

Jürgen Michael Bischoff

# **„Vom nächsten Sprung ins kalte Wasser“**

Sozialisations- und Strukturationsprozesse  
bei der Übernahme der ersten Führungsfunktion  
im mittleren Management

Teil II

# Teil I: Theoretische Grundlagen, Untersuchungsdesign und die „Sozialisation vor der Sozialisation“

## Vorwort

<b>1. Die Übernahme der ersten Führungsposition im mittleren Management - Erste Annäherung und Auswahlprozess</b>	2
<b>1.1. Eine erste Annäherung</b>	2
<b>1.2. Die Auswahl von Führungskräften</b>	15
1.2.1. Der sozio-funktionale Begründungszusammenhang	15
1.2.2. Methoden und Instrumente der Auswahl von Führungskräften	20
<b>2. Die Einordnung der Thematik in die Ergebnisse bisheriger Forschungsbefunde</b>	32
<b>2.1. Arbeitsaktivitäten, Funktionen und Positionen von Führungskräften</b>	32
2.1.1. Kennzeichen der Arbeitsaktivitäten von Führungskräften	33
2.1.2. Inhalte der Tätigkeit von Führungskräften	44
• Die Studie von Mintzberg	44
• Die Studie von Torrington und Weightman	50
• Studien mit Hilfe des Leader-Observation-System (LOS)	50
• Die Studie von Kotter	54
2.1.3. Beschaffenheit und Anforderungen der Stellen von Führungskräften	58
2.1.4. Beziehungsstrukturen von Führungskräften	76
• Die Beziehung zur übergeordneten Führungskraft	77
• Die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung	81
• Beziehungen in lateralen Kooperationen	88
<b>2.2. Theoretische Ansätze und Forschungsbefunde zur organisationalen Sozialisation neuer Führungskräfte</b>	95
2.2.1. Grundannahmen und Wesen der Sozialisation	95
2.2.2. Sozialisationstheoretische Ansätze und ausgewählte Ergebnisse	100
2.2.3. Sozialisation aus rollentheoretischer Perspektive	105
• Rollenkonflikte	109
• Rollendilemmata	112
• Die Studie zum Rollenwechsel von Krufft und Brehovsky	114
2.2.4. Sozialisation aus der Perspektive kognitiver Verarbeitungsprozesse	117
2.2.5. Phasenorientierte Ansätze der Sozialisation	125
1. Die Managerrolle	130
2. Die Erwartungen	131
3. Die Erwartungen miteinander in Einklang bringen	134
4. Die Entwicklung einer "Manageridentität"	137
5. Die Entwicklung der Beziehung zu den Mitarbeitern	139

6. Die Auswirkungen der Managementfunktion auf die eigene Person	145
7. Die Bewältigung des Übergangsprozesses	152
<b>3. Die Konzipierung der eigenen Studie</b>	<b>159</b>
<b>3.1. Der theoretische Bezugsrahmen</b>	<b>160</b>
3.1.1. Grundzüge der Strukturationstheorie	162
3.1.1.1. Die Dualität von Handlung und Struktur	166
3.1.1.2. Rekursivität und Reflexivität	167
3.1.1.3. Die (strategische) Handlungsanalyse	169
3.1.1.4. Die Dimensionen des Sozialen - die Strukturanalyse	172
3.1.1.5. Die Dialektik der Herrschaft	183
3.1.1.6. Einige kritische Anmerkungen	189
3.1.1.7. Strukturation und Person	192
3.1.2. Grundlagen eines interaktionistischen Sozialisationsmodells	199
3.1.2.1. Die Grundannahmen des Symbolischen Interaktionismus	200
3.1.2.2. Der interaktionistische Sozialisationsansatz	208
3.1.2.3. Einige kritische Anmerkungen	214
3.1.3. Kognitive Strukturen, subjektive Theorien und Handlungsentwürfe	216
3.1.2.1. Grundzüge eines kognitiven, zirkulären Interaktionsmodells	217
3.1.2.2. Das Konzept subjektiver Theorien	227
3.1.4. Die „affektive Komponente“ des theoretischen Bezugsrahmens	236
<b>3.2. Das Design der Studie</b>	<b>244</b>
3.2.1. Gegenstand und Erkenntnisinteresse der Studie	244
3.2.2. Begründung und Beschreibung der Forschungsmethode	245
3.2.3. Stichprobe und Vorgehen bei der Erhebung	256
3.2.4. Das Vorgehen bei der Auswertung	259
<b>4. Die Übernahme der ersten Funktion im mittleren Management</b>	<b>271</b>
<b>- eine empirische Studie</b>	
<b>4.1. Die Sozialisation vor der Sozialisation - Auswahl und Ernennung neuer Führungskräfte der 1. Ebene</b>	<b>271</b>
4.1.1. Auf dem Weg zur Führungsposition - Ablauf und Charakter der Auswahl	280
4.1.1.1. Hintergründe und Zielsetzungen	282
• „Gute Leute sollen gehalten werden“	285
• „Wie es prinzipiell hier läuft ...!“	287
4.1.1.2. Wie Mitarbeiter zu Kandidaten für Führungspositionen werden	291
• „Entscheidend ist, daß man den Kriterien der 'Hierarchien' entspricht!“	299
• „Der Vorgesetzte muß sich von den Mitarbeitern unterscheiden!“	304

4.1.1.3. Auswahlverfahren für neue Führungskräfte	307
4.1.1.4. Die wesentlichen Entscheidungsprozesse	312
• „Das ist eigentlich ganz einfach - die Chefs entscheiden ...“	312
• Wenn einem die Position angeboten wird, weiß man nicht genau was und warum, entscheiden muß man sich trotzdem und zwar schnell ...!“	321
4.1.1.5. Mit- und Nicht- Entscheider	326
• „Eine Beteiligung der Betroffenen ist eigentlich nicht erwünscht“	327
• „Natürlich gibt es auch immer Verlierer ...“	329
• „Auch die Nebenhierarchien müssen das Gesicht wahren können“	331
4.1.2. Vor - Übernahme und Ernennung	334
4.1.2.1. Vorerfahrungen für und Vorbereitung auf die neue Position	334
4.1.2.2. Erwartungen und Emotionen	338
4.1.2.3. Die Ernennung neuer Führungskräfte der ersten Ebene	344

## Anhang

Anhang 1: Fragebogen zur Erhebung statistischer Daten der Teilnehmer der Längsschnittstudie	A 1
Anhang 2.1.: Auswertungshilfe für qualitative Interviewdaten	A 2.1.
Anhang 2.2.: Auswertungshilfe für qualitative Interviewdaten	A 2.2.
Anhang 3.1.: Ausgewählte Interviewfragen „neue Führungskraft“ - Zeitpunkt 1	A 3.1.
Anhang 3.2.: Ausgewählte Interviewfragen „übergeordnete Führungskraft“ Zeitpunkt 1 - 3	A 3.2.
Anhang 3.3.: Ausgewählte Interviewfragen „neue Führungskraft“ - Zeitpunkt 2	A 3.3.
Anhang 3.4.: Ausgewählte Interviewfragen „neue Führungskraft“ - Zeitpunkt 3 und 4	A 3.4.
Anhang 3.5.: Ausgewählte Interviewfragen „Mitarbeiter“ Zeitpunkt 2 - 3	A 3.5.
Anhang 3.6.: Ausgewählte Interviewfragen „Kollege“ Zeitpunkt 2 - 3	A 3.6.
Anhang 3.7.: Fragebogen zur Situation der Führungskraft nach Übernahme der ersten Führungsfunktion	A 3.7.

## Teil II: „Der nächste Sprung ins kalte Wasser“ und die dabei wichtigen handlungsleitenden Prinzipien

<b>4.2. Was eine Führungskraft der ersten Ebene (aus-)macht</b>	<b>348</b>
4.2.1. Rahmenbedingungen und Charakteristik der Position der Führungskraft der ersten Ebene	349
4.2.1.1. Wichtige übergreifende und handlungsleitende Rahmenbedingungen	349
• „Das Netzwerk ist entscheidend - wirklichen Einfluss hat man nur durch seine Beziehungen“	350
• „Man ist immer auch von anderen abhängig, da muss man sich absichern“	353
• „Konkurrenz gibt es immer und damit auch Sieger und Verlierer, auf alte Verdienste wird da keine Rücksicht genommen“	357
• „Der Wille der Chefs geschehe - das ist hier das erste Gebot!“	367
• „Äußere Faktoren, entsprechende Rahmenbedingungen und Gelegenheiten steuern schon unser Handeln“	375
• „Output und Technik, das ist hier sehr wichtig“	377
4.2.1.2. Kennzeichen der Position und Tätigkeit von Führungskräften der ersten Ebene	382
• "Regelungen ermöglichen Handlungen und schränken sie auch wieder ein"	383
• "Gestaltungsspielräume gibt es schon - man muss sie nur finden!"	390
• "Es gibt schon neue Aufgaben und Verantwortungsbereiche - man muss sie aber erst mal erkennen"	399
• "Unterschiede zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gibt es schon - es wird vor allem überall mehr"	410
4.2.2. Beziehungsnetz und interaktionale Prozesse mittlerer Führungskräfte	414
4.2.2.1. Die Entstehung der Beziehungsstrukturen - die Suche nach Akzeptanz und Unterstützung	414
• „Erste Schritte, einige Meilensteine und der Versuch die eigene Position und Akzeptanz zu sichern“	415
• „Unterstützung - da hätte man schon einiges tun können“	431
4.2.2.2. Charakteristik der Interaktionen und Strukturierung der Beziehungen	442
• „Jede Beziehung zu den Mitarbeitern hat ihre eigene Charakteristik“	442
• „Die Zusammenarbeit mit Kollegen und Partnern muss dann auch noch stimmen“	460
• „Das Verhältnis mit dem eigenen Chef bestimmt wesentlich die Kultur der Zusammenarbeit“	466
4.2.2.3. Die Charakteristik "dispositiver" Interaktionen und Beziehungsstrukturen	477
• Mitarbeitereinsatz, Delegation von Aufgaben und Kontrolle der Mitarbeiter	477
• Informations- und Entscheidungsprozesse	484
• Feedback, Beurteilung und Kritik	488
• Mitarbeiterförderung und -motivation	495
• Der Einsatz von dispositiven "Machtbefugnissen" und der Umgang mit "politischen" Situationen	502

4.2.3. Charakteristik der intrapersonalen Prozesse bei der Übernahme der ersten Führungsposition	506
4.2.3.1. Die "affektive Komponente" der Führungsposition	506
• Stimmung, Emotionen, Bedürfnisse	506
• Persönliche Erwartungen und Intentionen	517
4.2.3.2. Die (Re-)Produktion subjektiver Theorien, Einstellungen, cognitive maps ...	529
A. Das Konzept des Beziehungsgeflechts - Erwartungen und Handlungsimplicationen	529
1. Die Erwartungen der mittleren Führungskräfte und vermutete Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften	529
2. Die Erwartungen der übergeordneten Führungskräfte	542
3. Die Erwartungen der Mitarbeiter	548
4. Erwartungsdruck und die eigene Sicht des Unternehmens	552
B. Das Konzept der eigenen Person	557
1. Selbstbild und Idealvorstellung der neuen Führungskräfte und deren Veränderung	557
2. Persönliche Veränderungen und Lernprozesse	576
3. Fähigkeiten, Kenntnisse und Handlungsstrategien	587
C. Critical Incidents, deren Bewältigung und Folgen	618
<b>5. Resümee und Ausblick</b>	<b>626</b>
<b>5.1. Eine vorläufige (strukturierungstheoretische) Bilanz</b>	<b>626</b>
1. Das Hierarchieprinzip	629
2. Das Konkurrenzprinzip	643
3. Das Kooperationsprinzip	655
4. Das Outputprinzip	663
5. Das Technologiedominanz - Prinzip	671
6. Das Loyalitätsprinzip	681
7. Das „Intrapreneur“ - Prinzip	691
<b>5.2. Implikationen für Forschung und Praxis</b>	<b>699</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>717</b>