbeitssituation zufrieden. Personen die ihre gewünschte Stelle trotzdem noch erhalten haben, sich dazu entschlossen das Auswahlverfahren erneut in Angriff zu nehmen oder zufrieden waren mit der aktuellen Arbeitssituation, zeigten im Vergleich häufiger positive Reaktionen.

Bei Befragten, die ihre Beweggründe in der persönlichen Dimension (Kap. 5.2.1) verankert hatten, zeigte sich nach Ausbleiben der Empfehlung verhältnismässig häufig eine Auswirkung auf ihre Arbeitsleistung. Viele von ihnen wünschten sich eine führungsthematische Auseinandersetzung vor dem STEP und eine ehrliche Rückmeldung nach dem Auswahlverfahren. Mit Beweggründen in der sozialen Dimension wurde berichtet, dass ihre Arbeitsleistung nicht merklich beeinträchtigt war, sie sich selten durch das Kurswesen oder Stagen weiterbildeten und auch keinen Stellenwechsel in Betracht zogen. Bewerbende die den Wunsch nach Veränderung geäussert hatten, reagierten häufiger mit negativen Reaktionen als andere. Personen, die motiviert waren sich weiter zu entwickeln und zu bilden waren besonders stark von negativen Reaktionen betroffen. Gleiches galt auch für Bewerbende, die sich nicht erklären konnten, warum sie die gewünschte Stelle nicht erhalten haben.

Befragte die keine Erkenntnisse aus dem STEP ziehen konnten oder den Misserfolg external auf das Auswahlverfahren attribuierten, waren deutlich stärker von den negativen Reaktionen betroffen als andere. Bei internal Attribuierenden waren die negativen Reaktionen besonders gross, wenn die Persönlichkeit der Teilnehmenden als Grund genannt wurde. Die internal attribuiierenden Personen haben sich hauptsächlich on the job, im operativen Bereich, weiterentwickelt als in anderen Bereichen. Sie sahen zudem häufiger positive Aspekte, als solche mit einer externalen Misserfolgsattribution und es löste bei diesen auch häufiger ein reflexives Verhalten aus.

Bei externaler Misserfolgsattribution löste der Entscheid häufiger Unverständnis aus und hatte im Verhältnis stärkeren Einfluss auf die Motivation. Bei den motivationalen Einflüssen zeigte sich auch ein Zusammenhang mit der externalen Attribuierung auf beurteilende Personen

und das Auswahlverfahren. Die Befragten wünschten sich häufiger keine weitere Unterstützung. Bewerbende, deren Vorgesetzte ihrer Meinung nach die Führungsverantwortung nicht wahrgenommen hatten, zeigten besonders starke negative Reaktionen. Es gab aber auch Personen, die negative Reaktionen erlebten und sich keine Unterstützung wünschten.

### *Zusammenhänge mit der Unterstützung*

Im Bereich der Unterstützung zeigte sich häufig, dass Bewerbende, die vor und nach dem STEP keine Unterstützung erhielten, sich eine solche häufig gewünscht hätten. Befragte, die als Beweggrund für eine Bewerbung den Wunsch nach Weiterbildung, respektive Weiterentwicklung oder neue Herausforderung suchten, äusserten überdurchschnittlich oft den Wunsch nach einem zusätzlichen Angebot. Ebenso Bewerbende, bei denen der Entscheid Enttäuschung oder Frust auslöste, wünschten sich ein zusätzliches Angebot. Auch viele Personen, die keine Erkenntnisse aus dem STEP mitnehmen konnten, hätten sich ein zusätzliches Angebot gewünscht.

Wurde der Misserfolg internal auf die eigene Kommunikation attribuiert, war das Bedürfnis hauptsächlich vor dem STEP und bei einer externalen Attribution auf das Auswahlverfahren nach dem STEP angesiedelt.

Bewerbende, die über eine unbefriedigende berufliche Perspektive verfügten oder sich neu orientierten, fanden ein zusätzliches Angebot nach dem STEP wünschenswert. Personen, die dem negativen Entscheid keine Bedeutung zuordneten, wünschten sich oft keine weitere Unterstützung. Dies galt auch für mehrere Bewerbende, die mit der aktuellen Stellensituation zufrieden waren und sich ebenfalls kein zusätzliches Angebot wünschten.

### *Zusammenhänge mit der weiteren Entwicklung*

Personen die angaben, dass der negative Entscheid einen Einfluss auf ihre Arbeitsleistung oder Motivation hatte, gaben als Bewerbungsgründe häufig an, dass sie sich weiterbilden und entwickeln wollten sowie eine neue Herausforderung suchten. Als Erkenntnisse aus dem STEP gaben sie oft an, dass ihre Persönlichkeit offenbar nicht gewünscht sei.

Bewerbende, die sich nach dem STEP nicht weiterentwickelten, reagierten auf den Entscheid häufig mit Unverständnis. Vor dem STEP erhielten die meisten von ihnen keine Unterstützung und in der Regel konnten sie auch keine Erkenntnisse aus dem Auswahlverfahren gewinnen. Ihre berufliche Situation empfanden sie als unbefriedigend.

Bewerbende welche zum Erhebungszeitpunkt nach wie vor unbefriedigende berufliche Perspektiven angaben, eine andere Stelle ins Auge gefasst hatten oder sich nach dem STEP nicht weiter entwickelten, berichteten häufig über negative Reaktionen nach dem Auswahlverfahren. Teilnehmende, die über unbefriedigende Perspektiven berichteten, attribuierten den Misserfolg

häufig external auf das Auswahlverfahren. Auch sie erhielten oft keine Unterstützung vor dem Assessment. Hingegen berichteten auch etliche Bewerbende, die mittlerweile über eine zufriedenstellende Arbeitssituation verfügten, dass sie vor und nach dem STEP keine Unterstützung erhielten.

Mitarbeitende, die sich dem Auswahlverfahren nochmals stellten oder dies noch beabsichtigten, waren nicht weniger enttäuscht als andere. Auf eine erneute Bewerbung bereiteten sie sich oft über Kursangebote vor.

### *Einzelfallbeschreibungen der Interviewpartner*

Ein Interviewpartner, der den negativen Entscheid nicht ausreichend nachvollziehen konnte, attribuierte external auf die Beurteilenden und das Auswahlverfahren. Unterstützung erhielt er in Form eines Gesprächs mit seinem Vorgesetzten. In der Folge setzte er seine Energie in private Tätigkeiten und Entwicklung. Seinen Effort bei der Arbeit beschränkte er auf das Verlangte, so dass die Arbeitsqualität keine Beanstandungen ergab. Im Sinne einer Unterstützungsmassnahme wünschte er sich vor einer erneuten Bewerbung ein ehrliches Standortgespräch.

Eine andere Person bewarb sich mit Hauptmotivationsgründen in der sozialen Dimension. Auf den Entscheid reagierte sie gefasst. Im ersten Moment empfand sie ebenfalls Enttäuschung, fing sich jedoch schnell auf und fiel nicht in das besagte Loch. Mit ihrer aktuellen Arbeitssituation war sie nach wie vor zufrieden und empfand Freude daran. Unterstützung erhielt diese Person on-the-job im operativen und administrativen Bereich. Als zusätzlich gewünschte Angebote erwähnte sie einen privaten Coach oder beim Arbeitgeber in Form einer Vorbereitung auf Assessments. Ihre beruflichen Perspektiven sah sie in einem erneuten Anlauf auf den STEP. Sie konnte sich gut vorstellen, dass es nach einem zweiten negativen Entscheid einen Knick in der Arbeitsmotivation geben kann, da sich Bewerbende dann anderweitig orientieren müssen.

Es wurde auch ein ganz expliziter Hinweis durch einen Interviewpartner geliefert. Er gab an, dass der negative Entscheid keinen Einfluss auf seine Motivation und Arbeitsleistung hatte, da er sich selber dafür verantwortlich machte, keine Empfehlung im STEP erhalten zu haben. Obwohl diese Person den Misserfolg internal attribuierte, war sie wütend über ihren Vorgesetzten, welcher seine Entscheidungskompetenzen nicht wahrgenommen hatte. Generell wies sie darauf hin, dass Vorgesetzte ihre Führungsverantwortung besser wahrnehmen sollten, beispielsweise durch die Vorselektionierung der STEP-Teilnehmenden.

Ein anderer Bewerbender hatte sich nicht gross auf den STEP vorbereitet. Nachdem er die Absage erhielt, brach für ihn eine grosse Welt zusammen. Im ersten Moment war es für ihn wie ein Dampfhammer. Es hatte auch einen negativen Einfluss auf seine Arbeitsleistung und Motiva-

tion. Durch seine Vorgesetzten und Mitarbeitenden wurde er sehr gut unterstützt. Sein Ziel blieb unverändert und beim zweiten Anlauf klappte es dann auch.

Ein weiterer Gesprächspartner, der den Misserfolg external-variabel attribuierte, erhielt keinerlei Unterstützung. Dies löste bei ihm aus, dass er es nach der Absage erst recht seinen Vorgesetzten zeigen wollte. Im Vorfeld des STEP's hätte er sich weitere Informationen über das Auswahlverfahren gewünscht. Nach dem negativen Entscheid war er zu Beginn enttäuscht, was sich jedoch schnell legte. Die Motivation und Arbeitsleistung war bei ihm nicht beeinträchtigt und er unterstützte auch nach dem Misserfolg seine Mitarbeitenden bestmöglich. Irgendwann wolle er sich auch dem Auswahlverfahren nochmals stellen.

### 6.2 Methodenkritik

In diesem Kapitel wird die Methode kritisch betrachtet, um daraus mögliche Erkenntnisse für weiterführende Erhebungen abzuleiten. Als Hauptinstrumente wurden in der vorliegenden Arbeit ein Fragebogen mit offenen Fragen sowie narrative Interviews verwendet (Kap. 4.1.1). Beide Instrumente haben sich in der Anwendung als geeignet, wenn auch aufwendig erwiesen. Die Fragebogen konnten verwendet werden, um die Breite des möglichen Antwortspektrums zu erfassen. Mit den narrativen Interviews wurde eine Vertiefung und Detaillierung der Antworten erreicht. Im Sinne der Methodentriangulation haben sich die beiden Erhebungsverfahren gut ergänzt.

Im Bereich der Datenerhebung (Kap. 4.1.1) wurde erläutert, dass die verwendeten offenen Fragen im Fragebogen auf die Untersuchungsgegenstände ausgerichtet wurden. Dies hatte zur Folge, dass die Antworten a priori bereits auf die interessierten Bereiche eingefärbt wurden. Durch die Auswertungen zeigte sich, dass – obwohl der Fragebogen einem Pre-Test unterzogen wurde – die Fragen nach der Erklärung des Misserfolgs und die Erkenntnisse aus dem STEP trennschärfer hätten formuliert werden können. Bei der Frage nach den Erkenntnissen aus dem STEP hat sich zudem heraus kristallisiert, dass bis 2012 die Berichte nicht ausgehändigt wurden. In diesem Jahr hat eine Überarbeitung des Auswahlverfahrens stattgefunden, was sich erst im Laufe der Interviewauswertung herausstellte. Daher haben einige Personen in der Erhebung angegeben, dass sie keine Erkenntnisse aus dem Bericht ziehen konnten.

In den beiden Unterkapiteln 4.2.3 und 4.2.5 wurde darauf hingewiesen, dass die vorläufigen Auswertungsergebnisse mit einer psychologischen Mitstudierenden besprochen wurden. Um der Untersucher-Triangulation vollends gerecht zu werden, hätte sie bereits zu Beginn des Auswertungsprozesses einbezogen werden können.

Wie bereits in Kapitel 6.1 erläutert, sind in der vorliegenden Untersuchung keine signifikanten Aussagen zu den Zusammenhängen entnehmbar. Sie sind eher als Hinweis auf eine erhöhte

Wahrscheinlichkeit anzusehen. Wäre Signifikanz ein Bedürfnis, müssten zusätzliche Personen mit einem negativen Entscheid in die Untersuchung mit einbezogen werden. Eine theoretische Sättigung wurde bei den Interviews nicht erreicht (Kap. 4.2.4). Um diese Ergebnisse generalisieren zu können, müssten in einer weiteren Forschungsarbeit zusätzliche ergänzende Fälle mit einbezogen werden.

Bei der Erarbeitung dieser Arbeit hat sich gezeigt, dass die Fragestellung mit den drei Untersuchungsgegenständen (Bedeutung, Unterstützung und Entwicklung) sehr allgemein formuliert wurde. Dies führte zu Schwierigkeiten, die Vorgaben bezüglich des Arbeitsumfangs einzuhalten.

### **6.3 Weiterführende Überlegungen und Ausblick**

In Rahmen dieser Arbeit wurde versucht, die noch wenig beforschte psychologische Relevanz eines negativen Entscheids in einem Führungsassessment zu explorieren. Dies erfolgte anhand der Untersuchungsgegenstände; Bedeutung der Absage, gewünschte Unterstützungsangebote und weiterer Entwicklungsverlauf der Bewerbenden. Darauf aufbauend könnte der Umgang mit negativen Gefühlen, wie sie beispielsweise in Graf (2012) beschrieben wurden, weitere Ansatzpunkte für mögliche Unterstützungsangebote und den Entwicklungsverlauf der STEP-Teilnehmenden von Bedeutung sein.

Weitere Erkenntnisse könnte ein Vergleich des Samples mit den Personen liefern, welche bereits beim ersten Mal erfolgreich den STEP bestanden. Interessant wären auch deren Unterschiede, im Bereich der Beweggründe für die Bewerbung und Unterstützung, zu elaborieren. Weitere Aufschlüsse könnten ausserdem die Vergleiche mit Personen geben, die keine Empfehlung in den STEP's auf die Führungsstufen 1 bis 3 erhielten.

Interessant wären auch, den persönlichen Kontakt mit Bewerbenden aufzunehmen, welche den Fragebogen nicht ausgefüllt retournierten. Darüber, ob diese Personen auf die negative Empfehlung hin demotiviert wurden, ihre Arbeitsleistung und Zufriedenheit beeinträchtigt wurde oder sie gar innerlich gekündigt haben, sind nur Mutmassungen anzustellen. In einem Telefongespräch mit einem STEP-Teilnehmenden, der den Fragebogen nicht ausfüllen wollte, wurde eine sehr hohe Frustration und negative Haltung gegenüber dem gesamten STEP-Verfahren festgestellt.

In der Diskussion der Ergebnisse wurde bereits darauf hingewiesen, dass sich viele Personen mit einem negativen STEP-Entscheid ein zusätzliches, freiwilliges Unterstützungsangebot gewünscht hätten. Hinweise auf mögliche Formen der Unterstützung finden sich in den Kapitel 3.2 und 5.3.

## 7 Literatur

- Abels H. (2010). *Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie* (5. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Achouri, C. (2011). *Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Altmann, R. & Berndt, G. (1976a). *Grundriss der Führungslehre: Grundlagen kooperativer Führung* (Bd. 1). Lübeck: Schmidt-Römhild.
- Altmann, R. & Berndt, G. (1976b). *Grundriss der Führungslehre: Führen in Organisationen* (Bd. 2). Lübeck: Schmidt-Römhild.
- Ames, C. (1992). Classroom: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology, 84*, 261-271.  
doi:10.1037/0022-0663.84.3.261
- Arnold, R. (2013). *Das SANTIAGO-Prinzip. Systemische Führung im lernenden Unternehmen* (2. Aufl.). Hohengehren: Schneider.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barthel, C. (2006). Führungslehre in der Polizei. In C. Barthel, J. Christe-Zeyse & D. Heidemann (Hrsg.), *Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze* (S. 71-126). Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Barthel, C., Christe-Zeyse, J. & Heidemann, D. (2006). *Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze*. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Barthel, C. (2009a). *Personalentwicklung als Führungsaufgabe der Polizei*. Stuttgart: Richard Boorberg.
- Barthel, C. (2009b). Personalentwicklung als Führungskonzept in der Polizei. In C. Barthel (Hrsg.), *Personalentwicklung als Führungsaufgabe der Polizei* (S. 284-316). Stuttgart: Richard Boorberg.
- Bartholdt, L. & Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention*. Weinheim: Beltz.
- Behr, R. (2009). Coaching und Supervision als Professionalisierungsinstrument für Führungskräfte und der Polizei. In C. Barthel (Hrsg.), *Personalentwicklung als Führungsaufgabe der Polizei* (S. 194-220). Stuttgart: Richard Boorberg.
- Berchtold-Ledergerber, V. (2011). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 165-178). Heidelberg: Springer.
- Berger, B. (2011). *Selbstreguliertes Lernen unter der Lupe: Lernstrategien und motivationale Komponenten geschlechts-, alters- und domänenspezifisch analysiert*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Wien.
- Blickle, G. (2011). Personalentwicklung. In F.W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.; S. 273-298). Heidelberg: Springer Medizin.

- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin.
- Brake, A. (2009). Schriftliche Befragung. In S. Kühl, P. Strodtolz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brunstein, J.C. (1995). *Motivation nach Misserfolg*. Göttingen: Hogrefe.
- Christe-Zeyse, J. (2006). Polizei und Management. In C. Barthel, J. Christe-Zeyse & D. Heidemann (Hrsg.), *Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze* (S. 195-278). Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- CEB Corporate Executive Board (2010). *Corporate Performance at Risk as Today's Rising Talent Prepares to Jump Ship*. Zugriff am 02.05.2014. Verfügbar unter <http://ir.executive-board.com/phoenix.-zhtml?c=113226&p=irol-newsArticle&ID=1432-707&highlight>
- Crichton, M. & Flin, R. (2002). Command Decision Making. In R. Flin & K. Arbuthnot (Hrsg.), *Incident Command: Tales from the Hot Seat* (S. 201-238). Aldershot: Ashgate.
- Dehm, W. & Bormann, B. (2007). Wandel zum Anfassen – Der Einsatz von Prozesssimulationen in Veränderungsprozessen. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 31-40.
- Dickhäuser, O. (2006). Fähigkeitsselbstkonzepte: Entstehung, Auswirkung, Förderung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 20, 5-8.
- Dix, M. & Hoffmann, D. (2012). Gesellschaft im Wandel – Personalentwicklung im Wandel. Die Antwort der PD Hannover auf die Herausforderungen der Zukunft. *Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 4, 40-41.
- Driller, U. (2002). Tatort Polizei: Gestalter statt Verwalter in der öffentlichen Verwaltung? *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 33 (2), 149-173.
- Dörr, S.L. (2006). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften*. Unveröffentlichte Dissertation, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaften, Universität Bielefeld.
- Eckert, C., Schilling, D. & Stiensmeier-Pelster, J. (2006). Einfluss des Fähigkeitsselbstkonzeptes auf Intelligenz- und Konzentrationsleistung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 20, 41-48.
- Eschrich, B. & Vera, A. (2011). Personalentwicklung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – altersgerechte Fortbildung am Beispiel der Polizei des Freistaates Thüringen. In R. Ritsert & A. Vera (Hrsg.), *Polizei und Management: ausgewählte empirische Studien* (S. 103-136). Münster: Deutsche Hochschule der Polizei – Hochschulverlag.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Flick, U. (2010a). Triangulation. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 278-289). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2010b). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 395-407). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (5. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Frenzel, K., Müller, M. & Sottong, H. (2006). *Storytelling – Das Praxisbuch*. München: Hanser.
- Friedli, V. (2008). Betriebliche Karriereplanung. In N. Thom und R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. Aufl.; S. 247-264). Wiesbaden: Gabler.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967/1998). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity. Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glazinski, B. & Bleikertz, T. (2008). Alternative Karrieremodelle und die Möglichkeiten der Integration von Individuum und Organisation. In B. Glazinski & J. Kramer (Hrsg.), *Kairos 2/2008. Berichte des Instituts für Angewandte Managementforschung* (S. 114-160). Köln : Verlag für Angewandte Managementforschung.
- Gnambs, T. & Batinic, B. (2010). Qualitative Onlineforschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 320-332). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goffman, E. (1952). On cooling the mark out: Some aspects of adaption to failure. In A.M. Rose (Hrsg.), *Human behavior and social processes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Goffman, E. (1955/1994). Techniken der Imagepflege. In E. Goffman (Hrsg.), *Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation* (3. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, E. (1959/2012). *Wir alle spielen Theater. Selbstdarstellungen im Alltag* (11. Aufl.). München: Piper.
- Goffman, E. (1971/1982). *Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Goodman, N. (1984). *Weisen der Welterzeugung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Graf, A. (2008). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In N. Thom und R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. Aufl.; S. 265-282). Wiesbaden: Gabler.
- Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz im Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Groth, T. (2004). Klassiker der Organisationsforschung (3). Karl E. Weick. *OrganisationsEntwicklung*, 3, 88-95.
- Hausherr Fischer, A. (2013). Personalentwicklung als Führungsaufgabe. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (Bd. 2; 4. Aufl.; S. 85-95). Heidelberg: Springer Medizin.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2005). *Motivation und Handeln* (3. Aufl.). Berlin: Springer.

- Heidbrink, M. & Schürmann, M. (2009). Vertrauen und Führung – So hängen sie zusammen, so lassen sie sich beeinflussen. In T. Brandenburg & M.T. Thielsch (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung* (S. 209-222). Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Hermanns, H. (1995). Narratives Interview. In U. Flick, E. v. Kardoff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (2. Aufl.). München: Psychologie Verlags Union.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior* (4. Aufl.). New York: Prentice-Hall.
- Hewstone, M. & Antaki, C. (1992). Attributionstheorie und soziale Erklärungen. In W. Stroebe, M. Hewstone, J.-P. Codol & G.M. Stephenson (Hrsg.), *Sozial Psychologie - Eine Einführung* (2. Aufl.; S. 122-143). Berlin: Springer.
- Holtgrewe, U. (2009). Narratives Interview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jost, P.-J. (2008). *Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kanning, U.P. (2005). Computergestützte Personalauswahl von Polizeibeamten. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 49 (3), 140-146.  
DOI: 10.1026/0932-4089.49.3.140
- Klebl, U. & Nerginger, F.W. (2010). Kompetenzentwicklung durch Development-Center. Eine quasiexperimentelle Untersuchung im Finanzdienstleistungsbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54, 57-67.
- Kleinbeck, U. (2004). Der Umgang mit Misserfolg. In J. Wegge & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Förderung der Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen* (S. 279-294). Göttingen: Hogrefe.
- Klimecki, R.G. & Gmür, M. (2001). *Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven* (3. Aufl.). Stuttgart: UTB Lucius & Lucius.
- Kobi, J.-M. (2012). *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.  
DOI 10.1007/978-3-8349-4210-4-1.
- Kotrubicz, H. (2010). *Emotional berührt - Die Rolle von Gefühlen bei systemischen Beratungen*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Krampen, G. (1982). *Differenzialpsychologie der Kontrollüberzeugung*. Göttingen: Hogrefe.
- Krone, A. (2008). *Leistungsemotionen: Ärger und Freude bei Leistungsrückmeldungen*. Stuttgart: Ibidem.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Köller, O. & Schiefele, U. (2006). Zielorientierung. In D.H. Rost (Hrsg.), *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie* (S. 880-886). Weinheim: Beltz.

- Küsters, Y. (2006). *Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Langer, M. (2012). *Das 3x2 Achievement Goal Model: Konsequenzen für Fähigkeitsselbstkonzept, Umgang mit Misserfolg und Interesse*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Wien.
- Lincoln, Y. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London : Sage.
- Littek, F. (2011). *Storytelling in der PR. Wie Sie die Macht der Geschichten für Ihre Pressearbeit nutzen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Göttingen: Westdeutscher.
- Mahadevan, J. (2012). Failure and success stories in Intercultural Project Management. *Interculture journal*, 18 (11), 59-73.
- Maslow, A.H. (1977). *Motivation und Persönlichkeit*. Olten: Walter.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2010). Design. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 225-237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Max, M., Haas, D.-H. & Rodig, J. (2010). Recruitment und Personalentwicklung in Inhouse Consultancies. In A. Moscho & A. Richter (Hrsg.), *Inhouse-Consulting in Deutschland. Markt, Strukturen, Strategien* (S. 69-90). Wiesbaden: Gabler.
- McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- McClelland, D.C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96 (4), 690-702.
- Meifert, M.T. (2013). Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? In M.T. Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen* (3. Aufl.; S. 3-28).
- Mey, G. & Mruck, K. (2010a). Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 423-435). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mey, G. & Mruck, K. (2010b). Grounded-Theory-Methodologie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 614-626). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, W.-U. (2000). *Gelernte Hilflosigkeit: Grundlagen und Anwendungen in Schule und Unterricht*. Bern: Huber.
- MILB Ministerium des Innern des Landes Brandenburg (2006). *Rahmenkonzept zur Personalentwicklung in der Polizei des Landes Brandenburg*. Unveröffentlichtes Dokument, Ministerim des Innern des Landes Brandenburg, Deutschland.
- Moser, K. & Kraft, A. (2008). Eskalierendes Commitment gegenüber Mitarbeitern: Ein Rahmenmodell. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 1, 107-126.  
DOI: 10.1007/s11612-008-0009-z.

- Nerdinger, F.W. (2011). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In F.W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.; S. 393-408). Heidelberg: Springer Medizin.
- Oertig, M. & Kohler, Ch. (2011). Gestaltung von HR-Strukturen und -Prozessen. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 139-163). Heidelberg: Springer.
- Peterson, C., Maier, S.F. & Seligman, M.E.P. (1993). *Learned Helpless - A theory for the age of personal control*. New York : Oxford University Press.
- Pongratz, H.J. (2004). Die Verunsicherung biographischer Perspektiven. Erwerbsbiographien zwischen Normalitätserwartungen und Flexibilisierungsdruck. In F. Behringer, A. Bolder, R. Klein, G. Reutter & A. Seiverth (Hrsg.), *Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens* (S. 27-45). Hohengehren: Schneider.
- Rohrschneider, U., Friedrichs, S. & Lorenz, M. (2010). *Erfolgsfaktor Potenzialanalyse. Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 609 (80).
- Sanders, K. & Kianty, A. (2006). *Organisationstheorien. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schieck, D. (2010). *Aktivisten der Normalbiographie. Zur biographischen Dimension prekärer Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schlösser, S. (2009). Führungskräfteentwicklung im Changeprozess von Hochschulverwaltungen. In T. Brandenburg & M.T. Thielsch (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung* (S. 237-25). Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- Schneider, K. & Schmalz, H.D. (2000). *Motivation* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schreier, M & Odag, Ö. (2010). Mixed Methods. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 263-277). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13 (3), 289-289.
- SPI Schweizerisches Polizei-Institut. (2009). *Führung im Polizeieinsatz (FIP; 2. Aufl.)* [A4 Ordner]. Neuenburg: SPI.
- SPI Schweizerisches Polizei-Institut. (2014). *Willkommen*. Zugriff am 20.04.2014. Verfügbar unter [www.institut-police.ch/de/](http://www.institut-police.ch/de/)
- Simon, F.B. (2011). *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Spinath, B. & Stiensmeier-Pelster, J. (2003). Goal orientation and achievement: The role of ability self concept and failure perception. *Learning and Instruction*, 14, 403-422.

- Starke, S. (2010). Führungskultur in High Risk Environments. Eine empirische Untersuchung in den Arbeitsfeldern Polizei, Medizin, Business Continuity Management. In N. Adam, C. Lorei & S. Strohschneider (Hrsg.), *Human Factors interdisziplinäre Studien in komplexen Arbeitswelten* (Bd. 2). Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Stadtpolizei Zürich (2013a). *PEAK 4. Grundlagen der Führungspsychologie* [A4 Ordner]. Unveröffentlichtes Lehrmittel, Stadtpolizei Zürich, Schweiz.
- Stadtpolizei Zürich (2013b). *Personalentwicklung Projektauftrag*. Unveröffentlichter Projektauftrag, Stadtpolizei Zürich, Schweiz.
- Steiger, T. (2013). Das Rollenkonzept der Führung. . In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (Bd. 2; 4. Aufl.; S. 35-61). Heidelberg: Springer Medizin.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990/1996). *Basics of Qualitative Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Thier, K. (2007). Wissen in Geschichten. Storytelling – die Hinwendung zur menschlichen Seite des Wissensmanagement. *Journal Arbeit*, 1, 16-17.
- Thier, K. (2010). *Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Thom, N. (2008). Trends in der Personalentwicklung. In N. Thom & R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale entdecken, entwickeln und fördern* (3. Aufl.; S. 3-18). Wiesbaden: Gabler.
- Uhlendorff, W. & Jäger, M. (2011). *Führung in der Polizei. Ein praxisbezogenes Lehr- und Lernbuch* (5. Aufl.). Stuttgart: Richard Boorberg.
- vom Hofe, A. (2005). *Strategien und Massnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- von Massenbach, K. (2001). *Die innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit*. Zürich: Orgalife.
- Weick, K.E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K.E. (2001). Drop your tools. In T.M. Bardmann & T. Groth (Hrsg.), *Zirkuläre Position 3. Organisation, Management, Beratung* (S. 123-138). Wiesbaden: Springer.
- Wimmer, R. (2008). *Organisationsberatung als Intervention. Theoretische Grundannahmen und neue Herausforderungen*. Unveröffentlichter Aufsatz, osb-international, Wien.
- Zaugg, R.J. (2008). Nachhaltige Personalentwicklung. Von der Schulung zum Kompetenzmanagement. In N. Thom & R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalpsychologie. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. Aufl.; S. 20-39). Wiesbaden: Gabler.

## **8 Anhang**

- Anhang A PE-Massnahmen und Programme der Brandenburger Polizei
- Anhang B Betriebszyklus-orientierte PE-Massnahmen
- Anhang C Alternative Karrieremodelle
- Anhang D Führung in kritischen Situationen
- Anhang E Aktueller Diskurs in der Führungslehre
- Anhang F Organisationale Überlegungen zum Umgang mit Misserfolg
- Anhang G Quantitative Übersicht Antworten
- Anhang H Fragebogen
- Anhang I Interviewskript

## A. PE-Massnahmen und Programme der Brandenburger Polizei

Tabelle 4. Massnahmen und Programme bei der Brandenburger Polizei (MILB, 2006)

• Aus- und Fortbildung	
• Lernen am Arbeitsplatz	Einarbeitung / Wiedereingliederung Projektarbeit / Teamarbeit Hospitation Rotation Übertragung zusätzlicher Aufgaben Mentoring Coaching Zielvereinbarungen
• Karriereplanung	Erstverwendung Hauptentwicklungswege und Regelverwendungszeiten Spezialisten bzw. Bedienstete mit Spezialkenntnissen Identifikation und Förderung von Leistungsträgern Förderung von Tarifbeschäftigten Vorbereitung auf Laufbahnaufstieg
• Führungskräfteentwicklung	PE-Pools für Beamte des gehobenen Dienstes PE-Pools für Beamte des höheren Dienstes
• Nachfolgeplanung	
• Erprobungs- und Bewährungszeiten	
• Leistungsanreize und Motivation	Materielle Leistungsanreize (Beförderung, Leistungsprämien) Ideelle Leistungsanreize
• Teamentwicklung	
• Gesundheitsmanagement	
• Arbeitszeitgestaltung	

## B. Betriebszyklus-orientierte PE-Massnahmen

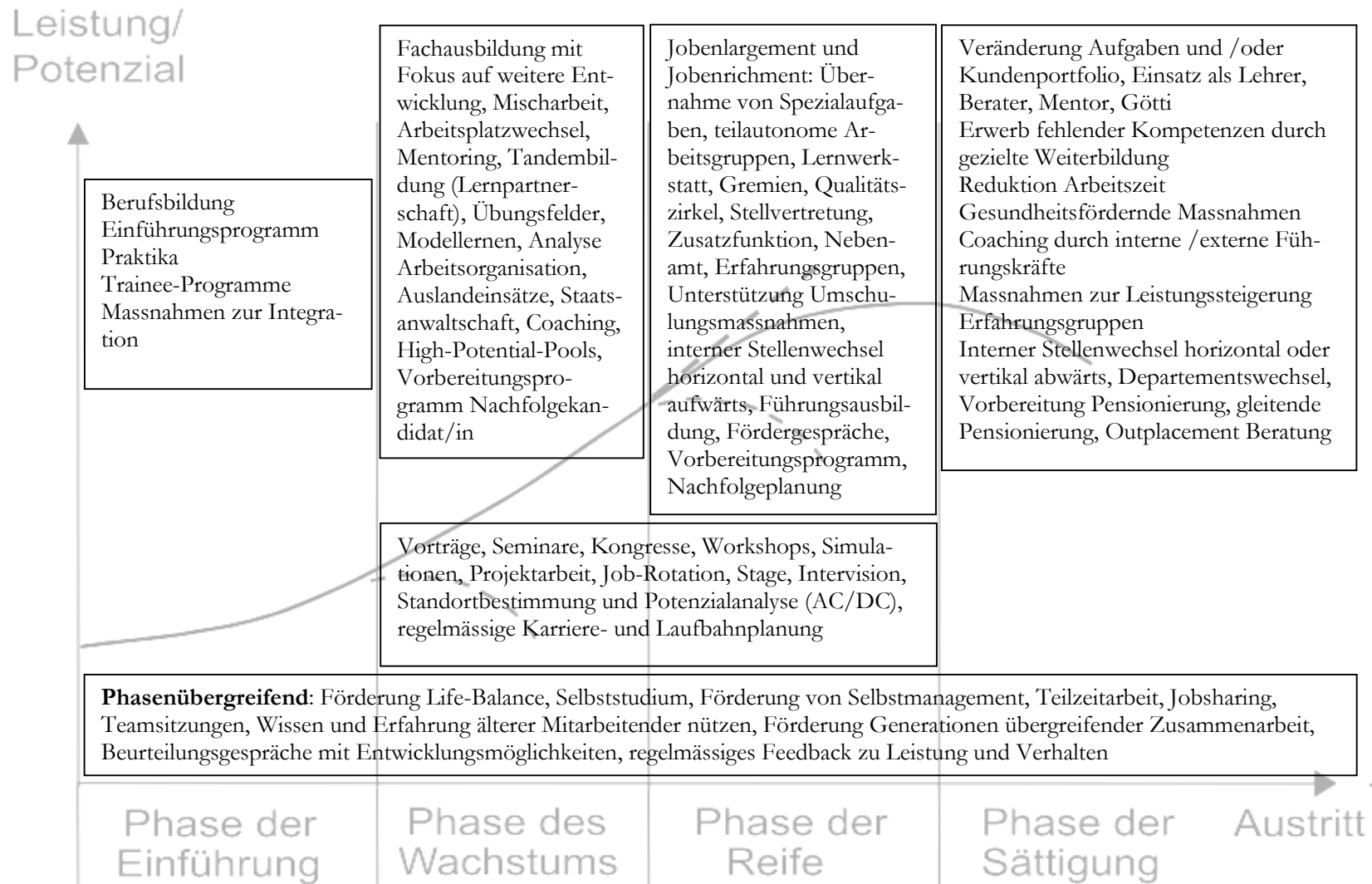


Abbildung 3. Betriebszyklus orientierte PE-Massnahmen, zusammengestellt aus Stadtpolizei Zürich (2013b) und Wunderer (2006; zit. nach Herrmann Fischer, 2013)



## C. Alternative Karrieremodelle

Traditionelle Karrierelaufbahnen im Sinne des kontinuierlichen hierarchischen Aufstiegs ist aufgrund des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels durch ein anderes Karriereverständnis abgelöst worden. Aufwärts, Abwärts- und Seitwärtsbewegungen haben sich zwischenzeitlich etabliert. Verbreitete Karrieremodelle sind die Fach-, Projekt- oder Führungslaufbahn (Hausherr Fischer, 2013). Die klassische *Führungskarriere* orientiert sich vor allem am hierarchischen Aufstieg in der Organisation, der sich durch die Anzahl unterstellte Mitarbeitende und durch die Entscheidungsbefugnis ausdrückt (Glazinski & Bleikertz, 2008). In vielen Unternehmensbereichen wird zunehmend in Projekten gearbeitet, deren interdisziplinäre Bewältigung zeitlich befristet ist. Somit kann als zweite Form der Karriere die *Projektkarriere* angefügt werden (Friedli, 2008). Bei dieser ist eine horizontale Entwicklung von Mitarbeitenden zu beobachten. Die Karriere besteht in dieser Form darin, dass zwischen den Bereichen der Organisation gewechselt wird, indem Projekte initiiert werden, die dem jeweiligen Bedarf der Organisation entsprechen. Die Bewegung von einem Organisationsbereich zum nächsten ist nicht unbedingt als eine Verbesserung oder Aufstieg anzusehen, sondern vielmehr als inhaltliche oder thematische Veränderung mit neuen Herausforderungen (Glazinski & Bleikertz, 2008). Die Entwicklung erfolgt durch zeitliche Übernahme von Verantwortung sowie der Fach- und Führungsverantwortung (Thom, 2008). Eine weitere Entwicklungsform ist der Weg über eine *Fachkarriere*, bei welcher ein hoher Anteil an reinen Fachaufgaben im Vordergrund steht und nur geringe Personalführungs- und Verwaltungsaufgaben anfallen (Friedli, 2008). Auf dieser zentripetalen Entwicklungsebene orientiert sich die Karriere zwischen einer Spezialisierung in einem bestimmten Gebiet oder einer Generalisierung im Sinne von allgemeinen Kompetenzen, die angestrebt werden. Auch bei diesem Karrieremodell steht die inhaltlich-thematische Herausforderung im Vordergrund (Glazinski & Bleikertz, 2008). Der Aufstieg erfolgt über erweiterte Handlungsspielräume, den Einsatz von Expertenwissen sowie der Übernahme von steigender Fachverantwortung (Thom, 2008).

## D. Exkurs: Führung in kritischen Situationen

Polizeiliche Führung ist im Arbeitsalltag durch soziale Distanzregulation, Entscheidungsautonomie und Kommunikationsstil auf Teammitglieder und situative Anforderungen abgestimmt. In kritischen Situationen reichen die allgemein akzeptierten und üblichen Abläufe nicht mehr aus. Etablierte kulturelle Standards werden beim Umschalten auf Krisenbetrieb nicht mehr beachtet, was dazu führen kann, dass Mitarbeitende in kritischen Situationen selbständig handeln müssen, obwohl ihnen im Normalbetrieb jegliches eigenständiges Handeln untersagt ist (Starke, 2010). Kritische Situationen erfordern häufig einen Wechsel zu einem autoritären Führungsstil, der im militärischen Bereich als *command and control* bezeichnet wird. Um der Verantwortlichkeit eines Einsatzleiters nachzukommen, muss Autorität ausgeübt, Personal und Ressourcen eingesetzt und kontrolliert sowie Entscheidungen getroffen und gegebenenfalls modifiziert werden (Crichton & Flin, 2002; zit. nach Starke, 2010). Kritische Situationen stellen erhöhte Anforderungen an die Teamkoordination, da häufig mehrere neuartige Aufgaben zusammenkommen, Konflikte bewältigt und unter Umständen Einsatzübergaben stattfinden müssen. Hinzu kommt, dass Führungskräfte unter Zeitdruck handeln und unter Unbestimmtheit Entscheidungen treffen müssen<sup>22</sup>. Im Alltag hingegen kann das Team in höherem Masse mitbestimmen und wird mehr in die Diskussion einbezogen (Starke, 2010). Eine der wichtigsten Funktionen von Hierarchie ist, dass sie Kommunikation überflüssig macht. Wo schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen, gibt es keine bessere Möglichkeit effizient und koordiniert zu handeln, als einer Person das Kommando zu übertragen und dieser zu folgen. Diese Art der Kommunikation verliert allerdings ihre Funktionalität in Situationen, in denen genug Zeit zur Kommunikation ist (Simon, 2011).

---

<sup>22</sup> Weitere Kompetenzen von Führungskräften in kritischen Situationen finden sich bei Starke (2010).

## E. Aktueller Diskurs in der Führungslehre

In der Geschichte der Führungsforschung lässt sich ein Trend von einem autoritären zu einem mehr partizipativen, kooperativen und situativen Führungsverständnis ausmachen. Das aktuelle Führungsverständnis wird als systemisches Management bezeichnet (Achouri, 2011).

Die Führungsforschung verfolgte vier Entwicklungslinien, welche verschiedene Theorienansätze zu Grunde hatten. Beim *Eigenschaftsansatz* (ab den 20er Jahren) wurden Persönlichkeitsmerkmale und Führungseigenschaften einer grossen Bedeutung beigemessen. Im Zentrum des *Verhaltensansatzes* (ab den 30er Jahren) standen verschiedene Verhaltens- und Führungsstile in der Beziehung zu den Mitarbeitenden. Beim *Situationsansatz* (ab den 60er Jahren) wurde das Schwergewicht auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, in Zusammenhang mit der Führungssituation gelegt. Im *Systemansatz* (ab den 80er Jahren) betrachtete man Führungskräfte und Mitarbeitende im Kontext der Organisation aus systemischer Perspektive, wobei das System als komplexer Situationsbegriff verstanden wird. Diese neueren, systemischen Ansätze wollen das Denkmuster der Machbarkeit von Führung über Bord werfen. Sie versuchen komplexe, persönliche und organisationale Bezugsebenen sowie die daraus entstehenden Bedingungen für das Phänomen Führung mit in die Analyse und Überlegungen einzubeziehen. Im Vordergrund steht die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen, unter denen Mitarbeitende ihre Aufgaben selbstverantwortlich und selbstorganisierend wahrnehmen können (Steiger, 2013).

Bei den heutigen Komplexitätsverhältnissen von Organisationen braucht es ein daran angemessenes postheroisches Führungsverständnis. Bei der Sicherung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation ist die Funktion der Führung darauf spezialisiert, die eigenen Beobachtungsmöglichkeiten des organisationsinternen Geschehens und der relevanten Organisationsumwelt zu nutzen. Daraus resultieren für den jeweiligen Verantwortungsbereich die passenden Entwicklungsimpulse zu setzen. Das heisst gezielt, die Soll-Ist-Differenzen in Kommunikation zu bringen und in der Organisation für ihre Bearbeitung zu sorgen (Wimmer, 2008). Führung ist häufig ein Balanceakt. So müssen die Ziele der Organisation mit der Wirklichkeit vor Ort, den verfügbaren Ressourcen, lokalen Interessen, der Bereichsstruktur und Mikropolitik verzahnt und anschlussfähig gemacht werden. Die klassische Führungslehre, welche auf Fachkompetenz und gegebenenfalls noch auf Sozialkompetenz setzt, sieht die Vorgesetzten als Weisungsgeber, kontrollierende Fachkraft, Motivierender, Fördernder und Coach, der den Prozess der Leistungserbringung unterstützt. Dieser Kraft- und Heroenmythos bleibt jedoch blind für Prozesse der Aneignung von Kenntnissen, Wissen, Handlungskompetenz, professionellem Selbstbewusstsein und Identitätsbildung durch die Arbeit, seitens der Mitarbeitenden (Barthel, 2009a).

Der aktuelle Führungsdiskurs sieht Mitarbeitende als Träger betrieblich nicht frei verfügbare Kompetenzen und wettbewerbsentscheidenden Wissens, als leicht verstimmbar Lernende, die nicht durch Befehl und Gehorsam oder Motivationsklimbim ausrichtbar sind (Barthel, 2009c).

Zwei Ansätze illustrieren den aktuellen Führungsdiskurs: Transformationale Führung und das Konzept der stellvertretenden Führung. *Transformationale Führung* basiert auf vier Elementen Charisma, Inspiration, geistige Anregung und Individuelle Beachtung. Beim Charisma geht es darum, Enthusiasmus zu vermitteln und als Identifikationsperson zu wirken. Inspiration kann dadurch verbreitet werden, dass über eine fesselnde, attraktive, stimulierende Vision motiviert wird. Geistige Anregung wird dann realisiert, wenn neue Ansichten vermittelt und insbesondere etablierte Denkmuster aufgebrochen werden. Individuelle Beachtung erfahren Mitarbeitende, wenn man sie fördert und personalentwicklerisch befähigt. Im Zentrum der transformationalen Führung steht der Mitarbeitende als Mitunternehmer und die Förderung kooperativer Formen unternehmerischen Handelns, wie Mitwissen, Mithandeln, Mitverantwortung und Mitentwicklung (Barthel, 2009b).

Bei der stellvertretenden Führung - auch SANTIAGO-Prinzip<sup>23</sup> genannt - ist die Verarbeitungstiefe der veränderten betrieblichen Strukturen, wie auch der Integration organisationstheoretischer, sozialwissenschaftlicher, pädagogischer und psychologischer Erkenntnisse gründlicher (Barthel, 2009b). Es beschreibt Grundlinien und Prinzipien einer systemischen Führung durch PE. Der systemische Ansatz trägt dazu bei, dass Unternehmen sich zu lernenden Organisationen wandeln können, in denen Führungskräfte und Mitarbeitende kontinuierlich lernen und in denen Problemlösungen so organisiert werden, dass Kompetenz und Kooperation mobilisiert werden. Führungskräfte sind darin für die PE zuständig. Damit ihnen diese Aufgabe gelingt, müssen sie zu systemischem Denken und Handeln befähigt werden sowie die Vorstellung der Machbarkeit und Allzuständigkeit überwinden (Arnold, 2013). SANTIAGO steht für *Stellvertretende Führung*: Moderne Führung ist Führung zur Selbstführung; Führungskräfte müssen Abschied nehmen von der Illusion der Machbarkeit und Allzuständigkeit; Führungskräfte sind für die Kompetenzentwicklung der Abteilungen und Teams zuständig. *Autopoiesis*<sup>24</sup>: Systemisches Denken beim Umgang mit Komplexität ist zwingend; mit und nicht gegen die Systemkräfte arbeiten; Lerne mit Mehrdeutigkeiten und Unbestimmtheit sowie Unsicherheit umzugehen. *Nachhaltigkeit*: Nachhaltigkeit im Interesse langfristiger Wirkungen; Gestaltung ist das Leitmotiv moderner PE; Führungskräfte und Personalentwickler müssen mehr über die Organisation nachdenken. *Transformation*: Wandel findet in den Köpfen statt; Hellhörigkeit und defensives Plädieren sind grundlegende Verhaltensweisen von systemisch denkenden und handelnden Führungskräften; Entscheidend ist die

---

<sup>23</sup> Nach Arnold (2013)

<sup>24</sup> Nach Luhmann (2000)

Viabilität/Brauchbarkeit von Vorschlägen (nicht deren Richtigkeit). *Interpretation*: Die Wahrheit ist nicht eindeutig, sondern Produkt von Deutungen; Deutungsmuster sind geronnene soziale Erfahrungen von Menschen; Deutungsmuster sind Sinnstützen und Gefängnisse zugleich. *Arrangement*: Voraussetzungen schaffen für Lernen und Wachstum, Erwachsene sind lernfähig aber unbelehrbar. Strategische Führung wird abgelöst und strategische Arrangements von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten eingesetzt, wodurch Selbstführung und Selbstlernen entstehen. *Gelassenheit*: Der Umgang mit Unsicherheit ist zentrales Element der Gelassenheit; Gelassenheit bedingt selbstreflektiertes und distanzierendes Verhalten; Entschleunigung und Vertiefung sind zu suchen. *Organisationslernen*: Vom Wissensegoismus zum geteilten Wissen; von der instrumentellen Qualifikation zur Bildung als Ressource für Problemlösungsfähigkeit in Situationen des Nicht-Wissens; vom lernenden Individuum zur lernenden Organisation (Barthel, 2009b).

Mitarbeitende von heute wünschen sich sinnerfüllte Arbeit, als Ausdruck ihrer Persönlichkeit und nicht als notwendiges Übel. So werden die Freude an der Arbeit, eine abwechslungsreiche, fordernde Tätigkeit sowie die Möglichkeit zur Weiterbildung schon heute durchweg wichtiger gewertet als monetäre Anreize. Zwei wesentliche Aspekte, die sich aus den einzelwissenschaftlichen Funktionsweisen für ein systemisches Management ergeben, sind die Funktionsweisen von Selbstorganisation und Kooperation. Damit zusammenhängend verfolgt man die *Prämissen*, dass Mitarbeitende am meisten leisten, wenn sie kooperieren, Leistung entsteht dabei von selbst; Motivieren kann sich jeder nur selbst (vgl. Kap. 3.1.1); Führung ist eine erlernbare Fähigkeit (Entmystifizierung & Professionalisierung); Führungsforschung hat den Fokus auf das Mitarbeiter(-system); sowie Flexibilität, prozesshaftes, vernetztes, intuitives und ganzheitliches Denken stehen im Vordergrund (Achouri, 2011).

## F. Organisationale Überlegungen

Geht man davon aus, dass eine hohe *Fluktuation* immer auch mit Verlust von Know-how zusammenhängt und Kosten für die Auswahl und Einarbeitung neuer Mitarbeitenden nach sich zieht, ist die Investition in eine professionelle Führungskräfteauswahl und –entwicklung von strategischer Bedeutung (Schlösser, 2009). In der Regel entscheiden nur wenige Know-how-Träger über den Erfolg und die Zukunft eines Unternehmens. Gehen diese strategisch wichtigen Schlüsselmitarbeitenden verloren, kann dies dem Unternehmen folgenschwerer Schaden zufügen. Die dauerhafte Bindung von Mitarbeitenden wird daher vielfach als einer der zentralen Erfolgsfaktoren der strategischen Unternehmensentwicklung betrachtet (vom Hofe, 2005).

Die Auswahl schlechter *Führungskräfte* spiegelt sich vor allem in der sinkenden Motivation und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden. Dieses Phänomen wird als innere Kündigung bezeichnet und ist in ihrer Auswirkung nicht geringer als eine ausgesprochene Kündigung. Unzufriedenheit mit der eigenen Führungskraft ist ein wesentlicher Kündigungsgrund von Arbeitnehmern (Schlösser, 2009).

Von Massenbach (2001) ist jedoch anderer Meinung. Er hat in seinen Untersuchungen belegen können, dass der Einfluss von Vorgesetzten auf die Bindung an eine Stelle häufig überschätzt wird. Der Einfluss der Arbeitsgestaltung - im Sinne von Ganzheitlichkeit, Vielfältigkeit und hoher Qualifikation - ist hingegen viel entscheidender als derjenige von Vorgesetzten. Eine unbefriedigende Arbeit wird eher verlassen - kurzfristig durch Fehlzeiten, langfristig durch Kündigung. Die *innere Kündigung* ist auch eine Vermeidungsstrategie, welche bei belastenden Ereignissen vorübergehend Hilfe leistet, in dem sie Zeit und Raum für die Bearbeitung und Lösung schaffen kann. Für die Bewältigung der belastenden Ereignisse sind Vermeidungsstrategien, wie die innere Kündigung jedoch nicht geeignet, was sich in einer hohen Erschöpfung der Mitarbeitenden zeigt. Bei der Suche möglicher Ursachen und Massnahmen bei einer inneren Kündigung besteht die Gefahr, dass nach Schuldigen gesucht wird, was die Verantwortungsbereitschaft der Betroffenen senkt. Ein weiteres Risiko liegt darin, dass Führungskräfte die Verantwortung für die Motivation von Mitarbeitenden übernehmen oder delegiert erhalten. Dies bestätigt die Vermutung der Führungskräfte, dass Mitarbeitende sich nicht selbst motivieren können, was ein Teil der selbsterfüllenden Prophezeiung ist (von Massenbach, 2001).

Grundsätzlich können zwei Ansätze zur *Personalbindung* unterschieden werden (Klimecki & Gmür, 2001; zit. nach vom Hofe, 2005). Einerseits kann man versuchen die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden, die Motivation zu steigern sowie die Fluktuation und den Absentismus zu verringern. Andererseits besteht die Möglichkeit einer personenunabhängigen Qualifikationsbindung mit dem Ziel der langfristigen Sicherung des organisationalen Wissens.

*Mitarbeiterbindung* setzt sich aus den zwei Ausprägungsformen Gebundenheit und Verbundenheit zusammen, die sich durch eine Vielzahl von Faktoren konstituieren. Verbundenheit kann hauptsächlich durch die Faktoren Arbeitszufriedenheit, Vertrauen in das Unternehmen und soziale Wechselbarrieren erklärt werden. *Gebundenheit* ergibt sich aus den Faktoren ökonomische Wechselbarrieren, psychische Wechselbarrieren und Attraktivität der Alternativen (vom Hofe, 2005).

Aus Unternehmenssicht ergeben sich vier *Hauptrisikofelder*. Das Engpassrisiko entspricht dem Fehlen von Leistungsträger. Es kann zwischen Bedarfslücken und Potenziallücken unterschieden werden. Dem Austrittsrisiko entsprechen die Austritte von Leistungsträgern. Der häufigste Grund für Austritte sind fehlende Entwicklungsperspektiven, da die Mitarbeitenden in ihren Entwicklungserwartungen häufig enttäuscht werden. Falsch qualifizierte Mitarbeitende und solche, die Unternehmensziele nicht mittragen, stellen ein Anpassungsrisiko dar. Das Motivationsrisiko entspricht letztlich zurückgehaltenen Leistungen. Als Beispiele hierzu können Mitarbeitende genannt werden, die über ein mangelndes Commitment verfügen, innerlich gekündigt haben, an einem Burnout erkrankt sind, die mangelnde Förderung älterer Mitarbeitender und Absentismus. Mangelndes Commitment und eine ungesunde Arbeitsatmosphäre wirken sich direkt auf den Unternehmenserfolg aus. Es wird davon ausgegangen, dass 20-25% der Mitarbeitenden innerlich gekündigt haben und mindestens 20% der Mitarbeitenden sich unterfordert fühlen, da nur ein Teil ihrer Fähigkeiten genutzt wird. Rund zwei Drittel der Austritte erfolgen in erster Linie aufgrund zwischenmenschlicher Schwierigkeiten und Mängeln in der Führung. Fast die Hälfte der Mitarbeitenden ist gelegentlich aufgrund der Situation am Arbeitsplatz krank (Kobi, 2012).

## G. Quantitative Übersicht der genannten Antworten

### *Untersuchungsgegenstand Bedeutung*

**Tabelle 5.** Übersicht des Untersuchungsgegenstandes Bedeutung

Kategorie	Unterkategorien	Antworten
Keine		14
Arbeitsbezogene Bedeutung		12
Beweggründe für die Bewerbung		
	Thematische Dimension	67
	Führung	47
	Führungsthematik	17
	Verantwortung	11
	Bereits Führungserfahrung	6
	Aufgabengebiet	6
	Kompetenzzuwachs	3
	Entlöhnung	2
	Entscheidungen	2
	Veränderung	9
	Wissensvermittlung	6
	Spezifische Stelle	5
	Persönliche Dimension	33
	Weiterbildung/Weiterentwicklung	18
	Herausforderung	9
	Selbsteinschätzung	6
	Soziale Dimension	20
	Mitarbeitende	11
	Vorgesetzte	9
	Zeitliche Dimension	2
Reaktion auf Entscheid		
	Positiv	25
	Positive Aspekte	15
	Reflexion	10
	Gefasstheit	9
	Negative Aspekte	87
	Energie innen	58
	Enttäuschung	29
	Frust	7
	Zukunftsfragen	7
	Beschäftigt (Gedankenkreisen)	4
	Verunsicherung	3
	Versagen	2
	Selbstzweifel	2
	Ängste	1
	Grundfeste erschüttert	1
	Energiearm	21
	Unverständnis	12
	Resignation	3
	Ernüchterung	3



		Motivation	2
		Erstaunen	1
		Energie aussen	10
		Durch Personen verursacht	4
		Nicht ernst nehmen	2
		Mitbewerbende	2
		Unmut	1
		Wut	1
Erklärung für Ablehnung			
		Unbekannt	4
		Internal	43
		Eigene Kommunikation	16
		Persönliche Disposition	14
		Führungsverständnis	5
		Ziele	5
		Vorbereitung	3
		External	39
		System STEP	21
		Bewertende Person	11
		Linie	3
		Private Gründe	2
		Vorbeurteilung	1
		Mitbewerbende	1

### *Untersuchungsgegenstand Unterstützung*

**Tabelle 6.** Übersicht des Untersuchungsgegenstandes Unterstützung

Kategorie	Unterkategorien	Antworten
Erhaltene Unterstützung vor STEP		(30)
	Keine	23
	Gespräche Vorgesetzte	18
	Gespräche Absolventen	3
	Empfehlung Vorgesetzte	2
	Literatur	2
	Privates Umfeld	2
	Operative Förderung	2
	Stellvertreter Funktion	1
Erhaltene Unterstützung nach STEP		(30)
	Keine	21
	Gespräche Vorgesetzte	17
	Praktische Förderung	9
	Stellvertreter Funktion	5
	Operative Förderung	3
	Verfügungsberechtigung	1
	Gespräch mit ‚Psychologie und Organisationsberatung‘	2
	Linienentscheid	1
	Gespräch Human Resources	1
Gewünschte Unterstützung		
	Nach STEP	28

		STEP bezogen	12
		Detailliertere Besprechung	6
		Bericht aushändigen	3
		Linienentscheid	2
		Vororientierung Ergebnis	1
		Informationen	11
		Entwicklungsmöglichkeiten	8
		Alternativen	2
		Informationsstelle	1
		Praktische Umsetzung	5
		Unterstützung Vorgesetzte	2
		Operative Förderung	1
		Andere Tätigkeit	1
		Verantwortung	1
		Vor STEP	25
		Informationen	14
		Detailliertere Informationen	10
		Formulierung Wunschprofil	2
		Kontakt Absolventen	1
		Mentoring	1
		Thematische Auseinandersetzung	6
		Führung	3
		Assessments	3
		Einheitliche Richtlinien	3
		Standortbestimmung durch Vorgesetzte	2
		Keine	14
		Allgemeine Unterstützung	9
		Kurswesen	6
		Generelle Unterstützung	2
		Niederschwelliges Angebot	1
		Keine zusätzliche Unterstützung	4
		Keine Unterstützung systembedingt	1

### *Untersuchungsgegenstand Entwicklung*

**Tabelle 7.** Übersicht des Untersuchungsgegenstandes Entwicklung

Kategorie	Unterkategorien	Antworten
Erkenntnisse aus STEP		
	Keine	16
	Persönlichkeit	15
	Kommunikation	9
	Reflexion Führung	6
Negativer Einfluss Arbeitsleistung		5
Entwicklung nach STEP		
	Weiterbildung	35
	Zusätzliche Kurse/Weiterbildungen	23
	Arbeitsbezogene Weiterbildung	12
	Jobenrichment/Jobenlargement	25
	Operativ	13

---

	Stage/Abkommandierungen	9
	Nebenämter	3
	Führungstätigkeit	20
	Stelle trotzdem erhalten	9
	Erneuter STEP	8
	Provisorium	3
	Neuausrichtung / Andere Stelle	14
	Reflexion	10
	Keine	4
Berufliche Perspektiven		
	Zufriedenheit mit der aktuellen Stelle oder gewünschte Stelle erhalten	21
	Unbefriedigend	11
	Andere Stelle	11
	Erneuter STEP	11

## H. Fragebogen

### Fragebogen zum negativen Entscheid im STEP 4 – Wo stehen Sie heute?

- 1) Welche Beweggründe, Motive und Vorstellungen animierten Sie, um sich auf eine Führungsfunktion (STEP) zu bewerben?
- 2) Was hat der STEP-Entscheid bei Ihnen ausgelöst?
- 3) Wie erklären Sie sich, dass Sie keine Empfehlung für eine Führungsfunktion erhalten haben?
- 4) Welche Erkenntnisse zogen Sie aus dem Assessment bzw. dem erhaltenen Bericht und was konnten Sie davon umsetzen?
- 5) Welche Unterstützung haben Sie vor und nach dem Assessment (STEP 4) erhalten? Durch wen?
- 6) Welche Unterstützungsangebote hätten Sie sich vor und nach dem Assessment gewünscht respektive in einer anderen Form benötigt?
- 7) Welche Bedeutung hatte bzw. hat der negative STEP-Entscheid für Sie?
- 8) Welche beruflichen Schritte haben Sie nach dem STEP 4 bis heute gemacht (beispielsweise andere Tätigkeit, Kurse, Weiterbildungen, persönliche Entwicklung)?
- 9) Welche beruflichen Perspektiven (Visionen, Ziele) haben Sie nach dem negativen STEP-Entscheid entwickelt? Wie sehen diese heute aus?
- 10) Welche Informationen wären aus Ihrer Sicht noch wichtig?

## I. Interviewskript

### Interviewskript

Mittwoch, 05.02.2014, 9:00 Uhr

Interviewpartner: Z0

Interviewer: Theodor Schmidt

Geplante Durchführungszeit: ca. 60 Minuten

### Einstieg und Vertrauensbildung

Ich schätze es sehr, dass Sie sich zur Verfügung stellen und dieses Gespräch heute mit mir führen. Ihre Teilnahme ist für mich sehr wertvoll.

Im Rahmen des PE-Konzepts von HR werden verschiedene Unterstützungsmassnahmen für unsere Mitarbeitenden geprüft. Die aktuell durchgeführte Erhebung hat zum Ziel, einen zukünftigen Handlungsbedarf hinsichtlich Unterstützungsmassnahmen im Vorfeld sowie Nachgang an das Führungsassessment *STEP 4* zu eruieren. Es interessiert in diesem Zusammenhang auch, wie sich unsere Kaderanwärter/innen nach einer negativen Entscheidung weiterentwickelt haben. Zudem möchten wir auch mehr über die individuelle Bedeutung und Erwartungen in Zusammenhang mit dem negativen Entscheid erfahren.

Die durch die Erhebung gewonnenen Informationen sollen Hinweise liefern, ob für Kaderanwärter/innen mit einem Ausbleiben der Empfehlung weitere Unterstützungsmassnahmen anzudenken sind, welche im PE-Bereich anzusiedeln sind.

Es ist mir sehr wichtig, einen Einblick in Ihre Sicht der Dinge zu erhalten. Vielleicht wird Ihnen die Gesprächsform etwas speziell vorkommen. Mich interessieren vor allem Geschichten und Beispiele, die Sie erlebt haben sowie Gespräche an die Sie sich erinnern. Da es um Ihre Erzählungen geht, werde ich sehr zurückhaltend sein mit Fragen. Bitte erzählen Sie mir ihre Erlebnisse und Eindrücke möglichst konkret und genau, und als ob ich keine Vorkenntnisse aus Ihrem ausgefüllten Fragebogen besitzen würde.

Ihre Erzählungen werden als Audiofile aufgenommen und im Anschluss wörtlich transkribiert. Die Daten werden streng vertraulich behandelt und in anonymisierter Form ausschliesslich für die wissenschaftliche Auswertung im Rahmen der Masterarbeit genutzt. Aus den Veröffentlichungen der Ergebnisse werden keine Rückschlüsse auf einzelne Personen resp. Institutionen möglich sein. Vor der Veröffentlichung werden Sie, falls Sie dies wünschen, Auszüge aus dem Manuskript erhalten, um Ihr Einverständnis über den Grad der Anonymisierung der verwendeten Textpassagen zu geben. Auf den Inhalt verwendeter Interviewpassagen sowie auf den Inhalt der Masterarbeit kann kein Einfluss genommen werden.

## Gesprächsleitfaden

- *Einstiegsfrage:*

Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte, was Ihre damalige Bewerbung auf eine Führungsfunktion heute bei Ihnen auslöst sowie was sie kurz nach dem Entscheid und im Vorfeld des Assessments ausgelöst hat?

*Mögliche Anschlussfragen* um den Erzählfluss zu verlangsamen, konkret und ausführlich zu werden:

- Wie hat dieses Erlebnis begonnen?
- Was waren die ersten Eindrücke, was ist bei Ihnen hängen geblieben?
- Wie sah die Situation konkret aus? Bitte erzählen Sie mir möglichst ausführlich und genau davon. Und dann?
- Wie kam das?
- Wie ist es denn abgelaufen, als...?
- Wie haben Sie davon erfahren?
- Was war dabei wichtig, dass es für Sie zu einem Erlebnis wurde, dass Sie sich heute noch daran erinnern?
- Wir waren dort stehen geblieben, als Sie .... (Erzählung fortsetzen lassen)

- *Weitere Frage* zu den Untersuchungsgegenständen

Was hat der Entscheid heute, kurz nach dem Entscheid und im Vorfeld an das Assessment bei Ihnen nahestehenden Personen ausgelöst?

*Mögliche Anschlussfragen:*

- Wie sah die Situation konkret aus? Bitte erzählen Sie mir möglichst ausführlich und genau davon. Und dann?
- Wie kam das?
- Welche Erlebnisse rund um das STEP sind Ihnen geblieben?
- Was war dabei wichtig, dass es für Sie zu einem Erlebnis wurde, dass Sie sich heute noch daran erinnern?

Wie sieht für Sie eine optimale Unterstützung vor und nach einem Führungsassessment aus?

*Mögliche Anschlussfragen:*

- Können Sie den genannten Punkt noch genauer erläutern?
- Welche Unterstützung haben Sie erhalten?

- *Abschlussfrage:*

Hat dieses Gespräch bei Ihnen etwas ausgelöst?

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: