

# **Ästhetische Unternehmensführung**

**Von der Schönheit der Beziehungen zwischen Führungskräften  
und Mitarbeitenden**

DISSERTATION  
der Universität St.Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften,  
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Pascal Schlegel**

von

Walenstadt (St.Gallen) und Italien

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Urs Fueglistaller**

und

**Dr. J.-Michael Gasda**

Dissertation Nr. 5399

Niedermann Druck, St.Gallen 2024

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, 16. Oktober 2023

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

# Vorwort

Es ist ein schönes und befreiendes Gefühl, am Ende dieser Reise angekommen zu sein. Einige Menschen haben den Weg dahin massgeblich und im positiven Sinn mitgestaltet.

Zuallererst möchte ich mich bei meinem Betreuer Prof. Dr. Urs Fueglistaller bedanken. Mit seiner charmanten und authentischen Art hat er mich bereits in der ersten Vorlesung im Master begeistert. Die Zusammenarbeit mit ihm ist angenehm wie lehrreich zu gleich. Er lebt die Werte, welche er in den Vorlesungen vermittelt. Durch seine menschliche Art und seine Führung hat er mich – wenn auch unbewusst – zu dieser Dissertationsthematik inspiriert. Es war und ist eine riesige Freude, mit ihm zusammenzuarbeiten.

Einen ebenso grossen Dank möchte ich meinem Korreferenten Dr. J.-Michael Gasda aussprechen. Er stand mir jederzeit mit seinem grenzenlos scheinenden Wissen und wegweisendem Rat zur Seite. Seine Ideen und Gedanken waren immer äusserst inspirierend. Durch seine einmalige Art ist es jedes Mal ein Vergnügen, Zeit mit ihm zu verbringen.

Darüber hinaus möchte ich mich bei allen Kolleginnen und Kollegen am KMU-HSG bedanken. Die familiäre Kultur habe ich über die Jahre sehr geschätzt. Sie ist auch neben den inhaltlichen Interessen ein wichtiger Grund, nach dem Abschluss der Dissertationsreise weiterhin für das Institut tätig zu sein. Insbesondere sei an dieser Stelle das «Front- und Backoffice» der Doktorandinnen und Doktoranden erwähnt. Anna Schröder, Marie Klein, Carolin Kaufmann, Sebastian Sigg, Henry Müller, Michael Rychener, Noah Bellwald und Julian Kolbe: Ich danke euch sehr für eure herzliche, aufgestellte und lustige Art. Unsere Gespräche im Büro sowie die gemeinsamen Abende und Ausflüge haben mir täglich ein Lächeln ins Gesicht gezaubert. Auch in schwierigen Momenten sind wir für uns da – das war und ist für mich extrem wertvoll.

Ein ganz besonderer Dank gebührt allen Interviewpartnerinnen und -partnern, sowie allen unternehmerischen Persönlichkeiten, die ich im Rahmen der Datensammlung begleiten durfte. Eure Offenheit hat mich fasziniert. Ich habe umfassenden Einblick in Unternehmen erhalten und durfte sehr persönliche sowie intime Geschichten erfahren, die euer tiefes Vertrauen in mich zeigen. Durch euch wurden die Erkenntnisse der Dissertation erst ermöglicht. Nebst den fachlichen Erkenntnissen erhielt ich auch auf persönlicher Ebene einen

reichen Erfahrungsschatz. Dieser hat meine Denkhaltung verfeinert und mich darin bestärkt, privat wie beruflich das Handeln auf das Glück seiner Mitmenschen auszurichten.

Einen herzlichen Dank möchte ich an Dr. Julian Müller, meinen Vorgänger am KMU-HSG, richten. Er war stets offen für einen Austausch sowie meine Fragen und ich freue mich, ihn als Freund wissen zu dürfen.

Ein letzter, wichtiger Dank geht an meine Familie. Meine Eltern haben mich immer unterstützt und hingebungsvoll in meinem Weg bestärkt. Für ihre hohe Beimesung des Stellenwerts meiner Ausbildung bin ich ihnen unendlich dankbar. Meiner Mutter Adriana danke ich für ihre warmherzige Art sowie ihr Vorleben von Neugier und Bescheidenheit. Meinem Vater Heinz danke ich für die Vermittlung von Vernunft, Fleiss und Zielstrebigkeit.

Meiner Schwester Isabelle und meinem Bruder Fabian und danke ich für den offenen Austausch und die spannenden Geschichten. Die lockeren, humorvollen und wertschätzenden Gespräche in unserer Familie inspirieren mich immer wieder aufs Neue.

Einen herzlichen Dank an euch alle, dass ihr so seid, wie ihr seid.

St.Gallen im September 2023

Pascal Schlegel

# Zusammenfassung

Ästhetische Unternehmensführung beschäftigt sich damit, wie Führungskräfte Interaktionen mit ihren Mitarbeitenden gestalten. Dabei wird die Art und Weise des zwischenmenschlichen Umgangs beleuchtet. Im Zentrum steht der Aufbau angenehmer sozialer Beziehungen durch die Förderung positiver Gefühle, welche durch die ästhetisch gestalteten Interaktionen bei Mitarbeitenden hervorgerufen werden, wobei negative Gefühle zu vermeiden sind.

Ein Teil der organisationalen Forschung hat die Relevanz der Ästhetik anerkannt und untersucht. Jedoch beschränken sich bisherige Publikationen vorwiegend auf die visuelle und materialistische Komponente der Ästhetik. Den übrigen vier menschlichen Sinnen wird bereits deutlich weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Vereinzelt wurden Ansätze entwickelt, um Ästhetik auch im zwischenmenschlichen Bereich zu fördern. Konkrete Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis fehlen bis dato. Ästhetische Führung hat einen moralischen Wert und ist nicht kopierbar, da der Prozess selbst durchlaufen werden muss. Sie bietet dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Um eine Gebrauchsanweisung für die bewusste Einbindung von Ästhetik im unternehmerischen Alltag zu bieten, wurde die Grounded Theory angewandt. Im Rahmen der Datenerhebung wurden Einzelinterviews mit Mitarbeitenden geführt, welche ihre Geschichten von prägenden, ästhetischen Erlebnissen der positiven und der negativen Art erzählt haben. Um noch tiefer in das Themenfeld einzutauchen, wurden Job-Shadowings mit unternehmerischen Persönlichkeiten durchgeführt. Ich durfte sie während einigen Tagen in ihrem beruflichen Alltag begleiten und die betroffenen Mitarbeitenden interviewen, um ihre Sicht auf ästhetische Handlungen der Führungskraft zu ergründen.

Die Datenauswertung hat 199 Kodes erster Ordnung zu Tage gefördert, die eindrücklich aufzeigen, wie ästhetische Handlungen auf Mitarbeitende wirken können. Mitarbeiterzentrierung, Kommunikation und die Haltung der unternehmerischen Persönlichkeit stellen die übergeordneten Kategorien dar. In einer vierten, übergeordneten Kategorie werden die Auswirkungen der ästhetischen Dimension in der Führung auf die Unternehmung sowie auf das Privatleben der Mitarbeitenden dargelegt.

*Stichworte: Ästhetik, Ästhetische Unternehmensführung, ästhetische Sensibilität, ästhetische Bildung, Job-Shadowning*

## Abstract

Aesthetic leadership is concerned with how managers shape interactions with their employees. In doing so, the manner of interpersonal interaction is illuminated. The focus is on building pleasant social relationships by promoting positive feelings, which are evoked in employees by the aesthetically designed interactions, while avoiding negative feelings.

Some organizational research has acknowledged and investigated the existence and relevance of aesthetics. However, publications to date have been limited primarily to the visual and materialistic components of aesthetics. Much less attention has already been paid to the other four human senses. Occasionally, approaches have been developed to promote aesthetics in the interpersonal sphere as well. Concrete recommendations for corporate practice are still lacking. Aesthetic leadership has a moral value and cannot be copied, since the process itself has to be gone through. It thus offers sustainable competitive advantages.

In order to provide an instruction manual for the conscious integration of aesthetics in everyday business life, Grounded Theory was applied. As part of the data collection, individual interviews were conducted with employees who told their stories of formative aesthetic experiences of both a positive and negative nature. In order to dive even deeper into the subject area, job shadowings were conducted with entrepreneurial personalities. I was allowed to accompany them during several days in their entire professional everyday life and to interview the employees concerned in order to find out their view on specific aesthetic actions of the leader.

The data analysis brought to light 199 first-order codes, which impressively show how aesthetic actions can have an effect on employees. Employee-centeredness, communication and the attitude of the entrepreneurial personality represent the superordinate categories. In a fourth, superordinate category, the effects of the aesthetic dimension in leadership on the company and on the private lives of the employees are presented.

*Keywords: aesthetics, aesthetic leadership, aesthetic sensibility, aesthetic education, job-shadowing*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>II</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Einführung in die Thematik .....	1
1.2 Problemstellung.....	2
1.3 Fragestellung.....	3
1.4 Methodik.....	4
1.5 Purpose dieser Dissertation.....	5
<b>2. Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Terminologische Grundlagen .....	7
2.2 Relevanz von Ästhetik in zwischenmenschlichen Beziehungen.....	10
2.3 Entstehung von Ästhetik .....	12
2.4 Wirkung von Ästhetik.....	13
2.5 Ästhetik im betriebswirtschaftlichen Kontext .....	16
2.6 Ästhetik in der Führung.....	19
2.7 Die ästhetische Führungskraft .....	24
2.8 Entwicklung der ästhetischen Sensibilität .....	26
2.9 Psychologischer Impact.....	29
2.10 Betriebswirtschaftlicher Impact .....	30

<b>3. Schlussfolgerung aus theoretischen Grundlagen .....</b>	<b>32</b>
<b>4. Methodik .....</b>	<b>39</b>
4.1 Mängelbekundungen und Empfehlungen von anderen Forschenden.....	39
4.2 Der ästhetische Ansatz .....	40
4.3 Shadowing.....	42
4.4 Ansätze beim Shadowing .....	46
4.5 Untersuchungsobjekte .....	48
4.6 Datenerhebung.....	50
4.7 Datenauswertung .....	52
<b>5. Darstellung Resultate.....</b>	<b>54</b>
5.1 Datenbasis .....	54
5.2 Methodische Erkenntnisse.....	56
5.3 Praktische Erkenntnisse .....	58
5.3.1 Mitarbeiterzentrierung.....	60
5.3.1.1 Feingefühl .....	60
5.3.1.2 Ausrichtung auf Wohlbefinden.....	62
5.3.1.3 Umgang mit heiklen Situationen .....	67
5.3.1.4 gleiche Augenhöhe .....	72
5.3.1.5 Kompetenz.....	76
5.3.1.6 Interesse zeigen.....	80
5.3.1.7 Verbindung mit Privatleben.....	88
5.3.1.8 Wertschätzung .....	91
5.3.2 Kommunikation.....	99
5.3.2.1 Kommunikation .....	99
5.3.2.2 Art und Weise .....	105

5.3.2.3 Humor .....	107
5.3.2.4 Nonverbale Elemente .....	108
5.3.3 Haltung .....	111
5.3.3.1 Lern- und Reflexionsbereitschaft .....	111
5.3.3.2 Brille der unternehmerischen Persönlichkeit .....	112
5.3.3.3 Inklusion .....	116
5.3.3.4 Chef sein .....	117
5.3.3.5 Lebenskorrektheit .....	122
5.3.4 Auswirkungen von Ästhetik in der Führung .....	131
5.3.4.1 Auswirkungen auf Privatleben .....	131
5.3.4.2 Auswirkung auf Unternehmen .....	133
5.3.5 Weitere Erkenntnisse .....	137
5.3.5.1 Ästhetik auf verschiedenen org. Ebenen .....	137
5.3.4.2 Organisatorische Komponenten .....	139
5.3.5.3 keine Zuordnung möglich .....	142
<b>6. Diskussion .....</b>	<b>145</b>
6.1 Kategorienübergreifende Erkenntnisse .....	145
6.2 Handlungsempfehlungen .....	149
<b>7. Konklusion.....</b>	<b>154</b>
7.1 Schlussfolgerung .....	154
7.2 Erkenntnisbeitrag.....	154
7.3 Limitierungen .....	155
7.4 Ausblick .....	158
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>160</b>
<b>Internetquellenverzeichnis .....</b>	<b>171</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>172</b>

I.	Interviewanfrage und -leitfaden.....	172
II.	Übersicht aller Codes.....	173
	<b>Curriculum Vitae.....</b>	<b>179</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Ästhetisches Lernen im Zusammenspiel von Führungskräfte und Mitarbeitenden .....	34
Abbildung 2: Ablaufrichtung von ästhetischem Lernen .....	36
Abbildung 3: Replikation des Modells.....	37
Abbildung 4: Datenstruktur .....	53
Abbildung 5: Konzepte 2. Ordnung und aggregierte Dimensionen .....	59

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der erhobenen Daten.....	55
Tabelle 2: Übersicht aller Codes.....	178

# 1. Einleitung

## 1.1 Einführung in die Thematik

Ästhetik – die wichtigste Währung der Gesellschaft (Welsch, 1996) – nimmt einen hohen Stellenwert in unserem Leben ein, insbesondere in sozialen Interaktionen.

Der menschliche Alltag wird durch ästhetische Erfahrungen geprägt – teilweise auch ohne, dass uns dies bewusst ist (Endres & Weibler, 2019). Ob sie bewusst wahrgenommen wird oder unbewusst unsere Emotionen leitet – Ästhetik schwingt in unserem Alltag mit und prägt diverse Situationen im privaten wie auch im beruflichen Umfeld. Carnegie (2020) beschreibt zahlreiche ästhetische Erfahrungen, die sich nicht direkt aus Sinneswahrnehmungen ergeben, sondern aus dem menschlichen Umgang und den daraus resultierenden Gefühlen hervorgehen. Aus diesen zwischenmenschlichen Interaktionen können ästhetische Verbindungen mit anderen Organisationsmitgliedern, mit der Organisation oder auch mit dem Beruf entstehen, die starke Gefühle und Emotionen hervorrufen (Creed et al., 2020).

Durch eine persönlich erlebte Geschichte möchte ich aufzeigen, was ästhetische Führung sein kann: Prof. Dr. Fueglistaller, mein Vorgesetzter am KMU-HSG, hat einen Termin mit einer externen Organisation vereinbart und wollte mich dabei haben. Am Tag des Termins war ich jedoch nicht bei der externen Organisation, sondern an meinem Arbeitsplatz an der Universität. Sieben Minuten nach Terminstart klingelte mein Handy. Urs Fueglistaller fragt, wo ich bin. Ich habe den Termin vergessen. Er bittet mich, so schnell wie möglich nachzukommen. Dort angekommen, bietet mir eine sehr freundliche Sekretärin einen Kaffee an. Ich lehne dankend ab, weil es mir unangebracht scheint, zusätzlich zu der Verspätung auch noch mit einem Kaffee im Meetingraum zu erscheinen. Ich entschuldige mich in der Runde für die Verspätung. Statt negativen Äusserungen deswegen folgt eine Vorstellungsrunde aller Anwesenden. Es ist mir immer noch sehr unangenehm, dass ich den Termin vergessen habe. Nach der Besprechung laufen wir zu zweit Richtung Campus – ich warte regelrecht auf eine negative Bemerkung zu meiner Verspätung und dass ich den Termin vergessen habe. Nichts dergleichen kommt, im Gegenteil: die Stimmung zwischen uns ist sehr locker. Ich sage zu Urs, dass er diesbezüglich eine Ansage machen kann. Seine Antwort: «Ich sehe, dass du ein

schlechtes Gewissen hast deswegen. Es bringt doch nichts, wenn ich dich jetzt dafür kritisiere. Ich weiss auch, dass du dir jetzt viele Gedanken machst, sodass dir dies nicht wieder passieren wird.» Zuerst hätte ich mir sogar eine Zurechtweisung gewünscht, um die Spannung um mein schlechtes Gewissen zu lösen. Jedoch war ich begeistert von seiner Reaktion, die verschiedene Facetten beinhaltet: Die Reaktion des Professors war für mich positiv überraschend. Er hat in seiner empathischen Art erkannt, wie er in ästhetischer Art und Weise auf die Situation reagieren, damit ein positives Gefühl bei mir auslösen, und gleichzeitig auch eine Schärfung meines Bewusstseins für zukünftige Termine erreichen kann.

Der Aufbau einer sozial wertvoll wahrgenommenen Beziehung kann nicht ohne Weiteres kopiert werden. Der moralische Wert ästhetischer Unternehmensführung kann durch den sozialen Kontrakt einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen. (Gasda & Fueglistaller, 2016)

## **1.2 Problemstellung**

Durch die Ästhetisierung des Alltags (Allesch, 2006; Welsch, 1993) und die Etablierung der Erlebnisgesellschaft (Pine & Gilmore, 1998) sind Unternehmen dazu angehalten, Investitionen in ansprechende Dienstleistungen für ihre Kundschaft zu tätigen, wobei davon ausgegangen wird, dass Mitarbeitende als interne Kundschaft betrachtet werden können (Baldessarelli et al., 2022).

Ästhetik wird im Volksmund oft mit Kunst gleichgesetzt und darauf reduziert. Ich möchte mit meiner Dissertation aufzeigen, dass Ästhetik mit allen ihren Facetten weit über Kunst hinausgeht und eine besondere Rolle in zwischenmenschlichen Beziehungen in Organisationen spielt. Ästhetik ist im gesamten Spektrum menschlicher Erfahrungen wiederzufinden (Strati, 1999). Um mein Verständnis über Ästhetik darzulegen, folgt im zweiten und dritten Kapitel eine Synthese der bisher studierten Literatur inkl. eigener Überlegungen.

Viele Forschungsbeiträge zu Organisationsästhetik beschäftigen sich mit physischen Artefakten, wie der Büroausstattung (z.B. Baldessarelli et al., 2022; Strati, 1992). Strati machte sich jedoch bereits 1992 dafür stark, die Erforschung des Ästhetischen im organisatorischen Leben nicht auf physische Produkte zu beschränken. Er ist davon überzeugt, dass das alltägliche organisa-

torische Leben von Ästhetik geprägt und durchdrungen wird. Er insistiert auch, dass die organisatorische Ästhetik nicht mit physischen Artefakten gleichgesetzt werden kann, sondern dass die Ästhetik das Alltagsleben einer Organisation prägt (Strati, 1996). Sinnliches Wissen beschränkt sich nicht nur auf direkte, physische und objektiv beobachtbare Beziehungen. Vielmehr berücksichtigt Strati (2007b) die Bedeutung der intimen, persönlichen Beziehungen, die hinter der beobachtbaren Dimension steht.

Die Sinneswahrnehmung, die den sozialen Beziehungen eine Bedeutung verleiht, ist soziologisch relevant, obwohl das Wahrnehmungsvermögen wie auch das daraus abgeleitete ästhetische Urteil in der Soziologie kaum untersucht wurde (Strati, 2019) obwohl alle Mitarbeitenden, unabhängig von der vorherrschenden Hierarchie und der Betriebsseniorität einer Organisation, in der Lage sind, ästhetische Urteile zu fällen (Strati, 1999).

Baldessarelli et al. (2022) anerkennen, dass dem Management der sensorischen Erfahrungen von Mitarbeitenden eine hohe Priorität zugewiesen werden soll. Jedoch fokussieren sie sich in ihrer Metastudie zu Ästhetik in der Organisationsforschung vorwiegend auf physische Artefakte und materielle Umgebungen als Ursprung für diese Erfahrungen. Auch im Kontext einer ästhetisch ansprechenden Arbeitsumgebung liegt der Untersuchungsschwerpunkt auf den sinnlichen Eindrücken per se und weniger auf der Bedeutung eines Inhalts aus einer zwischenmenschlichen Interaktion. Yuedi und Carter (2014) teilen die Ästhetisierung des Alltags in zwei Ebenen: Das materielle Leben bezieht sich auf die oberflächliche Ebene, während die zweite Ebene die Tiefe des Lebens erfasst, wobei von der Erfahrung von Innenwelten die Rede ist, welche einen kulturellen Wandel herbeiführen können. Strati (1999) argumentiert, dass emotionale Reaktionen auf Materialität zeitunbeständig sind. Somit fehlt ein nachhaltiger ästhetischer Faktor in der Materialität, was eine Untersuchung der Ästhetik in zwischenmenschlichen Beziehungen legitim, wenn nicht gar unbedingt notwendig erscheinen lässt.

### **1.3 Fragestellung**

Ästhetik kann dazu verwendet werden, um Organisationen bspw. durch Differenzierungspotenziale einen Mehrwert zu verleihen (Fueglistaller, 2021). Sie wird aber auch dazu verwendet, um Organisationen zu studieren und zu

verstehen (Schröder & Fillis, 2010). Insofern ist Ästhetik in der vorliegenden Dissertation in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Durch den ästhetischen Ansatz wird ergründet, was ästhetische Führung im Alltag sein kann und welche Gefühle dies bei Mitarbeitenden auslöst.

Strati (2019) nimmt explizit eine Abgrenzung von der Materialität zu der Bedeutung der ästhetischen Dimension der sozialen Praxis innerhalb einer Organisation vor. Jedoch vermisst Godfrey (2021) in seinem Review über Stratis «Organizational Theory and Aesthetic Philosophies» (2019) eine Art Gebrauchsanweisung und Anleitung und wünscht sich daher praktische Anleitungen, wie das Konzept der Ästhetik von Führungskräften eingesetzt werden kann. Auch Ladkin (2008) vermisst in der Forschung pragmatische Ansätze der Verhaltensweisen von Führungskräften, wie sie durch ästhetische Elemente führen. Der Wunsch von Godfrey (2021) ist auch mein eigener und der Anspruch an meine Dissertation. Im Bewusstsein, dass Führungskräfte nicht losgelöst von Räumen, physischen Umgebungen und Materialität wahrgenommen werden (Endres & Weibler, 2019), grenzt sich die Dissertation bewusst von diesen tangiblen Aspekten ab, um die oben beschriebene Forschungslücke zu schliessen.

Die zu untersuchende Forschungsfrage lautet:

*Welche Handlungen von Führungskräften werden von Mitarbeitenden als ästhetisch wahrgenommen?*

## **1.4 Methodik**

Einige Forschende beklagen den verengten Blickwinkel quantitativer Forschung und über blosser Interviews der qualitativen Forschung (Letiche, 2020; Parker, 2018; Peters & Strauss, 2020; Shusterman, 2001; Strati, 2007b). Stattdessen empfehlen sie, in die Forschung einzutauchen, sie zu fühlen und selbst zu erleben. Dies ist nur durch die eigene Teilnahme an organisatorischen Situationen möglich. Die Rolle des Forschers besteht darin, Informationen mit allen seinen Sinnen, die vollkommen aktiv sind, zu generieren. Aufgrund des subjektiven Charakters der Ästhetik ist davon abzuraten, als Forscher eigene Schlüsse aus Geschehnissen zu ziehen. Stattdessen sollen durch die ethnographische Tätigkeit Situationen selektiert werden, die

Mitarbeitende bewegen. Als Forscher können Mutmassungen darüber angestellt werden, wie gewisse Situationen auf Mitarbeitende wirken. Wie die zwischenmenschlichen Interaktionen jedoch tatsächlich erlebt werden, wird durch anschliessende Interviews evaluiert. Ergänzend dazu werden auch die Wahrnehmung der Führungspersönlichkeiten sowie deren Überlegungen und nach Möglichkeit weitere Blickwinkel in die Daten miteinbezogen, um eine 360 Gradsicht darstellen zu können.

Dadurch wird auf die Empfehlung von Gherardi und Strati (2012) sowie Strati (2019) eingegangen, die für soziologische Aufmerksamkeit für soziale Praktiken in Organisationen plädieren. Dies bezeichnen sie als ästhetische Dimension des Organisationslebens. Man könnte auch von der Ausgestaltung und Beobachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen als Teil der Unternehmensführung sprechen.

## **1.5 Purpose dieser Dissertation**

Ästhetische Überlegungen verleiten uns dazu, die Welt menschlicher, die Gesellschaft gerechter, und die Zukunft nachhaltiger zu gestalten. Demzufolge soll Ästhetik ein Leuchtturm für die Orientierung sämtlicher Handlungen im Alltag darstellen (Di Stefano, 2017, S. 9). Lisciani-Petrini (2015) beschreibt auch die negative Assoziation, welche das Alltägliche prägt: Der Alltag sei von kommerziellen Werten und von Fremdheit geprägt. Dabei spielen Oppositionen wie Familie und Arbeitsleben eine Rolle, wobei das Arbeitsleben negativ konnotiert wird. In der Schweiz waren 2022 83.5% der 15- bis 64-Jährigen der ständigen Wohnbevölkerung erwerbstätig, bei einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 31 Stunden (Bundesamt für Statistik, 2023a, 2023b). Diese Zahlen zeigen auf, dass erwerbstätige Arbeit einen beträchtlichen Teil des Lebens ausmacht. Insofern scheint es sinnvoll, hässliche Elemente der zwischenmenschlichen Interaktion im Arbeitsalltag zu eliminieren und diese stattdessen mit positiven Gefühlen zu gestalten. Mögliche Fragestellungen dabei sind, wie wir den Arbeitsalltag durch taktvollen, menschlichen Umgang attraktiver gestalten können und warum Arbeitnehmende sich freuen, zur Arbeit zu gehen. Infolgedessen möchte ich einen Paradigmenwechsel vorschlagen, der darauf abzielt, dass Begriffe wie Work-Life-Balance an Bedeutung verlieren, weil durch positiv ästhetisch entfaltende zwischenmenschliche

Interaktionen mehr positive Gefühle während der Arbeit erlebt werden können, wodurch private Elemente des Lebens nach wie vor genossen werden können und sollen, jedoch nicht mehr als Balanceelement betrachtet werden müssen. Die Menschheit soll sich auch am Arbeitsplatz erfüllt fühlen können. Dies kann laut Lefebvre (1977, zit. in Di Stefano, 2017) geschehen, indem auch erhabene Aktivitäten und Interaktionen in den Alltag integriert werden. Dissanayake (2003, zit. in Di Stefano, 2017) spricht sich dafür aus, sich im Sinne der japanischen oder balinesischen Kultur der kleinen Dinge bewusst zu werden die Sinnhaftigkeit zu leben, im eigenen Interesse, vor allem aber in demjenigen der Gemeinschaft, in diesem Kontext also im Interesse der Mitarbeitenden zu handeln. Gem. Saito (2012) berührt uns Schönheit öfter und ausgeprägter als Pflichtaufrufe oder intellektuelle Argumente. Sie beschreibt damit die Macht der Ästhetik, wobei die ästhetische Dimension das Denken und Handeln der Menschen im positiven, wie im negativen Sinne beeinflusst. Die Kraft der Ästhetik soll durch diese Dissertation aufgezeigt werden, um mittels der zwischenmenschlichen Interaktionen die Welt zu einem angenehmeren, freudvolleren Ort zu gestalten. Um die Lebensqualität zu verbessern, empfiehlt Di Stefano (2017), Wege aufzuzeigen, auf welchen wir täglich die ästhetische Dimension prägen und von ihr geprägt werden. Die zwischenmenschliche Interaktion in Unternehmen verspricht eine Vielzahl solcher Wege, die in dieser Dissertation beleuchtet werden.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Terminologische Grundlagen

Bereits Baumgarten und Vico, die als Entdecker der Ästhetik gelten, waren davon überzeugt, dass Ästhetik eine spezifische Art des Wissens ist, die sich von rationalem Wissen abgrenzt (Strati, 2000). Baumgarten (1750-1758) unterschied zwischen aisthesis und noesis, wobei aisthesis sinnliche Wahrnehmung und noesis geistige Erfahrung bezeichnet. Jedoch bezweifelt Allesch (2006), dass sinnliche und geistige Erfahrungen isoliert voneinander betrachtet werden können.

Auch Taylor und Hansen (2005) betrachten Ästhetik als Wissen, das aus unseren sensorischen Erfahrungen entsteht. Jedoch ist nicht jede sensorische Erfahrung ästhetisch. Beispielsweise lösen Schrauben bei den meisten Menschen wohl keine ästhetischen Gefühle aus, obwohl sie visuell wahrgenommen werden können. Auch Hansen et al. (2007) definieren Ästhetik als das Wissen, das sich aus unseren sensorischen Erfahrungen herausgebildet hat und das eine Verbindung zwischen unseren Gedanken und Gefühlen herstellt, und wie unser Denken über sie unsere Kognition aus dem sensorischen Wissen und der gefühlten Bedeutung informiert. Taylor und Hansen (2005) weisen darauf hin, dass auch Überlegungen zu sensorischen Erfahrungen ästhetisch sein können.

Leder et al. (2004) merken an, dass ästhetische Urteile unabhängig von ästhetischen Emotionen sein können, bspw. wenn der Betrachtende ein Gemälde eines Künstlers für ein schlechtes Beispiel hält. Freude, Glück oder Ekel gehören zu ästhetischen Emotionen.

Taylor und Hansen (2005) stellten fest, dass Ästhetik einen Wissensstrang darstellt, der aus Sinneserfahrungen, Gedanken und Gefühlen entsteht. In diversen, nachfolgenden Quellen ist die Rede von Empfindungen, Wahrnehmungen, Gefühlen und Emotionen, wobei die Begriffe in der wissenschaftlichen Diskussion nicht einheitlich verwendet werden. In der Folge werden die Begriffe angelehnt an die Originalquellen verwendet, jedoch sei an dieser Stelle eine Klärung aus anatomischer Sicht erlaubt: Die auditive Erfassung von Worten, die eine Führungskraft an Mitarbeitende richtet, oder die Mimik, die währenddessen visuell erfasst wird, werden von Gazzaniga et al. (2017) als Empfindungen oder als Sinnesempfindungen bezeichnet. Dabei handelt

es sich nur um die physikalische Aufnahme von Reizen durch die sinnlichen Rezeptoren des menschlichen Körpers. Diese Rohdaten werden durch Neuronen an das Gehirn übermittelt, welches die Informationen organisiert, verarbeitet und interpretiert. Das Resultat dieses Prozesses ist unsere Wahrnehmung, durch welche wir die Welt bewusst erleben können und Geschehnissen eine Bedeutung zuordnen können. (Gazzaniga et al., 2017)

Ästhetische Gefühle wie Freude oder Ekel, die man als Folge von Sinnesempfindungen verspürt, bezeichnet Legros (2005, zit. in Strati, 2007, S. 64) als empfindsame Urteile der Sinne, als wären sie direkte Gedanken des Körpers. Laut dem Philosophen Dewey (1934) umfasst die Terminologie des Sinnes eine Vielfalt von Inhalten wie das Sensorische, das Empfindsame, das Sensible, das Sinnliche aber auch den Sinn per se, also die Bedeutung einer Erfahrung. Duhl (2016) unterscheidet zwischen äusseren und inneren Sinnen. Sehen, hören, riechen, schmecken und tasten werden durch sie als äussere Sinne klassifiziert, während das innere Sensorium direkt in unserem Gehirn verankert ist. Auch Strati (2019) grenzt äussere Sinne von den inneren ab und beschreibt letztere als aus dem tiefen Leben des Körpers kommend. So können visuell ansprechende Artefakte nur nicht dem Auge, sondern auch dem Geist gefallen (Strati, 1999). Entsprechend ergänzt Strati (1999) die fünf äusseren Sinne durch die Fähigkeit zur ästhetischen Beurteilung. Letztere befähigt uns, zu beurteilen, ob uns etwas berührt und wenn, ob wir es als anziehend oder abstossend empfinden. Er bezeichnet dieses Urteil als sechsten Sinn.

### **Ästhetik ist nicht nur die Theorie der Kunst**

Wie in der Einleitung beschrieben, wird Ästhetik im Volksmund oft mit Kunst und/oder Schönheit gleichgesetzt.

Collinson (1992) öffnet die Beschränkung von Ästhetik auf Kunst und Schönheit, auch wenn sie mit beiden eng verbunden sein mag. Strati (2019) attestiert, dass Kunst nur ein Aspekt der ästhetischen Dimension einer Unternehmung ist. Strati (1999, S. 79) postuliert: «Ästhetik auf die Kunst zu beschränken, hiesse, eine grobe und künstliche Amputation vorzunehmen». Dem schliesst sich auch Di Stefano (2017) an und verspricht sich von Ästhetik

einen wesentlich vielfältigeren Untersuchungshorizont als lediglich den Rahmen der Kunst.

Irwing Edman (1928) vertrat als Philosoph die Meinung, dass sowohl Kunst als auch alltägliche Erfahrungen im Gebiet der Ästhetik verordnet werden können. Auch Reicher (2015) beschreibt, dass Bestandteile der Natur und andere Werke, die nicht der Kunst entspringen, ästhetisch entfaltend sein können. Der Begriff der Ästhetik wurde von der Beschränkung auf Kunst und Natur erweitert, um ein weitgreifenderes Spektrum menschlicher Erfahrungen zu erfassen: Die ästhetische Analyse lässt sich in sämtlichen Bereichen der Lebenswelt anwenden (Yuedi & Carter, 2014). Letztere empfehlen die Ausweitung der ästhetischen Linse auf das gesamte Spektrum menschlicher Handlungen. Dies erscheint sinnvoll unter dem Gesichtspunkt, dass für die meisten Menschen ästhetische Erfahrungen im Alltag viel zahlreicher sind als die Interaktion mit Kunst (Saito, 2007). So beschreibt Di Stefano (2017) bspw. angenehme und beruhigende Handlungen als potenziell ästhetisch entfaltend für den Alltag.

Wir fällen auch ästhetische Urteile über Dinge, die nicht der Kunst entspringen. Kunst ist durch eine ästhetische Dimension geprägt, aber auch Interaktionen wie bspw. ein Feedbackgespräch können ästhetisch entfaltend wirken. So können ästhetische Erlebnisse auch durch alltägliche Dinge wie ein herzliches Lächeln eines Mitmenschen oder eine liebevolle Dekoration eines Restaurants ausgelöst werden. Auch Coleman et al. (2013) und Walton (1993) beschreiben, dass der ästhetische Wert eng mit alltäglichen Erfahrungen und Emotionen verbunden ist – entgegen der Annahme, dass dies nur bei Kunstwerken der Fall ist. Bereits die zeitgenössische Philosophie beschränkt sich nicht mehr auf traditionelle Blickwinkel der Ästhetik wie des Schönen in der Kunst und in der Natur, sondern beleuchtet auch ästhetische Beziehungen, die unabhängig von Kunst existieren. (Coleman et al., 2013) Etymologisch beschreibt Kunst «die Verarbeitung von Rohmaterialien unter Einsatz von Fähigkeiten und Intelligenz» (Strati, 2007a, S. 103). Insofern können auch ästhetische Führungspraktiken künstlerisch angehaucht sein (Strati, 2007b). Yuedi und Carter (2014) bezeichnen den Einbezug der ästhetischen Dimension in allen menschlichen Handlungen als Lebenskunst. Hansen et al. (2007) beschreiben, dass ein Gespräch mit einem Vorgesetzten schlechte Gefühle in einem auslösen können, oder aber, dass durch das Gespräch ein

inspirierendes Gefühl ausgelöst wird, das den Inhalt des Gesprächs übersteigt. Bereits Dewey (1925) sieht die Kunst als Praxis, die nicht zwingend eine Tätigkeit beinhaltet, welche Kunst im herkömmlichen Sinn produziert, sondern als Prozess, der dazu verhelfen kann, das Leben lebenswerter und die Welt zu einem besseren Ort zu machen.

### **Ästhetik ist nicht nur die Theorie des Schönen**

Sagmeister und Walsh (2019) sind überzeugt, dass Schönheit die Gelegenheit bietet, persönliche, einzigartige und emotionale Momente zu schaffen. Sie argumentieren mit empirischer Ästhetik und kritisieren dabei, dass Schönheit bei Artefakten als altmodisch bezeichnet wird: «Schönheit ist das Quantum Menschlichkeit, das unser Leben besser macht» (S. 5). Strati (2000) argumentiert, dass das Hässliche das Schöne bedroht und deshalb eliminiert werden muss. Di Stefano (2017) plädiert dafür, Vorzüge hervorzuheben und Mängel zu beseitigen, um eine anziehende Schönheit zu erreichen. Menschen werden von Objekten und Ereignissen angezogen, die sie als schön empfinden und entsprechend von hässlichen Dingen abgestossen (Taylor & Hansen, 2005). Was aber wird als schön oder als hässlich empfunden?

Schönheit ist erstrebenswert (Dean et al., 1997), jedoch umfasst Ästhetik auch andere Kategorien als die des Schönen, wie die des Anmutigen, des Erhabenen, des Hässlichen, des Heiligen, des Grotesken, des Komischen, des Pittoresken oder des Tragischen (Strati, 1999).

## **2.2 Relevanz von Ästhetik in zwischenmenschlichen Beziehungen**

Gem. Clay (1908) ist die ästhetische Emotion ein instinktives Bedürfnis der Menschheit. Bereits Dewey (1934) misst der ästhetischen Erfahrung eine hohe Relevanz bei. Er legte nahe, dass ästhetische Gefühle erfüllend sind und aus der Interaktion mit der Umwelt entstehen, womit eigene Bedürfnisse befriedigt werden können (Dewey, 1934). Guillet de Monthoux (1993, zit. in Woźniak und Kostera, 2020) ist davon überzeugt, dass jede menschliche Handlung von einer ästhetischen Dimension geprägt ist. Strati (1999) beschreibt, dass Ereignisse, die über unsere Sinne aufgenommen werden,

Freude oder Abscheu evozieren können. Sie können faszinieren, überraschen oder uns im negativen Fall auch belasten. Gem. Smith (1996) sind ästhetische Werte für die Lebensqualität im Allgemeinen ausschlaggebend. Ästhetische Qualitäten können das soziale Leben je nach Klassifizierung optimieren oder beeinträchtigen (Strati, 2000). Dobson (1999) ist sogar davon überzeugt, dass Ästhetik der wichtigste Bestandteil einer Organisation sei. Bereits Clay (1908) beschrieb, dass der Mensch durch die Auswahl einer ästhetisch ansprechenden Option zeigt, dass ihm dieses Werk nicht nur einen utilitaristischen Nutzen stiftet, sondern darüber hinaus auch Freude bereitet. Falkowski (2020) insistiert, dass wir in einer Welt, die ständige Organisation erfordert, alles gestalten können und müssen. Tatsächlich gestalten wir unsere Welt ständig mit, wenn auch in unterschiedlicher Qualität und Quantität (Lawson, 2006; Matthews & Wrigley, 2017). Wir alle können lernen, wie wir dies tun und wie wir uns verbessern können (Falkowski, 2020). Saito (2007) beschreibt, dass selbst trivial und unbedeutend erscheinende ästhetische Urteile oft eine überraschende Macht ausüben, welche die Lebensqualität beeinflussen können. Auch wenn in der Datenerhebung und -auswertung nicht zwischen ästhetischen Kategorien unterschieden wird, seien folgende bedeutsame Erläuterungen erlaubt, weil sie das Ausmass von Ästhetik unterstreichen: Bezogen auf Menschen bezieht sich das Anmutige auf spontane Handlungen, was Charme auslösen kann. Zudem erzeugt Anmut Sanftheit. Diese wiederum löst süsse und zarte Einsichten und Emotionen aus, die überraschen und verzaubern. (Strati, 2000)

Für Forschende der Psychologie ist die Untersuchung der ästhetischen Erfahrung besonders interessant, da die ästhetische Verarbeitung aus einer Interaktion aus emotionalen und kognitiven Prozessen besteht (Leder et al., 2004).

Strati (2019) postuliert, dass das Organisationsleben unserer Gesellschaft nicht lediglich aus unserer täglichen Arbeit besteht, sondern auch vom vorherrschenden Stil der Interaktivität und der daraus resultierenden Beziehungen. Ryff und Singer (1998) postulieren gute Beziehungen als Einflussfaktor der körperlichen Gesundheit. Es ist leicht denkbar, dass ästhetisch gestaltete Führungsinteraktionen auch zu guten Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden führen.

Auch Coleman et al. (2013) extrahieren die Ästhetik der sozialen Interaktion als äusserst wesentlichen Teil für eine gelungene Funktionsweise der

Gesellschaft. Dabei spielen Umgangsformen mit unseren Mitmenschen eine zentrale Rolle, wobei die Rede von der Wiederentdeckung der Ästhetik im Alltäglichen ist.

Walton (1993) vergleicht das Management mit sportlichen Tätigkeiten, wobei beide das Ziel des Gewinnens verfolgen. Jedoch kann in beiden Disziplinen nicht nur gewonnen oder verloren werden. Man kann einen Sieg auch schön oder hässlich gestalten. In einem Fussballspiel der KO-Runde der UEFA Championsleague kann ein Sieg, der lediglich über die Zeit gebracht wird, als zielführend für die Anhänger des siegenden Vereins sein, zumindest vom neutralen Zuschauer kann diese defensive Spielweise jedoch als hässlicher Sieg gewertet werden. Eine schöne Partie kann dagegen Bewunderung und somit auch Freude hervorrufen (Walton, 1993). Übertragen auf die Unternehmensführung könnte dies bedeuten, dass schöne Führung damit einhergeht, die Ziele unter Berücksichtigung oder sogar durch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu erreichen, statt lediglich direkt transaktionale Ziele zu verfolgen. Das ästhetische Vergnügen<sup>1</sup> der Mitarbeitenden kann sich durch die Erkenntnis der Handlungen der Führungskraft entfalten, wobei Zugewandtheit<sup>2</sup>, Cleverness und Wertschätzung positive Gefühle auslösen (Fueglistaller, 2019; Walton, 1993). Dies sind jedoch nur mögliche Beispiele. Welche Praktiken solche ästhetischen Gefühle – positive wie negative – auslösen, ist Gegenstand der Untersuchung dieser Dissertation.

## 2.3 Entstehung von Ästhetik

Grütter (2015) beschreibt die Subjekt-bezogene sowie die Objekt-bezogene Sichtweise von Ästhetik: Platon (427-347 v.Chr.) ging davon aus, dass von Menschen geschaffene Werke an sich Schönheit aufweisen können, was sich

---

<sup>1</sup> Ästhetisches Vergnügen wird dadurch definiert, dass der Wert einer Sache mit Vergnügen und in bewundernder Weise zur Kenntnis genommen wird (Walton, 1993).

<sup>2</sup> Zugewandtheit wird im Kontext von Mitarbeitenden von Fueglistaller et al. (2018) dadurch definiert, dass man in ihrem Sinn denkt und handelt. Die Führungskraft schenkt den Mitarbeitenden dabei ihre Aufmerksamkeit und richtet ihre Handlungen auf deren Nutzen aus.

auf das Objekt bezieht. Aristoteles (384-322 v.Chr.) ergänzte diese Ansicht um die Überzeugung, dass auch das ästhetische Urteil des Betrachtenden wichtig ist, um ein Werk als schön zu bezeichnen. Die beiden Theorien werden auf den aktuellen Stand der Forschung adaptiert, wodurch alle ästhetischen Kategorien miteinbezogen werden.

Goldman (1990) führt an, dass ästhetische Qualitäten im Auge des Betrachters liegen, wofür er das Argument der verschiedenen Geschmäcker verwendet. Goldman (1990) führt jedoch ebenfalls an, dass künstlerisch wertvolle Werke phänomenal beschaffen sind, was wiederum positive Reaktionen hervorruft. Damit lässt sich die Problematik der Subjektivität reduzieren. Sagmeister und Walsh (2019) argumentieren in eine ähnliche Richtung: Sie stellen Schönheit als Teil der Ästhetik als etwas objektiv Beschreibbares dar. Nach verschiedenen Untersuchungen kommen sie zum Schluss, dass Schönheit nicht im Auge des Betrachters liegt. Jedoch ergab sich in keiner Erhebung ein hundertprozentiger Konsens der Betrachtenden und es wurden auch nur visuelle Untersuchungsobjekte analysiert. Pelzer (2002) ist davon überzeugt, dass sich niemand gerne an ekelhafte Erfahrungen erinnert, was ebenfalls für die Reduktion der Subjektivität spricht.

Für diese Dissertation sind die Ansichten von Platon und Aristoteles gleichermaßen relevant. Gem. der Subjekt-bezogenen Sichtweise erzählen Mitarbeitende ihre Erfahrungen mit ihren Vorgesetzten, welche sie berührt haben. Die beschriebenen Praktiken stellen die Objekte dar, welche die ästhetisch entfaltenden Werke ermöglichen (Grütter, 2015). Für ein ästhetisches Erlebnis ist demzufolge die Kombination der beiden Sichtweisen notwendig wie hinreichend.

## **2.4 Wirkung von Ästhetik**

Gagliardi (2006) beschreibt ästhetische Erfahrung als Grundlage für andere Erfahrungen und Erkenntnisformen wodurch ästhetische Erfahrungen einen starken Einfluss auf das Leben in der Unternehmung und dessen Performance aufweisen.

Strati (1992) beschreibt, dass ästhetische Gegenstände<sup>3</sup> von Betrachtenden nicht vorrangig aufgrund ihrer künstlerischen Realisierung, sondern primär wegen Emotionen, Gefühlen und Einsichten, die sie erzeugen, geschätzt werden. Für Dewey (1934) besteht der zentrale Baustein einer ästhetischen Erfahrung darin, einen Widerstand in einen erfüllenden Abschluss umzuwandeln.

Walton (1993) stellt für den ästhetischen Wert die Bedeutung der menschlichen Leistung, die bewundert wird, in den Vordergrund. Diese kann ebenfalls bei der Betrachtung von Kunstwerken vorhanden sein. Die menschliche Leistung eines Kunstwerkes stellt in diesem Kontext etwas Materielles dar. Der Fokus dieser Dissertation liegt hingegen auf menschlichen, nicht-materiellen Leistungen. Diese unternehmerischen Werke, wozu auch zwischenmenschliche Interaktionen gehören, können intellektuelles Vergnügen oder emotionale Erlebnisse anbieten, wobei diese erfüllend oder enttäuschend sein können (Walton, 1993).

Der ästhetische Wert von physischen oder nicht-materiellen Werken besteht darin, dass die Leistung vom Betrachter bewundert wird, wobei ein Gefühl des Vergnügens, des Genusses, der Zufriedenheit oder der Befriedigung evoziert wird. Dabei wird das Werk geschätzt und bestaunt – nicht nur um seiner selbst willen, sondern auch, weil es Vergnügen bereitet, es für gut zu halten. Die Bewunderung resultiert in ästhetischer Freude und prägt somit den ästhetischen Wert. (Walton, 1993) Emotionen vermitteln anderen Personen, mit denen wir in Verbindung stehen, soziale und zwischenmenschliche Informationen und signalisieren Annäherungs- oder Vermeidungsabsichten (Eberly & Fong, 2013).

In der Synthese über 177 wissenschaftliche Artikel der Ästhetik in Organisationen identifizieren Baldessarelli et al. (2022) zwei emotionale Mechanismen, die auf ästhetische Stimuli folgen können: Zum einen handelt es sich um spontane viszerale Reaktionen. Dies sind tiefe körperliche Resonanzen wie bspw. Anziehung oder Abstossung, Vergnügen oder Unbehagen. Zum

---

<sup>3</sup> Ästhetische Gegenstände können gem. Reicher (2015) auch immateriellen Charakter haben.

anderen können affektive Reaktionen, also spezifische Emotionen wie Glückseligkeit oder Traurigkeit, hervorgerufen werden.

Wenn wir ein Phänomen erleben, nähern wir uns diesem mit ästhetischer Sensibilität. Dabei werden Gefühle erzeugt, woraus sich eine Bedeutung ableitet, auf die wir uns verlassen und nach der wir unsere Handlungen ableiten (Hansen et al., 2007).

Fueglistaller et al. (2018) und Warren (2008) beschreiben den Prozess der Prägung der eigenen Haltung und Handlungen aufgrund von erlebten Erfahrungen. Nach der Theorie von Bourdieu (1982) beeinflussen frühere Erfahrungen zukünftige Urteile, was sich schlussendlich in einem Kreislauf wieder spiegelt. Czarniawska (2007) bezeichnet dies als Zirkularität des sozialen Lebens. Baldessarelli et al. (2022) schlussfolgern, dass Ästhetik als gezielter Stimulus wirkt, wobei Verhaltensmuster entstehen und verändert werden können.

Blood und Zatorre (2001) haben nachgewiesen, dass beim Hören von Lieblingsmusik, dem Genuss von Schokolade, oder auch beim Sex emotionale Reaktionen ausgelöst werden, die das Belohnungszentrum des Gehirns stimulieren. Was wir ästhetisch empfinden, prägt unsere kognitive Denkweise über den Reiz (Duke et al., 2020). Die ästhetische Sinneswahrnehmung ist somit nicht unabhängig von der rationalen Kognition, sondern deren Vorläufer (Creed et al., 2020).

Ein Werk ist ästhetisch hochwertig, wenn es einer grösseren Gruppe von Betrachtenden reiche Erfahrungen verschafft, jedoch nicht, wenn es bei einzelnen Personen idiosynkratische Reaktionen evoziert (Goldman, 2006). Da eine ästhetische Erfahrung aber vom Betrachtenden gemacht wird, kann der Erkenntnis von Goldman nicht vollumfänglich zugestimmt werden. Auch Ladkin (2008) verweist darauf, dass die Bedeutung einer Handlung in dessen Wirkung auf die Mitarbeitenden liegt. Jedoch ist Goldmans Gedanke dennoch interessant, wenn es darum geht, eine Gebrauchsanweisung für Führungskräfte, wie Godfrey (2021) sie sich wünscht, zu erstellen. Für Führungskräfte dürfte es wichtig sein, dass sie bei Handlungspraktiken zumindest davon ausgehen können, dass sie eine positive Reaktion der Mitarbeitenden hervorrufen.

Pelzer (2002) fokussiert sich auf die misslichen Ausprägungen der Ästhetik. So beschreibt er die Metapher: «Ich könnte kotzen» als Gefühl der Unruhe, der Unzufriedenheit oder des Ärgers. Damit wird Ekel über eine Wahrnehmung ausgedrückt. In Situationen, in denen Ekel empfunden wird, lastet ein grosser Druck auf den Betroffenen, wobei sie nicht mehr im Status Quo weitermachen wollen. Ein möglicher Umstand kann das Verhalten des Vorgesetzten sein, wobei der Ekel Ausbrüche von Aggression, Resignation, Zynismus, Flucht oder Sabotage auslösen können. Pelzer (2002) erklärt weiter, dass Ekel auch kulturelle und soziale Dimensionen umfasst und sich somit nicht auf die reine Ablehnung von Lebensmitteln beschränken lässt.

## **2.5 Ästhetik im betriebswirtschaftlichen Kontext**

Strati (1999, S. 49) beschreibt ästhetische Merkmale als «wichtigen Motor» des Organisationslebens. Ästhetik ist «der Klebstoff, der Organisationen ohne Wände zusammenhält» (Strati, 2000, S. 29). Diese Metaphern knüpfen auf eindrückliche Art und Weise an die Relevanz von Ästhetik im unternehmerischen Kontext an, jedoch wird der Begriff innerhalb der Forschung unterschiedlich verwendet. Entsprechend konnte keine einheitliche und generell gültige Definition gefunden werden (Katz-Buonincontro, 2011). Dennoch möchte ich hier ausgewählte Definitionen vorstellen, die im Rahmen dieser Dissertation zielführend sind.

Ästhetik kann als Fähigkeit der Objekte betrachtet werden, die bei den Betrachtenden Freude und Gefallen hervorrufen. Sie kann positive Gefühle wie Vergnügen bereiten, die Fantasie bereichern, die Lebensfreude steigern oder gar jemanden verzaubern (Fronzel, 2002, zit. in Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Strati (1999, S. 130) spricht auch von «ästhetischem Genuss» und «ästhetischer Verzückung».

Ästhetik ist durch Polysemie geprägt: Ästhetik kann sich im organisatorischen Kontext auf sehr unterschiedliche Bedeutungen beziehen, wie z.B. das abstossende Gefühl hierarchischer Machtdemonstration oder das praktizierte Feingefühl einer Führungspersönlichkeit als Reaktion auf einen Fehler von Mitarbeitenden, das später in der Erinnerung der betroffenen als nostalgisch wahrgenommen und auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre übertragen werden kann (Strati, 2019).

Ashforth und Humphrey (1995) sind davon überzeugt, dass Emotionen integrale Bestandteile des Organisationsalltags sind. Das Ziel dieser Dissertation besteht darin, Gefühle verschiedener Praktiken der Unternehmensführung im zwischenmenschlichen Bereich zu untersuchen und konzentriert sich deshalb auf ästhetische Emotionen und Reaktionen sowie deren Auslöser in Form von Verhaltensweisen der Führungspersönlichkeiten. In diesem Sinne wird der Ansatz einer angenehmen und erfreulichen Wahrnehmung von Carter (2014) verfolgt, indem Vergnügen durch die Sinne im alltäglichen organisatorischen Leben erzielt wird.

Endres und Weibler (2019) argumentieren, dass eine auf Kognition und Rationalität beschränkte Führung an Grenzen stösst. Eine rational denkende und handelnde Organisation verwendet lediglich rationale Entscheidungsprozesse und betrachtet Menschen nur in der Masse als relevant, in dem sie helfen, die Organisationsziele zu unterstützen (Godfrey, 2021; Strati, 2019). Die ästhetische Sichtweise hingegen lädt Organisationsforschende dazu ein, eine Organisation in ihrer Gesamtheit zu betrachten, wobei *Betrachtung* keine Beschränkung auf den visuellen Sinn suggerieren soll. Neben Design, Gerüchen, Geschmäckern und auditiven Signalen erwähnt Godfrey (2021) auch explizit menschliche Interaktionen. Di Stefano (2017) relativiert den Gedanken, die Welt durch ästhetisch entfaltende Elemente zu verbessern, indem sie anmerkt, dass das Leben unmöglich aus einer Sequenz intensiver und aussergewöhnlicher Erfahrungen bestehen kann, besonders nicht im Berufsleben, welches durch praktische Tätigkeiten geprägt ist, die einen finanziellen Mehrwert erzielen. Saito (2012) ergänzt, dass neben positiven auch negative Elemente wie das Hässliche, das Disharmonische oder etwas Unvollkommenes unentbehrlich für ein harmonisches Leben sind. Ich argumentiere an dieser Stelle, dass auch praktische Tätigkeiten von der ästhetischen Dimension geprägt sind. Deshalb müssen positiv ästhetisch entfaltende Handlungen nicht notwendigerweise etwas Besonderes sein. Es wäre sogar wünschenswert, wenn diese an der Tagesordnung wären und damit die negativ geprägten ästhetischen Elemente weniger aufkommen liessen. Sezer et al. (2021) erläutern, dass die Freundlichkeit von Führungskräften gegenüber Mitarbeitenden die Unternehmenskultur prägt, wobei Innovation und Zusammenarbeit positiv beeinflusst werden. Freundlichkeit mag noch keine ästhetischen Erlebnisse auslösen, jedoch werden dadurch negative Komponenten der mit-schwingenden ästhetischen Dimension vermieden. Saitos (2012) Gedanke

der oszillierenden Erfahrungen positiver und negativer Natur ist interessant. Jedoch stelle ich die These auf, dass die meisten Mitarbeitenden die negativen Züge der Ästhetik im zwischenmenschlichen Bereich schon erlebt haben und dass diese somit zumindest nicht in einer annähernd gleichen Häufigkeit erstrebenswert für ein harmonisches Leben sind wie die positiven Aspekte davon.

Melchionne (2013) betont den hohen Stellenwert der Wiederholung ästhetischer Alltagspraktiken als notwendige Voraussetzung, damit positive Emotionen erzeugt werden können. Denkbar wäre eine Kombination aus nicht besonderen, aber als angenehm empfundenen Handlungen, die sich in der Art der Führungspersönlichkeit und deren Beziehung zu den Mitarbeitenden festmacht und besonderen, punktuell und selteneren Handlungen, die das Gegenüber in einer positiven Art überraschen und verzaubern.

Die ästhetische Sichtweise betrachtet Mitarbeitende als in Organisationen eingebettet. Funktionalisten betrachten sinnliche und emotionale Elemente nur nebensächlich – für den Ästhetiker hingegen sind sie entscheidend für ein gesamtheitliches und vollständiges Verständnis darüber, welche Arbeit wie ausgeführt wird. (Godfrey, 2021) Gagliardi (2006) und Strati (1999, 2019) sprechen sich dafür aus, dass die ästhetische Dimension jeder Organisation anerkannt werden soll, weil sie unabhängig von der Beachtung Teil des Alltags und somit auch in jeder Organisation vorhanden ist.

Teil eines Organigramms zu sein ist laut Godfrey (2021) keine hinreichende Bedingung für Organisationszugehörigkeit. Durch einen verkörperten Habitus achtet man auf visuelle Reize, lauscht bewusst Geräuschen von Kollegen und Maschinen und atmet einzigartige Gerüche ein (Godfrey, 2021). Im Kontext der Verbindungen zu unseren Mitmenschen beschreibt die rationale Komponente die formale, strukturelle, evtl. hierarchische Beziehung, wohingegen die ästhetische Komponente die Bedeutung und die Qualität von zwischenmenschlichen Beziehungen beschreibt (Taylor & Hansen, 2005).

Laberschek (2020) argumentiert, dass jede Organisation über ein einmaliges kulturelles Artefakt verfügt und somit eine eigene Identität besitzt. Ein kulturelles, organisatorisches Artefakt ist ein Merkmal einer Organisation, das uns Aufschluss über die Organisation verleihen kann (Strati, 1999). Es handelt sich um das Werk einer menschlichen Handlung, das jedoch unabhängig vom

Schöpfer dieser Handlung existiert (Gagliardi, 1990). Letzteres Argument ist jedoch kritisch zu betrachten weil bedeutende Persönlichkeiten nach Sulkowski (2012) Unternehmen und deren Kultur prägen. Wenn diese Menschen aus einer Organisation ausscheiden, mag die Kultur durchaus weiterleben. Je nach Persönlichkeit dieses ausscheidenden Organisationsmitglieds wird eine Lücke hinterlassen, die nicht ohne Weiteres ersetzt werden kann und von den anderen Mitarbeitenden bedauert oder im umgekehrten Fall begrüßt wird. Dabei spielen besondere Personen der Organisation eine bedeutende Rolle. Sulkowski (2012) bezeichnet Organisationsmitglieder, die einen unvergesslichen Eindruck hinterlassen haben, als Helden der Organisation. Er meint damit nicht wirklich etwas Heldenhaftes, sondern sieht sie als bedeutende Persönlichkeiten der Organisation. In der Gesamtkonsultation einer Vielzahl von Artefakten kann eine Organisation als ästhetisch ansprechend beurteilt werden (Strati, 1999). Diese kann z.B. durch eine eigene Sprache oder soziale Praktiken geprägt sein. Dickinson und Neil (2000, S. 98) beschreiben das «schöne Unternehmen», wobei sie insgesamt von der Erhaltung eines höheren Tons ausgehen. Damit meinen sie bspw. Umweltfreundlichkeit oder transformationale Führung.

## **2.6 Ästhetik in der Führung**

Ästhetische Führung kann durch die bewusste Wahrnehmung kultureller, politischer oder zwischenmenschlicher Probleme entstehen (Schröder & Fillis, 2010). Dies weist darauf hin, dass auch ästhetische Führung per se unterteilt werden kann in Wahrnehmungsfähigkeit der Führungskraft und das Ableiten der passenden Reaktion sowie die Wahrnehmung samt ästhetischem Urteil des Mitarbeitenden. Ästhetische Führung kreiert innerhalb der Organisation positive Gefühle, indem Empathie, Emotionen, Ethik, moralischem und werbebezogenem Verhalten Beachtung geschenkt werden (Dangmei & Singh, 2017).

Einige Elemente wie Geräusche, Gerüche oder die visuelle Selektion physischer Artefakte werden unmittelbar durch die Sinnesorgane wahrgenommen und bewertet. Wenn wir uns an vorbildlichen Arbeitsbedingungen erfreuen oder von einer Geschichte verzaubern lassen, wird im Gehirn ein Prozess in Gang gesetzt, der bspw. ein Gefühl des Gefallens oder der Freude auslöst.

Auch Worte oder Verhaltensweisen von Vorgesetzten können berühren und emotionale Reaktionen auslösen (Di Stefano, 2017). Die Informationsaufnahme geschieht zwar über ein Sinnesorgan, jedoch steht dieses nicht im Zentrum. Um den Unterschied zu verdeutlichen: Wenn bei einem Mitarbeiterfest Livemusik gespielt wird, an dem Gefallen gefunden wird, ist die auditive Reizwahrnehmung von zentraler Bedeutung. Wenn aber eine Geschichte erzählt wird, die berührt, ist wohl nur zweitrangig, ob jemand die Geschichte erzählt oder ob sie selbst gelesen wird. Auch die Worte an sich rufen wohl kaum eine ästhetische Reaktion hervor. Vielmehr steht die zugrundeliegende Bedeutung im Fokus.<sup>4</sup> Strati (1999) stellt die zugrundeliegende Bedeutung einer Wahrnehmung über die Wahrnehmung per se. Letzteres gilt auch für zwischenmenschliche Beziehungen im Kontext der ästhetischen Unternehmensführung (Strati, 2007b). Hansen et al. (2007) meinen mit Ästhetik die sinnliche Wahrnehmung und die gefühlte Bedeutung der Wahrnehmung von Objekten und Erfahrungen. Warren (2008) ergänzt die gefühlte Bedeutung um das ästhetische Urteil der Mitarbeitenden. Ästhetische Führung befasst sich mit sensorischem Wissen und gefühlter Bedeutung im Zusammenhang mit Führungsphänomenen (Strati, 1992).

Ästhetische Führung ermöglicht es, die Mitarbeitenden zu verstehen und eine Verbindung zu ihnen aufzubauen, indem es eine Herzensangelegenheit der Führungskraft ist, deren Emotionen und Gefühlen Beachtung zu schenken (Samier et al., 2006). Für einige Mitarbeitende ist ästhetische Führung gegeben, wenn die Führungskräfte die Ästhetik ihres Umfelds bewusst wahrnehmen (Mannix et al., 2015) womit sie diesen Führungskräften eine ästhetische Sensibilität attestieren. Ästhetische Sensibilität kann einen Einfluss auf die emotionale Einbindung von Mitarbeitenden sowie auf den Teamzusammenhalt haben (Di Stefano, 2017).

Dangmei und Singh (2017) sprechen von ästhetischem Führungsstil. Tatsächlich lässt sich die ästhetische Komponente aber nicht in das Kontinuum

---

<sup>4</sup> An dieser Stelle sei angemerkt, dass auch die Klänge der Livemusik isoliert betrachtet wahrscheinlich keinen Gefallen auslösen oder zumindest nicht im selben Mass, wie wenn man das ganze Lied hört. Abfolge und Verzahnung der Klänge setzen sich erst durch die Verarbeitung im Gehirn zusammen und lösen eine ästhetische Erfahrung aus.

verschiedener Führungsstile einordnen, sondern kann aufgrund der zahlreichen Kategorien bei jeder Interaktion mitschwingen. Strati (2019) erwähnt dabei die Intensität einer ästhetischen Erfahrung als zentrales Element, weil die Intensität positiv mit der Relevanz der Ästhetik korreliert ist.

Ästhetik berührt (Fueglistaller, 2019). Je intensiver eine Situation wahrgenommen wird, desto höher ist auch die Erinnerungsfähigkeit daran (Chytry, 2008). Ich argumentiere an dieser Stelle, dass ästhetische Führungsinteraktionen besonders durch eine hohe Zugewandtheit (Fueglistaller, 2019) zu den Mitarbeitenden geprägt sind. Der Einbezug der Bedeutung der sinnlichen Erfahrungen aus zwischenmenschlichen Beziehungen ist unabdingbar, weil der Mensch nicht nur ein taktiles, sondern auch ein soziales Wesen ist (Postrel, 2003).

Gem. Duke (1986) besteht das Ziel des ästhetischen Aspekts der Führung darin, den Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Organisationen Bedeutung zu verleihen. Der Fokus ästhetischer Führung liegt demnach auf Emotionen und der gefühlten Bedeutung als Bestandteile der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Ein weiteres Ziel der ästhetischen Führung ist laut Polat und Öztoprak-Kavak (2011) die Einflussnahme auf die Belegschaft, damit auch sie ästhetische Verhaltensweisen wie Vergnügen, Emotionen, Sensibilität oder Besorgnis zeigt. Eberly und Fong (2013) zeigen in ihrer Studie, dass sich sowohl Positivität wie auch Negativität der Denkweise, wie aber auch von Gefühlen von Führungskräften auf die Mitarbeitenden übertragen.

Damit Führung als schön klassifiziert werden kann, muss sie gem. Ladkin (2008) auf lebensverbessernde Ziele ausgerichtet sein. Für die folgende Untersuchung können auch andere ästhetische Kategorien als die des Schönen berücksichtigt werden, da allgemein gute bzw. schlechte Gefühle der Mitarbeitenden – ausgelöst von Führungskräften – im Fokus dieser Dissertation stehen. Obschon keine Differenzierung von einzelnen ästhetischen Kategorien vorgenommen wird, sind diese in der normalen Sprache der Organisationslebens verankert (Strati, 2019). Insofern können Äusserungen voneinander abgegrenzt werden, inwiefern eine Erfahrung als anziehend oder abstoßend wahrgenommen wird.

Katz-Buonincontro (2011) definiert vier Kategorien, die ästhetische Führung prägen: Führungspersönlichkeiten zeigen durch Empathie emotionales

Bewusstsein (1), verwenden sensorische und somatische Aufmerksamkeit und nutzen somit ihre Sinne für die Entscheidungsfindung (2), haben ein Interesse an organisatorischer Schönheit indem sie sich für Harmonie in der Organisation einsetzen (3) und sind bestrebt, moralische Ziele im Sinne von Corporate Social Responsibility zu fördern (4). Schönheit kann nicht nur im Zusammenhang der fünf Sinne (visuell, auditiv, gustatorisch, olfaktorisch, taktil), sondern kann auch im Hinblick auf soziale Praktiken und Forschung angewandt werden (Vattimo, 1977). Es wäre jedoch zu kurz gegriffen, soziale Interaktionen lediglich auf Schönheit und Hässlichkeit zu beschränken. Aus diesem Grund unterteilt die vorliegende Dissertation erlebte Situationen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in angenehme und unangenehme Gefühle, die bei den Mitarbeitenden ausgelöst werden. Gem. Coleman et al. (2013) zeichnen sich alltägliche ästhetische Erfahrungen durch ihren sozialen Charakter aus. Kohärenz und Kongruenz sind wichtige Komponenten, um schöne bzw. positiv ästhetische Führung zu ermöglichen (Birkenbihl, 2019; Ladkin, 2008). Gem. Grint (2000) sollten Führungskräfte nicht nur darauf achten, was sie sagen, sondern auch wie sie es sagen. Dabei spielen Aspekte wie Tonfall und Gestik eine wesentliche Rolle. Werden solche Überlegungen berücksichtigt, wird authentische Führung und somit ästhetisch konsistente Führung ermöglicht. Sauer und Ropo (2007) sind davon überzeugt, dass die Wahl der Worte genauso eine Rolle spielt, wie auch die Art und Weise, wie wir sie aussprechen. Auch die Sprechgeschwindigkeit und der Rhythmus vermitteln Gefühle über eine Interaktion. Rhythmus kann bspw. Ruhe oder aber Hektik signalisieren und ist deshalb emotional. Einen Rhythmus zu finden, der als angenehm empfunden wird, kann als Ästhetik in der Führung betrachtet werden. Auch weitere unscheinbare Details, wie die Zeit, welche man sich zum Nachdenken und Antworten nimmt und wie unterschiedliche Mitarbeitende inkl. Führungspersonen sich beim Sprechen abwechseln, wie lange einem das Wort erteilt wird etc., sind von zentraler Bedeutung in der Führungsästhetik. (Sauer & Ropo, 2007)

Koivunen (2003) kreiert einen Transfer zu Orchestern, wobei sie davon überzeugt ist, dass diejenigen Musiker, welche am besten zuhören und mit ihrem Instrument angemessen darauf antworten, die grossartigsten Klänge schaffen. Diese Art von Kommunikation lässt sich auch auf Führung übertragen, wobei die Ästhetik noch einen Schritt weiter geht. Je angemessener und feinfühlicher eine Führungskraft ihre Sinne nutzt und entsprechend auf eine

Situation reagieren kann, desto vielversprechender ist das Resultat einer Interaktion mit Mitarbeitenden. Auch Naukkarinen (2015) erwähnt in diesem Sinne das Taktgefühl, wobei eine Reaktion den Umständen angemessen sein soll. Er misst dem Feingefühl bei beruflichen Tätigkeiten und Interaktionen eine hohe Relevanz bei, weil man sich an einen spezifischen Situationskontext anpassen und angemessen darauf reagieren kann, statt vordefinierte Regeln standardmässig anzuwenden, die wesentliche Nuancen ausblenden würden.

Santayana (1906, zit. in Clay, 1908) bezeichnet Kunst als eine Handlung, die über den Körper hinausgeht und die Welt zu einem angenehmeren Anreiz für die Seele macht. Dieser Definition folgend könnte auch ästhetische Führung als Kunst betrachtet werden. Strati (1996) beschreibt, wie die ästhetische Ausgestaltung eines Stuhls identitätsstiftend für eine Organisation sein kann. Genau so kann auch die menschliche Art der Führung identitätsstiftend für eine Organisation oder zumindest für die zwischenmenschliche Beziehung von Vorgesetztem und Mitarbeitendem sein.

Mannix et al. (2015) haben im klinischen Kontext untersucht, was Pflegekräfte unter ästhetischer Führung verstehen. Neben jobspezifischen Antworten wie bspw. der Patientenversorgung bilden die zwischenmenschlichen Beziehungen eine übergeordnete Kategorie. Innerhalb dieser Kategorie war stets ein kommunikatives Element vorhanden. In der ästhetischen Dimension wünschen sich die Mitarbeitenden Effektivität der Kommunikation, ein Angebot an Unterstützung sowie eine empathische Art der Führungskräfte. Auch die Rücksichtnahme auf die Gefühle der Kollegen ist in der ästhetischen Führung notwendig (Mannix et al., 2015).

Ein wichtiger Aspekt der ästhetisch anziehenden Führung ist die Beziehungsebene, auf welcher Führungskräfte in der Interaktion mit Mitarbeitenden befriedigende Gefühle in letzteren auslösen können (Yukl, 2013). Gagliardi (2006) führt an, dass Handlungen und Gedanken nicht nachhaltiger im Gedächtnis bleiben als physische Artefakte der Unternehmung, eher im Gegenteil. Diesem Argument widerspreche ich vehement: Der menschliche Umgang miteinander prägt die Unternehmenskultur wie auch die Haltung der Mitarbeitenden gegenüber ihren Vorgesetzten und der Organisation nachhaltig, was sich zu einem schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil entwickeln kann (Carnegie, 2020; Fueglistaller et al., 2018). Dem pflichtet auch Strati (1999)

bei: Eine zwischenmenschliche Interaktion ist in der isolierten zeitlichen Betrachtung ein Artefakt von begrenzter zeitlicher Dauer. Jedoch können die beteiligten Mitarbeitenden die Interaktion mithilfe ihrer ästhetischen Erfahrung und der Erinnerung davon in ein dauerhafteres Artefakt verwandeln. Merleau-Ponty (2002) beschreibt, wie wir unser Gegenüber durch Akkumulation seiner Worte und Handlungen der Vergangenheit als Persönlichkeit in unserem Gehirn abspeichern. Er merkt auch an, dass Erinnerungen dieser Art untrennbar mit äusseren Merkmalen, wie der Stimme oder dem physischen Körper verbunden sind. So betonen auch Sauer und Ropo (2007) die Rolle der Menschen in Organisationen und dass Emotionen in den Beziehungen zwischen Menschen bedeutungsvoll werden.

Die ästhetische Dimension wird von Strati (1996) als flüchtiges Phänomen beschrieben. Daraus und weil ästhetische Elemente in der Führung immer mitschwingen können, resultiert die Erkenntnis, dass Ästhetik in der Führung niemals als abgeschlossen betrachtet werden kann.

## **2.7 Die ästhetische Führungskraft**

Bewunderung gilt nicht nur einer Geste, sondern wird auch der handelnden Person zugeschrieben, welche das ästhetisch entfaltende Gefühl offeriert (Walton, 1993). Dadurch formt sich auch die eingenuommene Haltung der Mitarbeitenden gegenüber der Führungsperson (Fueglistaller et al., 2018; Walton, 1993).

Unternehmerische Persönlichkeiten, die Wert auf diese Beziehungspflege legen, verhalten sich menschenorientiert (Emery, 2012). Gem. Polat und Öztoprak-Kavak (2011) versuchen ästhetische Führungskräfte, emotionale und psychologische Dynamiken zu erfüllen. Carper (1978) argumentiert, dass Menschen mit höherem Einfühlungsvermögen ein genaueres Verständnis für die Realität von anderen Personen haben.

Aufgrund geschärfter und aktivierter Sinne spürt eine ästhetische Führungskraft, ob und welche Verhaltensweise in einer spezifischen Situation angemessener ist als einer zuvor getroffene Entscheidung oder einem Handlungsschema zu folgen (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011; Schröder & Fillis, 2010). Die ästhetische Führungskraft kann durch geschickten Einsatz ihrer

ästhetischen Fähigkeiten wie der eigenen Wahrnehmung und der darauffolgenden Reaktion das ästhetische Gefühl im Menschen zum Vorschein bringen (Samier et al., 2006). Führungskräfte mit stark ausgeprägten ästhetischen Wahrnehmungsfähigkeiten gelingt es, schön zu führen, indem sie erkennen, wie viel von einer bestimmten Handlung, Geste oder Kommunikation in einer spezifischen Situation notwendig ist, wobei schöne Führung teilweise eher ein Minimum als ein Maximum an Aktion erfordert (Ladkin, 2008). Organisationsästhetik umfasst neben aktiven Handlungen auch, dass Führungspersönlichkeiten zulassen oder verhindern, dass etwas geschieht (Strati, 1999).

Taylor und Hansen (2005) beschreiben, dass die Fragestellung der ästhetischen Untersuchung darin mündet, wie Organisationen auf Grundlage der ästhetischen Kategorien anziehender gestaltet werden können – nicht aufgrund von Gedanken an Effizienz oder Effektivität – sondern weil eine Welt, die schöner und erhabener ist, erstrebenswert ist (Dean et al., 1997). Darüber hinaus argumentieren Eberly und Fong (2013), dass Mitarbeitende Bewertungen über die Aufrichtigkeit der Absichten ihrer Führungskräfte vornehmen. Es lässt sich nicht leugnen, dass unternehmerische Persönlichkeiten ein Interesse am Arbeitsoutput ihrer Mitarbeitenden haben. Wenn diese jedoch bemerken, dass ihr Vorgesetzter nur deswegen bewusst in ästhetischer Manier versucht zu agieren, können sie bei sämtlichen Handlungen und Äusserungen misstrauisch werden, und dabei interpretieren, als dass die Führungskraft die Interaktion nur aufgrund von Hintergedanken anziehend gestalten möchte. Aus diesem Grund wird hierbei empfohlen, ästhetisch schön von innen heraus (Fueglistaller et al., 2015; Hinterhuber, 2002) – aus persönlicher Überzeugung zu führen – nicht aus Gründen des finanziellen Profits.

Darüber hinaus löst eine gelungene Führungserfahrung auch ein positives Gefühl bei der Führungskraft aus – sowohl währenddessen als auch bei der nachfolgenden Reflexion darüber (Duke et al., 2020). Persönlichkeiten, deren ästhetische Wahrnehmung und Präferenzen durch ästhetische Ausbildung geprägt wurden, nehmen Schönheit im Alltag bewusst wahr. Diese Dissertation soll u.a. einen Anstoss zu ästhetischer Bildung im Führungsbereich geben. Demzufolge ist auch von Interesse, ob und wie ästhetische Sensibilität erlernt werden kann.

## 2.8 Entwicklung der ästhetischen Sensibilität

Goldman (2006) bezeichnet ästhetisches Wissen als solches, das sich aus ästhetischen Erfahrungen ergibt. Er meint damit das Wissen, wie es sich anfühlt, gewisse Erfahrungen zu machen. Ästhetisches Wissen hängt erheblich von Empfinden, Fühlen, Empathie und Intuition ab (Ramírez, 2005) und wird in alltäglichen zwischenmenschlichen Interaktionen produziert (Sauer, 2005). Ästhetisches Wissen leitet sich aus einem weniger greifbaren, stillschweigenden Wissen ab, das mit sensorischen Erfahrungen rund um Gedanken und Gefühle verbunden ist (Hansen et al., 2007; Strati, 2019). Baumgarten (1750-1758, zit. in Hansen et al., 2007), der als Vater der Ästhetik gilt, war überzeugt, dass neben Erkenntnis ästhetische Gefühle ebenso wichtig sind für Wissen. Hansen et al. (2007) zählen Sprachkenntnisse, aktives Zuhören und Schauen, Berühren und die Behandlung von Emotionen und Gefühlen als Wissensquellen zu den ästhetischen Praktiken. Mayer et al. (2004) beschreiben die Wahrnehmung von Emotionen als Fähigkeit, Emotionen bei anderen, wie aber auch bei sich selbst, zu erkennen und damit verbundene Bedürfnisse zu erkennen, indem auf Sprache, Geräusche, Gesten und sonstige Erscheinungen geachtet wird. Diese ästhetische Sensibilität oder Alertness, wie sie von Fueglistaller et al. (2018) und Fueglistaller (2019) beschrieben wird, prägt eine starke Verbindung zum Zugewandten und dem ästhetisch Entfaltenden.

Eine Offerte für eine ästhetische Erfahrung kann ein Mysterium sein. Ästhetische Kategorien wie z.B. das Schöne zu erkennen, erfordert Intuition, Sozialisation, vorangegangene Lernprozesse und ein symbolisches Verständnis. (Strati, 2019) So argumentieren auch Hansen et al. (2007), dass ästhetisches Führungswissen durch zwischenmenschliche Interaktionen und Beziehungen geschaffen, aber auch geteilt, übertragen und verändert wird, was auch eine lernende Komponente impliziert.

Das spezifische ästhetische Wissen über die eigene Organisation wird durch das Erleben von Situationen und Interaktionen verfeinert (Strati, 1999). Ästhetik verfeinert den Intellekt (Clay, 1908) und die Wahrnehmungsfähigkeit (Gagliardi, 2006), wodurch es uns ermöglicht wird, minimale Abstufungen in der Reizintensität bewusst wahrzunehmen. Gem. Goldman (2006) sind Gedanken und Emotionen genauso wichtig wie direkte Eindrücke über die fünf Sinne. Letztere lösen emotionale Reaktionen und Gedanken aus. Diese wiederum können die folgende Wahrnehmung prägen. Goldman (2006) ist sogar

davon überzeugt, dass unsere geistigen Prozesse, die sich aus den Sinneswahrnehmungen ableiten, nicht nur typisch für ästhetische Erfahrungen sind, sondern dass es das zentrale Merkmal davon ist.

Gagliardi (2006) charakterisiert seine eigene Erziehung neben der elterlichen auch durch seine Sinneseindrücke wie Farben und Geräuschen und drückt damit die lernende Komponente der Ästhetik aus. Die körperlichen Erfahrungen bilden den zentralen Baustein von ästhetischem Lernen (Sauer & Ropo, 2007), wobei die Anreicherung von ästhetischem Wissen zu neuen Betrachtungsweisen und Bewusstheit führen kann (Schröder & Fillis, 2010). Gem. Kostelnick (1995) ist Ästhetik eine Form des kulturellen Wissens, das durch Akkulturation erlernt wird. Ähnlich argumentiert auch Fueglistaller (2021), indem er erläutert, dass ästhetisches Wissen durch ästhetische Erfahrungen akkumuliert wird.

Das erlangte Wissen der ästhetischen Dimension bildet sich aus der Beobachtung und verschiedenen Eindrücken des organisatorischen Lebens (Strati, 1992). Ein Bewusstsein und die reflexive Wahrnehmung von ästhetischen Erlebnissen von Organisationsakteuren führen zu einem ständigen Streben nach Verbesserung (Fueglistaller et al., 2018; Höpfl, 2008). Polanyi (1962) ist davon überzeugt, dass die Fähigkeit, Entdeckungen zu machen, nicht durch Glück oder Zufall entsteht. Vielmehr ist es eine natürliche Fähigkeit, die durch Training und intellektuelle Anstrengung gesteuert und gefördert wird. Strati (1999, S. 66) bezeichnet diesen Zuwachs an Wissen als «originative mentale Synthese»: Wir versuchen, uns in mentale Zustände einer anderen Person hineinzusetzen, indem wir einen annähernd ähnlichen, oder wenn möglich sogar denselben emotionalen oder intellektuellen Zustand erleben. Durch den Wissenszuwachs, der über Kommunikation und Kontakt mit dem Geist des Gegenübers gelingt, ist es möglich, die Bedeutung des sozialen menschlichen Lebens zu verstehen (Strati, 1999).

Zwischenmenschliche Beziehungen als unternehmerische Werke weisen aufgrund der Wertschätzung, die ihnen entgegengebracht wird, einen ästhetischen Wert auf. Da der Wert vom Betrachtenden verliehen wird, können Führungskräfte lediglich eine Offerte für eine ästhetisch entfaltend prägende Interaktion anbieten. Sie richten diese individuell auf die Mitarbeitenden aus. Ob die Offerte angenommen wird, obliegt jedoch ausschliesslich den Mitarbeitenden (Fueglistaller, 2019). Aus der entstandenen Reaktion akkumuliert die

Führungskraft erneutes Wissen und kann ergründen, was sie verbessern kann bzw. was sich die Mitarbeitenden wünschen.

Zwischenmenschliche Interaktionen samt Reaktion des Mitarbeitenden sollen von der Führungsperson wahrgenommen und reflektiert werden, sodass sich im unternehmerischen Alltag eine lernende Spirale für die Kreation von positiven Gefühlen als Werk (Fueglistaller et al., 2018) bei Mitarbeitenden bildet. Neben Sinnlichkeit und Sensibilität hebt Soila-Wadman (2020) auch Reflexivität über sich selbst und seine Umwelt als Voraussetzung hervor, um tiefes ästhetisches Wissen zu generieren.

Leder et al. (2004) erläutern die selbstverstärkenden Effekte von Ästhetik: Ein positives Urteil über ein ästhetisches Erlebnis löst positive Gefühle und gute Stimmung bei der wahrnehmenden Person aus. Dies wiederum erhöht die Wahrnehmungsfähigkeit von Ästhetik. Smith (1996) schreibt, dass Menschen mit einer hohen ästhetischen Empfindsamkeit sensibler für ihr Umfeld sind. Sie haben ein schärferes Bewusstsein für ihre Umwelt und die Ereignisse, die um sie herum stattfinden. Sie sehen und hören mehr, nehmen allgemein Reize bewusster wahr und denken deshalb auch über Dinge nach, die andere übersehen (Smith, 1996). Fueglistaller (2021) wie auch Leder et al. (2004) bestätigen diese Annahme, indem sie beschreiben, dass die Akkumulation von ästhetischem Wissen differenziertere ästhetische Erfahrungen ermöglicht. Auch Clay (1908) geht davon aus, dass unsere Reaktionen auf schöne Objekte und Ereignisse intensiver sind, wenn wir bereits über einen grossen Erfahrungsschatz aus früheren sinnlichen Wahrnehmungen verfügen.

Insofern ist davon auszugehen, dass Menschen mit höherer ästhetischer Wahrnehmungsfähigkeit vermehrt ästhetische Reaktionen durch vorangegangene Reize evozieren. Diese These lässt sich auch durch die broaden-and-build Theorie begründen, die besagt, dass Erfahrungen, die durch positive Emotionen geprägt sind, das menschliche Denk- und Handlungsrepertoire erweitern. Dies ermöglicht den Aufbau intellektueller sowie sozialer und physischer Ressourcen. (Fredrickson, 2001)

Auch ist Smith (1996) davon überzeugt, dass ästhetische Bildung nicht nur die Wertschätzung von Kunst begünstigt, sondern allgemein die sinnliche Wahrnehmung verfeinert sowie die reflexive Intelligenz weiterentwickelt. Aufgrund des Umstandes, dass Ästhetik ein wesentlicher Bestandteil unserer

Welt ist, empfiehlt Soila-Wadman (2020) ästhetische Bildung zu propagieren. Auch Katz-Buonincontro (2011) engagiert sich dafür, soziale und emotionale Kompetenzen von Führungskräften im Bildungsbereich zu fördern und damit traditionelle Managementlehre zu ergänzen. Ästhetische Betrachtungsweisen im Management fokussieren auf Empfindungen und Gefühle als ergänzende Elemente zu Abstraktion und Kognition.

Ein wichtiger Aspekt der ästhetischen Erfahrung besteht im menschlichen Begehren nach Neuheit und Aufregung (Beardsley, 1981). Wenn sich eine Führungskraft jedes Mal aufs Neue auf eine Situation einlässt, wachsam ist und reflektiert – auch über frühere gelungene und misslungene zwischenmenschliche Interaktionen – wie das zwischenmenschliche Zusammenspiel unter der Berücksichtigung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden zielführend gestaltet werden kann, kann diesem Bedürfnis Rechnung getragen werden.

Die Kultivierung ästhetischer und emotionaler Fähigkeiten und Wahrnehmungsfähigkeit ist nicht auf Unternehmensführung beschränkt, sondern lässt sich auch ins Privatleben transferieren (Warren, 2008). Nachfolgend werden einige Effekte ästhetischer Führung auf die Unternehmung und auf die Psyche der Organisationsmitglieder beschrieben.

## **2.9 Psychologischer Impact**

Micromanagement, Fehlinformationen und kriminelle Handlungen von Seiten der Unternehmensführung werden von Pelzer (2002) als Abfall des täglichen Geschäfts bezeichnet, welcher Reaktionen wie Vertrauens- und Loyalitätsverlust, geringere Motivation, innere Unzufriedenheit, Fluktuation, Opposition, Widerstand, Misstrauen etc. verursacht. Diese Gefühle und deren Folgen gilt es zu vermeiden. Stattdessen sollen positive Emotionen geschaffen werden. Diese sind Anzeichen von Wohlbefinden und werden bspw. durch Anerkennung, lobende Worte und Komplimente ausgelöst. Nebst positiven Emotionen können diese wertschätzenden Handlungen auch dazu führen, dass das Selbstwertgefühl der betroffenen Mitarbeitenden gesteigert wird und dass sie sich erfüllt fühlen (Sezer et al., 2021). Fredrickson (2001) erläutert, dass Momente, in denen Menschen positive Emotionen wie Freude oder Zufriedenheit fühlen, diejenigen Momente sind, in denen man nicht von negativen Emotionen wie Angst, Trauer oder Verzweiflung betrübt wird. Auch Carnegie

(2020) und Fredrickson (2001) erläutern, dass positive Emotionen anhaltende, negative Emotionen eliminieren können.

Grint (2000) ist davon überzeugt, dass eine wohlüberlegte Realisierung der zwischenmenschlichen Interaktion die Herzen und Köpfe der Anhänger bewegt. Ein dauerhafter Zustand positiv affektiver Zustände steigert die Gesundheit und kann auch das Wohlbefinden in vielen Bereichen erhöhen (Mastandrea et al., 2019).

Fredrickson (2001) ist davon überzeugt, dass Erfahrungen, die mit positiven Emotionen in Verbindung stehen, die psychologische Resilienz der Betroffenen erweitert. Diese wünschenswerten Effekte von positiven Emotionen werden im Laufe der Zeit ebenfalls akkumuliert und verstärkt. Fredrickson (2001) liefert eindeutige Beweise für diese Zunahme der Widerstandsfähigkeit.

Emotionale Intelligenz von Führungskräften als Bestandteil der ästhetischen Führung korreliert positiv mit der Arbeitszufriedenheit der Unterstellten (Miao et al., 2017). Ästhetische Führung ermöglicht es, die Arbeitsbedingungen ruhig und positiv zu gestalten (Mannix et al., 2015).

Vorausgesetzt, dass ästhetische Erfahrungen die Wahrnehmung verbessern, wie in Kapitel 2.8 postuliert wird, können sie sich positiv auf das Gemeinschaftsgefühl und die psychische Gesundheit auswirken (Smith, 1996). Gem. Sezer et al. (2021) löst das Geben eines Kompliments sogar ein höheres Glücksgefühl aus als das Empfangen. Ein Kompliment schafft also für beide Personen einen Mehrwert auf ihrer Gefühlsebene. Beardsley (1981) fügt hinzu, dass wenn ästhetische Werte gesellschaftlich weit verbreitet sind, signifikant weniger Neurosen und Psychosen in der Bevölkerung entstehen.

Diese beschriebenen psychologischen Effekte widerspiegeln sich als willkommener Nebeneffekt auch in einem betriebswirtschaftlichen Nutzen und können deshalb als Mediator betrachtet werden.

## **2.10 Betriebswirtschaftlicher Impact**

Nach Ansicht von Taylor und Hansen (2005) hat sich die Organisationstheorie weitgehend auf Effizienz und Effektivität konzentriert und weniger auf nicht-ökonomische Aspekte. Im Zentrum dieser Dissertation steht das Wohl der

Mitarbeitenden. Steigende Effizienz und Effektivität sind willkommene Neben- bzw. Folgeerscheinungen davon: Gem. Sezer et al. (2021) reduziert sich durch die Evokation von positiven Gefühlen die Wahrscheinlichkeit von Burnouts bei Mitarbeitenden, ebenso wie Fehlzeiten sich verringern. Gelingt es einer Führungskraft, ein positives Gefühl beim Mitarbeitenden hervorzurufen, wird natürliche Motivation erzeugt (Goleman et al., 2002). Organisationen können Ästhetik gar nutzen, um eine organisationale Identität zu schaffen (Strati, 1999).

Ouweneel et al. (2012) beschreiben den Zusammenhang zwischen positiven Emotionen, die aus ästhetisch entfaltenden Begegnungen resultieren, Ressourcen und Arbeitsengagement als Gewinnzyklus. Die Bilanz ihrer Studie in Hinblick auf die Praxis hebt den Wert der Evokation von positiven Emotionen bei Mitarbeitenden hervor, um deren Engagement sicherzustellen.

### 3. Schlussfolgerung aus theoretischen Grundlagen

Das folgende Kapitel konsolidiert die theoretischen Grundlagen im Kontext der ästhetischen Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen.

Im gesamten Spektrum menschlicher Handlungen und Erfahrungen schwingt Ästhetik mit, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität. Deswegen prägt sie den Alltag – selbst bei fehlendem Bewusstsein, dass man durch seine Handlungen die Gefühlswelt anderer im Positiven wie im Negativen beeinflussen kann. Ästhetik im Allgemeinen, speziell aber in zwischenmenschlichen Interaktionen wirkt sich massgeblich darauf aus, wie Beziehungen, Gruppen, Business Units, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes funktionieren. Dies zeigt wiederum die hohe Relevanz der Thematik auf.

Positiv behaftete ästhetische Gefühle zu erleben ist ein menschliches Bedürfnis. Solche Erlebnisse erfüllen uns. Dagegen sind negative behaftete ästhetische Gefühle unerwünscht und wollen vermieden werden, weil sie als belastend und abstossend wahrgenommen werden können. Jedes ausgelöste ästhetische Gefühl beeinflusst auch unsere Lebensqualität. Dieser Umstand unterstreicht die Kraft der Ästhetik. Wir Menschen sind taktile und soziale Wesen, weshalb absurd wäre, rein rational zu agieren und den zwischenmenschlichen Interaktionen keine Bedeutung zuzumessen.

Die Fragen, welche Führungskräfte sich stellen sollten, wären, erstens, inwiefern sie sich bewusst sind, dass sie die Lebensqualität ihrer Mitarbeitenden in jeder Interaktion beeinflussen sowie zweitens, mit welchen Methoden sie die Lebensqualität ihrer Mitarbeitenden optimieren können. Dies soll nicht implizieren, dass unternehmerische Persönlichkeiten die unternehmerischen Ziele deswegen vernachlässigen sollen, sondern dass diese auch unter Berücksichtigung der ästhetischen Linse erreicht werden können. Dass Ästhetik auf der Seite der positiven Gefühle über die Fähigkeit verfügt, Menschen eine Freude zu bereiten, die Fantasie zu bereichern, die Lebensfreude zu steigern, jemanden zu verzücken oder sogar zu verzaubern, sowie auf der negativen Seite Menschen zu Wut, Verzweiflung oder sogar zu Tränen rühren kann, illustriert jedoch, dass es von höchster Wichtigkeit ist, wie man seine Mitarbeitenden führt und über welchen Weg man sie fordern und fördern sollte, um die organisatorischen Ziele zu erreichen. Dieser Gedanke wird umso mehr

dadurch verstärkt, dass Emotionen sich im Arbeitsalltag nicht vermeiden lassen und somit ein wichtiger Bestandteil davon sind.

Zwischenmenschliche Interaktionen können in die Kategorie von immateriellen ästhetischen Gegenständen eingeordnet werden. Diese darin enthaltene Ästhetik muss aber als potenziell bezeichnet werden, weil sie sich erst durch Reizstimulation und Informationsverarbeitung beim Objekt entfalten kann, auf das sie wirkt.

Ästhetik in der Führung der positiven Art kann sich nur entfalten, wenn es eine Herzensangelegenheit der Führungspersönlichkeit ist, Worte und Handlungen in empathischer Art und Weise auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auszurichten. Mitarbeitende durchschauen schnell, wenn Hintergedanken damit verbunden sind. Entsprechend unterschiedlich ist in diesem Fall die ästhetische Beurteilung einer Handlung oder Äusserung.

Je besser der Kontakt mit dem Geist des Gegenübers gelingt, desto angepasster kann eine auf die Person und die Situation zugeschnittene Reaktion und somit ästhetische Führung gelingen. Mit dem Wissen und der Reflektion über vergangene Situationen und Interaktionen können auch neue Handlungen entstehen.

Obschon ästhetische wahrgenommene Ereignisse einer Führungsperson zugeschrieben werden, ist deren Wirkung zeitlich beschränkt. Aufgrund der Verflüchtigung und weil die ästhetische Dimension in alltäglichen zwischenmenschlichen Interaktionen mitschwingt, soll ästhetische Führung eine nie endende Komponente darstellen, welche immer wieder aufs Neue positive ästhetische Gefühle bei den Mitarbeitenden auslösen soll und damit deren Lebensqualität stets verbessert. Nichtsdestotrotz kann sich die Summe der Handlungen der Führungskräfte im Gedächtnis der Mitarbeitenden akkumulieren. Daraus bildet sich ein dauerhaftes, intangibles, organisationales Artefakt wozu sich die Mitarbeitenden eher hingezogen oder im negativen Fall davon abgestossen fühlen.

Die nachfolgende Abbildung illustriert, wie sich diese Zirkularität des menschlichen Lebens unter Berücksichtigung von Ästhetik im organisationalen Kontext gestaltet:

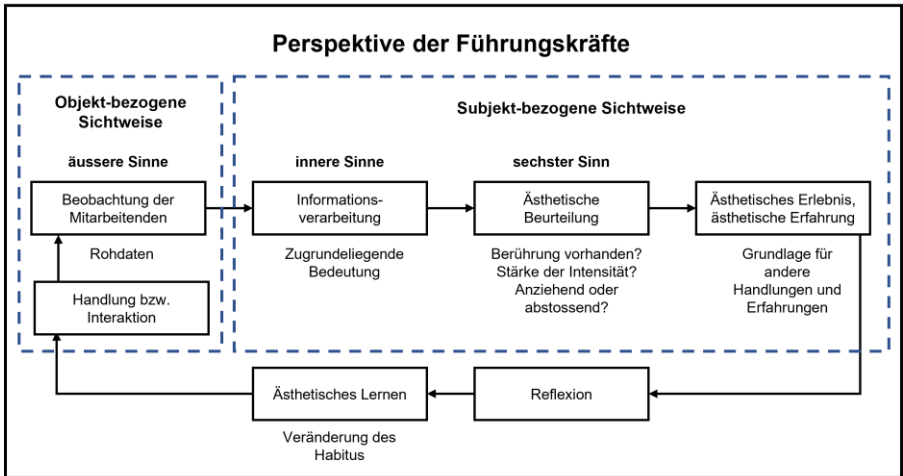
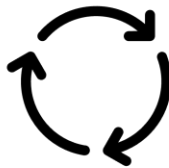
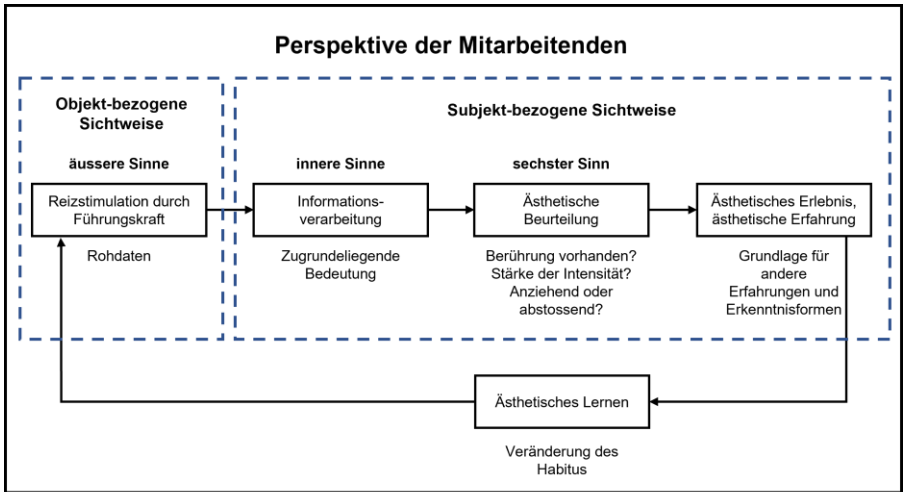


Abbildung 1: Ästhetisches Lernen im Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitenden (eigene Darstellung)

Abbildung 1 beinhaltet sowohl die Sichtweisen von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften. Die visuelle Beobachtung oder die auditive Aufnahme von Worten oder Handlungen der Führungskraft wird von Mitarbeitenden sinnlich registriert. Bei der Handlung sowie bei einer verbalen Äusserung handelt es sich um die Objekt-bezogene Sichtweise, da weder eine Interpretation noch eine Einordnung oder Bewertung davon stattgefunden hat. Nach der neuronalen Weiterleitung der sinnlichen Reizerfassung an das Gehirn werden Handlungen und Worte im Gehirn des Mitarbeiters prozessiert. Es folgt eine Interpretation, welche Bedeutung dem Reiz zugrunde liegt. Sogleich wird ein ästhetisches Urteil gefällt. Voraussetzung dafür ist, dass die Äusserung oder die Handlung der Führungskraft den Mitarbeiter berührt, was nicht notwendigerweise der Fall sein muss. Ist dieser Umstand gegeben, stellt sich die Frage nach der Intensität und ob die Handlung der vorgesetzten Person als anziehend oder als abstossend empfunden wird. Aus der Beantwortung dieser Fragen, die ästhetische Emotionen auslösen, ergibt sich ein ästhetisches Erlebnis, welches die Grundlage für weitere Erfahrungen darstellt. Konkret handelt es sich dabei um ästhetisches Lernen und damit um die Weiterentwicklung der ästhetischen Sensibilität. Durch die Erfahrung und den Lernprozess erweitert sich das Denkrepertoire des Mitarbeiters. Er ist nach einer neuen Erfahrung im Stande, über die Handlung des Vorgesetzten zu reflektieren und auch auf einer kognitiven Ebene zu beurteilen, wie er dazu steht.

Nachdem eine Führungspersönlichkeit eine Handlung vorgenommen hat oder mit Mitarbeitenden in Interaktion getreten ist, kann sie mit ihren Sinnen beobachten, wie die Interaktionspartner darauf reagieren. Wenn Mitarbeitende sich freuen oder sich vom Verhalten des Vorgesetzten gestört fühlen, können sie dies bspw. durch Mimik, Gestik oder verbale Äusserungen zum Ausdruck bringen. Wenn eine Führungskraft diese Signale registriert, kann sie wiederum die zugrundeliegende Bedeutung davon interpretieren und beurteilen, wie sie auf die Mitarbeitenden wirkt. Um die körperlichen Signale der Mitarbeitenden bewusst zu registrieren, wird ein inneres Interesse der Führungskraft dafür, sowie die Bereitschaft, sich selbst weiterzuentwickeln, vorausgesetzt. Da positiv oder negativ ausgeprägte Ästhetik im zwischenmenschlichen Umgang auch auf die Führungsperson wirken kann, kann auch diese von den Reaktionen der Mitarbeitenden berührt werden und daraus eine ästhetische Erfahrung durchleben. Sollte dies nicht der Fall sein, kann die Führungsperson versuchen, sich aufgrund der Körpersignale der Mitarbeitenden in diese hinein-

zuversetzen und dadurch die ästhetischen Erlebnisse der Mitarbeitenden aus deren Sicht selbst hervorzurufen. Die eigens hervorgerufenen und die beobachteten Emotionen der Mitarbeitenden können mit der dazugehörigen Handlung in Verbindung gesetzt und reflektiert werden. Durch die Erkenntnis, welche Handlungen von Mitarbeitenden geschätzt oder verachtet werden, entsteht ästhetisches Lernen, wodurch sich der Habitus der unternehmerischen Persönlichkeit verändern kann.

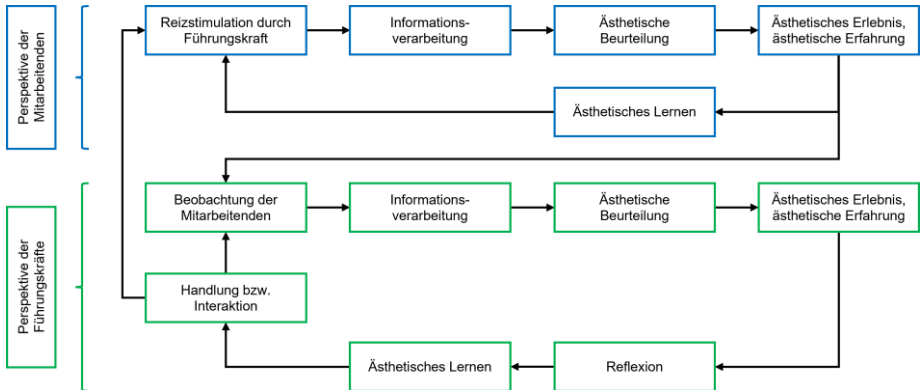


Abbildung 2: Ablaufführung von ästhetischem Lernen (eigene Darstellung)

Abbildung 2 illustriert, wie die beiden Kreisläufe miteinander verknüpft sind. Die Handlung der Führungskraft oder eine Interaktion mit Mitarbeitenden ist der Ursprung des Modells. Die Handlung der Führungskraft wird von Mitarbeitenden durch deren Sinne als Reizstimulation aufgenommen. Sobald sich beim Mitarbeiter ein ästhetisches Erlebnis entfaltet, kann die Führungskraft diesen samt seinen Körpersignalen beobachten, was einer Reizstimulation der Führungskraft durch einen Mitarbeiter gleichkommt. Folgend schliesst sich der Gesamtkreislauf durch die Führungskraft, wie oben beschrieben. Es folgt der Ablauf des gesamten Kreislaufs der Führungskraft inkl. adaptierter oder feinjustierter Handlung, wodurch beide Kreisläufe erneut angeregt und in Gang gesetzt werden. Durch das Zusammenspiel der beiden Kreisläufe kann ein angenehmerer, zwischenmenschlicher Umgang erreicht werden. Diese Verbesserung kann durch sämtliche Praktiken von Führungskräften erreicht werden, welche Mitarbeitende berühren – im positiven wie im negativen Sinn. Bei ablehnenden, negativen Reaktionen von Mitarbeitenden auf Worte oder Handlungen kann über die Gründe reflektiert werden, und darüber, wie

man negative Emotionen von Mitarbeitenden eliminieren oder in positive Emotionen umwandeln kann. Bei positiven Reaktionen kann ebenfalls über die Gründe reflektiert werden, und darüber, wie man diese wiederholen und sogar intensivieren kann.

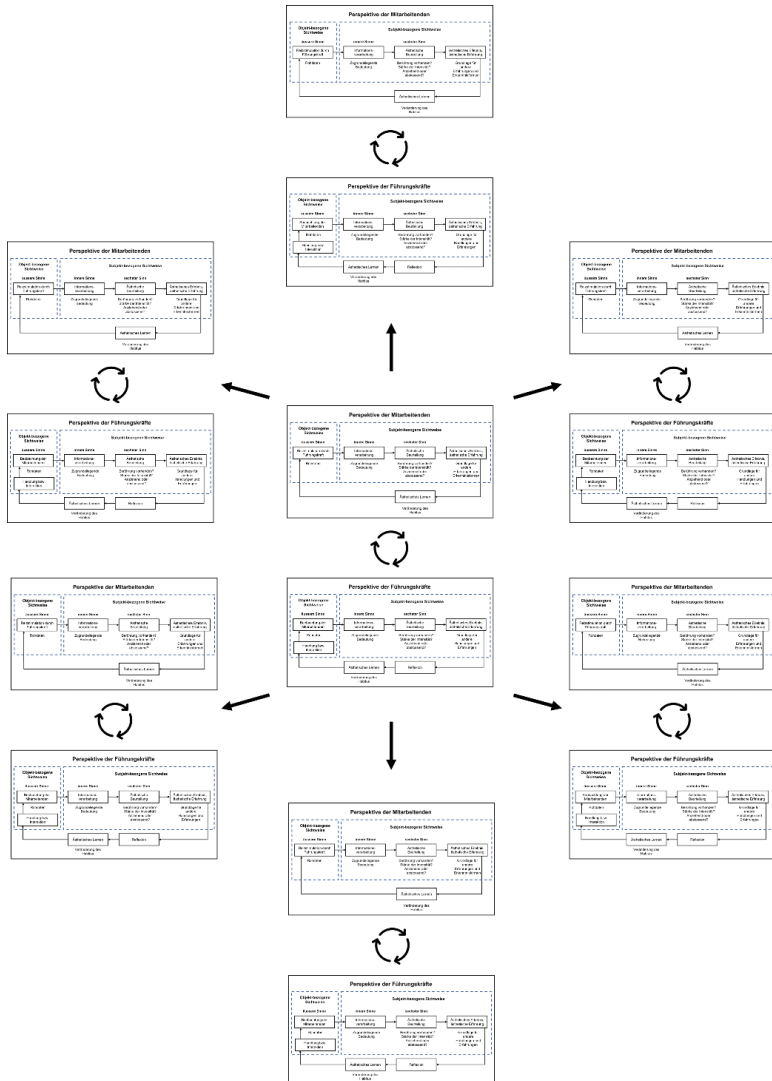


Abbildung 3: Replikation des Modells (eigene Darstellung)

Durch den ästhetischen Lernprozess der Mitarbeitenden und deren Erweiterung des Denk- und Handlungsrepertoires wird in Abbildung 3 postuliert, dass sie die Erkenntnisse über ästhetische Führung selbst anwenden können. Ich gehe davon aus, dass sich die Resultate neben dem beruflichen teilweise auch auf das private Umfeld übertragen lassen.

Wenn eine Führungskraft ihre Handlungen und Äusserungen also aufgrund von Beobachtungen der Mitarbeitenden registriert, reflektiert und adjustiert, kann sie damit im Sinne eines Zahnrädchens eine Offerte für eine Verbesserung des ästhetischen Miteinanders in Gang setzen, das sich auf betroffene Mitarbeitende und deren Umfeld übertragen kann – immer unter der Voraussetzung einer Haltung, welche die Relevanz dieser Thematik anerkennt, einer Bereitschaft, sein Umfeld und sich selbst laufend zu reflektieren sowie einer darauf abgestimmten, zugewandten Handlung.

## 4. Methodik

### 4.1 Mängelbekundungen und Empfehlungen von anderen Forschenden

Die ästhetische Linse (Strati, 1996) wird intuitiv von Menschen genutzt, wenn wir versuchen, Organisationen zu verstehen. Jedoch wird diese Art der Wissensgenerierung in der Forschung oft vernachlässigt (Strati, 2007a). Strati (1992) setzt sich im Rahmen der Organisationsforschung dafür ein, sensibles Wissen zu verwenden. Obwohl es zahlreiche ästhetische Kategorien gibt und nicht einheitlich definiert werden kann, welche als solche zählen, nennt (Strati, 2007b) positiv und negativ klassifizierbare Aspekte, die von Forschenden innerhalb von Organisationen beobachtet werden können. (Strati, 2007b) spricht davon, dass sie ihre Forschung «fühlen» (S. 74).

Coffey (1999) kritisiert, dass klassische Feldforschung emotionale Komponenten oft vernachlässigt oder sogar bewusst ausklammert, die im vorliegenden Forschungskontext sogar im Fokus stehen. Sie rät eindringlich dazu, Interviewees dazu zu ermutigen, auch ihre Gefühle in die erzählten Geschichten miteinzubeziehen und diese in bildhafter Sprache zu beschreiben, um die ästhetische Stummheit zu überwinden (Warren, 2008).

Strati (1992) plädiert für eine Weiterentwicklung vom Studium der Organisationsästhetik hin zu einer ästhetischen Betrachtungsweise von Organisationen. Mit letzterer kann eine Reihe von verschiedenen Fragestellungen innerhalb von Organisationen untersucht werden. Parker (2018) spricht von Reduktionismus und fordert Forschungen, die unser Wissen ausbauen, wobei mögliche Alternativen zu der verengten Betrachtungsweise von Organisationen notwendig sind, um der Komplexität von Organisationen gerecht zu werden. Peters und Strauss (2020) sprechen gar von Blindheit der aktuellen Forschung und propagieren deswegen die Aktivierung der Sinne, um unlogische und ungewöhnliche Bewegungen in Organisationen zu entdecken. Auch Shusterman (2001) ist der Meinung, dass rein analytische Ansätze möglicherweise zu dürftig sind, um tiefgründige ästhetische Erfahrungen zu beschreiben. Im Rahmen dieser Dissertation wird beiden Ideen Rechnung getragen: Das Gebiet der ästhetischen Führung innerhalb von Organisationen wird durch die ästhetische Linse betrachtet.

Letiche (2020) bemängelt, dass die Leserschaft in wissenschaftlichen Artikeln die Umstände der Forschung nicht erleben kann, sondern lediglich vorgesetzt erhält, was die Wahrheit der untersuchten Situation ist. Ein offener Text über das Beobachtete hilft, diese Schwachstelle zu relativieren. Der offene Text verlangt ein empathisches Verständnis von der Leserschaft. Dies ist notwendig, weil versucht wird, ihr eine Brille aufzusetzen, mit der sie die Situation nachempfinden und sich darin hineinversetzen kann (Strati, 2007b). Strati (2007b) geht noch einen Schritt weiter und argumentiert, dass eine rein rationale Analyse unangemessene Interpretationen erzeugt, weil sie menschliche Erfahrung, bestehend aus Wohlgefallen, Emotionen sowie den Ausdruck der persönlichen Lebensdynamik ignorieren und damit einen wichtigen Teil des Organisationsgeschehens verschleiern. Letiche (2020) kritisiert, dass die Suche nach dem einzig wahren Ergebnis die menschliche Komplexität ignoriert. Er beanstandet, dass Forschende mit diesem Ansatz die Mitarbeitenden als Untersuchungsobjekte weder respektieren noch kennenlernen möchten, sondern nur ein Ergebnis aus dem Datensatz ziehen wollen. Auch dieser Kritik wird mittels Jobshadowing entgegengewirkt.

Fine (1996) und Stoller (1997) unterstreichen die Relevanz der Sinnlichkeit des Forschers und sprechen sich für ethnografische Ansätze in der Forschung aus. Das Geheimnis von ethnographischer Arbeit besteht in der Balance zwischen Emotion und Reflexion, Empathie und analytischer Distanz (Gagliardi, 2006).

Traditionell wurden Forschende als Wissensproduzierende angesehen, während unternehmerische Persönlichkeiten dieses Wissen lediglich konsumieren können. Die Rollen waren also klar voneinander getrennt. Sauer und Ropo (2007) vermissen Geschichten und Erfahrungen von lebendigen, interagierenden Menschen. Sie schildern, dass Forscher und Praktiker, die sich gleichzeitig in einem Raum befinden, sowohl Wissen produzieren als auch konsumieren.

## **4.2 Der ästhetische Ansatz**

Der ästhetische Ansatz akzentuiert, dass die rationale Analyse äusserst bedeutsame Aspekte des Organisationslebens vernachlässigt (Strati, 2000). Da Führung zumindest teilweise ein ästhetisches Phänomen ist, erfordert sie eine

ästhetische Betrachtungsweise, um Einblicke zu ermöglichen, die rein rationalen Ansätzen verborgen bleiben (Maitlis & Sonenshein, 2010). Die Anwendung der ästhetischen Linse ist die notwendige und auch hinreichende Bedingung für eine holistische Betrachtung von Gedanken, Gefühlen und Ereignissen (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Dennoch bedienen sich die wenigsten Forscher des ästhetischen Ansatzes, wobei der Zugang zur Ästhetik in Organisationen als Untersuchungsobjekte vorhanden wäre (Strati, 1992).

Ein ästhetischer Forschungsansatz bezieht – im Gegensatz zu einer logischen Analyse – wichtige Eindrücke des Organisationsalltags mit ein (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011). Durch Anwendung des ästhetischen Ansatzes können Gefühle und Emotionen untersucht werden, die sich aus unseren sinnlichen Erfahrungen ergeben (Taylor & Hansen, 2005). Der ästhetische Ansatz dient laut Strati (2000) dazu, organisatorisches Wissen aus dem Potenzial aller menschlichen Sinne inklusiv geistigem Wahrnehmungsvermögen zu produzieren. Beim ästhetischen Ansatz handelt es sich demnach um einen Erkenntnispluralismus (Wadosch, 1996). Die beiden dauerhaften Komponenten eines ästhetischen Ansatzes sind: 1) die Einbeziehung der Sinne und 2) die Konzentration auf das Erleben (Taylor & Hansen, 2005).

Der ästhetische Ansatz ergündet die Kultur und Symbole des Organisationsalltags, wodurch ungewöhnliche Daten produziert werden (Strati, 2000). Emotionale Intelligenz ist ein wichtiger Einflussfaktor für Empathie (Miao et al., 2017), wobei Empathie eine Voraussetzung für den Forscher im Rahmen der Organisationsästhetik und gem. Freedberg (2017) eine Form des körperlichen Engagements darstellt.

Der ästhetische Ansatz soll jedoch nur angewandt werden, wenn dadurch neues Organisationswissen erzeugt werden kann (Strati, 2007b). Strati (2000) rät Forschenden, die den ästhetischen Ansatz verwenden, vor ihren Untersuchungsvorhaben ihre eigenen Sinnes- und Wahrnehmungsfähigkeiten zu trainieren und damit zu verfeinern.

Emotionen, die sich aus dem sinnlichen Wahrnehmungsvermögen der Mitarbeitenden ergeben, bieten dem ästhetischen Ansatz einen fruchtbaren Boden für empirische Untersuchungen (Strati, 2007b). Auch die eigenen Erfahrungen und Emotionen des Forschers beeinflussen die Beobachtungen.

Der Anspruch des ästhetischen Ansatzes besteht darin, die gelebte Erfahrung von handelnden Organisationsmitgliedern zu erfassen (Dewey, 1934; Strati, 1999; Strauss, 1993). Die Erforschung der Ästhetik als sensorisches Wissen erfordert gem. Taylor und Hansen (2005) einen Einblick in die Erfahrung, entweder durch ethnografische Interviews oder durch persönliche Teilnahme an den ästhetischen Erfahrungen. An dieser Stelle wird jedoch vorgeschlagen, diese beiden Ansätze zu kombinieren. Durch Einsatz der eigenen Sinne des Forschers und dessen Reflexivität (Strati, 1999) können Situationen selektiert und ästhetisch evaluiert werden. Jedoch sind ästhetische Erfahrungen subjektiv, weshalb eine anschließende Befragung der Mitarbeitenden unbedingt notwendig ist (Taylor, 2002).

### **4.3 Shadowing**

Bereits Gustav Fechner (1876, zit. in Brielmann & Pelli, 2018) forderte, dass die Ästhetik als empirische Beobachtung statt als philosophische Vermutung untersucht werden sollte. Die Beobachtung einer Organisation kann als Shadowing bezeichnet werden (Czarniawska, 2007). Auch Beyes und Steyaert (2013) ersuchen Forschende zu Langsamkeit in deren Untersuchungen. Langsame Forschung ermöglicht es, Sinneseindrücken Aufmerksamkeit zu schenken. Demzufolge werden unter anderem Job-Shadowings (Czarniawska, 2007) durchgeführt, wobei nicht ex ante definiert werden kann, wie viele Tage diese dauern sollen. Die Dauer ist von der Qualität und Quantität der erlebten Sinneseindrücke abhängig. Gagliardi (2006) ist davon überzeugt, dass es einen magischen Moment von kurzer Dauer auf der Zeitachse der Beobachtung einer Organisation gibt, in welchem man sich noch nicht an das ästhetische Klima einer Unternehmung gewöhnt hat und deswegen fähig ist, die Besonderheit der Reize, denen man ausgesetzt sind, zu erkennen.

Die Aktivierung der Sinne und das Zulassen des Fühlens der Forschung bezeichnet Strati (2007b) als Sprache der Ästhetik, um der stillschweigenden Dimension des Organisationswissens eine Form zu geben. Der Forscher distanziert sich konsequent von den anwesenden Organisationsmitgliedern<sup>5</sup> und

---

<sup>5</sup> Damit ist nicht die emotionale Distanzierung gemeint, sondern dass der Forscher nicht aktiv in das Organisationsgeschehen eingreift.

nimmt während des Shadowings eine beobachtende Rolle ein. Er genießt dabei eine grosse Freiheit, worauf er sich mit seinen Beobachtungen fokussieren möchte (Soila-Wadman, 2020). Goldman (2006) argumentiert, dass ein Kunstwerk selbst erlebt werden muss, damit man seinen ästhetischen Wert einschätzen kann. Es wird die Annahme getroffen, dass im Kontext dieser Aussage das Werk der zwischenmenschlichen Interaktion analog zum Kunstwerk betrachtet wird. Um zwischenmenschliche Beziehungen und Interaktionen selbst zu erleben, wird in den Job-Shadowings jeweils eine Führungspersonlichkeit pro Unternehmen beschattet. Die beschattete Person wird vom Beginn ihres Arbeitstages bis zur Abreise aus dem Firmengebäude vom Forscher bei sämtlichen Aktivitäten begleitet. Als Forscher folge ich den beschatteten Führungskräften in sämtliche Besprechungen, wenn sie sich auf einen Kaffee mit Mitarbeitenden treffen, wenn sie verschiedene Abteilungen besuchen, höre Telefonate mit und lese E-Mails samt Antworten, welche sie während der Zeit des Shadowings lesen und verfassen. Dabei werden verbale Äusserungen aller Anwesenden, sowie nonverbale Elemente wie Stimmung, Atmosphäre und Körpersprache festgehalten. In Zeitfenstern, welche die Führungskräfte für Arbeiten ohne Interaktionen nutzen, können Forschende bspw. Notizen vervollständigen, Büros analysieren, Interviews mit Mitarbeitenden vorbereiten und führen, oder schriftliche Dokumente studieren. (Czarniawska, 2007; McDonald, 2005)

Was und in welcher Art und Weise die beobachteten Organisationsangehörigen verbal oder non-verbal äussern, lässt nicht nur rein inhaltliche Schlüsse zu, sondern auch Emotionen, Gefühle und Empfindungen (Strati, 1999). Analog zu Gherardi et al. (2013) beziehe ich auch Intuition, Gefühle und Emotionen als Grundlage für die Wissenserzeugung mit ein. Beim Shadowing wird zumindest teilweise die Methode der Introspektion angewandt: Als Forscher versetzt man sich in die Mitarbeitenden und beobachtet dabei nicht nur sie, sondern auch sich selbst: Welche Gedanken gehen mir durch den Kopf? Welche Gefühle nehme ich wahr, wenn ich mich in die betroffenen Mitarbeitenden hineinversetze? Dazu ist Intuition unabdingbar. Auch Analogien können verwendet werden, wenn sie mir aus bekannten Situationen in den Sinn kommen. (Czarniawska, 2007; Strati, 1999)

Strati (1999) beschreibt die Erzählung einer Situation als Offerte an die Leserschaft, sich diese Situation selbst vorzustellen und sich in sie hineinzuver-

setzen. Um dies zu ermöglichen, werden die Situationen so umfassend als möglich beschrieben. Durch Anwendung einer empathischen Art und Weise kann man sich zumindest annähernd in die betroffenen Mitarbeitenden hineinversetzen und sie möglicherweise mitsamt ihren Gefühlen verstehen. Dazu wird die bedingungslose Bereitschaft für die empathische Hineinversetzung des Lesers in eine Situation vorausgesetzt. Daraus kann eine persönliche Bewertung der Begeisterung (Strati, 1999) oder Ernüchterung, die sich im Raum ausbreitet, erfolgen. Strati (1992) vertritt seine Überzeugung, dass der Forscher, der mit der ästhetischen Linse arbeitet, eine Schlüsselrolle der eigenen Forschung spielt. Indem er eigene Erfahrungen spürt und fühlt, sei er in der Lage, ästhetische Komponenten der Unternehmung zu untersuchen. Auf diese Weise werden wir als Forschende selbst zu validen Datenquellen und verfeinern währenddessen unsere empathische Kompetenz, sich in Organisationsmitglieder hineinzusetzen und sich vorzustellen, was sie wohl gerade fühlen. Reiche Erkenntnisse auf Grundlage des ästhetischen Ansatzes sind deswegen möglich, weil man die ästhetischen Erfahrungen, die in Organisationen evoziert werden, als Forscher nahezu persönlich durchlebt (Gagliardi, 2006). Der Körper widerspiegelt unsere Emotionen, Gefühle und Stimmungen wie auch Veränderungen davon (Sauer & Ropo, 2007). Als Folge der Führungsinteraktionen ist es undenkbar, diese Körpersignale nicht zu beobachten. Aus der Bewertung der persönlichen Bedeutung eines Ereignisses kann eine Emotion entstehen. Der Bewertungsprozess beeinflusst das subjektive Erleben und kann körperliche Reaktionen wie Mimik oder Gestik hervorrufen (Fredrickson, 2001). Demzufolge liegt das Hauptaugenmerk beim Job-Shadowing auf der Beobachtung der Mitarbeitenden und deren Reaktionen.

Auch Forschende können sich ästhetische Urteile über ihre Beobachtungen und Eindrücke bilden. Jedoch wären Schlussfolgerungen dieser Art aufgrund der subjektiven Begrenzung nicht zielführend. Verlässt sich der Forschende auf seine eigenen ästhetischen Urteile, würde er zum Akteur der Organisation. Dies könnte die Resultate auch für die Leserschaft begrenzen oder gar verfälschen, weil sie die Situation nicht miterlebt hat (Strati, 1992) und lediglich die Interpretation des Autors lesen, die nicht notwendigerweise mit derjenigen der Mitarbeitenden übereinstimmen muss. Empfindet der Forscher durch seine Empathie Gefühle wie Freude oder Ekel, kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeitenden, welche die Situation

zeitgleich persönlich erleben, dieselben Emotionen fühlen (Birkenbihl, 2019). Dies kann an persönlichen Präferenzen liegen, oder auch einfach daran, dass sie sich an Praktiken ihrer Vorgesetzten gewöhnt haben (Strati, 2007b). Entsprechend werden im offenen Text Situationen wertneutral und vollumfänglich aufgrund von Beobachtungen beschrieben. Diese werden mit den betroffenen Mitarbeitenden diskutiert, wobei sie dazu aufgefordert werden, zu beschreiben, wie sie sich in der jeweiligen Situation gefühlt haben. Beobachtungen sind dennoch von zentraler Bedeutung. Um die empfundenen Emotionen der Mitarbeitenden zu ergründen, werden möglichst zeitnah an selektierte Situationen Interviews mit betroffenen Mitarbeitenden geführt.

Strati (2000) beschreibt eine organisatorische Situation, die ein Gefühl der Abneigung hervorruft, wobei sich die Aufmerksamkeit des Forschers auf ein Problem des Organisationsalltags richtet. Genauso können aber auch Phänomene und Praktiken beobachtet werden, die ein Gefühl der Zuneigung auslösen. In der Beobachtung wird beiden Gefühlszuständen gleichermaßen Beachtung geschenkt. Die Intention besteht darin, dass positiv berührende Interaktionen gefördert, und negativ konnotierte ästhetische Praktiken eliminiert werden können.

Ergänzend zur Entkräftigung der Subjektivität argumentiert Pelzer (2002), dass persönliche Meinungen und Gefühle die Abscheu über eine Handlung nicht entkräften. Im Gegenteil – die Beobachtung von Gefühlen wie Ekel oder Abscheu bietet unternehmerischen Persönlichkeiten wie auch beobachtenden Forschenden die Chance, einen Augenblick innezuhalten und dabei zu reflektieren, was misslungen ist, wenn eine starke Ablehnung der Mitarbeitenden wahrgenommen wird.

Eine Problematik besteht laut Strati (1992) darin, dass das Erkenntnisobjekt nicht ex ante bestimmt werden kann. Dieser Umstand kann jedoch auch als Chance betrachtet werden, um sich im Sinne der Offenheit vielversprechenden Erkenntnisobjekten hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfrage widmen zu können.

## 4.4 Ansätze beim Shadowing

Strati und Guillet de Monthoux (2002) beklagen den Ausschluss der ästhetischen Dimension in der Organisationsforschung. Sie beschreiben drei neue methodische Organisationsperspektiven: den empathisch-logischen Ansatz, den ästhetischen Ansatz sowie den archäologischen Ansatz. Strati (2019) erweitert die Übersicht um den künstlerischen Ansatz.

Der empathisch-logische Ansatz ist ein Prozess, bei welchem der Forscher auf empathische Weise in den Organisationskontext als Untersuchungsobjekt eintaucht und die Forschungsergebnisse anschliessend logisch betrachtet (Gagliardi, 2006). In der ersten Phase beobachtet der Forscher, wobei die zweite Phase der Interpretation der Beobachtungen gewidmet ist. Dabei werden auch Emotionen und eigene Überlegungen in die Erkenntnisse miteinbezogen. Ein Gleichgewicht zwischen Empathie und analytischer Distanz ist von entscheidender Bedeutung. In der dritten und letzten Phase distanziiert sich der Forscher von seiner einfühlsamen Art und studiert stattdessen streng logisch-analytisch (Strati & Guillet de Montoux, 2002).

Die Anwendung des ästhetischen Ansatzes erfordert eine ausgeprägte ästhetische Sensibilität des Forschers. Dabei wird unter Einbeziehung aller Sinne des Forschers die Ausgestaltung der alltäglichen sozialen Praktiken der Organisation durchleuchtet (Strati, 2019). Dank der präsenten sensorischen Fähigkeiten kann der Forscher den Organisationsmitgliedern in nachfolgenden Interviews ermöglichen, ihre Erfahrungen erneut zu durchleben. Die Interviews ermöglichen dem Forscher, die ästhetische Erfahrung aus dem Blickwinkel der betroffenen Mitarbeitenden zu verstehen. Sämtliche Informationen, die sinnlich wahrgenommen wurden, werden in einem offenen Text verfasst und zählen zu den Forschungsdaten. Rusted (2000) empfiehlt, diesen offenen Text möglichst neutral, also nur mit minimalen Interpretationen des Forschers zu formulieren, sodass sich die Leserschaft eine eigene Interpretation vornehmen kann. Ein gewisses Mass an Interpretation resultiert jedoch automatisch aus dem empathisch-logischen Ansatz und ist für die nachfolgenden Befragungen auch unentbehrlich. Baldessarelli et al. (2022) verbinden mit dem ästhetischen Ansatz insbesondere Expertenwissen des Forschers bzgl. Ästhetik.

Bei Verwendung des archäologischen Ansatzes versetzt sich der Forscher in die Rolle eines Archäologen oder eines sozialen Kunsthistorikers, um die Ästhetik mittels Erfassung von Organisationskulturen zu erkunden. Während dieses Prozesses beobachtet, hört, riecht, schmeckt und berührt der Forscher organisatorische Artefakte, wobei sich diese Untersuchung auf Beziehungen und auf ausgelöste Gefühle fokussiert. Für diese Untersuchung muss der Forscher seine Wahrnehmungsfähigkeit wie auch sein ästhetisches Urteilsvermögen aktivieren. (Berg, 1987; Guillet de Monthoux & Strati, 2002; Sauer & Ropo, 2007; Strati, 2019)

Der künstlerische Ansatz konzentriert sich darauf, Forschungsergebnisse als offenen Text anzubieten, welcher bei der Leserschaft ästhetisches und hervorruftendes Wissen stimulieren soll (Strati, 2019).

Das Ziel dieser vier Ansätze besteht darin, die ästhetischen Merkmale hervorzuheben, wie Mitarbeitende ihre Arbeit erleben. Dies gelingt durch ästhetische Betrachtung der ästhetischen Leidenschaft, des Geschmacks und des Talents. Dadurch werden Interaktionen und zwischenmenschliche Beziehungen geprägt, die nicht lediglich logisch, mental und rational sind. Vielmehr beziehen sie sich auf sinnliches Wissen. (Strati, 2019) Sie messen der Ästhetik jedoch auch einen Wissenswert bei (Guillet de Monthoux & Strati, 2002). Guillet de Monthoux und Strati (2002) sind davon überzeugt, dass Wissen in organisatorischen Kontexten gesammelt werden kann, indem man die Atmosphäre einatmet, seine Schönheit schätzt und sich an den erzählten Geschichten erfreut. Demgegenüber wird Wissen genauso akkumuliert, wenn Hässliches wahrgenommen wird und man sich davon distanziert. Der Forscher, der diese Ansätze anwendet, muss bereit sein, seine Aufmerksamkeit auch dem Ungewöhnlichen zu schenken und seine Begabung als Wissenschaftler einzusetzen – mitsamt dem Selbstvertrauen der Nutzung der eigenen sensibel-ästhetischen Wahrnehmung und Urteilsvermögen (Guillet de Monthoux & Strati, 2002). Durch die Kombination der verschiedenen Analysen des Organisationsalltages kann der Diskurs über Ästhetik bereichert werden (Saito, 2007).

## 4.5 Untersuchungsobjekte

### Shadowing-Unternehmen

Guillet de Monthoux (2004) sowie Sauer und Ropo (2007) beschreiben, dass Kunstorganisationen von Natur aus die ästhetische Perspektive repräsentieren. Auch Herausforderungen in der Führung können durch Ästhetik gelöst werden. Diese Überlegung ist interessant, jedoch möchte ich sie in Unternehmen untersuchen, welche keine künstlerischen Werke herstellen. Durch diesen Transfer soll der Anwendungsbereich der Handlungsempfehlungen vergrössert werden. Der Fokus liegt nicht auf einer oder mehreren Unternehmungen, sondern auf den Handlungen der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden. Deshalb werden die Unternehmen, in denen ein Shadowing durchgeführt wird, auch nicht im Rahmen einer Case Study beschrieben. Um sowohl eine Diversität von Führungskräften, aber auch eine notwendige Tiefe des Shadowings zu garantieren, werden fünf Unternehmungen während drei bis vier Tagen beschattet. Sollte sich danach die Erkenntnis ergeben, dass weitere Beobachtungen zu mehr Resultaten beitragen können, wird der Zeitraum verlängert oder weitere Unternehmungen hinzugezogen, bis eine Sättigung der Daten erreicht ist (siehe auch Kap. 4.7).

Die unternehmerischen Persönlichkeiten wurden gemeinsam mit dem Referenten der Dissertation selektiert und angefragt. Folgende Auswahlkriterien haben dabei eine Rolle gespielt:

- Häufiger Kontakt zu ihren Mitarbeitenden
- Persönliche, vorgängige Kenntnis über inspirierenden menschlichen Umgang der Führungskraft
- Heterogenität von charakterlichen Zügen der unternehmerischen Persönlichkeiten
- Erfahrung als Führungskraft
- Branchendiversität
- Verschiedene Unternehmensgrössen

Durch die Heterogenität der Branchen und Unternehmensgrössen, sowie charakterlichen Zügen der unternehmerischen Persönlichkeiten soll eine möglichst grosse Bandbreite an unterschiedlichen Situationen zur Beobachtung ermöglicht werden. Die Erfahrung als Führungskraft inkl. regelmässiger Reflexion erlaubt bewusste Handlungen und allenfalls auch persönliche Entwick-

lungen in Führungsinteraktionen, was die Datenbasis bereichert. Die persönliche Kenntnis über den inspirierenden menschlichen Umgang der unternehmerischen Persönlichkeit wurde vorgängig persönlich festgestellt.

Job-Shadowing ist durch Unsicherheit geprägt. Es ist ungewiss, wie intensiv die ästhetischen Erfahrungen während des Datenerhebungszeitraumes ist bzw. wie viele ästhetisch berührende Situationen beobachtet werden können. Es ist denkbar, dass ästhetisch intensive Führungsinteraktionen im Positiven wie im Negativen eher eine Seltenheit als an der Tagesordnung sind.

### **Einzelinterviews**

Aussergewöhnliche und intensive Situationen, welche im Job-Shadowing wohl eher selten zu beobachten sind, sind äusserst spannend zu untersuchen, weshalb vom Job-Shadowing losgelöste Einzelinterviews geführt werden, die sich auf prägende Interaktionen fokussieren. Des Weiteren gehe ich davon aus, dass sich Interviewees der Einzelinterviews offener äussern – insbesondere im Hinblick auf Interaktionen mit ihren Vorgesetzten, die sie im negativen Sinn berührt haben. Warren (2008) strebt danach, die emotional geprägte Dimension, die oft im Verborgenen bleibt, ans Tageslicht zu bringen. Sie erreicht dieses Ziel, indem sie die Interviewees dazu ermutigt, ihre Erfahrungen durch Geschichten zum Ausdruck zu bringen.

Zahlreiche Gespräche aus dem Freundes- und Bekanntenkreis über organisatorische Interaktionen mit ihren Vorgesetzten haben mich hellhörig und neugierig gemacht. Auf empathische Art und Weise habe ich versucht, mich in meine Gesprächspartner hineinzusetzen und mir vorzustellen, was ich an ihrer Stelle gefühlt hätte. Die Reflexion dieser Gespräche ermöglichte es, eine Liste mit Personen zu erstellen, die prägende, ästhetisch entfaltende Situationen am Arbeitsplatz erlebt haben – positive wie negative. Aufgrund der Nähe zu den Menschen und ihren Geschichten samt ihrem Potenzial für die vorliegende Untersuchung fällt die Wahl der Interviewpartner auf diese Persönlichkeiten.

## 4.6 Datenerhebung

Laut Gagliardi (2006) können ästhetische Urteile auf einer Skala von Abneigung bis Begehren eingereiht werden. Walton (1993) hingegen stellt in Frage, ob es sinnvoll wäre, ästhetische Erlebnisse zu quantifizieren und miteinander zu vergleichen – im Gegenteil: Fragen dieser Art könnten als unangebracht empfunden werden. Dieser kritischen Überlegung schliesse ich mich an und verzichte in beiden Datenströmen darauf.

### Job-Shadowing

McDonald (2005) beschreibt die sich entwickelnde Sympathie zwischen Organisationsmitgliedern und Forscher als Chance, mahnt jedoch auch, dass dies ein going native zur Folge haben könnte, sprich dass der Forscher unreflektiert Aspekte auf Kosten seiner bisherigen neutralen Brille übernimmt oder sogar als gut befindet. McDonald (2005) gibt weiter zu bedenken, dass Wortmeldungen der beschatteten Person lediglich eine einzige Sichtweise der Unternehmung darstellen und nicht ohne Weiteres kritisch übernommen werden sollen. Dieser Gefahr wird mittels Interviews mit Mitarbeitenden entgegengewirkt. Die Interviews fokussieren auf Selbstbeobachtung und das Wiedererleben der Erfahrungen in der Fantasie (Strati, 1999) der Interviewees. Durch die Erzählung von Geschichten können Erfahrungen sichtbar und bekannt gemacht werden (Gherardi & Perrotta, 2014).

Trotz Zusicherung auf Anonymität muss die Möglichkeit von versuchtem Impression Management der Führungskräfte bedacht werden. Czarniawska (2007) relativiert jedoch, dass sämtliche Organisationsakteure sich primär auf ihre betrieblichen Aufgaben im Tagesgeschäft konzentrieren müssen. Darüber hinaus erfordert Impression Management hohe Konzentration, was einen kräftezehrenden Aufwand zur Folge hätte. Entsprechend sei es ihnen gar nicht möglich, ihr Verhalten über mehrere Tage auf sozial erwünschtes Verhalten auszurichten. Um weitere Zweifel auszuräumen, merkt Czarniawska (2007) an, dass ein inszeniertes Verhalten der Führungspersönlichkeiten spätestens in den Interviews mit betroffenen Mitarbeitenden aufgedeckt würde. Die Gefahr sozial erwünschten Verhaltens wird weiter verringert, indem die Forschungsthematik sämtlichen Organisationsangehörigen erst nach dem durchgeführten Shadowing mitgeteilt wird. Es hat einige Telefonate und

persönliche Gespräche benötigt, um das Vertrauen der unternehmerischen Persönlichkeiten dafür zu gewinnen.

Dahl et al. (2020) empfehlen beim Studium einer Organisation eine breite Datentriangulation. Ein Job-Shadowing wird einer umfassenden Datenerhebung gerecht, wenn der Forscher alle seine Sinne einsetzt und durch seine Unvoreingenommenheit verschiedene Blickwinkel einnehmen kann. Um die Diversität der Blickwinkel zu erweitern, wird ein Teil der Führungspersönlichkeiten nebst mir zeitgleich auch von einer Masterstudentin beschattet. Aufgrund eigener Interpretationen von Situationen werden die offenen Texte im Anschluss an die Job-Shadowings miteinander verglichen. Dies dient dazu, mögliche, abweichende Blickwinkel auf gemeinsam beobachtete Situationen zu sehen und zu verstehen. Andererseits ist die eigene Aufmerksamkeit während den Job-Shadowings limitiert. Man kann nicht jede Facette des Organisationsgeschehens selbst und gleichzeitig beobachten. Insofern ermöglicht die Beobachtung durch zwei Forschende auch eine Erweiterung des Blickwinkels. Aus diesem Grund werden die Interviews mit den Mitarbeitenden von uns beiden geführt, um sämtliche relevanten Situationen aus der Sicht der betroffenen Mitarbeitenden beleuchten zu können.

Laut Strati (1999) ist es empfehlenswert, die eigene Anwesenheit als Beobachter nicht zu verheimlichen, jedoch auch nicht in den Vordergrund zu stellen, also so wenig Aufmerksamkeit wie möglich auf sich zu ziehen. Für die Job-Shadowings wird nur ein Notebook oder Papier und Schreibmaterial, sowie ein Recording Gerät mitgenommen. Die Uhr wird aufgrund von potenzieller Ablenkung zu Hause gelassen und beim Mobiltelefon, wie auch beim Laptop wird der Flugmodus aktiviert, damit dem Organisationsgeschehen uneingeschränkte Aufmerksamkeit geschenkt werden kann. Um auch die Aufmerksamkeit der Organisationsmitglieder nicht auf sich zu ziehen, wird auf möglichst neutrale, unauffällige Kleidung zurückgegriffen.

### **Einzelinterviews**

Die Studienteilnehmenden von Mannix et al. (2015) wurden dazu aufgefordert, eine Situation zu erzählen, in der ästhetische Führung zur Geltung kam. Einige von ihnen bekundeten Mühe damit und waren nicht in der Lage, die Aufgabe zu erfüllen. Andere waren unsicher und haben selbst eine Annahme

über die Definition getroffen. Die Aufgabenstellung ist für jemanden, der nicht weiss, was unter ästhetischer Führung verstanden wird, nicht trivial. Um eine Vergleichbarkeit der Aussagen zu ermöglichen, sind eigene Überlegungen und Interpretationsspielraum bzgl. Aufgabenstellung zu vermeiden. Entsprechend muss die Formulierung so weit wie möglich heruntergebrochen werden, ohne die Aufgabenstellung zu verändern. Demzufolge lautete die Aufforderung an die Studienteilnehmenden der Dissertation wie folgt: Beschreibe eine Situation mit deinem Vorgesetzten, welche in dir sofort oder unmittelbar danach ein positives Gefühl ausgelöst hat. Beschreibe auch eine Situation, welche in dir ein negatives Gefühl ausgelöst hat. Wie hat sich die Situation für dich währenddessen, und auch danach angefühlt? Die Interviewees werden befragt, wie sie die Situation in emotionaler Hinsicht beurteilen (Duke et al., 2020). Ergänzend dazu wird abgefragt, welche persönlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Führungspersönlichkeit eine anziehende respektive eine abstossende Beziehung zu den jeweiligen Mitarbeitenden prägt. Es wird vermutet, dass allein die Selektierung solcher Situationen eine gewisse Bedenkzeit in Anspruch nimmt. Aus diesem Grund wurden die Fragebögen den Interviewees bereits bei der Zusage eines Interviews zugeschickt.

Grundsätzlich sollten Interviewantworten möglichst neutral aufgenommen werden, wobei weiche Elemente (Diekmann, 2007) in das Gespräch eingebaut werden. Im vorliegenden Untersuchungskontext bedeutet dies, dass auf Äusserungen, welche die Interviewees sichtlich berührt haben, mit Mitgefühl reagiert wird. Dies geschah sowohl nonverbal durch Mimik als auch durch anschliessende Fragen, welche die geschilderte Situation samt Gefühlslage weiter vertieft haben.

## **4.7 Datenauswertung**

Anschliessend an die Einzelinterviews aus den erlebten Situationen sowie denjenigen nach den Jobshadowings werden die offenen Texte sowie sämtliche Aussagen aller Interviews durch induktive Kategorienbildung aufbereitet. Ähnliche Situationen und Aussagen werden durch Anwendung der Gioia Methode (Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2013) geclustert und mit einem Kode zweiter Ordnung versehen. Sobald neue Daten keine neuen Kodes zweiter Ordnung mehr generieren, werden die gesammelten Daten noch vollständig

kodiert. Jedoch werden in diesem Fall keine weiteren Interviews geführt, um die Datenbasis zu erweitern. Eine Stagnierung der Anzahl Kodes zweiter Ordnung deutet darauf hin, dass eine Datensättigung erreicht wurde. Folglich wird bestehende Literatur herangezogen, um die Kodes zweiter Ordnung mit bereits untersuchten Konzepten zu stützen.

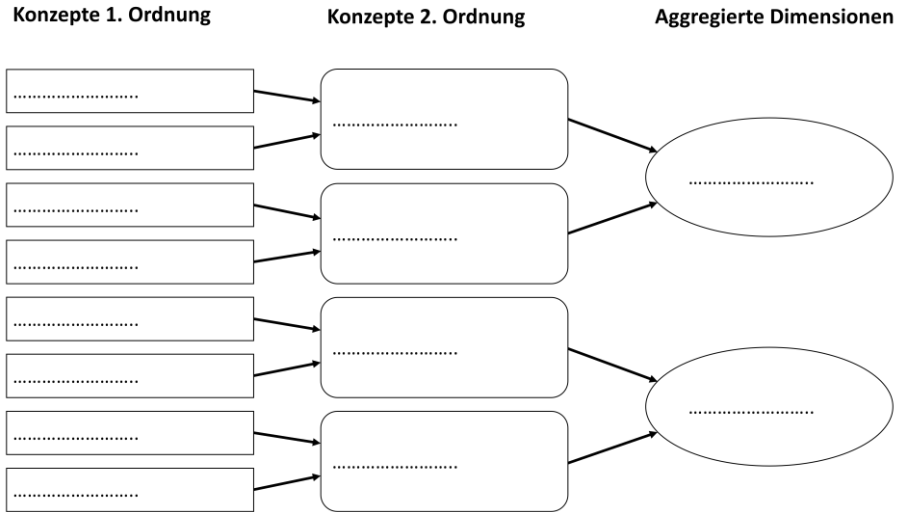


Abbildung 4: Datenstruktur, (eigene Darstellung, in Anlehnung an Corley und Gioia, 2004, S. 184)

Wie in Abbildung 4 illustriert lassen sich die Kodes zweiter Ordnung gem. Corley und Gioia (2004) zu aggregierten Dimensionen zusammenfassen. Da sich die Dissertation auf alltägliche Praktiken fokussiert, sind die Kodes erster Ordnung jedoch von mindestens so hoher Relevanz und werden im Kapitel der Resultate bereits in roher Form dargestellt.

## 5. Darstellung Resultate

### 5.1 Datenbasis

Fünf unternehmerische Persönlichkeiten wurden an insgesamt 15 Tagen begleitet. Währenddessen oder an nachfolgenden Tagen wurden 40 Interviews mit beteiligten Mitarbeitenden, den beschatteten unternehmerischen Persönlichkeiten, sowie teilweise mit deren Partnern oder Vorgesetzten durchgeführt, um eine 360 Grad Sicht zu erhalten. Diese Interviews weisen eine Dauer von einer bis 53 Minuten auf. Im Durchschnitt dauerte ein Interview 13.05 Minuten.

Im Rahmen der Einzelinterviews, welche losgelöst von einem Shadowing durchgeführt wurden, konnten 16 Interviewees befragt werden. Die Interviewlänge beträgt zwischen 29 und 83 Minuten. Im Durchschnitt dauerte ein Interview 51.08 Minuten.

Weder die Organisation noch die Mitglieder werden namentlich erwähnt. Das Ziel besteht nicht darin, sich auf einzelne Mitarbeitende zu fokussieren, sondern einen Raum zu schaffen, der Diskussion und Reflexion über erfreuliche und heikle zwischenmenschliche Interaktionen ermöglicht (Soila-Wadman, 2020). Die offenen Texte der Shadowings enthalten zahlreiche branchen- und firmenspezifische Informationen, die teilweise sehr persönlich sind und geschützt werden müssen. Deshalb wird diese Art von Informationen in der Darstellung der Resultate anonymisiert oder ersatzlos gestrichen.

Sämtliche offenen Texte des Job-Shadowings sowie alle 56 Interviewtranskripte liegen dem Referenten sowie dem Korreferenten dieser Dissertation vor. In Absprache mit den Betreuern wurde entschieden, die Rohdaten inkl. Kodierungen unter Verschluss zu halten, um die Anonymität der Interviewees und der Firmen gewährleisten zu können. Eine Anonymisierung, wie Diekmann (2007) sie empfiehlt, würde keinen ausreichenden Schutz für die Interviewees sowie die beschatteten Unternehmen bieten, weil in sämtlichen Dokumenten so viele Informationen über Projekte und verschiedene Arbeitgeber enthalten sind, dass man leicht auf eine Person oder ein Unternehmen zurückschliessen könnte. Die Interviewees haben zahlreiche, sehr heikle, intime und emotionale Geschichten erzählt und teilweise sogar Befürchtungen von arbeitsrechtlichen Konsequenzen geäußert, wenn die Geschichten mit ihnen in Verbindung gebracht werden könnten, weshalb der Persönlichkeits-

schutz unbedingt gewährleistet werden muss. Da einige Interviewees von Situationen bei verschiedenen Arbeitgebern berichtet haben, muss auch auf einen Verweis der Transkripte mit Zeilennummerierung abgesehen werden. Durch diesen Verzicht, einer Randomisierung der Geschichten innerhalb der Kategorien und der Eliminierung von Branchenhinweisen sowie Firmeninterna wird die Rückschliessbarkeit auf einzelne Personen verhindert. Stattdessen werden Zitate und Geschichten chronologisch von P1 bis P592 nummeriert. Die nummerierten Passagen werden in einem Übersetzungsfile den markierten Zitaten der Kodierungsfiles zugewiesen, so dass sämtliche Aussagen für Referent und Korreferent überprüfbar sind.

Die Auswertung der offenen Texte sowie der Interviewtranskripte förderte 199 Kodes erster Ordnung zu Tage. Diese wurden in 22 Kodes zweiter Ordnung und schlussendlich in fünf Kodes dritter Ordnung kategorisiert. Nicht alle Kodes liessen sich zu einer übergeordneten Ebene zuweisen und werden als solche gekennzeichnet am Ende der praktischen Ergebnisse präsentiert. Einige Textstellen liessen sich mehreren Kodes zuordnen. Textstellen, welche durch mehrere Kodes versehen wurden, werden in den praktischen Erkenntnissen im Abschnitt präsentiert, zu welchem sie am besten passen. Total wurden 810 Textstellen kodiert und mit 1198 Kodes versehen.

<b>Art der Daten</b>	<b>Anzahl/Details</b>
Dauer der Shadowings	15 Tage
Anzahl der Interviews	40
Durchschnittliche Dauer der Interviews	13.05 Minuten
Einzelinterviews	16
Durchschnittliche Dauer der Einzelinterviews	51.08 Minuten
Gesamtanzahl der kodierten Textstellen	810
Anwendung von Kodes	1198
Kategorien der Kodes	199 Kodes erster Ordnung, 22 Kodes zweiter Ordnung, 5 aggregierte Dimensionen

Tabelle 1: Übersicht der erhobenen Daten

## 5.2 Methodische Erkenntnisse

Gem. den Erkenntnissen von Czarniawska (2007) in Kapitel 4.3 sollte die Forscherin oder der Forscher nur beobachtend wirken, keinesfalls in Situationen eingreifen. Dies ist auch intuitiv gerechtfertigt, weil man die betrieblichen Geschehnisse wissenschaftlich nicht beeinflussen möchte. Jedoch gestaltet sich die Praxis hier anders. Auch gemeinsame Pausen mit dem eigenen Team gehören zum Arbeitsalltag der unternehmerischen Persönlichkeiten, wobei man als Forscher eingeladen werden kann, diesen ebenfalls beizuwohnen. Diese Einladung nimmt man gerne an, wobei oft ein reges Interesse am Grund der eigenen Anwesenheit und der zu untersuchenden Thematik oder gar an der Person des Forschers besteht. Vielfach entsteht nach wenigen Minuten ein Vertrauensverhältnis – sowohl mit den unternehmerischen Persönlichkeiten als auch mit den Mitarbeitenden. Vertrauen gepaart mit einer angenehmen Atmosphäre sind grosse Vorteile für die Datengewinnung, weil man sich als Forscher auf das Wesentliche konzentrieren kann und weil Unternehmensakteure sich auf diese Art wenig bis gar nicht gestört oder beobachtet fühlen. Entsprechend wird davon ausgegangen, dass sie sich dadurch sehr natürlich verhalten.

Teilweise ereignen sich lustige Gespräche zwischen Mitarbeitenden und der unternehmerischen Persönlichkeit, wobei auch der Blickkontakt zum Forscherteam gesucht wird. Manchmal kann man sich ein Lachen nicht verkneifen, was faktisch ein Eingriff in die Situation ist. Einige Personen scheinen sogar zu erwarten, dass wir mitlachen. Des Weiteren wird man als Masterstudentin und als Doktorand der HSG auch gelegentlich nach einer Meinung gefragt. Dies ist ein noch deutlicherer Eingriff in die Situation oder sogar die Unternehmung, welchen man dem Unternehmen im Sinne einer reziproken Verhaltensweise nicht verwehren möchte oder sollte. Eine Unternehmung hat während des Shadowings den Boden geputzt. Dies ist eine wöchentliche Aufgabe, die der ganzen Firma sehr am Herzen liegt. Sämtliche Teamleitungsmitglieder helfen dabei, um zu zeigen, dass sie sich für diese Arbeit nicht zu schade sind und um als Vorbild zu agieren. In dieser Situation war es schlicht unmöglich, nur zuzuschauen, auf die Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu achten und dabei noch Notizen zu machen – auch wenn die klassische Methodik so vorsehen würde. Wir entschieden uns dazu, proaktiv zu fragen, ob wir mithelfen sollen, was freudig angenommen wurde. So wurden wir zwar kurzzeitig selbst zu Organisationsakteuren, haben dies aber im vollen

Bewusstsein gemacht, um nicht als negativer Fremdkörper der Organisation wahrgenommen zu werden. Mitarbeitende auf allen Hierarchiestufen haben uns ein freudiges Lächeln geschenkt. Wir sind überzeugt, dass diese Freude auch die Gesprächsbereitschaft in den Interviews erhöht hat.

Es ist erstaunlich, wie schnell die unternehmerischen Persönlichkeiten dem Forscher vertrauen. Neben vielen Insiderinformationen, die man ohnehin schon aufsaugt, erzählen einige unternehmerische Persönlichkeiten auch in Pausen Geschichten über die Unternehmung, die sich in der Vergangenheit abgespielt haben. Oft geht es dabei um zwischenmenschliche Angelegenheiten. Weil es unmöglich ist, so schnell mitzuschreiben oder sich alle Informationen zu merken, ist es in solchen Situationen zu empfehlen, die Erlaubnis einzuholen, das Tonbandgerät mitlaufen zu lassen. Dabei können auch ad hoc Nachfragen gestellt werden, welche nicht vorbereitet wurden. Ein hoher Grad an Flexibilität und Offenheit für neue, unerwartete Situationen und Informationen ermöglichen ein reiches Potenzial für neue Erkenntnisse.

Geschlossene Fragen sind für die Ergründung von Geschichten so weit als möglich zu vermeiden. In Interviews hilft es jedoch oft, nach einem Moment der Stille eine sehr einfache, allenfalls geschlossene Frage zu stellen, um die Gesprächsfreude des Interviewees nochmals anzukurbeln. Meistens besteht die Resonanz aus einer offenen, ausführlichen Antwort, weshalb auch sehr trivial scheinende Fragen zielführend sein können.

Eines der insgesamt 56 Interviews startete unkonventionell. Statt dass ich das Gespräch eröffne und nach Erlaubnis der Tonaufzeichnung gebeten habe, hat sich die Mitarbeiterin sehr gefreut, dass wir nun Zeit hätten, um miteinander zu sprechen. Sie ist eine sehr nette und warmherzige Person und hat von verschiedenen Aspekten der Unternehmenskultur berichtet, noch bevor ich die erste Frage stellen konnte. Der Inhalt des Gesprächs deckte sich zu großen Teilen mit meiner Forschung, weshalb ich sie vor der ersten Nachfrage um Erlaubnis einer Tonaufnahme gebeten habe. Obwohl ich ihr Anonymität zugesichert habe, war sie sichtlich irritiert, hat aber zugestimmt. Nach weniger als einer Minute hat sie immer mehr gestockt und dann gesagt, dass sie so nicht sprechen könne. Ich habe mich entschuldigt, und die Tonaufnahme vor ihren Augen sofort unwiderruflich gelöscht, obwohl sie mich nicht darum gebeten hat. Ich durfte alles mitschreiben, was sie erzählt hat. Sie war nun wieder sichtlich entspannt.

Um tolle Erkenntnisse zu erlangen, sollte man im Rahmen einer Job-Shadings nicht blind der theoretischen Empfehlung der Methodik folgen, sondern in jeder Situation, die ausserordentlich erscheint, sein Fingerspitzengefühl walten lassen, um die Methodik allenfalls zu modifizieren, wenn der ursprüngliche Plan unpassend erscheint. Auch als Forscher darf man authentisch sein und über einen Witz der Unternehmensakteure lachen. Dies kann sogar einen Mehrwert für eine entspannte Atmosphäre und damit für eine stärkere Verbundenheit und ein besseres Vertrauensverhältnis generieren. Jedoch soll so ein Verhalten nicht gespielt werden, um das Vertrauen der Unternehmensakteure zu gewinnen – Menschen erkennen in den meisten Fällen sehr gut, ob Sympathie oder Humor authentisch ist oder vorgetäuscht wird (Fueglistaller, 2019).

### **5.3 Praktische Erkenntnisse**

Im folgenden Kapitel werden persönliche Eigenschaften von Führungskräften umschrieben, sowie Geschichten erzählt, welche von den Interviewees der beiden Datenbasen ästhetisch wahrgenommen wurden. Die Kapitel der dritten Ebene bezeichnen jeweils Codes dritter Ordnung, die Kapitel der vierten Ebene die Codes zweiter Ordnung und die fetten Titel ohne Kapitelnummerierung bezeichnen die Codes erster Ordnung. Wichtig anzumerken ist hierbei, dass den Codes erster Ordnung eine zentralere Bedeutung zukommt als den Codes dritter Ordnung, welche lediglich zwecks einer Strukturierung erarbeitet wurden.

Einige Geschichten enthalten spezifische Gefühle, die in den Interviewees ausgelöst wurden. Dies ist jedoch nicht durchgehend der Fall. Auch wenn Gefühle nicht explizit erwähnt sind, beinhalten sämtliche geschilderte Situationen dieses Kapitels Handlungen oder Worte, welche Mitarbeitende berührt haben.

Um möglichst nahe an den originalen Erlebnissen der Interviewees zu bleiben, werden viele direkte Zitate verwendet. Diese werden inkl. aller Facetten, also bspw. Kraftausdrücken wiedergegeben, um die Kraft und Wirkung der ästhetischen Komponenten ungefiltert darzustellen.

Die nachfolgende Abbildung bietet einen Überblick aller Codes zweiter und dritter Ordnung (aggregierte Dimensionen). Eine Erweiterung samt allen Codes erster Ordnung ist als Tabelle im Anhang zu finden.

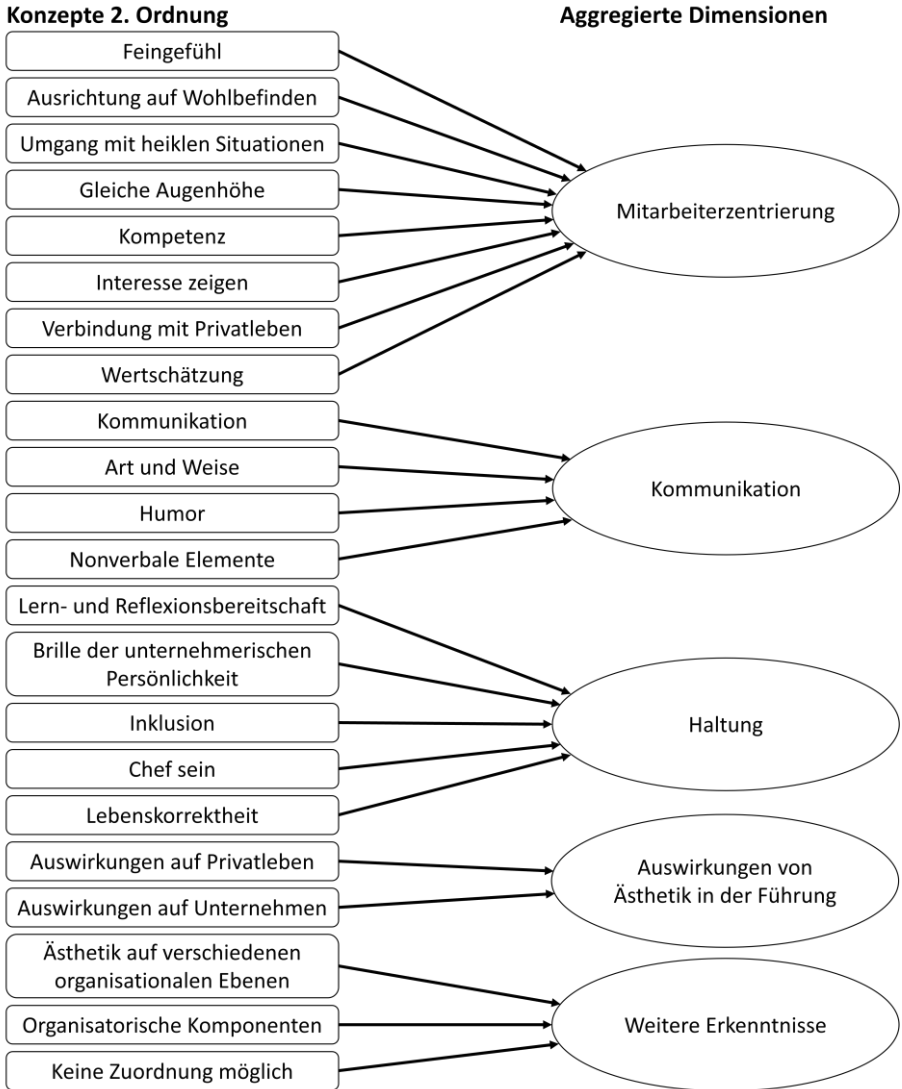


Abbildung 5: Konzepte 2. Ordnung und aggregierte Dimensionen (eigene Darstellung)

## **5.3.1 Mitarbeiterzentrierung**

### **5.3.1.1 Feingefühl**

#### **Aktivierete Sinne**

Verschiedene Führungskräfte einer Firma legen besonderen Wert darauf, die Körpersprache ihrer Mitarbeitenden zu lesen. Wenn sie merken, dass ein Mitarbeiter einen schlechten Tag hat, sind sie darauf bedacht, vorsichtig mit ihm umzugehen oder ihre Hilfe anzubieten. (P1-P2) Ein Mitarbeiter berichtet davon, dass er private Probleme hatte. Bevor er die Schwierigkeiten in der Firma angesprochen hat, wurden diese erkannt und sie haben ein Gespräch mit ihm gesucht, was von ihm geschätzt wurde. (P3)

#### **Empathie**

Aufgrund der gesammelten Daten lässt sich Empathie in zwei Subkategorien unterteilen: Man kann einen Umstand oder eine Situation durch die Aktivierung der Sinne selbst analysieren und versuchen, sich in das Gesprächsgegenüber mit seinen Gefühlen hineinzusetzen (P4-P9). Die zweite Subkategorie setzt die erste voraus. Dabei wird das Gespräch mit den jeweiligen Mitarbeitenden gesucht, wobei im Sinne einer Offerte gefragt wird, wie es dem Mitarbeitenden geht und wie man ihm helfen kann (P10-P13).

#### **Verständnis**

Wenn eine Mitarbeiterin merkt, dass ihr Vorgesetzter sie und ihren Standpunkt in einem Gespräch versteht, empfindet sie das Gespräch als angenehm. «Wenn ich das Gefühl habe, ich laufe gegen die Windmühle, war es kein cooles Gespräch.» (P14) Dass sie angenommen wird und sogar Unterstützung für ihre Anliegen erhält, ist für sie ein Indiz dafür, dass er sie verstanden hat (P15). In einer prekären Situation mit ihrem Vorgesetzten hat sein nichtvorhandenes Verständnis und der damit verbundene, ausgeübte Druck sogar zu Bauchschmerzen der Interviewee geführt (P16).

#### **Situationsbedingte Reaktion**

Zwei Unternehmer reflektieren häufig darüber, wie sie ihre Worte und Handlungen auf eine spezifische Situation anpassen können. Um die Situation

samt Gegebenheiten zu erfassen und danach angemessen darauf zu reagieren, ist *zuhören* unabdingbar. (P17-P20)

### **Taktgefühl**

Taktgefühl könnte als angewandte Handlung der *Empathie* betrachtet werden. So beschwerten sich zwei Mitarbeiterinnen über schlechte Gemütszustände, die samt Körpersignalen von ihren Vorgesetzten offensichtlich ignoriert wurden. In den darauffolgenden Aussagen vermissen die Interviewees ein angemessenes Taktgefühl der Vorgesetzten (P21-P22). Eine Mitarbeiterin berichtet über das Weihnachtsessen mit ihrem Team, an welchem ihr Chef zu ihr gesagt hat, dass die beiden schon viel miteinander erlebt haben. Sie hat in diesem Moment an den Tod einer verstorbenen Mitarbeiterin gedacht: «Nach dem kommt lange einfach nichts.» Er hätte dann geäußert, dass jemand eine Woche ausgefallen sei und er dessen Arbeit übernehmen musste. Die Interviewee war fassungslos: «Dass er mehr Stunden als sonst arbeiten musste, war für ihn schlimmer als der Tod einer engen Mitarbeiterin. ... Das werde ich nie mehr vergessen.» (P23)

### **Nachtreten**

Zahlreiche erfolgreich abgeschlossene Projekte durfte sich eine Mitarbeiterin bereits anrechnen lassen. Bei einem gemeinsamen Vorhaben mit ihrer Vorgesetzten hatte sie jedoch grosse Mühe, weil ihr die fachlichen Kompetenzen dazu gefehlt haben. Sie hat ihre Vorgesetzte darüber informiert, dass sie deswegen nun daran zweifeln würde, ob sie die richtige Mitarbeiterin für diesen Job sei und dass sie Bedenken hat, ob ihre Vorgesetzte bereuen würde, dass sie sie eingestellt hat. Ihre Chefin hat die Krise erkannt, jedoch geantwortet, dass sie schon bei der Einstellung gewusst hat, dass die Mitarbeiterin diese Kompetenzen nicht mitbringen würde. Der Mitarbeiterin ist enttäuscht: «In dem Moment, in dem du an einem Tiefpunkt bist, willst du ja nicht, dass jemand noch draufhaut, sondern du willst, dass jemand dir eine Hand gibt und sagt: 'Komm, ich helfe dir aufzustehen.' Ich lag schon auf dem Boden und sie hat nochmal kurz nachgetreten.» Der Mitarbeiterin kommen während des Interviews die Tränen. (P24-P25)

## **Authentizität**

Ästhetisch wahrgenommene Handlungen der positiven Art bedingen auch eine wahrgenommene Authentizität. Eine Mitarbeiterin rief nach einer ärztlichen Untersuchung ihren Vorgesetzten an, um ihn darüber zu informieren, dass sie aufgrund einer ernsthaften Diagnose eine längere, aber unbestimmte Zeit ausfallen wird. Er hätte sein Beileid geäußert, jedoch hat sie gespürt, dass er vor allem enttäuscht ist, dass die Mitarbeiterin ausfällt. Sie hat dies an seinem Unterton bemerkt. «Du merkst, egal in welcher Situation, ob jemand wirklich Mitgefühl hat und ob er es ehrlich meint.» (P26) Ein weiterer Angestellter fügt an: «Wenn er dich fragt, wie das Wochenende war und du sagst: 'Ich habe Fussball gespielt', ob er dann ehrlich wissen will: 'Wie war es?' Das merkst du.» (P27) Eine Mitarbeiterin äussert allgemein: «Vor allem wenn du noch feinere Fühler hast, wenn du Erfahrungen gemacht hast, dann siehst und merkst du Sachen. Dann merkst du, ob es ein Vorgesetzter ernst meint und vertritt er wirklich das, was er sagt.» (P28) Der Vorgesetzte einer anderen Mitarbeiterin entschuldigte sich nach einem schwerwiegenden Missverständnis, weswegen sich die Interviewee bereits im Bewerbungsverfahren bei anderen Firmen befand. Die ehrliche und authentische Art und Weise, dass er nie wollte, dass sein Feedback derart schlechte Gefühle in ihr auslöst, wurde von der Interviewee sehr positiv aufgenommen. (P29)

### **5.3.1.2 Ausrichtung auf Wohlbefinden**

#### **Teamevent**

Teamevents können bei Mitarbeitenden sowohl auf geschäftlicher (P30) wie auch auf privater Ebene (P31) positive Gefühle auslösen. Ein Geschäftsführer und der Lehrlingsverantwortliche gehen einmal pro Jahr mit den Lehrlingen zum Bowling. Diese löst bei den Lehrlingen grosse Freude aus. Auch der Umstand, dass die Person, die den Geschäftsführerposten bekleidet, daran teilnimmt, scheint von zentraler Bedeutung zu sein. (P32)

#### **Wohlbefinden im Privatleben**

Einem Unternehmer ist bewusst, dass seine Mitarbeiterin Mühe damit bekundet, die ihr zur Verfügung stehenden Urlaubstage zu beziehen. Deshalb spricht er ihr gut zu, dass sie kein schlechtes Gewissen haben müsse, wenn

sie nicht in allen Meetings dabei sein kann. Er erkundigt sich jeweils nach mehreren bezogenen Urlaubstagen, wie die freien Tage für sie waren. «Dann strahlt sie jeweils wie ein Maienkäfer. Das heisst, im Herz ist sie erfüllt, dass sie es gemacht hat, aber gegenüber der Firma hat sie ein schlechtes Gewissen.» Die Aussage wird von der Mitarbeiterin bestätigt. (P33)

### **Wohlbefinden am Arbeitsplatz**

Dem Unternehmer, welchem es so wichtig ist, seine Mitarbeitenden wertzuschätzen, merkt an, dass wir unsere Grundbedürfnisse wie Nahrung und eine warme Wohnung decken wollen. Jedoch sei das nicht die Kür des Lebens. Er vergleicht die Kür des Lebens am Arbeitsplatz mit einer privaten Beziehung: «Wenn du abends nach Hause kommst und ihr ein Kompliment machst und ihr Wärme gibst oder ein Zeichen von Anerkennung, das brauchen wir. Unsere Seele und unser Herz gehen weiter als nur das Rationale. Darum glaube ich, sind so kleine Zeichen etwas Schönes, die jedem von uns guttun.» (P34)

### **Angst nehmen**

Eine Mitarbeiterin hat innerhalb der Abteilung einen neuen Aufgabenbereich erhalten. Sie hatte grossen Respekt davor und dass sie Fehler begehen wird. Nach einer Woche wurde sie von ihrer Vorgesetzten gefragt, wie es ihr ginge. Die Mitarbeiterin entgegnete, dass sie ihr Bestes gebe und dass das Team sehr hilfsbereit sei. Die Vorgesetzte beruhigte sie: «Weisst du, XY, du bist nur ein Mensch. Es können Fehler passieren. Gib einfach dein Bestes, und wenn ich dir irgendwie helfen kann, bin ich da für dich.» Die Interviewee schwärmt, dass dadurch der Druck von ihr abgefallen sei – für die ganze weitere Arbeit. (P35)

### **Atmosphäre**

Verschiedene Faktoren, die auch einzelne Kodes dieser Dissertation darstellen, können eine angenehme Atmosphäre am Arbeitsplatz erzeugen, bspw. Nahbarkeit (P36) und gute Laune des Chefs (P37), ein ruhiger, angenehmer Ton (P38), wenn Mitarbeitende sich ernst genommen fühlen (P39) und wenn man gemeinsam lachen kann (P40-P42).

## **Vermittlung Selbstwertgefühl**

Durch die häufige Äusserung von positivem Feedback ihres Vorgesetzten wird einer Angestellten das Gefühl vermittelt, dass sie am richtigen Ort sei, die richtige Rolle und die notwendigen Fähigkeiten habe, die sie für ihren Job braucht (P43). Ein weiterer Mitarbeiter musste aufgrund eines Personalausfalls spontan einspringen. Die Aufgabe bestand darin, Konzepte innerhalb der Unternehmung zu präsentieren und zu verkaufen. Aufgrund der Dringlichkeit konnte er nicht eingearbeitet werden und hat nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt. Zu einem späteren Zeitpunkt hat sich ein Geschäftsleitungsmitglied die eine Präsentation des Interviewees angeschaut. Dieser war immer noch sehr unsicher, weil er nie ein Training dafür absolvieren konnte. Nach der Präsentation hat der Vorgesetzte dem Interviewee mit der Hand auf die Schulter geklopft und ihm versichert, dass er sehr zufrieden mit ihm ist. Das positive Feedback hat den Angestellten beflügelt und ermutigt, genauso weiterzumachen. (P44) Eine Mitarbeiterin hat durch das Vertrauen ihres Vorgesetzten ein grösseres Selbstbewusstsein entwickelt: «Wenn er mir das zutraut, hat es ja auch einen Grund, dass man mir das zutrauen kann.» (P45)

## **Sicherheit geben**

Die ambitionierte Mitarbeiterin durfte bereits im Alter von 20 Jahren einen Event mit 700 Personen moderieren. Sie hatte grossen Respekt davor und hat ihren Chef gefragt, was passieren würde, wenn sie so nervös wird, dass sie ihren Text vergessen würde. Er hat dies sehr ernst genommen und ihr einen Moderationskollegen zur Seite gestellt. Da auch bei ihm die Nervosität auftreten könnte, haben beide auch die Texte des jeweils anderen gelernt, sodass sie im Zweifelsfall hätten einspringen können. Dies hat ihr Sicherheit vermittelt. (P46) Eine weitere Interviewee betont, dass es ihr wichtig sei, regelmässig einen Austausch zu ihrem Vorgesetzten zu pflegen – vor allem in Situationen, in denen sie nicht sicher ist, ob sie auf dem richtigen Weg ist. Wenn sie seine Meinung abgeholt hat, fühlt sie sich bestärkt, weil sie weiss, dass ihr Chef einverstanden ist. (P47) «Es gibt mir einfach ein gutes Gefühl, wenn ich weiss, dass wir aligned sind.» (P48)

### **Auflockerung bei Nervosität**

Ein Interviewee berichtet von seinem Bewerbungsgespräch. Er war äusserst nervös. Einer der beiden Geschäftsleitungsmitglieder, die das Gespräch mit dem Bewerber geführt haben, hat ihm geholfen, indem er in unangenehmen Momenten des Schweigens einen Witz erzählte oder Informationen über die Unternehmung erläuterte. Auch der Geschäftsführer hat die Nervosität des Bewerbers erkannt. Infolgedessen hat er ihm Fragen gestellt, die er gut beantworten konnte und ihm damit ein wenig Luft gegeben. Der Bewerber hat dies als angenehm empfunden, wodurch sich das Gespräch lockerer gestaltete. (P49-P50)

### **Besuch ankünden**

Statt im Sinne einer Kontrolle die verschiedenen Baustellen anzufahren, kündigt ein Unternehmer seinen Mitarbeitenden jeden Morgen an, wem er einen Besuch abstatten wird. Beim Besuch und der gemeinsamen Besichtigung können Fragen geklärt werden. Damit vermittelt er ihnen eine innere Sicherheit. (P51)

### **Freude nehmen**

Am Tag nach der Abschlussfeier ihrer Berufslehre hat die Interviewee die Kasse in ihrer Filiale abgerechnet. Aufgrund eines Verkaufsabschlusses eines Produkts, der effektiv nie stattgefunden hat, resultierte eine Differenz im Kassenabschluss. Die Interviewee kannte den Grund der Differenz zu diesem Zeitpunkt noch nicht und hat eine Notiz geschrieben, sodass der Grund am nächsten Tag gesucht werden kann. Am nächsten Tag ist eine Mitarbeiterin zur Arbeit gekommen und hat der Interviewee zum hervorragenden Lehrabschluss gratuliert. Sogleich ist die Chefin dazugestossen und hat gesagt: «Ja, sie war mega gut, aber sie kann die Kasse nicht machen und nicht arbeiten.» Die Lehrabgängerin erzählt: «Ich war einfach enttäuscht, weil sie mir die Freude weggenommen hat vom Lob, das mir die andere gegeben hat. Ich habe mich zuerst mega gut gefühlt und sie hat das kaputt gemacht. Sie hat mir den Moment genommen, weil ich werde den Moment nicht mehr haben. Ich werde keine Lehre mehr abschliessen.» (P52)

### **Gefühl geben, etwas falsch gemacht zu haben**

Eine Mitarbeiterin berichtet, dass ihr ehemaliger Vorgesetzter ihr regelmässig das Gefühl gab, dass sie etwas falsch gemacht hat, obwohl dies nicht der Fall war – im Gegenteil: er hat sich pietätslos verhalten und wollte den eigenen Fehler auf die Interviewee abwälzen. Der geschilderte Vorfall war nicht der erste dieser Art, sondern die Spitze des Eisberges. Die Angestellte war so wütend, dass sie eine E-Mail mit den Vorkommnissen verfasst hat, die für die gesamte Geschäftsleitung der Unternehmung bestimmt war. Darin hat sie ihre Trauer geäußert, dass ihr Vorgesetzter mit seinen persönlichen Eigenschaften überhaupt jemals eingestellt wurde. (P53)

### **Sklaventreiberarbeit**

Der Aufgabenkatalog einer Interviewee bestand unter anderem darin, in einer Produktionsstätte an den Mitarbeitenden vorbeizulaufen, zu prüfen, ob jemand etwas falsch macht, dies aufzuschreiben und das Protokoll abends im Büro abzugeben. Sie ist sich dabei vorgekommen wie eine moderne Sklaventreiberin und hatte beim Einschlafen und beim Aufwachen Magenschmerzen. Diesen zwischenmenschlichen Umgang konnte sie nicht mit ihrem Gewissen vereinbaren und hat stattdessen die Mitarbeitenden, die einen Fehler gemacht haben, darauf aufmerksam gemacht und sie um eine Korrektur gebeten. Weil dies jedoch nicht mit der Führungsphilosophie der Unternehmung übereinstimmte, hat die Interviewee nach zwei Wochen ihre Kündigung eingegeben. (P54-P55)

### **Wohlbefinden in Abwesenheit von Mitarbeitenden**

In Vorbereitung auf eine Teamsitzung bittet eine Mitarbeiterin ihren Vorgesetzten darum, einen Kollegen als Stellvertretung für sich zu schicken. Der Chef willigt ein, bittet sie aber, die Sitzungsteilnehmer zu informieren, wer dieser Arbeitskollege sei. Es sei ansonsten mühsam für diesen, wenn die anderen ihn fragen würden, wer er sei und warum er an dieser Sitzung teilnehmen würde. (P56)

Im Rahmen einer Spendensammlung hatte der Vertreter eines Vereins einen Antrag für 100 CHF bei einer Unternehmung gestellt. Dieser wurde von der

Marketingabteilung abgelehnt. Danach stellte er dieselbe Anfrage an die Teamleitung vom Marketing und schlussendlich an den CEO. Gleichzeitig hat er eine junge Sachbearbeiterin am Telefon stark unter Druck gesetzt. Als dies dem Unternehmer zu Ohren gekommen ist, hat er einen Termin mit dem Vereinsvertreter vereinbart, um ihm klarzumachen, dass man so nicht mit Leuten umgehen darf. (P57)

### **5.3.1.3 Umgang mit heiklen Situationen**

#### **Offen über Kritik sprechen können**

Eine Befragte bemängelt, dass die Wahrheit nicht in jedem Betrieb gewünscht sei. Verbesserungsvorschläge an Prozessen oder Abläufen seien prinzipiell unerwünscht. Es werde erwartet, dass man mit dem Strom schwimme, was sie traurig stimmt. (P58)

#### **Umgang mit Kritik an unternehmerischer Persönlichkeit**

Zwei Interviewees fühlen sich im Arbeitsalltag sehr wohl, weil sie Kritik an der unternehmerischen Persönlichkeit ohne Befürchtung negativer Konsequenzen äussern und dann im Gespräch eine Lösung suchen können (P59-P60). Dass der Vorgesetzte nicht mit konstruktiver Kritik an seiner Person umgehen kann, stört eine Interviewee. Er beginne in diesen Fällen mit anderen Themen zu kontern, woraufhin die Mitarbeiterin resigniert und das Gespräch so schnell wie möglich beenden möchte. (P61) Dagegen berichtet eine andere Mitarbeiterin von ihrer Vorgesetzten, die ihren Fehler aufgrund nonverbaler Signale der Mitarbeiterin selbst bemerkt und darauf reagiert hat: Die Teamleiterin sei eine sehr hektische Person. Die beiden waren in zwei aneinander angrenzenden Büros und die Teamleiterin hat immer: «Hey, XY!» geschrien. Die Mitarbeiterin hat sich sehr darüber genervt, weil sie teilweise auch am Telefon war oder anderweitig unterbrochen wurde. Sie hatte nicht den Mut, dies anzusprechen. Als die Chefin zum wiederholten Male «Hey, XY!» geschrien hat, hat die Angestellte gedacht: «Das geht so nicht. Ich bin an etwas dran.» Trotz dieses Verhaltens beschreibt die Angestellte ihre Chefin als sehr feinfühlig und diese hätte ihr angemerkt, dass sie genervt sei. Unmittelbar hat sie die Mitarbeiterin darum gebeten, sich zusammzusetzen und eine Lösung zu suchen. Die Mitarbeiterin war sehr gerührt, weil sie die Reaktion ihrer

Teamleiterin als so stark empfand: «Das habe ich bis heute nicht vergessen. Und ganz lustig war, dass sie sich dann ein Schild auf ihrem Schreibtisch aufgestellt hat: 'Bitte nicht schreien.'» Die Mitarbeiterin war erleichtert und froh, dass sie sich nicht um das Problem kümmern musste, weil sie sich aufgrund der Hierarchie nicht getraut hätte. (P62-P63)

### **Umgang mit Meinungsverschiedenheit**

Die selbstverständliche Wertschätzung, welche ein Unternehmer seinen Mitarbeitenden entgegenbringt, beeindruckt eine Angestellte, mitunter seine Offenheit für Veränderungen und Kritik. So sei er bspw. offen, sein Mindset zu ändern, wenn ihm schlüssig eine andere Denkhaltung offenbart wird. (P64)

Auf einer Baustelle wird der Mitarbeiter vom Teamleiter über den Kundenauftrag instruiert. Dieser möchte aber nicht nur den Auftrag ausführen, sondern auch noch zwei unschöne Stellen an einer Wand ausbessern. Der Teamleiter zweifelt an der Machbarkeit, fragt den Mitarbeiter aber, ob er das könne. Dieser bejaht und der Teamleiter stimmt zu, die Extrameile zu gehen. (P65) Zu diesem Zeitpunkt konnte nicht erwartet werden, dass die Auftraggeberin für den Zusatzaufwand bezahlt, weil sie dieser nie offeriert wurde. Jedoch erhält die Firma zahlreiche Aufträge aufgrund ihrer Bekanntheit für qualitativ hochstehende Arbeit, womit die kleine Extrameile auch aus einem ökonomischen Blickwinkel gerechtfertigt werden kann.

### **Umgang mit Krisen**

Vor allem in Krisensituationen zeigen sich gem. einer Interviewee auch die negativen Charaktereigenschaften. Sie berichtet, dass sie und ihre Firma diesbezüglich schon viel zusammen erlebt haben und immer gestärkt aus den Situationen gegangen sind. Sie lobt ihren Chef, weil dieser in Krisensituationen ruhig bleibt und nicht damit beginnt, auf die Leute zu schiessen, weil er selbst unter Druck steht – im Gegenteil: er sieht immer das Positive beim Menschen. (P66)

## **Umgang mit Stress**

Ein Interviewee war Projektleiter und musste seinem Chef die Umsatzzahlen seines Projektes liefern, weil dies Teil einer Präsentation seines Chefs war. Der Vorgesetzte war «richtig heftig gestresst. Er musste in 15 Minuten eine Präsentation halten und er hat mir gesagt: 'Gib mir die Zahl!」 Der Projektleiter entgegnete, dass er kurz nachschauen müsse. Daraufhin wurde er angeschrien: «Gib mir eine Zahl, du bist der Projektleiter! Sag es mir einfach!」 Dabei klatscht der Vorgesetzte mit der Handoberfläche in seine andere Handfläche. Das Setting des Grossraumbüros hat die Situation für den Projektleiter noch verschlimmert. Der Vorgesetzte hat so laut geschrien, dass es das ganze Büro gehört hat. Zur Lösung der Situation hat das Verhalten des Vorgesetzten auch nicht beigetragen. Der Projektleiter war überrascht, geriet dadurch aus der Fassung, hat sich emotional sofort von ihm distanziert und gedacht: «Weisst du was, mach es doch selbst.» (P67)

## **Umgang mit Überforderung der Mitarbeitenden**

Einige Mitarbeitende leiden darunter, dass sie bei Überforderung allein gelassen werden (P68-P71). Eine Mitarbeiterin hat ihre Sorgen gegenüber ihrer Vorgesetzten mehrfach geäußert. Letztere hat jedoch nicht darauf reagiert, sondern hat lediglich am geforderten Output festgehalten. Die Interviewee resümiert: «Das war die dunkelste Woche meines Lebens.» (P72)

## **Umgang mit Fehlern**

Der Mitarbeiter einer Firma im Baugewerbe musste seinen Führerschein, den er aufgrund seines Berufs benötigt, aufgrund von Trunkenheit am Steuer abgeben, was ihm selbst peinlich ist. Sein Vorgesetzter reagiert sehr gelassen darauf, weil ihm sofort bewusst war, dass es keinen Mehrwert bringen würde, wenn er ihn auch noch massregeln oder fragen würde, warum das passiert sei. (P73). Vorgesetzte realisieren teilweise, dass Mitarbeitende auch zu streng zu sich selbst sein können (P74) weil Fehler menschlich sind: «Ich versuche das ein wenig zu mindern. Dass man mit sich lieber wird.» (P75). Ein Unternehmer lebt dieses Mindset sogar selbst vor: «Was meinst du, was ich schon eins Fehler gemacht habe, und ich lasse das feiern, das dürfen die

Leute doch feiern, der Chef hat total versagt! Warum soll ich das verstecken? Es gibt keinen Grund. Sie sollen wissen, dass ich das nicht kann.» (P76)

Fehler sollen jedoch nicht per se zelebriert oder kleingeredet werden. Ein Unternehmer muss Fehler im Sinne einer Verbesserung hin und wieder mit seinen Mitarbeitenden besprechen: «Aber ich muss es anständig sagen, denn auch er ist ein Mensch und kein Trottel.» Dieser Umgang mit Fehlern wird von Mitarbeitenden als angenehm empfunden. Durch solch eine Fehlerkultur können negative Gefühle gar nicht erst aufkommen. (P77) Eine Angestellte schätzt insbesondere, dass ihr Vorgesetzter ihr bei Fehlern weder ihre Kompetenzen in Frage stellt, noch dass er ihr Gefühl gibt, dass dies einem Weltuntergang gleichkäme (P78).

### **Umgang mit Krankheit**

Eine Angestellte berichtet davon, dass sie mit 39.5 Grad Fieber zu Hause im Bett lag. Sie fühlte sich sehr schwach, wobei sie beim nächsten Meeting gefragt wurde, ob sie in der Zwischenzeit nicht gearbeitet hätte. Sie entgegnete, dass sie doch mit hohem Fieber im Bett lag. Der Chef hat erneut geäußert, dass er erwartet hätte, dass sie dennoch Mails beantworten würde. Diese Aussage hat bei der Mitarbeiterin einen Druck ausgelöst: «Da habe ich gedacht: ‘Geht’s eigentlich noch?’ Das hat mich einfach genervt. Brutal. ... Wenn dann so ein Satz kommt, dann tut mir das weh.» (P79)

### **Umgang mit unzureichender Integrität von Mitarbeitenden**

Ein Unternehmer ist der festen Überzeugung, dass das Leben ein Geschenk ist und dass wir uns privat wie auch beruflich nicht zu viel mit negativen, sondern mit positiven Energien auseinandersetzen sollten. Deshalb möchte er ehrliche, fleissige Personen in seinem Team haben. Es könne durchaus vorkommen, dass diese mal ein Tief haben oder dass man eine schwächere Person mitziehen müsse – dies sei alles in Ordnung. Wenn einzelne Mitarbeitende jedoch unehrlich oder nicht sauber<sup>6</sup> sind, möchte er diese identifizieren: «nachher müssen wir herausfinden, können wir die ändern oder kannst du sie

---

<sup>6</sup> Nicht sauber im Sinne der Integrität

nicht ändern, und sonst musst du dich auch trennen. Weil sonst verseucht das etwas.» (P80)<sup>7</sup>

### **Umgang mit Mobbing**

Ein Unternehmer erzählt mir von einer Situation, bei welchem er Mobbing in einer seiner Filialen beobachtet hat. Ein junger Mitarbeiter wurde andauernd von seinen Teamkollegen inkl. Teamleiter blossgestellt. Man kann nur erahnen, wie sich der gemobbte Mitarbeiter gefühlt haben muss. Der Unternehmer forderte sogleich vom Filialleiter: «'Entweder entlässt du den Teamleiter und sonst mache ich es.' Wenn du dann dieses Arschloch nicht entsorgst...» (P81) Jedoch wurden auch zwei negative Geschichten über Mobbing berichtet. Ein Teamleiter berichtet von einem ehemaligen Arbeitskollegen, der sich am Wochenende als Frau verkleidet hat. Er stellt klar, dass ihn die privaten Angelegenheiten nichts angehen würden, sowie dass diese keinerlei Einfluss auf die fachlichen Kompetenzen des Betroffenen hätten. Ein Mitarbeiter hat herausgefunden, dass der Betroffene am Wochenende eine sie war. Danach haben ihn verschiedene Angestellte namentlich gegrüsst, während sie ein Kussgeräusch in der Mitte seines Namens gemacht haben. Dies dauerte an, bis er die Firma aufgrund des Mobbings verliess. (P82)

Auf die andere Geschichte wird in der Kategorie *Intervention* eingegangen, wobei sie auch sehr gut hier oder in der nachfolgenden Kategorie genannt werden könnte.

### **Umgang mit Stotterern**

Der Teamleiter führt gemeinsam mit der HR-Mitarbeiterin ein Bewerbungsgespräch. Der Bewerber hat die beiden durch seinen CV auf der schriftlichen Ebene bereits überzeugt. Nun bemerken sie, dass er stottert. Sie hören ihm weiter zu, ohne eine Bemerkung dazu zu äussern. Dennoch beginnt er damit, sich für sein Stottern zu rechtfertigen. Der Teamleiter greift sofort ein, indem

---

<sup>7</sup> Diese Haltung beeinflusst das Wohlergehen der Mitarbeitenden nicht in der direkten Interaktion, jedoch scheint es zentral, dass der Unternehmer im Hintergrund Wert auf ein ästhetisches Miteinander legt.

er ihm klarmacht, dass das nichts mit seinen Fähigkeiten als Fachkraft zu tun hat. Nach einem gelungenen Gespräch folgt in dieser Firma ein Rundgang mit dem jeweiligen Bewerber. Zu jenem Zeitpunkt war dieser schon viel entspannter. «Es waren Welten, verglichen mit der Anfangssituation.» Dies kam vermutlich auch daher, dass der Teamleiter dem Bewerber auf dem Rundgang nochmals die Sicherheit vermittelt hat, dass dies kein Kriterium dafür sei, ob er eingestellt würde oder nicht und dass er ja über das erforderliche Knowhow verfüge. Der Mitarbeiter ist nun seit über zehn Jahren in dieser Firma angestellt und beide Parteien sind glücklich darüber. (P83)

#### **5.3.1.4 gleiche Augenhöhe**

##### **Gleiche Augenhöhe**

Sich auf derselben Augenhöhe mit seinen Mitarbeitenden zu zeigen, scheint eine äusserst wichtige Komponente der Ästhetik in der Führung zu sein. Insgesamt wurde dieser Kode 44 mal verwendet. Dass man sich auf derselben Augenhöhe befindet, kann auch nonverbal geäussert werden. Ein Unternehmer kümmert sich während eines Meetings selbst um ein technisches Problem mit dem Bildschirm (P84). Ein anderer Unternehmer schenkt seiner Meetingpartnerin ein Glas Mineralwasser ein, was von dieser registriert und geschätzt wird (P85).

Eine Mitarbeiterin ist beeindruckt von ihrem Vorgesetzten: «Das finde ich gerade für einen Geschäftsführer, der das schon so lange macht, sehr beeindruckend. Dass er uns alle auf einer Augenhöhe anschaut und nicht: 'Ich bin der CEO und du hast zu liefern.'» (P86) Eine Ebene derselben Augenhöhe schafft eine lockere Atmosphäre, in der man auch miteinander lachen kann: «Das ist schön. Es ist nicht so Chef-Arbeiter-Verhältnis mit ihm». (P87) Auch ein Meinungsaustausch durch ein offenes Ohr gehört zur gleichen Augenhöhe und wird von Mitarbeitenden geschätzt (P88). Für einen Mitarbeiter äussert sich die gleiche Augenhöhe darin, ob er sich überlegen muss, wie er eine Äusserung formulieren muss, oder ob er komplett ehrlich sein kann. Für ihn ist es angenehm, wenn er sich Peers, Unterstellten und Vorgesetzten gegenüber genau gleich verhalten kann und dass er auch komplett ehrliches Feedback von allen erhält. (P89) Ein weiterer Mitarbeiter bezeichnet dies als Nähe und Wärme, welche Vorgesetzte gegenüber den Mitarbeitenden zulassen (P90).

Dies beeinflusse die Verbindung zum Vorgesetzten. Demgegenüber wird eine Behandlung von oben herab als äusserst unangenehm empfunden (P91). In einer Interviewee hat dieser Umgang von oben herab sehr viel Selbstzweifel ausgelöst, weil sie gedacht hat, sie müsse die Augenhöhe selbst erklimmen (P92).

Gelebte, gleiche Augenhöhe kann sich auch in der Kultur einer Unternehmung verankern. Einige Angestellte haben mit dem Verwaltungsrat der Firma gesprochen und den CEO in Schutz genommen. Sie baten den VR darum, behutsam mit dem CEO umzugehen, weil er es «streng hatte». Der CEO ist beeindruckt: «Das können die einem VR sagen, Sachbearbeiter! 'Seid lieb zu XY, er hat eine sehr schwierige Zeit hinter sich.' Das ist für mich Kultur. Das ist so cool!» (P93) Ein anderer Unternehmer propagiert diese Kultur gezielt. Wenn Putzpersonal durch die Firma läuft und er sieht, dass Kader dieses Personal nicht grüsst, wird er «stinkesauer». (P94) Er scheint bei jedem Menschen etwas Positives zu sehen. Dass ein ehemaliges Kadermitglied den Mitarbeitenden zu erkennen gab, dass sie weniger intelligent sind, findet der Unternehmer gefährlich und hat ihm deswegen schlussendlich gekündigt. «Ich glaube, es gibt viele Menschen, die unterschiedliche Stärken haben, die sich vielleicht nicht so artikulieren können. Oder nicht so gut im Rechnen sind, dafür sind sie extrem fleissig oder vielleicht auch lustig, was für die Gesamtsache auch wieder wichtig ist.» (P95)

### **Nichts Besseres sein**

Indem ein Geschäftsleitungsmitglied gelegentlich mit einem Besen einen Teil der Produktionshalle putzt, zeigt er seiner Belegschaft, dass er nichts Besseres ist. Er habe dadurch auch mehr Respekt von den Produktionsmitarbeitern erhalten. (P96) Die Kategorie ist eng mit *gleicher Augenhöhe* verbunden.

### **Operative Unterstützung**

Die unterstützende Art und Weise von Vorgesetzten bei Problemen oder zeitlichem Druck wird von Mitarbeitenden sehr geschätzt und als angenehm empfunden (P97). Ein Mitarbeiter äussert: «Mein Chef hat auch schon ein paar Telefone von uns entgegengenommen und gesehen, dass wir unter Druck

sind, oder es brennt lichterloh, dann muss er sich auch nicht zu schade sein, mal den Knochen in die Hand zu nehmen.» Er erklärt, dass dies grundsätzlich nicht die Aufgabe seines Vorgesetzten sei, schätzt aber, wenn er das Team unterstützt – vor allem in Drucksituationen. (P98)

### **Fragen statt diktieren**

Um die Kompetenz seiner Mitarbeitenden zu erweitern, möchte ein Unternehmer diese im Sinne eines Hebebühnenkurses weiterbilden. Er ist jedoch darauf bedacht, dass dies aufgrund von Höhenangst problematisch sein könnte. Obwohl die Firma den Kurs bezahlt, meldet der Unternehmer die Mitarbeitenden nicht einfach an, sondern fragt alle telefonisch, ob sie Interesse an diesem Kurs hätten. Eine Angestellte äussert tatsächlich ihre Bedenken aufgrund ihrer Höhenangst. (P99) Die Kategorie ist eng mit *Art und Weise* verbunden.

### **Kontrollausübung**

Kontrollausübung ist eng mit *Micromanagement* verknüpft. Jedoch kommt bei der Kontrollausübung noch erschwerend die Meinung bzw. Bestimmung der Vorgesetzten hinzu, etwas genau nach ihren Vorstellungen zu verändern. Eine Interviewee muss regelmässig Gutachten und Noten für wissenschaftliche Arbeiten einer Hochschule verfassen, welche fast immer von vorgesetzter Stelle revidiert und angepasst werden. Sie denkt sich dabei: «Wenn man Noten immer verändert, die jemand anderes bewusst gesetzt hat, dann nimmt man der Person doch total die Selbständigkeit und das Vertrauen in die Beurteilung. Es geht nicht um die Note, sondern darum: Du kannst doch einfach mal meiner Arbeit zustimmen und sagen: 'Ja, sehe ich auch so.' Aber es geht immer darum, nochmal zu sagen: 'Nein, ich habe eine andere, eine bessere und eine wichtigere Meinung.'» Auch wenn dies effektiv der Fall wäre, sei es für sie unangenehm, wenn jedes Mal diese Karte gespielt werde. (P100)

### **Arroganz**

Ein Interviewee findet arrogantes Auftreten von Vorgesetzten sehr abstoßend. Er vergleicht dies auch mit Narzissmus: «Leute, die das Gefühl haben,

sie haben die Weisheit mit Löffeln gegessen, und dabei sind sie nicht mal so gut.» (P101)

### **Unnahbarkeit**

Unnahbarkeit ist eine Eigenschaft, die von einem Mitarbeiter vor allem im Zusammenhang mit *Launenhaftigkeit* als mühsam bezeichnet wird. Er erzählt, dass er für diverse Aufgaben auf Feedback seiner Chefin angewiesen war. Manchmal ist sie sehr zugewandt mit ihm umgegangen, oft reagierte sie jedoch gestresst und wies ihn hysterisch ab, weil sie keine Zeit hätte. Der Interviewee wusste nie, woran er ist. Daraus entwickelte sich bei ihm eine Angst, seine Chefin überhaupt anzusprechen. (P102-P103)

### **Symbol für Hierarchie**

Symbole, welche die hierarchische Position von Vorgesetzten zementieren und in den Fokus stellen, können bei Mitarbeitenden ein schlechtes Gefühl auslösen. Dies können abwertende Jobbezeichnungen auf Namensschildern, Privilegien für Kleiderhaken, besondere Büros oder Parkplätze sein, die mit Geschäftsleitung bezeichnet sind und welche sich am nächsten vom Firmengebäude befinden. (P104-P105)

### **Einfachheiten**

Ganz im Gegensatz zu einer Demonstration der Hierarchie ist ein Unternehmer davon überzeugt, dass jeder Mensch auch einfache Wünsche hat. So betont er, dass er viel lieber ein Handwerkermenu als Mittagessen einnimmt, als einen Siebengänger. Diese Einfachheit gibt er seinen Mitarbeitenden Preis und schafft dadurch eine Nähe zu ihnen. (P106)

### **Offenheit**

Zwei Interviewees schätzen die offene Feedbackkultur mit ihren Vorgesetzten. So würde der Chef einer Mitarbeiterin nicht im Geringsten negativ reagieren, wenn sie offen und direkt mit ihm spricht. Er sei in schwierigen Situationen sogar eher zuvorkommend (P107). Die andere Interviewee äussert, dass sie

immer so sein kann, wie sie ist und sagen kann, was sie denkt. Der Unternehmer nehme dies stets an. (P108) «Ich kann einfach offen sein zu ihm, ob privat oder beruflich. Er ist einfach immer da, wenn ich ihn brauche» (P109).

### **Mitgefühl zeigen bei beruflichen Schwierigkeiten**

Nach einer Nachtschicht, die von Problemen an technischen Geräten geprägt war, sieht der Teamleiter das Protokoll der Störungen und erkundigt sich beim Interviewee: «Hey, ihr hattet viele Störungen. Das war eine Scheisssschicht, oder?» Dieses verbal geäußerte Mitgefühl hat den Mitarbeiter bereits extrem beruhigt. (P110)

### **Sich verletzlich zeigen bei Schwierigkeiten**

Um sich gegenseitig upzudaten, haben sich Mitarbeiterin und Vorgesetzter zu einem Projekt ausgetauscht. Der Vorgesetzte war sehr zufrieden mit dem Fortschritt. Die Interviewee äusserte ihm gegenüber, dass ein Teil des Projektes sie vor eine grosse Herausforderung stellt. Im Nachgang an das Meeting hat er sie in einer E-Mail für die tolle bisher geleistete Arbeit gelobt und dass sie sich keine Gedanken bzgl. des fehlendes Knowhows machen solle. Es sei noch kein Meister vom Himmel gefallen und auch er selbst hatte Schwierigkeiten, sich dieses Knowhow anzueignen. Durch diese E-Mail ist der Interviewee ein Stein vom Herzen gefallen. Es hat ihr viel Angst und Unsicherheit genommen resp. Sicherheit und Motivation gegeben. Diese positiven Gefühle haben sie dazu bewegt, nicht aufzugeben. (P111-P112)

## **5.3.1.5 Kompetenz**

### **Fordern, fördern und Überforderung**

Durch die engmaschige Verknüpfung werden die Kategorien *fordern*, *fördern* und *Überforderung* im selben Abschnitt beleuchtet.

Eine Mitarbeiterin bewundert, dass ihre Vorgesetzte die Stärken und Schwächen des gesamten Teams erkannt hat und individuell Stärken gefordert, jedoch nie überfordert hat. Teilweise war die Mitarbeiterin kritisch, weil sie sich gewisse Aufgaben nicht zugetraut hat. Durch das aktive Fordern hat sie jedes

Mal reüssiert, was Stolz und Selbstbewusstsein in ihr ausgelöst hat. (P113) Gefordert zu werden, wird von einer Angestellten als grosse Chance wahrgenommen (P114). Sie betrachtet das Fordern und Fördern als tollen Mix (P115). Eine Interviewee mag Vorgesetzte, die sie ermutigen und die ihr zusprechen, statt sie zurückzuhalten (P116). Insbesondere ein Job-Empowerment löst bei einigen Mitarbeitenden ein positives Gefühl aus. Sie fühlen sich darin bestärkt, einer neuen Aufgabe gewachsen zu sein (P117). Ein Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten immer für Aufgaben eingesetzt, wo ersterer seine Stärken ausspielen kann. Sollten dennoch Fähigkeiten von Nöten sein, welche als Schwäche des Mitarbeiters gelten würden, bestärkt ihn sein Vorgesetzter und gibt ihm Hilfestellungen, wie er die Schwächen verbessern kann. (P118) Ein Interviewee legt grossen Wert darauf, dass er gefragt wird, was seine beruflichen Ziele in einigen Jahren seien und dass darauf aufbauend ein Entwicklungsplan erstellt würde, um diese Ziele zu erreichen. Dazu gehöre auch, dass der Chef zulasse, dass seine Mitarbeitenden irgendwann die Abteilung oder sogar die Unternehmung wechseln. Wenn er spürt, dass sein Chef ihn ernst nimmt und unterstützt, sei dies wertvoll und er hätte dadurch das Gefühl, dass er am richtigen Ort sei. (P119-P121) Ähnlich hat ein Vorgesetzter eines Angestellten reagiert, als dieser den Wunsch geäussert hat, eine Weiterbildung zu absolvieren. Der Mitarbeiter betonte gegenüber seinem Chef auch, dass er keine Beschäftigung ausserhalb der Firma, aber allenfalls in einer anderen Abteilung suchen möchte, im Sinne einer Weiterentwicklung. «Das ist relativ riskant, wenn du das einem falschen Chef sagst. Seine Reaktion war: 'Unterstützen wir voll. Ich habe lieber einen, der sich Gedanken macht, wo er in Zukunft hin will, auch innerhalb der Firma und wir fördern das und er ist zufrieden und haben dann auch nicht irgend einen frustrierten MA, der quasi die Faust im Sack macht und sagt: 'Ich kann mich nicht verändern''». (P122) Eine weitere Mitarbeiterin berichtet davon, dass sie während der Zeit von zwei parallel laufenden Ausbildungen noch eine dritte beginnen wollte. Der Vorgesetzte hat sie diesbezüglich gebremst. Sie Mitarbeiterin war im ersten Moment wütend und hat sich gefragt, warum er sie bremst. Schnell wurde ihr durch eigene Reflexion klar: «Du kannst nicht überall alles anfangen und nichts fertig machen, das funktioniert so nicht. Das sind so Glücksgefühle, die ich habe.» (P123)

## **Potenzial erkennen**

Das Potenzial in den Mitarbeitenden zu erkennen, könnte als notwendige Vorstufe des *Forderns* und *Förderns* betrachtet werden, was in einer Mitarbeiterin ein tolles Gefühl auslöst (P124).

## **Micromanagement**

Micromanagement löst bei Mitarbeitenden sehr viel Frust aus: «Das fühlt sich nicht gut an, wenn eine Person alles unter Kontrolle haben möchte.» (P125)

Die Mitarbeiterin beschreibt dabei, dass die Führungskraft ihre Präsentationen überprüft und der Angestellten das Dokument mit Sternchen und Stickern versehen zurückschickt, in denen angemerkt ist, welche Elemente noch verschoben werden müssen, obwohl es nach Auffassung der Interviewee danach nicht besser aussieht. Sie stört sich vor allem daran, dass der Handgriff, ein Element zu verschieben, einen so marginalen Aufwand darstellt, «aber man erhält dann einen Sticker: 'Hier, bitte anpassen.' ... Es ist frustrierend und man fühlt sich wie ein Handlanger, wie eine Person zweiter Klasse.» (P126) Ein weiterer Mitarbeiter findet ebenfalls klare Worte: «Was ich einfach hasse: Wenn er alle zehn Minuten kommt und fragt: 'Wie weit bist du? Wie sieht es aus?'" (P127) Eine Mitarbeiterin bereut gar, dass sie zu lange für ihren ehemaligen Vorgesetzten gearbeitet hat: «Er ist extrem, er muss Kontrolle haben, über jeden einzelnen Schritt. Da hätten bei mir schon die Glocken läuten sollen.» (P128)

## **Freiheiten**

Im Gegensatz zu Micromanagement werden gewährte Freiheiten von Mitarbeitenden sehr geschätzt (P129-P130). Ein Unternehmer lässt seiner Sekretärin totale Freiheit in Bezug auf ihre Arbeitszeit. Er berichtet, dass er die Sekretärin nie kontrollieren oder fragen würde, ob sie genug gearbeitet hätte. Sie beantwortet auch in ihren Ferien und an den Wochenenden seine Nachrichten. Diese Art der Zusammenarbeit sei auch für ihn selbst toll. (P131)

## **Vertrauen**

Entgegengebrachtes Vertrauen wird als schön empfunden (P132). So berichtet ein Interviewee, dass er von einem hierarchisch sehr weit oben angesiedelten Vorgesetzten einer Organisation seinen persönlichen Laptop samt Passwörtern erhalten hätte (P133).

Einem Interviewee wurde das Gefühl des Misstrauens vermittelt. Infolgedessen hat er sich von diesem Vorgesetzten distanziert, weil er sich nicht gerne kontrolliert fühlt. (P134) Inwiefern Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden vertrauen und auch Aufgaben zutrauen, kann sehr motivieren, oder eben auch demotivieren (P135) sowie das Selbstbewusstsein beeinflussen (P136). Ein Interviewee berichtet von einem früheren Arbeitsverhältnis. Aufgrund des Todes des Handwerksunternehmers hat seine Frau den Betrieb übernommen. Ihr fehlte jedoch das fachliche Knowhow, weshalb sie den Interviewee einstellte. Seine Expertise wurde jedoch alles andere als angenommen, geschweige denn wertgeschätzt. Alles wurde hinterfragt und durch Telefonate mit anderen Fachpersonen überprüft, ob denn die fachliche Aussage des Interviewees korrekt sei. Seit er im neuen Betrieb arbeite, in welchem der Unternehmer ihn fast nicht kontrolliere, blüht er auf und geht wieder mit Freude zur Arbeit: «Das hatte ich schon lange nicht mehr so. Es macht sehr viel aus.» (P137)

## **Kompetenz geben**

In sechs Interviewees werden positive Gefühle entfacht, wenn sie von vorgesetzter Stufe zusätzliche Kompetenzen und damit verbundenes, wahrgenommenes Vertrauen erhalten (P138-P144). Dabei scheint jedoch wichtig, dass getroffene Entscheidungen, zu welchen Mitarbeitende ermächtigt wurden, stehen gelassen oder zumindest nicht zu häufig von vorgesetzter Stelle revidiert werden (P145).

## **Realistische Erwartungen**

Aufgrund eines Krankheitsausfalls wurde eine Mitarbeiterin gefragt, ob sie ihre abwesende Kollegin vertreten würde. Es handelte sich um Aufgaben, mit welchen die Mitarbeiterin nicht vertraut war. Dem Unternehmer war dieser Umstand bewusst. Er hat ihr zugesprochen, dass niemand von ihr erwarten

würde, dass sie ihre langjährige Kollegin ersetzen könne. Durch diese Besänftigung der Erwartung fiel ein Druck von ihr ab und sie blickte der neuen Aufgabe freudig entgegen. (P146)

### **Verantwortung geben**

Ein Unternehmer hat erkannt, dass Mitarbeitende stolz darauf sind, für einen Teil der Firma verantwortlich zu sein. Ihm ist es wichtig, Verantwortung abzugeben: «Wir sind entlastet und für den Mitarbeiter ist es eine riesige Verantwortung. Der sagt dann zu Hause: 'Ich bin jetzt für das und das verantwortlich.' Das ist ein Aufstieg». (P147) Diese Ansicht wird von seinen Mitarbeitenden gespiegelt: «Ich bin jetzt Lehrlingsverantwortlicher, was ich sehr schön finde.» (P148) Es freut ihn insbesondere, dass er durch mehr Verantwortung seine Meinung einbringen und geltend machen kann und diese auch wertgeschätzt wird (P149).

### **Verantwortung entziehen**

Der Unternehmer erkannte, dass einer seiner Geschäftsleitungskollegen seine Unterstellten stark über Angst und Druck geführt hatte. Mal abgesehen davon, wie sich wohl die Mitarbeitenden des Teamleiters fühlen mussten, ging es auch der Führungskraft selbst schlecht. Dieser war über Jahre nie in den Ferien und hätte immer gezittert. Der Unternehmer hat ihm geraten, aus der Geschäftsleitung auszutreten und stattdessen einen Job ohne viel Personalverantwortung zu übernehmen. Der betroffene Mitarbeiter ist dem Rat gefolgt. Heute geht es ihm viel besser und auch das Zittern ist verschwunden. (P150)

## **5.3.1.6 Interesse zeigen**

### **Interesse am Mensch**

Ein Geschäftsführer hat eine Mitarbeiterin gefragt, ob ihr Partner sich mit «ä» oder mit «ae» schreibt. Er hat einmal gelernt, dass der Name das Wichtigste und der wohlthuendste Klang in den Ohren von jedem Menschen sei. Es gäbe viele Leute, denen dies wichtig sei und es hätte mit Respekt zu tun. (P151)

Oft wurde erzählt, dass man sich freut, wenn die unternehmerische Persönlichkeit sich auch für die Arbeitnehmerin als Person interessiert. Eine aufrichtig gemeinte Frage: «Wie geht es dir heute» oder «Wie hast du das Wochenende verbracht» gefolgt von einem aufmerksamen Zuhören kann dabei schon reichen (P152-P167). «Du musst nicht meine Hobbies bis ins letzte Detail kennen, aber ein ehrliches Interesse: 'Hey, Pascal, wie geht es dir heute, was läuft so in deinem Leben?' Es muss nicht ein stündiges Gespräch sein. Aber ich finde, es macht schon relativ viel aus. So den Ton vom Tag zu setzen» (P168). Dies kann insbesondere zum Tragen kommen, wenn man als Führungskraft wahrnimmt, dass ein Mitarbeitender einen schlechten Tag haben könnte. So erzählt eine Interviewee, dass sie von ihrer Teamleiterin zur Seite genommen wurde und nach ihrem Gemütszustand gefragt wurde: «Ich fand das noch schön. Es ist ihr nicht egal, wie es den Leuten geht. Das habe ich auch mega cool gefunden.» (P169)

### **Interesse an der Arbeit der Mitarbeitenden haben und zeigen**

Während einer Baustellenbesichtigung zeigt der Unternehmer wahres Interesse an der Arbeit seiner Mitarbeiterin. Er stellt viele Fragen und fordert sie auf, ihn zu korrigieren, wenn er selbst etwas Falsches erzählt, weil sie die Expertin in diesem Bereich sei. Diese löst ein warmes Lächeln in ihr aus. (P170) Er kündigt auch an, selbst die Handwerkskleider der Firma anzuziehen und einen Tag auf der Baustelle zu helfen, weil ihn die ausgefallene Arbeit sehr interessiert. Erneut freut sich die Angestellte sehr darüber (P171). Ein weiterer Geschäftsführer erzählt mir offen, dass das folgende Meeting für ihn nicht interessant werde. Er versucht das Desinteresse zu verbergen (P172). Ein Mitarbeiter einer anderen Firma schätzt dies ebenfalls, indem er betont, wie wichtig ihm das Interesse seines Vorgesetzten ist und dass er ein Auge dafür hat, welche Entwicklung er als Mitarbeiter durchläuft (P173). Der Interviewee einer Grossunternehmung schwärmt davon, wie der ehemalige Verwaltungsratspräsident ins Lager gekommen sei, die Leute gegrüsst und sich dafür interessiert hat, was sie gerade machen. «Das war noch cool und das macht der Neue nicht.» (P174).

## **Betrachtung als Individuum**

Eine Mitarbeiterin schätzt insbesondere, dass ihr Vorgesetzter die persönlichen Bedürfnisse des gesamten Teams erkannt hat. Sie berichtet von einer Arbeitskollegin, die sich sehr freut, wenn der Chef ihr ein Geburtstagsgeschenk überreicht, wobei dies für die interviewte Mitarbeiterin nichts bedeuten würde. «Mir ist ein kleines Gespräch viel wichtiger.» Eine Teamkollegin von ihr hat einen schweren Schicksalsschlag erlitten und musste eine Auszeit nehmen. Der Chef hat sie angerufen und ihr die Sicherheit vermittelt, dass sie sich die Zeit nehmen kann, die sie braucht und dass sie jederzeit wieder zurückkehren kann. Für die Interviewee hat dieses individuelle Entsprechen der Bedürfnisse eine hohe Bedeutung, weil dies aufzeigt, dass dem Chef viel an seinem Team liegt, dass er es wertschätzt, dass er sich für seine Angestellten interessiert und dass er gerne mit ihnen zusammenarbeitet. (P175)

In einer weiteren Firma arbeiten die meisten Angestellten auf verschiedenen Baustellen. Der Unternehmer hat erkannt, dass einige Mitarbeitende froh sind, wenn er sie auf ihrer Baustelle hin und wieder besucht, weil sie keine Verantwortung für die Bauführung übernehmen möchten. Andere hingegen sind sehr selbständig und führen die Arbeit auch ohne Besuche des Vorgesetzten zur vollsten Zufriedenheit aus. (P176)

Ein weiterer Angestellter berichtet davon, dass seinem Teamleiter gekündigt wurde. Daraufhin hat der Geschäftsführer das Gespräch mit dem Team gesucht. Er hat den Mitarbeitenden sein Vertrauen zugesichert und Unterstützung angeboten. «Jede Person reagiert anders auf Neuigkeiten und der Chef versucht das so anzunehmen, wie die Person reagiert und darauf so zu reagieren, dass es für beide Seiten stimmt.» (P177)

## **Selbstfokus der unternehmerischen Persönlichkeit**

Ganz im Gegensatz zum echten Interesse am Menschen wird hier ein Selbstfokus der unternehmerischen Persönlichkeit dargestellt. Wenn dieser ein Übermass annimmt, können sich Mitarbeitende sehr abgestossen davon fühlen: «Was ist auch nicht mag: 'Ich, ich, ich. Ich habe es streng, ich muss wieder dies, ich habe das.' Das mag ich gar nicht. Das stresst mich, wo ich auch manchmal sage: Jetzt brauche ich keine Kaffeepause, weil die redet ja immer nur von sich selbst. Das mag ich nicht». Die Interviewee fügt an: «Wenn ich

Ferien hatte und erzähle: 'Ich war dort und dort' ... und dann fällt mir jemand ins Wort: 'Ja, ich war auch dort und habe das gemacht und mir ist das passiert.' Dann denke ich: 'Okay. Es interessiert sie nicht, wie meine Ferien waren.'» (P178)

Ein Doktorand berichtet darüber, dass einer seiner Referenten der Dissertation auf einem Paper als Co-Autor gelistet werden wollte, obwohl der Professor sich das Paper nur durchgelesen hat, was ihn nicht als Co-Autor qualifiziert. Der Doktorand hat seinem Professor eine E-Mail geschickt, in welcher er die Promotionsordnung zitiert hat, dass dieser Anspruch weder rechtens noch in seinem Interesse sei, weil es seine Leistung schmälert, wenn er sich nicht als Einzelautor zeigen kann: 'Lieber XY, das ist meine Dissertation und Du bist auf einem Paper drauf aber die beiden sind jetzt wirklich meine, weil das ist das, was ich die letzten drei Jahre gemacht habe, versteh doch das bitte.' Der Professor war uneinsichtig und liess die Situation eskalieren. Der Doktorand war sehr enttäuscht, dass es nicht gereicht hat, die letzten dreieinhalb Jahre immer die Extrameile für seine Professoren zu gehen, um auch angemessene Anerkennung – notabene für seine eigene Leistung – zu erhalten. Stattdessen war es dem Professor wichtiger, sich selbst für eine nicht erbrachte Leistung zu profilieren. (P179) Weiter kritisiert er: «Eine Diss lesen oder dir eine gute Bewertung geben, das bringt ihnen zero value. 'Warum soll ich das machen?' Oder auch Bachelor- und Masterarbeiten. Die haben die Studenten nicht einmal gesehen und wollten sie auch nicht sehen. Sie haben gesagt: 'Das ist eine waste of time.' Das opportunistische Kalkül. 'Bringt mir das etwas, bringst du mir als Person etwas? Wenn nein: get the fuck out of here.' Und dieses Gefühl ist sehr scheisse.» (P180) Ein Interviewee beschreibt dies als Eigenschaft, wenn er merkt, dass die Vorgesetzten denjenigen Personen sofort antworten, die für sie persönlich wichtig sind und gleichzeitig andere Leute, die ihnen nichts bringen, um ihre Ziele zu erreichen, ignoriert werden. Dieses Verhalten findet er sehr abstossend (P181) und vergleicht dies wie folgt: «Oberflächlichkeit, das kennst du vielleicht auch, an diesen smalltalk networking events. Bullshit bingo à gogo und du musst sagen: 'Oh mein Gott.' Und du siehst genau, wie die Leute genau zu denen Personen hinlaufen, wo sie eben glänzen wollen, und nichts dahinter. Das ist so die Generation Speichellecker.» (P182)

## **Mitarbeitende ernst nehmen**

Mitten im Gespräch mit einer Mitarbeiterin klingelt das Handy des Unternehmers. Noch bevor er schaut, wer der Anrufer ist, drückt er ihn weg und entschuldigt sich. (P183) Dies ist ein klares Signal dafür, dass das Gespräch mit der Mitarbeiterin für ihn im Augenblick höchste Priorität hat. Auch für weitere Mitarbeitende löst dies ein wohliges Gefühl aus, wenn sie sich ernst genommen fühlen (P184-P190). Ein Unternehmer fragt in einem Meeting, ob er selbst oder ob der Mitarbeiter anfangen möchte und korrigiert sich sogleich: «Nein, sag du, was dir wichtig ist.» (P191)

Mitarbeitende ernst zu nehmen, kann sich auch darin äussern, dass zu Beginn einer Sitzung mit Anwesenheit von einzelnen Tessinern oder Welschschweizern gebeten wird, diese auf Hochdeutsch zu führen. Der betroffene Mitarbeiter lacht und bedankt sich für den Einwand. (P192)

15 Minuten sind für einen Interviewee wöchentlich mit seinem Chef vorgesehen, in welchen er über schöne oder belastende Situationen berichten kann. Ihm wurde kommuniziert, dass die Meetings für seine Anliegen, und nicht derjenigen seines Chefs zur Verfügung stehen. Die störenden Elemente, über die sich der Interviewee geäußert hat, wurden oft mit folgenden Aussagen heruntergespielt: «Jaja, das löst sich dann von alleine.» oder «Das ist halt einfach so, weil es so ist». Diese Haltung des Unternehmers verbunden mit den fehlenden Handlungen haben zu einer Resignation der Belegschaft geführt, so dass diese Meetings nicht mehr genutzt wurden. Sie fühlten sich nicht ernst genommen, was für sie unangenehm wie auch unbefriedigend war. Nach einem grösseren Wachstum der Firma fanden die Meetings mit dem Middle Management statt, statt wie bisher mit dem Geschäftsführer. Dieser Middle Manager hat sich bei Erzählungen über nicht zufriedenstellende Zustände Notizen gemacht. Der Mitarbeiter fühlte sich ernst genommen, weil er gemerkt hat, dass der Middle Manager ihm zuhört und versucht zu helfen und eine Lösung für das Problem zu finden. Der Middle Manager hat das Problem analysiert und dem Mitarbeiter eine Woche später drei Lösungsmöglichkeiten präsentiert. «Du fühlst dich dann voll wahrgenommen und verstanden. Das löst natürlich ein mega schönes Gefühl aus, weil du fühlst dich mega wertgeschätzt». Insbesondere der Kontrast der beiden Umgänge hat den Mitarbeiter so geprägt. (P193)

Ein befragter Teamleiter schildert, dass ein Mitarbeiter seines Teams mehr Lohn möchte. Aufgrund fehlender Kompetenz, selbst Lohnerhöhungen zu gewähren, wurde die Information weitergeleitet, aber auf der höheren Ebene ignoriert. Der Teamleiter hat die innere Kündigung des Arbeiters wahrgenommen und auch diese Bedenken weitergeleitet – erneut ohne Reaktion. Vom Moment der Kündigung an war das kleine Team stark unter Druck. Dass die Bedenken nicht ernst genommen und nicht proaktiv ein Gespräch gesucht wurde, enttäuscht den Teamleiter. Auch Wut und Unverständnis werden als Gefühle geäußert (P194-P195). «Das Zeug kleinreden oder schönreden ist natürlich auch eine Taktik» (P196).

### **Meinung von Mitarbeitenden abholen**

Dass man die Meinung der Mitarbeitenden abholt, ist eng mit der letzten Kategorie verknüpft. Ein Unternehmer tut dies aus einer tiefen inneren Überzeugung, dass das Gegenüber auch etwas zu sagen hat und eine Perspektive hat, die er selbst nicht sieht. Es ist seine persönliche Neugier: «Was das Gegenüber zu erzählen hat, finde ich oft viel spannender, weil ich kenne ja meine Gedanken» (P197). Ein Interviewee einer anderen Firma schätzt genau diese Haltung bei seinem eigenen Chef, weil dieser mit ihm unter anderem bespricht, welche Lehrlinge sie einladen und einstellen wollen, was beim Mitarbeiter Freude auslöst (P198).

Der Teamleiter einer Interviewee begann ein zuerst oberflächliches Gespräch auf informeller Ebene mit einer Interviewee. Danach kamen sie auf Projekte der Mitarbeiterin zu sprechen, die bei ihr aktuell sind und die sie betreut. Dem Teamleiter gelang es, der Mitarbeiterin das Gefühl zu vermitteln, dass sie das, was sie macht, richtig macht und dass es einen Mehrwert für die Firma bringt. Indem er sie nach ihrer Meinung gefragt hat, hat er ihr nach ihrer Auffassung zu verstehen gegeben, dass ihm ihre Arbeit etwas wert sei. «Und es sind zukunftsgerichtete Projekte, dann heisst das, er rechnet auch langfristig mit mir.» (P199)

### **Meinung von Mitarbeitenden abholen und umsetzen**

Auch diese Kategorie ist sehr nah an den letzten beiden, und doch noch ein wenig konkreter. So äussert sich der Inhaber einer Firma über seinen

Geschäftsführer: «Wenn der einen Wunsch hat oder eine Idee, wie man es anders machen könnte, sagt er: 'Ja, das klingt gut, machen wir so.'» (P200)

### **Offenes Ohr**

Ein offenes Ohr zu haben hat ebenfalls viel damit zu tun, seine Mitarbeitenden ernst zu nehmen. Aus den Interviews hat sich ergeben, dass dies eine Eigenschaft ist, die nicht als isolierte Handlung, sondern als beständige Persönlichkeitseigenschaft eines Vorgesetzten wahrgenommen wird. Dies wird einem attestiert, wenn man sich mehrfach Zeit genommen hat, um zuzuhören, speziell bei Problemen der Mitarbeitenden. Entsprechend entfaltet sich ein Gefühl in der Belegschaft, dass der Vorgesetzte bei heiklen Angelegenheiten immer einen Termin frei hat, wo man sich an einen Tisch setzen und über die Anliegen sprechen könne. (P201-P202)

### **Zuhören**

Die Teilnehmerin eines Meetings hat in meinen Augen am Morgen sehr bedrückt gewirkt, ganz anders als zwei Tage davor. Zu Beginn des Meetings erhält sie Zeit und Raum, ihre Bedenken zu äussern, wobei der Unternehmer ihr sehr aufmerksam zuhört. Sie beginnt herzlich zu lächeln. Darauf angesprochen begründet sie dies damit, dass er ihr zugehört hat und dass sie die Möglichkeit erhielt, zu äussern, was sie im Moment beschäftigt und warum sie ein wenig genervt ist. Dies hat ihr die Anspannung in ihr zumindest teilweise gelöst. (P203)

Beim Shadowing eines Unternehmers fiel extrem auf, wie viel Redezeit seine Mitarbeitenden in den Meetings erhielten. Er unterbricht sie auch bei ausschweifenden Statements nie und macht sich immer Notizen, während andere sprechen. Als ich mich als Forscher in die Mitarbeitenden hineinversetzte, wirkte das auf mich äusserst angenehm, wie auch wertschätzend. Er sieht den Ursprung dafür bei seinen Eltern. Bereits im Kindergarten wurde er ermahnt, wenn er seine Schwester unterbrochen hatte: «'Warte mal, was sie zu sagen hat' und auch im Umgekehrten: Ich fühlte mich immer gehört und wahrgenommen. Meine Eltern haben mir immer zugehört. Bis heute finde ich das so etwas Schönes, immer noch. Sie sind so gute Zuhörer, extrem grosszügig

darin. Es ist nicht so, ich erzähle ihnen etwas und sie warten auf den ersten Clou, auf den sie aufspringen können, um ihre Geschichte zu erzählen, sondern sie hören zu, lassen einen ausreden. (P204)

Gem. einem Interviewee ist es von zentraler Bedeutung, dass der Geschäftsführer nicht zu dominant, sondern teilweise zurückhaltend ist. Dies ermöglicht, dass man gut mit ihm sprechen kann. (P205) Auch ein weiterer Geschäftsführer hört lieber zu, als dass er selbst spricht, ohne dabei aber wichtige Themen wegzulassen. So berührt er mich während einer Sitzung mit ca. 15 Personen am Arm und erklärt mir seine Strategie für das Meeting: Er hätte alle Themen, die er gerne abdecken würde, auf verschiedenen Blättern und lasse die Sitzungsmitglieder den Vortritt, ihre Anliegen vorzubringen. Sein Wunsch wäre, dass sich ihre Anliegen mit den seinen decken und dass er zum Schluss der Sitzung wenig, bis gar keine neuen Themen mehr aufbringen müsse. Die Strategie scheint aufzugehen. Während die viertletzte Person der Runde ihre Anliegen einbringt, zeigt der Unternehmer mir wieder die beiden Papierstapel. Der Grossteil der Blätter liegt nun auf dem Stapel der Themen, die bereits besprochen wurden. Er hätte nun nur noch drei offene Punkte und merkt lächelnd an, dass er ja jetzt gar nichts mehr zu tun hätte. (P206)

In einer befragten Mitarbeiterin wird ein positives Gefühl ausgelöst, wenn ihre Vorgesetzten ihr sehr gut zuhören. Dieser Effekt kann sich steigern, wenn nach einer Frage und der darauffolgenden Antwort der Mitarbeiterin einen Moment der Stille zulässt: «Dann wartet man, nachdem die Arbeitnehmerin gesprochen hat, noch ein bisschen länger, vielleicht kommt dann ja noch etwas. Das ist mega wichtig und mega spannend, was dann meistens kommt.» (P207) Dagegen findet sie es «ganz schlimm» wenn ihr jemand ins Wort fällt, weil das damit gekoppelt sei, dass nicht richtig zugehört werde (P208). Auch ein Unternehmer stört sich daran, dass er von einigen seiner Mitarbeitenden gelegentlich unterbrochen wird, obwohl er sie immer ausreden lässt. In Situationen, in welchen er verbal unterbrochen wird, sei er genervt, weil er dieses Verhalten respektlos findet und weil er davon überzeugt ist, dass es keine produktiven Diskussionen fördert: «Du kommst nirgends hin. Am Schluss hast du nur so halb fertige und halb ausgesprochene Gedanken. In einer Diskussion ist es wichtig, dass alles auf den Tisch kommt, sodass man nachher gemeinsam entscheiden kann, wie es weiter geht. Das kannst du nur, wenn alles auf den Tisch kommt.» (P209)

## **Zugewandtheit**

Zuhören, jemandem zugewandt sein und seine Mitmenschen ernst nehmen – alle diese Eigenschaften sind eng miteinander verwoben. In einer Mitarbeiterin entfaltet sich aufgrund der Fähigkeit ihres Vorgesetzten, dass er sehr präsent ist und sich voll auf sie als Gegenüber einlassen kann, ein gutes Gefühl. (P210)

Der Unternehmer, welcher die Themen auf den beiden Papierstapeln unter Kontrolle hat und seine Mitarbeitenden zuerst reden lässt, macht hin und wieder pointierte Bemerkungen oder stellt zielführende Fragen, woran jede im Raum anwesende Person sofort – wenn auch unbewusst – merkt, dass er voll und ganz bei der Sache ist (P211).

Ein Interviewee äussert explizit, dass er wahrnimmt, ob sein Gegenüber ihm eher zu- oder abgewandt sei. Er stuft dies als wichtige Finesse der Verhaltensweise auf der Beziehungsebene ein. (P212)

### **5.3.1.7 Verbindung mit Privatleben**

#### **Austausch über Privates**

Bereits ein kurzer Austausch am Morgen, wie das Wochenende der Mitarbeitenden war, kann ein gutes Gefühl in diesen auslösen. Einige Mitarbeitende werfen die Frage in Richtung des Unternehmers zurück, worauf er kurz berichtet, dass er das Wochenende mit seinen Patenkindern verbracht hat. Die Mitarbeitenden freuen sich. (P213) Dass man sich gegenüber der Führungspersönlichkeit auch privat öffnen kann, gibt einer Mitarbeiterin das Gefühl, dass sie als vollständiger Mensch und nicht nur als Arbeitsmaschine wahrgenommen wird. Ihr wird dadurch das Gefühl vermittelt, dass sie zu 100% sich selbst sein darf und nicht einen Teil ihrer Persönlichkeit verbergen muss. Durch die geschaffene Brücke von Privatem und Beruflichen kann positive Energie von ersterem in letzteren Bereich übertragen werden und durch ein Gespräch von belastenden privaten Themen am Arbeitsplatz werden diese bei jener Interviewee teilweise entkräftet: «Das Positive bringt einen mehr hoch, und das Negative wird wie abgefedert.» Beide Varianten lösen ein Wohlgefühl bei ihr aus und beziehen sich auch auf Gespräche mit Peers. (P214) Ein Interviewee äussert sich ebenfalls zu Vorgesetzten, die nicht auf einer persönlichen Ebene zu fassen sind: «Das hasse ich: So Calls, wo du

reingehst und die direkt beginnen zu reden, ohne kurz zu fragen: 'Wie geht es?' Oder: 'Was hast du am Wochenende gemacht?'" (P215) Über das Wochenende zu sprechen ist auch für eine weitere Interviewee sehr wichtig (P216).

### **Anteil am Privatleben**

In einer Unternehmung kam es zu zwei Todesfällen in Familien von Mitarbeitenden. Der Geschäftsführer hat herzlich Anteil daran genommen – bewusst mit positiver Energie statt mit Trauer und Stille. Im einen Fall hat sich der Tod zwei Wochen vorher abgezeichnet, wobei eine Mitarbeiterin ein distanziertes Verhältnis zu ihrer Mutter hatte. Der Unternehmer hat sie versucht, die Mitarbeiterin zu begleiten, ihr die Möglichkeit gegeben, sich zurückzuziehen und ihr aufgezeigt, dass es kein grösseres Geschenk gibt, als nochmals zueinander zu finden, solange die Person noch hier ist. Die Mitarbeiterin hat den Impuls als Offerte dankend angenommen. «Und dann haben wir noch eine Grotte. Da zünde ich immer für jeden Verstorbenen ein Kerzchen an. Das weiss jeder Mitarbeitende.» (P217)

### **Austausch über private Probleme**

Zwei Interviewees schildern Situationen ihres Privatlebens, in denen ihnen nahestehende Personen gestorben sind oder gesundheitliche Probleme hatten. Beide konnten sich diesbezüglich der unternehmerischen Persönlichkeit öffnen und stiessen auf viel Empathie, wie auch Verständnis, dass sie in diesem Zeitraum nicht 100% für die Firma geben können. (P218-P219) Für zwei weitere Interviewees ist dieser Austausch über private Probleme von hoher Bedeutung, damit man sich «seinen Frust von der Seele sprechen kann» (P220) und «man weiss, wenn irgendetwas ist, kann ich auf die Person zugehen. Das ist sehr wichtig.» (P221) Dessen ist sich auch ein Unternehmer bewusst: «Wenn da etwas ist, dann muss der Mitarbeiter genau dann merken: 'Wow! Ich kann da mit jemandem sprechen.'» (P222)

Eine Angestellte war sichtlich berührt von ihrem Vorgesetzten. Dieser hat anhand ihrer Zurückhaltung erkannt, dass es ihr nicht gut geht und hat sie in sein Büro gebeten. Der Interviewee hat besonders imponiert, dass er das

scheinbare Tabuthema Tod enttabuisiert und ihr sein Beileid ausgesprochen hat. Im selben Gespräch hat er ihr eine Geschichte seiner Familie mit tragischem Ende anvertraut. Die Angestellte hat es als schön empfunden, dass er sich auf diese persönliche Ebene eingelassen hat. Auch die Art und Weise wie er danach seine Geschichte erzählt hat, war nicht schmämelernd im Sinne von «'Dein Leid ist nicht so schlimm wie mein Leid.' Sondern: 'Hey, ich verstehe deine Situation, ich verstehe sie sogar sehr gut.'» (P223)

### **Zeit ausserhalb der Firma verbringen**

Drei Interviewees betonen die Wichtigkeit, dass sie mit ihren Vorgesetzten hin und wieder Zeit ausserhalb der Firma verbringen können, beispielsweise indem sie gemeinsam ein Bier trinken gehen. Von einem Interviewee wird dies damit illustriert, dass das Eis oder die Barriere zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitendem gebrochen wird: «Mein Chef hat nicht meinen Respekt, weil er mein Chef ist, sondern weil er für mich da ist und weil er ein geiler Siech<sup>8</sup> ist.» Selbiger Mitarbeiter erwartet nicht, dass sie sich in der Bar in der Tiefe über sehr persönliche Themen austauschen, aber: «Man spricht Null über die Arbeit». Gemeinsam Freizeit zu verbringen schafft ein Vertrauensgefühl, eine tiefere Verbundenheit und kann zusätzliche Motivation zum Arbeiten entfachen. (P224-P227)

### **Zwischenmenschliche Basis**

Die zwischenmenschliche Basis kann wie oben erläutert durch den Austausch von privaten Informationen und durch gemeinsam verbrachte Freizeit gestärkt werden. Einem Geschäftsleitungsmitglied ist es deshalb wichtig, dass er seine Mitarbeitenden gut kennenlernt, damit diese ihre Sorgen ihm gegenüber befreiter äussern können: «Du merkst einfach: Es ist eine andere Basis.» (P228)

### **Trennung von Privat- und Berufsleben**

Ein Unternehmer lehnt Einladungen auf privater Ebene konsequent ab. Wenn er an privaten Anlässen von Mitarbeitenden teilnehmen würde, würde er sich

---

<sup>8</sup> Helvetisches Kompliment für einen aussergewöhnlich tollen Menschen

beeinflusst fühlen, weil er nicht alle genau gleich behandeln könnte. Er anerkennt die Wertschätzung seiner Mitarbeitenden, die sie ihm mit Einladungen an Geburtstage oder Hochzeit entgegenbringen. Deshalb ist es auch für ihn nicht einfach, kategorisch nein zu sagen. Jedoch möchte er damit schlechte Gefühle bei Mitarbeitenden verhindern. (P229) Aus demselben Grund hat ein anderer Unternehmer noch nie Mitarbeitende zu sich nach Hause eingeladen. Er hat auch Bedenken, dass dadurch Gerüchte entstehen könnten. (P230)

### **5.3.1.8 Wertschätzung**

#### **Anerkennung**

Die Interviewee war hauptverantwortlich, um eine Studie im Namen ihrer Firma durchzuführen. Diese wurde nach Projektabschluss präsentiert und vom Marketing bewertet, weil damit der Firmenname in der Branche in hohem Masse beworben wurde. Konkret handelt es sich um die erfolgreichste Studie der Firma der letzten zehn Jahre mit einem siebenstelligen Wert für die Firma, der damit geschaffen wurde. Der Vorgesetzte hat ihr dazu gratuliert und gesagt, dass sie bestimmt die Dankes E-Mail vom CEO dazu gelesen hätte. Jedoch hat ihr Vorgesetzter vergessen, sie und den anderen Hauptautor in seiner Dankesmail in den Mailverteiler zu nehmen. Der CEO hat auf «allen antworten» gedrückt und ebenfalls seine Anerkennung zum Ausdruck gebracht. Die Autorin war sehr enttäuscht und verletzt, dass sie für wochenlange Arbeit keine Anerkennung erhalten hat, andere dagegen schon für eine kleine Textbox. Daraufhin hat sie ihren Vorgesetzten angerufen und die Situation geschildert. Er hat sich entschuldigt, jedoch darum gebeten, dass sie sich nicht beim CEO beschwert, wodurch sein Fehler sichtbar werden würde. Die Projektleiterin hat ihn darum gebeten, eine ergänzende Nachricht an den CEO, mit ihr und ihrem Projektpartner im CC, zu schreiben, dass die beiden den Projektlead hatten und dass dies eine Richtigstellung sei. Spät abends ist genau diese Mail vom Vorgesetzten eingetroffen, mit einer aufrichtigen Entschuldigung inklusive. «Das hat mich mega berührt, dass er das gemacht hat.» Die Alternative der Projektleiterin wäre gem. eigener Aussage die Kündigung gewesen «weil ich gedacht habe: 'Ihr schätzt mich nicht'». Sie ergänzt: «Das hat so einen Punkt getroffen, weil seit dem bin ich in jedem Mail, das an jemanden geht, immer als erstes genannt. Ich werde nicht mehr vergessen.» (P231) Ein anderer Interviewee hat eine ähnliche Geschichte erlebt und fühlt sich

fassungslos, enttäuscht und sprachlos, wobei er nicht vergessen wurde, sondern sein Chef sich ohne jeglichen eigenen Beitrag auch als Autor auf das Projekt setzen liess und damit die externe Anerkennung des Interviewees minderte. Der Interviewee bemerkt dazu folgendes: «Ich habe gewusst, du kannst den Topf mit Scheisse füllen, aber irgendwann überläuft es halt.» (P232)

### **Dankbarkeit**

Ein Angestellter berichtet aus seiner Zeit im Militär als persönlicher Fahrer eines Brigadiers. Die beiden waren während Monaten jeden Tag etwa 17 Stunden gemeinsam unterwegs und haben ein starkes Vertrauensverhältnis zueinander aufgebaut. Der Brigadier war sehr dankbar für die Verlässlichkeit und Loyalität des Interviewees. Als dieser vor einem Restaurant auf ihn warten wollte, wurde er gebeten, heute mit dem Offizier und seinen Gästen zu essen. Nach dem Essen bat der Brigadier seinen Fahrer ins Büro und hat ihn gefragt, ob er denn den Grund des heutigen Mittagessens kenne. Der Fahrer entgegnete: «Nein, wir gehen jeden Tag irgendwo hin, ich weiss es nicht». Der Brigadier erklärte, dass sie heute seine Beförderung vom Soldaten zum Gefreiten gefeiert haben: Sie seien froh, dass sie ihn in ihrem Team wissen dürften und dass sie schon lange niemanden mehr hatten, bei dem die Zusammenarbeit so reibungslos verlief. (P233)

### **Genügend Zeit**

Während eines Jahresgesprächs fühlte sich die Mitarbeiterin sehr wohl, weil der Unternehmer allgemein einen sehr vollen Terminkalender hat und ihr dennoch genügend Raum für alle Themen gegeben hat, die sie ansprechen wollte. Sie fühlte sich zu keinem Zeitpunkt gestresst. (P234) Dass man zu wenig Zeit für seine Angestellten hat, stört eine Interviewee. Dies äussert sich gem. ihr darin, dass ihr Chef gehetzt oder gestresst wirkt. (P235) Eine weitere Angestellte stösst sich insbesondere daran, wenn sie bei Anliegen immer wieder getröstet wird (P236). Eine Mitarbeiterin lobt ihre Vorgesetzte, weil diese jedes Teammitglied als wertvoll betrachtet und sich für alle Fragen genügend Zeit nimmt, um die Anliegen zu besprechen. Auch den wöchentlichen Jour Fix hebt sie im Besonderen hervor (P237). So berichtet auch ein Interviewee von

seiner Situation: Er wollte etwas mit seinem Chef besprechen. Im Moment, als er dessen Büro betrat, realisierte er aufgrund von Mimik und Gestik, wie gestresst dieser gerade war. Der Interviewee selbst bewertet seine Frage als unwichtig, im Vergleich dazu, womit sich sein Chef zuvor auseinandersetzen musste. Statt den Stress zu demonstrieren sei dieser aufgestanden, habe sich Zeit genommen für die Antwort und in aller Ausführlichkeit elaboriert und erklärt. Beim Angestellten machte sich ein schlechtes Gewissen breit. Er wollte das Gespräch aufgrund der Unwichtigkeit im Vergleich zu den höheren Herausforderungen abbrechen. Doch der Chef hörte nicht auf zu reden und hat ihm damit gezeigt, dass der Mitarbeiter ihm wichtig ist. Danach kam noch eine Person hinzu und sie haben angefangen, Witze zu reissen, was die Situation für den Interviewee positiv abrundete. (P238)

## **Lob**

Eine Interviewee schätzt es sehr, wenn sie hin und wieder ein Lob erhält. Dieses müsse jedoch ernst gemeint sein, nicht künstlich und in regelmässigen Abständen, dass man es gesagt hat, sondern in einer Situation, in welcher dieses auch angebracht sei. (P239) Ein weiterer Angestellter erhielt von seiner Vorgesetzten das Kompliment, dass sie noch nie so einen guten Praktikanten wie ihn hatte. Er wusste, dass sie vor ihm schon ca. 20 andere Praktikanten hatte, was das Lob für ihn noch schöner erschienen liess. (P240)

## **Richtiger Grad an Lob**

Die Authentizität des Lobes im vorherigen Abschnitt ist eng damit verknüpft, dieses nicht zu häufig zu vergeben. Die Interviewee hat ein grosses Projekt beendet, woraufhin Pressekonferenzen und Vorträge folgten. Für diese Erfolge erhielt sie positiven Zuspruch von vorgesetzter Seite und merkt dazu an: «Das muss keine grosse Sache sein, aber dadurch, dass es nicht inflationär benutzt wird, sondern nur in Momenten, in denen es etwas zu beglückwünschen gibt, fühlt sich das sehr motivierend an und man denkt sich: 'Das wurde wahrgenommen. Es ist offensichtlich nicht selbstverständlich, dass es so läuft.'» (P241)

## Wertschätzung

Wertschätzung ist die mit 66 Nennungen mit Abstand am häufigsten erwähnte Kategorie, die Mitarbeitende berührt. Für eine Mitarbeiterin führt der wertschätzende Umgang ihres Chefs dazu, dass sie viel positiver denkt und auch viel lieber zur Arbeit kommt (P242). Mitarbeitende sind sichtlich gerührt, wenn sie von vorgesetzter Stelle als «Geschenk» (P243) oder als «Unternehmerin» (P244) bezeichnet werden. Ein Unternehmer fragt seine Geschäftspartnerin: «Hast du die Prüfung bestanden? Mit Erfolg, mit Diplom, mit Bravour? Ganz verreckt!» und löst damit sofort ein herzliches Lächeln bei ihr aus. (P245) Über denselben Unternehmer schwärmen seine Mitarbeitenden: Er wünsche einem einen schönen Abend und danke für die Arbeit. «Und das macht er bei jedem, der ihm begegnet. Das ist einfach unglaublich. Er ist nicht ein Mensch, der noch schnell den Satz hinten nachwirft. Es kommt jedes Mal von Herzen.» (P246) Wertschätzung kann auch nonverbal ausgedrückt werden. Zwei Mitarbeitende haben ihrem Vorgesetzten während eines Meetings von ihren Projekten und Erfolgen erzählt, woraufhin jeweils spontan ein high five resultierte. Beide haben sich sehr darüber gefreut. (P247-P248) Wertschätzung kann auch in Anwesenheit Dritter stattfinden, wenn Vorgesetzte positiv über Angestellte sprechen. Beispielsweise hat ein Chef seinen Mitarbeiter einem neuen Mitarbeiter als «wandelndes Lexikon» vorgestellt. (P249)

Fehlende Wertschätzung in Kombination mit negativen Bemerkungen kann starke negative Gefühle in Mitarbeitenden auslösen, wie folgendes Beispiel zeigt: Eine Mitarbeiterin eines Detailhandels hat geholfen, ein Event zu organisieren. Das Team hat den ganzen Tag hart gearbeitet, ohne Pausen und ohne etwas zu essen. Eine Stunde vor der Eröffnung des Events hat der Chef einen Blick auf das Geschehen geworfen und war der Meinung, sie hätten ja alles im Griff. Deshalb ginge er nun mit seiner Frau essen. Wider der Erwartung der Mitarbeiterinnen hat er ihnen nichts zu essen mitgebracht, was sie persönlich genommen haben. Am nächsten Tag hat er die Filiale erneut aufgesucht und kritisierte, dass die andere Filiale viel ordentlicher aussähe. Das Team hat einen Rekordumsatz erwirtschaftet, bis 22 Uhr gearbeitet und die Filiale nicht perfekt aufgeräumt, weil der nächste Tag wieder ohne Event abließ und alle sehr müde waren. Sie haben entschieden, am nächsten Morgen aufzuräumen. Die negative Bemerkung des Unternehmers hat die Mitarbeiterin so wütend gemacht, dass sie ihren Schlüssel auf den Boden gepfeffert und fristlos gekündigt hat. «Ich bin aus dem Laden raus und nie mehr rein. Ich war

so sauer!» Die Mitarbeiterin war sehr enttäuscht, dass nicht mal ansatzweise ein «Danke» geäußert wurde, sondern nur auf das Negative fokussiert wurde. (P250-P251) Auch ein anderer Mitarbeiter berichtet von fehlender Wertschätzung in Verbindung mit starker transaktionaler Orientierung: «Ich habe Optimierungsfokus gespürt, im Sinne von: Wir pressen an dieser Zitrone so fest, wie es geht. Das geht ja darüber hinaus. Es geht ihnen nicht nur darum, dass sie so viel Leistung wie möglich haben, sondern: Wir drehen noch weiter und optimieren dich so runter, weil du bist eine Ressource, du bist ein paar Jahre da und nachher haben wir nichts mehr von dir, also müssen wir möglichst viel rausholen. Das ist ein unangenehmes Gefühl. Dort habe ich gelernt, wie verletzend dass das ist.» (P252) Ein Bankangestellter lobt das Verhalten eines Vorgesetzten, der zwei Hierarchiestufen über ihm steht und ca. 300 Mitarbeitende unter sich hat. Dem Angestellten gelang es, dass ein Kunde Vermögen von über 20 Millionen Schweizer Franken von seinem Team verwalten lässt. Am nächsten Tag erhielt er einen Anruf von besagtem Chef: «Du, was habe ich da gesehen? Schöner Inflow.» Der Angestellte milderte ab, weil dies ein Einfluss des Niedergangs der Credit Suisse sei. Der Chef blieb jedoch dabei: «Hey, well done. Schönen Tag.» Der Angestellte ist gerührt und sagt: «Das kostet den eine, vielleicht zwei Minuten seines Lebens, aber die Wirkung ist unglaublich. Und diese zwei Minuten musst du dir nehmen.» (P253) Derselbe Angestellte berichtet von zwei weiteren Situationen, die so eindrücklich sind, dass sie erwähnt werden müssen: Anfangs des Jahres 2015 wurde der Mindestkurs des Schweizerfranken zum Euro von der Schweizerischen Nationalbank aufgehoben. An diesem Tag sei die Hölle los gewesen im Investmentbanking: «Noch nie so etwas erlebt. Das hat geklopft und getäuscht ohne Ende!» Am Nachmittag sei ein Geschäftsleitungsmitglied, welches für das Investmentbanking zuständig war, in das Büro reingelaufen und hat sich erkundigt, ob es den Angestellten gut geht, ob alle Prozesse und Systeme funktionieren. Er hat auch informiert, dass aus seiner Sicht alles gut liefe, dass sie fast keine Verluste gemacht hätten und nachgefragt, ob er in irgendeiner Form unterstützen könne. Der Interviewee ist sich sicher: «Wenn du gesagt hättest: 'Das Handelssystem hängt', dann wäre der ab wie eine Rakete. Der hätte den obersten Chef der IT zitiert und ihn angewiesen, dies sofort zu reparieren.» Am nächsten Morgen sei der CEO von der ganzen Bank überall im Investment Banking herumgelaufen: «'Hey, super Job, keine grossen Verluste, Kunden zufrieden. Gut Geld verdient. Ist hart jetzt, aber hey,

dranbleiben.' Braucht. Nicht. Mehr. Hat ihn zwei Stunden von seinem Arbeitstag gekostet, durch das Investment Banking zu laufen. Absolut prägendes Ereignis.» (P254)

Der Bank ist ein hervorragender Halbjahresabschluss gelungen. Sämtliche Mitarbeitende erhielten die Nachricht: Heute gratis Eiscreme in sämtlichen Locations, weltweit. Die Erwartungshaltung des Interviewees war, dass einfach eine Kühltruhe in der Kantine steht: «Weisst du, wer ist hinten dran gestanden? Der CFO! 'Was möchtest du gerne? Wir haben Stracciatella... Vielen Dank für deinen Beitrag zum Ergebnis.' Weisst du, wo war der CEO?! Im Innenhof und hat Bestellungen entgegengenommen. Hat die Jungs zwei Stunden Arbeit gekostet, werden 800 Leute, die auf dem Platz Zürich arbeiten, nicht mehr vergessen. Hammer! Das finde ich geiles Leadership.» (P255)

Eine Interviewee schildert, dass ihre Chefin die Leistungen ihrer Mitarbeiterin nicht als selbstverständlich betrachtet und ihr hin und wieder mitteilt, wie froh sie sei, dass sie die Mitarbeiterin in ihrem Team wissen dürfe. Dazu zählen auch Aussagen, dass es ohne ihre Unterstützung gar nicht ginge, was die Interviewee immer wieder aufs Neue im positiven Sinne berührt. (P256) Diese Wertschätzung führt bei einer Angestellten auch zu einem positiven Gefühl, weil ihr dadurch klar ist, dass sie mit ihrem Vorgesetzten «aglined» sei (P257).

### **Richtiger Grad an Wertschätzung**

Aufgrund einer drohenden abnehmenden Wirkung ist ein Unternehmer auch darauf bedacht, seine Leute nicht zu sehr loben. «Aber ich finde kleine Wertschätzungen wichtig, sind am Schluss das Wichtigste im Leben. Da bin ich ziemlich sicher». (P258)

### **Abwechslung Wertschätzung**

Derselbe Unternehmer ist auch der Überzeugung, dass man Wertschätzung nicht planen sollte. Authentische Wertschätzung komme aus einer Reaktion heraus. Dies sollte man nicht bewusst machen, sonst merkt es das Vis-à-vis. (P259)

## **Weitergabe von Kompliment**

Nicht immer gelangt ein Kompliment direkt zu der Person, der dieses gilt. Teilweise berichten Angestellte ihren Vorgesetzten positiv über ihre Kollegen (P260). In diesem Fall hat der Unternehmer der Lehrtochter mitgeteilt, dass er ein grosses Kompliment von einem ansonsten eher kritischen Angestellten erhalten hat. Die Lehrtochter hätte grosse Freude verspürt, was er an ihrer Ausstrahlung festgestellt hat.

## **Wertschätzung nach Kündigung**

Auch nach der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses können Mitarbeitende und Vorgesetzte immer noch auf einer ästhetisch entfaltenden Ebene miteinander umgehen. Eine Mitarbeiterin einer Grossunternehmung mit mehreren tausend Angestellten hat sich nach einigen Jahren dazu entschieden, ein universitäres Studium zu beginnen, weshalb sie ihren Job kündigen musste. Nach ihrer letzten Projektpräsentation vor der Geschäftsleitung kam der CEO auf sie zu: Er wüsste, dass sie nicht mehr lange in der Firma arbeiten würde und sie solle doch noch kurz in sein Büro kommen. Der CEO hat sich bei ihr für alles bedankt, mit ihr einen Kaffee getrunken und sich erkundigt, warum sie sich für diesen Studiengang entschieden hat. «Und es war so schön, weil er hat nichts von dem Gespräch gehabt. Nichts! Er hat in keiner Sekunde gesagt: 'Hey, bleib bei uns.' Er hat nie gesagt: 'Trag die frohe Botschaft über unsere Firma nach aussen.' Er hat sich einfach nur Zeit genommen und nochmals gesagt: 'Mega toll, dass du bei uns gearbeitet hast, du warst ein grosser Mehrwert. Schade, dass du gehst, aber ich wünsche dir nur das Beste.'» (P261) Die Interviewee war so glücklich und begeistert, weil sich der CEO mit einem sehr dichten Terminkalender die Zeit für sie genommen hat, obwohl er diesen Termin nicht monetarisieren konnte und auch nicht wollte. Ihr direkter Vorgesetzter hat sich überhaupt nicht von ihr verabschiedet, sondern hat den Raum bewusst verlassen: «Es war ihm einfach scheisseegal», was eine grosse Enttäuschung und auch eine Wut in ihr auslöste. (P262-P263)

Eine weitere Angestellte erhielt nach zehn Jahren Anstellung und der folgenden Kündigung lediglich eine Mail mit folgendem Inhalt: «Danke für die letzten 10 Jahre.» Sie hat sich gefragt, ob das alles sei. Es folgte keine weitere Nachricht. (P264) Diese und eine weitere Interviewee haben sich in ihrer Kündigung nach fehlendem Off-Boarding absolut bestätigt gefühlt (P265).

## **Wertschätzung nach Pension**

Auch nach der Pension könnte gem. Handeln einiger Unternehmer argumentiert werden, dass die Mitarbeitenden der Firma keinen Mehrwert mehr bringen (P266). Mir wird von einem Angestellten berichtet, der 40 Jahre lang bei derselben Firma gearbeitet hat und dort viel für die Zukunft und den Nachwuchs geleistet hat. Er war leidenschaftlicher Motorradfahrer. Deshalb hat ihm der Unternehmer dazu ermutigt, seinen Traum zu verwirklichen, eine Tour durch Italien zu machen: «'Schick mir die Rechnung. Es ist egal, ob es 4500 oder 9000 CHF kostet.' Wichtig ist die Wertschätzung» (P267)

## **Destruktives Feedback**

Ein Interviewee hat in verschiedenen Situationen, die er zum ersten Mal und ohne Hilfe ausführen musste, sein Bestes gegeben. Es gelang ihm jedoch nicht, diese zur Zufriedenheit der Projektleiter auszuführen. Während seinen Präsentationen wurde ihm direkt gesagt, dass seine erhobenen Zahlen falsch seien. Der Angestellte war sich der Tragweite der Projekte bewusst und hätte sich gerade deswegen Anhaltspunkte gewünscht, wie er es besser hätte machen können. Jedoch war das Feedback ausschliesslich negativ und nicht konstruktiv. Dies hat ihn traurig gestimmt und demotiviert. (P268-P269)

## **Erfolg feiern**

Der Angestellte eines Startups hebt besonders die Momente hervor, in welchen seine Vorgesetzten Erfolge mit dem Team gefeiert haben. Er erzählt davon, wie der Vorgesetzte mit dem Team nach einem erfolgreichen Deal mitten am Tag in eine Bar gelaufen sei, um gemeinsam einen Schnaps zu trinken: «Voll geil, mega die coole Sache und es hat mich voll gefreut. Es hat ein gutes Gefühl ausgelöst. Dann bist du auch motivierter, um noch mehr zu closen, weil ja, es gibt einfach ein gutes Gefühl. Man findet es einfach nice.» (P270) Bei einem anderen Meilenstein haben sie zu dritt eine Champagnerflasche getrunken und an diesem Tag nicht mehr so viel gearbeitet. Er empfindet das Feiern von Meilensteinen als kleine Gesten, die sehr viel bei ihm auslösen, auch wenn sie keinen monetären Charakter haben. Es zeige, dass die Vorgesetzten seinen Erfolg sähen und ihn mittels dieser Geste wertschätzen. (P271) Ein Unternehmer wollte den Erfolg der Firma mit seiner Belegschaft

teilen und hat ihnen transparent kommuniziert, ab welcher Umsatzgrenze alle zusammen ein Wochenende im Ausland fliegen. Als der Unternehmer die Firma verkauft hat, sind alle gemeinsam nach Las Vegas geflogen. Der Flug, die Suite im Ceasars Palace und das Essen wurden vom Unternehmer bezahlt. (P272)

### **5.3.2 Kommunikation**

#### **5.3.2.1 Kommunikation**

##### **Regelmässiges Feedback**

Zwei Mitarbeiter betonen, dass sie mit konstruktiver Kritik umgehen können, diese jedoch teilweise nicht zeitnah, sondern erst beim Jahresendgespräch erhalten haben. In einem Fall wurde sogar ein Arbeitskollege des Interviewees entlassen, weil er nicht wusste, was er falsch gemacht hat. (P273-P274)

##### **Informationen weitergeben**

Ein Geschäftsleitungsmitglied findet es schade, dass KPIs der Firma von den Filialleitern unter Verschluss gehalten werden. Er möchte, dass sämtliche Mitarbeitende Einsicht darin haben, und wird dies von den Filialleitern einfordern (P275). Auch Informationen, die für Führungskräfte unbedeutend erscheinen, können bei Weitergabe an Mitarbeitende ein tolles Gefühl bei diesen auslösen: Eine Mitarbeiterin ist jeden Freitag in einer Weiterbildung. Ebenfalls am Freitag wird das Personal für den kommenden Montag eingeteilt, was am Hauptsitz der Firma von allen anwesenden Mitarbeitenden eingesehen werden kann. Der Interviewee hat es ein schönes und beruhigendes Gefühl gegeben, wenn sie zumindest einen Tag vorher wusste, mit welchen Personen sie an welchem Standort zusammenarbeitet. Sie hat dies dem Geschäftsführer mitgeteilt und erhält nun jeden Freitag, wenn sie in der Schule ist, die gewünschte Information. (P276-P277)

##### **Kontextinformationen weitergeben**

Zwei beobachtete Unternehmer umwickeln Aufträge oftmals mit Kontextinformationen, welche zur Erfüllung der Aufgabe nicht zwingend notwendig wären. Sie sind aber beide darauf bedacht, ihren Mitarbeitenden eine Sinnhaftigkeit

zu vermitteln. So weiss einer der beiden auch selbst: «Ich kann es auf den Tod nicht ausstehen, wenn ich einfach einen Auftrag erhalte, wenn: 'Ist so weil ist so', oder: 'Das war schon immer so.'» (P278) Der andere ist davon überzeugt, dass man sich durch Kontextinformationen bewusst zu einem Teil der Unternehmensgeschichte zugehörig fühlt (P279).

Ein Interviewee schätzt besonders bei abgelehnten Ideen, dass der Vorgesetzte seinen Entscheid begründet, statt einfach nein zu sagen und das Gespräch abubrechen (P280).

### **Fehlende Kommunikation**

Zwei Mitarbeiterinnen bekunden Mühe damit, dass sie teilweise sehr lange auf Feedback oder die Freigabe von Arbeitsprodukten warten müssen oder dass gar keine Antwort komme, obwohl sie für die weitere Entwicklung darauf angewiesen wären (P281-P282). Eine Angestellte findet es ätzend, wenn sie ihre Pendenzen aufgrund dessen nicht abschliessen kann und sich die To Do Liste immer weiter verlängert (P283). Ein weiterer Mitarbeiter beschwert sich, dass er wichtige Informationen aus der Firma nie von der Geschäftsleitung bzw. seinem direkten Vorgesetzten erfährt, sondern über mehrere Umwege oder sogar überhaupt nicht. Er fühlt sich dadurch von der eigenen Unternehmung ausgeschlossen. (P284-P285)

Fehlende Kommunikation kann auch bottom-up wirken. So ist es für einen Unternehmer mühsam, wenn sich Mitarbeitende mit Problemen, die sie nicht selbst beheben können, erst ein paar Minuten vor Feierabend melden (P286). Ein Geschäftsführer stört sich daran, wenn er administrative Informationen unvollständig oder gar nicht erhält, die er für die Rechnungsstellung benötigt (P287)

### **Fehlende Klarheit**

Eine Mitarbeiterin hat Mühe damit, wenn der Geschäftsführer nicht klar kommuniziert, wer den Projektlead hat, gleichzeitig aber stillschweigend erwartet, dass das Projekt realisiert wird und sich die Personen selbst organisieren (P288).

### **Fehlinformationen weitergeben**

Dem Mitarbeiter wurde von seinem Teamleiter eine Fehlinformation vermittelt, wie er in einer bestimmten Situation gegenüber der Kundschaft reagieren soll. An dem Tag, als sich genau diese Situation ereignet hat, hat der Mitarbeiter die mündliche Weisung umgesetzt. Der Kunde war sichtlich irritiert, weil er das erste Mal seit vielen Jahren als Kunde dieser Unternehmung zurechtgewiesen wurde. Der Mitarbeiter hat in diesem Moment an der Weisung festgehalten, sich jedoch im Nachgang schlau gemacht. Er kam zum Schluss, dass es weder in Ordnung noch korrekt war, den Kunden in seinem Verhalten zu korrigieren. (P289)

### **Falscher Informationskanal**

Ein Team wurde über eine Firmenapp darüber informiert, welche Person nun ihre Teamleitung ist. Eine Mitarbeiterin war durch diese Wahl der Kommunikation verletzt. Vielmehr hätte sie diesbezüglich ein persönliches, mündliches Statement vorgezogen. Interessant an der Geschichte ist, dass die betroffene Interviewee diese Gefühle als Aussenstehende entwickelt hat. Sie ist nicht Teil dieses Teams, hat sich jedoch in ihre Kolleginnen und Kollegen hineinversetzt. (P290-P291)

### **Analogien**

Analogien können schlechte Gefühle in Mitarbeitenden auslösen. Eine Mitarbeiterin erzählt, dass sie einmal in einer E-Mail einen Buchstaben des Firmennamens vergessen hat. Sie ist sich ihres Fehlers bewusst, relativiert jedoch, dass der Kunde deswegen kein schlechtes Bild von der Firma hat und dass es sicher schön gewesen wäre, dass sie diesen Buchstaben nicht vergessen hätte. Ihr Vorgesetzter hat die Situation mit einem Seiltänzer aus dem Zirkus verglichen und sie gefragt, was wohl passieren würde, wenn dieser sich kurze Zeit nicht konzentrieren würde. «Diesen Vergleich, das vergesse ich nie.» (P292) Ein weiterer Chef wollte, dass sein Team mehr Verkaufsabschlüsse erreicht. Um dies zu erreichen, verlangte er von seinen Mitarbeiterinnen, dass sie die Kunden charmant und sexy ansprechen sollen. Es folgte die Frage, wie sie denn Männer im Ausgang ansprechen würden und dass sie diese Art

auch beim Telefonverkauf anwenden sollte. «Und dann ist mir fast das Kotzen gekommen.» (P293-P294)

Nach einem Praktikum hatte eine Mitarbeiterin ein Abschlussgespräch mit dem Geschäftsführer. Sie wollten unter anderem miteinander besprechen, dass die Interviewee auch nach dem Abschluss des Praktikums weiter bei der Firma arbeitet. Er hat sie gelobt, dass alle Kolleginnen und Kollegen gerne mit ihr zusammengearbeitet hätten und dass er mit ihrer Lernkurve sehr zufrieden sei. Dies hat die Mitarbeiterin sehr gefreut. Dann hat er sie gemahnt, dass der repräsentative Job mit hoher Verantwortung verbunden sei. Folgend hat er eine Analogie verwendet: «Es gehe auch darum, dass ich den Karren ziehen würde und ich müsse ihn aus dem Dreck ziehen und ich müsse ja mehr machen. Es hat komplett geschwitzt bei mir und dann habe ich so gedacht: 'Hä? Als hätte ich meine Rolle missbraucht, um Ruhm oder Ansehen zu erlangen.' Diese komische Beschreibung hatte einen sehr komischen Beigeschmack.» Er hat die Analogie sogar nochmals wiederholt und die Mitarbeiterin gefragt, ob sie dazu bereit wäre. Sie ist mit einem seltsamen Gefühl aus dem Gespräch gelaufen: «Hä? Ich bin überhaupt nicht die Person, die er gerade beschrieben hat und wenn er mich so sieht, ist das eine völlig falsche Darstellung». Sie hat dieses Feedback von keinem einzigen Arbeitskollegen erhalten, mit denen sie täglich zusammen wirkte. (P295) Der Job hätte sie wirklich erfüllt, jedoch hat sie gedacht: «Für dich kann ich nicht arbeiten. Für dich möchte ich auch nicht arbeiten! ... Wenn jemand anderes am Drücker oder im Chefsessel gewesen wäre, wäre ich geblieben. ... Es war vor allem die Art, wie er gesprochen hat: Undankbar und völlig haltlose Sachen, die er gesagt hat. Ich bin so hinausgelaufen und habe gedacht: 'Hä? Um was ist es da gegangen?' So völlig verwirrt.» (P296)

### **Unreflektiert Annahme über Mitarbeitende treffen**

Folgende Situation wird von einer Mitarbeiterin als «einschneidendste» beschrieben: Ihr Vorgesetzter hat sie mit einem Fehler konfrontiert und wollte ihre Sicht dazu hören. Sie erklärte ihm, dass sie in dieser stressigen Situation die Nerven ein wenig verloren hatte. Der Vorgesetzte reagierte darauf: «Ja, das ist klassisch, du bist halt in einem behüteten Umfeld aufgewachsen, du hast nie schwere Verluste erlebt und das ist klar, du bist halt nicht so geeicht in einer Stresssituation wie ein Kind, das gerade ein Erdbeben überlebt hat

oder das ganze Leben hungern musste.» Die Interviewee fühlte sich wütend und persönlich angegriffen. Sie war sprach- und fassungslos. Ihr Vorgesetzter gab ihr auch nicht die Zeit, Stellung zu dieser Annahme über sie zu nehmen. (P297)

### **Vorschnelles Urteil**

Die Kategorie vorschnelles Urteil ist eng mit der vorherigen verknüpft, bezieht sich jedoch nicht auf die persönliche Ebene. Ein Interviewee hat mehrfach negative Gefühle aufgrund von unreflektiertem Feedback seines Vorgesetzten entwickelt. Er verbindet dies damit, dass diese Führungskräfte ungeduldig sind, das Gegenüber nicht ausreden lassen und dann sofort zu ihren Schlüssen gelangen, die aufgrund nicht angehörter Fakten nicht korrekt sind. (P298)

### **Kein vorschnelles Urteil**

An einem Firmenanlass, zu dem alle Mitarbeitende eingeladen waren, gab es die Möglichkeit, sich über die Pensionskasse zu informieren. Der Unternehmer war der Meinung, dass dies ca. 5% der Mitarbeitenden interessiert. Jedoch hat er seine Annahme validiert und die Mitarbeitenden gefragt, ob sie den Programmpunkt streichen sollen. Die Antwort von weit mehr als 5% war dann, dass es sie auch interessiert. (P299)

### **Kommunikation löst Spannungen**

Eine Teamleiterin brennt für ihren Job und hat angeboten, auch während ihrer Ferien in einem Meeting dabei zu sein. Der Unternehmer hat sie aber zurückgebunden, was trotz der Freude für die Arbeit eine Erleichterung in ihr ausgelöst und den Druck weggenommen hat. (P300) Eine weitere Mitarbeiterin hat eine Liste geschrieben mit Anliegen, die ein Unbehagen in ihr verursachen. Sie wollte diese Liste in einem halben Jahr mit dem Unternehmer besprechen. Als dieser davon erfahren hat, haben sie sofort einen Termin dafür angesetzt, um diese Unstimmigkeiten zu diskutieren. Die Mitarbeiterin war sehr froh darüber. (P301-P302) Ein Unternehmer hat gespürt, dass es einem seiner Mitarbeiter nicht gut geht und ihn deshalb zu einem Gespräch eingeladen. Aufgrund der privaten Probleme wäre der Mitarbeiter froh, wenn er mit jemand

anderem zusammenarbeiten könnte, ohne die Verantwortung für eine Baustelle zu tragen. Der Mitarbeiter fühlte sich ab diesem Zeitpunkt viel wohler, reichte dem Unternehmer die Hand und bedankte sich für das Gespräch. (P303)

Ein Interviewee plädiert auch dafür, sowohl positive, wie negative Nachrichten an Führungskräfte weiterzuleiten, weil sie sich auch freuen, wenn man eine neue Kundin gewonnen hat, auf der anderen Seite aber nicht erschrecken, wenn ein Kunde abgesprungen ist. Er ist davon überzeugt, dass durch offene Kommunikation viele zwischenmenschliche Probleme vermieden werden können. (P304)

### **Keine Nettkultur**

Die lernende Komponente beschränkt sich nicht nur auf unternehmerische Persönlichkeiten. Eine Unternehmerin pflegte einen regelmässigen Austausch mit einem ihrer Mitarbeiter, weil einige Personen Mühe mit seinem Verhalten hatten: «Intern hat er die Mode, dass er alles mit vier Ausrufezeichen schickt und wenn du das liest, denkst du: 'Um was geht es da genau?' Das hat ihm nie jemand gesagt. So sind ganz viele Sachen, wo man denkt: 'Wie verhältst du dich', aber man hat es ihm nicht gesagt. Ich habe ihn damit konfrontiert. Das ist streng, aber das war auch zielführend, dass man sagen muss: 'Hey, du wirkst so.' Das ist ja meine Wahrheit.» Nach einem Meeting gab die Unternehmerin ihm das Feedback, dass er darin viel positiver, offener und zugewandter wahrgenommen wurde. Dieser hatte natürlich Freude daran. Eine Woche später hatten die beiden wieder eine Besprechung. Danach teilt der Mitarbeiter der Unternehmerin mit: «Ich habe noch etwas in privater Sache: Meine Frau hat gesagt, ich sei viel angenehmer.» Mir kommen als Forscher die Tränen, weil ich so berührt bin, was damit auf verschiedenen Ebenen ausgelöst wurde. (P305-P306)

Ein Mitarbeiter berichtet, dass sein Vorgesetzter und er selbst kein Blatt vor den Mund nehmen, wenn sie unter sich sind und auch die Firma nicht jeden Abend im Frieden verlassen: «Immer ja und amen zu sagen, bringt nichts.» Dadurch kann er auch heikle Themen ansprechen. Durch die entstandene Verbundenheit wurde das Trio um den Mitarbeiter und zwei Geschäftsleitungsmitglieder bei einem Lieferantenbesuch wie folgt bezeichnet: «Das ist,

wie wenn da drei Brüder miteinander am Tisch sitzen.» Dies war für den Interviewee eines der grössten Komplimente, die er je erhalten hat. (P307)

### **Umsetzung von Kommuniziertem**

Wenn Vorgesetzte kommunizieren, sich um Anliegen der Mitarbeitenden zu kümmern und dieses Versprechen einhalten, kann dies positive Gefühle auslösen. Jedoch ist die Nichtumsetzung davon umso negativer behaftet. (P308-P309)

### **5.3.2.2 Art und Weise**

#### **Art und Weise**

Ein Unternehmer legt besonderen Wert auf die Art und Weise im Umgang mit seinen Mitmenschen und ist überzeugt davon, dass sämtlichen Mitarbeitenden keinen Grund haben, aggressiv oder laut zu werden, weil sie auch so gehört und wahrgenommen werden: «Es greift dich niemand an. Du musst dich nicht verteidigen, du musst niemandem an den Karren fahren, sodass du zu deinem Zeug kommst, sondern man hört einander zu, man geht aufeinander ein.» (P310) Die Ruhe wird auch von einem Mitarbeiter einer anderen Firma der Hektik vorgezogen (P311). Er ist dankbar für Hinweise, aber «der Ton macht die Musik» (P312). So wies eine Teamleiterin ihre Angestellten an, nach Feierabend einen Fehler zu beheben, während sie selbst in aller Ruhe einen Kaffee trank. Sie hat den Interviewee angeschrien, er solle schneller sein und nicht auf die Idee kommen, nach Hause zu gehen, bevor der Fehler nicht gefunden wurde. Der Interviewee hätte die Problematik gerne behoben, «...aber sicher nicht in diesem Ton! Dann habe ich gesagt: 'So läuft das hier mal gar nicht.'» (P313) Ein anderer Angestellter pflichtet ihm bei. Wenn er auf gleicher Augenhöhe gefragt wird, ob er gerade Zeit hätte und helfen könne, könne er gar nicht nein sagen, weil sie ein Team seien. Es sei eine völlig andere Kommunikation, wodurch er sich wertgeschätzt und verstanden fühle. (P314) Eine junge Studentin, die sich mitten im Bachelorstudium befand, hat den Unternehmer während ihres Praktikums, welches sie parallel absolvierte, um eine Beförderung gebeten. Dies kam für den Geschäftsführer zu jenem Zeitpunkt nicht in Frage. Um ihr seine Ablehnung zu demonstrieren, hätte er sich ihr gegenüber sehr asozial verhalten und ihren Pitch dermassen kritisiert,

dass sie sich gekränkt fühlte und in Tränen ausgebrochen sei. Der Interviewee, der die Geschichte erzählt, ist enttäuscht und fragt sich, warum der Unternehmer der Praktikantin nicht einfach erklärt hätte, warum es für eine Beförderung noch zu früh sei, und ihr aufgezeigt hätte, welche Kriterien sie dafür erfüllen müsste. (P315)

### **Respektvoller Ton**

Ein respektvoller Ton scheint insbesondere bei verschiedenen Meinungen oder beim Aufzeigen von Fehlern wichtig zu sein. Ein Teamleiter ist deswegen darauf bedacht, nicht gestresst aufzutreten und sich seiner Tonlage bewusst zu sein (P316). Während eines Teammeetings, bei dem eine Mitarbeiterin abwesend war, wurde ein Beschluss gefasst. Ein Interviewee hat eingewandt, ob sie nicht noch die Meinung der abwesenden Kollegin abholen wollen. Die Antwort des Vorgesetzten war: «'Die Dicke hat jetzt gar nichts zu melden.' Das ist mehr als nur respektlos und das finde ich sehr abstoßend. ... Dort überlegst du: Hey, muss ich jetzt aufstehen und sagen: 'What the fuck!'"» (P317)

### **Führung über Druck und Angst**

Der Inhaber einer Unternehmung berichtet über einen ehemaligen Projektleiter, der sehr diktatorisch geführt hat. Wenn Arbeiten nicht genau nach seinen Vorstellungen oder nicht innerhalb der vorgegebenen Zeit ausgeführt wurden, mussten Angestellte mit Strafen rechnen. Alle Mitarbeitenden waren eingeschüchtert, waren bereits am Morgen verängstigt, haben sich zurückgezogen und seien aufgrund des psychischen Drucks zusammengezuckt, wenn dieser den Raum betreten hätte. (P318-P320) Der Unternehmer beschreibt den Führungsstil des ehemaligen Mitarbeiters als militärisch (P321). Durch diesen Druck entstanden Nervosität und Fehler, die ohne den Druck niemals verursacht worden wären (P322). Aufgrund seines Verhaltens wollte niemand mehr mit ihm zusammenarbeiten. Die Mitarbeitenden hatten Bauchschmerzen, wenn sie wussten, dass sie ihn am nächsten Tag bei Projekten unterstützen müssen (P323).

### **Unterschwellige Kritik**

Eine Mitarbeiterin fühlt sich durch unterschwellige Kritik unter Druck gesetzt, bspw. wenn sie beim Verlassen des Geschäfts vom Unternehmer verwundert gefragt wird, ob sie jetzt schon Feierabend machen würde. (P324)

### **5.3.2.3 Humor**

#### **Humor**

In vielen beobachteten Gesprächen kam zum Vorschein, dass Humor eine lockere Atmosphäre schaffen kann. Dies kann sich in eigenen lustigen Bemerkungen der Führungsperson äussern oder auch darin, dass Mitarbeitende sich wohl fühlen, einen Spruch zu machen, worüber man gemeinsam lacht (P325-P334). Ein Mitarbeiter wird mir als «Krokodil» vorgestellt, weil er so ein grosses Maul hat. Er hat davor tatsächlich sehr viel erzählt und lacht selbst über die Bezeichnung. (P335)

Für einen Mitarbeiter ist es extrem wichtig, eine humorvolle Atmosphäre zu haben und dass seine Führungskräfte diese Eigenschaft haben. «Das zeigt auch, dass man nicht nur eine Maschine ist, sondern auch ein Mensch sein darf oder soll. Das ist sehr wichtig, dass man gemeinsam lachen kann auf eine ganz natürliche Art.» Er ist auch davon überzeugt, dass gemeinsam lachen zu können sehr viel auf die Beziehungsebene einwirkt. (P336) Ein anderer Interviewee pflichtet ihm bei: «Ich habe es noch gerne, wenn wir es sauglatt haben.» (P337) Zwei Interviewees äussern, dass dies positive Gefühle auslöse und den Teamgeist beflügelt (P338-P339).

#### **Reflexion über Humor**

Ein Lehrling berichtet auch, dass Humor nicht nur in der Situation lustig sein kann, sondern dass man sich auch später an einen zuvor geäusserten Witz erinnert, und sich erneut daran erfreut (P340).

#### **Grenze von Humor**

Verschiedene Unternehmer betonen die Wichtigkeit von Humor, zeigen aber gleichzeitig auch die Grenzen davon auf. Blöde Sprüche seien in Ordnung

oder sogar erwünscht, jedoch nur bis hin zu einer Grenze. «Sobald es primitiv oder verletzend wird, musst du handeln, dann musst du korrigieren.» (P341) Ein Lehrling bemängelt, dass ein Vorgesetzter manchmal 20 mal denselben Witz erzählt (P342). Ein anderer Mitarbeiter mag Humor im Team sehr, mahnt jedoch dazu, dass dies nicht überborden darf, sprich dass man vor allem im richtigen Moment die notwendige Professionalität an den Tag legen soll (P343).

#### **5.3.2.4 Nonverbale Elemente**

##### **Gestik und Mimik**

Aufgrund der Symbiose dieser beiden Kategorien werden sie gemeinsam in einem Abschnitt beleuchtet. Eine Interviewee bezeichnet es als schön, wenn die unternehmerische Persönlichkeit durch ihre Gestik und Mimik extrovertiert agiert, sprich dass man als Gesprächsgegenüber sieht, ob sie bspw. traurig oder wütend ist, ob sie den Gesprächsinhalt nicht versteht oder dem Gesprächsinhalt kritisch gegenübersteht. Aus diesem Grund bevorzugt die Mitarbeiterin Gespräche, die physisch im selben Raum stattfinden vor telefonischen. Sie fühle sich viel besser, wenn beide physisch anwesend sind: «Weil ich das Gefühl habe, ich kann dann besser mit dieser Person umgehen.» (P344)

##### **Sprechtempo**

Das Sprechtempo ist ein Merkmal, das mir als Forscher besonders während den Job-Shadowings aufgefallen ist. So gab es die ganze Bandbreite an Sprechkadenz zu beobachten, von gemächlicherem Tempo und auch eher leiseren und doch bestimmten Äusserungen, die auf mich persönlich sehr angenehm und beruhigend gewirkt haben, bis zu Vorgesetzten, die extrem schnell und oft damit verbunden auch sehr laut sprechen. Letztere hatten eine elektrisierende Wirkung auf mich. Ich würde die beiden Unternehmer als Extreme dieser Kategorie beschreiben, wobei beide Stile äusserst inspirierend gewirkt haben. (P345-P346)

## **Stimmlage**

Die Anpassung der Stimmlage wird von einer Interviewee als Teil der Fähigkeit ihres Vorgesetzten betrachtet, dass er sich gefühlsmässig in Situationen hineinversetzen kann. Sie hat u.a. dadurch das Gefühl, dass er durch diese Fähigkeit erkennt, wie er in einer spezifischen Situation adaptiv reagieren kann. (P347)

## **Lautstärke**

Eine Mitarbeiterin verbindet die angenehme Gesprächslautstärke, welche ihr Vorgesetzter immer an den Tag legt, mit einer Wertschätzung gegenüber ihr. Der ruhige Umgang führe dazu, dass sie viel positiver denkt und lieber zur Arbeit kommt. (P348)

## **Mitarbeitende anschreien**

Eine Interviewee lobt ihren Vorgesetzten, weil dieser sehr ruhig bleibt, sogar wenn er selbst wütend ist. Der zwischenmenschliche Umgang sei selbst dann angenehm und respektvoll. Dagegen beschreibt sie zwei Mitarbeitende derselben Stufe: «Die mussten einfach ab und zu die Leute zusammenschleissen und sind dann wieder abgedüst.» Sie hat grosse Mühe damit, wenn sie angeschrien wird, insbesondere wenn es sich dabei um einen Gefühlsausbruch handelt. (P349)

## **Gelassenheit**

Ein Interviewee hat eine Transformation in der Art und Weise der Kommunikation seines Vorgesetzten wahrgenommen. Es hat sich vor allem an der hektischen Art der Kommunikation gestört. Nun nimmt er seinen Chef gelassener wahr und bevorzugt diese Art der Kommunikation deutlich. (P350-P352)

## **Ruhe behalten**

Wenn Vorgesetzte in heiklen Situationen die Ruhe behalten können, bspw. wenn sie selbst unter Stress stehen, können zumindest negative Gefühle bei den Mitarbeitenden verhindert werden (P353). An dieser Stelle wird auf die

Äusserungen des Abschnitts *Umgang mit Krisen* verwiesen, der eng mit dieser Kategorie verbunden ist.

### **Ruhe ausstrahlen**

Ein Interviewee vergleicht das Auftreten von seinem früheren und seinem aktuellen Vorgesetzten. Der jetzige Geschäftsführer nimmt sich morgens viel mehr Zeit für die Angestellten. Durch seine Pünktlichkeit wirkt er viel ruhiger und gesetzter. Der ehemalige Geschäftsführer sei häufig zu spät gekommen, was in einer Hektik der morgendlichen Besprechung endete. Der Angestellte stellt fest: «Das ist für alle schon viel entspannter und organisierter, als in zehn Minuten da durchzurasen und keiner traut sich mehr, irgendetwas zu fragen.» (P354) So ist sich auch sein Vorgesetzter bewusst, dass er in jeder Situation die Ruhe vor seinen Mitarbeitenden behalten muss. «Wenn ich auf sie gestresst wirke oder mich im Tonfall vergreife, überträgt sich das auf sie und das wird nicht besser, sondern schlechter. Das haben wir selbst miterlebt. Wenn einer ständig ausruft, machst du sie total unsicher.» (P355)

Eine Interviewee schätzt, dass ihr Teamleiter im persönlichen Gespräch eine Ruhe ausstrahlt. Dies rührt auch daher, dass er seine Mitarbeitenden ausprechen lässt, sich genügend Zeit nimmt, über eine Äusserung zu reflektieren und in einem ruhigen Tonfall spricht. (P356)

### **Launenhaftigkeit**

Launenhaftigkeit wird von mehreren Angestellten als unangenehme Eigenschaft von Führungspersonen taxiert. Ein Mitarbeiter beschreibt dies gar als «schlechte Führung par excellence». «Wir hatten jeweils halbwegs Angst, die etwas fragen zu gehen und immer, wenn sie in den Ferien war, hat das ganze Team gejubelt.» (P357-P359) Er hat Verständnis dafür, dass sie berufsbedingtem und familiären Stress ausgesetzt ist. Durch ihre Launenhaftigkeit entwickelte sich eine Angst in ihm, seine Vorgesetzte im Alltag anzusprechen, obwohl er auf ihr Feedback angewiesen wäre. «Ich finde, eine Chefin muss auch psychisch immer ein wenig auf einem gleichen Level sein.» (P360)

## **Schlechte Laune ausstrahlen**

Die Angestellte eines Betriebs würde sich wünschen, dass ihre Vorgesetzte die eigenen Emotionen besser im Griff hat. Sie erzählt, dass ihre Chefin in stressigen Situationen schnell gereizt sei und dies am eigenen Team auslasse, obwohl niemand etwas dafür könne. (P361)

Ein Lehrling beschreibt seinen Vorgesetzten wie folgt: «Er arbeitet viele Stunden, und auch wenn es nicht so sein Tag ist, gibt er dir normal Antwort.» (P362) Da sich die Ausstrahlung schlechter Laune nicht nur top down überträgt, ermuntert ein Teamleiter seine Angestellten dazu, negative *Mimik* zu vermeiden. (P363)

## **Verwendung von Emojis**

Durch die häufige Verwendung von Emojis in schriftlicher Kommunikation ist ein Unternehmer besonders aufgefallen. (P364) Er eröffnet sogar eine Sitzung mit der Frage, welches Emoji die Teilnehmenden gerade sind und warum. Des Weiteren werden sie gebeten, zu kommunizieren, was passieren müsse, damit das Meeting für sie ein voller Erfolg würde. Die Mitarbeitenden äussern sehr ehrliche Antworten. Eine Mitarbeiterin gibt an, dass ihr Emoji aufgrund von sehr vielen Pendenzen der explodierende Kopf sei. Der Unternehmer schreibt mit und geht darauf ein, indem er sagt, dass es ihm Leid täte, dass sich die Situation so für sie anfühlt. (P365) Beim Check Out des Meetings wird erneut nach dem aktuellen Befinden anhand eines Emojis gefragt. Die Mitarbeiterin sagt lächelnd, dass sie das Meeting als sehr angenehm empfunden hat und äussert ein zufriedenes Emoji. (P366) Der Unternehmer betrachtet Emojis als «effektives Instrument, um einen Layer mehr mitzugeben als nur die Sprache. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.» (P367)

## **5.3.3 Haltung**

### **5.3.3.1 Lern- und Reflexionsbereitschaft**

#### **Reflexionsbereitschaft**

Mitarbeiterin und Unternehmer haben während ihrer Zeit in der Berufslehre sehr gut miteinander harmoniert. Gegen den Schluss der Ausbildung hat er sie gefragt, was er besser hätte machen können. Sie kritisierte, dass sie sich

gewünscht hätte, dass er sich mehr Zeit für sie genommen hätte. Sie ist nun langjährige Mitarbeiterin desselben Unternehmers und er hat sich die Kritik zu Herzen genommen bzw. umgesetzt. (P368-P369)

### **Lernbereitschaft**

Lernbereitschaft von unternehmerischen Persönlichkeiten kann Mitarbeitende beeindruckend. So beschreibt eine Mitarbeiterin die finanzielle Krise der Firma, wozu ein Unternehmensberater hinzugezogen wurde. Dieser hätte in Meetings diverse Punkte bemängelt, wobei der Gründer vor versammeltem Team offen zugestanden hat, dass bisherige Handlungen seinerseits nicht optimal waren. (P370)

### **Lernende Komponente**

Ein Unternehmer ist sich darüber im Klaren, dass seine ruhige und besonnene Art der Kommunikation bei vielen Mitarbeitenden als angenehm empfunden wird. Sein aktueller Habitus hat sich in diese Richtung verstärkt, weil er Personen beobachtet hat, die ihm imponiert und ihn fasziniert haben. Einige davon konnte er sogar in Führungssituationen beobachten, hat einen roten Faden erkannt und die ruhige, klare und besonnene Art der Kommunikation adaptiert. (P371)

## **5.3.3.2 Brille der unternehmerischen Persönlichkeit**

### **Filter für Positives**

«Du hast ja sicher auch deine Macken oder deine Defizite. und jetzt kann ich die längste Zeit mich an denen stören oder ich kann mich an den geilen Sachen, die du hast, freuen.» Der Unternehmer dieser Aussage plädiert dafür, dass Vorgesetzte diese Haltung vorleben sollen. Er ist auch der Meinung, dass nicht immer alles auf Effizienz ausgelegt sein muss. Wenn bspw. ein Meeting mal eine Minute länger dauert, man dafür aber noch Zeit für einen Spruch hat, würde dies auch einen Mehrwert bringen. (P372) Eine Interviewee versucht, negativ behaftete Eigenschaften von Mitarbeitenden ins Positive zu drehen. Einer chaotischen Person attestiert sie bspw., dass diese auch kreativ sein könne und überlegt sich dann, wie diese Stärke eingebracht werden

kann, bspw. indem sie sie ansprechende Powerpointpräsentationen gestalten lässt. (P373)

### **Etwas reißen wollen**

Einem Angestellten bereitet es Freude, wenn sein Chef hohe Ambitionen hat, wofür er selbst hart arbeitet und dieselbe Erwartungshaltung an sein Team hat. Dabei will der Interviewee spüren, dass der Chef an das Team glaubt. (P374)

### **Faulheit**

Die folgende Situation lässt sich sowohl in die Kategorie *teures Auto*, wie auch in *Faulheit* einordnen, wobei die wahrgenommene Konsistenz fehlt: Der Angestellte einer Firma hat jeden Tag sein Bestes gegeben, ist immer die Extra-Meile gegangen und hat sich selbst Expertise in seinem Bereich angeeignet. Seine Vorgesetzten dagegen beobachtete er häufig beim Kaffee trinken. Dies führte dazu, dass die Inhaberfamilie ihn bei fachtechnischen Fragen konsultiert hätte. Sie hätten jedoch nichts anderes zu tun gehabt, sondern waren schlicht zu faul, um zu arbeiten. Man müsse sich dies visuell vorstellen: «Die sind alle mit einem Mercedes vor der Türe gestanden, die ganze Familie und ich bin jeden Tag mit dem Bus hergefahren. Wenn man das sieht, habe ich mich so gefühlt, als hätte ich deren Autos verdient.» (P375)

### **Freude der Führungskraft**

Die Freude der Führungskraft kann sich in sehr detailreichen, filigranen Elementen äussern. Ein Unternehmer verwendet das Wort «grande»<sup>9</sup> um Feedback zu geben oder schreibt explizit, dass er sich auf das bevorstehende Meeting freut, indem er tatsächlich oft und herzlich lächelt (P376). Die Freude der Führungskraft löst auch bei Mitarbeitenden positive Gefühle aus und wird in vielen Fällen auf diese übertragen (P377-P379).

---

<sup>9</sup> Italienisch: grossartig

## **Grenzen von Freude der Führungskraft**

Die Freude an der Arbeit mündet bei einem Unternehmer in einem sehr hohen Arbeitsumfang pro Woche. Seine Energie überträgt sich auf die Mitarbeitenden. Eine Mitarbeiterin erzählt, dass sie ihm stundenlang zuhören könnte. Teilweise verspüre sie aber unterschwellig eine Erwartungshaltung von ihm, dass sie dieselbe Energie für die Firma aufbringen sollte wie er und gibt zu bedenken, dass er das nicht 1:1 von allen erwarten kann. Sie spürt diese Erwartungshaltung daran, dass er sich gelegentlich verbal äussert, wie viel er arbeitet. (P380) Auch eine andere Interviewee ist der Meinung, dass sich dadurch Mitarbeitende mit ihm vergleichen und dadurch denken, dass sie noch zu wenig gearbeitet haben (P381).

## **Filter für Negatives**

Drei Mitarbeiterinnen bekunden Mühe mit dem Motto «kein negatives Feedback ist ja positives Feedback» (P382-P384). Die folgende Geschichte zeigt auf, wie dieser Fokus auf Negatives fast die Kündigung einer Mitarbeiterin verursacht hat: Sie erhielt während des ganzen letzten Jahres sehr gutes Feedback von allen Beteiligten, die sie beurteilen mussten. Im Jahresendgespräch benannte ihr Vorgesetzter jedoch Ziele, die sie noch nicht erreicht hatte, nannte ihr bei jedem Ziel Punkte, welche die Interviewee noch verbessern sollte, oder zeigte ihr Schritte auf, wie sie diese Ziele in Zukunft erreichen kann. Die Mitarbeiterin erzählt, dass in diesem Moment die Angst in ihr aufgestiegen sei, weil sie aufgrund des positiven Feedbacks der letzten Monate fest mit einer Beförderung gerechnet hat – doch nun klingt alles ganz anders. Sie fühlte sich hilflos und allein gelassen und dachte: «Okay, jetzt ist es vorbei, die Beförderung ist sicher vorbei plus sie sind sehr unzufrieden mit mir.» Ihre Erwartungshaltung war, dass das Gespräch Aspekte beinhalte, in welchen sie gut war, in welchen sie sich noch verbessern könne und solche, in denen sie nicht brilliert hatte. Doch der ganze erste Teil hat gefehlt. Sie wurde plötzlich still und hat darüber nachgedacht, dass sie einen neuen Job suchen muss, weil sie in der Firma nicht gesehen wird, obwohl sie selbst das Gefühl hatte, dass sie bisher sehr viel für die Unternehmung geleistet hat. Nach dem Gespräch hatte sie ein komisches Gefühl und hat innerlich gekündigt. Mit diesem Gefühl war sie einen Monat lang unterwegs und hat dann das Gespräch zu Teammitgliedern gesucht. Deren Antwort war, dass es nicht sein könne, dass

er so negativ über sie spreche, weil er in einer Besprechungsrunde, in der alle Mitarbeitenden evaluiert werden, äusserst positiv über sie berichtet hat und dass es absolut klar sei, dass sie befördert würde. Die Mitarbeiterin war verwirrt. Deshalb hat sie das erneute Gespräch mit ihrem Vorgesetzten gesucht und ihre Bedenken mitgeteilt. Dieser hat sich sehr offen dafür gezeigt und klargelegt, dass die Kritik kein negatives Gefühl bei ihr auslösen, sondern sie für die Zukunft motivieren sollte. Der Vorgesetzte sei aus allen Wolken gefallen, als sie ihm mitgeteilt hat, dass sie deshalb davon ausging, nicht befördert zu werden. Sie hat herausgefunden, dass er selbst gerne diese Art von Feedback erhält, um sich immer weiter zu verbessern, hat ihm aber mitgeteilt, dass sie ein Mensch ist, der auf Lob angewiesen ist. Als sie ihm erzählt hat, dass sie sich aufgrund der Verunsicherung bei anderen Arbeitgebern beworben hat, hat er sich aufrichtig entschuldigt und dass er nie die Absicht hatte, ihr so ein schlechtes Gefühl zu vermitteln. Sie hat die Entschuldigung als sehr authentisch wahrgenommen und deshalb angenommen. Der Vorgesetzte hat sich die Worte seiner Mitarbeiterin zu Herzen genommen. Er weiss nun genau, wie er sie motivieren kann und tut dies regelmässig mit positivem Feedback. (P385-P386)

### **Mitarbeitende nur als Mittel zum Zweck**

Eine Interviewee fühlt sich von der unternehmerischen Persönlichkeit ausgenutzt: «Ich habe heute das Gefühl, dass das Projekt vor mir als Mensch priorisiert wurde, dass meine physische Gesundheit und meine Freude an der Arbeit im Tausch für dieses Projekt eingesetzt wurden. Ich hätte jemanden gebraucht, der mich aufbaut und mir sagt: 'Wir schaffen das.' Und das hatte ich einfach nicht.» Es handelte sich um ein gemeinsames Projekt, wobei der Interviewee aufgezeigt wurde, dass die Vorteile der Führungskraft über allem stehen. Welcher Output für die Interviewee resultiert, war für die Führungsperson irrelevant. (P387) Einige Führungspersonen vermitteln ihren Mitarbeitenden das Gefühl, lediglich eine Schachfigur zu sein (P388-P390). Dies hat eine Lehrabgängerin erfahren: Auf ihrem Namensschild stand der Zusatz: «in Ausbildung». Nach erfolgreichem Abschluss der Berufslehre hat eine Arbeitskollegin Namensschilder für neue Mitarbeitende bestellt und die Filialleiterin gefragt, ob sie für die ausgebildete Mitarbeiterin auch ein neues bestellen soll – ohne «in Ausbildung». Die Filialleiterin entgegnete, dass die Interviewee

nicht mehr lange dort arbeitet. Deshalb soll sie eine Etikette erstellen und den Zusatz überkleben. Die Mitarbeiterin hat in diesem Moment gedacht: «Ich habe jetzt drei Jahre für dich gearbeitet, werde dies weiterhin tun und ich bin es dir nicht wert, dass du jetzt 20 Franken für mich aus gibst.» Sie hat sich wie ein Objekt gefühlt und dass sie ihrer Vorgesetzten egal ist. Die Interviewee hat sich ab dem ersten Tag ihrer Berufslehre darauf gefreut, dass sie nach drei Jahren ein Namensschild mit ihrem Beruf und dem Zusatz EFZ<sup>10</sup> erhält. Dies blieb ihr verwehrt. Erneut kommen mir als Forscher während des Interviews die Tränen. (P391)

### **Mensch zählt nicht**

Der gemeinsame Nenner dieser Kategorie ist eine starke Gewichtung von transaktionaler Führung und Sachorientierung gegenüber transformationaler Führung. Die betroffenen Interviewees äussern, dass der Mensch für ihre Vorgesetzten keine Rolle spielt. Insofern ist die Kategorie eng mit *Mitarbeitende nur als Mittel zum Zweck* verknüpft. Es gäbe spannende Geschichten dazu, die jedoch noch besser in andere Kategorien passen.

### **5.3.3.3 Inklusion**

#### **Anstellung älterer Menschen**

Ein Unternehmerduo erzählt, dass sie super Leute haben und die richtigen Leute anziehen. Sie hätten einen 62-Jährigen eingestellt, der vorher aus der Gesellschaft gefallen sei. Er hat geweint, weil sie ihm diese Chance gegeben haben. Um seine Dankbarkeit auszudrücken, wischt er jeden Abend vor der Türe der Firma. Das Duo betont, dass dieser Mitarbeiter der ganzen Firma gut tut. Seine Dankbarkeit und seine positive Art übertragen sich auf die ganze Firma. (P392-P394)

---

<sup>10</sup> Abkürzung: Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis

### **Chance für benachteiligte Menschen**

Ein Unternehmer gibt regelmässig sozial schwächeren Menschen eine Chance. Er ist davon überzeugt, dass diese Personen im Handwerk vielfach einen massgeblichen Beitrag leisten. (P395)

#### **5.3.3.4 Chef sein**

##### **Entdeckung von Missständen**

Bereits bei der Unterzeichnung der Lehrverträge schafft ein Unternehmer eine Kultur der offenen Kommunikation, um negative Gefühle zu verhindern. Deshalb kommunizieren er und der Lehrlingsverantwortliche den neuen Lehrlingen und deren Eltern, dass sie sich an einen von ihnen beiden wenden können, wenn sie etwas beschäftigt. (P396-P397) Ein Teamleiter konfrontiert seine Mitarbeitenden, wenn sie die Hände verwerfen oder durch andere Signale unzufrieden wirken, und versucht im Gespräch zu sondieren, woran dies liegt (P398).

##### **Bei Kündigung Situation analysieren**

Ein Unternehmer erhielt plötzlich überdurchschnittlich viele Kündigungen. Kurz darauf sind drei Lehrlinge in sein Büro gekommen und haben zu ihm gesagt, dass sie mit einem Mitarbeiter keine Projekte mehr ausführen möchten. Der Geschäftsführer war sich bewusst, dass es viel braucht, bis drei Lehrlinge selbstbestimmt so etwas äussern. In der Folge hat er verschiedene Gespräche geführt und kam zum Schluss, dass der genannte Mitarbeiter aufgrund persönlicher Eigenschaften nicht länger tragbar ist. Entsprechend hat er ihm sogar in der Hochkonjunktur die Kündigung ausgesprochen, um das Wohlbefinden der übrigen Belegschaft sicherzustellen. (P399)

##### **Intervention**

Eine Mitarbeiterin beschwert sich darüber, dass ihr Vorgesetzter sich aus allen Konflikten des Teams raushält. Der Chef vertrete die Meinung, dass sie genügend alt seien, um Probleme selbst zu lösen. Selbst wenn das Team zu keiner Lösung kommt und den Chef bittet, einzugreifen, kommt er diesem Wunsch nicht nach. Die Angestellte kritisiert allgemein, dass dieser

Teamleiter nie durchgreift und stattdessen lieber mit allen Mitarbeitenden befreundet sein möchte. (P400-P402) Ein Teil dieses Teams war auch ein stotternder Mitarbeiter. Es handelt sich um ein Sachbearbeitungsteam ohne jeglichen Kundenkontakt. Entsprechend hat ihn das Stottern während der Arbeit nicht behindert. Jedoch hat sich sein Team in seiner Anwesenheit über ihn lustig gemacht. Sowohl Teamleiter als auch seine Stellvertreterin wussten darüber Bescheid, haben aber nicht interveniert. Der stotternde Mitarbeiter hat sich immer weiter zurückgezogen und hatte keinen Mut, sich zu wehren. Deshalb hat sich eine Kollegin der Interviewee für ihn eingesetzt. Dem Teamleiter teilte sie ihre Bedenken mit, und dass solche Sprüche und das Auslachen an Mobbing grenzen. Dieser belächelte sie und antwortete, sie solle nicht übertreiben, und sie solle den Begriff *Mobbing* nicht mehr gebrauchen. Der Mitarbeiter könne sich selbst wehren. Auch die Stellvertreterin hat die Augen vor dem offensichtlichen Missstand verschlossen. Die Interviewee ist enttäuscht und wütend darüber, dass niemand intervenierte. (P403-P406)

In einer anderen Unternehmung hing ein altes Plakat mit der Aufschrift: «Stimm- und Wahlrecht für Frauen: Nein». In dieser Unternehmung haben sehr viele Männer und zwei Praktikantinnen gearbeitet. Diese fühlten sich vom Plakat gestört und hängten es ab. Am folgenden Tag wurden sie gefragt, warum dieses Plakat nicht mehr an der Wand hängt. Sie äusserten ihre Bedenken, wurden jedoch nicht ernst genommen. Sie würden ihren Humor nicht verstehen und die Mitarbeiter hätten überhaupt nichts gegen Frauen. Nachdem das Plakat wieder aufgehängt wurde, beschwerten sich die Praktikantinnen bei ihrem Vorgesetzten. Dieser nahm die beiden zwar ernst, konnte oder wollte sich jedoch gegenüber den anderen Herren nicht durchsetzen. Die Praktikantinnen wurden wütend und wandten sich ans HR, worauf das Plakat endgültig entfernt wurde. (P407-P408)

Ein Unternehmer stört sich daran, dass einzelne Mitarbeitende unnötigerweise bis zu 45 Minuten Überzeit pro Tag machen, um diese zwischen Weihnachten und Neujahr abbauen zu können. Er bemängelt, dass dies gegenüber den anderen Mitarbeitenden, welche nach der Vorgabe arbeiten nicht korrekt sei und bei diesen über die Feiertage durch die Abwesenheit ihrer unehrlichen Kolleginnen und Kollegen zusätzlichen Stress auslöst. Er ordnet Massnahmen an, um diesen Missstand zu beheben. (P409)

Nachdem sich Geschäftsleitungsmitglied A mehrfach moralisch verwerflich gegenüber seiner Mitarbeiterin verhalten hat, hat Geschäftsleitungsmitglied B geordert, dass Mitglied A die betroffene Mitarbeiterin nie mehr kontaktieren dürfe. «Er hat ein Kommunikationsverbot erhalten.» Die Interviewee ist erleichtert. Diese Intervention von Mitglied B war für sie sehr befriedigend, weil ihr damit aufgezeigt wurde, dass in der Firma auch Leute in Managementpositionen sind, die ihre Seite ernst nehmen, das Verhalten von Mitglied A als falsch taxieren und Massnahmen ergreifen. Dies hat der Interviewee auf emotionaler Ebene ein Gefühl von Gerechtigkeit gegeben. Durch das Kommunikationsverbot hatte sie auch die Gewissheit, dass Mitglied A sie nicht plötzlich anrufen und emotional herunterziehen kann. (P410-P411)

### **Bewusst keine Intervention**

Eine Produktionsmaschine löst Alarm aus. Der Teamleiter sieht die Situation samt wütendem Mitarbeiter. Obwohl ersterer genau weiss, worin der Fehler liegt, entscheidet er sich, nicht zu intervenieren. Der Alarm löst keinen Schaden aus. Jedoch vermutet der Teamleiter, dass der Mitarbeiter einen Hinweis auf die Fehlerursache als belehrend wahrnehmen und dadurch noch wütender werden könnte. Deshalb entscheidet er sich dazu, den Kopf des Mitarbeiters abkühlen zu lassen und fragt ihn Stunden später, was das Problem war. (P412)

### **Rücken stärken bei Kritik von aussen**

Ein Interviewee war zu Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses sehr gefordert und hat einen Fehler gemacht, welchen ein Aufsichtsgremium bemerkt hat. Als sie ihm dies mitteilten, wollte er sich dazu äussern, weil er zu seinem Fehler stehen wollte. Jedoch intervenierte sein Vorgesetzter und nahm die Schuld auf sich. Diese Reaktion war für den Angestellten sehr überraschend. Er hat dies sehr geschätzt, weil er damit sein Gesicht wahren konnte, was ihm insbesondere als Neuling in der Firma wichtig war. (P413-414) Eine Teamleiterin hatte ebenfalls eine neue Mitarbeiterin im Team und war sich bewusst, dass dies eine grosse Herausforderung für diese darstellt. Deshalb hat sie ihr sogar proaktiv mitgeteilt, dass die Angestellte ihr so zeitnah wie möglich gravierende Fehler mitteilen soll, sodass sie sie nach aussen in Schutz nehmen

könne. Dies hat eine grosse Erleichterung bei der Mitarbeiterin ausgelöst. (P415)

### **Sich für seine Mitarbeitenden einsetzen**

Drei Mitarbeitende haben Situationen erlebt, in denen sie eine Lohnerhöhung, eine Beförderung oder die Genehmigung für ein studiumsbedingte Abwesenheit im Ausland und damit unbezahlten Urlaub beantragt haben. Ihre Vorgesetzten hatten selbst nicht die Kompetenz, diese Anträge zu bewilligen, haben sich aber in den Geschäftsleitungen für ihre Mitarbeitenden eingesetzt. Dies wird von den Interviewees als «schön» empfunden und hat Freude bei ihnen ausgelöst. Dem Mitarbeiter, der nach einer Beförderung gefragt hat, hat auch es gezeigt, dass sein Vorgesetzter mit seiner Arbeit zufrieden ist, dass er wertgeschätzt wird und dass die Firma seine Leistungen anerkennt. Auch der Vorgesetzte der Mitarbeiterin, die nach einer Lohnerhöhung gefragt hat, hat ihr mitgeteilt, dass dem Geschäftsführer gegenüber argumentiert hat, dass er mit ihrer Arbeit zufrieden sei und sie deshalb eine Lohnerhöhung verdient hätte. (P416-P420)

### **Lieblinge in einem Team**

Eine Interviewee erläutert negative Erfahrungen darüber, wenn Führungskräfte Lieblinge in ihrem Team haben, diese offensichtlich bevorzugt werden und sich mehr Freiheiten herausnehmen können als alle anderen. Dies schüre Unstimmigkeiten im Team: «So machst du das Team kaputt, weil sie dann beginnen, nicht mehr miteinander zu arbeiten. Die sagen: 'Du bist ja der Liebling, dir fliegt eh alles zu.' Dann hilft man sich gegenseitig nicht mehr.» (P421-P422)

### **Führung ungerechtfertigt delegieren**

Obwohl die Aufgaben eines Projektes transparent verschiedenen Mitarbeitenden zugewiesen wurden, ist das Projekt im Sande verlaufen. Die Interviewee, die von sich selbst sagt, dass sie innerhalb dieses Teams zuunterst in der Hierarchie steht, wurde von der Teamleitung dafür gerügt, dass das Projekt noch nicht weiter fortgeschritten sei. Sie entgegnete, dass sie nicht den Lead

darüber hätte. Die Teamleitung gab der Interviewee aber zu verstehen, dass diese die Projektleiterin führen solle. Die Interviewee fühlte sich rein aufgrund der hierarchischen Konstellation nicht dazu in der Lage und hatte das Gefühl, dass die Teamleitung Angst vor der Konfrontation mit der Projektleiterin hat. Durch dieses Verhalten der Teamleitung wurde die Interviewee so wütend, dass sie beinahe den Job kündigte. (P423)

### **Demonstration von Fehlern**

Mehrfach wurden zwei Interviewees in Anwesenheit des Teams von ihren Vorgesetzten scharf kritisiert. Ein Angestellter hat sich in einer dieser Situationen sehr geschämt und sich gefragt, ob er die richtigen Kompetenzen für seinen Job mitbringen würde. Er ist auch darum besorgt, dass ihn die anderen Teilnehmenden des Meetings nach dieser öffentlichen Kritik negativ in Erinnerung behalten würden. (P424-P425) Eine andere Mitarbeiterin erlebte hin und wieder, dass ihre Fehler von der vorgesetzten Stufe ganz bewusst hervorgehoben und teilweise sogar unmittelbar an die nächsthöhere Instanz weitergeleitet wurden, obwohl es sich um Bagatellen handelte, die auch problemlos ohne Einbindung der nächsthöheren Hierarchiestufe hätten geklärt werden können (P426-P427).

### **Anstiftung zu nicht integrem Verhalten**

Die Anstiftung zu Verhalten, das grundlegenden Integritätsstandards widerspricht, kann negative Gefühle in Mitarbeitenden auslösen. Ein Interviewee gibt zu bedenken, dass es nicht in jeder Konstellation möglich sei, sich dagegen aufzulehnen bzw. dass man mit ernststen Konsequenzen rechnen müsste (P428-P429).

### **Ausnutzen der Machtposition**

Ein Interviewee hat erlebt, dass seine Vorgesetzten ihre Machtposition ausgenutzt haben, was ihn sehr gestört hat. Sie seien mit den Angestellten wie mit Leuten zweiter Klasse umgegangen. «Das finde ich überhaupt nicht toll und wünsche ich auch niemandem.» (P430)

### **Termin nach aussen verteidigen**

Mitarbeiterin und Vorgesetzter hatten jeden Freitag einen einstündigen *Jour Fix* eingeplant. Die Interviewee betont, dass eine Person wie ihr dieser Vorgesetzte aufgrund der vielen Verpflichtungen eigentlich nie eine Stunde Zeit hat. Sie ist sich auch bewusst, dass andere Personen ihm überlappende Terminanfragen geschickt haben, weil sie ihre Besprechung höher priorisiert haben, als den *Jour Fix*. Ihr Chef hat den *Jour Fix* innerhalb eines Jahres kein einziges Mal abgesagt. Sie berichtet, dass sie gemeinsamen Gespräche aufgrund hoher Arbeitsanforderungen extrem bei Laune gehalten hätten. Sie beobachtete auch, dass nicht alle Angestellten in diesen Genuss kamen: «Dort war die Fluktuation viel höher!» (P431-P432) Bei einem anderen Mitarbeiter wurde dieser *Jour Fix* sehr häufig, kurzfristig und ohne Begründung abgesagt. Er interpretiert deshalb, dass der *Jour Fix* von seinem Vorgesetzten als unwichtig wahrgenommen wird und bemängelt demzufolge die mangelnde Wertschätzung. (P433)

### **Verhalten bei erhöhtem Puls**

Einen Unternehmer habe ich in seiner Art zu kommunizieren als sehr ruhig und besonnen wahrgenommen. Dies sei die Art und Weise sei, wie er kommunizieren möchte – auch in schwierigen Situationen und in Momenten des Drucks, in denen sich der Puls sich erhöht. Dies war nicht immer so. Der Unternehmer hat in dieser Hinsicht eine Entwicklung durchlaufen, achtet sich bewusst darauf, wie er auf andere wirkt und reflektiert diese Situationen im Nachgang. (P434-P435)

### **5.3.3.5 Lebenskorrektheit**

#### **Lebenskorrektheit**

Eine Interviewee schätzt das gepflegte Auftreten ihrer Vorgesetzten: Wenn nicht geflucht wird, sondern eine gepflogene Sprache verwendet wird, dass man sich gegenseitig ausreden lässt, dass man vorbereitet an Meetings erscheint und dass Handouts komplett sind, sind einige Beispiele, die ihr wichtig sind. (P436)

## **Integrität der unternehmerischen Persönlichkeit**

Vorhandene Integrität der unternehmerischen Persönlichkeit löst bei einem Mitarbeiter den Gedanken aus, dass er im richtigen Team gelandet sei. Die wahrgenommene Integrität führt bei ihm dazu, dass er für diese vorgesetzte Person auch die Extra-Meile geht, statt nur sein Pflichtenheft abzuarbeiten. Er denkt: «Okay, der ist integer, das ist eine gute Person.» (P437)

## **Walk the talk**

Während einer wöchentlichen Reinigungsarbeit helfen in einer Firma auch verschiedene Teamleiter. Einer äussert dazu: «Es geht nur darum, dass wir nichts Besseres sind. Wir erwarten das von den Leuten und das leben wir auch vor.» (P438) Dagegen hat ein Mitarbeiter erlebt, dass sein Chef effektiv sehr hierarchisch orientiert ist, obwohl dieser immer wieder kommuniziert, dass in diesem Startup ein bottom-up Ansatz gelte. Der Interviewee war die erste Rekrutierungsinstanz und wollte einen Freund von sich einstellen. Seine beiden Vorgesetzten waren als zweite Instanz begeistert vom Bewerber. Der Gründer war die letzte Instanz und hat ihn abgelehnt, ohne gegenüber den drei Rekrutierern eine Begründung dafür abzugeben. Der Interviewee vermutet, dass es daran gelegen hätte, dass sie befreundet seien. «Alle haben sich verarscht gefühlt.» (P439) Walk the talk wird von einem weiteren Interviewee auch auf die Leistung bezogen, spricht er erwartet bei hohen Zielerforderungen an sich auch von seinem Vorgesetzten, dass dieser vollen Einsatz gibt. (P440) Führungskräfte, die walk the talk leben, stiften bei diesem Angestellten ein Vertrauensgefühl. Die Gewissheit, dass diese Person zu ihrem Wort stehen wird, gibt ihm ein beruhigendes Gefühl. (P441)

Eine Interviewee resümiert: «Das Thema Führungsästhetik: Vorgesetzte vergessen oft, dass ihre Handlungen gesehen werden und dass sie eine mega Vorbildrolle haben und nicht einfach etwas anderes predigen können, als sie dann machen. Das funktioniert einfach nicht.» (P442)

## **Versprechen einhalten**

Abgegebene und nicht eingehaltene Versprechen von Vorgesetzten führen zu Enttäuschung und dazu, dass sich die Mitarbeitenden ausgenutzt fühlen

(P443-P445). Ein Interviewee ergänzt, dass ein nicht eingehaltenes Versprechen für ihn sogar noch schlimmer ist, als wenn das Versprechen niemals gegeben worden wäre (P446). Während der Vorstellungsrunde einer Interviewee, die gerade einen neuen Job angetreten hat, begann eine langjährige Mitarbeiterin zu weinen. Die Interviewee hat sie nach dem Grund dafür gefragt. Die weinende Mitarbeiterin hätte drei Jahre daraufhin gearbeitet, die Stelle zu besetzen, welche die Interviewee nun erhalten hat. Sie hatte eine Zusicherung dafür und nun ist der Traum geplatzt. (P447) Eingehaltene Versprechen dagegen werden von Mitarbeitenden sehr geschätzt. (P448)

### **Ehrlichkeit**

Zwei Interviewees schätzen die Ehrlichkeit ihrer Vorgesetzten. Einer der beiden betont, dass er diesbezüglich jedoch nicht erwarte, dass sein Chef Details mit ihm teile. Er nennt als Beispiel eine Geschäftsleitungssitzung, von dem sein Vorgesetzter zurückkehrt. Wenn der Angestellte ihn frage, ob alles gut sei und dieser antworte: 'Ja es geht', reicht ihm das schon. «Er muss gar nicht mehr sagen und 'es geht um dieses Problem'. Aber nicht: 'Hey, es ist alles super' und dabei ist die Hütte lichterloh am Brennen.» (P449) Die zweite Angestellte durchlief ein Graduate Programm, in welchem die Mitarbeitenden innerhalb mehrerer Monate in verschiedenen Abteilungen arbeiten. Aufgrund einer Kündigung einer langjährigen Mitarbeiterin wurde die Interviewee gefragt, ob sie deren Aufgaben übernehmen würde. Alle Karten wurden auf den Tisch gelegt: Die Firma hätte eine reguläre Nachfolge für die austretende Mitarbeiterin gesucht, was jedoch noch nicht gelungen sei und dass letztere das Unternehmen in einer Woche verlassen würde. Die Interviewee hatte grossen Respekt vor der Herausforderung, hat sie aber angenommen, u.a. aufgrund des Verhaltens ihrer Vorgesetzten: «Ich habe es mega geschätzt, dass sie das so transparent sagt, weil andere hätten es vielleicht vertuscht oder einfach gesagt: Du machst jetzt das.» (P450)

### **Gerechtigkeit**

Eine Angestellte bemängelt, dass nicht alle Kolleginnen und Kollegen dieselbe Bereitschaft hätten, einige Aufgaben zu erledigen, obwohl diese Aufgaben von allen gleichermassen erledigt werden sollten. Entsprechend ergibt

sich aus dem ursprünglichen Gleichgewicht der Arbeitslast eine Überbelastung für einzelne Teammitglieder, was mitunter für die Interviewee zu einem Frust führt. Sie stört sich vor allem an der Passivität der Teamleitung, welche diesen Umstand bemerkt, jedoch nicht reagiert hat. (P451) Weiter beschwert sich eine Interviewee darüber, wie bei demselben Fehlverhalten verschiedener Teammitglieder mit zweierlei Mass hantiert werde, das schon mehrfach bei denselben Personen angewandt wurde: «Dieses Ungerechte. Das ist etwas, was ich nicht leiden kann.» (P452-P453) Sehr heikel kann in diesem Zusammenhang ein familiäres Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sein (P454).

### **Lügen**

Lügen lösen negative Gefühle bei Mitarbeitenden aus (P455-P456).

### **Narzissmus**

Narzissmus ist eine Persönlichkeitseigenschaft, die einen Interviewee sehr beschäftigt. Er berichtet, dass es immer wieder narzisstische Leute in Chefpositionen spült. Dies sei vor allem im Hinblick auf den zwischenmenschlichen Umgang ein riesiges Problem (P457).

### **Frust abbauen**

Die Lehrtochter war mit der Warenannahme beschäftigt. Plötzlich muss sie sich von ihrer Chefin Vorwürfe anhören, welche weder die Lehrtochter persönlich, noch ihre Arbeit betrafen. Letztere hat sich sogar noch entschuldigt, jedoch klargestellt, dass das gar nichts mit ihr zu tun hätte. Die Chefin reagierte: «Ja, das nützt mir nichts, wer es war. Ich sage es jetzt Ihnen und Sie müssen es jetzt halt richtig machen. Das ist so im Leben, es ist nicht immer gerecht.» In Kombination mit dem Stress der Arbeit ist die Angestellte in Tränen ausgebrochen. (P458)

## **Fehler auf andere abwälzen**

Die Mitarbeiterin der Personalabteilung konnte vom einen auf den anderen Tag aufgrund einer schweren Krankheitsdiagnose nicht mehr arbeiten. Sie wurde aufgefordert, ihren Laptop sowie den Schlüssel zu einem Schrank mit vertraulichen Dokumenten, darunter auch Arbeitsverträge, umgehend zurückzubringen. Dieser Aufforderung ist sie nachgekommen. Der Ausfall der Interviewee war zeitlich unbestimmt, weshalb der Unternehmer eine neue Mitarbeiterin eingestellt hat. Er händigte ihr den Schlüssel von diesem Schrank mit den vertraulichen Dokumenten aus. Die neue Mitarbeiterin entdeckte u.a. den Vertrag der krankgeschriebenen Mitarbeiterin und musste feststellen, dass sie im Vergleich zu der krankgeschriebenen Mitarbeiterin zu einem Dumpinglohn eingestellt wurde – bei sehr ähnlichen Qualifikationen und ähnlicher Berufserfahrung. Die neue Mitarbeiterin hat den Chef damit konfrontiert. Dieser wiederum hat die krankgeschriebene Mitarbeiterin angerufen und ihr vorgehalten, dass sie nicht mit vertraulichen Dokumenten umgehen könne. Ihr Verhalten sei unprofessionell gewesen und er wollte ihr mitteilen, dass er sehr wütend auf sie sei. Die Interviewee korrigierte ihn, dass sie ihm den Schlüssel abgegeben und dass zu keinem Zeitpunkt Dokumente offen herumgelegen hätten. Vielmehr wäre es an ihm gewesen, die Übergabe richtig zu planen – vom ungerechtfertigten Lohndelta mal ganz abgesehen. Der Unternehmer war jedoch nicht einsichtig, woraufhin die Interviewee zu ihm gesagt hat: «Weisst du was? Ich will dich nicht mehr hören, melde dich nicht mehr bei mir.» Dann war das Gespräch beendet. Ich weiss nicht, ob ich in meinem Leben schon mal wütender war, als da.» Sie bezeichnet ihn als pietätslos und als *Arschloch*. Die Wut rührt auch daher, dass der Vorwurf während ihrer ersten Krankheit auf sie abgewälzt wurde: «Ich habe fast nicht geschlafen. Mein Zustand war übel! Und er, weisst du, typisch XY, er überlegt sich nicht, wie es dir gerade gehen könnte. *Empathie*, Fremdwort für ihn.» (P459-P461)

## **Mitarbeitende blossstellen**

Ein Interviewee berichtet, dass er gemeinsam mit einem Freund von ihm mit einem 40% Pensum als Werkstudent bei einer Unternehmung gearbeitet hätten. Sein Bekannter fragte die Chefin, ob er einen Tag frei nehmen könne, um sich noch besser auf eine Prüfung seines Studiums vorzubereiten. «Wir waren wirklich keine wichtigen Personen in dieser Firma, und dann ist sie voll

ausgerastet.» Sie hätte sich vor das ganze Team gestellt und mitgeteilt, dass der betroffene Werkstudent nun gerne einen Tag frei hätte, obwohl alle unter Wasser stehen. Dann hat sie gefragt, wer denn seine Arbeit übernehmen könne und hat dem ganzen Team klargemacht, dass der Interviewee seinen Urlaub schon früher, also korrekt beantragt hat, entsprechend hätte es sein Bekannter zu spät und damit falsch gemacht. Der Interviewee fährt fort: «Dann haben alle gedacht: 'Hast du eine Schraube locker?' Erstens ist er ein Werkstudent, der eh nur zwei Tage in der Woche arbeitet und zweitens stellst du nicht einfach jemanden vom Team so dumm hin vor allen.» (P462)

### **Instrumentalisierung von Mitarbeitenden**

Über eine Zeitdauer von mehreren Monaten war einem Teamleiter bewusst, dass sich in seiner Abteilung ein Fehler gelegentlich wiederholt. Weil es jedoch keine wichtige Angelegenheit war, wurde der Fehler innerhalb des Teams nie thematisiert. Als er mit einer Mitarbeiterin und seinem eigenen Vorgesetzten in einem Raum war, hat er den Fehler aber plötzlich hervorgehoben und die Interviewee *blossgestellt*. Wieso hat er das nie zuvor unter vier Augen gemacht, um den Fehler zu korrigieren? Die Mitarbeiterin erkannte, dass ihr Chef sich nur vor dessen Vorgesetztem profilieren wollte, um zu zeigen, dass er sein Team im Griff hätte. Dadurch fühlte sie sich instrumentalisiert. Sie hat auch seine *Gestik* und *Mimik* analysiert. Während seiner Kritik schaute er immer wieder zu seinem Chef hoch: «Aha, hat er jetzt gesehen, ich habe sie zurechtgestutzt.» (P463) «Er musste diese Erkenntnis haben, zufälligerweise vor dem Chef. Ich habe mir dann eh gedacht: 'Wenn sein Chef das geglaubt hat, dann ist er eigentlich auch ein Vollidiot.' Weil das war so ein offensichtliches Theater, es war richtig schwach.» (P464) Sie resümiert: «So machst du dein eigenes Team kaputt. Und wenn du dein eigenes Team kaputt machst, dann kannst du dich gerade selbst entlassen.» (P465)

### **Abschätzig, persönliche Bemerkung**

Die folgende Situation wurde ebenfalls mit *Umgang mit Überforderung* kodiert. Ein Interviewee beschreibt die Art und Weise der Kommunikation seiner ehemaligen Vorgesetzten als «sehr direkt». Einige seiner Kolleginnen hätten dies sehr persönlich genommen. Als Beispiel nennt er folgende Aussage von

einem Vorgesetzten gegenüber einer Mitarbeiterin als Reaktion auf die Überforderung: «'Nur schön aussehen alleine reicht halt nicht.' Und das ist halt ins Gesicht: 'Du bist ein Vollpfosten.'» (P466)

### **Mitarbeitende nicht vorstellen**

Nach dem Eintritt einer neuen Mitarbeiterin hat die Filialleiterin eine Teamsitzung einberufen, in welcher sie alle Mitarbeitenden vorgestellt hat – ausser die Interviewee. Letztere hat ihrer Chefin einen fragenden sowie auffordernden Blick zugeworfen, warum sie als einzige nicht vorgestellt würde. Die Filialleiterin entgegnete: «Ah ja, das ist XY, aber sie beginnt eine Vollzeitausbildung, Sie werden sie sowieso nicht sehen.» Die Interviewee entgegnete: «Freut mich trotzdem. Ich arbeite jetzt noch einen Monat da und ich fände es trotzdem schön, wenn du mich auch vorstellst, weil ich bin trotzdem immer noch da, auch während der Ausbildung.» (P467) Sie fühlte sich wütend und ausgeschlossen, weil sie schon nicht mehr dazu gehörte, obwohl sie noch nicht einmal weg war und auch abgesprochen war, dass sie während ihrer Ausbildung nie ganz weg sein wird (P468).

### **Urteil in Abwesenheit von Mitarbeitenden**

Schon während ihrer Berufslehre war es der Traum einer Angestellten, später an einer Universität zu studieren. Als ersten Schritt dazu hat sie sich für die einjährige Berufsmaturität angemeldet, worauf die Filialleiterin positiv reagiert hat. Sie hat sogar gesagt, dass es eine Verschwendung wäre, wenn die Angestellte diesen Schritt nicht gehen würde (P469). Jedoch äusserte sich dieselbe Filialleiterin in Abwesenheit der Lehrtochter gegenüber anderen Teammitgliedern, indem sie ihren Schritt verurteilen würde und dass sie ein Studium den Gymnasiasten überlassen solle. Als Teammitglieder ihr davon berichtet haben, war sie wütend und enttäuscht, dass ihre Vorgesetzte dies hinter ihrem Rücken kommuniziert hat und auch, dass das die vermeintliche Wertschätzung in Wahrheit eine Lüge war. (P470)

## **Fehlende Entschuldigung**

Eine Interviewee wurde auf eine Art und Weise geführt, dass sie vor jedem Meeting mit ihrer Vorgesetzten Bauchschmerzen hatte. Versprechen wurden nicht eingehalten und sie fühlte sich nur als *Mittel zum Zweck*. Es berührt sie bis heute im negativen Sinne, dass nie ein Wort der Entschuldigung der vorgesetzten Stelle geäußert wurde. (P471)

## **Chef als Arschloch**

Ein Angestellter berichtet davon, dass sein Vorgesetzter ihn während des Bonusgesprächs dafür gelobt hat, dass er den Teamumsatz gemeinsam mit seinem Kollegen gegenüber dem Vorjahr um 70% steigern konnte, «und übrigens knallen wir deinen Kollegen heute noch raus». Sein Kollege hätte nichts falsch gemacht und gegen keine Weisung verstossen. Die Begründung für die Kündigung lag auf einer erhofften Effizienz. Der Befragte, der den Bonus erhielt, war wütend, enttäuscht und bezeichnet seinen Chef als «falsche, hinterlistige Sau» und als «Arschloch». «Dem traue ich keine Minute mehr über den Weg». (P472-P473)

Eine weitere Angestellte bezeichnet ihren Chef als Arschloch. Diese Geschichte wird unter der Kategorie *Gefühl geben, etwas falsch gemacht zu haben* geschildert. (P474)

Ein Unternehmer ist auch darauf bedacht, dass sich die Führungsebene seiner Grossunternehmung korrekt verhält: «In der Zeit beim Arbeiten darfst du keine Zeit für Arschlöcher verlieren. Wenn wir einen Chef haben, der ein Arschloch ist, wäre es noch schön, wenn ihr uns das sagt.» (P475) Er hat seine Belegschaft explizit um diesen Gefallen gebeten. Dies hat er vor mehreren hundert Angestellten während einer Rede gemacht. Um seine Botschaft zu illustrieren, wollte er ein Travel Asshole kaufen. Ein solches konnte er jedoch nirgendwo finden und hat stattdessen eine Travel Pussy gekauft. Diese hat er auf der Rednerbühne als Untermauerung seiner Worte mit einem Hammer zerschlagen. (P476)

## **Fehlende Integrität der unternehmerischen Persönlichkeit**

Diese Kategorie wurde auch in Verbindung mit dem *Ausnutzen der Machtposition* genannt. Ein Angestellter hat eine Vorstellung über eine Ideallinie bzgl. moralisch korrektem Verhalten. Es sei für ihn in Ordnung, wenn davon leicht abgewichen würde, starke Abweichungen stören ihn jedoch und er würde sie nicht akzeptieren. (P477) Eine weitere Angestellte hat ebenfalls negative Erfahrungen gemacht und positioniert sich ähnlich: «Ich arbeite nie mehr für einen Vorgesetzten, wo ich das Gefühl habe, er bewegt sich auf irgend einer Art im Graubereich.» Rechtlich oder ethisch: «Wenn ich das Gefühl habe, er nützt das System auf irgend eine Art aus oder ich stehe nicht für seine Werte, die er vertritt, dann ist es für mich ein klares 'Tschüss'.» (P478) Dazu erzählt sie folgende Geschichte: Sie war dafür verantwortlich, die Spesen ihres Chefs für ihn abzurechnen. Dieser hat gem. Beleg zwei Packungen Schokolade gekauft. Eine davon hat er der Angestellten gegeben und sie darum gebeten, die Schokolade innerhalb des Teams zu verteilen, was natürlich in seiner Kompetenz als Geschäftsleitungsmitglied lag. Sie hat sich dann gefragt, was er mit der anderen Schokolade gemacht hat, weil er diese ebenfalls als Firmenspesen abrechnen wollte. Er hat sie selbst gegessen. Die Mitarbeiterin war wütend: «Wir reden hier von 20 Franken. Aber hey! Du bereicherst dich, 20 Franken für Schokoladenkugeln. Und wer im Kleinen bescheisst, beschisst auch im Grossen, wenn er die Chance dazu erhält. Und so war es dann.» (P479)

## **Sexuelle Belästigung**

Eine Interviewee hat sich jeweils unwohl gefühlt, als sie zu ihrem Vorgesetzten ins Büro musste. Er hat das Gespräch eröffnet, indem er ihren Namen gesäuselt hat und dann die Bürotür geschlossen. Es kam nie zu einem Vorfall, welchen die Interviewee als sexuelle Belästigung betrachtet hätte, jedoch hatte sie unter den genannten Umständen das Gefühl, dass sie ihm so ausgeliefert sei. (P480) Eine weitere Interviewee hat in einer männerdominierten Branche gearbeitet und wurde gefragt, was für eine Bettdecke sie hätte und ob ihre Augen dazu passen würden. Ein anderer Vorgesetzter hat sie mitten in der gemeinsamen Arbeit darum gebeten, den Raum zu verlassen, weil er sich aufgrund ihrer schönen Augen nicht konzentrieren könne. Sie war sehr irritiert und fühlte sich von ihm abgestossen. (P481)

## **Teures Auto**

Diese Kategorie ist eng mit der wahrgenommenen *Konsistenz* verbunden. So berichtet ein Interviewee davon, dass ein Vorgesetzter von ihm mit dem Ferrari zur Arbeit gekommen sei und der andere hätte sich ein teures Wohnmobil gekauft. Im selben Jahr wurde der Belegschaft jedoch eine Lohnerhöhung verweigert. (P482-P483) So urteilt ein weiterer Interviewee: «Das wäre: Du knallst den einen raus und bestellst dir den neuen Porsche. Das ist das falsche Zeichen, auch wenn du von Haus aus Millionen hast.» (P484)

### **5.3.4 Auswirkungen von Ästhetik in der Führung**

#### **5.3.4.1 Auswirkungen auf Privatleben**

##### **Auswirkung auf Gemütszustand im Privatleben**

Stark negativ geprägte Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden können den Gemütszustand auch über die Grenzen der beruflichen Verpflichtungen hinaus beeinflussen. So berichtet ein Mitarbeiter: «Sie waren den ganzen Tag im Stress. Sie mussten Arbeiten machen, die fast nicht möglich waren, nur dass er einen guten Abschluss hatte und gut dagestanden ist, vor dem Chef. Aber die Mitarbeiter sind kaputt gegangen, weil sie Angst hatten, wenn sie vor ihm gestanden sind. Wenn sie gewusst haben, sie müssen am nächsten Tag für den arbeiten, haben sie nicht mehr geschlafen.» (P485) Er selbst hat sich mit einem Mitarbeiter einer anderen Firma an ähnlichem Standort im Sinne einer Fahrgemeinschaft für den gemeinsamen Arbeitsweg organisiert. Eines Tages hat er realisiert, dass er aufgrund dieser Führungskraft auch nach Feierabend nicht mehr glücklich ist. «Ich habe für mich gemerkt: 'Hey! Du bist im Auto und bist immer nur am Nörgeln zu deinem Kollegen. Irgendwas stimmt ja nicht. Normal sollte ich nach Hause fahren, abschalten und mich auf den Feierabend freuen.'» (P486) Unangenehme Führungspraktiken führen auch für einen weiteren Mitarbeiter dazu, dass er nicht glücklich nach Hause kann. «Das nimmst du ja auch mit ins Leben. Dann stimmt alles nicht.» (P487)

Ein Unternehmer ist darauf bedacht, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben fließend sind. Ihm ist es wichtig, dass seine Mitarbeitenden – unabhängig der Hierarchiestufe – mehr positive als negative Energie verbreiten: «Es wäre doch schön, wenn alle Mitarbeiter am Sonntag sagen: 'Hey, so geil, morgen ist Montag, ich darf ins Büro oder ich darf arbeiten gehen und es hat so viele gute Leute dort. Ich freue mich auf den Köbi, ich freue mich auf die

Sabine.' Mir tut ein Mensch leid, der einen Job macht und denkt: 'Mensch, ist das scheisse'. Wir haben sieben Tage und an fünf davon arbeitest du. Wir haben 52 Wochen und in 45 arbeitet ein normaler Mensch. Dann ist es doch gaga, wenn du etwas machst, was du nicht gerne machst. Dann ist es wie verlorene Zeit.» (P488)

Eine Mitarbeiterin hat das Gegenteil erlebt: Sie berichtet von einigen sehr positiven Situationen und Persönlichkeitseigenschaften ihrer Vorgesetzten und wurde von ihrer Patentante gefragt: «Es gefällt dir richtig beim Arbeiten, oder? Du strahlst so.» Auch andere in ihrem Umfeld attestieren ihr dieses Strahlen und auch ich habe das während des Interviews bemerkt. (P489)

### **Körperliche Reaktionen**

Obwohl dieser Aspekt bereits in zuvor erwähnten Geschichten aufgezeigt wurde, scheint eine eigene Kategorie über körperliche Reaktionen, welche ästhetische Führung auslösen kann, absolut legitim und notwendig. Durch abstoßende Worte und Forderungen haben Führungskräften in ihren Mitarbeitenden körperliche Reaktionen ausgelöst. Sechs Interviewees berichten davon, dass sie selbst in Tränen ausgebrochen sind, dies bei mehreren anderen Mitarbeitenden beobachtet hätten, oder weinen sogar während der Interviews, in welchen sie sich in die Situation zurückversetzten (P490-P496). Drei Interviewees klagten über starke Übelkeit, Magen- und Bauchschmerzen, die bei ihnen und anderen Mitarbeitenden ausgelöst wurden. Diese Schmerzen beschränkten sich nicht auf die Arbeitszeit, sondern begleiteten die Interviewees vom Erwachen bis zum Zubettgehen und liess sie teilweise schlecht oder gar nicht mehr schlafen (P497-P498). Eine Mitarbeiterin erzählt, dass sich ihr Magen zusammenzog und dass sie ihren Appetit durch die negativen Erlebnisse verlor (P499). Eine andere Interviewee machte sich Sorgen, dass sich durch die Bauchschmerzen ein Magengeschwür bilden könnte (P500). Eine Interviewee berichtet, dass ihre Vorgängerin aufgrund der Führung der Vorgesetzten einen Nervenzusammenbruch erlitt (P501).

### **5.3.4.2 Auswirkung auf Unternehmen**

#### **Produktivität**

Ein Unternehmer schafft die positive Atmosphäre in seinen Teams, weil es ihm wichtig ist, dass man sich während der relativ langen Zeit des Lebens, die man am Arbeitsplatz verbringt, wohlfühlen kann. Jedoch sieht er auch den positiven Nebeneffekt für die Firma, dass die Mitarbeitenden dadurch konzentrierter arbeiten, produktiver und kreativer sind und allgemein bessere Gedanken haben. (P502) Ein anderer Unternehmer hat auch schon darüber reflektiert: «Ich durfte selbst erfahren, dass wenn mir viel gute Energie begegnet, dann bin ich zu ausserordentlichen Leistungen fähig» (P503). Auch ein weiterer Unternehmer ist davon überzeugt, dass produktive Diskussionen sich nur entwickeln können, wenn einander zugehört und nicht ins Wort gefallen wird und dass die Angestellten ihre Arbeit besser erledigen, wenn ihnen möglichst viele Informationen zur Verfügung stehen (P504).

#### **Entlastung der Führungskraft**

Durch die Abgabe von Verantwortung an die Mitarbeitenden, wodurch sich diese wertgeschätzt fühlen und auch verbale Wertschätzung von ihren Vorgesetzten erfahren, erfahren die Unternehmer eine Entlastung, die sie zugunsten ihres Privatlebens oder für neue unternehmerische Aufgaben verwenden können (P505-P506).

#### **Geringere Fluktuation**

Aus drei Interviews wird deutlich, dass Situationen oder Zustände, welche Mitarbeitende im positiven Sinn berührt haben, diese bei Laune hielten und von einer Kündigung fernhielten (P507-P509).

#### **Innovation**

Ein Teamleiter schwärmt von der offenen Kommunikation, die er mit dem Unternehmer pflegen darf. Wenn sie sich unterhalten, entstünden oft Ideen. (P510)

## **Reziprozität**

Ein Unternehmer ist begeistert, dass ästhetische Führungselemente der positiven Art von Mitarbeitenden auf einer Ebene geschätzt werden und dass sie den unternehmerischen Persönlichen diese Wertschätzung bspw. in Form von Engagement zurückgeben (P511).

## **Pausen machen Führungskraft angenehmer**

Ein beobachteter Unternehmer steht die ganze Woche unter Strom und gönnt sich nur selten Pausen. Weil er sich selbst keine Pausen gönnt, hat er damit begonnen, an einigen Tagen einen Hund aus seinem privaten Umfeld auszulihen, der ihn mehrmals täglich zu einem kurzen Spaziergang zwingt. Er plant diese Pausen bewusst ein: «Der Hund geht vor. Der Hund ist für mich Therapie, weil ich selbst würde es nicht machen.» Seine Belegschaft reagierte und wollte einen Hund für die Firma, weil sie sagen: «Wenn du einen Hund dabei hast, bist du so angenehm.» Ein Hund als Firmeninventar wird es nicht geben, jedoch hat der Unternehmer das Bedürfnis der Mitarbeitenden samt Folge für alle Beteiligten erkannt und plant sich deshalb wenn möglich mehr Pausen ein. (P512)

## **Vorteil privater Informationen**

Ein Unternehmer hebt hervor, wie wichtig es ist, auch über private Schwierigkeiten seiner Mitarbeitenden Bescheid zu wissen. Wenn er weiss, was in jemandem vorgeht, hat er mehr Verständnis für gewisse Situationen und pflegt daher gegebenenfalls einen anderen Umgang mit den betroffenen Personen. (P513) Er ist sogar davon überzeugt, dass wenn Mitarbeitende die geforderte Leistung nicht erbringen können, die Gründe oft im Privaten zu suchen sind. Wenn bspw. die Situation mit der Partnerin angespannt ist, findet er es wichtig, diesen Umstand zu berücksichtigen. (P514) Ein Mitarbeiter erläutert, dass der Austausch über private Themen mit seinem Vorgesetzten die Zusammenarbeit erleichtere. Man wisse beidseits, wie die andere Person tickt und deshalb auch, wie man miteinander kommunizieren muss, zu welchem Grad man die Führungskraft auf den neuesten Stand bringen und in Details integrieren soll oder nicht: «Ob sie jetzt gerne am Abend noch ein E-Mail erhält oder ob sie es ohnehin nicht liest, weil sie dann zu ihren Kindern schauen muss.

Einfach so den ganzen Kontext kannst du besser einordnen.» (P515) Eine Mitarbeiterin ist davon überzeugt, dass ein Austausch mit Vorgesetzten auf privater Ebene auch die Arbeitsbeziehung stärkt (P516).

### **Psychologisches Eigentum**

Eine Mitarbeiterin fühlt sich durch die Kommunikation auf Augenhöhe als «Teil des Ganzen und nicht nur als Angestellte» (P517).

### **Feingefühl überträgt sich**

Die Betrübnis einer Mitarbeiterin aufgrund eines tragischen Ereignisses in der Familie wurde von vorgesetzter Stelle bemerkt. Im Sinne einer Offerte wurde ihr ein Gespräch angeboten, was sie dankend angenommen hat. Die Interviewee hat im Nachgang darüber reflektiert und sich vorgenommen, selbst mit aktivierten Sinnen zu leben und Mitmenschen anzusprechen, bei welchen sie sieht, dass deren Gemütszustand nicht optimal ist. (P518)

### **Freude überträgt sich**

Mitarbeitende berichten, dass sie sich sehr an der Freude der Führungskraft erfreuen und dass sich diese auf ihre Laune überträgt (P519-P525). «Für mich ist es völlig seine positive Art. Er kommt ins Büro rein und strahlt immer. Das gibt einem einfach ein richtig gutes Gefühl.» (P526) Eine Teamleiterin erzählt, dass es zu ihrer Lebenseinstellung gehört, glücklich durch das Leben zu gehen, weshalb sie immer lächelt, wenn sie jemandem begegnet. Von 90% der Mitarbeitenden erhält sie ein warmes Lächeln zurück. (P527)

### **Übertrag auf Kultur**

Der Wechsel in der Führungsetage eines Vorgesetzten, der über Druck und Angst geführt hat, zu einem Chef, der sehr ausgeglichen ist und viele Gespräche mit den Mitarbeitenden führt, hat darin gemündet, dass sich die Stimmung in der Firma massgeblich verbessert hat. «Die Leute trauen sich auch, mitzudenken und ihre Meinung zu sagen, was vorher fast nicht so war.» (P528) Ein Unternehmer äussert mehrfach die Wichtigkeit des Respekts gegenüber der gesamten Belegschaft – vor allem ausgehend von der obersten

Führungsebene. Er ist überzeugt, dass er nichts von den Mitarbeitenden erwarten kann, was sie selbst nicht vorleben. «Am Schluss leben wir von unseren Kunden und der Kunde nimmt wahr, was für eine Kultur du in einer Unternehmung hast. Das ist sehr wichtig und wertvoll und das kannst du nicht spielen. Lebst du das, hast du die Chance, dass sie es mit leben.» (P529) Bereits am ersten Arbeitstag einer neuen Arbeitsstelle hat ein Interviewee die warmherzige Atmosphäre wahrgenommen, mit der er willkommen geheißen wurde. Der herzliche Empfang, der ihm bereitet wurde, hat ihn derart berührt, dass er dieses tolle Erlebnis auch anderen neueintretenden Mitarbeitenden bieten möchte. (P530)

### **Resignation**

Vier Interviewees berichten über ihre Führungskräfte, die nicht in einzelnen Situationen, sondern mit ihrer persönlichen Art der Führung immer wieder schlechte Gefühle in den Interviewees ausgelöst haben – bis zu einem Punkt, an dem sich die Gefühle relativiert haben. Jedoch haben die Angestellten ab diesem Punkt eine Resignation entwickelt: «Ich war jetzt nicht traurig, mehr so: Es ist mir alles scheissegal. Eine Gleichgültigkeit.» (P531) Auf die Nachfrage, wie die Zusammenarbeit mit einem Projektleiter sei, der über Druck und Angst geführt hatte, antwortete ein Mitarbeiter gegenüber seinem Vorgesetzten lediglich: «Ja gut, du weisst ja, wie er ist.» (P532)

### **Zwischenmenschliche Distanz**

Mitarbeitende, die von Vorgesetzten angeschrien wurden oder durch deren Verhalten Bauchschmerzen entwickelt haben, distanzieren sich von den Führungskräften auf einer zwischenmenschlichen Ebene. Sie würden mit dieser Person nicht zusammen essen (P533), verlieren die Loyalität, entwickeln «eine Scheissegal-Haltung ihr gegenüber» (P534), gehen der Führungskraft aus dem Weg (P535) oder teilen weniger berufliche und private Informationen mit ihnen (P536).

## **Kündigung als Resultat der Situation**

Durch den Umgang von Führungskräften, welcher Mitarbeitende im negativen Sinne berührt, entwickeln diese teilweise dermassen negative Gefühle, dass sie so schnell wie möglich einen anderen Arbeitgeber suchen. Dies liegt einerseits daran, dass sie von ihren Vorgesetzten wütend, enttäuscht oder angewidert waren (P537-P547) oder daran, dass sie an sich selbst zweifelten (P548). In ersterem Zusammenhang fielen etwa folgende Zitate: «Ich will nie mehr für so eine Person arbeiten, die einfach immer so negativ ist und schlechte Laune im Team verbreitet» (P549) oder: «Ich habe begonnen die Tage zu zählen. Ich war zu Hause und meine Eltern haben gesehen, was mit mir passiert. Sie haben gefragt, warum ich nicht künde.» (P550)

### **5.3.5 Weitere Erkenntnisse**

#### **5.3.5.1 Ästhetik auf verschiedenen org. Ebenen**

##### **Als Team agieren**

In einem Team, in welchem eigentlich alle Mitglieder individuell arbeiten, ist die Kultur des Miteinander etabliert. Man hilft sich gegenseitig und feiert Erfolge gemeinsam. Ein Mitglied vergleicht dies mit Fussball: «Ist ja mühsam, wenn jemand alles allein für sich beansprucht und alle anderen wegschubst, als wenn man zusammen als Team einen Gewinn erzielt. Dann kann man sich miteinander freuen und nicht allein.» (P551) Einem weiteren Mitarbeiter ist es ebenfalls wichtig, dass es in seinem Team kein Silodenken gibt. Das Teamziel stehe über dem persönlichen. Dieser Entscheid wurde vom Chef getroffen und erleichtere die tägliche Zusammenarbeit. (P552)

##### **Empathie von Mitarbeitenden für Mitarbeitende**

Verschiedene Mitarbeitende äussern, dass es ihnen selbst wehtut, wenn Kolleginnen oder Kollegen durch eine abstossende Art von Vorgesetzten behandelt werden. Eine Interviewee ist enttäuscht, dass ihr Teamleiter bewusst nicht handelt, obwohl ein Teammitglied gemobbt wird (P553). Die ehemalige Mitarbeiterin eines narzisstischen Vorgesetzten hat nach ihrer Kündigung bei jener Unternehmung vernommen, dass ihre Nachfolgerin auf einer zwischenmenschlichen Ebene ebenfalls sehr schlecht behandelt wurde und auch

schon wieder gekündigt hat. Die Interviewee findet dies traurig und äussert, dass es ihr Leid tut für ihre Nachfolgerin. (P554)

### **Andere Richtung als top down**

Gute Gefühle beim Gegenüber zu erzeugen beschränkt sich nicht nur auf die Richtung von Führungskräften zu unterstellten Personen. Auch der umgekehrte Weg oder der zwischenmenschlich angenehme Umgang auf derselben Ebene ist möglich.

Die Angestellte einer Unternehmung wird diese zeitnah verlassen. Der Unternehmer merkt an, dass man sich meistens zwei Mal sieht im Leben, bemerkt dann aber, dass sie sich schon zwei Mal gesehen haben. Er bedauert ihren Austritt. Sie entgegnet, dass man sich manchmal auch drei Mal sieht. Der Unternehmer lacht und freut sich. (P555) Er erzählt, dass ihm diese Aussage eingefahren sei und dass sie damit eine Hoffnung in den Raum gesetzt hat, eines Tages zurückzukehren (P556). Ein Mitarbeiter ist davon überzeugt, dass es genauso wichtig ist, dass er seine Vorgesetzten auf einer persönlichen, wie auf einer beruflichen Ebene abholt: «Es macht viel aus, dass du ihn nicht als ein oder zwei Kästchen oberhalb im Organigramm betrachtest, sondern dass du ihn auch mal fragst: 'Wie geht es? Wie waren deine Ferien? Kann ich dir etwas helfen?'" (P557) Eine Mitarbeiterin pflichtet ihm bei und erwähnt, dass man auch der Führungskraft gegenüber Wertschätzung zeigen und äussern kann (P558).

### **Gutes Gefühl für Führungskraft**

Eine Führungskraft kreiert gleich ein gutes Gefühl für sich selbst, in dem sie ihre Mitarbeitenden nach einem Erfolgserlebnis lobt: «'Und wir machen dich noch viel besser. Jetzt, wo du das herausgefunden hast, siehst du auch diesen und diesen Zusammenhang.' Wenn du die Leute so abholst, finde ich das etwas vom Coolsten.» (P559)

### 5.3.4.2 Organisatorische Komponenten

#### **Purpose**

Ein Interviewee findet es etwas vom Schlimmsten, wenn er nur arbeitet, «dass halt gearbeitet ist.» Deshalb ist es für ihn wichtig, dass er sinnstiftende Tätigkeiten ausführen kann. Bei vorhandener bzw. vermittelter Sinnorientierung geht er gerne zur Arbeit. (P560) Auch für eine weitere Mitarbeiterin steht die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben hoch im Kurs. Sie regt sich darüber auf, wenn sie «scheinbar wichtige» Aufträge erhält, dafür nie ein Feedback erhält und die Arbeit, für die sie die Extra-Meile gegangen ist, ins Leere läuft, hätte dies einen negativen Beigeschmack und «da denkst du: 'Für was musste ich das jetzt so dringend machen?'» (P561)

#### **Organisation**

Eine Mitarbeiterin erhielt regelmässig fünf Minuten vor Arbeitsschluss noch Aufträge von ihrem Vorgesetzten. Länger zu bleiben war aufgrund privater Termine nur begrenzt möglich. Die Atmosphäre gegen den Feierabend wird als hektisch beschrieben, obwohl sie tagsüber nicht voll ausgelastet ist und ihr Vorgesetzter die Aufträge auch früher erteilen könnte. (P562) In einer Interviewee löst die chaotische Art ihrer Vorgesetzten ein Gefühl der Verzweiflung aus (P563). Die Organisation wird dem Chaos auch von einem weiteren Interviewee vorgezogen (P564). So berichtet ein Interviewee über seinen Projektleiter, dass dieser immer vorbereitet sei, inkl. Material und Werkzeug: «Nicht: 'Oh ich habe noch vergessen' und ein bisschen nervös. Er ist gut organisiert.» (P565) Ein weiterer Mitarbeiter ist durch die gute Organisation motivierter und hat mehr Spass an der Arbeit (P566).

Ein Mitarbeiter fokussiert sich innerhalb der organisatorischen Thematik auf die Aufgabenpriorisierung. Er stört sich daran, wenn Vorgesetzte ihn dazu drängen, Aufgaben mit vermeintlicher Wichtigkeit und Dringlichkeit sofort zu erledigen, obwohl diese Faktoren nicht gegeben seien. «Schlechte Führungspersonen nehmen einfach alles, was ein Chef von oben sagt, und haben das Gefühl: 'Das ist jetzt super wichtig und muss sofort gemacht werden.'» (P567) Wenn die Frist für eine Aufgabe bspw. Ende des Monats ist, schätzt er es, wenn ihm mitgeteilt wird, dass die Aufgabe zwar wichtig sei, es jedoch reichen

würde, wenn er diese bis zum Ende der Woche erledigen würde, an Stelle von: «In einer Stunde muss das stehen». (P568-P569).

### **Jour Fix**

Ein Jour Fix hat für zwei Interviewees einen hohen Stellenwert. Sie bezeichnen dieses Strukturelement im Kalender als wertschätzend. Es kommen auch starke Querverbindungen mit der *Zugewandtheit* und *genügend Zeit* haben zum Vorschein. Entsprechend hätte ein Jour Fix nur einen positiven Wert für das Gefühl der Mitarbeitenden, wenn er als Instrument verwendet werde, gegenseitig aufeinander einzugehen und die Mitarbeitenden dabei ernst zu nehmen. (P570-P572)

### **Timing**

Nach dem Tod einer Teamleiterin herrschte Unsicherheit innerhalb der Belegschaft bzgl. der Zukunft ihrer Arbeitsstellen. Das Team sowie der übergeordnete Gesamtleiter haben an der Beerdigung teilgenommen. Während dieser Beerdigung hat die Interviewee gehört, dass der Gesamtleiter ein Gespräch mit einer damaligen Teamkollegin geführt hat bzgl. ihres Vertrages für die Zukunft. Die Interviewee war sehr enttäuscht darüber, dass dieses Gespräch genau während der Beerdigung geführt werden musste. Dies hat ihr gezeigt, dass der Tod der Teamleiterin für den Gesamtleiter keine grosse Bedeutung hatte. (P573)

### **Personalauswahl**

Eine Angestellte stört sich daran, dass ihr Chef sich nach seiner Einstellung oftmals ethisch verwerflich verhalten hat und dass dies keine Konsequenzen nach sich ziehe. Aufgrund zahlreicher negativer Erfahrungen mit ihrem Vorgesetzten hat sich ein Unbehagen in ihr breit gemacht, dass Persönlichkeitsmerkmale in der Personalauswahl in ihrer Firma höchstens eine untergeordnete Rolle spielen: «Ich finde, die Konsequenzen davon sind so weitreichend, das finde ich übel.» (P574)

### **Personalmangel**

Der akute Mangel an Personal innerhalb eines Teams kann Mitarbeitende wütend machen. So beschreibt eine Mitarbeiterin ihre Zorngefühle, die sich aus einem Personalengpass ergeben haben. Bewusst sei von der Teamleitungsebene entschieden worden, an jenem Tag mit dezimiertem Personalbestand zu arbeiten. Es hat sich ein ernsthafter Zwischenfall mit einer Kundin ereignet, wodurch die Mitarbeiterin gebunden war. Sie konnte sich nicht mehr um das Tagesgeschäft mit der übrigen Kundschaft kümmern und musste diese vertrösten, was nicht ihrem Habitus entspricht. Sie betont, dass es in ihrem Beruf nichts Aussergewöhnliches sei, sich längere Zeit um dieselbe Person zu kümmern. Sie fühlte sich von vorgesetzter Stufe im Stich gelassen. (P575)

### **Tasks vergessen**

Eine Mitarbeiterin findet es mühsam, wenn ihr Vorgesetzter zu viele Aufgaben selbst erledigen will, anstatt diese an sein Team zu delegieren und dann aber einen Teil dieser Pendenzen vergisst zu erledigen. (P576)

### **Parallele Gespräche**

Die tägliche Teambesprechung in einer Firma beginnt ruhig und gesittet. Jedoch entwickeln sich aus einem Gespräch jeweils nach wenigen Minuten zwei bis drei parallele Gespräche, wobei auch neue Leute später hinzukommen. Zumindest teilweise empfinden Mitarbeitende dies als mühsam oder nervig. (P577-P579)

### **Hierarchie umdrehen**

Der Bauunternehmer der Geschichte P171 in der Kategorie *Interesse an der Arbeit der Mitarbeitenden haben und zeigen* hat sein Versprechen eingelöst und seine Mitarbeiterin einen Tag auf der Baustelle unterstützt. Sie wurde explizit darum gebeten, ihn anzuweisen: «Schau, heute bist du meine Chefin und ich akzeptiere das, was du mir sagst.» Er hat alles angenommen, was sie ihm gesagt hat und sich laufend erkundigt, ob sie mit seiner Arbeit zufrieden sei. «Es war cool.» Auch die Seltenheit dieser Konstellation hat ein gutes Gefühl in ihr ausgelöst. (P580)

### **5.3.5.3 keine Zuordnung möglich**

#### **Inspiration der unternehmerischen Persönlichkeit**

Die inspirierende Art des Geschäftsführers löst ein konstantes Lächeln bei einer Mitarbeiterin aus. Sie empfindet es als Bereicherung, viel von ihm lernen zu dürfen. Gerade weil er der CEO sei, schätzt sie die Begegnung auf der gleichen Augenhöhe. (P581)

#### **Konsistenz**

Ein Interviewee erinnert sich daran, dass ein ehemaliger Chef von ihm am wenigsten von der ganzen Firma gearbeitet hat. Das Team wurde durch ein finanzielles Anreizsystem extrinsisch motiviert, jedoch hätte der Inhaber selbst nicht an den Firmenzielen gearbeitet, sondern sei teilweise morgens um 11:00 Uhr mit seinem Ferrari vorgefahren und mit einem Kaffee ins Büro gelaufen. (P582)

#### **Reibung**

Teilweise kann auch Reibung in einem Gespräch zu einem guten Gefühl führen: «Ich kann manchmal genervt hinausgehen und am anderen Tag sagen: 'Da hatten wir ein cooles Gespräch'». (P583)

#### **Fachwissen**

Ein Teamleiter nimmt die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten und externen Stakeholdern als viel angenehmer wahr, wenn diese über ein Fachwissen der Branche verfügen, in der die Firma tätig ist: «Man weiss, was man miteinander besprochen hat, hat Hand und Fuss. Das macht einen grossen Unterschied.» (P584) Dieses Fachwissen strahlt er auch gegenüber seinen Mitarbeitenden aus. So äussert ein Lehrling: «Ich finde es eigentlich am geilsten, wenn er helfen kommt. Man kann extrem von ihm lernen.» Ein anderer Lehrling pflichtet ihm sogleich bei. Beide finden es angenehmer, wenn dieser langjährige Teamleiter ihnen hilft, als jemand, der erst zwei oder drei Jahre im Betrieb arbeitet. (P585)

## **Akkumulation**

Drei Interviewees haben schon öfter Situationen erlebt, in welchen sie enttäuscht, wütend, fassungs- oder sprachlos waren. Die einzelnen Situationen an sich wären auch nicht erstrebenswert, jedoch scheint die Akkumulation davon noch schlimmer zu sein. (P586) Ein Mitarbeiter findet es sogar legitim, dass jede Person «mal ausrasten» kann. «Aber wenn es immer wieder vorkommt, wenn es System hat, das muss man sich einfach nicht antun.» (P587)

## **Misstände ansprechen**

Zwei Interviewees berichten von verschiedenen Situationen, in denen sie hochgradig unzufrieden waren. Vorgesetzte haben einen Mitarbeiter stark unter Druck gesetzt (P588), sodass sich die Unzufriedenheit auch auf sein Privatleben ausweitete. Bei einer Mitarbeiterin wurde im Jahresgespräch nur negatives Feedback geäußert, obwohl der Vorgesetzte sogar sehr zufrieden war mit dem Beitrag der Mitarbeiterin, wie sich später herausstellte (P589). Diese Interviewees haben die Misstände mit ihren direkten Vorgesetzten besprochen und stiessen in jedem Fall auf Gehör, wodurch die Misstände zu Gunsten der Interviewees korrigiert wurden.

## **Annahme, dass schlechte Führung normal ist**

Ein Mitarbeiter, der über einige Erfahrung mit einer Vorgesetzten berichtet hat, war damals der Meinung, dass dieser abstossende Umgang seiner Chefin mit ihm normal sei. Erst als er Erfahrungen bei weiteren Arbeitgebern sammeln durfte, erkannte er, dass die Art der Führung seiner ehemaligen Vorgesetzten «überhaupt nicht normal» sei. (P590)

## **Learnings aus negativ ästhetischer Führung**

In der Zeit ihrer Berufsausbildung hat eine Unternehmerin nie Wertschätzung von vorgesetzter Stelle erhalten. Heute ist jedoch dankbar für diese Erfahrung, welche für sie unangenehm war. Sie betrachtet alle Angestellten als gleichwertig und bringt allen dieselbe Wertschätzung entgegen. (P591) Eine Mitarbeiterin hat für sich selbst erkannt: «Ich bin viel bewusster, dass der Mensch immer an erster Stelle steht und dass kein Projekt der Welt so wichtig

ist, dass es dem Menschen dadurch schlecht geht. ... Dass die Kosten so hoch sind wie eine Belastung auf psychischer Ebene, also Bauchschmerzen vor Meetings, das kann es einfach nicht sein.» (P592)

## 6. Diskussion

Ich bin überzeugt, dass Sie, verehrte Leserin, verehrter Leser, sich bei der vorangegangenen Lektüre schon intensive Gedanken machen konnten, wie spezifische Handlungen und Äusserungen auf Mitarbeitende wirken können. Die Geschichten bieten m.E. durch ihren Reichtum an Details das grösste Potenzial für die Reflexion der eigenen Führungskompetenz.

Nichtsdestotrotz werden die Resultate im Folgenden kategorienübergreifend diskutiert und einige Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis abgeleitet.

### 6.1 Kategorienübergreifende Erkenntnisse

Die Datenanalyse hat gezeigt, dass in vielen Geschichten, die von den Interviewees erzählt wurden, mehrere Komponenten zu einem ästhetischen Erlebnis geführt haben. Weil die Trennschärfe zwischen den Kategorien in der Praxis nicht gegeben ist, wird die Diskussion kategorienübergreifend vorgenommen. Um die Vorstellung für die Leserschaft bestmöglich zu gewährleisten, wird vereinzelt auf zitierte Passagen des Kapitel 5.3 verwiesen. Ansonsten handelt es sich um generelle Erkenntnisse, die sich aus der Grundgesamtheit der beobachteten und erzählten Situationen ergeben haben.

Einige Geschichten der praktischen Erkenntnisse haben gezeigt, dass Vorgesetzte sich nicht optimal verhalten haben, was eine innere Spannung in den Mitarbeitenden ausgelöst hat. Wenn diese die Missstände angesprochen haben oder die Führungskraft aufgrund nonverbaler Signale gar selbst erkannt hat, dass sie einen Zustand korrigieren muss, hat dies ein negativ geprägtes, in ein positiv geprägtes ästhetisches Erlebnis verwandelt, was mit der Annahme von Dewey (1934) vereinbar ist, dass die Umwandlung eines Widerstands in einen erfüllenden Abschluss eine ästhetische Erfahrung darstellen kann. Dabei stellen sich die Fragen, ob die Führungskraft Kritik an der eigenen Person zulässt sowie ob sie eine Bereitschaft zur Selbstreflexion aufweist. Diese Umstände wirken sich signifikant auf das Gefühl der Mitarbeitenden aus. Lässt ein Vorgesetzter keine konstruktive Kritik an seiner Person zu, führt dies zu schlechten Gefühlen und Resignation bei Mitarbeitenden, wobei die Offenheit dafür zu Begeisterung bei Letzteren führen kann. Die Mitarbeiten-

den müssen in solch einer Situation die authentische Zugewandtheit der Führungskraft spüren. Wenn sie in der Reaktion der Führungskraft einen Selbstzweck vermuten, kann die Umwandlung misslingen. Gelingt die Umwandlung, wäre es denkbar, dass das Gefühl von betroffenen Mitarbeitenden besser ist, als bevor der Missstand eingetreten ist, womit jedoch nicht impliziert werden soll, deshalb absichtlich Missstände herbeizuführen, um sie sogleich zu korrigieren.

Nicht nur ausgesprochene Worte und vollzogene Handlungen können positive oder negative Gefühle auslösen, sondern auch der unbewusste Verzicht (Strati, 1999). In P231 wird ersichtlich, dass eine kleine, aber sehr wichtige Handlung, die vergessen wurde, ebenfalls einen Widerstand samt schlechten Gefühlen auslösen kann. Vermutlich wurde die Mitarbeiterin im Verteiler der Dankes-E-Mail tatsächlich vergessen, was eine Böswilligkeit des Vorgesetzten ausschliesst. Jedoch hat diese Unachtsamkeit ein schlechtes Gefühl in der Mitarbeiterin ausgelöst und fast zur Kündigung der Mitarbeiterin geführt.

Einen Jour Fix abzusagen, sich gegenüber seinen Mitarbeitenden launisch zu zeigen, oder sogar in einer Drucksituation mal die Kontrolle über sich zu verlieren sind Verhaltensbeispiele, die von Mitarbeitenden prinzipiell nicht geschätzt werden. Jedoch sind vereinzelte Vorkommnisse dieser Art relativ unproblematisch. Mitarbeitende verzeihen solches Verhalten von Vorgesetzten umso mehr, wenn es nebst dem Seltenheitswert reflektiert und daraus gelernt wird – eventuell sogar im Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitenden. Viele Mitarbeitende bekunden jedoch grosse Mühe damit, wenn abstossendes Verhalten sich akkumuliert und von den Mitarbeitenden als systematisch wahrgenommen wird. Dies ist durch Fueglistaller et al. (2018), Guillet de Monthoux und Strati (2002) sowie Merleau-Ponty (2002) erklärbar, dass Mitarbeitende Worte und Handlungen von Vorgesetzten abspeichern und diesen Erfahrungsschatz der betroffenen Führungskraft zuordnen.

Es scheint undenkbar, dass eine Führungskraft in einem glasklaren Fall von Mobbing innerhalb des Teams nicht interveniert, die Augen davor verschliesst und den Missstand vor besorgten Teamkolleginnen sogar verharmlost. Dieser Vorfall zeigt jedoch hervorragend das grosse Delta in den ausgelösten Gefühlen in Mitarbeitenden auf, verglichen mit dem Vorgesetzten, der den stotternen Bewerber aufbaut und jegliche Art von Mobbing unverzüglich unterbinden würde. Die bewusste Intervention sowie das Verschliessen der Augen bei

offensichtlichen Missständen beinhalten Ästhetik in der Führung. Ob interveniert wird oder nicht – beide Entscheidungen haben massgebende Auswirkungen auf die Lebensqualität der betroffenen Mitarbeitenden (Lawson, 2006; Matthews & Wrigley, 2017).

Sich gegen hierarchisch gleichgestellte Organisationsmitglieder zu stellen kann eine ordentliche Portion Mut erfordern. Man kann jedoch nur erahnen, was in P410-P411 vorgefallen sein muss, dass ein Geschäftsleitungsmitglied seinem gleichgestellten Kollegen ein Kommunikationsverbot gegenüber einer Mitarbeiterin ausgesprochen hat.

Entgegengebrachtes Vertrauen wird von Mitarbeitenden sehr geschätzt, ganz im Gegensatz dazu, wenn Beurteilungen und Entscheidungen immer wieder in Frage gestellt oder gar revidiert werden. Auch dabei sind extreme Gegensätze hinsichtlich der Gefühlswelt der Mitarbeitenden zu beobachten.

Die dargelegte Geschichte in P305-P306 zeigt eindrücklich, dass konstruktives Feedback bei problematischem Verhalten eines Mitarbeiters zu einer massgeblichen Verbesserung des Habitus dieses Mitarbeiters und damit zu einer angenehmeren Wirkungsweise auf andere Organisationsmitglieder und Mitmenschen im privaten Umfeld führen kann.

Wenn Kategorien wie Integrität, Ehrlichkeit, Versprechen einhalten sowie walk the talk gelebt werden, lösen sie äusserst positive Gefühle bei Mitarbeitenden aus. Fehlt diese Lebenskorrektheit, fühlen sich Mitarbeitende dagegen schnell von der Führungskraft abgestossen.

Eine gewisse Zurückhaltung in der Kommunikation als Führungskraft ist keinesfalls als negativ zu werten, weil sie bewusst auf eine ausgewogene Kommunikation abzielen kann, wobei das Vis-à-vis ausreichend zu Wort kommt und damit seine Anliegen vollständig äussern kann. Nachdem ein Mitarbeiter gesprochen hat, empfiehlt es sich, ggf. auch einen Moment der Stille zuzulassen, weil dies einen Raum für weitere Äusserungen schafft, für welche Mitarbeitende allenfalls Zeit benötigen, den Mut oder die richtige Formulierung zu finden. Damit wird auch eine Offerte für Mitarbeitende geschaffen, heikle Themen anzusprechen, deren offene Diskussion unter Umständen umso wichtiger ist. Durch das Bewusstsein der Relevanz solcher filigranen Elemente wird

ersichtlich, dass für ästhetische Führung teilweise eher ein Minimum als ein Maximum an Handlung erfordert (Ladkin, 2008).

Die Arbeitsatmosphäre samt damit verbundenen Gefühlen wird massgeblich von Führungskräften beeinflusst. Ausgestrahlte Freude kann sich auf Mitarbeitende übertragen, genauso wie der Filter der Führungskraft für Positives oder Negatives. Dieses Resultat wird durch die Erkenntnisse von Eberly und Fong (2013) sowie von Hansen et al. (2007) bestätigt. Die beiden Extreme kreieren ein extremes Delta in der Gefühlswelt von Mitarbeitenden. Vorgesetzte, die in allen Mitarbeitenden etwas Einzigartiges, Positives sehen, schaffen durch ihre persönliche Haltung und den daraus abgeleiteten Worten eine angenehme Atmosphäre, während Führungspersonen, welche nur auf negative Aspekte fokussieren, Mitarbeitende extrem beunruhigen können. Noch verheerender als ein Filter für Negatives ist die ausschliessliche Betrachtung von Mitarbeitenden als Mittel zum Zweck, bzw. als Ressource, wobei die menschliche Seite aussen vorgelassen wird. Postrel (2003) erläutert die Relevanz der sozialen Ebene des Menschen, was ebenfalls dafür spricht, die menschliche Seite auch im unternehmerischen Alltag unbedingt zu beachten.

Erkenntnisse, wie dass sich das Feingefühl von Führungskräften auf Mitarbeitende übertragen kann, dass Führungskräfte selbst erlebte, negativ behaftete Führungsinteraktionen als abtossend beurteilen und ihren Mitarbeitenden diesbezüglich ein besseres Umfeld bieten möchten sowie die Erkenntnis, dass Ästhetik im zwischenmenschlichen Bereich auch ohne hierarchische Richtung und Distanz wirken kann, unterstreichen allesamt das Modell aus Kapitel 3. Durch ein ehrliches Interesse, wie es unseren Mitmenschen geht und die Evaluation samt Reflexion, wie unsere Handlungen auf andere wirken, können wir alle unseren Habitus anpassen, verfeinern und die Welt damit verbessern.

«Das war die dunkelste Woche meines Lebens» oder «Ich weiss nicht, ob ich in meinem Leben schon mal wütender war, als da» – Aussagen wie diese, die auf die Art und Weise der Führung zurückgehen, schockieren genauso wie körperliche Reaktionen aufgrund von Führungsinteraktionen wie Magen- und Bauchschmerzen, Übelkeit und sind absolut intolerabel. Sie stehen im kompletten Gegensatz zum Ziel von Dean et al. (1997), Dewey (1925) sowie Di Stefano (2017), die Welt zu einem angenehmeren und lebenswerteren Ort zu machen.

## 6.2 Handlungsempfehlungen

In vielen Fällen haben die Interviewees bereits ihr ästhetisches Urteil geäußert und das Verhalten ihrer Vorgesetzten kommentiert. Auf offenkundige Handlungsempfehlungen, wie bspw. dass man davon absehen sollte, den eigenen Frust an unbeteiligten Mitarbeitenden auszulassen oder Fehler auf andere abzuwälzen, wird verzichtet.

### Mitarbeiterzentrierung

Allgemein empfiehlt sich die Anwendung und laufende Weiterentwicklung des eigenen Feingefühls. Dafür muss man mit offenen Sinnen durch den Alltag gehen. Versuchen Sie, sich in die Mitarbeitenden hineinzusetzen und die Welt mit ihren Augen zu sehen. Sollte dies eine zu grosse Herausforderung darstellen, sind offene Gespräche angezeigt. Ein Dialog kann Mitarbeitenden auch Interesse der Führungspersonlichkeit an ihrer Arbeit sowie an ihrer Person signalisieren. Dies können einfache und kurze Fragen nach den Aktivitäten am Wochenende sein oder auch bekundetes Interesse an operativen Aufgaben, mit denen die Führungskraft möglicherweise nicht vertraut ist. Verfügt sie jedoch über die Fachkompetenz, kann auch ein tiefes Fachgespräch inspirierend für die Mitarbeitenden wirken und nebst der fachlichen Weiterentwicklung auch noch ein gutes Gefühl in ihnen auslösen.

Sich beidseitig über Freizeitaktivitäten und sonstige private Angelegenheiten auszutauschen, löst bei vielen Mitarbeitenden ein tolles Gefühl aus. Dieses soll dabei auch im Zentrum stehen. Insofern ist zu empfehlen, mit Mitgefühl auf heikle Themen zu reagieren. Dabei können auch eigene Erlebnisse und Anekdoten geteilt werden. Diese können dabei behilflich sein, den Ausdruck der Anteilnahme und das Verständnis für Probleme authentisch darzulegen. Auch bei angenehmen Gesprächsthemen freuen sich viele Mitarbeitende, wenn Vorgesetzte private und berufliche Informationen teilen. Der Fokus soll in der gesamten Kommunikation auf den Mitarbeitenden liegen. Ein ausgeprägter Selbstfokus der Führungskraft, wobei deren Geschichte diejenige des Mitarbeiters überschatten würde, ist grundsätzlich zu vermeiden – es sei denn, man wird explizit danach gefragt. Diese Zugewandtheit vermittelt Mitarbeitenden, dass sie ernst genommen werden. Meinungen von Mitarbeitenden abzuholen löst bei diesen ein gutes Gefühl aus und bereichert die Ideenvielfalt

in einer Unternehmung. Jedoch gilt auch hierbei, dass man deren Ideen nur konsultieren sollte, wenn man effektiv daran interessiert und offen dafür ist.

Durch die Zugewandtheit zu Mitarbeitenden wird eine Nähe zu ihnen geschaffen. Diese Nähe ist sowohl unter einem Blickwinkel der Ästhetik im zwischenmenschlichen Bereich als auch unter einem betriebswirtschaftlichen Blickwinkel erstrebenswert.

Im Allgemeinen empfiehlt sich eine Achtsamkeit im beruflichen Alltag in Kombination mit dem empathischen Hineinversetzen von Mitarbeitenden. Auch der dicht getaktete Terminkalender von Führungskräften sollte kurze Möglichkeiten für Reflexionen bieten, wobei sie sich fragen können, ob sie alle verfügbaren Informationen für eine Entscheidung berücksichtigt haben, ob sie das Gefühl haben, dass sie ihre Mitarbeitenden zur Genüge «spüren» oder ob dafür ein häufigerer Austausch notwendig wäre. Wie nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden wahr? Allenfalls wünschen auch sie sich kürzere Intervalle der Abstimmung mit Ihnen. Fragen dieser Art sind mit allen Mitarbeitenden individuell zu klären, um den Anspruch ästhetischer Führung zu bedienen, alle Mitmenschen als Individuum zu betrachten und zu behandeln.

Darüber hinaus empfehle ich einen Umgang auf gleicher Augenhöhe. Dies kann sich bspw. darin äussern, dass Führungskräfte Mitarbeitende fragen, ob sie eine Aufgabe für sie erledigen würden oder einen Kurs absolvieren möchten. In den meisten Fällen werden Mitarbeitende zusagen. Die Art und Weise, wie die Auftragserteilung stattgefunden hat, wird jedoch als viel angenehmer beurteilt. Sollten dennoch Gründe wie Angst vorliegen, können diese gemeinsam diskutiert und allenfalls abgeschwächt werden oder nach einer alternativen Lösung gesucht werden. Ein Umgang auf gleicher Augenhöhe beinhaltet auch die operative Unterstützung von Unterstellten in Drucksituationen. Dies wird von Mitarbeitenden enorm geschätzt. Je mehr Hierarchiestufen die unterstützende Führungskraft von den unterstützten Mitarbeitenden trennen, desto begeisterter nehmen diese den Umstand zur Kenntnis. Tätigkeiten wie Telefone entgegenzunehmen, Mitarbeitenden oder Kunden Mineralwasser einzuschicken oder bei Putzarbeiten unterstützend zu wirken gehört mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zum Jobprofil eines CEOs. Es erfordert eine ausserordentliche Bereitschaft, gelegentlich auch solche Aufgaben zu übernehmen, was von der Belegschaft sehr geschätzt wird.

Micromanagement und Kontrollausübung untergraben einen Umgang auf gleicher Augenhöhe, lösen bei Mitarbeitenden ausschliesslich schlechte Gefühle aus und sind deshalb als Abfall des täglichen Geschäfts (Pelzer, 2002) unbedingt zu vermeiden. Nichtsdestotrotz sind Mitarbeitende teilweise auf Feedback von Vorgesetzten angewiesen. Dafür sollte man sich Zeit nehmen, was den Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit aufzeigen kann.

Im Umgang mit Mitarbeitenden empfiehlt sich eine empathische Art und Weise, die umso besser gelingen kann, wenn die Führungskraft die Körpersprache der Mitarbeitenden liest. Neben der Körpersprache ist auch aktives Zuhören unabdingbar, um sich in die Mitarbeitenden hineinzusetzen. Wenn die unternehmerische Persönlichkeit erkennt, dass Mitarbeitende unsicher sind, ist sie gut beraten, Gegensteuer zu geben. Dies kann die Entwicklung eines konkreten Massnahmenkataloges sein oder auch filigrane Elemente, wie z.B. dass ein Gespräch, welches durch Nervosität geprägt ist, durch humorvolle Elemente aufgelockert wird. Mitarbeitende können unsicher sein oder gar Angst haben – im Bewerbungsgespräch wie auch in späteren Herausforderungen im Beruf. Wenn ein Mitarbeiter direkt äussert, dass er Angst vor einem neuen Aufgabenbereich hat, ist es von Vorteil, wenn die Führungspersönlichkeit dies aufnimmt, sich in den Mitarbeiter hineinversetzt, ihn dadurch versucht zu verstehen, für ihn da ist, und ihm die Angst nimmt. Im Umgang von Fehlern empfiehlt sich eine offene Fehlerkultur als konkrete Massnahme, um Angst von Mitarbeitenden zu reduzieren. Des Weiteren begünstigt eine Fehlerkultur die Weiterentwicklung unternehmerischer Prozesse wie auch des zwischenmenschlichen Umgangs. Dies soll nicht implizieren, dass Fehler kleingeredet oder gar zelebriert werden sollen. Durch konstruktives Feedback soll individuelles und gegebenenfalls organisationales Lernen ermöglicht werden. Destruktives Feedback ist in jedem Fall zu vermeiden.

## **Kommunikation**

Feedback ist regelmässig und zeitnah an Mitarbeitende weiterzugeben, statt alles bis zum Jahresgespräch zu sammeln. Regelmässiges, konstruktives Feedback vermittelt Mitarbeitenden Sicherheit, oder aber bietet ihnen konkrete Anhaltspunkte, in welchen Bereichen sie sich wie verbessern können. Wenn Mitarbeitende unternehmensspezifische Informationen über Umwege oder sogar von ausserbetrieblichen Stakeholdern wie Kunden erfahren,

können sie sich vom eigenen Unternehmen ausgeschlossen fühlen. Dies ist zu verhindern.

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden nebst Auftragserteilungen auch einige betriebliche Kontextinformationen. Dies wird von Mitarbeitenden sehr geschätzt und sie fühlen sich dadurch in einem höheren Masse zum Unternehmen zugehörig. Unreflektierte Analogien, unreflektierte Annahmen und vorschnelle Urteile über Mitarbeitende, die offen ausgesprochen werden, sind zu vermeiden. Stattdessen ist auch hier eine vorgängige, sorgfältige Reflexion angezeigt, wobei Introspektion angewandt werden kann. Wie würde man sich selbst fühlen, wenn ungerechtfertigte Urteile über einen geäußert würden oder im Kontext von Fehlern vollkommen absurde Vergleiche angestellt würden? Tragen solche Äusserungen zu einer persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden bei?

### **Haltung**

Offene Augen und Ohren sind insbesondere bei heiklen Situationen und Zuständen im zwischenmenschlichen Bereich von zentraler Bedeutung. Die Augen vor Problemen und Missständen zu verschliessen wäre der falsche Ansatz – im Gegenteil. Auch wenn positiv ausgestaltete zwischenmenschliche Beziehungen wünschenswert sind: Ästhetische Führung heisst nicht, mit allen Mitarbeitenden befreundet sein zu wollen und seine Handlungen darauf auszurichten. Es ist die Aufgabe von Führungskräften, sich diesen Problemen anzunehmen und wenn nötig zu intervenieren.

Jedoch können auch wachsame Führungskräfte nicht immer über alles informiert sein. Deshalb sei an dieser Stelle auch die Empfehlung für Mitarbeitende erlaubt, Missstände ehrlich und konstruktiv anzusprechen. Im Zuge dessen sind auch gleich die Führungskräfte gefordert, eine Kultur zu fördern, in welcher Defizite angesprochen werden dürfen. Konkret würde ich empfehlen, Mitarbeitende aktiv dazu zu ermutigen und Ihnen bei ehrlichen Äusserungen mit Dankbarkeit zu begegnen, um damit zu demonstrieren, dass konstruktive Hinweise dieser Art sogar erwünscht sind.

Mitarbeitenden sollte niemals das Gefühl vermittelt werden, sie seien nur ein Mittel zum Zweck. Es ist von höchster Wichtigkeit, auch auf berufliche

Bedürfnisse von Mitarbeitenden einzugehen. Der Entscheid der Vorgesetzten in P392, 20 Franken zu sparen, resultierte wohl aus einem Mangel an Empathie, womit sie einen dreijährigen Traum der Mitarbeiterin zerstört und damit eine grosse Enttäuschung in ihr ausgelöst hat. Deshalb meine erneute Empfehlung zum Abschluss: Versuchen Sie, die Welt mit den Augen Ihrer Mitarbeitenden oder allgemein Ihrer Mitmenschen zu sehen und zu fühlen. Damit können wir die Welt gemeinsam lebenswerter machen.

## **7. Konklusion**

### **7.1 Schlussfolgerung**

Ästhetik prägt unseren Alltag – ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht. Ästhetik auf der zwischenmenschlichen Ebene kann sich im positiven, wie im negativen Sinne durch verschiedene Praktiken der Führungskräfte bei Mitarbeitenden entfalten.

Die Daten haben die Relevanz von Ästhetik in zwischenmenschlichen Beziehungen unterstrichen. Handlungen und Worte von Führungskräften, welche Mitarbeitende berühren, können Auswirkungen haben, welche die reine Interaktion oder zwischenmenschliche Beziehung übersteigen. Sowohl positive wie negative Gefühle können nicht in jedem Fall vom Privatleben getrennt werden. Darüber hinaus wirken sich persönliche Gefühle auch auf die berufliche Performance der Mitarbeitenden aus. Dabei besteht die Bandbreite erhöhtem Engagement und reziproken Handlungen von Mitarbeitenden gegenüber ihren Vorgesetzten bis hin zu Kündigungen, welche aufgrund von persönlicher Abscheu gegenüber der Führungskraft entwickelt wurden.

Eine empathische Haltung der Führungskraft, gepaart mit Handlungen, die auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden ausgerichtet sind, ermöglichen Interaktionen und Beziehungen, die von beiden Seiten als angenehm empfunden werden. Offene und ehrliche Kommunikation sind dafür ebenfalls von höchster Bedeutung, genauso wie die Haltung der Führungskräfte.

### **7.2 Erkenntnisbeitrag**

Die Verknüpfung einzelner Bausteine bisheriger Publikationen ermöglichte, Ästhetik fokussiert aus dem Blickwinkel zwischenmenschlicher Beziehungen zu beleuchten. Diese Sichtweise, welche in den eigens entwickelten Modellen zusammengefasst und grafisch dargestellt wird, bietet Persönlichkeiten aus der unternehmerischen Praxis einen Reflexionsrahmen, wie sie auf Mitarbeitende wirken und wie die Unternehmenskultur davon geprägt wird. Darüber hinaus regt die hohe Relevanz von Ästhetik positiver Art dazu an, die Qualität zwischenmenschlicher Interaktionen durch die Reflexion laufend zu verbessern, um betriebswirtschaftliche Ziele im Einklang mit dem Wohlbefinden von Mitarbeitenden zu erreichen. Das Modell zeigt auf, wie Führungskräfte einen

höheren Ton in der Unternehmung erreichen können. Die praktischen Erkenntnisse zeigen durch erlebte Geschichten von Mitarbeitenden 199 Kategorien auf, wie Vorgesetzte bei ihnen positive oder negative Gefühle erzeugt haben, welche sich in 22 Kategorien zweiter, und fünf Kategorien dritter Ordnung gliedern lassen.

Darüber hinaus wurde eine innovative Forschungsmethodik entwickelt. Das gleichzeitige Job-Shadowning einer Masterstudentin und von mir ermöglichte zwei Blickwinkel auf die Ästhetik in zwischenmenschlichen Beziehungen, womit die Datengrundlage erweitert wurde. Unsere Eindrücke waren jedoch nur Anhaltspunkte, zu welchen Mitarbeitenden nach ihrer Sicht und Beurteilung befragt wurden. Die Kombination des Job-Shadowings und der davon losgelösten Einzelinterviews ermöglichte eine reichhaltige Datenbasis, deren Essenz in dieser Dissertation als Reflexionsrahmen für Führungskräfte angeboten wird.

### **7.3 Limitierungen**

Die Arbeitstage, an welchen man unternehmerische Persönlichkeiten als Schatten begleitet, sind durch hohe Ungewissheit geprägt. Teilweise gibt es keine Pausen, was dazu führt, dass die Aufmerksamkeit des Forscherteams darunter leidet. Des Weiteren verunmöglicht die Ungewissheit, vorgefertigte Leitfragen zu formulieren. Es ist unabdingbar, sich während des Shadowings Gedanken zu machen, welche Fragen man in den folgenden und den dazugehörigen Interviews zielführend sein werden. Demzufolge liegt die Aufmerksamkeit des Forschers nicht mehr vollständig auf dem aktuellen Geschehen im Unternehmen. Dieser Problematik kann entgegengewirkt werden, indem Beobachtungen vorerst nur stichwortartig notiert werden. In Zeitfenstern, in welchen die unternehmerische Persönlichkeit stille Arbeiten ohne persönliche Interaktion verrichten, können Notizen vervollständigt und Fragen für Interviews entwickelt werden.

Obwohl in Gesprächen zwischen unternehmerischer Persönlichkeit und den Mitarbeitenden der Fokus des Shadowings nicht auf dem Gesprächsinhalt per se liegt, ist es eine Herausforderung, davon zu abstrahieren, weil sich auch aus dem Inhalt relevante Einsichten für Ästhetik in der Führung ergeben können. Jedoch handelt es sich auch teilweise um rein fachspezifische oder

technische Diskussionen, welche die Aufmerksamkeit des Forschenden binden. Entsprechend ist es möglich, dass die Aufmerksamkeit zu einem späteren Zeitpunkt nur noch limitiert vorhanden ist. Das Ziel, die Aufmerksamkeit so effektiv wie möglich zu allozieren, was in der Praxis nur mit Fingerspitzengefühl möglich ist, konnte auch aufgrund der Ungewissheit über den nächsten Moment in einigen Fällen nicht perfekt erreicht werden kann.

Eine weitere Limitierung besteht darin, wenn unternehmerische Persönlichkeiten während des Shadowings häufig telefonieren. Selbst wenn sie sich darauf einlassen, über den Lautsprecher zu telefonieren, ist es schwierig bis unmöglich, die Körpersignale der Gesprächspartner zu lesen. Im Produktionsbetrieb oder auf Baustellen herrscht teilweise ein sehr hoher Lärmpegel, wodurch man nicht mehr alles hört. Nicht selten standen wir im Weg und haben nach Lösungen gesucht, um die Betriebsabläufe nicht zu stören. Dies ist eine Ablenkungsquelle vom Untersuchungskontext, jedoch aus Gründen des Respekts, der Wertschätzung und der Kooperationsbereitschaft der Firma unabdingbar.

Die Sicht der Mitarbeitenden konnte nicht bei allen Informationen von Führungskräften eingeholt werden. Eine Befragung der Mitarbeitenden konnte teilweise nicht durchgeführt werden, teilweise weil es sich um Meinungen der Führungspersonen handelt. In anderen Fällen hätte damit ein Eingriff in die Organisation stattgefunden, welcher möglicherweise negative Konsequenzen nach sich gezogen hätte. Nichtsdestotrotz werden diese Daten als Quellen der Inspiration betrachtet und deshalb dennoch verwendet.

Obschon ethische Aspekte in der Untersuchungsthematik, als auch in der Forschungsmethodik äusserst bedeutsam sind, sind nicht alle Befragungen unproblematisch. Nach einem Gespräch zwischen einer unternehmerischen Persönlichkeit und einer Mitarbeiterin ergab sich eine Umarmung zwischen den beiden. Nachdem die Mitarbeiterin befragt wurde, wie das für sie war, und ob das ein gutes Gefühl bei ihr auslöse, ging es ihr in der kommenden Woche sehr schlecht, wobei sie sich selbst die Frage gestellt hat, ob sie einen Fehler gemacht hätte. Die Frage war keine alltägliche, für mich jedoch äusserst interessant, um aufzuzeigen, welcher Wert durch persönliche Nähe geschaffen werden kann. Trotzdem wurde in Absprache mit der unternehmerischen Persönlichkeit entschieden, solche Fragen künftig nicht mehr aufzuwerfen. In einer Situation, in welcher ein Mitarbeiter sehr aufgebracht war, haben wir uns

mit der unternehmerischen Persönlichkeit abgesprochen, ob ein Interview in der jetzigen Situation angebracht wäre. Wir wurden gebeten, dies zeitlich nach hinten zu verlegen, weil der Mitarbeiter dadurch noch wütender werden könnte. Bei weiteren heiklen Situationen durften wir teilweise nicht mitlaufen, weil die unternehmerische Persönlichkeit befürchtete, dass einzelne Mitarbeitende, welche sie in dieser Situation ohnehin schon als geladen wahrnimmt, noch mehr explodieren, wenn noch zwei externe Personen dabei sind, welche die Situation beobachten und sich allenfalls noch Notizen darüber machen – auch vor dem Hintergrund, dass niemand in den Firmen unsere Untersuchungsthematik kannte.

Aufgrund dessen, dass die Grounded Theory als Forschungsmethodik gewählt wurde, kam bei der Datenerhebung kein analytisches Raster zum Einsatz. Insofern wurden auch die Thesen des dritten Kapitels nicht explizit geprüft, obwohl die Überprüfung interessant und mehrwertstiftend für die Forschung gewesen wäre. Inwiefern die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden durch Interaktionen und Reflexionen einen abnehmenden Grenznutzen aufweist wäre eine Longitudinalstudie erforderlich, was im Rahmen dieser Dissertation nicht möglich war.

Sämtliche Beobachtungen und Erzählungen können nie als objektive Erfahrungen klassifiziert werden. Auch belegen sie nicht die Wahrheit einer sinnstiftenden Handlung (Strati, 1999).

Obwohl im Rahmen des Job-Shadowings eine Balance von Empathie und Distanz postuliert wird, kann durch das empathische Eintauchen in den Organisationsalltag von Menschen die neutrale und objektive Haltung des Forschers nicht gewährleistet werden. Die Identifikation mit einer anderen Person und ihren persönlichen Erfahrungen schliesst eine Distanz aus (Strati, 1999).

Sämtliche Interviewtranskripte aus beiden Datenströmen sowie die offenen Texte der Job-Shadowings hätten zwecks Objektivität unabhängig von einem weiteren wissenschaftlichen Mitarbeiter kodiert werden sollen, wobei Unstimmigkeiten durch Diskussion geklärt werden können. Aufgrund der streng vertraulichen Daten konnte dieser Empfehlung von Eberly und Fong (2013) nicht gefolgt werden.

## 7.4 Ausblick

Da positiv erlebte ästhetische Führung offensichtlich wünschenswert ist, wäre es interessant zu untersuchen, welche Faktoren die ästhetischen Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft entwickeln.

Naukkarinen (2015) spricht von Ästhetik im Sinne des anständigen Verhaltens. Neben der Wichtigkeit im Beruf hebt er auch die Bedeutung in sozialen Beziehungen hervor, wobei ästhetisch entfaltende Praktiken auch in Ehen, Partnerschaften, Freundschaften, Vereinen etc. analysiert werden können.

Der Umgang von Lehrpersonen mit Schulkindern, von Gästen und Personal in der Flugindustrie oder der Gastronomie und Hotellerie, aber auch der Umgang von Personal mit anderen Stakeholdern als den eigenen Mitarbeitenden – in sämtlichen dieser Interaktionen spielt die Ästhetik im zwischenmenschlichen Bereich eine zentrale Rolle für die Lebensqualität der Beteiligten. Insofern könnte untersucht werden, inwiefern sich die Erkenntnisse dieser Dissertation vom unternehmerischen Kontext übertragen lassen bzw. welche anderen Praktiken ausserhalb einer Unternehmung zu ästhetischen Erfahrungen führen können. Berleant (2014) unterstützt diesen Ansatz aufgrund der wertschöpfenden ästhetischen Facetten, die in diesen sozialen Kontexten und den menschlichen Beziehungen zu finden sind.

Nebst dem klassischen Forschungsausblick möchte ich empfehlen, die gewonnenen Erkenntnisse stufengerecht in die Lehrpläne der Bildungseinrichtungen einfließen zu lassen. Gem. Smith (1996) fördert und verfeinert ästhetische Bildung die Wahrnehmung sowie die reflexive Intelligenz, was bereits spielerisch und mit empathischen Fragen ab dem Kindergarten umgesetzt werden kann. Auch im späteren Verlauf der Ausbildung pflichte ich Katz-Buonincontro (2011) bei, dass Elemente der ästhetischen Bildung die klassische Managementlehre ergänzen sollen. Durch die Etablierung eines Pilotprojektes und einer Kontrollgruppe könnte in einer Longitudinalstudie untersucht werden, inwiefern sich Schülerinnen und Schüler mit einer ästhetischen Bildung in der beruflichen Laufbahn anders verhalten im Bereich der Mitarbeiterzentrierung, der Kommunikation sowie der persönlichen Haltung, welche im Rahmen dieser Dissertation als ästhetisch entfaltend evaluiert wurden. Mit einer grösseren Kohorte könnten auch weitere Variablen untersucht werden, bspw. inwiefern Teams dieser ehemaligen Schülerinnen und Schüler eine

tiefere Fluktuationsrate aufweisen. Gem. Carnegie (2020) sind unternehmerische Persönlichkeiten mit positiven Eigenschaften der Kategorien dieser Dissertation allgemein erfolgreicher und verdienen mehr. Auch dies könnte anhand der ästhetischen Bildung untersucht werden.

Jedoch würde eine solche Longitudinalstudie Jahrzehnte dauern, wobei die Resultate dieser Dissertation eindeutig sind: Positive ästhetische Führung berührt uns und hat positive Auswirkungen – sowohl auf das Unternehmen, wie auch auf das private Wohlbefinden der Mitarbeitenden während der Arbeit als auch im Privatleben. Deshalb plädiere ich dafür, ästhetische Bildung unmittelbar in die Lehrpläne sämtlicher Bildungsstufen und -richtungen einzubauen.

# Literaturverzeichnis

- Allesch, C. (2006). *Einführung in die psychologische Ästhetik*. Wiener Universitätsverlag.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Baldessarelli, G., Stigliani, I., & Elsbach, K. D. (2022). The Aesthetic Dimension of Organizing: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 16(1), 217-257.
- Baumgarten, A. G. (1750-1758). *Aesthetica* (Vol. Vol. I-II). Kleyb.
- Beardsley, M. C. (1981). *Aesthetics, problems in the philosophy of criticism*. Hackett.
- Berg, P. O. (1987). Some notes on corporate artifacts. *Scos NoteWork*, 4(2).
- Berleant, A. (2014). Transformations in art and aesthetics. *Aesthetic of Everyday Life, East and West*, 2-13.
- Beyes, T., & Steyaert, C. (2013). Strangely familiar: The uncanny and unsiting organizational analysis. *Organization Studies*, 34(10), 1445-1465.
- Birkenbihl, V. F. (2019). *Signale des Körpers*. mvg.
- Blood, A. J., & Zatorre, R. J. (2001). Intensely pleasurable responses to music correlate with activity in brain regions implicated in reward and emotion. *Proceedings of the national academy of sciences*, 98(20), 11818-11823.
- Bourdieu, P. (1982). *Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilschaft*. Suhrkamp.
- Brielmann, A. A., & Pelli, D. G. (2018). Aesthetics. *Current Biology*, 28(16), R859-R863.
- Carnegie, D. (2020). *Wie man Freunde gewinnt: Die Kunst, beliebt, erfolgreich und glücklich zu werden* (12 ed.). Fischer Taschenbuch.
- Carper, B. A. (1978). Fundamental patterns of knowing in nursing. *Advances in nursing science*, 1(1), 13-24.

- Carter, C. L. (2014). Art photography and everyday life. In L. Yuedi & C. L. Carter (Eds.), *Aesthetics of everyday life: East and West* (pp. 80-95). Cambridge Scholars Publishing.
- Chytry, J. (2008). Organizational aesthetics: The artful firm and the aesthetic moment in organization and management theory. *Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life*, 2(2), 60-72.
- Clay, F. (1908). The origin of the aesthetic emotion. *Sammelbände der Internationalen Musikgesellschaft*, 9(H. 2), 282-290.
- Coffey, A. (1999). *The ethnographic self: Fieldwork and the representation of identity*. SAGE Publications.
- Coleman, E. B., Hartney, C., & Alderton, Z. (2013). Defining 'social aesthetics'. *Literature & Aesthetics*, 23(1).
- Collinson, D. (1992). Aesthetic experience. In O. Hanfling (Ed.), *Philosophical Aesthetics: An Introduction* (pp. 111-178). Blackwell.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Creed, W. D., Taylor, S. S., & Hudson, B. A. (2020). Institutional aesthetics: Embodied ways of encountering, evaluating, and enacting institutions. *Organization Studies*, 41(3), 415-435.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen Business School Press.
- Dahl, M., Guillet de Monthoux, P., & Helin, J. (2020). Writing, Dreams, and Imagination. In C. Woźniak & M. Kostera (Eds.), *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (pp. 47-58). Routledge.
- Dangmei, J., & Singh, A. (2017). How aesthetic leadership style might relate to employee morale at workplace? An analytical study. *Asia Pacific Journal of Research*, 1.

- Dean, J. W. J., Ottensmeyer, E., & Ramirez, R. (1997). An aesthetic perspective on organizations. In S. E. Jackson & C. L. Cooper (Eds.), *Creating tomorrow's organizations: a handbook for future research in organizational behavior*. Wiley.
- Dewey, J. (1925). *Experience and Nature*. WW Norton & Company.
- Dewey, J. (1934). *Art as Experience*. Capricorn Books.
- Di Stefano, E. (2017). *Che cos'è l'estetica quotidiana*. Carocci editore.
- Dickinson, P., & Svensen, N. (2000). *Beautiful Corporations: Corporate Style in Action*. Financial Times Management.
- Diekmann, A. (2007). *Emprirische Sozialforschung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Dobson, J. (1999). *The art of management and the aesthetic manager: The coming way of business*. Quorum Books.
- Duhl, O. A. (2016). Vers une esthétique du sensible. In O. A. Duhl & J.-M. Fritz (Eds.), *Les cinq sens entre Moyen Âge et Renaissance*. Éditions universitaires de Dijon.
- Duke, D. L. (1986). The aesthetics of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 7-27.
- Duke, L., Hansen, H., & Taylor, S. S. (2020). What Leadership Feels Like: The Aesthetics of Leadership Success and Failure. *Academy of Management Proceedings*.
- Eberly, M. B., & Fong, C. T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 696-711.
- Edman, I. (1928). *Art and the man: A short introduction to aesthetics*. W. W. Norton.
- Emery, C. (2012). Uncovering the role of emotional abilities in leadership emergence. A longitudinal analysis of leadership networks. *Social networks*, 34(4), 429-437.

- Endres, S., & Weibler, J. (2019). Ästhetische Führung. *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 48(5), 50-53.
- Falkowski, M. (2020). Is a Culture-Forming Interaction between Art and Management Possible and on What Conditions? In C. Woźniak & M. Kostera (Eds.), *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (pp. 202-216). Routledge.
- Fechner, G. T. (1876). *Vorschule der Ästhetik*. Breitkopf und Härtel.
- Fine, G. A. (1996). Justifying work: Occupational rhetorics as resources in restaurant kitchens. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 90-115.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Freedberg, D. (2017). From absorption to judgment: empathy in aesthetic response. In V. Lux & S. Weigel (Eds.), *Empathy. Epistemic Problems and Cultural-Historical Perspectives of a Cross-Disciplinary Concept* (pp. 139-180). Palgrave-Macmillan.
- Fronzel, I. (2002). Today Disciplines Philosophy and Aesthetics. *Istanbul: Ara Publishing*.
- Fueglistaller, U. (2019). *Konsequente Kundenorientierung - Wirkungskonsequenz gegenüber Kunden im Kontext der Führungskompetenz*. KMU-Verlag HSG.
- Fueglistaller, U. (2021). *KMU und Ästhetik – Grundpfeiler konsequenter Kundenorientierung*. KMU-Verlag HSG.
- Fueglistaller, U., Burger, D., & Fust, A. (2015). *KMU-Tag-Studie 2015: KMU und ihre Mitarbeitende – Inspirieren, Motivieren, Bewegen*.
- Fueglistaller, U., Fust, A., & Halter, F. (2018). *KMU-Führungskompetenz – Ein Rahmenkonzept für das Führen und Reflektieren im unternehmerischen Alltag*. KMU-Verlag HSG.
- Gagliardi, P. (1990). *Artefacts and Symbols: Views of the corporate landscape*. Gruyter.

- Gagliardi, P. (2006). Exploring the aesthetic side of organizational life. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies* (pp. 701-724). Sage.
- Gasda, J.-M., & Fueglistaller, U. (2016). Fostering individual-level ambidexterity in SMEs: a relational-contract perspective on informal external drivers of employees' ambidextrous behaviour. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(3), 217-236.
- Gazzaniga, M. S., Heatherton, T. F., & Halpern, D. F. (2017). *Psychologie*. Beltz.
- Gherardi, S., Meriläinen, S., Strati, A., & Valtonen, A. (2013). Editors' introduction: A practice-based view on the body, senses and knowing in organization. *Scandinavian Journal of Management*, 4(29), 333-337.
- Gherardi, S., & Perrotta, M. (2014). Between the hand and the head: How things get done, and how in doing the ways of doing are discovered. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(2), 134-150.
- Gherardi, S., & Strati, A. (2012). *Learning and knowing in practice-based studies*. Edward Elgar.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Godfrey, P. C. (2021). Antonio Strati: Organizational Theory and Aesthetic Philosophies. *Administrative Science Quarterly*, 66(4), NP33-NP35.
- Goldman, A. H. (1990). Aesthetic qualities and aesthetic value. *The journal of philosophy*, 87(1), 23-37.
- Goldman, A. H. (2006). The experiential account of aesthetic value. *The journal of aesthetics and art criticism*, 64(3), 333-342.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*.
- Grint, K. (2000). *The arts of leadership*. Oxford University Press.

- Grütter, J. K. (2015). Ästhetik und Schönheit. In *Grundlagen der Architektur-Wahrnehmung* (pp. 251-272). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Guillet de Monthoux, P. (1993). *Det sublimes konstnärliga ledning-Estetik, konst och företag*. Nerenius & Santerus.
- Guillet de Monthoux, P. (2004). *The art firm: Aesthetic management and metaphysical marketing*. Stanford University Press.
- Guillet de Monthoux, P., & Strati, A. (2002). Aesthetics in organisation. *Consumption, Markets and Culture*, 5(1&2).
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560.
- Hinterhuber, H. H. (2002). Leadership als Dienst an der Gemeinschaft. *ZEITSCHRIFT FÜHRUNG UND ORGANISATION*, 71(1), 40-52.
- Höpfel, H. (2008). Aesthetics and Management. In C. Palmer & D. Torevell (Eds.), *The Turn to Aesthetics: An Interdisciplinary exchange of ideas in applied and philosophical aesthetics* (pp. 17-27). Liverpool Hope University Press.
- Katz-Buonincontro, J. (2011). How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? A Review of the Literature. *International Journal of Education & the Arts*, 12.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. University Press.
- Kostelnick, C. (1995). Cultural adaptation and information design: Two contrasting views. *IEEE transactions on professional communication*, 38(4), 182-196.
- Laberschek, M. (2020). Monuments to Enterprises in Communist-era Poland: The Creation and Consolidation of an Organizational Identity through Art. In C. Woźniak & M. Kostera (Eds.), *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (pp. 150-171). Routledge.
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 31-41.

- Lawson, B. (2006). *How designers think*. Routledge.
- Leder, H., Belke, B., Oeberst, A., & Augustin, D. (2004). A model of aesthetic appreciation and aesthetic judgments. *British journal of psychology*, 95(4), 489-508.
- Legros, R. (2005). La naissance de l'individu moderne. *Focroulle B., Legros R., Todorov T.(éd.), La Naissance de l'individu dans l'art*, Grasset, Paris, 121-200.
- Letiche, H. (2020). Prologue to Filmic Research(ing). In C. Woźniak & M. Kostera (Eds.), *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (pp. 217-233). Routledge.
- Lisciani-Petrini, E. (2015). *Vita quotidiana: dall'esperienza artistica al pensiero in atto*. Bollati Boringhieri.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Mannix, J., Wilkes, L., & Daly, J. (2015). Grace under fire: aesthetic leadership in clinical nursing. *Journal of Clinical Nursing*, 24(17-18), 2649-2658.
- Mastandrea, S., Fagioli, S., & Biasi, V. (2019). Art and psychological well-being: Linking the brain to the aesthetic emotion. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Matthews, J., & Wrigley, C. (2017). Design and design thinking in business and management higher education. *Journal of Learning Design*, 10(1), 41-54.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative research*, 5(4), 455-473.
- Melchionne, K. (2013). The definition of everyday aesthetics. *Contemporary Aesthetics (Journal Archive)*, 11(1).

- Merleau-Ponty, M. (2002). *Causeries 1948*. Éditions du Seuil.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 116, 144-156.
- Naukkarinen, O. (2015). Pratiche estetiche quotidiane, etica e tatto. In *Estetica e pratica del quotidiano. Oggetto, esperienza, design* (pp. 25-48). Mimesis.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 17(6537-556).
- Parker, M. (2018). *Shut down the business school: What's wrong with management education*. Pluto Press.
- Pelzer, P. (2002). Disgust and organization. *Human relations*, 55(7), 841-860.
- Peters, L., & Strauss, A. (2020). Hula Hoops and Cigars, Hiccups and Stutters: Thinking with Film about Organizational Control. In C. Woźniak & M. Kostera (Eds.), *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (pp. 31-46). Routledge.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge*. Routledge.
- Polat, S., & Öztoprak-Kavak, Z. (2011). Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors. *Educational Research and Reviews*, 6(1), 50-61.
- Postrel, V. (2003). *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness*. HarperCollins.
- Ramírez, R. (2005). The aesthetics of cooperation. *European Management Review*, 2(1), 28-35.

- Reicher, M. E. (2015). *Einführung in die philosophische Ästhetik*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft (wbg).
- Rusted, B. (2000). "Cutting a show": grounded aesthetics and entertainment organizations. In S. Linstead & H. Höpfl (Eds.), *The aesthetics of organization* (pp. 111-129).
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, 9(1), 1-28.
- Sagmeister, S., & Walsh, J. (2019). *Beauty*. Verlag Hermann Schmidt.
- Saito, Y. (2007). *Everyday aesthetics*. Oxford University Press.
- Saito, Y. (2012). Everyday aesthetics and artification. *Contemporary Aesthetics, Special volume*(4), 5.
- Samier, E. A., Bates, R. J., & Stanley, A. (2006). *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership*. Routledge.
- Santayana, G. (1906). *The life of reason*. Constable.
- Sauer, E. (2005). *Emotions in leadership: Leading a dramatic ensemble*. Tampere University Press.
- Sauer, E., & Ropo, A. (2007). Aesthetic leadership knowledge, production, and consumption. The Third Organization Studies Summer Workshop, Kreta.
- Schröder, J. E., & Fillis, I. (2010). Aesthetic Leadership. In A. R. Couto (Ed.), *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook*. SAGE Publications.
- Sezer, O., Nault, K., & Klein, N. (2021). Don't Underestimate the Power of Kindness at Work. *Harvard Business Review*.
- Shusterman, R. (2001). Pragmatism: Dewey. In B. Gaut & D. Lopes (Eds.), *The Routledge Companion to Aesthetics*. Routledge.
- Smith, R. A. (1996). Leadership as aesthetic process. *Journal of Aesthetic Education*, 30(4), 39-52.

- Soila-Wadman, M. (2020). Aesthetic Learning in an Artistic Intervention Project for Organizational Creativity: Accepting Feelings of Uncertainty, Anxiety, and Fun. In C. Woźniak & M. Kostera (Eds.), *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (pp. 112-128). Routledge.
- Stoller, P. (1997). *Sensuous Scholarship*. In. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Strati, A. (1992). Aesthetic Understanding of Organizational Life. *The Academy of Management Review*, 17(3), 568-581.
- Strati, A. (1996). Organizations viewed through the lens of aesthetics. *Organization*, 3(2), 209-218.
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics*. SAGE Publications.
- Strati, A. (2000). The Aesthetic Approach in Organizational Studies. In S. Linstead & H. Höpfl (Eds.), *The aesthetics of organization* (pp. 13-34). Sage.
- Strati, A. (2007a). Der ästhetische Ansatz in der Organisationsforschung. In *Oeconomena: Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft* (pp. 97-106). Kulturverlag Kadmos.
- Strati, A. (2007b). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management learning*, 38(1), 61-77.
- Strati, A. (2019). *Organizational Theory and Aesthetic Philosophies*. Routledge.
- Strati, A., & Guillet de Montoux, P. (2002). Introduction: organizing aesthetics. *Human relations*, 55(7), 755-766.
- Strauss, A. L. (1993). *Continual Permutations of Action*. Routledge.
- Sulkowski, L. (2012). *Kulturowe procesy zarządzania*. Difin.
- Taylor, S. S. (2002). Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members' aesthetic experience. *Human relations*, 55(7), 821-840.

- Taylor, S. S., & Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1211-1231.
- Vattimo, G. (1977). *Estetica moderna*. Il mulino.
- Wadosch, M. (1996). *Die ästhetische Fähigkeit des Unternehmens: wissenschaftliche Beobachtungen diesseits und jenseits der modernen Betriebswirtschaftslehre*. Kirsch.
- Walton, K. L. (1993). How marvelous! Toward a theory of aesthetic value. *The journal of aesthetics and art criticism*, 51(3), 499-510.
- Warren, S. (2008). Empirical challenges in organizational aesthetics research: Towards a sensual methodology. *Organization Studies*, 29(4), 559-580.
- Welsch, W. (1993). Das Ästhetische – eine Schlüsselkategorie unserer Zeit. In W. Welsch (Ed.), *Die Aktualität des Ästhetischen* (pp. 13-47). Fink.
- Welsch, W. (1996). Aestheticization processes: phenomena, distinctions and prospects. *Theory, Culture & Society*, 13(1), 1-24.
- Woźniak, C., & Kostera, M. (2020). Introduction: Understanding Organizing and the Quest for Wholeness. In C. Woźniak & M. Kostera (Eds.), *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management* (pp. 1-10). Routledge.
- Yuedi, L., & Carter, C. L. (2014). Introduction. In L. Yuedi & C. L. Carter (Eds.), *Aesthetics of everyday life: East and West* (pp. VII-XVII). Cambridge Scholars Publishing.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.

## Internetquellenverzeichnis

Bundesamt für Statistik. (2023a). *Erwerbsquoten nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp.*

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthe-men/wohlfahrtsmessung/indikatoren/erwerbsquote.assetdetail.26505505.html> (Abgerufen am 17.08.2023)

Bundesamt für Statistik. (2023b). *Tatsächliche Arbeitsstunden.*

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/arbeitszeit/tatsaechliche-arbeitsstunden.html> (Abgerufen am 17.08.2023)

# Anhang

## I. Interviewanfrage und -leitfaden



Universität St. Gallen

Schweizerisches Institut für KMU  
und Unternehmertum

KMU-HSG

Schweizerisches Institut  
für KMU und Unternehmertum

Swiss Research Institute of Small  
Business and Entrepreneurship

Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 (0)71 224 71 00

Telefax: +41 (0)71 224 71 01

pascal.schlegel@unisg.ch  
www.kmu.unisg.ch

Liebe... / Lieber...

Vielen lieben Dank für das Vertrauen und auch dass du dir Zeit nimmst für ein Interview. Wie besprochen sende ich dir hier vorgängig die Fragen vom Interview zu, für das eine Vorbereitung sogar sinnvoll wäre.

Ich versichere dir hiermit, dass sämtliche Antworten vertraulich behandelt werden. Die Antworten werden in keinem Fall mit dir und deinem Namen in Verbindung gebracht. Auch die Namen der Personen, die in Geschichten eine Rolle spielen, werden nirgends auftauchen – genauso wenig wie der Firmenname, die Branche, in der du tätig bist oder sonstige Merkmale, die einen Rückschluss auf dich zulassen.

1. Kannst du dir bitte eine Situation überlegen, um sie mir dann im Gespräch zu beschreiben, in welcher der Austausch mit deinem Vorgesetzten positive Gefühle bei dir ausgelöst hat oder das dich positiv berührt hat? Das kann z.B. sein, wenn du während oder nach dem Gespräch gelächelt hast, Freude verspürt hast, das dich mit Zufriedenheit erfüllt oder dir Angst oder Unsicherheit genommen hat oder sogar für Freudentränen gesorgt hat.
  - a. Welche Gefühle und Gedanken gingen dir in diesem Moment durch den Kopf?
  - b. Wie denkst du heute darüber?
  - c. Inwiefern hat dich diese Situation persönlich geprägt?
2. Kannst du dir bitte auch eine Situation überlegen, um sie mir dann im Gespräch zu beschreiben, in welcher der Austausch mit deinem Vorgesetzten negative Gefühle bei dir ausgelöst hat oder die dich im negativen Sinne berührt hat? Das kann eine Situation sein, in der oder nach der du vom Verhalten des Gegenübers angeekelt, enttäuscht oder entrustet warst, oder das Trauer, Wut (vielleicht sogar Bauchschmerzen oder Tränen) oder sonst ein Gefühl dieser Art bei dir ausgelöst hat.
  - a. Welche Gefühle und Gedanken gingen dir in diesem Moment durch den Kopf?
  - b. Wie denkst du heute darüber?
  - c. Inwiefern hat dich diese Situation persönlich geprägt?
3. Bitte überlege dir ein paar Eigenschaften, die du an deinem Chef / deiner Chefin schätzt und die sogar dafür sorgen, dass du dich morgens freust, zur Arbeit zu kommen.
4. Welche Eigenschaften einer vorgestellten Person fallen dir ein, die wiederholt ein schlechtes Gefühl in dir ausgelöst haben?

Anmerkungen:

- Falls dir bei Frage 1 und 2 mehr als eine Situation einfällt, darfst du auch gerne mehrere Geschichten erzählen.
- Bei der Auswahl der Situationen und Eigenschaften muss es sich nicht um deine aktuelle Chefin / deinen aktuellen Chef handeln. Es können auch Erkenntnisse aus früheren Arbeitsstellen sein.
- Die aufgeführten Gefühle sind nur Beispiele, damit du siehst, in welche Richtung die Frage geht. Die Aufzählung ist aber nicht abschliessend. Wenn du das passende Wort nicht in der Frage findest, kannst du allgemein positive oder negative Gefühle in deine Antwort mit einbeziehen.
- Bei Fragen oder Unklarheiten erreichst du mich gut per Telefon, WhatsApp oder Mail (pascal.schlegel@unisg.ch)

## II. Übersicht aller Kodes

Aggregierte Dimensionen	Kodes zweiter Ordnung	Kodes erster Ordnung
Mitarbeiter-zentrierung	Feingefühl	Aktivierte Sinne
		Empathie
		Verständnis
		Situationsbedingte Reaktion
		Taktgefühl
		Nachtreten
		Authentizität
	Ausrichtung auf Wohlbefinden	Teamevent
		Wohlbefinden im Privatleben
		Wohlbefinden am Arbeitsplatz
		Angst nehmen
		Atmosphäre
		Vermittlung Selbstwertgefühl
		Sicherheit geben
		Auflockerung bei Nervosität
		Besuch ankünden
		Freude nehmen
		Gefühl geben, etwas falsch gemacht zu haben
		Sklaventreiberarbeit
		Wohlbefinden in Abwesenheit von Mitarbeitenden
	Umgang mit heiklen Situationen	Offen über Kritik sprechen können
		Umgang mit Kritik an unternehmerischer Persönlichkeit
		Umgang mit Meinungsverschiedenheit
		Umgang mit Krisen
		Umgang mit Stress
		Umgang mit Überforderung der Mitarbeitenden
		Umgang mit Fehlern
Umgang mit Krankheit		
Umgang mit unzureichender Integrität von Mitarbeitenden		

		Umgang mit Mobbing
		Umgang mit Stotterern
	Gleiche Augenhöhe	Gleiche Augenhöhe
		Nichts Besseres sein
		Operative Unterstützung
		Fragen statt diktieren
		Kontrollausübung
		Arroganz
		Unnahbarkeit
		Symbol für Hierarchie
		Einfachheiten
		Offenheit
		Mitgefühl zeigen bei beruflichen Schwierigkeiten
		Sich verletzlich zeigen bei Schwierigkeiten
		Kompetenz
	Fördern	
	Überforderung	
	Potenzial erkennen	
	Micromanagement	
	Freiheiten	
	Vertrauen	
	Kompetenz geben	
	Realistische Erwartungen	
	Verantwortung geben	
	Verantwortung entziehen	
	Interesse zeigen	Interesse am Mensch
		Interesse an der Arbeit der Mitarbeitenden haben und zeigen
		Betrachtung als Individuum
		Selbstfokus der unternehmerischen Persönlichkeit
		Mitarbeitende ernst nehmen
Meinung von Mitarbeitenden abholen		
Meinung von Mitarbeitenden abholen und umsetzen		
Offenes Ohr		
Zuhören		

		Zugewandtheit
	Verbindung mit Privatleben	Austausch über Privates
		Anteil am Privatleben
		Austausch über private Probleme
		Zeit ausserhalb der Firma verbringen
		Zwischenmenschliche Basis
		Trennung von Privat- und Berufsleben
	Wertschätzung	Anerkennung
		Dankbarkeit
		Genügend Zeit
		Lob
		Richtiger Grad an Lob
		Wertschätzung
		Richtiger Grad an Wertschätzung
		Abwechslung Wertschätzung
		Weitergabe von Kompliment
		Wertschätzung nach Kündigung
		Wertschätzung nach Pension
		Destruktives Feedback
		Erfolg feiern
Kommunikation		Kommunikation
	Informationen weitergeben	
	Kontextinformationen weitergeben	
	Fehlende Kommunikation	
	Fehlende Klarheit	
	Fehlinformationen weitergeben	
	Falscher Informationskanal	
	Analogien	
	Unreflektiert Annahme über Mitarbeitende treffen	
	Vorschnelles Urteil	
	Kein vorschnelles Urteil	
	Kommunikation löst Spannungen	
	Keine Nettkultur	
	Umsetzung von Kommuniziertem	
	Art und Weise	Art und Weise
		Respektvoller Ton
		Führung über Druck und Angst
		Unterschwellige Kritik

	Humor	Humor
		Reflexion über Humor
		Grenze von Humor
	Nonverbale Elemente	Gestik
		Mimik
		Sprechtempo
		Stimmlage
		Lautstärke
		Mitarbeitende anschreien
		Gelassenheit
		Ruhe behalten
		Ruhe ausstrahlen
		Launenhaftigkeit
		Schlechte Laune ausstrahlen
Verwendung von Emojis		
Haltung	Lern- und Reflexionsbereitschaft	Reflexionsbereitschaft
		Lernbereitschaft
		Lernende Komponente
	Brille der unternehmerischen Persönlichkeit	Filter für Positives
		Etwas reißen wollen
		Faulheit
		Freude der Führungskraft
		Grenzen von Freude der Führungskraft
		Filter für Negatives
		Mitarbeitende nur als Mittel zum Zweck
	Mensch zählt nicht	
	Inklusion	Anstellung älterer Menschen
		Chance für benachteiligte Menschen
	Chef sein	Entdeckung von Missständen
		Bei Kündigung Situation analysieren
		Intervention
		Bewusst keine Intervention
		Rücken stärken bei Kritik von aussen
		Sich für seine Mitarbeitenden einsetzen
		Liebliche in einem Team
		Führung ungerechtfertigt delegieren
		Demonstration von Fehlern
		Anstiftung zu nicht integrem Verhalten
Ausnutzen der Machtposition		

		Termin nach aussen verteidigen
		Verhalten bei erhöhtem Puls
	Lebenskorrektheit	Lebenskorrektheit
		Integrität der unternehmerischen Persönlichkeit
		Walk the talk
		Versprechen einhalten
		Ehrlichkeit
		Gerechtigkeit
		Lügen
		Narzissmus
		Frust abbauen
		Fehler auf andere abwälzen
		Mitarbeitende blossstellen
		Instrumentalisierung von Mitarbeitenden
		Abschätzige, persönliche Bemerkung
		Mitarbeitende nicht vorstellen
		Urteil in Abwesenheit von Mitarbeitenden
		Fehlende Entschuldigung
		Chef als Arschloch
		Fehlende Integrität der unternehmerischen Persönlichkeit
Sexuelle Belästigung		
Teures Auto		
Auswirkungen von Ästhetik in der Führung	Auswirkungen auf Privatleben	Auswirkung auf Gemütszustand im Privatleben
		Körperliche Reaktionen
	Auswirkung auf Unternehmen	Produktivität
		Entlastung der Führungskraft
		Geringere Fluktuation
		Innovation
		Reziprozität
		Pausen machen Führungskraft angenehmer
		Vorteil privater Informationen
		Psychologisches Eigentum
Feingefühl überträgt sich		

		Freude überträgt sich
		Übertrag auf Kultur
		Resignation
		Zwischenmenschliche Distanz
		Kündigung als Resultat der Situation
Weitere Erkenntnisse	Ästhetik auf verschiedenen org. Ebenen	Als Team agieren
		Empathie von Mitarbeitenden für Mitarbeitende
		Andere Richtung als top down
		Gutes Gefühl für Führungskraft
	Organisatorische Komponenten	Purpose
		Organisation
		Jour Fix
		Timing
		Personalauswahl
		Personalmangel
		Tasks vergessen
		Parallele Gespräche
		Hierarchie umdrehen
	keine Zuordnung möglich	Inspiration der unternehmerischen Persönlichkeit
		Konsistenz
		Reibung
		Fachwissen
		Akkumulation
		Missstände ansprechen
		Learnings aus negativ ästhetischer Führung
Annahme, dass schlechte Führung normal ist		

Tabelle 2: Übersicht aller Codes

# Curriculum Vitae

Pascal Schlegel, geboren am 22. August 1994, Schweizer und Italiener

## Ausbildung

---

2021-2023	Doktoratsstudium, Schwerpunkt General Management <i>Universität St.Gallen (HSG)</i>
2019-2021	Masterstudium, M.A. HSG in Unternehmensführung <i>Universität St.Gallen (HSG)</i>
2016-2019	Bachelorstudium, B.A. in Business and Economics, Major in Business <i>Universität Basel</i>
2010-2015	Matura, Schwerpunkt Wirtschaft und Recht <i>Kantonsschule Baden</i>

## Berufliche Tätigkeiten

---

2020-2023	Lehrassistent von Prof. Dr. Urs Fueglistaller <i>Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum an der Universität St.Gallen</i>
2013-2023	Badmeister <i>Therme Zurzach</i>
2021	Praktikum im Bereich Human Resources <i>Pestalozzi + Co AG</i>