

## **Zum Umgang von Amtsleitungen mit ihren Mehrfachrollen im Management strategischer Aufgaben und Projekte der öffentlichen Verwaltung**

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Claus D. Jacobs, Ph.D.**  
Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

Verfasser: **Christoph Hartmann**  
aus Wetzikon ZH  
Ringoldswilstrasse 95  
3656 Tschingel ob Gunten

Bern, 25. September 2019

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt beim Autor.

## Anstelle eines Vorwortes

Die ganze Welt ist Bühne,  
Und Schauspieler nur all die Frau und Männer.  
Sie treten auf und gehen auch wieder ab,  
Und mit der Zeit spielt einer viele Rollen (...).

*(William Shakespeare, Wie es Euch gefällt, 2. Akt, 7. Szene, Ziff. 141-144)*

Der Schauspieler schickt sich in die Rolle wie er kann, und die Rolle richtet sich nach ihm wie sie muss.

*(Johann Wolfgang von Goethe, Wilhelm Meisters Lehrjahre, 1837, S. 215)*

O der ist noch nicht König, der der Welt  
Gefallen muss! Nur der ists, der bei seinem Tun  
Nach keines Menschen Beifall braucht zu fragen.

*(Friedrich Schiller, Maria Stuart, Vierter Aufzug, Zehnter Auftritt, 10)*

„Alle diese Erwartungen sind zum Teil kontrovers, und da gibt es Erwartungen, die sich widersprechen. Es gilt ein bisschen das Motto ‘Allen Leuten recht getan ist eine Kunst, die niemand kann’. Das ist schlichtweg nicht möglich. Da gilt es abzuwägen, was ist jetzt wichtig, was ist relevant, wem gibt man in einem bestimmten Geschäft, in einem bestimmten Thema den Vorzug.“

*(Interview B5, Absatz 15)*

## Zusammenfassung und Ergebnisse

An der Schnittstelle von Politik und Verwaltung leiten und führen die AmtsdirektorInnen „ihre“ Bundesämter. Dabei nehmen sie typischerweise *gleichzeitig verschiedene* Positionen in der Stammorganisation und in Projektorganisationen ein und verfügen darin über situative Handlungsalternativen. Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) und welche Erwartungen mit den *einzelnen* Position verbunden sind, und wie AmtsdirektorInnen in *diesen* Stellungen zu entscheiden und zu handeln haben, ist teilweise explizit definiert, teilweise implizit ableitbar, teilweise funktions- oder situationspezifisch vermutbar. Die *gleichzeitige* Besetzung einer *Mehrzahl* von Positionen und die Konfrontation mit der daraus folgenden Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit kann in der Praxis Probleme in verschiedener Hinsicht verursachen.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, wie AmtsdirektorInnen damit umgehen, dass sie gleichzeitig verschiedene „Hüte“ tragen und damit unabwendbar die teilweise Unvereinbarkeit von Erwartungen an ihr Handeln und Entscheiden zu gewärtigen und zu lösen haben. Aus soziologischer Perspektive interessiert, wie das Erwartungsumfeld das tatsächliche Handeln der AmtsdirektorInnen prägt und welche Antriebe ihre Handlungswahlen bestimmen, inklusive im Umgang mit und in der Bewältigung von Erwartungswidersprüchlichkeiten.

Die Bearbeitung und Beantwortung der Frage erfolgt durch Bezug zur *Rollentheorie*. Rollen werden als Bündelung oder Kombination von Erwartungen verstanden und haben eine doppelte Funktion. Sie sind einerseits kognitive Interpretationsschemata zum Verstehen einer (Erwartungs-) Situation. Andererseits und zum gewichtigeren Teil sind sie normative Aufforderung zu erwartetem Verhalten. Die *akteurtheoretische Soziologie* stellt mit vier generellen theoretischen Akteur Modellen ein Analyseschema zur Verfügung, das den Anspruch erhebt, für die Motive sozialen Handelns einer Mehrzahl von Akteuren erklärungskräftig zu sein. Aus soziologischer Sicht werden auch Lösungsansätze zur Bewältigung von Rollenkonflikten beschrieben. Die *Managementlehre* rezipiert die soziologische Rollentheorie zur Erklärung des gegenseitigen Anpassungsprozesses zwischen Individuum und Arbeitsorganisation. Erwartungen zu Führungsaufgaben werden als Führungsrollen beschrieben und zu einem Gesamtbild zusammengefasst. In der vorliegenden Arbeit wird die Perspektive der Führungsforschung ergänzt mit weiteren Perspektiven, in welchen Erwartungen als Rollen gefasst und verstanden werden, namentlich der Perspektive des Projektmanagements und derjenigen des Promotoren Modells.

Zur Beantwortung der offen formulierten Forschungsfrage wird im *qualitativen Forschungsansatz* das Vorgehen mittels instrumenteller *Fallstudie* mit einem *holistic single-case design* gewählt. Mit Blick auf den Forschungsgegenstand „subjektive Problemsicht“ und „unbewusste Motive“ wird das dialogische, halbstrukturierte Interview eingesetzt. Es orientiert sich an einem Leitfaden mit fünf Themenblöcken: Erleben und Erfahren von Führung, Umgang mit Erwartungen, Führungserfolg; Erleben von und Umgang mit Rollen; Erleben, Erklären und Beurteilen des Auftretens von Rollenkonflikten; Erleben von Rollenkonflikten und deren Bewältigung; Erleben der Auseinandersetzung mit dem Thema. Im angewandten Verfahren der Personentstichprobe werden acht aktive AmtsdirektorInnen aufgrund dreier soziodemografischer Kriterien (berufliche Funktion; Grösse der Verwaltungseinheit gemessen an der Zahl der Mitarbeitenden; Amtserfahrung gemessen an Dienstjahren in der Funktion AmtsdirektorIn) ausgewählt und befragt.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt in einem zweistufigen Vorgehen.

Die Ergebnisse der fallübergreifenden Auswertung der acht durchgeführten Interviews werden als *first-order findings* dargestellt und – unter Bezug auf die vorgenannten konzeptionellen Grundlagen – diskutiert. Die Schilderungen der befragten AmtsdirektorInnen zeigen, dass sie mit vielfältigen und sich teilweise widersprechenden Erwartungen an ihr Handeln und Entscheiden konfrontiert sind. Dass sie in ihrer Aufgabenerfüllung verschiedene „Hüte“ tragen, manchmal gleichzeitig, manchmal einander widersprechend, erleben sie, trotz belastenden Aspekten, als bereichernd und mit Chancen und Risiken einhergehend. Den Umgang mit Erwartungsvielfalt und –widersprüchlichkeit verstehen sie als Führungsaufgabe. In ihrem Handeln und Entscheiden orientieren sich die befragten AmtsdirektorInnen an Erwartungen und, in geringerem Masse, an Effizienzüberlegungen, eigenen Werten und Überzeugungen sowie an ihrem Erleben und Empfinden. Das soziologische Akteur Modell des Homo Sociologicus ist damit – mehr als die anderen Akteur Modelle – geeignet, Handeln und Entscheiden der befragten AmtsdirektorInnen zu erklären. Unterschiedlicher Ansicht sind die befragten AmtsdirektorInnen zur Frage, ob Rollenverständnis und rollenbewusstes Handeln relevant sind. Im Umgang mit Erwartungsvielfalt und –widersprüchlichkeiten sind sie mit real gegebenen und potentiell möglichen Rollenkonflikten, insbesondere in der Form von Inter-Rollen-Konflikten, Inter-Sender-Konflikten und Person-Rollen-Konflikten, konfrontiert. Diese erleben sie teilweise als belastend. Sie erkennen Elemente, die ihr Bewältigungshandeln zu Rollenkonflikten unterstützen oder aber erschweren. Strategien, zu denen die befragten AmtsdirektorInnen für die Bewältigung von Rollenkonflikten Bezug nehmen, sind insbesondere das Thematisieren und Klären des Rollenkonflikts, die Nichtübernahme, die Aufgabe oder der Rücktritt von Rollen sowie die Orientierung ihres Entscheidens und Handelns an der Stärke des Erwartungsdrucks. Die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für die Prävention von Rollenkonflikten sehen die befragten AmtsdirektorInnen primär bei sich. Sie beurteilen die Relevanz der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit unterschiedlich, ebenso den Bedarf an Leistungen der Arbeitgeberin zur Thematisierung und Sensibilisierung zum Thema.

Die in einem zweiten, interpretativen und abstrahierenden Schritt erfolgende Verdichtung der *first-order findings* führt zu drei Erkenntniselementen. Zuerst wird festgestellt, dass im Umgang von AmtsdirektorInnen mit Rollenkonflikten keine *unité de doctrine* besteht, weder im Verstehen von Rollenkonflikten noch in der Praxis der Konfliktbewältigung. Zweitens kann das Bewältigungshandeln von AmtsdirektorInnen in Rollenkonfliktsituationen in sechs Typen von Handlungsmustern (*coping strategies*) gefasst und beschrieben werden. Diese Handlungsmuster werden – mit der Klarheit englischer Bezeichnungen – benannt als One-Role-Man, Double-Role-Man, Multi-Role-Man, Master-of-Roles-Man, Role-Integrator-Man und Role-Explorer-Man. Diese Typenbildung stellt die *second-order findings* dar und beantwortet die Forschungsfrage. Quasi als Ergänzung zu einem Gesamtbild und als negative Abgrenzung wird drittens einem vorstellbaren siebten Handlungsmuster – dem No-Role-Man – für den Umgang von AmtsdirektorInnen mit Rollenkonflikten die praktische Relevanz abgesprochen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Anstelle eines Vorwortes .....</b>	<b>I</b>
<b>Zusammenfassung und Ergebnisse .....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Anhangverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Problemstellung .....	2
1.3 Fragestellung .....	3
1.4 Zielsetzung und Abgrenzungen.....	3
1.5 Forschungsdesign (Methode der Arbeit) .....	4
1.6 Aufbau der Arbeit .....	11
<b>2 Darstellung relevanter konzeptioneller Grundlagen .....</b>	<b>12</b>
2.1 Rollentheorie in der Soziologie: Rollenkonflikte und deren Bewältigung in der akteurtheoretischen Soziologie .....	12
2.1.1 Kurzdarstellung der akteurtheoretischen Soziologie.....	12
2.1.2 Zwei Varianten des Rollenhandelns .....	13
2.1.3 Rollenkonflikte und deren Bewältigung.....	15
2.1.4 Kritik zur soziologischen Rollentheorie .....	18
2.1.5 Für die Forschungsfrage relevante Erkenntnisse aus der Diskussion.....	19
2.2 Rollentheorie in der Managementlehre: Rollenkonflikte und deren Bewältigung bei Führungskräften der öffentlichen Verwaltung .....	20
2.2.1 Die Perspektive der Führungsforschung .....	21
2.2.2 Die Perspektive der normativen Vorgaben .....	32
2.2.3 Die Perspektive des Projektmanagements .....	35
2.2.4 Die Perspektive des Promotoren Modells.....	43
2.2.5 Kritik zur Rollentheorie in der Management- und Führungslehre.....	47
2.2.6 Für die Forschungsfrage relevante Erkenntnisse aus der Diskussion.....	47
<b>3 First order findings .....</b>	<b>50</b>
3.1 Darstellung der Ergebnisse der Interviews .....	50
3.1.1 Erleben und Erfahren von Führung, Umgang mit Erwartungen, Führungserfolg.....	50
3.1.2 Erleben von und Umgang mit Rollen.....	52
3.1.3 Erleben, Erklären und Beurteilen des Auftretens von Rollenkonflikten.....	56
3.1.4 Erleben von Rollenkonflikten und von deren Bewältigung .....	57
3.1.5 Erleben der Auseinandersetzung mit dem Thema .....	65
3.2 Diskussion .....	66
3.2.1 Diskussion ausgewählter Ergebnisse mit Blick auf die konzeptionellen Grundlagen	66
3.2.2 Vergleichende Diskussion zu antizipierten und geschilderten Rollenkonflikten.....	75
3.2.3 Beobachtungen zum gleichzeitigen Auftreten von Rollenkonflikt Typen.....	83
<b>4 Second-order findings und Beantwortung der Forschungsfrage.....</b>	<b>85</b>
4.1 Zusammenfassende und abstrahierende Darstellung des (Erwartungs-) Umfelds von AmtsdirktorInnen und ihres Umgangs mit Rollenkonflikten .....	85
4.2 Beantwortung der Forschungsfrage .....	86
4.3 Zusammenfassende Darstellung.....	87

<b>5</b>	<b>Kritische Würdigung.....</b>	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>Weiterführende Forschungsfragen .....</b>	<b>95</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
	<b>Rechtsquellenverzeichnis.....</b>	<b>XVI</b>
	<b>Anhang A: InterviewpartnerInnen und ihre Verwaltungseinheiten .....</b>	<b>XVIII</b>
	<b>Anhang B: Interviewleitfaden – Version für interviewte Personen .....</b>	<b>XXIV</b>
	<b>Anhang C: Interviewleitfaden – Drehbuch für Interviewer .....</b>	<b>XXV</b>
	<b>Anhang D: Auswertungsraster Einzelinterviews.....</b>	<b>XXXIII</b>
	<b>Anhang E: Codierte Einzelinterviews B1 bis B8 (vertraulich).....</b>	<b>XXXVII</b>
	<b>Anhang F: Auswertung Einzelinterviews B1 bis B8 (vertraulich).....</b>	<b>XXXVIII</b>
	<b>Anhang G: Grundschema fallübergreifende Zusammenfassung .....</b>	<b>XXXIX</b>
	<b>Anhang H: Fallübergreifende Zusammenfassung (vertraulich) .....</b>	<b>XLIV</b>
	<b>Selbständigkeitserklärung .....</b>	<b>XLV</b>
	<b>Über den Autor .....</b>	<b>XLVI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Begriff der Rolle.....	13
Abb. 2: Rolle und Person.....	17
Abb. 3: Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen .....	22
Abb. 4: Das Individuum im Fokus der Erwartungen und Prägungen verschiedener Systeme .....	23
Abb. 5: Rollenübernahme.....	28
Abb. 6: Phasenverknüpfung im Promotoren Modell .....	44
Abb. 7: Aufteilung Rollen gemäss Mintzberg II .....	67
Abb. 8: Aufteilung Rollen gemäss Mintzberg III .....	68
Abb. 9: Aufteilung Rollen gemäss Staehle II .....	69

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Typenbildung.....	11
Tabelle 2: Rollenbegriff, Entwicklungsgeschichte des strukturell-funktionalistischen Ansatzes .....	14
Tabelle 3: Rollenbegriff, Entwicklungsgeschichte des symbolisch-interaktionistischen Ansatzes.....	15
Tabelle 4: Führungsrollen Mintzberg .....	25
Tabelle 5: Aufteilung Rollen gemäss Mintzberg I.....	67
Tabelle 6: Aufteilung Rollen gemäss Staehle I .....	69
Tabelle 7: Häufigkeit von Rollenkonflikt Typen und Rollenkonfliktsituationen .....	74
Tabelle 8: Häufigkeit der Bezugnahme zu einzelnen Bewältigungsstrategien.....	75
Tabelle 9: Coping strategies .....	92

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AKV	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
Anm.	Anmerkung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
FK	Finanzkommission (der eidgenössischen Räte)
FLAG	Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget
GPK	Geschäftsprüfungskommission (der eidgenössischen Räte)
HERMES 5	Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes, eine Methode zur Entwicklung von Systemen
Ibid.	ibidem
i.e.S.	im engeren Sinne
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IPMA	International Project Management Association
i.S.	im Sinne
ISB	Informatiksteuerungsorgan des Bundes
ISO	International Organisation for Standardization
NFB	Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung
PAG	ProjektauftraggeberIn
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	Projects in Controlled Environments
RVOV	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (s. Rechtsquellenverzeichnis)
s.	siehe
S.	Seite
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
VA/IAFP	Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan
VUKA	volatility, uncertainty, complexity, ambiguity
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
ZDG	Zivildienstgesetz (s. Rechtsquellenverzeichnis)
ZIVI	Bundesamt für Zivildienst

**Anhangverzeichnis**

Anhang A: InterviewpartnerInnen und deren Verwaltungseinheiten

Anhang B: Interviewleitfaden – Version für interviewte Person

Anhang C: Interviewleitfaden – Drehbuch für Interviewer

Anhang D: Auswertungsraster Einzelinterviews

Anhang E: Codierte Einzelinterviews B1 bis B8 (vertraulich)

Anhang F: Auswertung Einzelinterviews B1 bis B8 (vertraulich)

Anhang G: Grundschema fallübergreifende Zusammenfassung

Anhang H: Fallübergreifende Zusammenfassung (vertraulich)

## 1 Einleitung

### 1.1 Ausgangslage

In der Führung, Leitung und Aufsicht strategischer Aufgaben und Projekte der öffentlichen Verwaltung nimmt die Amtsleitung typischerweise *gleichzeitig verschiedene* Positionen in der Stammorganisation (Linienverantwortung in der funktionalen, divisionalen, Matrix oder Prozess Organisation) und in Projektorganisationen ein. AmtsdirektorInnen können zu einem beliebigen Zeitpunkt *beispielsweise* folgende Positionen parallel und in verschiedensten Kombinationen besetzen: weisungsgebundene Unterstellte gegenüber DepartementsvorsteherIn; EmpfängerIn fachlicher Weisungen von Mitgliedern der Geschäftsleitung des eigenen Departements (LeiterInnen von departementalen Querschnittsservices wie Human Resources, Informatik, Finanzen, Recht, Kommunikation, Controlling); EmpfängerIn fachlicher Weisungen von Bundesämtern bzw. Verwaltungseinheiten mit Querschnittsfunktionen für die gesamte Bundesverwaltung;<sup>1</sup> VertreterIn des Amtes gegenüber der Eidgenössischen Finanzkontrolle; AmtsdirektorIn und damit oberste Zuständigkeit auf Stufe Verwaltungseinheit für die betriebliche Planung, Steuerung und Organisation sowie für Kommunikation und Vertretung gegen aussen; Vorsitz der Geschäftsleitung; LeiterIn Direktionsbereich; Personalführungskraft in der Linie; GenehmigerIn im Vertrags- und Beschaffungswesen; GenehmigerIn in der finanziellen Führung; RisikoeignerIn; KrisenmanagerIn; QualitätsmanagerIn; ProjektauftraggeberIn; Mitglied Projektausschuss; VertreterIn der Organisation gegenüber verwaltungsinternen oder -externen Leistungserbringern; VisionärIn; Stratege oder Strategin; InnovatorIn; Fach- oder Prozessexperte oder -expertin; BeziehungsvermittlerIn oder -moderatorIn.

Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) und welche Erwartungen mit den *einzelnen* Position verbunden sind, und wie AmtsdirektorInnen in *diesen* Stellungen zu entscheiden und zu handeln haben, ist teilweise explizit definiert, teilweise implizit ableitbar, teilweise funktions- oder situationsspezifisch vermutbar.

In der Praxis kann die gleichzeitige Besetzung einer Mehrzahl von Positionen Probleme in verschiedener Hinsicht zu verursachen. Zwei Beispiele können Art und Umfang möglicher Probleme verdeutlichen.

Im Zusammenhang mit Untersuchungen zu gescheiterten IKT-Projekten wurden in der Vergangenheit wiederholt Unzulänglichkeiten oder sogar Fehler des Topmanagements in der Führung und Aufsicht als mithauptsächliche Ursachen bemängelt. Bezüglich des abgebrochenen Informatikprojekts INSIEME der Eidgenössischen Steuerverwaltung erachteten die Finanz- und Geschäftsprüfungskommissionen der Eidgenössischen Räte die Doppelrolle des Amtsdirektors mit seiner obersten Führungsfunktion in der Linie und im Projekt als „problematisch“ (FK & GPK, 2014, S. 6500).

In einer 2008 durchgeführten Untersuchung mit qualitativer Inhaltsanalyse zur Frage, welche individuellen und arbeitsplatzbezogenen Ressourcen 40 Spitzenführungskräfte in Verwaltung und Wirtschaft in der Schweiz zur Bewältigung ihrer hohen Arbeitsbelastung und ihres hohen Stresserlebens nutzen, beschrieben 57% der 24 männlichen Führungskräfte „Zielkonflikte“ rund um die Arbeit als Stressfaktor. Dies machte diesen Stressor zum zweitwichtigsten Faktor in einer Liste von neun (Lanz, 2010, S. 143, 152-153).

---

<sup>1</sup> Bspw. Bundeskanzlei, Eidg. Personalamt, Eidg. Finanzverwaltung, Bundesamt für Informatik und Telekommunikation, Informatiksteuerungsorgan des Bundes

Von AmtsdirektorInnen wird typischerweise erwartet, dass sie durch strategisches und vernetztes Denken überzeugen und eine hohe Ziel- und Ergebnisorientierung vorleben. Sie sollen über ausgeprägte Kommunikations- und Sozialkompetenzen verfügen und auch unter Druck hoch belastbar bleiben. Mit einem Gespür für das politisch Machbare sollen sie die unterschiedlichen Interessenspositionen in sinnvollen, tragfähigen Lösungsvorschlägen zusammenzuführen können.<sup>2</sup> Wie sie mit Herausforderungen oder sogar Widersprüchen, die sich tatsächlich oder potentiell aus der gleichzeitigen Besetzung verschiedener Positionen ergeben, umzugehen haben, wird in der Praxis nur vereinzelt als generell-abstrakte Empfehlung<sup>3</sup> oder Vorgabe<sup>4</sup> bestimmt. Weiterbildungsangebote für Topkader zur Stärkung der Fach- und Führungskompetenzen für spezifische Positionen im Projekt- und Prozessmanagement bestehen in und ausserhalb der öffentlichen Verwaltung. Herausforderungen durch Mehrfachrollen werden bestenfalls am Rande und gegebenenfalls eher mit einem Sensibilisierungs- als mit einem Lösungsansatz thematisiert.

## 1.2 Problemstellung

Auf einer Metaebene aus *Sicht der Soziologie*: AmtsdirektorInnen bewirtschaften typischerweise breite, teilweise komplexe Aufgabenportfolio und nehmen – oftmals gleichzeitig – verschiedene soziale Positionen ein. Sie sind mit einer entsprechenden Vielfalt an Rollenerwartungen konfrontiert. Diese Rollenerwartungen sind in ihnen selbst oder in den positionsspezifischen Bezugsgruppen (Departementsleitung, andere Verwaltungseinheiten, MitarbeiterInnen, Parlament, Stakeholder, Anspruchsgruppen, MarktteilnehmerInnen, Zivilgesellschaft, Medien, Öffentlichkeit, etc.) begründet. Eine zentrale Erwartung und damit Herausforderung ist, dass AmtsdirektorInnen flexibel und situationsadäquat mit den oft mehrmals am Tag wechselnden verschiedenen Rollenerwartungen umgehen und *gleichzeitig* als beständige, authentische und verlässliche Führungspersönlichkeiten überzeugen. Aus den Mehrfachrollen resultieren Rollenkonflikte. Mit einem typischerweise breiten und heterogenen Kontakt-, Beziehungs- und Verhandlungsnetzwerk agieren AmtsdirektorInnen – oftmals gleichzeitig – in Beobachtungs-, Beeinflussungs- und Verhandlungskonstellationen. Darin verfügen sie typischerweise über situative Handlungsalternativen. Aus soziologischer Perspektive interessiert, wie die gegebene Sozietät das tatsächliche Handeln der AmtsdirektorInnen prägt und welche Antriebe ihre Handlungswahlen bestimmen, inklusive im Umgang mit und in der Bewältigung von Rollenkonflikten (Staehle, 1991, S. 15-22; Schimank, 2016, S. 23-24, 44-48, 58-61, 66-79, 202).

Aus der *management-praktischen Sicht der Amtsleitungen* birgt die gleichzeitige Besetzung verschiedener Positionen in Stamm- und/oder Projektorganisationen eigene, zusätzliche, allenfalls komplexe und potentiell belastende Herausforderungen. Solche können inhaltlicher Natur sein, wenn die Wahrnehmung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) bezüglich einer Position vor dem Hintergrund von Ansprüchen aus den AKV bezüglich einer oder mehrerer anderer Positionen zu erfolgen hat. Mit Blick auf die Erwartungen an eine integrale und kohärente Führung und Aufsicht bezüglich einer Mehrzahl von Positionen und eines gesamten Positionen-/Aufgabenportfolios können sich zudem Herausforderungen hinsichtlich Eigen- und Drittrressourcen stellen. Die gleichzeitige Besetzung verschiedener Positionen kann

<sup>2</sup> Sinngemässe Zusammenfassung von früheren Stellenausschreibungen für die Funktion AmtsdirektorIn.

<sup>3</sup> So fordern FK und GPK der eidgenössischen Räte im Nachgang zur INSIEME Affäre den Bundesrat unter anderem auf, „darauf hinzuwirken, dass bei der Führung und Aufsicht von Projekten in der Bundesverwaltung eine Trennung zwischen Stamm- und Projektorganisation erfolgt. Die FK und GPK empfehlen dem Bundesrat insbesondere, Amtsdirektorinnen bzw. Amtsdirektoren nicht als Auftraggeberinnen bzw. Auftraggeber (gemäss HERMES) von Projekten oder Programmen einzusetzen“ (FK und GPK, 2014, S. 6500).

<sup>4</sup> Siehe bspw. den Verhaltenskodex der Bundesverwaltung oder die Ausstandsregeln im Beschaffungsrecht.

als Chance oder Risiko oder beides verstanden und bewirtschaftet werden. So können beispielsweise Synergiegewinne gesucht und realisiert werden. Andererseits können Aufgaben und Aufträge aus einzelnen Positionen zu Konflikten, Inkompatibilitäten und problematischen Abhängigkeiten und Kausalverkettungen in der gesamthaften Aufgabenerfüllung und bezüglich der Gesamt- oder Einzelziele und deren Priorisierungen führen. Damit erhöhen sich auch die Anforderungen an ein integrales und kohärentes Risikomanagement.

Auch aus *Sicht der Führung im öffentlichen Sektor* stellen sich verschiedene Fragen und Herausforderungen. Was ist – angesichts möglicher Widersprüche aus gleichzeitiger Besetzung verschiedener Positionen – *gute* Führung in Stamm- und Projektorganisationen? Wie steht es in den Gegebenheiten der öffentlichen Verwaltung mit der Möglichkeit von Führungskräften, die Übernahme und Wahrnehmung ihrer Positionen zu *gestalten*? Wie definiert sich angesichts solcher Verhältnisse *Führungserfolg*, oder wie soll solcher bestimmbar sein und bestimmt werden? Wie können AmtsdirektorInnen gleichzeitig die auftragskonforme Mehrfachaufgabenerfüllung im Hier und Jetzt *und* die innovative Entwicklung der Organisation und ihrer Leistungserbringung für die Zukunft sicherstellen?

### 1.3 Fragestellung

Die Forschungsfrage lautet wie folgt:

„Wie gehen Amtsleitungen angesichts komplexer Aufgabenportfolios und gleichzeitiger Verantwortung in Linien- und Projektorganisationen mit den daraus resultierenden Rollenkonflikten um?“

### 1.4 Zielsetzung und Abgrenzungen

Inhalt der vorliegenden Arbeit ist eine instrumentelle Fallstudie. Deren erstes Ziel ist es, empirisch zu beschreiben und zu verstehen, welche Rollen und Rollenkombinationen AmtsdirektorInnen – bewusst oder unbewusst – *einnehmen* und wie sie mit ihren Mehrfachrollen im Management strategischer Aufgaben und Projekte der öffentlichen Verwaltung *umgehen*. Das zweite Ziel besteht in der empirischen Beschreibung und im Verstehen allfällig erkennbarer *Handlungsmuster* (coping strategies) in der Bewältigung von Rollenkonflikten durch AmtsdirektorInnen.

*Abgrenzung beim Ansatz der soziologischen Rollentheorie:* Das Interesse der vorliegenden Arbeit ist auf die Erklärung von sozialem Handeln in Situationen von Rollenkonflikten und deren Bewältigung gerichtet. Nicht Betrachtungsgegenstand sind hingegen Strukturen als Handlungswirkungen. Mitbedacht, jedoch weder geprüft noch explizit thematisiert wird, dass die Handlungswahlen von AmtsdirektorInnen, auch im Zusammenhang mit Rollenkonflikten und deren Bewältigung, in sozialen Strukturen (Erwartungs-, Deutungs- und Konstellationsstrukturen) stattfinden und von verschiedenen Strukturodynamiken (Beobachtungs-, Beeinflussungs- und Verhandlungskonstellationen) mitgeprägt werden (Schimank, 2016, S. 23-27, 58-61, 66-79, 202-206, 342-352).

*Abgrenzung auf der Ebene der Führungstheorien:* Für die vorliegende Arbeit ist die *Rollentheorie* der Führung das gewählte primäre konzeptionelle Bezugssystem. Mehr als andere zentrale Führungstheorien ist die Rollentheorie geeignet, aus der Perspektive der Führungskräfte die Verschiedenheit und damit Konflikträchtigkeit der an sie gerichteten Anforderungen und Erwartungen zu beschreiben. Sie ermöglicht zudem die Beschreibung der Relevanz *struktureller*

Elemente zur Erklärung von Führungserfolg und ergänzt damit insbesondere die Eigenschaftstheorie mit ihrer personenabhängigen Sichtweise (Wunderer, 1991, S. 367). Indem der Fokus auf der Rollentheorie und den in diesem Zusammenhang zu thematisierenden und sogar hauptsächlich interessierenden Rollenkonflikten liegt, ist eine Abgrenzung letzterer zu den sogenannten Führungsdilemmata, inklusive im Ansatz der organisationalen Ambidextrie, und zu Spannungsfeldern und Paradoxa erforderlich. Im Verständnis dieser Arbeit beschreiben Rollenkonflikte den Umgang mit widersprüchlichen *Verhaltenserwartungen*.<sup>5</sup> Sie unterscheiden sich damit von Führungsdilemmata und Paradoxa, die den Umgang mit widersprüchlichen *Handlungslogiken* beschreiben.<sup>6</sup> Schliesslich ist eine Abgrenzung dahingehend vorzunehmen, dass sich die vorliegende Arbeit nicht mit dem Konstrukt des sogenannten Extra-Rollenverhaltens befasst.<sup>7</sup>

*Abgrenzung beim Projektmanagement:* Thema der vorliegenden Projektarbeit ist nicht das Projektmanagement per se. Betrachtet werden allein das Verhältnis der von AmtsdirektorInnen im Zusammenhang mit Projektmanagement eingenommenen Rollen zu ihren anderweitigen Rollen und daraus entstehende Rollenkonflikte und Bewältigungsstrategien. Mit Blick auf die Forschungsfrage interessieren Projektorganisationen hinsichtlich Rollenkonflikten von AmtsdirektorInnen im Zusammenhang mit ihren Managemententscheiden *zugunsten dieser Organisationsform* und mit ihren Gestaltungsentscheiden *innerhalb* dieser Organisationsform, insbesondere zur projektspezifischen Aufbau- und Ablauforganisation.<sup>8</sup>

*Abgrenzung beim Promotorenmodell:* Das Modell wird zwar kurz eingeführt, ist per se aber nicht Betrachtungsgegenstand. Die einführende Darstellung konzentriert sich zudem auf die „klassischen“ Promotorentypen. Das Interesse der vorliegenden Arbeit zielt allein auf Situationen, in denen AmtsdirektorInnen die Macht- bzw. Legitimationspromotorenrollen neben Rollen aus anderen Positionen einnehmen bzw. auf daraus entstehende Rollenkonflikte und diesbezügliche Bewältigungsstrategien.

## 1.5 Forschungsdesign (Methode der Arbeit)

Forschungsprozesse sind eine Abfolge von Entscheidungen. Zentrales Gütekriterium wissenschaftlichen Arbeitens ist die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses. Es verlangt, dass die Entscheide und die Angemessenheit des gewählten Vorgehens bezüglich des Forschungsgegenstandes transparent gemacht und begründet werden. Die Aussagekraft von Forschungsergebnissen hängt entscheidend vom Forschungsdesign ab. Zwar fehlt ein einheitliches Klassifikationssystem für Forschungsdesigns. Typischerweise zu beantwortende und zu begründende Leitfragen sind insbesondere das Forschungsinteresse, die Forschungsfrage, der Forschungsgegenstand, das Erkenntnisziel und das Generalisierungsziel der Forschung, die Definition des Falles in Bezug auf die Forschungsfrage, der wissenschaftstheoretische Ansatz der Forschung, die Methode (Stichprobenplan, Datenerhebung, -management, -analyse und -auswertung) und die Ressourcenallokation (Flick, 2016, S. 177; Döring & Bortz, 2016, S. 182-184; Helfferich, 2011, S. 26-34; Berger-Grabner, 2016, S. 129). Diese Leitfragen werden im Folgenden einzeln bearbeitet und für die vorliegende Arbeit beantwortet.

Der vorliegenden Arbeit liegt folgende **Fallkonstellation** zugrunde: Führungskräfte haben den von ihnen erhobenen Einflussanspruch zu rechtfertigen. Die Erwartungen an die Führungskraft

---

<sup>5</sup> S. unten 2.1.3

<sup>6</sup> S. unten 2.2.1.5

<sup>7</sup> S. bspw. Nerdinger (2000, S. 155-157) zur Differenzierung und theoretischen Verortung des Konstrukts.

<sup>8</sup> S. unten respektive 2.2.3.1 und 2.2.3.2

seitens der verschiedenen InteraktionspartnerInnen sind jedoch verschieden, je nachdem aus welcher Perspektive die Interaktion mit ihr erfolgt und welche Rolle ihr zugeschrieben bzw. in welcher Rolle sie wahrgenommen wird. Zwischen den verschiedenen Settings entstehen Konflikte und Widersprüche (Blessin & Wick, 2017, S. 235, 254). Rollenbezogene Konflikte können den Führungserfolg behindern (Lippmann & Steiger, 2019, S. 84). In der Führung, Leitung und Aufsicht strategischer Aufgaben und Projekte der öffentlichen Verwaltung nimmt die Amtsleitung typischerweise gleichzeitig verschiedene Positionen in der Stammorganisation (Linienverantwortung in der funktionalen, divisionalen Matrix oder Prozess Organisation) und in Projektorganisationen ein. In der Praxis scheint die gleichzeitige Besetzung verschiedener Positionen Probleme in mehreren Hinsichten zu verursachen.

Das wissenschaftliche **Forschungsinteresse** des Autors besteht – vor dem Hintergrund von Metatheorien der akteurtheoretischen Soziologie zu Akteurhandeln in Positionen, Rollen, Bezugsgruppen und Rollenkonflikten – in der Auseinandersetzung aus einer Führungs- und managementpraktischen Sicht mit der Mehrfachrollensituation von AmtsdirektorInnen und diesbezüglichen Bewältigungsstrategien. Mit Blick auf die eigene berufliche Situation und die ständige Frage danach, was gute Führung ist und wie solche selbst gelebt und bei anderen Führungskräften gefördert werden kann, liegt das persönliche Forschungsinteresse in der wissenschaftlich geleiteten sozialen Auseinandersetzung mit anderen AmtsdirektorInnen (peers) zu Mehrfachrollensituationen und diesbezüglichen Bewältigungsstrategien. Letztere beide sind in einem wissenschaftlichen Prozess zu beschreiben und auszuwerten und damit einem – im Sinne sozialkonstruktivistischer Wissenschaft – höheren Grad an Verstehen zuzuführen (Flick, 2016, S. 103).

Die **Forschungsfrage** soll geeignet sein, Neues zu entdecken bzw. dies zuzulassen; dazu werden oft W-Fragen formuliert (Flick, 2016, S. 139; Döring & Bortz, 2016, S. 145-146). Mit Blick auf dieses Gebot der Offenheit ist eine offene Fragestellung angemessen.<sup>9</sup>

Der methodologisch verortete **Forschungsgegenstand** benennt, *welches* Verstehen mit der Fragestellung und dem Datenmaterial tatsächlich gewonnen werden kann (Helfferich, 2011, S. 27, 29). Vorliegend gelten das Auftreten von Mehrfachrollensituationen von AmtsdirektorInnen und damit verbundenen konfligierenden Erwartungshaltungen als Basisannahme und das Vorhandensein wissenschaftlich-konzeptioneller Grundlagen zu Bewältigungsmustern von Rollenkonflikten als theoretische Prämisse. Die Forschungsfrage zielt nicht nur auf die Erarbeitung der subjektiven Sichtweise der AmtsdirektorInnen auf ihre Mehrfachrollensituation und daraus resultierende Konflikte und Widersprüche, sondern auch auf deren bewusst oder unbewusst angewandtes Bewältigungshandeln. Der Forschungsgegenstand ist damit als „subjektive Problemsicht“ und „unbewusste Motive“ zu verorten.

Mit Blick auf das formulierte Forschungsinteresse, die Forschungsfrage und den Forschungsgegenstand ist eine **empirisch praxisorientierte Vorgehensweise** in Form einer Originalstudie mit Primäranalyse adäquat, d.h. Daten über soziale Tatsachen sind durch den Einsatz angemessener Methoden systematisch selbst zu erheben und auszuwerten (Berger-Grabner, 2016, S. 109; Döring & Bortz, 2016, S. 185-189, 191).

Empirische Forschungsprojekte können sich des **wissenschaftstheoretischen Ansatzes** der quantitativen oder desjenigen der qualitativen Forschung bedienen, wobei auch Kombinationen möglich sind (Döring & Bortz, 2016, S. 14-16; Mayring, 2015, S. 20-22). Der Entscheid soll

---

<sup>9</sup> S. die Formulierung oben 1.3

sich danach richten, welcher Ansatz den *grösseren* Erkenntnisgewinn in Bezug auf Forschungsgegenstand und Forschungsfrage generieren kann (Berger-Grabner, 2016, S. 129). Döring und Bortz (2016, S. 184) beschreiben folgende Elemente als typisch für den qualitativen Forschungsansatz: ein bewusst nicht oder nur wenig strukturiertes Vorgehen, um unerwartete Befunde zu ermöglichen; Konzentration auf eine umfassende und detaillierte Analyse weniger Fälle; Untersuchung des Falls im natürlichen Umfeld; eine Arbeitsweise die darin besteht, Textmaterial wie bspw. Interview Transkripte systematisch zu interpretieren; eine flexible Anpassung an den Forschungsgegenstand.<sup>10</sup> Der qualitative Forschungsansatz ist geeignet, offene Forschungsfragen zu beantworten und wirkt theoriegenerierend. Die typische Vorgehensweise ist induktiv (Flick, 2016, 23, 30; Berger-Grabner, 2016, S. 117). Vorliegend soll – mit einer offenen Forschungsfrage – erarbeitet werden, wie AmtsdirektorInnen ihre Mehrfachrollen und daraus resultierende konfligierende Interessenlagen subjektiv erleben und interpretieren, welche Bedeutung sie dieser Erfahrung beimessen und welche Motive ihr Handeln in solchen Situationen bestimmen. Es geht also darum, durch Reflexion bisheriger und aktueller Ereignisse und Situationen das von AmtsdirektorInnen im Kontext ihrer Lebenswelt Wahrgenommene zu einem sinnhaften Ganzen zu ergänzen. Diese kontextgebundene Konstitution von Sinn wird zu einer „Verstehensleistung zweiten Grades“, wenn die Forschung in *ihrem* Kontext das Verstehen und Sinngeben zu verstehen sucht. Indem die Konstitution von Sinn als nicht bereits gegebene Verständigungsgrundlage des sozialen Handelns von AmtsdirektorInnen verstanden wird, kann der Forschungsgegenstand nicht über Messen erfasst werden (Helfferich, 2011, S. 21-23). Somit ist in der vorliegenden Arbeit der Ansatz der qualitativen Sozialforschung angemessen.

Die der qualitativen Sozialforschung eigene Stichprobenlogik der zielgerichteten Auswahl bestimmt auch die angestrebte **Ebene der Verallgemeinerung der Erkenntnisse** aus einer konkreten Studie (Jacobs, 2017c, Folie 7). „Verallgemeinerung bei qualitativer Forschung liegt in der schrittweisen Übertragung von Erkenntnissen aus Fallstudien und ihrem Kontext in allgemeinere und abstraktere Zusammenhänge, z.B. eine Typologie (...)“ (Flick, 2016, S. 524). Für das Untersuchungsthema der vorliegenden Arbeit ist das Abstellen auf das soziodemografische Merkmal der *beruflichen Funktion* (DirektorIn Bundesamt oder vergleichbare Verwaltungseinheit) und weitere manifeste Kriterien angemessen. Mit dem Entscheid im Rahmen des Stichprobenplans (s. nachfolgend) zugunsten einer derart gezielten Auswahl kann maximal merkmalspezifische Repräsentativität erreicht werden (Döring & Bortz, 2016, S. 302-303; Flick, 2016, S. 169). So können die in dieser Fallstudie generierten Ergebnisse bspw. nicht auf Topkader in anderen Funktionen der Bundesverwaltung (GeneralsekretärInnen und StaatssekretärInnen, da die politische Dimension in deren Portfolio gegenüber der Situation von AmtsdirektorInnen unvergleichbar präsenter und wichtiger ist; InstitutsleiterInnen, da in deren Fall die politische Dimension deutlich geringer oder bei Einheiten mit primär technischen Aufgaben teilweise sogar eher abwesend ist) oder in kantonalen Verwaltungen (da die föderalistische Vielfalt rechtlich, strukturell und organisatorisch gross ist) übertragen werden. Das Ergebnis, das im Rahmen der Auswertung durch Entwicklung von Typologien die Forschungsfrage beantwortet, ist nicht ohne weiteres verallgemeinerbar (Flick, 2016, S. 524).

Ein – oft implizites – Merkmal der qualitativen Sozialforschung ist ihre Einzelfallorientierung. **Fallstudien** stellen eine der Methodologien der qualitativen Forschung dar (Jacobs, 2017a, Folien 24, 27). Ziel ist die detaillierte Untersuchung der Merkmale und Funktionsweisen des individuellen Falles (Döring & Bortz, 2016, S. 215). In der intrinsischen Anwendung wird der Fall in seiner Einzigartigkeit dokumentiert; in der instrumentellen Anwendung besteht das Ziel

<sup>10</sup> Flick (2016, S. 97) nennt als Kennzeichen qualitativer Forschung: Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien; Perspektiven der Beteiligten und ihre Vielschichtigkeit; Reflexivität des Forschers und der Forschung; Spektrum der Ansätze und Methoden qualitativer Forschung; Verstehen als Erkenntnisprinzip; Fallrekonstruktion als Ansatzpunkt; Konstruktion von Wirklichkeit als Grundlage; Text als empirisches Material.

im Verstehen eines spezifischen Themas oder Problems (Jacobs, 2017b, Folie 10). In Fallstudien können auch mehrere Einzelfälle getrennt analysiert und anschliessend vergleichend nebeneinandergestellt werden, bspw. um eine Typologie zu entwickeln (Döring & Bortz, 2016, S. 215, 605; Flick, 2016, S. 96). Fallstudiendesigns können ein single-case design oder ein multiple-case design (oder eine Kombination daraus) aufweisen, letzteres insbesondere wenn eine Replikation der Untersuchung erfolgen soll. Eine weitere Unterscheidung erfolgt aufgrund des Analyseansatzes: im holistic design erfolgt die Analyse eines Phänomens gesamthaft auf das Phänomen bezogen, während im embedded design eine Analyse des Phänomens aufgrund von Analysen von dessen Teilaspekten erfolgt (Jacobs, 2017b, Folie 12). Einzelfallanalysen bedienen sich einer eher offenen, eher beschreibenden und eher interpretativen Methodik (Mayring, 2015, S. 20, 23). In der vorliegenden Arbeit stehen das Beschreiben und Verstehen des individuellen Falls (AmtdirektorIn in Mehrfachrollen), d.h. die subjektive Sicht der einzelnen Person auf ihre Mehrfachrollen sowie ihre individuellen Handlungsmuster in der Bewältigung damit verbundener Herausforderungen, im Untersuchungsfokus. Die entsprechende Datenanalyse generiert first-order findings. Siehe unten „Auswertung“ zur anschliessenden fallübergreifenden Auswertung (second-order findings) zur Beantwortung der Forschungsfrage. Angemessen ist somit ein Vorgehen mittels instrumenteller Fallstudie mit einem holistic single-case design.

Ausgehend vom Forschungsinteresse, der Forschungsfrage und dem Forschungsgegenstand ist das **Erkenntnisinteresse** des Autors doppelt. Es ist einerseits kognitiver Natur im Sinne einer Untersuchung am Erkenntnisobjekt „AmtdirektorInnen und ihr Aufgabenportfolio“ von faktischen Gegebenheiten und Merkmalen (Fragen „Was ist los?“ und „Was geschieht?“ – hier: „Was geschieht, wenn AmtdirektorInnen in Rollenkonflikte kommen und was bedeutet das für sie?“) und im Sinne der Reflexion des Autors über die Forschung als Teil der Erkenntnis. Es ist andererseits praktischer Natur im Sinne von Erkenntnis zu Möglichkeiten und Inhalten gestaltenden Handelns (Frage „Was ist zu tun?“ – hier: „Was sind Handlungsmuster und wie sind solche mit Blick auf Chancen und Risiken zu bewerten?“) (Borchert et al., 2004, S. 6-9; Flick, 2016, S. 26).

Im Ansatz der qualitativen Sozialforschung wird die Gegenstandsangemessenheit der **Methode** zum Forschungsgegenstand durch deren offene Gestaltung sichergestellt. Der Forschungsgegenstand und dessen Komplexität bestimmen die Methode. Forschungsziele sind die Entdeckung von Neuem und die Entwicklung von empirisch begründeten Theorien (Flick, 2016, S. 27).

Im qualitativen Forschungsansatz hat sich als **Stichprobenverfahren** die bewusste Auswahl von Fällen etabliert. Ausgehend von theoretischen und empirischen Vorkenntnissen werden gezielt Fälle in kleiner Zahl in die Auswahl aufgenommen, die für die Fragestellung aufgrund ihres Informationsgehalts besonders aussagekräftig sind. Im Falle von Personenstichproben sind soziodemografische Kriterien (z.B. Beruf) Bezugspunkte für den Auswahlplan, wobei jeweils rund drei Merkmale eingeschlossen werden. Homogene bzw. heterogene Auswahl der Fälle sind Varianten gezielter Stichproben (Döring & Bortz, 2016, S. 302-305). Für das Untersuchungsthema der vorliegenden Arbeit ist das Abstellen auf das soziodemografische Merkmal der *beruflichen Funktion* (DirektorIn Bundesamt) erforderlich. Die Population der DirektorInnen von Bundesämtern und vergleichbaren Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung (wie bspw. departementsinterne IKT-Betreiber, thematische Kompetenzzentren oder departementsinterne Ressourcendirektionen mit Querschnittsdienstleistungsaufgaben) umfasst rund 50 Personen. Der Einschluss einer Population in diesem Umfang basierend allein auf dem Funktionskriterium wäre als Stichprobengrösse in qualitativen Studien zwar möglich, mit den vorhandenen Ressourcen jedoch nicht zu bewältigen und daher unangemessen (Döring & Bortz, 2016,

S. 304). Für eine engere Auswahl der Fälle werden einerseits bestimmte Vorgehensweisen beschrieben, bspw. eine dreistufige Prüfung mit Verengung, Gewinnen an Breite und erneuter Verengung der Stichprobendefinition (Helfferich, 2011, S. 173). Andererseits wird vorgeschlagen, auf bestimmte Kriterien abzustellen. Der Entscheid kann sich bspw. daran orientieren, wie *intensiv* die Fälle die aus Forschungssicht interessierenden Erfahrungen gemacht oder vermutlich gemacht haben. Der Einschluss kann dann die Fälle mit der grössten Intensität umfassen oder es können Fälle mit unterschiedlicher Intensität einbezogen und systematisch verglichen werden. Der Entscheid kann sich auch gezielt am *besonders typischen* Fall orientieren (Flick, 2016, S. 165). Mit Blick auf die Forschungsfrage und den Forschungsgegenstand *vermutet* der Autor, dass die Erfahrung der AmtsdirektorInnen mit gleichzeitigen Mehrfachrollen und daraus resultierenden Konflikten umso häufiger, vielschichtiger, komplexer und damit intensiver ist, je grösser und aufgabenmässig diversifizierter die Organisation, für die sie zuständig sind,<sup>11</sup> und je höher die Zahl ihrer Dienstjahre in der Funktion ist. Im Weiteren *vermutet* er, dass das Repertoire der AmtsdirektorInnen an Handlungsmustern zur Bewältigung von Rollenkonflikten in jungen Dienstjahren eher beschränkt ist, sich mit zunehmender Erfahrung verbreitert und ab einem gewissen Punkt stagniert oder eventuell sogar abnimmt, wenn sich gewisse Verhaltensweisen als erfolgreich erwiesen haben und diese in neuen Konfliktsituationen ohne erneute Überprüfung aller möglichen Optionen im Sinne von individuellen „good practices“ wiederholt werden.<sup>12</sup> In Berücksichtigung dieser Vermutungen soll daher für die vorliegende Fallstudie neben dem Kriterium der Funktion auf zwei weitere manifeste Merkmale abgestellt werden, namentlich die Grösse der Verwaltungseinheit gemessen an der Anzahl der Mitarbeitenden (mehr oder weniger als 400 Vollzeitstellen) und an der Amtserfahrung der DirektorInnen gemessen an Dienstjahren in dieser Funktion (mehr oder weniger als fünf Jahre). Die Auswahl erfolgt somit unter Berücksichtigung der (unterschiedlichen) Intensität der gemachten oder vermuteten aus Forschungssicht interessierenden Erfahrungen und damit der vermuteten besonderen Aussagekraft ihres Informationsgehalts. Eine Stichprobengrösse von acht Personen ist aus Ressourcensicht zu bewältigen. Im Ergebnis scheint die folgende vorab festgelegte homogene Samplestruktur angemessen:

- zwei AmtsdirektorInnen mit Zuständigkeit für grosse Verwaltungseinheiten (> 400 Mitarbeitende)
- zwei AmtsdirektorInnen mit Zuständigkeit für mittelgrosse Verwaltungseinheiten (> 100 < 399 Mitarbeitende)
- zwei AmtsdirektorInnen, die ihre Funktion seit längerem bekleiden (> fünf Dienstjahre in der Funktion)
- zwei AmtsdirektorInnen, die sich gut in ihre Funktion eingearbeitet haben, diese jedoch noch nicht seit längerem bekleiden (> zwei < fünf Dienstjahre in der Funktion).

In den empirischen Sozialwissenschaften ist das Interview die am häufigsten verwendete Methode zur **Erhebung von Primärdaten** (Döring & Bortz, 2016, S. 356). Es existieren verschiedene Interviewformen, die nach Dimensionen und Interaktionsmustern unterschieden werden können. Die Übergänge sind allerdings teilweise fließend und Mischformen möglich (Helfferich, 2011, S. 35-38; Döring & Bortz, 2016, S. 358-361). In den empirischen Sozialwissenschaften typisch sind qualitative (d.h. unstrukturierte oder halbstrukturierte) Einzelinterviews mit offenen Fragen, die auch Neues, Unerwartetes zulassen. Mündliche Befragungen sollen direkt von Angesicht zu Angesicht geführt werden (Döring & Bortz, 2016, S. 359). Mit der Präzisierung des Forschungsgegenstandes ist geklärt, *welche* Daten im Interview erhoben werden müssen (Helfferich, 2011, S. 38). Mit Blick auf den Forschungsgegenstand „subjektive

<sup>11</sup> Hinweise in der Literatur, die diese Vermutung stützen, finden sich bspw. bei Schimank (2016, S. 77), Staehle (1991, S. 17) und Probst (1991, S. 189).

<sup>12</sup> Hinweise in der Literatur, die diese Vermutung stützen, finden sich bspw. bei Rosenstil (1991, S. 390), Pohle (1991, S. 476) und Wunderer (1991, S. 371).

Problemsicht“ und „unbewusste Motive“ ist das dialogische, halb-strukturierte Interview angemessen. Dabei sollen aufgrund der anzustrebenden dialogisch gemeinsamen „Arbeit“ zwischen interviewender und interviewter Person zur Thematisierung oder sogar Aufdeckung von Handlungsmotivationen in der Bewältigung von Rollenkonflikten und diesbezüglichen Sozialisierungsprozessen Aspekte des problemzentrierten Interviews integriert werden (Flick, 2016, S. 209, 213; Helfferich, 2011, S. 38, 41, 43-45). Halbstrukturierte Interviews (inkl. problemzentrierte Interviews) orientieren sich an einem Interview-Leitfaden (Helfferich, 2011, S. 36). Vorliegend enthält der Leitfaden fünf Themenblöcke, die aus der Theorie erarbeitete Leitthemen abbilden. „Alle qualitativen Interviews müssen zwischen Offenheit und strukturierten Vorgaben, zwischen Vertrautheit und Fremdheit vermitteln“ (Helfferich, 2011, S. 11). In diesem Zusammenhang kommt dem Prinzip der Reflexivität des Forschenden grosse Bedeutung zu. In der Thematisierung von „Problemsicht“ und „Motiven“ besteht bezüglich des Aspekts der Offenheit die Herausforderung für den Interviewenden insbesondere darin, seine intuitiven Haltungen im Zusammenhang mit der „Wahrheitsfrage“ zurückzuhalten und unbewusste und unkontrollierte Interventionen seinerseits zu unterlassen. Zu prüfen ist, in welchem Ausmass der Interviewende seine Ausgangsvermutungen und sein Vorwissen explizit macht (Helfferich, 2011, S. 12, 24, 98, 114-115, 117, 156-157). Eine weitere Herausforderung für die im Rahmen der vorliegenden Fallstudie zu führenden Interviews kann im (teilweisen) gemeinsamen Erfahrungshintergrund (Funktion AmtsdirektorIn) zwischen Interviewer und interviewter Person bestehen. Eine solche Konstellation kann Öffnung und besseres Verstehen fördern, aber auch Abwehr und Distanzierung auslösen (Helfferich, 2011, S. 122, 128). Für die vorliegende Fallstudie ebenfalls relevant sind die Anforderungen an den Interviewer bezüglich seiner Interaktionskompetenz, d.h. seinem Umgang mit der Rollenaushandlung und den damit verbundenen Positionierungen in der Interviewsituation. Dabei geht es nicht nur um das Bewusstsein des Interviewers, dass die interviewte Person und er selbst mehrere soziale Rollen einnehmen und um die Klärung, wer in welcher Rolle im Interview spricht bzw. angesprochen wird, sondern auch um die Schaffung der beidseitigen Möglichkeit, in der Interviewsituation *andere* Rollen einzunehmen. Dieser Rollenaushandlungsprozess wird auch durch die Verteilung der Machtpotenziale (inklusive durch Wissensvorsprung) zwischen den Interviewparteien beeinflusst. Der Machtaspekt kann durch einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund zwischen interviewender und interviewter Person relativiert werden (Helfferich, 2011, S. 132-134). Speziell in der vorliegenden Fallstudie und daher in der Interviewvorbereitung und -durchführung zu berücksichtigen ist, dass die Mehrfachrollensituation nicht nur als Interviewsituation zu klären und zu meistern ist, sondern dass diese und ihre Konsequenzen in grundsätzlicher Weise (weil ständige Berufsalltagssituation) gerade Inhalt von Forschungsfrage und Forschungsgegenstand sind.

Das **Datenmanagement** (Aufnahme der Interviews und Transkription) folgt den einschlägigen Techniken der qualitativen Sozialforschung. Die in deutscher Schriftsprache zu führenden Interviews werden mittels digitalem Audio Recorder aufgenommen. Die Transkription erfolgt unter Verwendung des Softwareprogramms *f4transkript*. Es werden einfache, sprachlich geglättete Transkriptionen erstellt, d.h. auf eine genaue Umschreibung der Interviewumstände und der paraverbalen und nonverbalen Elemente wird – aus Ressourcengründen – verzichtet (Jacobs, 2017c, Folien 29-31; Döring & Bortz, 2016, S. 367-368). Für die Auswertung der Einzelinterviews und für die fallübergreifende Zusammenfassung wird unterstützend das Softwareprogramm *f4analyse* verwendet. Datenschutzrechtliche Vorgaben werden durch Darstellung der Anonymisierungsstrategie im Kontaktaufnahmeschreiben und dem Leitfaden sowie durch die schriftliche Einwilligungserklärung jeder interviewten Person eingehalten (Döring & Bortz, 2016, S. 369).

Im Rahmen der Primäranalyse werden durch die **Auswertung** der selbst erhobenen Daten in einem ersten Schritt in zwei Arbeitsetappen **first-order findings** generiert (Jacobs, 2017b, Folie 11). Mit Blick auf die offene Forschungsfrage und den Entscheid, zur Datenerhebung Interviews einzusetzen, ist für die Dokumentenanalyse der Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse angemessen (Döring & Bortz, 2016, S. 540; Flick, 2016, S. 409). Sowohl die Frage der Kodierung und Kategorienbildung wie auch diejenige nach der angemessenen Grundform (Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung) der qualitativen Inhaltsanalyse sind mit Blick auf die Forschungsfrage und den Forschungsgegenstand zu beantworten. Die offene Forschungsfrage und ein datengesteuertes Vorgehen sprechen für induktives Kodieren (Döring & Bortz, 2016, S. 541; Jacobs, 2017c, Folie 46). Das induktive Vorgehen orientiert sich an Kategorien, die aus theoretischen Modellen (hier: akteurtheoretische Soziologie als Metatheorie; Rollen- und Rollenkonfliktbewältigungsmodelle im normativen und strategischen Management, im Projektmanagement und im Promotorenmodell) abgeleitet und an die Daten herangetragen werden. Diese Ausrichtung ist jedoch mit Blick auf das Erfordernis der Offenheit für Fremdes und Unerwartetes durch Abduktion immer wieder zu überprüfen. Gegebenenfalls ist das Kodierungsvorgehen induktiv anzupassen (Flick, 2016, S. 409; Döring & Bortz, 2016, S. 603-604; Jacobs, 2017a, Folie 25). Vorliegend orientiert sich die Kategorienbildung für die Inhaltsanalyse an den Themenblöcken, die im Leitfaden die aus der Theorie erarbeiteten Leitthemen abbilden. Betreffend Grundformen ist der Ansatz der Zusammenfassung angemessen, da er durch Reduktion des Materials das Herausarbeiten der manifesten Hauptinhalte erlaubt (Mayring, 2015, S. 68; Döring & Bortz, 2016, S. 542). Mit Blick auf den Forschungsgegenstand, das praktische Erkenntnisinteresse und bestehende konzeptionelle Grundlagen zu Rollenkonflikten und Konfliktbewältigungsmustern könnte auch der Ansatz der Strukturierung, insbesondere der typisierenden Strukturierung, geeignet erscheinen. Er wird hier verworfen, mit Blick auf den von Flick (2016, S. 416-417) vorgebrachten gewichtigen Hinweis auf die Grenzen dieser deduktiven Kategorienanwendung: „Die schnelle Kategorisierung mit von aussen herangetragenem, theoretisch begründeten Kategorien lenkt möglicherweise den Blick eher auf den Inhalt des Textes, als dass sie den Text mit seinen (Un-)Tiefen auszuloten erleichtert“. Die first-order findings werden in zwei Teilschritten generiert. Die Interviews werden zuerst einzeln nach der vorgenannten Methode ausgewertet.<sup>13</sup> Anschliessend erfolgt – wiederum nach der vorgenannten Methode – eine fallübergreifende Auswertung.<sup>14</sup> Diese folgt dem Ansatz der thematischen Analyse (Döring & Bortz, 2016, S. 541, 605). Ausgehend von den in den Einzelinterviews verwendeten Codes können zentrale fallübergreifende Aussagen herausgearbeitet, Gemeinsamkeiten erkannt, Abweichungen eingeordnet und die Relevanz und Vollständigkeit der im Leitfaden bereits provisorisch gesetzten übergeordneten Kategorien überprüft werden.

Die in der fallübergreifenden Auswertung auftretenden übergeordneten Kategorien werden in einem zweiten, interpretativen und abstrahierenden Schritt zu Handlungsmustern (coping strategies) verdichtet, die das Bewältigungshandeln in Rollenkonfliktsituationen beschreiben. Diese Typenbildung stellt die **second-order findings** dar und beantwortet die Forschungsfrage (Jacobs, 2017b, Folie 11; Döring & Bortz, 2016, S. 541, 605; Flick, 2016, S. 96). Das Ergebnis soll zusammenfassend wie folgt dargestellt werden:

---

<sup>13</sup> S. Anhang D - Auswertungsraster; Anhang E - Codierte Einzelinterviews B1 bis B8 (vertraulich); Anhang F – Ausgewertete Einzelinterviews B1 bis B8 (vertraulich).

<sup>14</sup> S. Anhang G – Grundschemata fallübergreifende Zusammenfassung; Anhang H – Fallübergreifende Zusammenfassung (vertraulich).

Coping strategies	Typologien anhand gemeinsamer Charakteristika	Chancen/Risiken aus Sicht der Bewältigungsstrategie (Auswahl)	Typische Praktiken i.S. von Handeln und Entscheiden im Umgang mit Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit
i	«Typ x»		<i>(in Verbform)</i>
ii			
iii	«Typ y»		<i>(in Verbform)</i>
iv			
v	«Typ z»		<i>(in Verbform)</i>
vi			
./.			

Tabelle 1: Typenbildung

Im Rahmen des Forschungsdesigns ist die **Ressourcenallokation** unter dem Fokus der Zielerreichung zu prüfen und zu entscheiden. In der Ressourcenkalkulation sind insbesondere Zeit, Personalaufwand, Technik sowie Kompetenzen und Erfahrungen der forschenden Person zu berücksichtigen (Flick, 2016, S. 175). Für die vorliegende Arbeit ergeben sich die Eckwerte für die Ressourcenkalkulation insbesondere aus Art. 18 des Reglements über das Weiterbildungsprogramm Public Administration der Universität Bern und aus den Richtlinien der Programmleitung zu den Leistungsnachweisen des Executive Master of Public Administration.

## 1.6 Aufbau der Arbeit

Im *ersten Kapitel* werden die Ausgangslage, die Problemstellung, die Fragestellung, die Zielsetzung und ihre Abgrenzungen sowie das Forschungsdesign dargestellt. Der Methode der Arbeit wird dabei besondere Aufmerksamkeit gewidmet, auch weil die Konstellation von Peers in der Interviewsituation besondere Herausforderungen beinhaltet.

Im *zweiten Kapitel* werden als relevante konzeptionelle Grundlagen die Rollentheorie in der Soziologie und in der Managementlehre eingeführt, inklusive Darstellung wesentlicher Elemente der Kritik. Für die Rollentheorie in der Managementlehre werden die Perspektiven der Führungsforschung, der normativen Vorgaben, des Projektmanagements und des Promotoren Modells beleuchtet. Der Fokus der Darstellung liegt jeweils bei Rollenkonflikten und deren Bewältigung. Die für die Forschungsfrage relevanten Erkenntnisse aus der Diskussion der Grundlagen werden festgehalten.

Im *dritten Kapitel* werden die first order findings erarbeitet. Die Ergebnisse der Interviews werden dargestellt und anschliessend – auch mit Blick auf die konzeptionellen Grundlagen – diskutiert.

Im *vierten Kapitel* werden die second order findings erarbeitet und damit die Forschungsfrage beantwortet.

Im *fünften Kapitel* erfolgt eine kurze kritische Würdigung zur vorliegenden Arbeit und deren Ergebnis.

Das abschliessende *sechste Kapitel* weist auf mögliche weiterführende Forschungsfragen hin.

## 2 Darstellung relevanter konzeptioneller Grundlagen

### 2.1 Rollentheorie in der Soziologie: Rollenkonflikte und deren Bewältigung in der akteurtheoretischen Soziologie

#### 2.1.1 Kurzdarstellung der akteurtheoretischen Soziologie

Mit Blick auf die Forschungsfrage interessieren auf einer Metaebene die *Sicht der Soziologie* auf das soziale Zusammenleben und –wirken der Menschen und die daraus hervorgehenden sozialen Phänomene. Die soziologische Perspektive sucht einerseits das Handeln der Menschen und ihre Handlungswahlen vor dem Hintergrund struktureller Bedingungen zu erklären. Andererseits stellt sie die Frage, welche strukturellen Effekte ein bestimmtes Handeln im Zusammenwirken mit anderem Handeln hat (Schimank, 2016, S. 16, 23-24). Für die vorliegende Arbeit ist die erste Perspektive relevant.<sup>15</sup>

Mit dem Begriff des *Akteurs* schafft die Soziologie das Verständnis des sinnhaft und intentional handelnden Menschen und erfasst Handeln als *Handlungswahlen*. Dabei entscheidet der Akteur seine tatsächliche Handlung nicht frei, sondern in Berücksichtigung sozialer Situationen und der diese prägenden sozialen Strukturen (Schimank, 2016, S. 44-45).

Mit vier generellen theoretischen *Akteur Modellen* – Homo Sociologicus, Homo Oeconomicus, „Emotional man“ und Identitätsbehaupter – stellt die soziologische Handlungstheorie ein Analyseschema zur Verfügung, das den Anspruch erhebt, für die *Motive* (Triebkräfte) sozialen Handelns einer Mehrzahl von Akteuren erklärungskräftig zu sein. Mit dem Modell des normorientierten Homo Sociologicus entsteht der *sollensgeleitete* Akteur, der die von ihm erwartete *Rolle* spielt. Mit Blick auf die Forschungsfrage ist vor allem dieses Akteur Modell von Interesse. Den drei anderen analytischen Modellen kommt aufgrund ihrer distinkten Eigenheiten einerseits und des Anforderungsprofils von AmtsdirektorInnen und ihren sozio-strukturellen Handlungsbedingungen andererseits *vermutungsweise* eine deutlich geringere Relevanz zu. Der Fokus auf den Homo Sociologicus entspricht im Übrigen auch dessen *analytischer* Priorität unter erklärungsökonomischen Gesichtspunkten. Immerhin ist jedoch zu erwarten, dass mit dem Homo Sociologicus allein *nicht* alles soziale Handeln von AmtsdirektorInnen erklärt werden kann. Vielmehr kommt in der Priorisierung des einen oder anderen Modells nur die empirische Erkenntnis zum Ausdruck, dass sich dessen typisches Handlungsmotiv in den distinkten sozio-strukturellen Handlungsbedingungen als *besonders* relevant erweist.<sup>16</sup> Da es sich eben um theoretische Modelle handelt, muss es möglich bleiben, konkretes soziales Handeln – auch von AmtsdirektorInnen – situativ und milieuspezifisch durch die Beeinflussung des betreffenden Handlungsantriebs (Nutzenmaximierung, Emotionen, Bestätigung des Selbstbildes) eines anderen Modelles (mitzu-) erklären (Schimank, 2016, S. 183-184).

*Rolle* bezeichnet das Bündel oder die Kombination von Erwartungen (Lippmann & Steiger, 2019, S. 77). Rollen sind immer kontextspezifisch (Biddle, 1979, S. 58). Die mit der Rollendefinition festgelegten Verhaltenserwartungen verfolgen einen doppelten Zweck. Das Verhalten der Rolleninhaberin oder des Rolleninhabers soll standardisiert, d.h. von deren personenspezifischen Eigenheiten unabhängig gemacht werden. Die resultierende Prognostizierbarkeit des Rollenverhaltens dient der plangemässen, störungsfreien Aufgabenerfüllung und damit letztlich dem Bestand des sozialen Systems (Stahle, 1991, S. 17). Dem Rollenbegriff wird somit ein Strukturaspekt und ein Handlungsaspekt zugewiesen (Brandt, 2016, S. 67). Rollen haben eine

<sup>15</sup> S. oben 1.4, Abgrenzung

<sup>16</sup> Das *theoretische* Primat kommt in der modernen Gesellschaft dem nutzenmaximierenden Homo Oeconomicus zu (Schimank, 2016, S. 176-182).

doppelte Funktion. Sie sind einerseits *kognitive Interpretationsschemata* zum Verstehen einer Situation. Andererseits und zum gewichtigeren Teil sind sie *normative Aufforderung* zu erwartetem Verhalten. In diesem normativen Teil sind Rollen intolerant, da sie rollenkonformes Verhalten auch kontrafaktisch einfordern. In diesem Sinne sind sie auch nicht lernfähig, anders als im kognitiven Teil der Rolle (Blessin & Wick, 2017, S. 155).

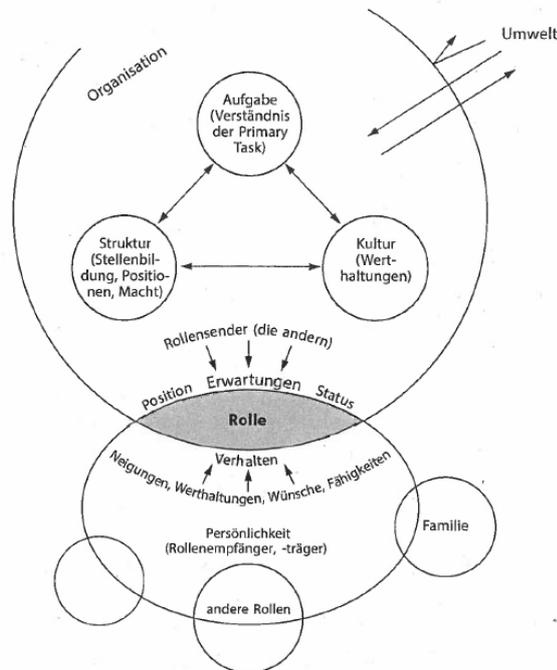


Abb. 1: Begriff der Rolle<sup>17</sup>

Rollentheorie ist nach der Definition von Biddle (1979, S. 4) „a science concerned with the study of behaviors that are characteristic of persons within contexts and with various processes that presumably produce, explain, or are affected by those behaviors“. Trotz Definitionsversuchen ist anerkannt, dass es *die* Rollentheorie nicht gibt (Blessin & Wick, 2017, S. 158). Biddle (1986, S. 67-68) spricht von einem eigentlichen Dilemma. Einerseits ist die Rollentheorie eine der populärsten Ideen der Sozialwissenschaften. Andererseits bestehen dazu inhaltliche Konfusion und Heterogenität bezüglich Definitionen, Annahmen und Erklärungsansätzen.<sup>18</sup> Ausgehend vom Doppelaspekt Struktur und Handeln des Rollenbegriffs entwickelten sich mit dem strukturell-funktionalistischen und dem symbolisch-interaktionistischen Ansatz zwei zentrale Zugänge zur Rollentheorie (Brandt, 2016, S. 67).

### 2.1.2 Zwei Varianten des Rollenhandelns

Der *strukturell-funktionalistische* Ansatz der Rollentheorie (auch klassische oder normative Rollentheorie genannt) versteht Sozialität als Gefüge sozialer Positionen. Dabei nimmt jede Person viele soziale Positionen ein, manchmal einzeln und getrennt, manchmal gleichzeitig. Jede soziale Position ist mit einer Rolle und jede dieser Rollen mit Muss-, Soll- oder Kann-Erwartungen seitens einer gegebenen Gesellschaft verbunden. Diese Erwartungen sind bestimmt durch die Bedürfnisse des sozialen Systems nach Ordnung, Konformität und Verfügbarkeit funktionsnotwendiger Beiträge. Das soziale System bzw. die gegebene Gesellschaft

<sup>17</sup> nach Lippmann & Steiger (2019, Abb. 4.2, S. 78)

<sup>18</sup> S. Kritik an der Rollentheorie, unten 2.1.4.

wiederum ist als Gesamtheit einer Vielzahl von Bezugsgruppen zu verstehen. Der Mensch als TrägerIn von Positionen ist gleichzeitig SpielerIn von Rollen, an die verschiedene Bezugsgruppen – teils übereinstimmende, teils abweichende – Erwartungen formulieren. Sinnbildlich für den Ansatz ist die Vorstellung des *role taking* (Merton, 1957, S. 110-112; Kahn et al., 1964, S. 13-18; Dahrendorf, 2010, S. 32-37; Biddle, 1979, S. 5-8, 188-189; Schimank, 2016, S. 52-64). Die Rollenübernahme beinhaltet dabei einen Prozess des Austauschs und der Verhandlung zwischen Sozietät und Individuum zur Klärung der gegenseitigen Erwartungen. Dies kommt in der Definition Biddles (1979, S. 189) von *role taking* deutlich zum Ausdruck: „For our purposes, *role taking* means that a person holds veridical expectations in which he or she (correctly) maps the expectations of a sentient other“. Brandt (2016, S. 67) fasst die Entwicklungsgeschichte des strukturell-funktionalistischen Ansatzes und seines Verständnisses des Rollenbegriffs wie folgt zusammen.

Vertreter, Werke	Aussagen/Auffassung
<b>Linton, R.</b> 1936: <i>The Study of Man</i> 1945: <i>The Cultural Background of Personality</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenzierung zwischen Status („<i>Status ist einfach eine Reihe von Rechten und Pflichten</i>“) und Rolle („<i>Rolle repräsentiert den dynamischen Aspekt eines Status</i>“).</li> <li>• Status und Rolle existieren unabhängig vom Individuum.</li> </ul>
<b>Merton, R.</b> 1949: <i>Social Theory and Social Structure</i> 1957: <i>The Role-Set: Problems in Sociological Theory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu jeder Position gibt es eine Reihe von Rollen.</li> <li>• Die Rolle ergibt sich aus Erwartungen verschiedener Rollensender an einen Statusinhaber (Rol-lenset).</li> </ul>
<b>Parson, T.</b> 1951: <i>The Social System</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Rolle folgt aus Rechten und Pflichten und wird als dynamischer Aspekt der Teilnahme der Individuen an Interaktionsbeziehungen und Bindeglied zwischen System und Verhalten gesehen.</li> </ul>
<b>Dahrendorf, R.</b> 1958: <i>Homo Sociologicus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Rolle ist ein Bündel von Erwartungen, die an das Verhalten der Träger von Positionen gestellt werden.</li> <li>• Erwartungen prägen normkonformes Rollenhandeln in der Gesellschaft, welches mittels Sanktionen aufrechterhalten wird.</li> <li>• Differenzierung von Kann-, Soll- und Muss-Erwartungen</li> </ul>

Tabelle 2: Rollenbegriff, Entwicklungsgeschichte des strukturell-funktionalistischen Ansatzes<sup>19</sup>

Sinnbildlich für den *symbolisch-interaktionistischen* Ansatz der Rollentheorie ist die Vorstellung des *role making*. Grundlage bilden auch in diesem Ansatz (Eingangs-) Erwartungen auf allen Seiten, die sich vorerst – wie im strukturell-funktionalistischen Ansatz – zu gesellschaftsüblichen Rollentypisierungen bündeln und im Rollenübernahmeprozess zu klären sind. Diese anfänglichen Erwartungen sind – in einer Gesellschaft mit Elementen von Unordnung, Inkonsistenz und Vielschichtigkeit – allerdings weder fertig definiert noch objektiv oder dauernd und generell gültig. *Role making* wird vielmehr verstanden als ein fortlaufender Prozess, in dem Sozietät und Individuum die eingangs zugewiesene(n) Rolle(n) gestalten, entwickeln, immer wieder neu verhandeln und dadurch fortschreitend klären. Rolle ist also nicht nur Zuschreiben oder Zumutung durch andere, sondern – mit einem konstruktivistischen Verständnis – auch

<sup>19</sup> nach Brandt (2016, Abb. 3-8, S. 67)

Ergebnis von Eigenleistung. Charakteristisch für den Ansatz ist dabei die Annahme, dass soziales Verhalten aus der reflektierenden Auseinandersetzung sowohl mit der eigenen als auch mit der Rolle der anderen folgt. Kritische Reflexion erfordert diesbezüglich auch die Befähigung zur Differenzierung von Rolle und *Ich* bzw. zur Unterscheidung von Rolle und Identität (Brandt, 2016, S. 68; Blessin & Wick, 2017, S. 165). Brandt (2016, S. 68) fasst die Entwicklungsgeschichte des *symbolisch-interaktionistischen* Ansatzes und seines Verständnisses des Rollenbegriffs wie folgt zusammen.<sup>20</sup>

Vertreter, Werke	Aussagen/Auffassung
<b>Mead, G.</b> 1934: <i>Mind, Self, and Society</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Gesellschaft besteht aus Interaktionen. Resultat der Interaktionen sind Rollen(strukturen).</li> <li>Theorem der Rollenübernahme („Role Taking“)</li> </ul>
<b>Krappmann, L.</b> 1971: <i>Soziologische Dimensionen der Identität</i> 1977: <i>Neue Rollenkonzepte als Erklärungsmöglichkeit für Sozialisierungsprozesse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betonung der Individualität im Rollenaushandlungsprozess. Normen, Erwartungen und Interaktionen werden interpretiert.</li> <li>„Role Making“ statt „Role Taking“.</li> </ul>
<b>Goffman, E.</b> 1974: <i>Rollenkonzepte und Rollendistanz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rollenhandeln beschreibt soziale Interaktionen und damit einen Prozess aus wechselseitiger Wahrnehmung, Typisierung und Rollenübernahmen.</li> </ul>

Tabelle 3: Rollenbegriff, Entwicklungsgeschichte des symbolisch-interaktionistischen Ansatzes<sup>21</sup>

### 2.1.3 Rollenkonflikte und deren Bewältigung

In der Diskussion zur soziologischen Rollentheorie stellte sich von Beginn weg die Frage des Auseinanderklaffens von Erwartungen der beteiligten Parteien. *Role taking* im strukturell-funktionalistischen Ansatz ist komplikationslos, wenn und soweit mehrere Voraussetzungen gegeben sind. Diese fasst Schimank (2016, S. 67) wie folgt zusammen:

- Die Rollenerwartungen verschiedener Bezugsgruppen sind ohne weiteres miteinander vereinbar.
- Die Erwartungen, denen die Person in der betreffenden Rolle genügen muss, sind problemlos mit denen anderer Rollen der Person vereinbar.
- Die Rollenerwartungen sind hinreichend klar definiert.
- Die Person verfügt über die erforderlichen Ressourcen, um ihre Rolle angemessen spielen zu können.
- Die Rolle ist mit den persönlichen Bedürfnissen, Interessen, Zielen u.Ä. vereinbar.

Ein Rollenkonflikt liegt nach Biddle (1979, S. 160) vor, „when someone is subjected to two or more contradictory expectations whose stipulations the person cannot simultaneously meet in behavior“.<sup>22</sup> Unaufhebbare Widersprüche zwischen Rollenforderungen stellen im strukturell-

<sup>20</sup> Nicht weiter ausgeführt werden kann die von Habermas (1973, S. 128-129) vorgenommene weitere Differenzierung des Rollenmodells in die Dimensionen „Rollenambivalenz“, „Rollenambiguität“ und „Rollendistanz“ und deren Verbindung mit der Machtproblematik (Konformitätstheorem).

<sup>21</sup> nach Brandt (2016, Abb. 3-9, S. 68)

<sup>22</sup> Vergleichbare Definitionen bei Gross et al., 1964, S. 248; Khan et al., 1964, S. 19.

funktionalistischen Ansatz der Rollentheorie eine temporäre Störung und Instabilität von Ordnung und Konformität des sozialen Systems dar (Merton, 1957, S. 112; Blessin & Wick, 2017, S. 165).

Die Verbindung von Rollen und Bezugsgruppen macht es möglich, Komplikationen beim *role taking* als Rollenkonflikte analytisch zu erfassen (Dahrendorf, 2010, S. 52). Im *symbolisch-interaktionistischen* Ansatz der Rollentheorie bewältigt der rollenhandelnde Homo Sociologicus den Rollenkonflikt mittels kreativer Eigenleistung durch situatives *role making*. Er wird so von der rollenbehafteten Marionette zum findigen Akteur (Schimank, 2016, S. 67, 75).

Der Erkenntnis des Auftretens von Rollenkonflikten folgten unmittelbar Versuche zu deren Beschreibung und Typisierung. Konzeptuell werden sechs Formen erfasst, wobei die Benennung teilweise unterschiedlich ist (Gross et al., 1964, S. 248-249; Khan et al., 1964, S. 19-26; Biddle, 1979, S. 197-199; Dahrendorf, 2010, S. 74-75; Schimank, 2016, S. 68-75):

- *Intra-Sender-Konflikt*: Eine einzelne Person sendet widersprüchliche Erwartungen an den bzw. die RolleninhaberIn.
- *Inter-Sender-Konflikt*: Mehrere Personen senden miteinander in Konflikt stehende Erwartungen an den bzw. die RolleninhaberIn.
- *Inter-Rollen-Konflikt*: Die verschiedenen Rollen, die der bzw. die RolleninhaberIn wahrnehmen muss bzw. die damit jeweils verbundenen Erwartungen stehen in Widerspruch zueinander.
- *Person-Rollen-Konflikt*: Die eigenen Wertvorstellungen und Überzeugungen des Rolleninhabers bzw. der Rolleninhaberin stehen mit den an ihn bzw. sie gerichteten Erwartungen im Widerspruch.
- *Rollen-Ambiguität*: Die an den bzw. die RolleninhaberIn gerichteten Erwartungen sind nicht eindeutig kommuniziert und zwingen den bzw. die RolleninhaberIn, eine eigene – potentiell konfliktträchtige – Auslegung vorzunehmen.
- *Rollen-Überlastung*: Die Anzahl und/oder der Umfang der Erwartungen an den bzw. die RolleninhaberIn stellen eine ressourcenmässige Überlastung dar.

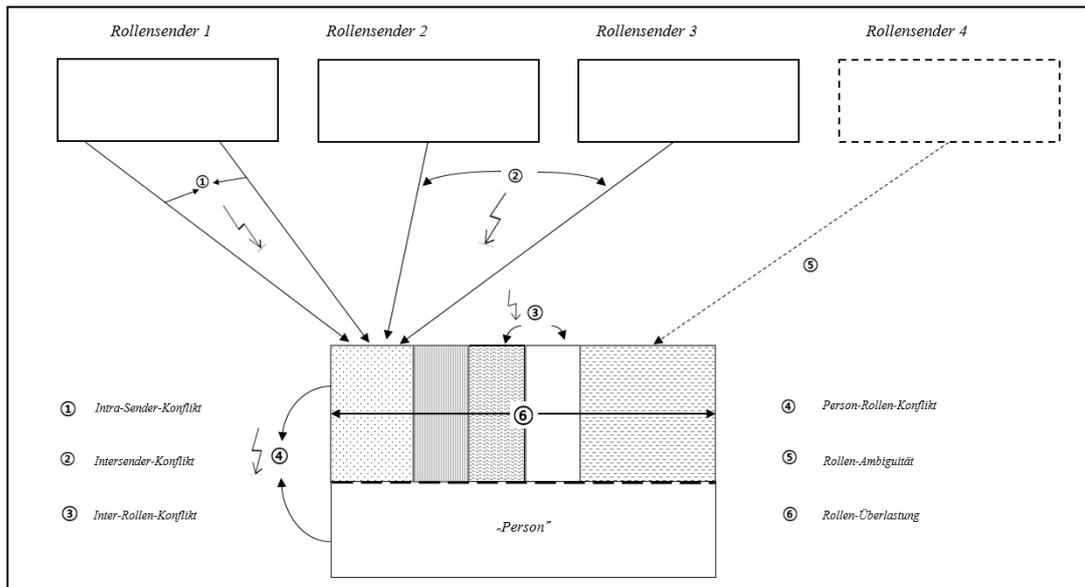


Abb. 2: Rolle und Person<sup>23</sup>

Aus soziologischer Sicht werden – wenn auch wiederum mit uneinheitlicher Terminologie – Lösungsansätze zur Bewältigung von Rollenkonflikten beschrieben.

- *Merton* (1957, S. 113-117) sieht sechs soziale Mechanismen, die das Auftreten und die Heftigkeit konfligierender Erwartungen in einer gegebenen Gesellschaft (die sich wiederum als Gesamtheit einer Vielzahl von Bezugsgruppen konstituiert)<sup>24</sup> mindern: a) nicht alle Positionen genießen den gleichen Status; b) Macht und Autorität (und damit die Möglichkeit, Erwartungserfüllung durchzusetzen) sind zwischen den Bezugsgruppen und in der Gesellschaft unterschiedlich verteilt; c) die Beobachtbarkeit von erwartetem Erfüllungshandeln ist unterschiedlich und damit auch der Grad an sichtbarer Rechenschaftspflicht verschieden; d) die Offensichtlichkeit sich widersprechender Erwartungen und damit der Druck, diese zu bereinigen, variiert; e) der Druck auf verschiedene Bezugsgruppen, konfligierende Erwartungen gegenüber individuellen Rollenhandelnden zu vermeiden oder zu bereinigen, kann durch den kollektiven Selbstorganisationsgrad und Gegendruck der Rollenhandelnden erhöht werden; und schliesslich f) Rollenkonflikte können dadurch vermieden bzw. gelöst werden, dass eine oder mehrere Parteien die Rollenbeziehung (Bezugsgruppe – rollenhandelnde Person) gar nicht erst begründen oder beenden.
- *Gross et al.* (1964, S. 284) sehen drei Entscheid Möglichkeiten für die rollenhandelnde Person in der Bewältigung von Rollenkonflikten: a) sie kann angesichts konfligierender Erwartungen entscheiden, gegenüber welcher oder welchen Erwartung sie sich konform verhalten will und gegenüber welchen nicht; b) sie kann durch ein Kompromissverhalten den konfligierenden Erwartungen je teilweise genügen; c) sie kann die Exposition gegenüber konfligierenden Erwartungen zu meiden suchen. Entscheidkriterien der rollenhandelnden Person können die je nach Entscheid drohenden Sanktionen, die eigene Beurteilung der Legitimität der verschiedenen Erwartungen oder die eigene Präferenz zu Verhalten nach Massstäben von Moral oder von Zweckmässigkeit sein.

<sup>23</sup> nach Neuberger (1995, Abb. 2, S. 985-986)

<sup>24</sup> S. oben 2.1.2

- *Khan et al.* (1964, S. 387, 389) schlagen vier Massnahmen vor, deren Ziel nicht die Verhinderung von Konflikt und Ambiguität im organisationalen Leben ist, sondern die Eindämmung der auslösenden Faktoren. Dazu empfehlen sie a) direkte Anpassungen in der Organisationsstruktur; b) neue Kriterien für Personalrekrutierung und –führung; c) die Steigerung der Resilienz der Mitarbeitenden; d) die Stärkung der interpersonellen Beziehungen der Organisationsmitglieder. Betreffend Organisationsstruktur sollen alle Mitarbeitenden ein aktives Recht haben, Klärung und Konsens aller Bezugsgruppen in Bezug auf widerspruchsfreie Erwartungen gegenüber der rollenhandelnden Person zu verlangen.
- *Hall* (1972, S. 476-480) unterscheidet in seiner Studie zu Rollenkonflikten bei qualifizierten berufstätigen Frauen drei Kategorien von Bewältigungshandeln mit total 16 Strategien. Dazu zählen a) strukturelle Neudefinition der Rolle(n) in einem Verhandlungsprozess mit den Bezugsgruppen (bspw. Weglassen einzelner rollenhandelnder Tätigkeiten, Unterstützung von innerhalb oder ausserhalb der Beziehung zwischen Bezugsgruppe und rollenhandelnder Person, Klärung und Bereinigung der Erwartungen mit der Bezugsgruppe zwecks Lösung des Rollenkonfliktes); b) individuelle, persönliche Neudefinition der Rolle(n), d.h. ohne Verhandlungsprozess mit den Bezugsgruppen (bspw. Priorisierung, Rollenteilung, Veränderung der eigenen Einstellung zur Rollenerfüllung); und c) reaktives Rollenverhalten (bspw. mehr und härter arbeiten, besser planen und organisieren).
- *Schimank* (2016, S. 68-69) übernimmt als mögliche Entscheidungskriterien für die rollenhandelnde Person in deren Bewältigungsstrategie von Rollenkonflikten die Orientierung an der Stärke des Erwartungsdrucks, am Interesse der Bezugsgruppe an der Durchsetzung ihrer Erwartung oder am Ausmass der Beobachtbarkeit von Erwartungskonformität. Bei Intra-Sender-Konflikt und Inter-Sender Konflikt kann die rollenhandelnde Person durch Thematisierung des Rollenkonflikts Verhandlungen zwischen den Bezugsgruppen zur Erwartungsklärung initiieren.

Konsens scheint demnach zu bestehen, dass Massnahmen zur Verhinderung, Mitigation oder Termination von Rollenkonflikten sowohl seitens rollenhandelnde Personen wie auch seitens Bezugsgruppe(n) möglich sind. Da Rollen immer kontextspezifisch sind, sind Massnahmen zur Bewältigung von Rollenkonflikten immer nur situativ bestimm- und anwendbar.

#### 2.1.4 Kritik zur soziologischen Rollentheorie

Die Rollentheorie gibt es nicht.<sup>25</sup> Biddle (1986, S. 68, 73-76, 86-88) verteidigt die Idee einer gemeinsamen theoretischen Grundlage und beklagt inhaltliche Konfusion und Heterogenität bezüglich Definitionen, Annahmen und Erklärungsansätzen. Die Diskussion zeige zentrifugale Tendenzen, insbesondere mit neu diskutierten Ansätzen wie der organisationalen und der kognitiven Rollentheorie. Es fehle an der Verbindung zwischen propositionaler Theorie und empirischer Forschung, namentlich der abstrahierenden Integration der Resultate der zahlreichen milieuspezifischen Studien.

Mit Blick auf die Forschungsfrage interessiert Biddle's (1986, S. 82-84) Kritik zur Diskussion zu Rollenkonflikten. Auch angesichts des Vorliegens zahlreicher milieuspezifischer Studien (bspw. bezüglich Familie und Verwandtschaft, Schule, Arzt-Patienten-Beziehung, Gemeinde, Geschworenengericht) und darin gefundenen Belegen, dass Rollenkonflikte stressverursachend sind, warnt Biddle vor einer empirisch (noch) nicht belegten Aussage, Rollenkonflikte träten

---

<sup>25</sup> S. oben 2.1.1

*häufig* auf und seien *unvermeidbar* mit Stress verbunden. So würden zu oft *andere* strukturelle Probleme in Organisationen, die durchaus stressauslösend sind, als Rollenkonflikte behandelt. Dazu zählten etwa schlechtes organisationales Fitting von Rollen (*role malintegration*), Diskontinuität in der Rollenwahrnehmung (*role discontinuity*) oder mangelnde fachliche Fähigkeiten der rollenhandelnden Person. Konzeptuell wichtige Fragen blieben unbeantwortet. Dazu gehörten die Häufigkeit des Auftretens von Rollenkonflikten, der Einfluss struktureller und wertebasierter Faktoren auf Erwartungswidersprüchlichkeiten und die Abgrenzung von Rollenkonflikten gegenüber Ziel- bzw. Interessenkonflikten.

In seiner Gegenkritik sieht Schüle (1989, S. 491, 494) im mangelnden Abstraktionsgrad des Rollenbegriffs und in der Stagnation der Diskussion auf dem Niveau einer Vielzahl von Teilmodellen eine Stärke. Die diversen Rollentheorien blieben damit offen für produktive Anschlüsse. So gesehen habe es auch Vorteile, dass sich die Rollentheorie schwer damit tue, das Ideal theoretischer Reife zu erreichen. Im Übrigen verweist er auf die Leistungen des Modells der Rolle als ein Medium, das zwischen Geschichte und Gegenwart sowie zwischen Sozialstruktur und Individuum vermittele. Seine Besonderheit sei die gleichzeitige Schaffung von Verlässlichkeit *und* Flexibilität in heterogenen Interaktionsstrukturen.

Ein weiterer gewichtiger Vorbehalt zur Rollentheorie gründet darin, dass dem Homo Sociologicus mit seinen Versionen des relativ kompromisslosen sollensgeleiteten *role taking* im strukturell-funktionalistischen Ansatz und des kompromissfähigen und -willigen wollensgeleiteten *role making* im symbolisch-interaktionistischen Ansatz eine gespaltene Akteurvorstellung inhärent sei. Dahrendorf (2010, S. 52) thematisiert diese Ambivalenz in seinem Homo Sociologicus. Einerseits leistet Sozialität, die auf rollenkonformem Verhalten der Gesellschaftsmitglieder gründet, Erwartungssicherheit. Andererseits ist aber genau diese Sozialität mit ihrer Bestimmung und Kontrolle von Rollenerwartungen eine „ärgerliche Tatsache“ (Dahrendorf, *ibid.*). Ärgerlich, denn „die Erwartungen der anderen schränken den Handlungsspielraum des Homo Sociologicus vielfältig ein, so dass ersehnte Erwartungssicherheit in lästigen Erwartungsdruck umschlägt“ (Schimank, 2016, S. 80). Solange Erwartung(en) der Bezugsgruppe(n) und Wollen der rollenhandelnden Person übereinstimmen, ist die Verbindung der beiden Seiten des Homo Sociologicus problemlos. Das Rollenhandeln befriedigt beide Parteien. Erwartungssicherheit entsteht – zwar erschwert, aber immerhin – auch dann noch, wenn Erwartung(en) und Wollen zwar nicht deckungsgleich sind, das derart komplikationsbehaftete *role taking* aber durch kompromissfähiges konstruktivistisches *role making* sozialkompatibel gestaltet werden kann. Der Homo Sociologicus stößt als Akteur Modell aber spätestens dann an seine Grenzen, wenn Normkonformität und eigenes Wollen nicht mehr kompatibel sind und das Element des Wollens analytisch-konzeptionell anders erfasst werden muss (Schimank, 2016, S. 80-81).

### 2.1.5 Für die Forschungsfrage relevante Erkenntnisse aus der Diskussion

Für die vorliegende Arbeit wird mit Blick auf die vorhergehende Diskussion folgende Arbeitshypothese formuliert:

- AmtsdirektorInnen sind mit einer *Vielfalt an Rollenerwartungen* konfrontiert, die in ihnen selbst oder in ihren zahlreichen Bezugsgruppen begründet sind. Die Rollenerwartungen sind teilweise widersprüchlich oder unklar und können kumuliert zu Überforderung führen.
- Mit Blick auf die *Mehrfachrollen* von AmtsdirektorInnen sind alle sechs Formen von Rollenkonflikten vorstellbar.

- *Rollenkonflikte* entstehen vor allem beim *role taking*. *Role making* ist, bis zu einem gewissen Punkt, ein Lösungsansatz überall dort, wo die Voraussetzungen für komplikationsloses *role taking* nicht gegeben sind. In der öffentlichen Verwaltung ist der Gestaltungsfreiraum für *role making* begrenzt.
- Mögliche *Bewältigungsstrategien* von Rollenkonflikten beinhalten (alternativ oder kumulativ, parallel oder sequentiell) die Orientierung an der relativen sozialen Wichtigkeit einzelner Rollen, oder an der Stärke des Erwartungsdrucks bzw. an der Macht zur Durchsetzung der Erwartungskonformität bezüglich einzelner Rollen, oder am Ausmass der Beobachtbarkeit der Erwartungskonformität. Im Weiteren kann der Intra-Sender-Konflikt bzw. der Inter-Sender-Konflikt thematisiert und dadurch Klärung bzw. Vereinbarkeit der Erwartungen erwirkt werden. Zudem kann die organisationale und normative Unterstützung anderer RolleninhaberInnen gesucht und gesichert werden. Mit der Abgabe einzelner Rollen können widersprüchliche Erwartungen überwunden werden.
- Die *Handlungswahlen* von AmtsdirektorInnen zur Vermeidung oder Bewältigung von Rollenkonflikten werden in ihrer gegebenen Sozietät (Topkader der öffentlichen Verwaltung) primär über Antriebe zur Normkonformität und in geringerem Masse zur Nutzenverfolgung bestimmt.

## 2.2 Rollentheorie in der Managementlehre: Rollenkonflikte und deren Bewältigung bei Führungskräften der öffentlichen Verwaltung

Die Managementlehre rezipiert die soziologische Rollentheorie zur Erklärung des gegenseitigen Anpassungsprozesses zwischen Individuum und Arbeitsorganisation (Staehe, 1991, S. 16).

In der Organisationslehre stellen die durch horizontale und vertikale Differenzierung von Aufgaben und Macht geschaffenen personenunabhängigen Stellen, deren Zuweisung zu einem bestimmten Platz innerhalb der Organisation (Position) sowie deren wertschätzende Anerkennung durch die Organisationsmitglieder (Status) den *statischen* Aspekt eines sozialen Systems dar. Die mit Stellen verbundenen funktionalen Erwartungen werden typischerweise in Stellen-, Funktions- oder Aufgabenbeschreibungen sowie Funktionendiagrammen formuliert (Lippmann & Steiger, 2019, S. 76-77; Jörg & Burla, 2019, S. 490-492; Staehe, 1991, S. 16).

Das Konzept der Rolle tritt als hilfreiches Modell hinzu, indem es das *Verhalten* der Inhaberin oder des Inhabers einer Position erfasst. „Rollen stellen das Ingesamt der Verhaltenserwartungen dar, welche gegenüber dem Inhaber einer bestimmten Position in der Organisation gehegt und die von diesem erlebt werden“ (Staehe, 1991, S. 16). Über die rein funktionelle Darstellung der Erwartungen hinaus rückt die Figur der Rolle den *dynamischen Prozess der Funktionserfüllung* ins Blickfeld (Patzak & Rattay, 2018, S. 142).

Insoweit die Managementlehre die soziologische Rollentheorie mit einem funktionalistischen Ansatz übernimmt, übernimmt sie auch deren problematische Prämissen. Empirisch unrealistisch sind insbesondere die Annahmen, es sei (abschliessend) bekannt, welche Rollen mit welchen Inhalten und in welcher Struktur zum Systemerhalt jetzt und inskünftig erforderlich sind (*Funktionalitätsprämisse*), und es könne tatsächlich erwartet werden, dass sich RolleninhaberInnen erwartungskonform verhalten werden (*Rollenkonformitätsprämisse*) (Staehe, 1991, S. 16-17).

### 2.2.1 Die Perspektive der Führungsforschung

Mit Blick auf die Forschungsfrage interessiert für die vorliegende Arbeit der *Beitrag der Rollentheorie* zur Beantwortung der grundlegenden Frage der Managementlehre, was Aufgabe, Inhalt und Rahmenbedingungen der *Führungstätigkeit* sind.

Die klassische analytische Betrachtung von Funktionen, die von Führungskräften wahrgenommen werden, resultiert in einer abstrahierenden Zusammenfassung in der Figur des *Führungskreislaufes* (in der einfachsten Form plan – do – check – act, mit zahllosen Varianten) und in der Entwicklung geeigneter Instrumente zur Funktionserfüllung. Mit der Erkenntnis, dass *kommunizieren* zunehmend zur Hauptaufgabe der Führungskräfte wurde, rückte deren tatsächliches Handeln in ihrem konkreten Umfeld, das mit dem Akronym VUKA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) beschrieben wird, ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Dieser anwendungsorientierte Denkansatz versteht Führungshandeln als *Rollengestaltung* (Lippmann & Steiger, 2019, S. 76). In der Managementlehre sucht die Rollentheorie damit die Frage, was Führung und was ihr hauptsächlichster Aufgabenbereich ist, aus der Perspektive der Führungskräfte selbst zu beantworten (Blessin & Wick, 2017, S. 154).

Zur Erfassung von Aufgabe, Inhalt und Rahmenbedingungen von Führungstätigkeit ist - besser als die analytische Betrachtung von Führungsfunktionen – die Frage geeignet, welche *Erwartungen* die Organisationen bzw. die verschiedenen Anspruchsgruppen an Führungskräfte stellen. Solche Erwartungen beziehen sich typischerweise auf Einzelaspekte der Führungsaufgabe. Diese lassen sich als verschiedene *Führungsrollen* beschreiben und zu einem Gesamtbild zusammenfassen (Lippmann & Steiger, 2019, S. 88).<sup>26</sup>

In der Managementlehre und spezifisch der Führungsforschung stellt die Rollentheorie eine der grundlegenden Führungstheorien dar.

- *Blessin und Wick* (2017, S. 44-47, 153-154) zählen die Rollentheorie – neben der Attributionstheorie, der symbolischen Führung und den systemtheoretischen Theorien – zu den konstruktivistischen (Weiterentwicklungs-) Ansätzen, nachdem die Erwartung an die Führungsforschung, nämlich Führungserfolg zu erklären und durch geeignete Massnahmen zu fördern, mit den bisherigen personalistischen, verhaltensorientierten und situativen Ansätzen nicht genügend erfüllt werden konnten. Merkmale der konstruktivistischen Ansätze sind der Fokus auf Beziehungen und Prozesse (anstelle Personen und deren Handlungen), auf das subjektive Wahrnehmen, Deuten und Bewertung der Führungssituationen durch die individuelle Führungsperson, auf ihre Aufgabe der Führung in einem VUKA-Umfeld sowie auf das Beschreiben und Verstehen von Führung (anstelle eines handlungsorientierten Ansatzes).
- *Wunderer* (1991, S. 365) zählt die Rollentheorie zu den vier zentralen Führungstheorien, neben der Eigenschaftstheorie (die die Eigenschaften der Führungspersönlichkeit als erfolgskritisch versteht), dem Interaktionsansatz (der die Führungsbeziehungen und die reziproken Austauschbeziehungen als erfolgskritisch versteht) und den – sich am Homo Oeconomicus orientierenden – ökonomischen Theorien (Transaktionstheorie, Prinzipal-Agent-Theorie).
- *Pfister und Neumann* (2019, S. 42, 51) nehmen das Konzept der Rolle bzw. den Prozess der Rollenkreierung zwischen führenden und geführten Personen in den dyadischen Führungstheorien (namentlich in der Leader-Member-Exchange Theory) auf, die sie ne-

<sup>26</sup> S. dazu nachfolgend die Ausführungen zum funktionalistischen Ansatz der Rollentheorie (s. 2.2.1.2).

ben den personenzentrierten Führungstheorien, dem Führungsstilansatz und den systemischen Führungstheorien als die grössten Entwicklungsschritte in der Führungsforschung verorten.

Im Folgenden ist die Relevanz der rollentheoretischen Zugänge aus Sicht Managementlehre und spezifisch der Führungsforschung zu beleuchten.<sup>27</sup> Dazu ist vorerst festzuhalten, dass der strukturell-funktionalistische Ansatz der soziologischen Rollentheorie in der anwendungs- und handlungsorientierten Management- bzw. Führungssicht in einen strukturalistischen und einen funktionalistischen Ansatz differenziert wird.

### 2.2.1.1 Der strukturalistische Ansatz

Zur Essenz des *strukturalistischen* Ansatzes der Rollentheorie aus Sicht Führung(skraft) verweisen Blessin und Wick (2017, S. 160) auf die Aussage von Jacques Chirac, „Un chef, c’est pour cheffer“,<sup>28</sup> mit der der ehemalige französische Staatspräsident die Konfuzius zugeschriebene und von Biddle (1997, S. 58) erwähnte Kurzformel „The ruler rules, the minister ministers, the father fathers, and the son sons“ in Adaptation wiederholt.

Im Übrigen folgt der strukturalistische Ansatz der Rollentheorie in der Führungsforschung der soziologischen Rollentheorie. Die Person bzw. Stelle, die bereits *vor* jeder sozialen Erwartung besteht und der im sozialen System ein bestimmter, allerdings noch leerer bzw. inhaltsloser Platz zugewiesen ist (Position), unterliegt der dauernden Einflussnahme verschiedenster konkreter oder diffuser Anspruchsgruppen. Diese Bezugssysteme richten ihre je spezifischen Forderungen an die Person bzw. Stelle und geben ihr damit explizit oder implizit vor, was von ihr zu tun ist. Die Person bzw. Stelle hat die Vereinigung der verschiedenen Erwartungen zu leisten. Dem strukturalistischen Paradigma liegt das einfache Kommunikationsschema des Sender-Empfänger-Modells zugrunde. Als „Zumutungsmodell“ wird es durch Bilder wie die Zwiebel-schalen oder die Marionette und deren hermetische Geschlossenheit, aus der es kein Entrinnen gibt, versinnbildlicht (Blessin & Wick, 2017, S. 158-159; Neuberger, 1995, S. 982).

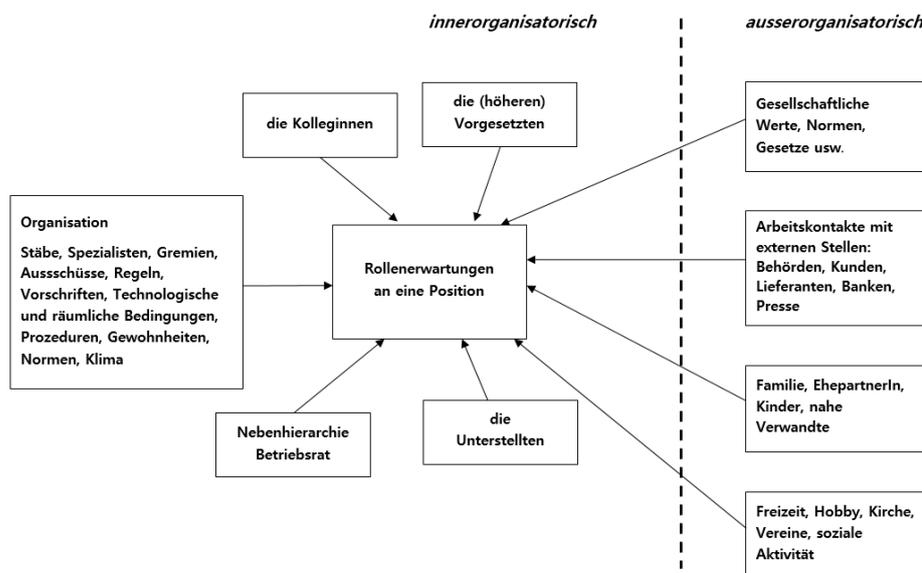


Abb. 3: Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen<sup>29</sup>

<sup>27</sup> S. oben Kapitel 2.1

<sup>28</sup> Le Figaro Magazine, 20. Juni 1992.

<sup>29</sup> Nach Blessin & Wick (2017, Abb. 5.1, S. 159)

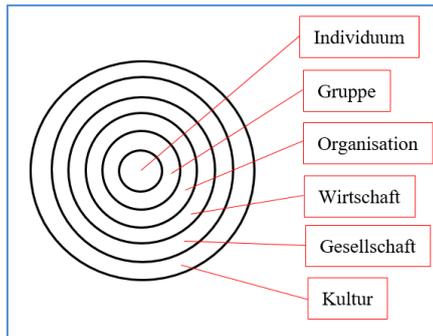


Abb. 4: Das Individuum im Fokus der Erwartungen und Prägungen verschiedener Systeme<sup>30</sup>

### 2.2.1.2 Der funktionalistische Ansatz

Der *funktionalistische* Ansatz der Rollentheorie in der Führungsforschung wechselt gegenüber dem strukturellen Paradigma die Betrachtungsebene. Die Perspektive ist diejenige der Systemerfordernisse, d.h. die Schaffung und Erhaltung aller Bedingungen, die zu Bestand und Wirkungsentfaltung des gegebenen sozialen Systems notwendig sind. Damit steht – anders als beim strukturalistischen Ansatz – nicht das Individuum mit der aus seiner Position resultierenden Rolle und seiner Leistung der Integration unterschiedlicher Erwartungen im Zentrum. Nicht durch wen, sondern *dass* alle systemnotwendigen Funktionen erfüllt werden, zählt.

Da die Systemerfordernisse von verschiedenen Instanzen geleistet werden können, es sogar zu einer Konkurrenz von Gestaltungsbeiträgen kommen kann, gibt es keine speziellen Führungsrollen mehr. Die notwendigen Systemfunktionen werden redundant durch strukturelle und personale/interaktionale Steuerung sichergestellt. Damit wird die potentiell existenzgefährdende Abhängigkeit von Führung(skräften) durch Verfügbarkeit von Führungssubstituten überwunden (Neuberger, 1995, S. 982; Blessin & Wick, 2017, S. 161-163).

In der Managementlehre und Führungsforschung haben zahlreiche Autoren – mit einem funktionalistischen Ansatz und ausgehend von Beobachtungen des Verhaltens von Führungskräften – typologisierende Einteilungen bestandessichernder Systemfunktionen vorgenommen und diese als empirisch gefundene Rollensets beschrieben. Namhafte Vertreter sind:<sup>31</sup>

- *Fayol* (1917, S. 11) stellt Management als eine Kombination von Teilfunktionen dar: Vorausschau und Planung („prévoir“), Organisation („organiser“), Leitung bzw. Anweisung („commander“), Koordination („coordonner“), Kontrolle („contrôler“).<sup>32</sup>
- *Hemphill und Coons* (zitiert in Wunderer, 1991, S. 367-368) beschreiben 1957 neun Führungsrollen: Initiative (Stichworte Entwicklung und Innovation); Leistung (Stichworte Leistungsvorgaben und Anreize); Organisation (Stichworte Struktur und Organisation); Kommunikation; Anerkennung; Domination; Verbundenheit; Integration; Repräsentation.

<sup>30</sup> grafisch angepasst, nach Blessin & Wick (2017, Abb. 5.2, S. 159)

<sup>31</sup> „Zu den Funktionen (Aufgaben) eines Managers gibt es so viele Systematisierungsversuche wie Autoren“ (Hofstetter, 1988, S. 155).

<sup>32</sup> Von Gulick und Urwick 1937 weiterentwickelt zu POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting und Budgeting (Thom & Ritz, 2017, S. 22; Staehle, 1991, S. 13).

- *Stogdill* (1963, S. 3) unterscheidet 12 Verhaltensrollen des Führens und gliedert diese weiter in einzelne Elemente:<sup>33</sup>
  - *Repräsentation* („*representation*“): Spricht und handelt als Repräsentant der Gruppe.
  - *Versöhnung von Ansprüchen* („*demand reconciliation*“): Bringt widersprüchliche organisatorische Ansprüche in Einklang und verringert oder beseitigt Störungen.
  - *Unsicherheitstoleranz* („*tolerance of uncertainty*“): Ist fähig, Ungewissheit und Verzögerungen ohne Angst oder Aufregung zu tolerieren.
  - *Überzeugungskraft* („*persuasiveness*“): Setzt Überzeugung und Argumentation effektiv ein; zeigt starke Überzeugungen.
  - *Einführung von Struktur* („*initiation of structure*“): Definiert die eigene Rolle klar und lässt die Geführten wissen, was von ihnen erwartet wird.
  - *Zugestehen von Handlungsfreiheit* („*tolerance and freedom*“): Gesteht den Geführten Spielraum für Initiative, Entscheidung und Handlung zu.
  - *Festhalten an der Führungsrolle* („*role assumption*“): Nimmt aktiv die Führerrolle wahr, anstatt die Führung anderen zu überlassen.
  - *Praktische Besorgtheit* („*consideration*“): Achtet auf Wohlbefinden, Status und Mitbeteiligung der Geführten.
  - *Betonung der Produktion* („*production emphasis*“): Dringt auf produktive Leistung.
  - *Präzise Vorausschau* („*predictive accuracy*“): Zeigt Weitblick und die Fähigkeit, Ergebnisse genau vorherzusagen.
  - *Integration* („*integration*“): Sorgt für eine verschworene Gemeinschaft; löst Konflikte zwischen den Mitgliedern.
  - *Einfluss bei Vorgesetzten* („*superior orientation*“): Hält freundliche Beziehungen zu höheren Vorgesetzten; findet Gehör bei ihnen; strebt nach höherem Status.
- *Cartwright und Zander* (1968, S. 307) beschreiben 1968 zwei Hauptdimensionen der Führung: „Initiating structure“ und „Consideration“, von Wunderer (1991, S. 368) übersetzt mit „Vorwärtsgehen“ und „Kohäsion“.<sup>34</sup>
- *Mintzberg* (1973, S. 167-169) entwickelt 1973 die – heute als „klassisch“ gesehene – Typologie von 10 Führungsrollen („working roles“) mit drei Grundrollen (interpersonelle Rollen, informationelle Rollen und Entscheidungsrollen):<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Deutschübersetzung gemäss Wunderer (1991, S. 374), englische Originalbezeichnung der Rollen von Stogdill.

<sup>34</sup> In der Führungstheorie der Verhaltenstheorie: Aufgaben- bzw. MitarbeiterInnenorientierung (Thom & Ritz, 2017, S. 399; Hofstetter, 1988, S. 135, 158-161).

<sup>35</sup> Deutschübersetzung gemäss Wiswede (1995, S. 831), englische Originalbezeichnung der Rollen von Mintzberg.

<i>Interpersonelle Rollen</i>	<p>a) <i>Repräsentant („Figurehead“)</i>  <i>Der Manager fungiert nach innen und aussen als symbolischer Kopf einer Organisation oder Abteilung und erfüllt Repräsentationsroutinen gesetzlicher und sozialer Art (z.B. Jubiläumsreden).</i></p> <p>b) <i>Führer („Leader“)</i>  <i>Im Mittelpunkt dieser Rolle stehen Aufgaben der Motivation und Anleitung von Mitarbeitern, der Stellenbesetzung und Personalentwicklung.</i></p> <p>c) <i>Koordinator („Liaison“)</i>  <i>Aufbau und Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen stehen im Zentrum dieser Rolle.</i></p>
<i>Informationelle Rollen</i>	<p>a) <i>Informationssammler („Monitor“)</i>  <i>Als Informationssammler sucht und empfängt der Manager sehr unterschiedliche Informationen, die sein Verständnis über das Funktionieren der Organisation und ihrer Umwelt fördern.</i></p> <p>b) <i>Informationsverteiler („Disseminator“)</i>  <i>Diese Rolle beschreibt die Weitergabe externer und interner Informationen – sowohl Fakten als auch Spekulationen – an Organisationsmitglieder.</i></p> <p>c) <i>Sprecher („Spokesperson“)</i>  <i>Als Sprecher gibt der Manager Informationen über Pläne, Massnahmen oder erzielte Ergebnisse der Unternehmung an Externe weiter.</i></p>
<i>Entscheidungsrollen</i>	<p>a) <i>Unternehmer („Entrepreneur“)</i>  <i>Als Unternehmer sucht der Manager in der Organisation und ihrer Umwelt nach Chancen zu Innovation und Wandel und leitet gegebenenfalls Innovationsprojekte (ein).</i></p> <p>b) <i>Krisenmanager („Disturbance Handler“)</i>  <i>Mit dieser Rolle werden Aufgaben der (durch Sachzwänge induzierten) Handhabung unerwarteter und wichtiger Störungen des betrieblichen Leistungsprozesses erfasst.</i></p> <p>c) <i>Ressourcenzuteiler („Resource Allocator“)</i>  <i>Kern dieser Rolle sind Entscheidungen über Vergabe von Ressourcen aller Art an Personen oder Abteilungen; durch den Entscheidvorbehalt behält der Manager die Kontrolle über Zusammenhänge zwischen verschiedenen Einzelentscheidungen.</i></p> <p>d) <i>Verhandlungsführer („Negotiator“)</i>  <i>In dieser Rolle tritt der Manager als Verhandlungsführer gegenüber Externen auf und verpflichtet die Organisation für künftige Aktivitäten.</i></p>

Tabelle 4: Führungsrollen Mintzberg <sup>36</sup>

- *Staehe* (1991, S. 20-22) beschreibt 24 Rollen der Führungskraft mit einer vierteiligen Gliederung:
  - *Institutionsorientierte* Rollen (die Rollenanforderungen resultieren aus der Gesamtsicht der Überlebensnotwendigkeit von Institutionen):
    - Arbeitgeber, Intrapreneurs, kulturelle Pragmatiker oder Puristen
  - *Funktionsorientierte* Rollen (die Rollenanforderungen resultieren aus der Wahrnehmung der Managementfunktionen, die zu Systemerhalt und –entwicklung notwendig sind):

<sup>36</sup> nach Wiswede (1995, Tab. 2, S. 831)

- Visionäre, Strategen, Planer, Innovatoren, Organisatoren, Vernetzer, Controller, Krisenbewältiger
- *Personenorientierte* Rollen (die Rollenanforderungen resultieren aus der individuellen Bedürfnisstruktur der agierenden Personen):
  - Alleinentscheider, Gruppenmitglied und Moderatoren, Mikropolitiker, Technikkenner, Lernende, Theoretiker
- *Interaktionsorientierte* Rollen (die Rollenanforderungen resultieren aus organisationsinternen und –externen Interaktionen zwischen Personen und Gruppen):
  - Führende, Geführte, Emotionsarbeiter, Schlichter/Konfliktlöser, Wissensvermittler, Klienten im Beratungsprozess, verantwortungsvolle Bürger.

Andere Autoren zählen weitere *informelle* Führungsrollen auf, vor allem aus Sicht der Erwartungen von Mitarbeitenden in Stamm- und Projektorganisationen.

- Wunderer (1991, S. 376) verweist auf den Wandel der Führungsrollen, von „Vordenker“, „bester Fachmann“, „verantwortlicher Entscheider“, „Dirigent“, oder „Boss“ zu „Nachdenker“, „Infrastrukturmanager“, „Impressario“ oder gar „Butler“.
- Patzak und Rattay (2018, S. 142) fügen speziell hinsichtlich Projektorganisationen die – vorstehend noch nicht genannten – Rollen von „Administrator“ und „Umsetzer/Macher“ bei.

### 2.2.1.3 Der symbolisch-interaktionistische Ansatz

Der symbolisch-interaktionistische Ansatz der Rollentheorie in der Führungsforschung folgt der soziologischen Rollentheorie und der Vorstellung des *role making*.<sup>37</sup> Bi- und multilaterale soziale Interaktionen der Führungskraft in ihren (wie gesehen mehrfachen) Führungsrollen sind mit Erwartungen verbunden, die zunächst gesellschaftsüblichen Typisierungen folgen. Ihre einmalige Persönlichkeit, ihr individueller, authentischer Charakter, kurz ihre *Identität* konstruiert die Führungskraft aus dem, was sie – vor dem Hintergrund ihrer Biografie, ihrer Erfahrung mit typischen und ungewöhnlichen Ereignissen sowie ihren höchst individuellen Bemühungen um Sinnfindung und Interessendurchsetzung – aus der bzw. den Rolle(n) *macht*.

Diese Rollengestaltung hängt auch und unmittelbar von den anderen Beziehungsparteien ab. Die Führungsperson ist also führend *und* geführt unterwegs, Subjekt *und* Objekt von Aushandlung und Vereinbarung von Erwartungen, quasi Täter *und* Opfer. In diesem Sinne ist Rollenmanagement von role taking, role making zu Rollendurchsetzung eine zentrale Führungsaufgabe. In der extremen Variante der Holokratie erfolgt die Rollenverteilung gänzlich ohne Stellenbeschreibungen und Organigramme nach einem Marktprinzip von Angebot und Nachfrage (Blessin & Wick, 2017, S. 164-165; Lippmann & Steiger, 2019, S. 80-83, 87).

### 2.2.1.4 Mehrfachrollen und Rollengestaltung aus Führungssicht

Aus Führungssicht bieten Mehrfachrollen und das konstruktivistische *role making* Chancen und Risiken.

---

<sup>37</sup> S. oben 2.1.2

Die Wahrnehmung einer Mehrzahl von Rollen stärkt die Integration in die Organisation und damit die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeit. In der Regel wird damit wohl auch die Entscheidungsteilhabe in der Breite und der Tiefe erhöht. Durch die Mehrzahl von Rollen verringert sich die Abhängigkeit von einzelnen Bezugsgruppen. Mit zunehmender hierarchischer Höherstellung nimmt der Freiraum, die Rollenwahrnehmung eigenständig zu interpretieren, zu. Damit steigt auch die Möglichkeit zur Entwicklung der personalen Identität (Blessin & Wick, 2017, S. 161; Staehle, 1991, S. 17).

Andererseits sind Topkader in der Regel auch mit stufengerecht höheren Erwartungshaltungen und allenfalls vermehrt auch mit sozialen, gesellschaftlichen oder politischen Sachzwängen konfrontiert. Je mehr Rollen eine Führungskraft übernimmt und gestaltend interpretiert und je differenzierter sie diese – auch unter Berücksichtigung der Rollen der anderen – zu reflektieren vermag, um so ausgeprägter wird ihre *soziale* Identität sein. Kritische Reflexion erfordert allerdings auch die Befähigung zur Differenzierung von Rolle und *Ich* bzw. zur Unterscheidung von Rolle und Identität. Reflexive Rollendistanz ist Schutz vor Vereinnahmung durch Rollen unter Preisgabe der eigenen Bedürfnisse und Interessen (Neuberger, 1995, S. 990-991; Staehle, 1991, S. 18, 20; Lippmann & Steiger, 2019, S. 84; Biddle, 1979, S. 326; Nagel, 2016, S. 545). Neuberger (1995, S. 991) beschreibt die durch Rollendistanz gewonnene und gewährte *personale* Identität wie folgt.

Im Unterschied zu sozialer Identität ist *personale Identität* dann das Bewusstsein von Kontrast (Einmaligkeit, anders als alle anderen zu sein), Kontinuität (im Wechsel die gleiche Person bleiben), Konsistenz (Integriertheit, Ganzheit. Erfahrungen als zusammengehörig und zu einem gehörig erleben), Konsonanz (Kohärenz: den Erwartungen der anderen entsprechen), Control (Ursächlichkeit; Wirkungen haben und sie sich selbst zuschreiben) und Commitment (Ichbeteiligung, Selbstverpflichtung: mit ‚ganzem Herzen‘ bei der Sache sein, sich emotional engagieren).

In diesem Zusammenhang ist auch das Verhältnis von Rollentheorie und *Führungserfolg* von Interesse. Dazu ist vorerst auf die bekannte Tatsache zu verweisen, dass die Beantwortung der Fragen danach, was Führungserfolg eigentlich ist, wie Führung (-sverhalten) und Organisationserfolg kausal zusammenhängen und welche Kriterien zur Messung von Führungserfolg als relevant erachtet werden sollen, unklar ausfällt (Blessin & Wick, 2017, S. 232-252). Das Rahmenmodell der Führung von Nerdinger (2019, S. 96-97) beschreibt den Einfluss der Führungsperson, ihres Führungsverhaltens, des Verhaltens der Geführten und der Führungssituation auf den Führungserfolg.<sup>38</sup> In ihrem Mehrebenenmodell des Führungserfolgs verorten Blessin und Wick (2017, S. 246-248) das Rollenspiel unter den Prädikatoren zur Beurteilung der Kompetenzen einer Führungskraft, bspw. während eines Assessments.

Für Lippmann und Steiger (2019, S. 77, 79, 84) ist weitgehend die Qualität des Prozesses der Rollenübernahme, verstanden als Austausch- und Anpassungsprozess zwischen Organisation und Rolleneempfänger(n), für den möglichen Führungserfolg entscheidend. Logischerweise bestimmt sie gleichzeitig auch das (Rollen-) Konfliktpotenzial.

---

<sup>38</sup> Inhaltlich gleich Thom und Ritz (2017, S. 393), die vom Rahmenmodell personaler Führung von Rosenstiel (2005, S. 327-328) ausgehen.

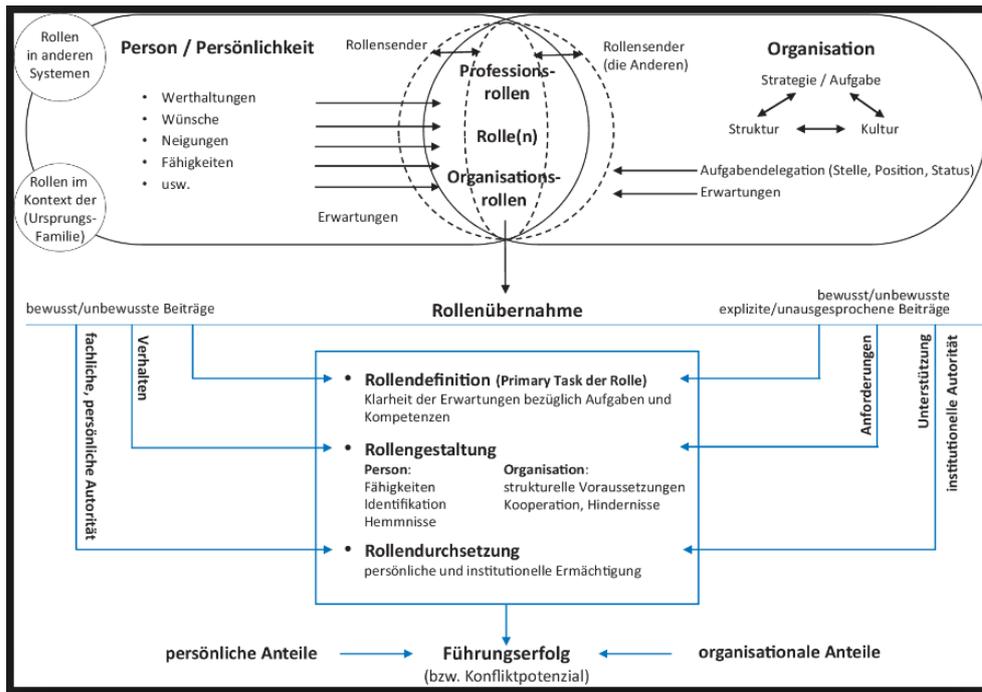


Abb. 5: Rollenübernahme<sup>39</sup>

Dass die Rollen- und Erfolgserwartungen insbesondere gegenüber Führungskräften der öffentlichen Verwaltung hoch sind, trifft auf Deutschland mit dem dort auf Stufe Bund und Länder noch stark verankerten Beamtenstatus wohl noch stärker zu als auf die Schweiz mit ihrer öffentlich-rechtlichen Regelung der Anstellungsverhältnisse. Vergleichbar ist andererseits die relative Begrenztheit der Gestaltungsmöglichkeiten der Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung in ihrer Aufgaben- und Rollenwahrnehmung (Saremba, 2017, S. 268; Thom & Ritz, 2017, S. 400). Diese Begrenztheit fällt umso mehr ins Gewicht, als Lau et al. (1980, S. 343) ansonsten feststellen, dass die Managementtätigkeiten von Exekutivkräften des privaten und des öffentlichen Sektors vergleichbar sind, sowohl hinsichtlich der Rollen und der Komplexität der Aufgabeninhalte als auch ihrer umweltbedingten Handlungsbedingungen.

### 2.2.1.5 Rollenkonflikte und deren Bewältigung

#### a) In der Führungstheorie

Managementlehre und Führungsforschung übernehmen die Definition von Rollenkonflikten aus der soziologischen Rollentheorie (Blessin & Wick, 2016, S. 160).<sup>40</sup>

Sie versuchen im Weiteren begriffliche und inhaltliche Abgrenzungen von Rollenkonflikten gegenüber *Führungsdilemmata* und,<sup>41</sup> in einer erweiterten Betrachtung der Frage des Umgangs mit tatsächlich oder vermeintlich Widersprüchlichem, gegenüber *Spannungsfeldern*, *Paradoxa* und weiteren dialektischen Ansätzen. In einem VUKA-Umfeld ist es aus Management- und Führungssicht nur folgerichtig, dass der Umgang mit Widersprüchlichkeiten und lösungsorien-

<sup>39</sup> nach Lippmann & Steiger (2019, Abb. 4.3, S. 79)

<sup>40</sup> S. oben 2.1.3

<sup>41</sup> Blessin und Wick (2017, S. 461) unterscheiden – unter Bezugnahme auf Müller-Stewens und Fontin – zwischen allgemeinen Managementdilemmata und Führungsdilemmata i.e.S. Diese Begrifflichkeiten werden allerdings von den zitierten Autoren so nicht verwendet.

tiertes Führungshandeln zunehmend thematisiert werden. Allerdings hat die Diskussion mit ihren verschiedenen Ansätzen bisher nicht zur konzeptionellen Klärung und zu trennscharfen Abgrenzungen geführt.

- *Führungsdilemmata* werden von Müller-Stewens und Fontin (1997, S. 3) wie folgt definiert: „Grundsätzlich beschreibt ein Führungsdilemma eine Situation, in der ein Entscheidungsträger vor die Schwierigkeit der Wahl zwischen zwei einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt wird, wobei für beide i.a. gute Gründe sprechen“.

Für eine Kategorisierung von Führungsdilemmata kann stellvertretend für viele auf die Darstellung von 13 Dilemmata in Blessin und Wick (2017, S. 462-463) verwiesen werden: MitarbeiterInnen als Mittel – MitarbeiterInnen als Zweck; Gleichbehandlung aller – Eingehen auf den Einzelfall; Distanz (Sachlichkeit) – Nähe (Emotionalität); Fremdbestimmung – Selbstbestimmung; Spezialisierung – Generalisierung; Gesamtverantwortung – Einzelverantwortung; Bewahrung – Veränderung; Konkurrenz – Kooperation; Aktivierung – Zurückhaltung; Innenorientierung – Aussenorientierung; Zielorientierung – Verfahrenorientierung; Belohnungsorientierung – Wertorientierung; Selbstorientierung – Gruppenorientierung.

- *Spannungsfelder* werden nach Grote (zitiert in Pfister, 2019, S. 285) definiert als „Situationen, die durch antagonistische Handlungsanforderungen charakterisiert sind“.
- *Paradoxa* werden von Smith und Lewis (2011, S. 382) wie folgt definiert: „We define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time.“ Zur Definition führen sie (ibid.) weiter aus: „This definition highlights two components of paradox: (1) underlying tensions—that is, elements that seem logical individually but inconsistent and even absurd when juxtaposed—and (2) responses that embrace tensions simultaneously“.

Dass die Abgrenzung zwischen Führungsdilemma und Rollenkonflikt allerdings nicht trennscharf ist, ist am Beispiel der Beschreibung von Floyd und Lane (2000, S. 154-155, 161-164) zum Prozess der Strategieentwicklung („strategic renewal“) ersichtlich. Wird der Umgang mit bzw. die strategisch-operative Lösung der Polaritäten *Bewahrung* und *Veränderung* in aller Regel zu den Führungsdilemmata gezählt, sind Rollenkonflikte während und innerhalb des Prozesses der Strategieentwicklung nicht nur möglich, sondern – gemäss den genannten Autoren – ein Nebeneffekt, der nicht vermieden, jedoch minimiert werden kann. Rollenkonflikte entstehen aufgrund der Unterschiedlichkeit der Erwartungen an die Führungskräfte während den verschiedenen Phasen des Strategieentwicklungsprozesses (mit den Teilprozessen Definierung, Einführung und Umsetzung der erforderlichen neuen organisationalen Kompetenzen aller Mitarbeitenden). Da jedem dieser Teilprozesse ein spezifisches und in sich kohärentes Bündel an Normen, Überzeugungen („beliefs“) und Prioritäten eigen ist, sind die Kompetenzanforderungen und die Erwartungen an die strategischen Rollen der ManagerInnen (je auf den Stufen Topmanagement, Mittelmanagement und operatives Kader) in jeder dieser Teilphasen ebenfalls spezifisch und damit verschieden. Da Strategieentwicklungsprozesse aus (Top) Management Sicht nicht sequentiell getrennt ablaufen, sondern integral zu denken und vorausschauend zu planen und zu steuern sind, entstehen strategische Rollenkonflikte entlang des Prozesses.

In diesem Zusammenhang ist auch kurz auf rollenimmanente Dilemmata und Konflikte von Führung im Ansatz der *organisationalen Ambidextrie* einzugehen. Vorerst ist festzustellen, dass es zu diesem Konzept zahlreiche Begriffserklärungen gibt, die mit unterschiedlichen Theorieansätzen (bspw. Organisationslehre, strategisches Management, Wissensmanagement, Management von Wandel, Innovationsmanagement) und Logiken von Einordnung und Kategorisierung arbeiten. In der Essenz befasst sich das Konzept mit der strategischen Frage, wie eine

Organisation *gleichzeitig und mit der richtigen Balance* Bestehendes optimiert („exploitation of old certainties“) und Innovation realisiert („exploration of new possibilities“) oder mit anderen Worten, wie sie parallel evolutionäre und revolutionäre Entwicklung steuert. Letztlich geht es dabei – vor dem Hintergrund endlicher Ressourcen – um organisationales Lernen zu nachhaltigen Entscheiden, wie widersprüchlich scheinende strategische Herausforderungen zu lösen und wie diesbezüglich Abwägungen und Kompromisse („trade-offs“) zu machen sind. Das Suchen nach der richtigen Balance ist dabei besonders schwierig, weil sich die Herausforderung gleichzeitig auf den Ebenen des sozialen Systems, der Organisation und der betroffenen Individuen stellt. Verbreitet ist in der Forschungsdiskussion das Verständnis, dass organisationale Ambidextrie neben dem strukturellen und dem kontextuellen auch einen Aspekt von *Führung* hat. Führungskräften stellt sich eine doppelte Herausforderung bzw. ein zweifaches Dilemma der Wahl, einerseits zwischen evolutionärem und revolutionärem Wandel, und in diesem Wandlungsprozess andererseits zwischen den Aktionsmodi Handeln nach Plan („planning and rationalization mode“) bzw. agil-flexibles Vorgehen („adaptation and learning mode“). Die Steuerung organisationaler Ambidextrie und der erfolgreiche Umgang mit den unvermeidbaren inhärenten Widersprüchlichkeiten von Erwartungshaltungen an ihre Rollenwahrnehmung fordert von den Führungskräften eine kollektiv geteilte Vision und eine individuelle Befähigung zum Umgang mit solchen Führungssituationen. Ein transformationaler Führungsansatz des Top Managements bzw. der Exekutivkraft kann besonders wichtig sein, die Fähigkeit zu effektiver organisationaler Ambidextrie auf allen Ebenen der Organisation zu verankern (March, 1991, S. 71-72; Sulphrey & Alkahtani, 2017, S. 335; Aubry & Lièvre, 2010, S. 32-35; Jansen et al., 2008, S. 999; Maksimov, 2016, S. 115. 117-118). Mit Blick auf die Forschungsfrage und die vorgehende Diskussion erscheint es vertretbar, die Frage der Führung zur Erreichung organisationaler Ambidextrie unter Führungsdilemmata zu subsumieren.

Mit Blick auf die Forschungsfrage genügt es, zum Verhältnis der genannten Dilemmata das Folgende festzuhalten.<sup>42</sup>

- Führungsdilemmata und Paradoxa beschreiben den Umgang mit widersprüchlichen *Handlungslogiken*.
- Rollenkonflikte beschreiben den Umgang mit widersprüchlichen *Verhaltenserwartungen*.

Management- und Führungslehre befassen sich mit Strategien zur Bewältigung von Rollenkonflikten weder häufig oder konsequent noch systematisch. Es finden sich auch nur wenige Verweise auf Autoren der soziologischen Rollentheorie, die sich mit Bewältigungsstrategien befassen. Beobachten lässt sich jedoch, dass – wie bei Autoren der soziologischen Rollentheorie – eine gewisse Vermischung von Vermeidungs- und Bewältigungsstrategien stattfindet.<sup>43</sup>

Zur *Vermeidung* von Rollenkonflikten bzw. zur optimalen Erfüllung aller Erwartungen aus Führungssicht bieten sich *Teamrollen-Modelle* an. Diesen liegt die Idee der Rollenspezialisierung zugrunde. Ein praktischer Ansatz besteht darin, dass die Rollen gemäss Verständigung der Gruppenmitglieder und unter Berücksichtigung ihrer individuellen Fähigkeiten und Präferenzen flexibel auf diese verteilt und zur gemeinsamen Leistung verbunden werden. Eine andere Möglichkeit ist die Teilung der Rollenausübung zwischen vorgesetzter und stellvertretender Person nach dem Konzept der *dualen Führung* (Wunderer, 1991, S. 375; Neuberger, 1995, S. 988-990; Wiswede, 1995, S. 837; Lippmann & Steiger, 2019, S. 90-91). Eine weitere, bereits

<sup>42</sup> Für weiterführende Beschreibungen kann auf Müller-Stewens und Fontin (1997, S. 40-43), Neuberger (1995, 534-540) und Blessin und Wick (2017, S. 459-467) verwiesen werden.

<sup>43</sup> S. oben 2.1.3

genannte Vermeidungsstrategie ist die (reflexive) *Rollendistanz*.<sup>44</sup> Grundsätzlich ist es eine zentrale Führungsaufgabe, zur optimalen Unterstützung des Rollenhandelns aller Mitarbeitenden und damit auch zur Vermeidung von Rollenkonflikten geeignete organisatorisch-strukturelle (Wissensmanagement, Personalentwicklung, Hilfsmittel) und kulturelle (Führungs-, Kommunikations-, Konfliktkultur der Organisation) Arbeits- und Handlungsbedingungen zu schaffen (Lippmann & Steiger, 2019, S. 81).

Explizit mit dem Umgang von *Rollenkonflikten* befasst sich Hofstetter (1988, S. 136-137). Für Rollenkonflikte im beruflichen Umfeld beschreibt er die folgenden Verhaltensstrategien:

- *Schaukelpolitik*: opportunistisches Taktieren, Erfüllen der Erwartungen einmal der einen und einmal der anderen Seite
- *Mañana-Taktik*: Herauszögern der konfligierenden Handlungserwartung bis sich diese von alleine erledigt
- *Verschleierungstaktik*: Tarnung des eigenen Verhaltens oder der eigenen Meinung
- *Weiterschieben des 'schwarzen Peters'*: Delegation des erwarteten Erfüllungshandelns
- *Sozialer Rückzug*: Reduktion der Häufigkeit der Interaktion mit dem bzw. den Rollensender(n)
- *Rhetorische Vermittlung*: Versuch, die Ziele der einen Bezugsgruppe der bzw. den anderen Bezugsgruppe(n) als in deren Eigeninteresse(n) liegend darzustellen.

Bezüglich Rollenkonflikten an der Schnittstelle zwischen beruflichem und privatem Umfeld verweist er auf bestehende gesellschaftliche Bewältigungsmechanismen. Dazu gehören die segmentale Natur vieler Rollen (d.h. die rollenhandelnde Person kann mehrere Rollen gleichzeitig wahrnehmen, bspw. berufliche Funktion und Ausübung von Hobbies), die traditionelle zeitliche Sequenzierung schwer vereinbarer Rollen (bspw. Lehrling – Meister) und die differenzierende Bewertung der Wichtigkeit verschiedener Rollen.

Deutlich mehr Aufmerksamkeit als die Bewältigung von Rollenkonflikten erfährt der Umgang mit Führungsdilemmata, wobei sich zuweilen vermuten lässt, dass die verschiedenen Handlungsstrategien ganz oder teilweise für beide Situationen Anwendung finden können.<sup>45</sup> Die Feststellung von Blessin und Wick (2017, S. 471), dass *zumindest rhetorisch* Führungsdilemmata „nicht erkannt, aktiv ‚übersehen‘, negiert, isoliert, verbannt oder auch relativiert, weiterentwickelt, angegangen, aufgelöst oder synergisch genutzt werden“, kann in diesem Sinne wohl auch für die Strategien zur Bewältigung von Rollenkonflikten gelten. Eine Übertragung ist wohl auch möglich hinsichtlich der Feststellung der gleichen Autoren (2017, S. 468), dass sich Führungskräfte kontroverse Situationen normalerweise nicht vergegenwärtigen und dadurch vermeiden, entscheid- und handlungsunfähig zu werden.

Vermehrt Aufmerksamkeit in der Führungsforschung und –literatur findet das emotionale Erleben von Führungskräften von Rollenkonflikten und deren Auswirkungen auf ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit und damit letztlich auf ihre Leistungsfähigkeit. In diesem Sinne ist die Auseinandersetzung mit Führungsrollen und mit Rollenkonflikten bei Führungskräften der Beginn der Relativierung oder sogar der Entkräftung des Mythos von der Rolle des *rationalen* Managers (Conrad, 1991, S. 422).

---

<sup>44</sup> S. oben 2.2.1.4

<sup>45</sup> Zum Umgang mit Führungsdilemmata s. stellvertretend für viele Blessin und Wick (2017, S. 469-471).

Zielkonflikte, Ambiguität hinsichtlich (Rollen-) Erwartungen und Rollenkonflikte sind wesentliche Stressoren bei Exekutivkräften (Lanz, oben cit. 1.1; Cooper et al., 1995, S. 1796-1797; Conrad, 1991, S. 425; Hofstetter, 1988, S. 43, 46). Empirisch belegt ist, dass Rollenambiguität und -konflikte – je nach individueller Disposition mehr oder weniger – pathogen wirken können. Zwar sind sie nicht direkt Ursachen pathologischer Entwicklungen. Sie fördern jedoch Verhaltensstrategien, die kurzfristig zwar Spannungen reduzieren, die Kernursachen aber nicht verändern und damit konfliktverlängernd und –vertiefend wirken können (Hofstetter, 1988, S. 136, 179-180). Persönliche Resilienz, Rollenambiguität und -konflikte auszuhalten, sei es in eigener Exposition oder in der Unterstützung und Vermittlung der Exposition anderer, wird auch als Ambiguitätstoleranz bezeichnet und als eine wesentliche Führungskompetenz erachtet (Conrad, 1991, S. 434).

#### b) *In der Führungspraxis*

Ob und gegebenenfalls in welcher Form AmtsdirektorInnen Rollenkonflikte erleben, ist Teil des formulierten Erkenntnisinteresses und der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit.<sup>46</sup> Der Auswertung der Primärdaten kann und soll nicht vorgegriffen werden. Im Sinne einer Arbeitshypothese antizipiert der Autor Rollenkonflikte insbesondere an folgenden Schnittstellen:

- *Verwaltungsrolle und politische Rolle*: Rollenkonflikte im Zusammenhang mit dem Verhältnis von Verwaltung und Politik und vor dem Hintergrund, dass ein Zusammenspiel von Politik und Verwaltung in erster Linie zwischen führenden Politikern, insbesondere Exekutivmitgliedern, und den *Verwaltungsspitzen* stattfindet (Schedler & Eichler, 2013, S. 375).
- *Rollen in Stammorganisation und Projektorganisation(en)*: Rollenkonflikte im Zusammenhang mit Managemententscheidungen von AmtsdirektorInnen *zugunsten der Organisationsform Projektorganisation* und mit ihren Gestaltungsentscheidungen *innerhalb* dieser Organisationsform.<sup>47</sup>
- *Rolle VertreterIn Arbeitgeberin Bundesverwaltung und Rolle AmtsdirektorIn mit Zuständigkeit für die betriebliche Planung und Steuerung*: Rollenkonflikte im Zusammenhang mit normativen und finanziellen Vorgaben des Bundes zum Personalmanagement und mit autonomen Entscheiden auf Stufe Verwaltungseinheit im Rahmen des Neuen Führungsmodells für die Bundesverwaltung (NFB) im Personalbereich.
- *Formelle und informelle Rollen*: Rollenkonflikte im Zusammenhang mit formellen und informellen Erwartungen bzw. Rollen.

Vorstellbar sind in den genannten Konstellationen alle Formen von Rollenkonflikten: *Intra-Sender-Konflikt, Inter-Sender-Konflikt, Inter-Rollen-Konflikt, Person-Rollen-Konflikt, Rollen-Ambiguität, Rollen-Überlastung*.

### 2.2.2 Die Perspektive der normativen Vorgaben

Normative Vorgaben der Bundesverwaltung bringen die mit der Stelle von AmtsdirektorInnen verbundenen *funktionalen Erwartungen* zum Ausdruck.

#### a) *Normative Vorgaben*

---

<sup>46</sup> S. oben 1.5

<sup>47</sup> S. dazu 2.2.3

Das *Organisationsrecht* der Bundesverwaltung formuliert *Handlungs- und Leistungserwartungen*. Zu erwähnen sind insbesondere die folgenden Erlasse.

- Die Organisation, Aufgaben, Funktionen und Ziele der Bundesämter (bzw. Verwaltungseinheiten) sind in den Organisationsverordnungen, die der Bundesrat gestützt auf Art. 43 Abs. 2 und 47 Abs. 2 RVOG sowie in Ausführung von Art. 28 RVOV für jedes Departement erlassen hat, festgelegt.<sup>48</sup> Auf der Grundlage der Organisationsverordnungen erlassen die Departemente und ihre Verwaltungseinheiten Geschäftsordnungen. Die Entscheid- und Unterschriftskompetenzen der AmtsdirektorInnen, inklusive in finanziellen, vertraglichen und beschaffungsrechtlichen Angelegenheiten, sind in den Geschäftsordnungen und gegebenenfalls in spezifischen Amtsweisungen geregelt.
- Die mit Stellen in der Bundesverwaltung verbundenen funktionalen (Leistungs-) Erwartungen werden typischerweise in Stellen-, Funktions- oder Aufgabenbeschreibungen sowie Funktionendiagrammen formuliert.<sup>49</sup> AmtsdirektorInnen verfügen systematisch über einen Stellenbeschrieb und einen darauf bezugnehmenden individuellen öffentlich-rechtlichen Arbeitsvertrag.
- Handlungserwartungen für Führungskräfte werden als Grundsätze der Verwaltungsführung in Art. 11 RVOV formuliert.
- AmtsdirektorInnen stellen effektive Interne Kontrollsysteme (IKS) sicher, die sich als Teil des Risikomanagements mit operativen finanziellen Risiken befassen. Kontrollpunkte können auch kritische Prozesse oder Prozessschritte, in die AmtsdirektorInnen qua Funktion involviert sind, beinhalten (Art. 39 FHG, Art. 36, 37, 37a, 37b, 38 und 39 FHV).
- AmtsdirektorInnen sind als VertreterInnen ihrer Ämter gegenüber der Eidgenössischen Finanzkontrolle direkt auskunfts- und rechenschaftspflichtig, Art. 10, Art. 12 Abs. 1, 3 und 4, Art. 15 Abs. 1 FKG. Dies gilt gegebenenfalls auch gegenüber departementsinternen Revisionsstellen.
- Amtsspezifische Erlasse bestimmen, ob AmtsdirektorInnen im Notfall-, Krisen-, Business Continuity und Qualitätsmanagement bestimmte Rollen wahrzunehmen haben.

Das *Personalrecht* der Bundesverwaltung formulieren *Verhaltenserwartungen*.

- Der *Verhaltenskodex Bundesverwaltung* (EPA, 2012) definiert die einschlägigen Grundsätze. Der Kodex und das Bundespersonalrecht behandeln explizit das Thema *Interessenkonflikte*. Zentral ist dabei die Offenlegungspflicht gegenüber den Vorgesetzten im Falle der Unvermeidbarkeit von Interessenkonflikten oder des Anscheins solcher Konflikte. Die entsprechenden Vorgaben betreffen insbesondere die Wahrung der Interessen des Arbeitgebers (Art. 20 BPG), die Nebenbeschäftigungen (Art. 23 BPG, Art. 91 BPV, Richtlinie des EPA zu Nebenbeschäftigungen und öffentlichen Ämtern gemäss Artikel 91 BPV [EPA, 2015]), und den Ausstand (Art. 94a BPV). Den entsprechenden Verhaltenserwartungen kommt im Falle von AmtsdirektorInnen besonderes Gewicht zu, einerseits aufgrund ihrer besonderen arbeitsrechtlichen Treuepflicht, andererseits aufgrund ihrer doppelten Stellung als selbst betroffene AdressatInnen und als DurchsetzerInnen.
- Weder stipuliert die Arbeitgeberin Bundesverwaltung für AmtsdirektorInnen eine formale Verpflichtung noch formuliert sie explizit Erwartungen bezüglich deren Teil-

---

<sup>48</sup> S. Rechtsquellenverzeichnis

<sup>49</sup> S. oben 2.2

nahme an funktionspezifischen Aus- und Weiterbildungsangeboten des Ausbildungszentrums der Bundesverwaltung oder externer Bildungsinstitutionen.<sup>50</sup> Hingegen steht auch AmtsdirektorInnen das Angebot der Unterstützung von Aus- und Weiterbildung durch die Arbeitgeberin im Rahmen der geltenden Richtlinien offen.

Das *Informatikrecht* der Bundesverwaltung befasst sich explizit mit dem Verhältnis zwischen der Rolle ProjektauftraggeberIn (PAG) in IKT-Projekten der Bundesverwaltung und der Linien-Zuständigkeit und -verantwortlichkeit der AmtsdirektorInnen (bzw. LeiterInnen von Verwaltungseinheiten).

- Die gestützt auf Art. 14 BinfV erlassene *Weisung des Bundesrates zu den IKT-Projekten in der Bundesverwaltung und zum IKT-Portfolio des Bundes vom 16. März 2018* sieht vor, dass der bzw. die PAG sowie dessen bzw. deren übergeordnete Linienorganisation die Gesamtverantwortung für das Projekt tragen (Ziff. 2.1, Abs. 2). Nur ein Mitglied der Geschäftsleitung oder des erweiterten Führungskaders der zuständigen Verwaltungseinheit kann PAG eines IKT-Grossprojekts (d.h. Gesamtkosten mehr als 5 Millionen Franken) sein. Wenn die Rolle PAG durch AmtsdirektorInnen oder LeiterInnen übernommen wird, kann das zuständige Departement als übergeordnete Linienorganisation seine Rolle als Eskalationsinstanz an sein Generalsekretariat delegieren (Ziff. 3.1, Abs. 1). Der bzw. die PAG sorgt dafür, dass die Verantwortlichkeiten und Aufgaben zwischen LeistungsbezügerInnen, internen LeistungserbringerInnen und gegebenenfalls externen LieferantInnen ausreichend klar geregelt und dokumentiert sind (Ziff. 3.1, Abs. 2). Die genannten Erlasse regeln auch explizit das IKT-Projekt Controlling.

In diesem Zusammenhang ist die Erwartungshaltung des *Parlaments* zu erwähnen, wie sie im Bericht der Finanz- und Geschäftsprüfungskommissionen der Eidgenössischen Räte vom 21. November 2014 zum Informatikprojekt INSIEME der Eidgenössischen Steuerverwaltung zum Ausdruck kommt.<sup>51</sup> Empfehlung 5 der Kommissionen betreffend Trennung von Stamm- und Projektorganisation lautet wie folgt: „Die FK und GPK fordern den Bundesrat auf, darauf hinzuwirken, dass bei der Führung und Aufsicht von Projekten in der Bundesverwaltung eine Trennung zwischen Stamm- und Projektorganisation erfolgt. Die FK und GPK empfehlen dem Bundesrat insbesondere, Amtsdirektorinnen bzw. Amtsdirektoren nicht als Auftraggeberinnen bzw. Auftraggeber (gemäss HERMES) von Projekten oder Programmen einzusetzen“ (FK & GPK, 2014, S. 6500).

Die Erwartungshaltung des Parlaments (deren Anwendungsbreite und –tiefe sich allerdings nicht eindeutig erschliesst) und die Vorgaben des Bundesrates zur (Nicht-) Vereinbarkeit der Funktion AmtsdirektorIn und PAG sind offensichtlich nicht deckungsgleich.

#### b) *Rollenkonflikte*

Ob und gegebenenfalls in welcher Form AmtsdirektorInnen *Rollenkonflikte* erleben, ist Teil des formulierten Erkenntnisinteresses und der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit.<sup>52</sup> Der Auswertung der Primärdaten kann und soll nicht vorgegriffen werden.

Im Sinne einer Arbeitshypothese geht der Autor davon aus, dass die *Handlungswahlen* von AmtsdirektorInnen in ihrer gegebenen Sozietät (Topkader der öffentlichen Verwaltung) *ganz*

<sup>50</sup> Das Angebot spezifischer Kurse und Anlässe für Topkader, inkl. Amtsleitungen, ist im jährlichen Kursprogramm des Ausbildungszentrums der Bundesverwaltung ersichtlich.

<sup>51</sup> Oben cit. in 1.1

<sup>52</sup> S. oben 1.5

*grundsätzlich* primär über den Antrieb zur *Normkonformität* bestimmt werden.<sup>53</sup> Er antizipiert daher grundsätzlich kein Auftreten von Rollenkonflikten, mit Ausnahme zur speziellen Frage der Vereinbarkeit der Funktion AmtsdirektorIn und ProjektauftraggeberIn.<sup>54</sup>

### 2.2.3 Die Perspektive des Projektmanagements

Mit Blick auf die Forschungsfrage interessieren Projektorganisationen hinsichtlich Rollenkonflikten von AmtsdirektorInnen im Zusammenhang mit ihren Managemententscheiden *zugunsten dieser* Organisationsform (s. nachfolgend 2.2.3.1) und mit ihren Gestaltungsentscheiden *innerhalb* dieser Organisationsform (s. nachfolgend 2.2.3.2), insbesondere zur projektspezifischen Aufbau- und Ablauforganisation.

#### 2.2.3.1 Organisationstätigkeit von AmtsdirektorInnen und Rollenkonflikte

##### a) AmtsdirektorInnen als OrganisatorInnen

In der funktionalistischen Sichtweise des Managements werden Organisationsaufgaben als sachbezogene Managementfunktion verstanden (Staehe, 1991, S. 13).<sup>55</sup> Zu den organisatorischen Gestaltungsfeldern gehört inter alia die Organisationsform, d.h. der Entscheid über die anforderungsgerechte innerbetriebliche Strukturlösung (Thom & Ritz, 2017, S. 215-216). *OrganisatorIn* ist mithin eine von AmtsdirektorInnen wahrzunehmende Managementrolle, die ein Potential an rollenimmanenten Konflikten aufweist (Frese & Gebhardt, 1991, S. 153).

In einer institutionalen Betrachtungsweise steht für AmtsdirektorInnen die Frage im Vordergrund, für welche Vorhaben Projektorganisationen eine geeignete Organisationsform darstellen und wie deren Einordnung in die Stammorganisation erfolgt (Projektentwicklung innerhalb bestehender Linien-, Stabs- oder Matrixorganisationen oder reine Projektorganisation) (Ritz & Waldner, 2016, S. 763, 767-773). Diese Betrachtungsweise des Projektmanagements, das die Entscheidungsaufgabe der AmtsdirektorInnen betreffend Organisationsstrukturen und Projektentwicklung sowie die dazugehörigen Prozesse als Betrachtungsgegenstand ins Zentrum stellt, ist innerhalb der Management-Ansätze dem sogenannten Entscheidungsansatz zuzuordnen (Patzak & Rattay, 2018, S. 41). Orientierungspunkt für den Entscheid der AmtsdirektorInnen zur Strukturlösung ist, dass Projektorganisationen typischerweise eingesetzt werden zur Bewältigung ausserordentlicher Vorhaben mit charakteristischen Merkmalen wie zeitliche Befristung, spezifische Zielvorgaben, Neuigkeitsgrad der Aufgaben, Komplexität des Vorhabens (insbesondere mit Blick auf die Interdisziplinarität), erhöhte Unsicherheit bzw. mehr Risiko und eventuell zeitliche Dringlichkeit (Ritz & Waldner, 2016, S. 762; Blessin & Wick, 2017, S. 351, mit Verweis auf die Definition von Projekt gemäss DIN; Patzak & Rattay, 2018, S. 21-22). Zur Beurteilung, ob ein Vorhaben Projektwürdigkeit erreicht, werden in der Praxis Entscheidungshilfen in Form von Bewertungsschemas eingesetzt (Kuster et al., 2018, S. 8; Patzak & Rattay, 2018, S. 89-90).

Bezüglich Herausforderungen im Zusammenhang mit Managemententscheiden zu innerbetrieblichen Strukturlösungen kommt Hagen (2009, S. 174) in seiner Untersuchung zum Projektmanagement als Organisationsansatz in der öffentlichen Verwaltung zur Erkenntnis, es könne

---

<sup>53</sup> S. oben 2.1.5

<sup>54</sup> S. oben 2.2.2 a) und unten 2.2.3.2 b)

<sup>55</sup> S. oben 2.2.1.2

organisationstheoretisch fundiert plausibel nachgewiesen werden, dass die Organisationsprofile in öffentlichen Verwaltungen jenen von projektorientierten Organisationen häufig diametral gegenüber stehen. Dadurch entstehen in öffentlichen Verwaltungen durch den Einsatz von Projektmanagement fast zwangsläufig Spannungsfelder, Widersprüche und Zielkonflikte, die nachhaltig erfolgreiches Projektmanagement erheblich erschweren oder gar unmöglich machen.

Hagen zieht diese Erkenntnis aus seiner Auseinandersetzung mit Weber's Bürokratieansatz und mit der Einführung des Projektmanagements als Mittel der Verwaltungsreform (New Public Management) im österreichischen Bundesland Vorarlberg. Die Verhältnisse in der Schweiz waren nicht Betrachtungsgegenstand seiner Studie. Deutschland, Österreich und die Schweiz werden jedoch zur gleichen Gruppe in der internationalen Reformentwicklung der Verwaltungsmodernisierung gezählt (Thom & Ritz, 2017, S. 14). Daher sind die von Hagen (2009, S. 254-257, 265) formulierten Hypothesen und Handlungsempfehlungen zur Frage, wie die personellen, strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen in einer öffentlichen Verwaltung gestaltet sein müssen, damit Projektmanagement effizient und effektiv eingesetzt werden kann, auch für die vorliegende Arbeit von Interesse. Aus ihnen lassen sich für AmtsdirektorInnen bezüglich Organisation und Struktur folgende Aufgaben bzw. Handlungsanleitungen ableiten: sie haben in den Organisationsstrukturen neben den klassischen vertikal-funktionalen auch horizontal-übergreifende Führungsfunktionen zu schaffen; sie müssen sich vermehrt als MachtpromotorInnen in den von ihnen initiierten Projekten einsetzen;<sup>56</sup> sie müssen Projektaufträge klar und verbindlich erteilen, um den erforderlichen stabilen Rahmen für Projektorganisationen und deren RollenträgerInnen zu schaffen; sie sollen bei grösseren Verwaltungseinheiten die Einführung eines Projektportfolio-Managements prüfen.

Hagen's relativ pessimistischer Einschätzung zu nachhaltig erfolgreichem Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung aus dem Jahr 2009 sind immerhin die seitherigen Entwicklungen entgegenzuhalten. Boller (2015, S. 18) beobachtet denn auch, dass die Bearbeitung bestimmter Aufgabenstellungen durch Projektorganisationen sowohl in der Privatindustrie wie der öffentlichen Verwaltung „zunehmend zur gängigen Praxis“ wird. Tatsache bleibt jedoch einerseits, dass die zahlreichen Praxisleitfaden zu Projektmanagement, die heute für öffentliche Verwaltungen auf verschiedenen Stufen existieren, schwergewichtig auf den IT Bereich oder andere spezifische Bereiche fokussieren (siehe bspw. Deutsche Bundesregierung, 2012, Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung;<sup>57</sup> als Gegenbeispiel siehe Personalamt des Kantons Bern, 2016, Leitfaden Change- und Projektmanagement). Andererseits nehmen solche Praxishandbücher inhaltlich bestenfalls am Rande eine institutionale Betrachtungsweise ein und fokussieren in aller Regel hauptsächlich auf die funktionalen (Planung, Steuerung und Kontrolle der einzelnen Projektschritte) und instrumentalen (Techniken zur Zielformulierung, Bewertung und Entscheidung) Dimensionen des Projektmanagements (Ritz & Waldner, 2016, S. 763-767, 773-787). Entsprechend wenig Aufmerksamkeit – wenn überhaupt – wird dabei der Frage der Konstellation oberste Führungskräfte als OrganisatorInnen und damit verbundenen Rollenkonflikten gewidmet.

Herausforderungen stellen sich AmtsdirektorInnen auch dann, wenn sie im Management von Change Prozessen zum Instrument der Projektorganisationen greifen. Hauschildt (1999, S. 238) behauptet sogar, dass alle Innovationen Projekte sind (wobei der Umkehrschluss nicht zutrifft). Projektmanagement wird innerhalb der Ansätze des Managements des Wandels als kontextorientierter Ansatz verortet. Betrachtungsgegenstand sind dabei das Entscheid Verhalten der

<sup>56</sup> Siehe dazu auch nachfolgend 2.2.4

<sup>57</sup> Für die Schweizer Bundesverwaltung siehe unten 2.2.3.2

AmtsleiterInnen zu Umsetzungsart und –weise des Wandels und zur erforderlichen Infrastruktur zur Erreichung der Veränderungsziele (Thom & Ritz, 2017, S. 94). In diesem Ansatz kommt Führungskräften die Stellung als Schlüsselakteure zu, sowohl in ihrer Mitarbeit in zeitlich begrenzten Change Projekten wie auch in ihrer dauernden Aufgabe der Bewältigung der Polaritäten von Stabilisierung *und* Veränderung (Blessin & Wick, 2017, S. 391, 463).<sup>58</sup>

#### b) Rollenkonflikte

Im Sinne einer Arbeitshypothese antizipiert der Autor folgende Formen von Rollenkonflikten.

Verschiedene Bezugsgruppen (bspw. Mitarbeitende in der Stammorganisation, Mitarbeitende in der Projektorganisation, Kader der Stammorganisation mit vertikal-funktionaler Führungsfunktion, Führungskräfte in der Projektorganisation mit horizontal-übergreifender Führungsfunktion, Departementsleitung, Eidg. Personalamt, Eidg. Finanzverwaltung, Personalkommissionen und –verbände, dienstleistungserbringende und –beziehende EinwohnerInnen und Drittorganisationen) richten Erwartungen an die OrganisatorInnenrolle und an die Organisationsfähigkeit von AmtsdirektorInnen, inklusive betreffend das Einsetzen von Projektorganisationen. Die spezifischen Erwartungshaltungen sind typischerweise nicht deckungsgleich und können mit ihrer Widersprüchlichkeit seitens AmtsdirektorInnen Rollenkonflikte in Form von **Inter-Sender-Konflikten** verursachen (Frese & Gebhardt, 1991, S. 153).

Konfligierende Erwartungen beziehungsweise Forderungen zum Gestaltungsfeld Organisationsform von ein und demselben Rollensender können seitens AmtsdirektorInnen Rollenkonflikte in Form von **Intra-Sender-Konflikten** verursachen (Staehe, 1991, S. 19). Beispiele:

- *im Verhältnis zur Departementsleitung*: widersprüchliche oder über die Zeit ändernde Erwartungen, ob ein bestimmtes strategisch-politisches Vorhaben der Verwaltungseinheit als Projekt zu führen und gegebenenfalls entsprechend explizit im VA/IAFP auszuweisen sei.
- *im Verhältnis zur Geschäftsleitung des Amtes*: widersprüchliche oder über die Zeit ändernde Erwartungen der Geschäftsleitung zur Frage, ob einem bestimmten Vorhaben Projektwürdigkeit zu attestieren sei, wie das Verhältnis der Projektorganisation zur Stammorganisation zu gestalten sei, wie der Projektauftrag zu lauten habe.

Mit dem Entscheid seitens AmtsdirektorIn in der Rolle OrganisatorIn zugunsten der Organisationsform der Projektorganisation und insbesondere der reinen Projektorganisation erfolgt aufgrund betrieblicher Interdependenzen gleichzeitig ein solcher hinsichtlich der Ressourcenzuteilung. Der Entscheid ist aus Organisations- und Ressourcenallokationssicht noch gewichtiger, wenn in projektorientierten Organisationen ein Projektportfolio-Management, idealerweise mit Projektportfolio Group, ständigem Project Management Office und einem projektorientierten Human Resource Management-System, eingeführt wird (Kuster et al., 2019, S. 239, 247-248; Huemann, 2013, S. 50-56). RessourcenzuteilerIn sind AmtsdirektorInnen gleichzeitig auch in den Rollen *ArbeitgeberIn* und *PlanerIn*. Die an diese verschiedenen Positionen gerichteten Erwartungen können – insbesondere aufgrund des Erfordernisses der gemeinsamen Nutzung knapper Ressourcen (Kapital, Personal, Sachmittel, Information) – divergieren. Die spezifischen Erwartungshaltungen implizieren in ihrer Widersprüchlichkeit Rollenkonflikte in Form von **Inter-Rollen-Konflikten** (Gerum, 1991, S. 42; Gaitanides, 1991, S. 125, 130; Frese & Gebhardt, 1991, S. 151, 153).

<sup>58</sup> S. auch oben 2.2.1.5 zur Unterscheidung Rollenkonflikte, Führungsdilemmata und Spannungsfelder.

Übergeordnete Vorgaben und Erwartungen zu Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, beispielsweise zu dessen Anwendung oder Professionalisierung gemäss den Handlungsempfehlungen von Hagen (2009, S. 264), beeinflussen das Handeln von ManagerInnen. Unvollständigkeit oder Mehrdeutigkeit von diesbezüglichen Verhaltenserwartungen, beispielsweise der Bundesverwaltung oder der Departementsleitung gegenüber AmtsdirektorInnen in deren Rolle als OrganisatorInnen, kann sich als **Rollen-Ambiguität** manifestieren. AmtsdirektorInnen sind dann gezwungen, eine eigene, potentiell konfliktträchtige Auslegung vorzunehmen. Im Weiteren schränken solche Vorgaben und Erwartungen typischerweise die Entscheid Autonomie der AmtsdirektorInnen in ihrer Rolle als OrganisatorInnen ein. Der vorweggenommene zentralisierte Entscheid zugunsten der Projektorganisation kann dann auf Stufe Verwaltungseinheit seitens OrganisatorIn zu **Person-Rollen-Konflikten** führen. Er kann beispielsweise mit deren individuellem Verständnis zur eigenen (institutionsorientierten) Rolle im kulturellen Wandel in Widerspruch stehen, je nachdem, ob sich AmtsdirektorInnen als „PuristInnen“ oder als „PragmatikerInnen“ verstehen bzw. ob sie Organisationskultur als Metapher oder als Variable begreifen (Krell, 1991, S. 65; Thom & Ritz, 2017, S. 79). Er kann auch deren individuellem Verständnis zur eigenen (personenorientierten) Managementrolle als AlleinentscheiderIn, MikropolitikerIn oder ArbeitgeberIn widersprechen. Im ersteren Fall gründet der Rollenkonflikt im Wegfall der Wahlzuständigkeit zu Handlungsalternativen (Osterloh, 1991, S. 245). Im zweiten Fall kann das Agieren in und durch informelle Netzwerke in der einen oder anderen Organisationsform (Stammorganisation, Projektorganisation) einfacher bzw. schwieriger sein und die Vorgabe zugunsten der Projektorganisation diesbezüglich als Einschränkung empfunden werden (Bosetzky, 1991, S. 287). Schliesslich können Projektorganisationen und die oft damit verbundenen Begleiterscheinungen wie befristete Arbeitsverträge, temporärer Beizug externer BeraterInnen und FachexpertInnen sowie virtuelle Führung von Teammitgliedern mit dem eigenen Verständnis der AmtsdirektorInnen bzw. OrganisatorInnen hinsichtlich Anforderungen und Fürsorgepflicht als ArbeitgeberIn kollidieren (Gerum, 1991, S. 41-43).

Zu Bewältigungsstrategien von Konflikten im Zusammenhang mit Mehrfachrollen Exekutivkraft *und* ProjektauftraggeberIn findet sich nichts Spezifisches in der Projekt Management Literatur.<sup>59</sup> Hingewiesen wird teilweise auf die Möglichkeit, dass ProjektauftraggeberInnen zu ihrer – vor allem projektoperativen – Entlastung ein *Projektportfolio-Management* aufbauen. Da sich jedoch auch das Projektportfolio-Management des Rollen Konzepts bedient und AmtsdirektorInnen funktionsbedingt Rollen im Projektportfolio-Führungskreis zu übernehmen hätten bzw. haben, ist auf strategischer Ebene keine Entlastung aus diesem Ansatz zu erwarten. Zudem entstehen neue Potentiale für Rollenkonflikte (Patzak & Rattay, 2018, S. 492-493, 495-500; Kühn, 2011, S. 65, 70).

### 2.2.3.2 Entscheide von AmtsdirektorInnen zur Projektorganisation und -abwicklung und Rollenkonflikte

#### a) Ausgestaltung der Projektorganisation und -abwicklung

Projekte sind eigenständige soziale Systeme und verlangen für ihre Abwicklung eine eigene Projektorganisation (Patzak & Rattay, 2018, S. 22; Kuster et al., 2019, S. 3). Für die Realisierung des Projektauftrages ist die Schaffung geeigneter Strukturen (Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Kommunikations-, Informations- und Entscheidstrukturen) zur Aufgabenerledigung erfolgskritisch.

<sup>59</sup> Allgemein wird zur Konfliktbearbeitung auf bekannte Verhaltensgrundmuster verwiesen, teilweise auf das Harvard-Konzept in der Konfliktbewältigung (Patzak & Rattay, 2018, S. 465-466; Kuster et al., 2019, S. 455-463, 466-467).

Das Projektmanagement befasst sich in einer funktionalen Betrachtungsweise mit den projektspezifischen Abwicklungsfragen zu Planung, Steuerung und Kontrolle (Ritz & Waldner, 2016, S. 763). Strategische Steuerung und operative Führung erfolgen in der Projektorganisation auf verschiedenen hierarchischen Ebenen. Unabhängig vom Vorgehensmodell (klassisch, agil, hybrid, weitere) werden in der Projektorganisation Positionen und Funktionen sowie Gremien mit definierten AKV festgelegt, wobei letztere modellspezifisch verschieden sein können (Patzak & Rattay, 2018, S. 140-141; Ritz & Waldner, 2016, S. 767-773). Die marktgängigen Zertifizierungssysteme (IPMA, PMI, PRINCE2, HERMES, Scrum Alliance, einzelne DIN und ISO Normen)<sup>60</sup> bestimmen die für die verschiedenen Positionen und Funktionen erforderlichen (vorhandenen oder angewandten) Kompetenzen und Fähigkeiten (Kuster et al., 2019, S. 51-58).

Zur Beschreibung der mit den verschiedenen Positionen und Funktionen verbundenen personenunabhängigen Erwartungen bedient sich das Projektmanagement des Rollenkonzepts. Der Fokus der Rollentheorie auf den Prozess der Funktionserfüllung durch ihre Beschreibung der entsprechenden (*Verhaltens-*) Erwartungen ergänzt die rein funktionelle Darstellung der Projektorganisation.<sup>61</sup> Zur gegenseitigen Rollen- und Erwartungsklä rung der Beteiligten kann eine Kraftfeldanalyse als Ausgangspunkt eines projektbegleitenden Kräftefeldmanagements hilfreich sein (Neumann, 2019, S. 745-746). Jede in der Projektorganisation erforderliche formale Rolle wird einer Hierarchieebene zugewiesen und deren Besetzung wird festgelegt. Zwingend zu besetzende formale Rollen sind AuftraggeberIn, ProjektleiterIn, ProjektmitarbeiterIn/FachspezialistIn, wobei auch andere Rollen bedeutsam sind. Jede Rolle ist mit einer Rollenbeschreibung versehen. Neben den formalen Rollen können auch *informelle* Rollen, die durch spezifische Eigenheiten und Verhaltensweisen der rollenhandelnden Person (mit-) geprägt und gestaltet werden, entscheidend für den Projekterfolg sein (EFD & ISB, 2016, S. 33-35; Patzak & Rattay, 2018, S. 142-143; Ritz & Waldner, 2016, S. 783-784).<sup>62</sup>

Zwar ist weitgehend anerkannt, dass die *Führungsanforderungen* in Projektorganisationen gegenüber Linienfunktionen in Stammfunktionen Besonderheiten aufweisen, insbesondere bezüglich der Rolle der Projektleitung. Die Diskussion zu einem spezifischen Führungsansatz findet jedoch noch nicht breit statt (Blessin & Wick, 2017, S. 351-352; Hauschildt, 1999, S. 235).

Rollen in Projektorganisationen können teilbar (d.h. von mehreren Personen eingenommen) oder kombinierbar (d.h. eine Person nimmt gleichzeitig mehrere Rollen ein) sein. Mehrfachrollen bringen zwar Vorteile mit sich, können aber auch Probleme verursachen und bergen Potential für Rollenkonflikte (EFD & ISB, 2016, S. 36; Patzak & Rattay, 2018, S. 143).<sup>63</sup>

Für alle Projekte der Schweizer Bundesverwaltung ist seit 1975 die Projektmanagementmethode HERMES (Akronym für **H**andbuch der **E**lektronischen **R**echenzentren des Bundes, eine **M**ethode zur **E**ntwicklung von **S**ystemen) zu verwenden, seit April 2013 in der Version HERMES 5. In einer Grundkonfiguration werden für die Hierarchieebenen Steuerung, Führung und Ausführung total 17 Rollen definiert. Jede Rolle ist einem oder mehreren Projektpartnern (AnwenderIn, ErstellerIn, BetreiberIn) und spezifischen Aufgaben und Ergebnissen zugeordnet. Für die Ebene Steuerung sind drei Rollen definiert (AuftraggeberIn, Projektausschussmitglied, Qualitäts- und RisikomanagerIn), für die Ebene Führung vier Rollen (ProjektleiterIn,

---

<sup>60</sup> S. Abkürzungsverzeichnis

<sup>61</sup> S. oben 2.2

<sup>62</sup> Bezüglich informellen Rollen s. unten 2.2.4, Perspektive des Promotorenmodells

<sup>63</sup> S. nachfolgend b) *Rollenkonflikte*.

TeilprojektleiterIn, Projektunterstützung, Fachausschussmitglied) und für die Ebene Ausführung/FachspezialistInnen zehn Rollen (AnwendervertreterIn, Anwendungsverantwortliche/r, Betriebsverantwortliche/r, Business Analyst, EntwicklerIn, Geschäftsprozessverantwortliche/r, IT-ArchitektIn; ISDS-Verantwortliche/r, Testverantwortliche/r, TesterIn). Projektspezifisch können weitere Rollen dazukommen (bspw. Ausbildungsverantwortliche/r, SuperuserIn, weitere) (EFD & ISB, 2016, S. 35).

Mit Blick auf die Forschungsfrage interessiert vorliegend die Hierarchieebene der Steuerung und die Rolle *ProjektauftraggeberIn* (PAG).

Die Steuerung des nach HERMES 5 geführten Projekts erfolgt gesamthaft und organisationsübergreifend (bspw. an der Schnittstelle zur Stammorganisation) und hat sicherzustellen, dass die Projektziele erreicht werden (EFD & ISB, 2016, S. 35).

HERMES 5 (EFD & ISB, 2016, S. 37) gibt folgende Hinweise zur Besetzung der Rolle AuftraggeberIn:

#### **„Auftraggeber**

- Der Auftraggeber muss beim Anwender angesiedelt sein
- Der Auftraggeber muss das Projekt in der Führung der Stammorganisation und den Controlling- und Vorgabestellen vertreten und in der Stammorganisation hierarchisch entsprechend hoch angesiedelt sein
- Der Auftraggeber stellt sicher, dass die für den Projekterfolg massgebenden Stakeholder im Projekt vertreten sind
- Die Rollen Auftraggeber und Projektleiter dürfen nicht durch dieselbe Person besetzt werden

#### **Projektausschuss**

- Der Auftraggeber bestimmt die Mitglieder des Projektausschusses
- Für den Projekterfolg relevante Organisationen sind im Projektausschuss vertreten
- Der Auftraggeber legt das Stimmrecht der Projektausschussmitglieder fest

#### **Qualitäts- und Risikomanager**

- Abhängig von der Projektgrösse und den Risiken beauftragt der Auftraggeber eine Stelle mit dem Qualitäts- und Risikomanagement. Sie rapportiert direkt an den Auftraggeber
- Die unabhängige Organisation, welche den Qualitäts- und Risikomanager stellt, übernimmt keine weiteren Rollen im Projekt und muss die Unabhängigkeit des Mandats sicherstellen“.

Der Inhalt der Rolle AuftraggeberIn ist gemäss HERMES 5 (EFD & ISB, 2016, S. 43) wie folgt:

„Der Auftraggeber ist verantwortlich für die Ergebnisse des Projekts und die Erreichung der Ziele innerhalb des gesetzten Kosten- und Terminrahmens. Der Auftraggeber ist immer eine einzelne natürliche Person aus der Stammorganisation.

#### **Verantwortung**

- Initiieren und Steuern des Vorhabens
- Gesamtverantwortung für das Vorhaben und das Erreichen der Ziele

- Abstimmung der Projektziele mit den übergeordneten Strategien, Vorgaben und Zielen der Stammorganisation
- Bereitstellen der Ressourcen und Sicherstellen des wirtschaftlichen Einsatzes (finanziell, personell, Infrastruktur)
- Rechtzeitige Entscheidungen über Anträge und Massnahmen
- Bestimmen der Mitglieder und Führen des Projektausschusses
- Bestimmen des Projektleiters
- Ausreichende Mitwirkung des Fachbereichs sicherstellen

#### Kompetenzen

- Entscheidungskompetenz im Rahmen der Kompetenzordnung durch die Stammorganisation
- Zuteilung finanzieller Mittel, personeller Ressourcen und der Infrastruktur zum Projekt Eskalation zur Stammorganisation

#### Fähigkeiten

- Geschäftsverständnis und Kenntnisse im Fachbereich
- Kenntnisse der Vorgaben der Stammorganisation an das Projekt und den Betrieb (z. B. für Beschaffungen, Finanzierung, Controlling, Sicherheit)
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Sicherstellung des effizienten und effektiven Einsatzes der finanziellen und personellen Ressourcen
- Vertiefte Kenntnisse der Projektinitialisierung und Projektsteuerung
- Kenntnisse von HERMES, nachgewiesen durch einen Kursbesuch
- Kommunikationsfähigkeit, um das Projekt gegen innen und aussen zu vertreten, die Stakeholder zu managen und Konflikte zu lösen
- Entscheidungsfreudigkeit und Durchsetzungsvermögen“.

#### b) Rollenkonflikte

Projektorganisationen sind, ausser wenn sie als reine Projektorganisationen geführt, aber insbesondere wenn die klassische Vorgehensweise gewählt wird, *besonders* anfällig für Rollenkonflikte (Kuster et al. S. 436-437, 466-467). Mit Blick auf die Forschungsfrage interessieren vorliegend (nur) Rollenkonflikte betreffend AmtsdirektorInnen und PAG.

Im Sinne einer Arbeitshypothese antizipiert der Autor folgende Formen von Rollenkonflikten.

Konfligierende Erwartungen beziehungsweise Anforderungen von ein und demselben Rollensender zur Rollenübernahme von AmtsdirektorInnen können bei letzteren Rollenkonflikte in Form von ***Intra-Sender-Konflikten*** verursachen. Beispiele:

- *im Verhältnis zur Arbeitgeberin bzw. Departementsleitung:*
  - widersprüchliche Vorgaben zur Vereinbarkeit der Rolle LeiterIn der Stammorganisation (Funktion AmtsdirektorIn) und der Rolle ProjektauftraggeberIn<sup>64</sup>
  - widersprüchliches Verhalten durch explizites Vorgeben formaler Fähigkeitsanforderungen für die Ausübung der Rolle ProjektauftraggeberIn (namentlich Nachweis des Kursbesuchs „HERMES für Auftraggeber“, s. EFD & ISB, 2016, S. 43) und

---

<sup>64</sup> S. oben 2.2.2

gleichzeitiges *de facto* Akzeptieren der tatsächlichen Rollenausübung trotz fehlendem Nachweis

- *im Verhältnis zur Projektleitung*: nicht übereinstimmende Erwartungen zur Wahrnehmung der Rollen ProjektauftraggeberIn bzw. ProjektleiterIn, bspw. hinsichtlich Auftragsklarheit, Ausführungsautonomie, Führungsrhythmus und –instrumente, Informationsfluss, etc.
- *im Verhältnis zum Projektausschuss*: nicht übereinstimmende Erwartungen zur Wahrnehmung der Rolle ProjektauftraggeberIn bzw. Projektausschuss, bspw. hinsichtlich Zusammensetzung, Führungsrhythmus und –instrumente, Informationsfluss, Konsultationsverhalten, Entscheidzuständigkeit und –autonomie, etc. (Patzak & Rattay, 2018, S. 151).

Wenn AmtsdirektorInnen in ihrer Entscheidungsfindung zu projektspezifischen Aufbau- und Ablauforganisationen nur unzureichende, unklare oder mehrdeutige Informationen zur Aufgabenstellung durch die Departementsleitung und zu deren Erwartungen und Vorgaben zur Organisationsgestaltung erhalten, können Rollenkonflikte in Form von **Rollen-Ambiguität** resultieren (Stahle, 1991, S. 19). Beispiele:

- mangelnde Klärung durch die Departementsleitung der Abgrenzung zwischen departementalen und amtseigenen Projekten (bspw. bei IKT-Grossprojekten der Bundesverwaltung, die auf Amtsstufe trotz externer Abhängigkeiten eigenverantwortlich umzusetzen sind)
- mangelnde Informationen seitens Departementsleitung, wie die Schnittstelle von departementalen Projekten mit amtseigenen (Ausführungs-) Projekte zu bewirtschaften ist (bspw. hinsichtlich Risikomanagement, Projektcontrolling und Management von Informationssicherheit und Datenschutz, die alle gleichzeitig integral und amtsspezifisch erfolgen müssen).

Verschiedene Bezugsgruppen richten Erwartungen an die Organisatorenrolle und an die Organisationstätigkeit von AmtsdirektorInnen hinsichtlich der Gestaltung der projektspezifischen Aufbau- und Ablauforganisation. Die spezifischen Erwartungshaltungen sind typischerweise nicht deckungsgleich und können mit ihrer Widersprüchlichkeit seitens AmtsdirektorInnen Rollenkonflikte in Form von **Inter-Sender-Konflikten** verursachen (Frese & Gebhardt, 1991, S. 153). Beispiele:

- Die verschiedenen Bezugsgruppen (bspw. bezeichnete oder potentielle TrägerInnen formaler Rollen in der Projektorganisation, tatsächliche oder vermeintliche informelle RollenträgerInnen in der Projektorganisation, RollenträgerInnen in der Stammorganisation wie Mitglieder der Leitung und Mitarbeitende eines Kompetenzzentrums Projektmanagement oder der Controlling- und Vorgabestellen) haben divergierende Erwartungen, welche und wie viele Rollen im Projekt vorzusehen sind und wie und durch wen diese zu besetzen sind, oder sie haben unterschiedliche Auffassungen zu Entscheiden betreffend Phasen, Meilensteine, Aufgaben, Ergebnisse oder Führungsrhythmus und Berichterstattung.

Wenn AmtsdirektorInnen neben ihren Positionen in der Stammorganisation gleichzeitig Funktionen in – unter Umständen mehreren – Projektorganisationen ausfüllen und in dieser Mehrfachrollensituation mit widersprüchlichen Erwartungshaltungen der verschiedenen Bezugsgruppen konfrontiert sind, können Rollenkonflikte in verschiedenen Formen resultieren:

- *im Verhältnis zur Departementsleitung, zur Geschäftsleitung des Amtes und/oder zu ProjektleiterInnen verschiedener gleichzeitig laufender Projekte: **Inter-Rollen-Konflikte** (bspw. infolge konfligierender Ziel-, Ressourcen-, Qualitäts- oder Terminvorgaben für die einzelnen Rollen in Stamm- und Projektorganisationen)*
- *im Verhältnis zur eigenen Person: **Person-Rollen-Konflikte** (bspw. wenn die Selbsterwartungen bezüglich Effizienz und Qualität der eigenen Arbeitsleistung in allen Rollen nicht erfüllbar scheinen oder tatsächlich nicht erfüllt werden)*
- *im Verhältnis zu Dritten und zur eigenen Person: **Rollen-Überlastung** (bspw. durch quantitative Überforderung, die in Nicht- oder Schlechterfüllung und/oder in Beeinträchtigung der physischen und psychischen Integrität resultiert).*

Wenn AmtsdirektorInnen *innerhalb einer* Projektorganisation mehr als eine Rolle übernehmen – bspw. ProjektauftraggeberIn *und* Mitglied des Projektausschusses - und in dieser Mehrfachrollensituation mit rollenbedingten widersprüchlichen Erwartungshaltungen konfrontiert sind, können Rollenkonflikte in verschiedenen Formen resultieren:

- *im Verhältnis zur eigenen Person und zu anderen RollenträgerInnen in der Projektorganisation: **Inter-Rollen-Konflikte** (bspw. infolge konfligierender Ziel-, Ressourcen-, Qualitäts- oder Terminvorgaben für die einzelnen Rollen in Stamm- und Projektorganisationen)*
- *im Verhältnis zur eigenen Person: **Person-Rollen-Konflikte** (bspw. wenn die Selbsterwartungen bezüglich Effizienz und Qualität der eigenen Arbeitsleistung in allen Rollen nicht erfüllbar scheinen oder tatsächlich nicht erfüllt werden)*
- *im Verhältnis zur eigenen Person und mit Auswirkung auf Dritte: **Rollen-Überlastung** (bspw. durch quantitative Überforderung, die in Nicht- oder Schlechterfüllung und/oder in Beeinträchtigung der physischen und psychischen Integrität resultiert).*

## 2.2.4 Die Perspektive des Promotoren Modells

### a) Kurzdarstellung des Promotoren Modells

Projektmanagement und Promotoren Modell, die sich beide des Rollen-Konzepts bedienen, weisen Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf. Letzteres ist ganz besonders im Innovations- und Changemanagement verhaftet. Wo Neuigkeitsgrad und Komplexität von Innovation hoch, die Zielklarheit aber unter Umständen noch begrenzt ist, kurz wo (Willens- und Fähigkeits-) Barrieren und Widerstand gegen Neuerung typischerweise stark sind, ist das analytische, *deskriptive* Promotoren Modell ein Managementinstrument der Frühphase. Je weiter sich der Innovationsprozess entwickelt, desto bedeutsamer wird das *normative* Managementinstrument der Projektorganisation. Das Promotoren Modell wurde zwar im Umfeld von technischer Innovation in der industriellen Produktion entwickelt, wird aber auch im Public Management und dort insbesondere in der Führungslehre übernommen (Hauschildt & Gemünden, 1999, S. 5; Thom & Ritz, 2017, S. 104; Funke, 2014, S. 52-55).

Das Promotoren Modell entwickelte sich aus den Champion-Modellen und führte das Konzept arbeitsteiliger Innovationsbeiträge durch Schlüsselfunktionen und Schlüsselpersonen ein (Hauschildt & Schewe, 1999, S. 165). In seiner Einführung unterschied Witte (1973, S. 15-19) zwischen *Machtpromotoren* (Personen, die kraft ihres glaubwürdigen hierarchischen Potentials einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern) und *Fachpromotoren* (Personen, die kraft ihres spezifischen objektspezifischen Fachwissens einen Innovationsprozess aktiv und intensiv

fördern). Er belegte empirisch, dass die fachliche Qualität der Innovationsentscheidung und deren Durchsetzbarkeit dann besonders hoch sind, wenn Macht- und Fachpromotor als Promotorengespann auftreten (Witte, 1999, S. 16-20).

In weiteren Entwicklungsschritten erfolgte 1988 eine Differenzierung des Modells. Wo Problem- und Systemkomplexität der Innovation besonders hoch sind, kann ein *Prozesspromotor* aufgrund seiner Organisationskenntnisse und seiner Koordinations- und Kommunikationskompetenzen die Rolle des verbindenden (Prozess-) Steuermanns wahrnehmen (Hauschildt & Chakrabarti, 1999, S. 78, 81). Die Phasenverknüpfung wird wie folgt dargestellt.

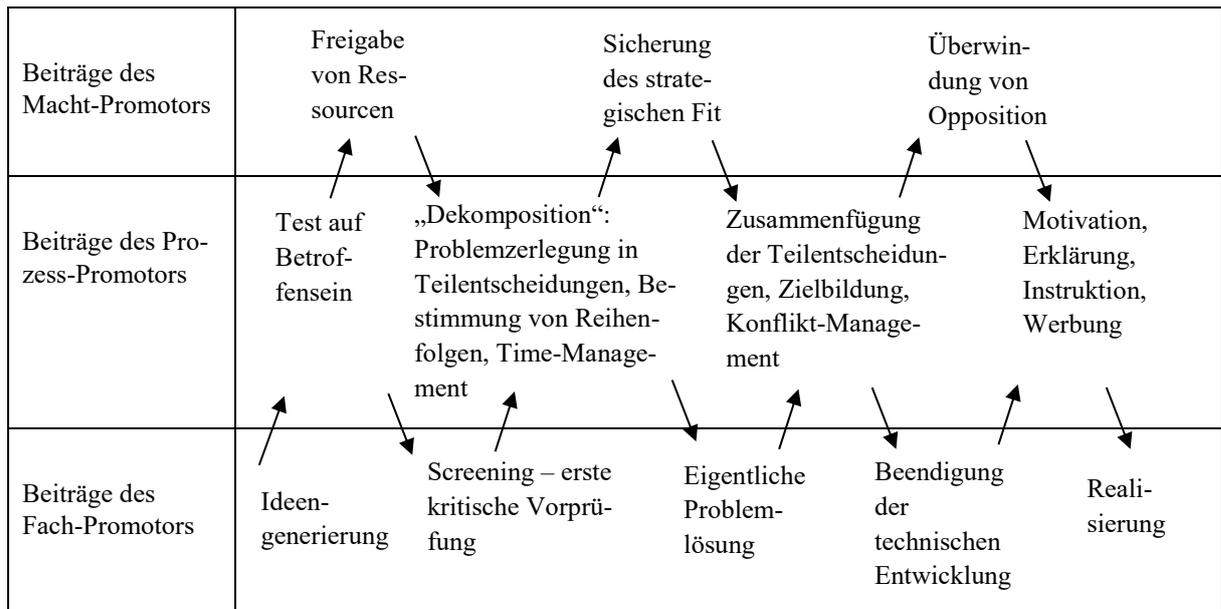


Abb. 6: Phasenverknüpfung im Promotoren Modell <sup>65</sup>

Einen vierten Typus führten 1995 Gemünden und Walter (1999, S. 113-114, 119-124) mit der Rolle des *Beziehungspromotors* ein, der als projekt- und unternehmensübergreifende Schlüsselperson der Zusammenarbeit mit externen Innovationspartnern dient. Der Beziehungspromotor erkennt und vermindert innovationshemmende Barrieren der inter-organisationalen Zusammenarbeit, die als Folge von „Nicht-Voneinander-Wissens“, „Nicht-Zusammenarbeiten-Könnens“, „Nicht-Zusammenarbeiten-Wollens“ und „Nicht-Zusammenarbeiten-Dürfens“ bestehen.

In der Folge wurden neben den „klassischen“ Promotoren, zu denen jedenfalls – die als statisch empfundenen – Macht-, Fach- und Prozesspromotor gezählt werden, weitere, wandlungsspezifische Typen beschrieben: Innovatoren, Visionäre, Strategen, Kommunikatoren, Sozialpromotoren, Anreizschaffer und ein weiterentwickelter (weil auch intra-organisational agierender) Beziehungspromotor (Steinle et al., 2003, S. 409-411).

In der *ursprünglichen Vorstellung* sind Promotoren konkrete Individuen. So betonte schon Witte (1999, S.15), dass diese *selbst* nachhaltige Energie zur Prozessförderung eingeben und sich mit dem Prozesserfolg identifizieren. Anders als Projektorganisationen werden Promotorenstrukturen daher nicht eingesetzt, sondern durch entsprechende Führungsmassnahmen *ermöglicht*. Für die Rolle des Beziehungspromotors existieren auch keine Ausbildungsprogramme zur Entwicklung der erforderlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen und diese

<sup>65</sup> nach Hauschildt & Chakrabarti (1999, Abb. 3, S. 80)

können auch nicht angeordnet werden. Das Promotoren Modell lebt von herausragenden Individuen, die sich spontan selbst organisieren (Witte, 1999, S. 41; Gemünden & Walter, 1999, S. 132; Hauschildt, 1999a, S. 243, 250-251; Lechler, 1999, S. 183).

Erst in der weiteren Diskussion des Modells entwickelte sich die Verbindung mit dem Rollenkonzept und das Verständnis der von personenspezifischen Eigenheiten *unabhängigen* Rolle. Dabei erfolgt die Orientierung nicht am soziologischen Rollenbegriff, denn die Vorstellung eines spezifischen Bündels konkreter Erwartungen verträgt sich mit dem Promotoren Modell offensichtlich nicht. Hingegen lehnt sich der Begriff der Promotoren Rolle an den organisations-theoretischen Rollenbegriff an, wie er im funktionalistischen Ansatz in der Führungsforschung vertreten wird (Folkerts & Hauschildt, 2003, S. 2).<sup>66</sup>

Zwar hatte schon Witte (1973, S. 19-20) in Abweichung von der idealtypischen Vorstellung der Wahrnehmung einer Promotoren Stellung durch eine Person (*Exklusivität*) empirisch nachgewiesen, dass teilweise ein und dieselbe Person als Macht- und Fachpromotor auftrat (*Kombination*) und dass in anderen Fällen *mehrere* Personen Macht- oder Fachpromotoren Stellungen wahrnahmen (*Pluralität*). Mit der Verbindung mit dem Rollenkonzept wurden Wechsel in der Promotorenstruktur durch weitere dynamische Rollenverteilungen analytisch fassbar: *Rollenwechsel* (unter Beibehaltung von Rollenexklusivität), *Rollenausweitung* (von Rollenexklusivität zu Rollenkombination), *Rolleneinschränkung* (von Rollenkombination zu Rollenexklusivität), *Rollenaufteilung* (von Rollenexklusivität zu Rollenpluralität), *Rollenkonzentration* (von Rollenpluralität zu Rollenexklusivität) und *Rollenaufgabe* (Nichtfortführung der wahrgenommenen Rolle im Prozessverlauf). Die idealtypische Konstellation eines Machtpromotors mit einem Prozesspromotor und einem Fachpromotor wurde sogar als Ausnahmefall beobachtet (Folkerts & Hauschildt, 2003, S. 3, 13).

Formale Rollen der Projektorganisation sind mit informellen Promotoren Rollen in verschiedenen, im Projektverlauf auch dynamisch wechselnden Konstellationen kombinierbar, wobei sich Arbeitsteilung wohl nur ab einer gewissen Problem- und Systemkomplexität in grossen Projekten rechtfertigt (Ritz & Waldner, 2016, S. 784; Folkerts & Hauschildt, 2003, S. 4).

Mit Blick auf die Forschungsfrage interessieren die Rolle des Macht Promotors und ihre Verbindung mit der Führungsrolle von AmtsdirektorInnen.<sup>67</sup> Für die öffentliche Verwaltung kann die Begrifflichkeit *Legitimationspromotor* angemessener sein (Thom & Ritz, 2017, S. 104-105). Machtpromotoren nehmen sinnvollerweise eine hohe formale Funktion ein und können damit Innovation legitimieren, durch Ressourcenentscheide fördern und über formale strukturelle, organisatorische und hierarchische Linien hinweg propagieren, einführen, unterstützen und umsetzen. Empirisch belegt ist, dass hohes Engagement des Top-Managements einen starken, direkten Einfluss auf den Erfolg von Innovationsprojekten hat (Lechler, 1999, S. 203). Weitere wesentliche Beobachtungen zu Machtpromotoren sind: Machtpromotoren weisen charakteristischerweise eine mehrjährige Organisationszugehörigkeit und solide Erfahrung im Projektmanagement auf. Das Auftreten mehrerer Machtpromotoren in einem Prozess ist sehr selten, die Teilung der Machtpromotoren Rolle selten. Üblicherweise nehmen Machtpromotoren keine weiteren Promotorenrollen im gleichen Prozess wahr (Folkerts & Hauschildt, 2003, S. 11-13).

Die Verbindung Führungsrolle und Machtpromotoren Rolle und ist aus Sicht des Promotoren Modells jedoch keineswegs gesetzt: Mitarbeitende *und* (formal bezeichnete) Führungskräfte

<sup>66</sup> S. oben 2.2.1.2

<sup>67</sup> Nicht betrachtet wird die Kombination AmtsdirektorIn und BeziehungspromotorIn, da diese Promotoren Rolle (noch) nicht als „klassischer“ Typus verstanden wird.

können sich mit ihren individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen aktiv und intensiv in innovative Prozesse einbringen (Steinle et al., 2003, S. 426).

### b) Rollenkonflikte

Mit Blick auf die Forschungsfrage interessieren Rollenkonflikte von AmtsdirektorInnen aus der Kombination von Machtpromotor Rolle und Führungs- oder Projektrollen. Festzustellen ist vorerst, dass diesbezügliche Rollenkonflikte in der einschlägigen Literatur nur sehr selten thematisiert bzw. selbst dann nur angedeutet werden.<sup>68</sup>

Im Sinne einer Arbeitshypothese antizipiert der Autor folgende Formen von Rollenkonflikten.

Die Machtpromotoren Rolle ist in aller Regel eine informelle Rolle und nicht durch offizielle (Selbst-) Beauftragung institutionalisiert.<sup>69</sup> Erwartungen der verschiedenen Bezugsgruppen (Stammorganisation, Projektorganisation[en], evtl. extra-organisational) an die Machtpromotoren Rolle werden – soweit überhaupt vorhanden und explizit formuliert – wohl wenig spezifisch und konkret sein. Damit sind Rollenkonflikte vor allem in Form von **Rollen-Ambiguität** vorstellbar.

Bezüglich der Kombination Machtpromotoren Rolle und Führungsrolle als AmtsdirektorInnen sind Rollenkonflikte vorstellbar:

- *im Verhältnis zur eigenen Person: **Person-Rollen-Konflikte*** (bspw. wenn die Selbsterwartungen bezüglich Effizienz und Qualität der eigenen Arbeitsleistung in allen Rollen nicht erfüllbar scheinen oder tatsächlich nicht erfüllt werden)
- *im Verhältnis zu Dritten und zur eigenen Person: **Rollen-Überlastung*** (bspw. durch quantitative Überforderung, die in Nicht- oder Schlechterfüllung und/oder in Beeinträchtigung der physischen und psychischen Integrität resultiert).

Bezüglich der dreifachen Kombination von Machtpromotoren Rolle, Führungsrolle als AmtsdirektorIn *und* Rolle(n) in Projektorganisation(en) ist zu erwarten, dass durch die zusätzliche Rollendimension aus dem Promotoren Modell die bereits antizipierten Rollenkonflikte noch akzentuieren werden.<sup>70</sup> Die Widersprüchlichkeit der Erwartungen wird damit grösser, die Bewältigung komplexer und die Lösungssuche aufwändiger.

### c) Kritik am Promotoren Modell

Mit gleichzeitigem Blick zur eigentlichen Begründung des Promotoren Modells wird anerkennend festgehalten, dass entscheidende Impulse in Innovations- und Changeprozessen oftmals von Personen *ohne* formelle Rollen ausgehen (Steinle et al., 2003, S. 408).

Kritik am Promotoren Modell wird in verschiedener Hinsicht angebracht. Grundsätzlich wird bemängelt, dass der Ansatz statisch und erklärend, somit wenig gestaltend und daher als Handlungskonzept für die Praxis nur von geringem Nutzen sei. Das „klassische“ Promotoren Modell sei zu wenig dynamisch. Da es ursprünglich als Konfliktbewältigungs-Modell konzipiert sei, lenke der Fokus auf den Durchsetzungsaspekt von Innovation von dessen kognitiv-gestaltenden Aspekten, inklusive durch die Interaktion und Kooperation der Promotoren untereinander, ab.

<sup>68</sup> S. bspw. Lechler, 1999, S. 185, betreffend Rolle des Top-Managements im Projektmanagement; Hauschildt, 1999b, S. 281, betreffend Wechsel der Promotoren Rolle und betreffend Ressourcenaufwand.

<sup>69</sup> Steinle et al. (2003, S. 423) sehen diese Alternative für wichtige Promotorenrollen vor.

<sup>70</sup> S. oben 2.2.3.1 b) und 2.2.3.2 b)

Die Idee des Abbaus von Barrieren und Widerstand trage zudem der realen Entwicklung nicht Rechnung, denn Unternehmen seien – umweltbedingt gezwungenermassen – innovationsaktiver, konflikttoleranter und risikobewusster geworden. In der erforderlichen Struktur- und Kulturbereitstellung für Innovation bleibe der Grundsatz gültig, dass deren Effizienz und Effektivität wesentlich davon abhängen, dass Promotoren sich für ihre Realisierung und Durchsetzung engagieren (Steinle et al., 2003, S. 407-408; Hauschildt, 1999b, S. 260-261, 266, 276).

### 2.2.5 Kritik zur Rollentheorie in der Management- und Führungslehre

In der Führungsforschung ist breit anerkannt, dass die Rollentheorie mehr als andere zentrale Führungstheorien – Eigenschaftstheorie, Interaktionsansatz und ökonomische Theorie – geeignet ist, *aus der Perspektive der Führungskräfte* die Verschiedenheit und damit Konfliktträchtigkeit der an sie gerichteten Anforderungen und Erwartungen zu beschreiben. Sie ermöglicht zudem die Beschreibung der Relevanz *struktureller* Elemente zur Erklärung von Führungserfolg und ergänzt damit insbesondere die Eigenschaftstheorie mit ihrer personenabhängigen Sichtweise (Wunderer, 1991, S. 367; Lippmann & Steiger, 2019, S. 76, 84).<sup>71</sup> Für die Führungspraxis wird der weiterentwickelten Eigenschaftstheorie,<sup>72</sup> in Kombination mit der strukturorientierten Rollentheorie und unter Berücksichtigung situativer Führungsfaktoren, eine Mittelpunktstellung innerhalb der Führungstheorien zuerkannt (Wunderer, 1991, S. 370; Thom & Ritz, 2017, S. 399-400).

Kritik am Rollenkonzept bringt die Führungsforschung in verschiedener Hinsicht an.

Ein *grundsätzlicher* Vorbehalt lautet, das Denkmodell der Rollentheorie zeichne ein übersozialisiertes Bild des Verhältnisses von Individuum und Gesellschaft (Blessin & Wick, 2017, S. 154). Einerseits kommt das theoretische Primat dem nutzenmaximierenden Homo Oeconomicus, nicht dem sollensgeleiteten Homo Sociologicus zu. Andererseits wird der Gestaltungsspielraum des wollensgeleiteten *role making* im symbolisch-interaktionistischen Ansatz im Vergleich zum relativ kompromisslosen sollensgeleiteten *role taking* im strukturell-funktionalistischen Ansatz überbewertet. Der Vorbehalt nimmt damit Elemente der Kritik der soziologischen Rollentheorie auf.<sup>73</sup>

Eine weitere, fundamentale Kritik an der Rollentheorie als Führungstheorie besteht im Vorwurf, sie sei reine Deskription und mangle an theoretischer Untermauerung. Die Konzentration einer Vielzahl von Rollenerwartungen auf eine individuelle Führungsperson sei unrealistisch und könne einen Rückschritt in die elitäre Great Man-Theorie mit ihrem rein personalistischen Ansatz darstellen (Wiswede, 1995, S. 837; Neuberger, 1995, S. 990; Pfister & Neumann, 2019, S. 42).

### 2.2.6 Für die Forschungsfrage relevante Erkenntnisse aus der Diskussion

Zum Ansatz der Rollentheorie in der Führungstheorie:

---

<sup>71</sup> S. auch oben 2.2.1

<sup>72</sup> Weiterentwicklung in dem Sinne, dass hinsichtlich Führungserfolg persönliche Eigenschaften (weiterhin) als dominante und individuell zugeschriebene, aber nicht (mehr) singulär und allgemein gültige Bestimmungsgrößen erachtet werden (Wunderer, 1991, S. 370).

<sup>73</sup> S. auch oben 2.1.2 und 2.1.3

- Management- und Führungslehre *rezipieren* die soziologische Rollentheorie zur Erklärung des gegenseitigen Anpassungsprozesses zwischen Individuum und Arbeitsorganisation. Sie übernehmen auch die Definition von Rollenkonflikten.
- Über die rein funktionelle Darstellung der Erwartungen hinaus rückt die Figur der Rolle den *dynamischen Prozess der Funktionserfüllung* ins Blickfeld.
- Erwartungen der Organisation bzw. der verschiedenen Anspruchsgruppen an Führungskräfte lassen sich als formelle und informelle *Führungsrollen* beschreiben.
- Aus Führungssicht bieten *Mehrfachrollen* und das konstruktivistische *role making* Chancen und Risiken. Mit zunehmender hierarchischer Höherstellung nimmt der Freiraum, die Rollenwahrnehmung eigenständig zu interpretieren, zu. Damit steigt auch die Möglichkeit zur Entwicklung der personalen Identität.
- Die Qualität des Prozesses der Rollenübernahme ist für den möglichen Führungserfolg entscheidend. Logischerweise bestimmt sie gleichzeitig auch das (Rollen-) Konfliktpotenzial.
- Führungsdilemmata und Paradoxa beschreiben den Umgang mit widersprüchlichen *Handlungslogiken*. Rollenkonflikte beschreiben den Umgang mit widersprüchlichen *Verhaltenserwartungen*.
- Rollenkonflikte von AmtsdirektorInnen aus Führungsperspektive sind insbesondere an folgenden Schnittstellen zu erwarten: *Verwaltungsrolle und politische Rolle; Rollen in Stammorganisation und Projektorganisation(en); Rolle VertreterIn ArbeitgeberIn Bundesverwaltung und Rolle AmtsdirektorIn mit Zuständigkeit für die betriebliche Planung und Steuerung; Formelle und informelle Rollen*. Vorstellbar sind in den genannten Konstellationen alle Formen von Rollenkonflikten: *Intra-Sender-Konflikt, Inter-Sender-Konflikt, Inter-Rollen-Konflikt, Person-Rollen-Konflikt, Rollen-Ambiguität, Rollen-Überlastung*.
- Management- und Führungslehre befassen sich wenig mit Strategien zur Bewältigung von Rollenkonflikten. Eher wird dem emotionalen Erleben von Führungskräften von Rollenkonflikten und deren physische und psychische Auswirkungen Aufmerksamkeit zuteil. Zielkonflikte, Ambiguität hinsichtlich (Rollen-) Erwartungen und Rollenkonflikte sind wesentliche Stressoren bei Exekutivkräften.

Zur Perspektive der normativen Vorgaben:

- Normative Vorgaben der Bundesverwaltung bringen die mit der Stelle von AmtsdirektorInnen verbundenen *funktionalen* Erwartungen zum Ausdruck. Das *Organisationsrecht* der Bundesverwaltung formuliert *Handlungs- und Leistungserwartungen*. Das *Personalrecht* der Bundesverwaltung formulieren *Verhaltenserwartungen*. Das *Informatikrecht* der Bundesverwaltung befasst sich explizit mit dem Verhältnis zwischen der Rolle ProjektauftraggeberIn in IKT-Projekten der Bundesverwaltung und der Linien-Zuständigkeit und -verantwortlichkeit der AmtsdirektorInnen.
- Rollenkonflikte von AmtsdirektorInnen aus der Perspektive der normativen Vorgaben werden – mit Ausnahme zur speziellen Frage der Vereinbarkeit der Funktion AmtsdirektorIn und ProjektauftraggeberIn – nicht erwartet.

Zur Perspektive des Projektmanagements:

- Organisationsaufgaben werden als sachbezogene Managementfunktion verstanden. *OrganisatorIn* ist mithin eine von AmtsdirektorInnen wahrzunehmende Managementrolle. Diese weist ein Potential an rollenimmanenten Konflikten auf.
- Teil der Organisationsaufgabe von AmtsdirektorInnen ist ihr Entscheid, für welche Vorhaben Projektorganisationen eine geeignete Organisationsform darstellen und wie deren Einordnung in die Stammorganisation erfolgt.
- Die Schaffung geeigneter Aufbau- und Ablaufstrukturen ist erfolgskritisch. Das *Rollenkonzept* dient zur Beschreibung der mit den verschiedenen Positionen und Funktionen verbundenen Erwartungen.
- Projektorganisationen sind, ausser wenn sie als reine Projektorganisationen geführt, aber insbesondere wenn die klassische Vorgehensweise gewählt wird, *besonders* anfällig für Rollenkonflikte.
- Im Zusammenhang mit Managemententscheiden von AmtsdirektorInnen *zugunsten der Projektorganisation* und mit ihren Gestaltungsentscheiden *innerhalb* dieser Organisationsform werden alle Formen von Rollenkonflikte erwartet: *Intra-Sender-Konflikt*, *Inter-Sender-Konflikt*, *Inter-Rollen-Konflikt*, *Person-Rollen-Konflikt*, *Rollen-Ambiguität*, *Rollen-Überlastung*.

#### Zur Perspektive des Promotorenmodells:

- Das analytische, *deskriptive* Promotoren Modell ist ein Managementinstrument der Frühphase, insbesondere im Innovations- und Changemanagement.
- Es führt das Konzept arbeitsteiliger Innovationsbeiträge durch Schlüsselfunktionen und Schlüsselpersonen ein und bedient sich dazu des Rollen Konzepts. Die klassischen Rollen sind *Machtpromotor*, *Fachpromotor* und *Prozesspromotor*. Mehrfachrollen und mehrfache Besetzung von Rollen sind möglich.
- Die informellen Rollen des Promotoren Modell sind mit formellen Rollen in Stamm- und Projektorganisationen in verschiedenen, auch dynamisch wechselnden Konstellationen kombinierbar.
- AmtsdirektorInnen nehmen im Promotoren Modell – wenn überhaupt – funktionsbedingt typischerweise die Rolle Machtpromotor ein.
- Mit Blick auf den informellen Charakter der Rolle Machtpromotor werden Rollenkonflikte von Amtsdirektoren – wenn überhaupt – vor allem in der Form von *Rollen-Ambiguität* erwartet. Bezüglich der Kombination von Machtpromotoren Rolle und Führungsrolle als AmtsdirektorIn sind Rollenkonflikte in der Form von *Person-Rollen-Konflikten* und *Rollen-Überlastung* vorstellbar. Bezüglich der dreifachen Kombination von Machtpromotoren Rolle, Führungsrolle als AmtsdirektorIn und Rolle(n) in Projektorganisation(en) ist zu erwarten, dass durch die zusätzliche Rollendimension aus dem Promotoren Modell die bereits vorstellbaren Rollenkonflikte aus den Mehrfachrollen durch Führungsrolle und Rolle in Projektorganisation(en) noch akzentuiert werden.

### 3 First order findings

#### 3.1 Darstellung der Ergebnisse der Interviews

Grundlage der nachfolgenden Darstellung sind die Ergebnisse der fallübergreifenden Auswertung der acht durchgeführten Interviews. Die Ergebnisdarstellung folgt dem Ansatz der thematischen Analyse (Döring & Bortz, 2016, S. 541, 605). Die Kategorienbildung für die Inhaltsanalyse orientierte sich an den Themenblöcken, die im Interview Leitfaden die aus der Theorie erarbeiteten Leitthemen abbilden: Erleben und Erfahren von Führung, Umgang mit Erwartungen, Führungserfolg; Erleben von und Umgang mit Rollen; Erleben, Erklären und Beurteilen des Auftretens von Rollenkonflikten; Erleben von Rollenkonflikten und deren Bewältigung, Erleben der Auseinandersetzung mit dem Thema. Ausgehend von den in den Einzelinterviews (befragte Personen B1 bis B8) verwendeten Codes und den Einzelsynthesen (ES; somit ES/B1-x bis ES/B8-x) werden zentrale fallübergreifende Aussagen (fallübergreifende Synthesen, FS-x) herausgearbeitet, Gemeinsamkeiten erkannt, Abweichungen eingeordnet und die Relevanz und Vollständigkeit der im Leitfaden bereits provisorisch gesetzten übergeordneten Kategorien überprüft. Repräsentative oder abweichende Einzelaussagen werden beigelegt (bspw. B1, Absatz x).<sup>74</sup>

##### 3.1.1 Erleben und Erfahren von Führung, Umgang mit Erwartungen, Führungserfolg

Rolle bezeichnet das Bündel oder die Kombination von *Erwartungen* (Lippmann & Steiger, 2019, S. 77).<sup>75</sup> Um die Forschungsfrage beantworten zu können, muss also eingehend gefragt werden, mit welchen Erwartungen AmtsdirektorInnen konfrontiert sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Erwartungen in ihnen selbst oder in den positionsspezifischen Bezugsgruppen begründet sein können.<sup>76</sup> Zudem sind Erwartungen bzw. Rollen kontextspezifisch (Biddle, 1979, S. 58).<sup>77</sup>

Zunächst und selbstredend ist den AmtsdirektorInnen der Kontext der öffentlichen Verwaltung bzw. der Bundesverwaltung gemein. Innerhalb dieser grossen Klammer sind die Aufgaben der von ihnen geführten Ämter jedoch sehr unterschiedlich und reichen von monothematisch bis breit und relativ heterogen gefächert. Rein verwaltungsinterne Dienstleistungserbringung oder internationale Zusammenarbeit auf Verwaltungsstufe sind offensichtlich sehr verschiedene Aufgaben mit spezifischen Erwartungen bzw. Rollen (FS/1).

Zur Umschreibung der mit ihrer Stelle verbundenen *funktionalen* Erwartungen erwähnen die befragten AmtsdirektorInnen – neben der Leitung und Führung des Amtes und der Führungsunterstützung für die Departementsvorsteherin bzw. den Departementsvorsteher – explizit das Tragen der Gesamtverantwortung für das Handeln und die Aufgabenerfüllung ihrer Verwaltungseinheit (FS/2).<sup>78</sup>

„Wenn sie ein Bundesamt führen, dann sind sie einfach verantwortlich“ (B2, Absatz 9). „Ich muss so oder so verantworten, was in meinem Amt läuft“ (B4, Absatz 91).

Dieser Aspekt der Gesamtverantwortung wird vor dem Hintergrund der Mehrfachrollensitua-

<sup>74</sup> Zur Methode siehe detailliert oben Kapitel 1.5.

<sup>75</sup> S. oben 2.1.1

<sup>76</sup> S. oben 1.2

<sup>77</sup> S. oben 2.1.1

<sup>78</sup> Zu mit Stellen verbundenen funktionalen Erwartungen, s. oben 2.2.

tion der AmtsdirektorInnen und daraus folgenden Erwartungswidersprüchlichkeiten bzw. Rollenkonflikten näher zu beleuchten sein.

Zur Frage, aufgrund welcher Quellen die befragten AmtsdirektorInnen um das Bestehen funktionaler Erwartungen wissen, verweisen sie nicht nur auf die typischerweise dazu verwendeten Stellenbeschriebe, sondern auch auf AKV, die sich explizit oder implizit aus einer ganzen Reihe weiterer *schriftlicher* Quellen herleiten. Einzelnen davon, wie bspw. den Instrumenten des NFB, Geschäftsordnungen und dem Gesetz (im formellen und materiellen Sinne) werden dabei eine höhere oder zumindest gleiche praktische Relevanz wie dem teilweise als statisch beurteilten Stellenbeschrieb zuerkannt. Mit der Departementsvorsteherin bzw. dem Departementsvorsteher individuell vereinbarte Jahresziele im Sinne einer spezifischen und dynamischen gegenseitigen Erwartungsklä rung werden nur ein einziges Mal erwähnt (FS/3).

Dass für die befragten AmtsdirektorInnen auch *ungeschriebene* Erwartungen von hoher Relevanz sind, selbst wenn sie solche bei der Frage nach Quellen für AKV nur vereinzelt spontan und spezifisch erwähnen (FS/4), zeigt sich *indirekt* bei der Auflistung von Stakeholdern (bzw. Bezugsgruppen) (FS/6) und der Berichterstattung (hier verstanden im Sinne des reportings zur Erwartungserfüllung) (FS/5). Stakeholder finden sich verwaltungsintern und –extern auf allen Ebenen des föderalen Systems. Deren Anzahl und gesellschaftliche Breite zeugen von der gelebten Praxis des politischen Systems der Schweiz (Demokratie, Föderalismus, Konkordanz) und dem Governance-Ansatz.

Bestehen, Inhalt und Umfang von ungeschriebenen Erwartungen sind den befragten AmtsdirektorInnen nur teilweise bekannt.

*„Die gibt es sicher, aber ich könnte sie nicht einfach so aufzählen, wahrscheinlich“ (B5, Absatz 7).*

Auch wenn betont wird, dass Schriftlichkeit und explizite mündliche Absprachen die Klarheit zu (gegenseitigen) Erwartungen fördern (FS/7), wird gleichzeitig festgestellt und als gegeben erachtet, dass Erwartungen sich laufend verändern und daher immer nur teilweise bekannt sein können (FS/8). Ein Wechsel an der Departementsspitze kann sogar weitgehende Erwartungsunsicherheiten seitens AmtsdirektorIn auslösen (FS/9).<sup>79</sup>

Die Erwartungen können das Handeln (im Sinne von Vorbereitungs- und Vollzugsaktivitäten in der Leistungserstellung oder output) und/oder den Erfolg (impact oder outcome) betreffen. In letzterem Falle beeinflussen sie dann auch die Beurteilung des Führungserfolges (FS/10).

Ob und gegebenenfalls mit welchen Stakeholdern bzw. Bezugsgruppen (bspw. Departementsvorsteherin bzw. Departementsvorsteher, Mitarbeitende, politische Akteure, KundInnen, LeistungsbezügerInnen) die (gegenseitigen) Erwartungshaltungen aktiv thematisiert und geklärt werden, wird seitens der befragten AmtsdirektorInnen verschieden gehandhabt. Auch die Klärungsprozesse (bspw. formalisierte Instrumente des NFB oder informeller Dialog) sind unterschiedlich (FS/10, FS/11).

*„Das muss man immer wieder thematisieren. Das sind Daueraufgaben“ (B3, Absatz 37). „Je unklarer die Erwartungshaltung ist, desto grösser ist eigentlich auch mein Spielraum“ (B6, Absatz 123).*

<sup>79</sup> Diese Erkenntnis deckt sich mit Staehle's (1991, S. 16) Befund zur Problematik der Funktionalitätspremisse bei der Rezeption der soziologischen Rollentheorie durch die Managementlehre; s. oben 2.2.

Alle befragten AmtsdirektorInnen sind in ihrer Funktion mit Erwartungsvielfalt und –widersprüchlichkeit konfrontiert. Geäußert wird dazu auch die Beobachtung, dass Erwartungsdissonanzen immer häufiger auftreten und Ansprüche aus Erwartungen vehementer geltend gemacht werden als früher. Die Lösungssuche verursacht teilweise einen hohen Aufwand, dieser lohnt sich jedoch, wenn daraus tragfähige Ergebnisse resultieren. Allerdings haben Bezugsgruppen teilweise eine falsche Vorstellung bezüglich Inhalt und Umfang der Handels- und Entscheidungskompetenzen von AmtsdirektorInnen (FS/12).

Die befragten AmtsdirektorInnen halten explizit fest, dass der Umgang mit Erwartungen, inklusive Erwartungswidersprüchlichkeiten, Führungsarbeit ist und verlangt (FS/13).

*„Sie haben auch eine Vorbildrolle, wo sie wirklich versuchen müssen, diesen Erwartungen, die ungeheuer hoch sind, einigermaßen gerecht zu werden. Ich war mir dem früher weniger bewusst“ (B2, Absatz 37).*

Die Führungsarbeit (auch im Umgang mit Erwartungen) in der öffentlichen Verwaltung wird im Vergleich zur Privatwirtschaft als anspruchsvoller beschrieben. Gründe dafür sind eine vergleichsweise wenig entwickelte Konfliktkultur, eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und teilweise das fehlende Verständnis für politische und betriebliche Steuerung (FS/13).

*„Ich (...) kam durch das, dass ich Führungsarbeit leistete in der Privatwirtschaft, schon etwas auf die Welt. Weil ich viel mehr beurteilt wurde, wie steht er hin, wie ist seine Gestik. Und dass das vielmehr diskutiert wurde als der Inhalt, was er sagt, wo er hinwill und wie es sein soll. Man hat zwar mehr Kompetenzen als Direktor im Bundesamt, jetzt mit früher verglichen in meiner Karriere, aber faktisch wird viel mehr diskutiert. Es besteht viel mehr Zeit, um Entscheidungen hin und her zu wälzen, und so weiter“ (B2, Absatz 38).*

Im Zusammenhang mit Erwartungen erleben die befragten AmtsdirektorInnen zwei Realitäten. Einerseits ist der Umgang mit Erwartungsvielfalt und –widersprüchlichkeit spannend, lohnend, herausfordernd und anspruchsvoll im positiven Sinne. Er macht die Funktion AmtsdirektorIn attraktiv und bietet Gestaltungsmöglichkeiten. Andererseits ist der Umgang damit phasenweise schwierig, mit Druck und Konflikt verbunden und kann daher belastend sein. Er muss gelernt werden (FS/14).

### **3.1.2 Erleben von und Umgang mit Rollen**

Die befragten AmtsdirektorInnen sind unterschiedlicher Ansicht, ob die Unterscheidung von Rollen relevant ist und gegebenenfalls welche Rolle zu unterscheiden sind. Rollenverständnis und rollenbewusstes Handeln und Entscheiden werden teilweise als erfolgskritisch beurteilt (FS/15).

*„Ich habe einen Hut, das ist der Hut des Direktors“ (B2, Absatz 90). „Die Rollen innerhalb der Funktion sind wahrscheinlich je nach Amt sehr unterschiedlich. Vermute ich“ (B5, Absatz 133). „Ich versuche schon immer, mir bewusst zu sein, mit welcher Rolle man in eine Besprechung geht oder in ein Geschäft“ (B3, Absatz 21). „Oder man ist sich der verschiedenen Rollen vielleicht zu wenig bewusst. Vermischt das. Und dann passieren vielleicht Fehler, Interpretationsfehler, oder was immer“ (B1, Absatz 53). „Dieses Rollenverständnis, auch gegenüber Kanton und Gemeinden, hilft bei der Lösungsfindung. Ich glaube, diese Frage stellt sich vor allem bei komplexen Projekten. Was ist das Rollenverständnis der verschiedenen Akteure, der verschiedenen Beteiligten, damit nachher jeder in seinem Kompetenzbereich wirklich effizient arbeiten kann“ (B8, Absatz 79).*

Der Umgang mit der Mehrfachrollensituation erfordert und ist Führungsarbeit (FS/16).

*„Die Rolle ist immer eine Folge der Einschätzung, mit welchem Mittel ich am besten zum Ziel komme, Punkt“ (B3, Absatz 47).*

Die Vielzahl von Rollen schafft bestimmte Probleme: Rollenkonfusion, Missbrauchspotential, Verwischen von Verantwortlichkeiten, Konflikte zwischen oder innerhalb von Rollen (FS/17).

*„Ich habe eine Rollenkonfusion kreierte, ja, ich war mir einer Rolle nicht bewusst“ (B1, Absatz 73). „Das ist das Problem, denke ich: wenn man zu viele Rollen und zu viele Players drin hat, ist niemand verantwortlich“ (B4, Absatz 93).*

Auf die Frage, wie viele Rollen („Hüte“) sie haben, haben nicht alle befragten AmtsdirektorInnen eine Antwort. Soweit sie dazu eine quantitative Aussage machen, schätzen sie die Zahl auf zwischen (zumindest zeitweise) null bis zehn. Teilweise wird eine qualitative Differenzierung in Haupt- und Nebenrollen vorgenommen (FS/18).

*„In dieser Woche habe ich keine Hüte an“ (B8, Absatz 37). „Das ist eine schwierige Frage. Primär habe ich den Hut als Direktor und den Hut als Privatmann, Familienvater, etcetera. Das sind so die zwei Haupthüte. Beim Direktor gibt es noch so Unterhüte“ (B5, Absatz 29).*

Diese vorsichtige Schätzung kontrastiert mit der Anzahl und Verschiedenheit von Rollen, die die befragten AmtsdirektorInnen – bewusst oder unbewusst – be- oder umschreiben (FS/19). Es sind 64 Rollen, wobei die Rolle ProjektauftraggeberIn mit einer Ausnahme von allen AmtsdirektorInnen genannt wird. Weitere beschriebene Rollen (in Klammern: Anzahl Nennungen) sind: Vorbild (3), Führender bzw. Führende (3), ProjektleiterIn (3), AmtsdirektorIn (2), StaatssekretärIn (2), LobbyistIn (2), DialogpartnerIn für Mitarbeitende (2), EntwicklerIn (2), Fachperson (2), ErmöglicherIn (2), BundesvertreterIn (2), BeaufsichtigerIn (2), WissensvermittlerIn, LeistungserbringerIn, Symbolfigur, BerichterstatterIn, NetzwerkerIn, HürdenabbauerIn, MittelbeschafferIn, SprecherIn, OrganisatorIn, OptimiererIn, AntragstellerIn, Semi-PolitikerIn, Projektausschussmitglied, IntegriererIn, SpielverderberIn, good cop, bad cop, VertreterIn Beschaffungsstelle, Steuersubjekt, Risiko EignerIn, NeinsagerIn, FrauenfördererIn, ArbeitgebervertreterIn, PersonalchefIn, MachtzuteilerIn, Privatperson, Familienvater, LeiterIn Fachgremium, VertreterIn der Schweiz im internationalen Kontext, RessourcenzuteilerIn, Berufskollege bzw. -kollegin, VertreterIn Bundesverwaltung, ManagerIn, TrainerIn, SchiedsrichterIn, VerkäuferIn, Bindeglied, VermittlerIn, MotivatorIn, EntscheiderIn, BeschützerIn, KulturentwicklerIn, GestalterIn, VollzieherIn, Strategie bzw. Strategin, ReformierIn, Liberaler bzw. Liberale, ModeratorIn, KritikerIn, VertreterIn Leistungsbezüger, BotschafterIn.<sup>80</sup>

Ob eine Entscheidungsfreiheit zur Annahme bzw. Wahrnehmung von Rollen (*role taking*) besteht und gegebenenfalls wie weitreichend diese Freiheit ist, ist Ansichtssache und wird von den befragten AmtsdirektorInnen je hälftig bejaht bzw. verneint. Ein freier Entscheid besteht am ehesten hinsichtlich der Rolle ProjektauftraggeberIn. Entscheidungsfreiheit kann bezüglich der Gestaltung der Rollenwahrnehmung (*role making*) bestehen. Die Grenze der Entscheidungsfreiheit ist jedenfalls die eigene Zuständigkeit (FS/20).

Soweit die befragten AmtsdirektorInnen eine Entscheidungsfreiheit beim *role taking* als gegeben erachten, übernehmen sie bewusst bestimmte Rollen und setzen diese situativ gezielt ein

<sup>80</sup> Siehe dazu auch Diskussion unten Kap. 3.2.1

(FS/21). Dies gilt insbesondere für die Rolle ProjektauftraggeberIn. Weitere in bestimmten Konstellationen gezielt eingesetzte Rollen sind beispielsweise DialogpartnerIn für Mitarbeitende im Rahmen einer Sprechstunde ausserhalb des Dienstweges, KulturgestalterIn, Semi-PolitikerIn, SpielverderberIn, TaktikerIn, ErmächtigerIn, MotivatorIn, TrainerIn, FachexpertIn oder VertreterIn der Schweiz in internationalen Beziehungen.

*„Es gibt natürlich auch den Klassiker, wenn ich mit der Chefin in irgendeiner Kommission bin, dann ist sie der good cop und ich der bad cop“ (B3, Absatz 27).*

Die eigenen Erwartungen an die Wahrnehmung der Rolle AmtsdirektorIn und an das eigene Rollenverhalten sind sehr hoch. Sie gehen von einem umfassenden Verständnis von (Gesamt-) Verantwortlichkeit und von einem (Mit-) Gestaltungswillen aus, sowohl hinsichtlich der Aufgaben in der Politikvorbereitung wie im Politikvollzug. Gesamtverantwortlichkeit heisst auch Orientierung am Gesamtwohl und nicht nur an den Erwartungen und Interessen der Stakeholder bzw. Bezugsgruppen im eigenen Aufgabenfeld. Das eigene Rollenverhalten als Führende bzw. Führender muss hohen Ansprüchen hinsichtlich Konsistenz, Authentizität, Transparenz, Kommunikation, Mitarbeiterpartizipation und Förderung der Eigenverantwortlichkeit aller hierarchischen Stufen genügen. Die Rolle ist von der Person zu trennen und verlangt Demut und den Willen zu dienen. Für die Aufgabenerledigung gelten hohe Standards bezüglich Effizienz, Effektivität und Qualität, auch zur bestmöglichen Führungsunterstützung der Departementschefin bzw. des Departementschefs (FS/22, FS/23).

*„Ich glaube, man ist als Amtsdirektor fehl am Platz, wenn man sich einfach nur an den Stellenbeschrieb hält. Was im Organigramm steht, das muss mit Leben erfüllt werden“ (B6, Absatz 65). „Wir haben Gestaltungsanspruch“ (B3, Absatz 63). „Unsere Rolle, in dieser Rollenverteilung, ist, das Geschäft so weit zu bringen, dass es mindestens entscheidungsreif ist von der Politik her“ (B8, Absatz 51). „Sie geben Steuergelder aus und sie haben das sorgfältig zu tun“ (B2, Absatz 13). „Meine Erwartung an mich ist, dass ich das schaffe, in diesen unterschiedlichen Interessen, die sich auf unser Amt konzentrieren“ (B4, Absatz 15). „Trotz allen Rollen und Aufgaben muss man konsistent bleiben. Und die Leute müssen einem wiedererkennen. Das ist mir sehr wichtig“ (B4, Absatz 61). „Wir müssen eine gewisse Ausdauer haben und können nicht davon ausgehen, dass alles beim ersten Versuch erfolgreich umgesetzt werden kann. Wir brauchen auch eine gewisse Kontinuität und Hartnäckigkeit. Aber mit der nötigen Flexibilität“ (B8, Absatz 63).*

Bei der Frage, ob und gegebenenfalls wie die AmtsdirektorInnen ihre Wahrnehmung dieser oder anderer Rollen thematisieren und klären, zeigt sich eine sehr uneinheitliche Praxis. Eine Mehrheit thematisiert Fragen zur Rollenübernahme und/oder Rollenwahrnehmung regelmässig oder situativ (bspw. im Zusammenhang mit einzelnen Geschäften oder spezifischen Auftritten) mit der Departementsvorsteherin bzw. dem Departementsvorsteher und/oder den engsten Mitarbeitenden. Teilweise ist bei gegebener Grundübereinstimmung mit der Departementsvorsteherin bzw. dem Departementsvorsteher die Klärung der Rollenwahrung nur ausnahmsweise bei konkreten Problemen der Erfüllungserwartung erforderlich oder es erfolgt weitgehend keine explizite Thematisierung (FS/24).<sup>81</sup>

*„Ich finde, immer bei einem Departements Wechsel oder einem Vorgesetztenwechsel, wäre es gut, man würde ganz profund Gespräche führen. Ich habe das gemacht mit der Chefin. Und das hat sich sehr gelohnt. (...) Ich kann es nur empfehlen, es lohnt sich. Aber halt auch mit der Möglichkeit, dass das dann eingefordert wird. Dann suchen wir eine Lösung. Oder dann ist*

<sup>81</sup> S. auch oben FS/10 und FS/11.

*man weg. Aber, so what, das ist viel besser“ (B3, Absatz 31).*

Die befragten AmtsdirektorInnen haben kein gemeinsames Verständnis zu Begriffen wie Stelle, Funktion, Position und Rolle. Soweit sie sich dazu geäußert haben, sind sie der Ansicht, dass die Begriffe nicht deckungsgleich sind (FS/25). Stelle wird teilweise als Beschreibung der zu verrichtenden Tätigkeiten oder als Oberbegriff zu Position verstanden (FS/26). Die Funktion AmtsdirektorIn wird teilweise mit Leiten und Führen des Bundesamtes beschrieben (FS/27). Zu Position zeigt sich kein fassbares Begriffsverständnis (FS/28). Auch zu Rolle besteht kein einheitliches Begriffsverständnis, der Begriff wird auch nicht durchwegs als relevant erachtet. Mögliche Aussagen von Rollen betreffen zeitliche, organisatorische oder kommunikative Aspekte, den Gestaltungsfreiraum oder die Verantwortlichkeit(en) (FS/29). Der Begriff Aufgabe wird praktisch nicht referenziert (FS/30). Es werden keine weiteren Begriffe zur Abgrenzung zu Rolle genannt (FS/31).

Zur Beurteilung, ob und gegebenenfalls wie Rollen, Rollenverständnis und Rollenwahrnehmung das Handeln und Entscheiden von AmtsdirektorInnen beeinflussen, wurden sie nach Bezugsgrößen für ihre Entscheide in verschiedenen Rollen gefragt. Im Ergebnis zeigt sich, dass keine geteilte Ansicht besteht, ob Rollen eine Bezugsgröße für Entscheide seitens AmtsdirektorIn sind. Teilweise wird dies verneint, teilweise bejaht (FS/32).

Die befragten AmtsdirektorInnen haben ihr – tatsächliches oder vorbehaltenes – Entscheidverhalten in – real gegebenen oder potentiell auftretenden – Situationen der Konfrontation mit Erwartungswidersprüchlichkeiten bzw. Rollenkonflikten geschildert.<sup>82</sup> Aus der Auswertung ihrer diesbezüglichen Aussagen kann auf vier Bezugsgrößen geschlossen werden, an welchen sich Handeln und Entscheiden der AmtsdirektorInnen orientieren: Erwartungserfüllung, Nutzen und Effizienz, eigene Werte und Überzeugungen, gefühltes Erleben und Empfinden.

- In verschiedenen Rollen richten sich Handeln und Entscheiden seitens AmtsdirektorIn nach den Erwartungen spezifischer Bezugsgruppen. Dies ist insbesondere in der Rolle Geführte bzw. Geführter (d.h. im Verhältnis AmtsdirektorIn zum bzw. zur direkt vorgesetzten DepartementsvorsteherIn) zu beobachten. Dieses Entscheidverhalten zeigt sich aber auch in der Rolle AmtsdirektorIn im Verhältnis zum Gesetzgeber (Parlament und Bevölkerung) oder zu Kunden, in der Rolle Führende bzw. Führender im Verhältnis zu Mitarbeitenden oder in den Rollen Amtsdirektor, Ehegatte und Vater im Verhältnis zur Familie (FS/33).

*„Wenn mein Chef Erwartungen hat, muss ich sie wohl oder übel versuchen zu erfüllen“ (B4, Absatz 47).*

- Handeln und Entscheiden in der Rolle AmtsdirektorIn kann sich (auch) an Effizienz- und Effektivitätskriterien orientieren (FS/34).

*„Hier das Bewusstsein, wir müssen produzieren, wir brauchen einen fokussierten Ressourceneinsatz“ (B2, Absatz 62).*

- In verschiedenen Rollen, insbesondere in den Rollen Geführte bzw. Geführter und ProjektauftraggeberIn orientieren sich Entscheiden und Handeln seitens AmtsdirektorIn situativ an eigenen Werten und Überzeugungen bzw. ein derart orientiertes Verhalten ist situativ vorbehalten (FS/35).

*„Aber ich werde nie den Vorgesetzten zwei plus zwei als fünf verkaufen, nur, weil ihnen das besser erscheint. Ich werde immer sagen, das ist vier“ (B3, Absatz 45).*

---

<sup>82</sup> S. unten 3.1.4

- Handeln und Entscheiden in der Rolle AmtsdirektorIn kann sich (auch) am eigenen Erleben und Empfinden orientieren (FS/36).

*„Diese Rolle habe ich nicht erwartet. Aber ich habe sie dann auch gern gemacht, weil persönlich komme ich mit Menschen normalerweise sehr gut zurecht und kann mich auch einfühlen. Ich bin selber etwas sensibel, also von dort her habe ich das noch gern gemacht“ (B7, Absatz 29).*

### 3.1.3 Erleben, Erklären und Beurteilen des Auftretens von Rollenkonflikten

Die befragten AmtsdirektorInnen erachten ihre Mehrfachrollensituation praktisch durchgehend als funktionsinhärent (FS/37). Diese Einschätzung deckt sich mit der Aussage aller Befragten, dass sie in ihrer Funktion mit Erwartungsvielfalt und –widersprüchlichkeit konfrontiert sind (FS/12).<sup>83</sup>

*„Und mit dem muss man umgehen. Das muss man etwas gelassen sehen“ (B3, Absatz 67). „Man sagt, das Leben ist halt so“ (B8, Absatz 55).*

Auftreten von und Umgang mit der Mehrfachrollensituation werden von einzelnen AmtsdirektorInnen thematisiert, insbesondere mit der Departementsvorsteherin bzw. dem Departementsvorsteher, anderen AmtsdirektorInnen, Mitarbeitenden, dem Generalsekretariat des Departements und/oder der Familie (FS/38).

*„Es gibt diese Gespräche, die teilweise informell laufen. Es gibt aber durchaus auch Gefässe, wo wir das in einem organisierten Rahmen diskutieren“ (B6, Absatz 85). „Ich glaube, es kann je nach Situation nötig und eine Chance sein. Oder es kann auch die Diskussion blockieren, weil jemand sagt, wir müssen gar nicht darüber sprechen“ (B4, Absatz 53). „Das ist Gesprächsgegenstand mehr im privaten Bereich“ (B7, Absatz 43).*

Die befragten AmtsdirektorInnen erleben ihre Mehrfachrollensituation einerseits als bereichernd, spannend, lustvoll und herausfordernd im positiven Sinne (FS/39).

*„Vielleicht noch zu den Rollen. Mir kommt nur das Bild des Schauspielers in den Sinn. Der spielt ja verschiedene Rollen. Und ich denke, das ist sehr lustvoll, wenn man einmal den Bösewicht spielen kann, und einmal das Ekel, und einmal, den Guten und den Helden und was weiss ich was, das macht es ja schön. Und insofern können verschiedene Rolle lustvoll und bereichernd sein“ (B5, Absatz 71). „Für mich überwiegt das Positive, ganz eindeutig“ (B6, Absatz 61). „Meistens ist es Lust. (...) Aber diese Rollen bereichern die Tätigkeit enorm. Die Vielfalt bereichert es eigentlich sehr enorm“ (B7, Absatz 33).*

Andererseits verweisen mehrere AmtsdirektorInnen auf belastende Aspekte der Mehrfachrollensituation, die sich auf die physische und/oder psychische Integrität auswirken können (FS/40).

*„Die Sache zehrt“ (B3, Absatz 57). „Das ist wie ein Spagat. (...) Das ist nicht immer angenehm. Es gibt dann auch Vorwürfe“ (B5, Absatz 83).*

Die Mehrfachrollensituation von AmtsdirektorInnen öffnet Chancen in verschiedener Hinsicht.

---

<sup>83</sup> S. oben 3.1.1

Sie bewirkt verbesserte Entscheidungsgrundlagen und schafft Entscheidungs-, Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten und Synergie Potential. In der Kombination AmtsdirektorIn und Projektauftraggeberin verbessert sie die Erfolgchancen strategischer Projekte. Geschickt genutzt fördert sie das Finden von konsensualen und tragfähigen Lösungen und erhöht den Einfluss auf Politik- und Ressourcenentscheide (FS/41).

Gleichzeitig kennt die Mehrfachrollensituation von AmtsdirektorInnen inhärente Risiken in verschiedener Hinsicht. Zwei Risiken werden als besonders gewichtig erachtet. Die Wahrnehmung einzelner Rollen beeinflusst die Wahrnehmung anderer Rollen negativ. Die ungenügende Wahrnehmung einzelner Rollen oder die fehlende Rollenabgrenzung verursachen in der Mehrfachrollensituation Fehler in Handeln und/oder Entscheiden und bewirken negative Folgen. Auch auf weitere Risiken wird hingewiesen. Die Mehrfachrollensituation schafft Missbrauchspotential und Rollenkonflikte. Sie führt zu Überlastung seitens AmtsdirektorIn und gefährdet oder schädigt die Integrität. Die Mehrfachrollensituation führt dazu, dass etablierte (Entscheidungs-) Prozesse ausgehebelt werden. Festgehalten wird auch, dass die fehlende Thematisierung der Mehrfachrollensituation Probleme schaffen und die vorgenannten Risiken verstärken kann (FS/42).

In ihrer Funktion und der inhärenten Mehrfachrollensituation rechnet die Mehrheit der befragten AmtsdirektorInnen fest mit dem Auftreten von Erwartungswidersprüchlichkeiten und Rollenkonflikten. Solche Situationen sind jedoch konkret nur teilweise vorhersehbar. Bei politiknahen Ämtern sind Rollenkonflikte häufiger und ausgeprägter zu erwarten (FS/43).

### 3.1.4 Erleben von Rollenkonflikten und von deren Bewältigung

Dass das feste Rechnen mit dem Auftreten von Erwartungswidersprüchlichkeiten und Rollenkonflikten durchaus begründet ist, zeigen die Beschreibungen der befragten AmtsdirektorInnen zu ihrem Erleben von Rollenkonflikten. Sie haben verschiedene *real gegebene* Rollenkonfliktsituationen klar erkannt und als solche wahrgenommen. Konkrete Rollenkonfliktsituationen traten insbesondere an zwei Schnittstellen auf: im Verhältnis AmtsdirektorIn zum Departementsvorsteher bzw. zur Departementsvorsteherin (Schnittstelle Rollen geführte bzw. führende Person) und im Verhältnis von Stammorganisation und Projektorganisation (Schnittstelle Rollen AmtsdirektorIn bzw. ProjektauftraggeberIn). Auch an weiteren Schnittstellen entstanden konkrete Rollenkonfliktsituationen, bspw. zwischen den Rollen AmtsdirektorIn in der Stammorganisation bzw. Mitglied Projektausschuss, Topkader bzw. Mensch mit endlichen Ressourcen, Vorsitzende oder Vorsitzender in amtsübergreifenden Gremien bzw. AmtsdirektorIn oder VerwaltungsvertreterIn bzw. Fachperson (FS/45).

*„Es gab ein Projekt, das hatte mit (...) zu tun. Da konnte ich meinem Departementschef auch sagen, das möchte ich nicht. Das ist nicht gut, dazu kann ich nicht stehen“ (B7, Absatz 49). „Da hatte ich vielleicht eher mal Rollenkonflikte, zum Beispiel, wenn sie [die Departementsvorsteherin] einfach gesagt hat, das will ich nicht. Wenn ich dann gemerkt habe, jetzt komme ich an eine Grenze, weil ich finde es eigentlich richtig, aber jetzt müssen wir eine Lösung finden, weil sie es nicht richtig fand“ (B4, Absatz 67). „Es sind einerseits die GL-Kollegen, die natürlich Partei sind, weil sie möchten mehr Ressourcen. Auf der anderen Seite habe ich die anderen Ämter, die gewisse Bedürfnisse haben. Das ist wie ein Spagat. Da muss man sich dann irgendwie finden. Man muss verschiedene Argumente abwägen und schauen, was spricht für welche Lösung, eine typische SWOT-Analyse machen. Am Schluss muss man einen Entscheid fällen und den dann auch entsprechend begründen und durchsetzen“ (B5, Absatz 83).*

Neben real eingetretenen Rollenkonfliktsituation erkennen die befragten AmtsdirektorInnen verschiedene *potentiell entstehende* Rollenkonfliktsituationen. Sie antizipieren solche insbesondere an den Schnittstellen geführte bzw. führende Person im Verhältnis zum Departementsvorsteher bzw. zur Departementsvorsteherin und zwischen fremden und eigenen Erwartungen im Verhältnis zu weiteren Bezugsgruppen (FS/44).

*„Wenn es nicht aufgeht und ich die Verantwortung nicht mehr übernehmen könnte, dann müsste ich eigentlich gehen“ (B6, Absatz 73).*

Es kommt vor, dass einzelne, nach Theorie gegebene reale Rollenkonfliktsituationen nicht als solche beurteilt und erlebt werden (FS/46).

*„Das sind nicht Rollenkonflikte, aber immanenten Konflikte in der Bundesverwaltung, wenn etwas nicht klar geregelt ist oder mehrere Ämter zum gleichen Thema etwas zu sagen haben“ (B8, Absatz 43).*

Ihr Erleben von Rollenkonfliktsituationen beschreiben die befragten AmtsdirektorInnen als schwierig, belastend, irritierend, mühsam und herausfordernd. Solche Situationen bewirken Gefühle von Enttäuschung und mangelnder Wertschätzung. Sie können insgesamt aber auch als nicht belastend erlebt werden (FS/47, FS/48).

*„Das ist sehr schwierig“ (B1, Absatz 57). „Das ist dann recht gnietig“ (B3, Absatz 43). „Das ist vielleicht im ersten Moment schon etwas eine Enttäuschung. Man fühlt sich dann vielleicht auch etwas nicht für voll genommen oder hat so das Gefühl, ich bin doch zuständig für diese Aufgabe. Auf der anderen Seite habe ich dann irgendwann gemerkt, es bringt nichts, sich zu wehren. Die Situation ist klar“ (B4, Absatz 69).*

Bewusst erlebte Rollenkonfliktsituation müssen aber nicht nur oder immer belastend sein. Sie können eigene Werte und Überzeugungen unberührt lassen. Unmittelbare Gefühle von Enttäuschung und mangelnder Wertschätzung in der Rollenkonfliktsituation können durch späteren Erfolg gemindert werden (FS/48).

Rollenkonfliktsituationen können auch Chancen bieten (FS/48).

*„Und es ist immer auch eine Chance, so ein bisschen den Kick zu bekommen für etwas Neues“ (B6, Absatz 111).*

In der Bewältigung von Rollenkonflikten erkennen die befragten AmtsdirektorInnen verschiedene *unterstützende Elemente*. Zentral ist die Möglichkeit der Thematisierung der Rollenkonfliktsituation. Auch organisatorische Massnahmen (bspw. die Durchführung regelmässiger Absprachesitzungen, das Beiziehen von FachexpertInnen, Anpassungen in der finanziellen oder personellen Ressourcierung und das unterstützende Handeln von Vorgesetzten und Mitarbeitenden) erweisen sich als hilfreich. Strukturelle Massnahmen (bspw. Änderungen in der Führungsstruktur) können die Bewältigung von Rollenkonflikten an der Schnittstelle von Stamm- und Projektorganisation(en) erleichtern. Weitere unterstützende Elemente sind der Verweis auf normative Vorgaben, die berufliche Erfahrung, gewisse Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung sowie eine präventionsorientierte Personalentwicklung und –führung (FS/49).

*„Dort ist sehr wichtig, dass man das Vertrauen hat der Leute, der engsten Mitarbeitenden auch. Dass man getragen ist, dass sie mitmachen, man sich austauscht und halt auch die Frustration*

zeigen darf“ (B4, Absatz 71). „Jetzt hat sich der Knoten etwas gelöst, indem wir zusätzliche Mittel bekommen haben“ (B8, Absatz 57). „Es gibt manchmal Vorgaben, die einem helfen, dass man gewisse Dinge eher umsetzt, oder einen Grund hat, etwas umzusetzen, den man ohne diese externe Vorgabe nicht hätte“ (B5, Absatz 89).

Erschwerend in der Bewältigung von Rollenkonflikten erachten die befragten AmtsdirektorInnen folgende Elemente:

- Gewisse *Rahmenbedingungen* der öffentlichen Verwaltung (bspw. Politikvorgaben, Regeln der finanziellen Führung oder des Personalrechts, hohe Normierungsdichte, wiederholte Wechsel in der Person des bzw. der Vorgesetzten und damit einhergehende Wechsel von Führungsstilen).

„Der Nachteil ist, dass uns gewisse Rahmenbedingungen gesetzt werden durch die Politik, die ein Privater eigentlich nicht hat. Obwohl er auch einen Verwaltungsrat hat, der ihm Vorgaben machen kann. Aber bei uns ist das Korsett sicher enger in diesem Bereich“ (B5, Absatz 150). „Wir haben in den letzten zehn Jahren oder zwölf Jahren drei unterschiedliche Departementsleitungen gehabt“ (B6, Absatz 39).

- Gewisse *strukturelle* Gegebenheiten (bspw. die fehlende Konsequenz in der Umsetzung des NFB, den Umgang der Bundesverwaltung mit Risiko, die funktionsbezogenen Grenzen des Delegierens)

„Ich kann weder priorisieren noch sagen, dass mache ich jetzt nicht, oder ich mache das ein Jahr später, oder so. Diesen Handlungsspielraum habe ich nicht“ (B6, Absatz 59). „Dort hat der Bund ein Systemproblem. Das sollte er dringend ändern. Aber da kommt nichts“ (B3, Absatz 77).

- der *Umgang mit Rollen und Rollenkonflikten* (bspw. inadäquates Rollenverhalten Dritter, Zeitmangel zur Befassung mit der Thematik von Rollen und Rollenkonflikten, falsche Rollenerwartungen, mangelnde Offenheit zu Problembestehen im Umgang mit Rollen, Mehrfachrollen und Rollenkonflikten, ungenügende Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten zu Führen) (FS/50).

„Aber gewisse Leute sind dann zu stolz, wollen nicht auf Tisch legen, dass sie ein Problem haben, warten zu lange. Dann weiss man es gar nicht und kann dann auch nicht unterstützen“ (B4, Absatz 77).

Die **Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für die Prävention von Rollenkonflikten** liegen in der Beurteilung der befragten AmtsdirektorInnen primär oder zu einem gewissen Grad in ihrer Eigenverantwortung. Der Arbeitgeberin weisen sie im Bereich ihrer Personalpolitik eine eigene Präventionsverantwortung zu (FS/51).

„Wer ist dafür verantwortlich? Also, ich selber, wer sonst? Ich muss mir in jeder Situation die Frage stellen, kann ich diese Aufgabe, diese Rolle auch noch zusätzlich übernehmen. Wer sonst soll das für mich entscheiden? Das muss ich tun“ (B1, Absatz 81). „Ich finde, zunächst einmal bin ich selber verantwortlich. (...) Aber es ist schon auch eine Frage des Arbeitgebers, unbedingt“ (B3, Absatz 77).

Ob und gegebenenfalls inwiefern sich das bestehende bundesverwaltungsinterne **Weiterbildungsangebot** an Führungskursen mit Rollen oder Rollenkonflikten befasst, ist den befragten AmtsdirektorInnen nicht bekannt. Hingewiesen wird auf die Möglichkeit von (Führungs-) Coachings. Ob die Arbeitgeberin Rollenkonflikte von AmtsdirektorInnen proaktiv thematisieren soll, wird als diskutabel erachtet (FS/52).

„Wäre mir auch nicht bekannt. Man hat alle diese Führungskurse und so weiter. Und das wird Arbeitsorganisation im weiten Sinn auch thematisiert. Aber spezifisch auf die Rollenfrage, da wäre mir nichts bekannt“ (B5, Absatz 129). „Was ich gemacht habe ist ein EPA Kurs für Amtsleitende. Das ging über dreimal ein längeres Modul. Wir haben auch einen Dozenten dieser EPA Kurse für uns gewonnen, um unsere Geschäftsleitungszusammenarbeit zu hinterfragen. Das haben wir auch gemacht. Da reden wir dann über diese Rollen und den Umgang damit“ (B7, Absatz 45). „Ich habe dann eher einen Kollegenkreis, im Rotary oder so. Dort haben sie immer mal Kollegen, wo sie auch mal Themen behandeln können“ (B3, Absatz 83).

Aus ihrem Erleben der Mehrfachrollensituation und von Rollenkonflikten ziehen die befragten AmtsdirektorInnen **Erkenntnisse** in verschiedener Hinsicht (FS/53):

- Der Umgang mit eigenen und fremden Erwartungen, mit Rollen und Rollenkonfliktsituationen ist eine dauernde Führungsaufgabe. Er ist im eigenen Führungsverhalten zu berücksichtigen, bspw. im Change Management, in der Anwendung des Kongruenzprinzips, im Risikomanagement, im Projektmanagement und im Ressourcenmanagement.
- Im Management der eigenen Erwartungen sind die Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung zu akzeptieren und mit den eigenen Ressourcen ist eigenverantwortlich umzugehen.
- Entscheidend ist das (rollenunabhängige) individuelle Verantwortungsverhalten, nicht das Rollenverhalten.

„Wo es gefährlich wird, ist, wenn man das Gefühl hat, mit definieren von Rollen könne man alles abbilden, was ich dann ereignet, wer was sagen muss, wer wo abgesichert ist und wer was in welchem Moment zu entscheiden hat. Und wenn man sich überlegt, wie funktioniert das eigentlich, muss man sich sagen, ich bin nicht ganz sicher, ob das wirklich funktioniert. Schlussendlich ist es wichtiger, dass jeder bei seiner Arbeit und bei dem, was er zu tun hat, auch wirklich bereit ist, die Verantwortung zu übernehmen“ (B4, Absatz 93). „Wir haben uns in unserem Amt so organisiert, dass diese verschiedenen Hüte von verschiedenen Personen getragen werden. Weil sonst kommen wir in einem grossen Amt nicht vorwärts“ (B8, Absatz 59).

Aus dem Beschreiben der befragten AmtsdirektorInnen von real eingetretenen oder potentiell möglichen Erwartungswidersprüchen lassen sich verschiedene **Typen von Rollenkonflikten** erkennen.

Dass eine Verschiedenheit besteht, ist ihnen teilweise bewusst.

„Typen von Rollenkonflikten? Nein, ich weiss jetzt nicht, was die Überlegung ist. Ja gut, es gibt bewusste, unbewusste, man könnte sich natürlich verschiedene Dinge überlegen. Aber ich wüsste jetzt nicht den richtigen Absatz dazu“ (B1, Absatz 105). „Ich kann mir auch vorstellen, dass es mit verschiedenen Rollen verschiedene Zielkonflikte gibt. Aber auch innerhalb der Rollen kann es Zielkonflikte gegen, einfach, weil man unterschiedlichen Erwartungen Genüge tun muss“ (B5, Absatz 139).

Aufgrund in sich widersprüchlicher Erwartungen *einer* Bezugsgruppe, insbesondere der Arbeitgeberin oder des Parlaments, erleben AmtsdirektorInnen konkrete Rollenkonfliktsituationen an den Schnittstellen Geführte bzw. Geführter / Führende bzw. Führender in der betrieblichen Steuerung, AmtsdirektorIn in der Stammorganisation / ProjektauftraggeberIn und AmtsdirektorIn / Fachperson (FS/54).

*„Man sieht sehr viel, wo man sich weiterentwickeln könnte, was man tun müsste. Im Gegenzug hat man Personalrestriktionen, man darf nicht Leute einstellen. Bei uns ist es momentan so, dass selbst, wenn wir externe Gelder haben, wir damit niemanden einstellen dürfen. Wir müssen in die Ressourcenkonferenz. Das war als FLAG-Amt einfacher, das können wir heute nicht mehr“ (B5, Absatz 137). „Dann gab es die Streitfrage, auch mit dem Departement, wie viele von diesen Projekten scheitern dürfen“ (B8, Absatz 75).*

Ohne eine quantifizierende Analyse verfolgen zu wollen, sei für ein gewisses Verständnis des Vorkommens solcher Rollenkonfliktsituationen angefügt, dass vier AmtsdirektorInnen total sieben konkret erlebte Rollenkonfliktsituationen dieses Typs beschrieben haben. Die Konstellation der Situationen war dabei teilweise identisch (FS/55).

Aufgrund widersprüchlicher Erwartungen *verschiedener* Bezugsgruppen (bspw. DepartementsvorsteherIn, Projektorganisation, Mitarbeitende, Fachgremien, ProjektpartnerIn) erleben AmtsdirektorInnen konkrete Rollenkonfliktsituationen an den Schnittstellen:

- Geführte bzw. Geführter / Führende bzw. Führender
- AmtsdirektorIn in der Stammorganisation / ProjektauftraggeberIn
- AmtsdirektorIn / Mitarbeitende
- AmtsdirektorIn / ProjektpartnerIn
- AmtsdirektorIn in der Stammorganisation / Vorsitz in amts- und fachübergreifenden Gremien (FS/56).

*„Wir hatten unsere [vom Departementsvorsteher gegebene] Aufgabe so verstanden, dass wir eine komplizierte Materie möglichst gut erklären. Von daher, wenn man uns gefragt hat, ob man kommt, um diese Vorlage zu erklären, haben wir im Prinzip auch ja gesagt. Das Ganze wurde dann von Parlamentariern als Verstoss gegen das Propagandaverbot der Verwaltung verstanden“ (B6, Absatz 67). „Das Schwierigste sind immer die personellen Ressourcen. Man sagt, wir haben die Aufgabe, aber wir können sie nicht erfüllen“ (B8, Absatz 57).*

Auch hier sei verständnishaft zur Auftretenshäufigkeit angefügt, dass sechs AmtsdirektorInnen total 14 konkret erlebte Rollenkonfliktsituationen dieses Typs beschrieben haben. Die Konstellation der Situationen war dabei teilweise identisch (FS/57).

Aufgrund von *Erwartungen an einzelne Rollen, die in der Mehrfachrollensituation inkompatibel sind*, erleben AmtsdirektorInnen konkrete oder potentielle Rollenkonfliktsituationen an den Schnittstellen

- AmtsdirektorIn in der Stammorganisation / ProjektauftraggeberIn
- Geführte bzw. Geführter / Führende bzw. Führender
- AmtsdirektorIn / Mitarbeitende
- AmtsdirektorIn / ProjektpartnerIn
- AmtsdirektorIn / Vorsitz in amts- und fachübergreifenden Gremien
- fremde / eigene Erwartungen
- AmtsdirektorIn / Fachperson
- Amtsdirektor / Familienvater (FS/58).

*„Ich wurde eingeladen zu einem Anlass, um dort eine Rede zu halten. Es ging um eine Verabschiedung von jemandem. Dann habe ich gesagt, Moment, stopp, Rollenkonflikt: ich, in der*

*Beziehung zu dem Betreffenden, kann das nicht tun“ (B1, Absatz 81). „Oder was wäre meine Rolle gewesen in einem Steering Committee? Was will ich da drin? Nichts! Und dann höre ich, geht es gut, geht es nicht gut. Und dann gilt es wieder, Kredite zu holen. Dann kommen diese Anträge wieder über meinen Tisch. Dann muss ich wieder in die Ressourcenkonferenz im Departement und dann ist es gleichwohl bei mir. Irgendwo sollte sich der Direktor für die grossen Kisten dann auch interessieren“ (B2, Absatz 80). „Ich kann Ressourcen und Aufgaben nicht aufeinander abstimmen“ (B6, Absatz 59). „Wenn ich eine neue Strategie in Auftrag gebe, dann bin ich Auftraggeber. Wenn ich es nicht bin, wer sonst?“ (B8, Absatz 73).*

Acht AmtsdirektorInnen beschreiben total 19 Rollenkonfliktsituationen dieses Typs. Die Konstellation der Situationen war dabei teilweise identisch. Die beschriebenen Konflikte erfolgten insbesondere an den beiden erstgenannten Schnittstellen (FS/59).

Konfrontiert mit *fremden Erwartungen*, die mit *eigenen Werten und Überzeugungen* inkompatibel sind, erleben AmtsdirektorInnen konkrete oder potentielle Rollenkonfliktsituationen an den Schnittstellen eigene Person / DepartementsvorsteherIn, eigene Person / politische Akteure oder eigene Person / LeistungsbezügerInnen (FS/60).

*„Dort, wo es wirklich an das Eingemachte ginge, wo ich sage, hey, das kann ich nicht mehr verantworten, dann würde ich gehen“ (B2, Absatz 86). „Wenn ich irgendwo in etwas gedrängt würde, das ich nicht mehr verantworten kann, dann mache ich es nicht“ (B3, Absatz 33). „Dieser Aufstand ist so gross gewesen, dass wir den Bericht zurücknehmen mussten, um einen Zusatzsatzbericht zu machen, der vieles relativiert. Da können sie schon sagen, es ist manchmal gut, wenn man die Ziele, die man vor Jahren gehabt hat, nicht mehr ansieht“ (B7, Absatz 37).*

Sieben AmtsdirektorInnen beschreiben total neun konkret erlebte und acht potentiell mögliche Rollenkonfliktsituationen dieses Typs. Die Konstellation der Situationen war dabei teilweise identisch. Insbesondere die erstgenannte Schnittstelle wird im Zusammenhang mit diesem Typ von Rollenkonflikten genannt (FS/61).

*Unklare Erwartungen* seitens des Gesetzgebers bzw. der Arbeitgeberin schaffen an der Schnittstelle Aufgaben / Zuständigkeiten eine – nach der Theorie – real gegebene Rollenkonfliktsituation seitens AmtsdirektorIn, auch wenn sie von der betreffenden Person nicht als solche erlebt wird (FS/62).

*„Das sind nicht Rollenkonflikte, aber immanenten Konflikte in der Bundesverwaltung, wenn etwas nicht klar geregelt ist oder mehrere Ämter zum gleichen Thema etwas zu sagen haben“ (B8, Absatz 43).*

Die *Gesamtlast der Erwartungen* an die Wahrnehmung einzelner Rollen und an die Bewältigung der Mehrfachrollensituation kann potentiell die individuelle Leistungsfähigkeit der AmtsdirektorInnen übersteigen (FS/63).

*„Jeder Mensch, jede Führungskraft hat eine Halbwertszeit. Das ist bei uns zweien auch so. Und das hat eben auch mit dem zu tun. Irgendwann ist das Feuer aus. Und auch die Akzeptanz. Sie können nicht zwanzig Jahre Direktor sein, das ist nicht möglich. Aber vielleicht zehn, okay, aber dann ist gut“ (B3, Absatz 67). „Also wir haben Gestaltungsanspruch. Und solange noch Treibstoff drin ist, ist es gut. Wenn es nicht mehr gut ist, dann sollte man ehrlich sein. Dann muss man eine Lösung finden“ (B3, Absatz 69).*

Aus der Auswertung der Antworten der befragten AmtsdirektorInnen zu ihrem – tatsächlichen

oder vorbehaltenen – Entscheidverhalten in – real gegebenen oder potentiell auftretenden – Situationen der Konfrontation mit Erwartungswidersprüchlichkeiten bzw. Rollenkonflikten konnte auf vier Bezugsgrössen geschlossen werden.<sup>84</sup> Als weiterführende Frage wurden die AmtsdirektorInnen gebeten, zu schildern, durch welche Strategie sie die Rollenkonfliktsituationen tatsächlich gelöst haben bzw. im Sinne eines vorbehaltenen Entschlusses lösen würden. Aus den Antworten kann auf verschiedene **Bewältigungsstrategien zu Rollenkonflikten** geschlossen werden.

Die befragten AmtsdirektorInnen lösen verschiedene Rollenkonflikte insbesondere dadurch, dass sie die als *vergleichsweise wichtiger erachteten Erwartungen* der Departementsvorsteherin bzw. des Departementsvorsteher erfüllen. Auch an anderen Schnittstellen (bspw. AmtsdirektorIn in der Stammorganisation / Projektorganisation; Führende bzw. Führender / Teammitglied; AmtsdirektorIn / SteuerzahlerIn; Amtsdirektor / Familienvater) machen sie situativ eine Abwägung der sozialen Wichtigkeit einzelner Rollen und erfüllen die als relativ wichtiger beurteilte Erwartung (FS/64).

*„Zum Teil ist es auch der Absender der Erwartung. Eine Erwartung der Departementschefin an uns ist wahrscheinlich höher zu gewichten als eine Erwartung eines Bundesamtes. Einfach kraft ihres Amtes und kraft der Vorgesetztenfunktion hat sie natürlich einen gewissen Vorrang oder gewisse Prioritäten gegenüber anderen Erwartungen“ (B5, Absatz 19). „Wenn mein Chef Erwartungen hat, muss ich sie wohl oder übel versuchen zu erfüllen. Wenn die Sozialpartner Erwartungen haben, kann ich sagen, es ist nicht meine Aufgabe oder nicht meine Rolle, diese Erwartungen“ (B4, Absatz 47). „Wenn ich sehen würde, dass die Familie unter meinem Beruf über Gebühr leidet, das wäre so eine rote Linie, wo ich überlegen müsste, ist es das wert oder nicht“ (B5, Absatz 152).*

Verschiedene Rollenkonfliktsituationen lösen die befragten AmtsdirektorInnen dadurch, dass sie die *am vehementesten eingeforderte Erwartung erfüllen*, wobei die Unmittelbarkeit der Exposition die Vehemenz naturgemäss verstärkt. Dies gilt insbesondere im Verhältnis der direkten Unterstellung unter die Departementsvorsteherin bzw. den Departementsvorsteher (Schnittstelle Geführte bzw. Geführter / Führende bzw. Führender). Aber auch an anderen Schnittstellen (bspw. AmtsdirektorIn in der Stammorganisation / ProjektauftraggeberIn) kann die Lösung des Rollenkonflikts durch Entscheid zugunsten des grössten Erwartungsdrucks erfolgen (FS/65).

*„Mein Chef ist ja nicht das Parlament, direkt, sondern die Departementsvorsteherin“ (B2, Absatz 82). „Aufgrund einer Interaktion mit Stakeholdern mussten wir an einer Vorlage im letzten Moment, während Stunden, Anpassungen vornehmen im Sinne von Abstrichen“ (B7, Absatz 35).*

Die Lösung des Rollenkonflikts kann auch mit dem Ziel der *Sichtbarkeit der Erwartungserfüllung* bzw. Nichterfüllung erfolgen, beispielsweise an den Schnittstellen AmtsdirektorIn in der Stammorganisation / ProjektauftraggeberIn oder AmtsdirektorIn / Mitarbeitende (FS/66).

*„Da geht es dann schon auch etwas um Image. Können sie das, wird ihnen das zugetraut oder nicht. Nur delegieren geht nicht“ (B3, Absatz 63). „Das ist vielleicht auch noch so ein Ding, das schiefgehen könnte. Und zwar dann, und das ist mir einmal passiert, wenn ich als Chef eines Amtes sage, ‘das Amt hat’. Das interpretiert man, er distanziert sich vom Amt. Da muss man aufpassen“ (B7, Absatz 25).*

---

<sup>84</sup> S. oben 3.1.2

Verschiedene Rollenkonfliktsituationen lösen die befragten AmtsdirektorInnen dadurch, dass sie die *Erwartungswidersprüchlichkeit thematisieren* und im Dialog mit den betroffenen Bezugsgruppen zu klären suchen. Diese Lösungsstrategie findet insbesondere im Verhältnis zur Departementsvorsteherin bzw. dem Departementsvorsteher an der Schnittstelle Geführte bzw. Geführter / Führende bzw. Führender Anwendung (FS/67).

*„Vor allem Transparenz ist ganz wichtig. Vielleicht auch früher mal den Rat einholen von einem Vorgesetzten, sagen, du, ich bin da in zwei, drei, vier Rollen, jetzt hab' ich einen Konflikt, was sollen wir jetzt, was soll ich entscheiden, kannst du mir noch einen Hinweis, eine Ratschlag geben. Das mache ich auch relativ häufig“ (B1, Absatz 85). „Das habe ich dann begründet, warum ich das nicht tun kann und nicht tun darf und nicht tun will“ (B5, Absatz 95). „In diesem Fall muss ich einfach die entsprechenden Informationen der politischen Behörde weiterleiten und sagen, wir haben hier ein Problem, einen gordischen Knoten, und der kann hier mit den normalen Verfahren nicht gelöst werden“ (B8, Absatz 55).*

Ob AmtsdirektorInnen ihre Rollenkonflikte proaktiv zu thematisieren und zu klären haben oder ob sie die Thematisierung zwecks Schaffung oder Wahrung der eigenen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit bewusst unterlassen dürfen, wird unterschiedlich beurteilt (FS/68).

*„Da bin ich mir ehrlich gesagt nicht einmal so sicher. Je unklarer die Erwartungshaltung ist, desto grösser ist eigentlich auch mein Spielraum“ (B6, Absatz 123). „Das wäre für mich sowieso ein grosses learning, früher auf die betreffenden Stellen einzugehen, nicht erst dann, wenn es zu einem Konflikt, zum Problem oder was immer käme. Das ist einfacher auch für sie, um dann auch vorbereitet zu sein auf die Situation“ (B1, Absatz 85). „Das könnte ein Problem sein, die fehlende Thematisierung“ (B4, Absatz 77).*

Verschiedene Rollenkonfliktsituationen lösen die befragten AmtsdirektorInnen dadurch, dass sie *Unterstützung und Alliierte suchen*, bspw. an den Schnittstellen AmtsdirektorIn in der Stammorganisation / Projektorganisation, AmtsdirektorIn / andere AmtsdirektorInnen oder AmtsdirektorIn / Mitarbeitende (FS/69).

*„Ich überlege mir beispielsweise, meine Fragen bei einem Kollegen aus der Geschäftsleitung zu platzieren. Ich gehe auf ihn zu und stelle ihm die Fragen, sage, Du ich habe mir das angeschaut und hätte folgende Fragen, kannst Du mir beim nächsten bila dazu Rückmeldung geben. Dann bringe ich so meine Ideen indirekt ein“ (B1, Absatz 61). „Aber ich bin nicht alleine. Wir haben uns in unserem Amt so organisiert, dass diese verschiedenen Hüte von verschiedenen Personen getragen werden“ (B8, Absatz 59). „Das Jahr konnte durch Kreditreste anderer Ämtern vom Departement schliesslich gedeckt werden“ (B8, Absatz 59).*

Zur Lösung von real gegebenen Rollenkonflikten greifen AmtsdirektorInnen auch zum Mittel der bewussten Nichtübernahme oder Abgabe einzelner Rollen, bspw. an den Schnittstellen eigene / fremde Erwartungen und AmtsdirektorIn / Fachperson (FS/70).

*„Ich sage dann meiner Mitarbeiterin, meinem Mitarbeiter, nein, da machen wir nichts“ (B2, Absatz 54). „Ich habe dann gesagt, offen lobbyieren für ein bestimmtes Anliegen im Parlament will ich nicht“ (B5, Absatz 95). „Es gab ein Projekt, das hatte mit (...) zu tun. Da konnte ich meinem Departementsvorsteher auch sagen, das möchte ich nicht. Das ist nicht gut, dazu kann ich nicht stehen. Ich wusste, dieser Departementsvorsteher respektiert das. Und er hat das berücksichtigt und gesagt, Du musst diese Funktion nicht übernehmen“ (B7, Absatz 49).*

Für den Fall bestimmter potentiell auftretender Rollenkonfliktsituation behalten sich die befragten AmtsdirektorInnen den Rücktritt von der Rolle AmtsdirektorIn vor. Dies ist insbesondere an den Schnittstellen fremde / eigene Erwartungen und Geführte bzw. Geführter / Führende bzw. Führender der Fall (FS/72).

*„Das kann bis in extremis gehen. Dass ich es halt nicht tue. Und gehe. Das ist auch eine Möglichkeit, selbstverständlich“ (B3, Absatz 31). „Wenn mir etwas aufoktroyieren würde, das ich nicht mehr verantworten könnte, müsste ich sagen, hier muss ich das Amt abgeben“ (B8, Absatz 61). „Die Politik wird im Departement bestimmt. Wenn der Amtsdirektor seine Probleme damit hat, dann ist er am falschen Ort und muss gehen“ (B6, Absatz 41).*

### 3.1.5 Erleben der Auseinandersetzung mit dem Thema

Den befragten AmtsdirektorInnen erschloss sich die Fragestellung zumeist nicht spontan, sondern erst oder erst konkret im Interview (FS/73).

*„Im ersten Moment war ich nicht ganz sicher, in welche Richtung sie eigentlich wollen, was sie eigentlich thematisieren“ (B4, Absatz 97).*

Die **Relevanz der Fragestellung** wird von den befragten AmtsdirektorInnen unterschiedlich beurteilt. Die Fragestellung ist relevant (FS/74), weil...

- gerade in der öffentlichen Verwaltung die individuelle und kollektive Auseinandersetzung mit dem Thema spannend und wertvoll ist.  
*„Ich glaube, da hat es in der Verwaltung und in der anderen Umgebung, wo ich vorher war, schon einen Unterschied“ (B1, Absatz 75).*
- sie sich in der eigenen beruflichen Erfahrung als relevant erwiesen hat.  
*„Auf der anderen Seite hat es für mich auch so die Reaktion ausgelöst, ja, klar, das ist täglich Brot, kenne ich, ich weiss, wovon er spricht“ (B4, Absatz 97).*
- das Thema umfassend (rational und emotional) und dauernd zu behandeln ist.  
*„Natürlich muss man sich dauernd mit dem befassen, das ist ja klar“ (B3, Absatz 93).*

Einschränkungen werden gemacht, weil die Fragestellung (nur) personen- und/oder amtspezifisch relevant ist und weil sie sich nur bedingt für die (primär) akademische Forschung eignet (FS/75).

*„Ich würde einfach sagen, es ist wahrscheinlich ein Thema, das man auch nicht verakademisieren sollte. Also nicht nur über den Intellekt abhandeln kann. Es hat viele soft Themen drin. Und die sind sehr schwierig zu beschreiben. Das haben sie oder nicht“ (B3, Absatz 97).*

Die befragten AmtsdirektorInnen sind unterschiedlicher Ansicht, ob ein **Bedarf an Leistungen der Arbeitgeberin zur Thematisierung und Sensibilisierung zum Thema** Umgang mit Rollen und Rollenkonflikte besteht oder ob es sich dabei eher um eines handelt, das dem privaten Bereich zuzuordnen ist (FS/76).

*„Ich habe dann eher einen Kollegenkreis, im Rotary oder so. Dort haben sie immer mal Kollegen, wo sie auch mal Themen behandeln können“ (B3, Absatz 83).*

Mögliche Leistungen der Arbeitgeberin werden insbesondere im Bereich der lateralen Führung

gesehen, teilweise auch in der Weiterbildung und im Coaching (FS/77).

„Es wäre schon interessant zu hören, wie das andere empfinden, erleben, was sie für Ratschläge mitgeben könnten. So ein Austausch wäre schon spannend“ (B1, Absatz 91). „Aber ich würde zum Beispiel erwarten, dass der Arbeitgeber mir eine Liste gibt von solchen Leuten, wo man manchmal ein bisschen sounden kann, oder was auch immer“ (B3, Absatz 87). „Was ich auch ein bisschen bedaure, es bereitet einem nie jemand auf die Rolle vor. Sie übernehmen ein Bundesamt, es gibt keinen Einführungskurs“ (B3, Absatz 81). „Das einmal zu thematisieren, wäre wahrscheinlich interessant. Ob es gerade ein Weiterbildungsangebot braucht, ist eine andere Frage. Aber das mal an irgendeinem Seminar oder einem dieser Feierabend Talks zu thematisieren, warum nicht, ja“ (B5, Absatz 131).

## 3.2 Diskussion

Im Folgenden wird zuerst eine Auswahl der im vorhergehenden Kapitel dargestellten fallübergreifenden Ergebnisse mit Blick auf die in Kapitel 2 eingeführten konzeptionellen Grundlagen diskutiert (3.2.1). Anschliessend wird diskutiert, ob und gegebenenfalls inwieweit sich die in Kapitel 2 in den Perspektiven der Führungsforschung, der normativen Vorgaben, des Projektmanagements und des Promotoren Modells als Arbeitshypothese antizipierten Rollenkonflikte in den diesbezüglichen Schilderungen der befragten AmtsdirektorInnen tatsächlich finden (3.2.2). Abschliessend werden spezifische Beobachtungen zum Auftreten von Typen von Rollenkonflikten diskutiert (3.2.3). Damit wird die Auswertung der first order findings abgeschlossen.

### 3.2.1 Diskussion ausgewählter Ergebnisse mit Blick auf die konzeptionellen Grundlagen

#### 3.2.1.1 Wahrnehmung und Unterscheidung von Rollen

Rolle bezeichnet das Bündel oder die Kombination von *Erwartungen* (Lippmann & Steiger, 2019, S. 77).<sup>85</sup> Diese Verbindung wurde von den befragten AmtsdirektorInnen nicht spontan gemacht oder zumindest nicht als solche verbalisiert. Auch wenn im Interview Leitfaden, der ihnen vorgängig zugestellt wurde, der Begriff *Rolle* bereits eingeführt wird, verwendete der Befragte zumindest am Anfang der Interviewsituation bewusst nur die Begriffe *Erwartung(en)* und das umgangssprachliche „Hüte“. Unbesehen der Wortwahl schätzten die befragten AmtsdirektorInnen die Anzahl ihrer Rollen deutlich tiefer als die im Interviewverlauf von ihnen – bewusst oder unbewusst – vorgenommene Zuschreibung von total 64 genannten Rollen an sich selbst oder an Dritte. Die befragten AmtsdirektorInnen sind auch unterschiedlicher Ansicht, ob die Unterscheidung von Rollen relevant ist und gegebenenfalls welche Rolle zu unterscheiden sind.<sup>86</sup>

Auch wenn in dieser Arbeit kein quantitativer Ansatz zur Anwendung kommt, ist es trotzdem interessant, die genannten 64 Rollen mit Blick auf die rollentheoretischen Zugänge aus Sicht Management- und Führungslehre und die im funktionalistischen Ansatz entwickelten Rollensets aufzuteilen.<sup>87</sup> Die Zuweisung ist dabei naturgemäss keine exakte Wissenschaft.

<sup>85</sup> S. oben 2.1.1

<sup>86</sup> S. oben 3.1.2

<sup>87</sup> S. oben 2.2 und insbesondere 2.2.1.2

Die Aufteilung gemäss den drei Grundrollen und den zehn Führungsrollen nach Mintzberg (1974, S. 167-169) ergibt folgendes Bild:

Interpersonelle Rollen	<i>RepräsentantIn</i> : StaatssekretärIn, VertreterIn Bundesverwaltung, BeaufsichtigerIn, Symbolfigur, Privatperson, BotschafterIn, Familienvater	7
	<i>FührerIn</i> : AmtsdirektorIn, MachtzuteilerIn, ErmöglicherIn, KulturentwicklerIn, PersonalchefIn, TrainerIn, SchiedsrichterIn, MotivatorIn, BeschützerIn, Vorbild, IntegriererIn, Führender bzw. Führende, Bindeglied	13
	<i>KoordinatorIn</i> : LeiterIn Fachgremium,	1
Informationelle Rollen	<i>InformationssammlerIn</i> : DialogpartnerIn für Mitarbeitende, Berufskollege bzw. -kollegin	2
	<i>InformationsverteilerIn</i> : Fachperson, WissensvermittlerIn	2
	<i>SprecherIn</i> : BerichterstatterIn, SprecherIn, KritikerIn	3
Entscheidungsrollen	<i>UnternehmerIn</i> : Strategie bzw. Strategin, ReformerIn, GestalterIn, ManagerIn, EntwicklerIn, ProjektauftraggeberIn, ProjektleiterIn, Projektausschussmitglied, VerkäuferIn, HürdenabbauerIn	10
	<i>KrisenmanagerIn</i> : Risiko EignerIn	1
	<i>RessourcenzuteilerIn</i> : VertreterIn Beschaffungsstelle, Steuersubjekt, LeistungserbringerIn, OrganisatorIn, OptimiererIn, RessourcenzuteilerIn, MittelbeschafferIn, EntscheiderIn, FrauenfördererIn, NeinsagerIn	10
	<i>VerhandlungsführerIn</i> : VertreterIn Leistungsbezüger, ArbeitgebervertreterIn, BundesvertreterIn, VertreterIn der Schweiz im internationalen Kontext, AntragstellerIn, VollzieherIn, Liberaler bzw. Liberale, SpielverderberIn, good cop, bad cop, NetzwerkerIn, Semi-PolitikerIn, VermittlerIn, ModeratorIn, LobbyistIn	15

Tabelle 5: Aufteilung Rollen gemäss Mintzberg I<sup>88</sup>

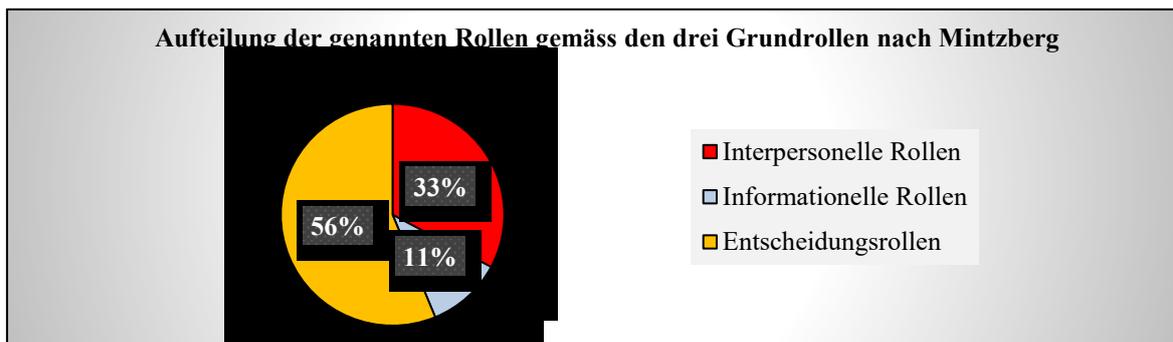


Abb. 7: Aufteilung Rollen gemäss Mintzberg II<sup>89</sup>

<sup>88</sup> eigene Darstellung

<sup>89</sup> Ibid.

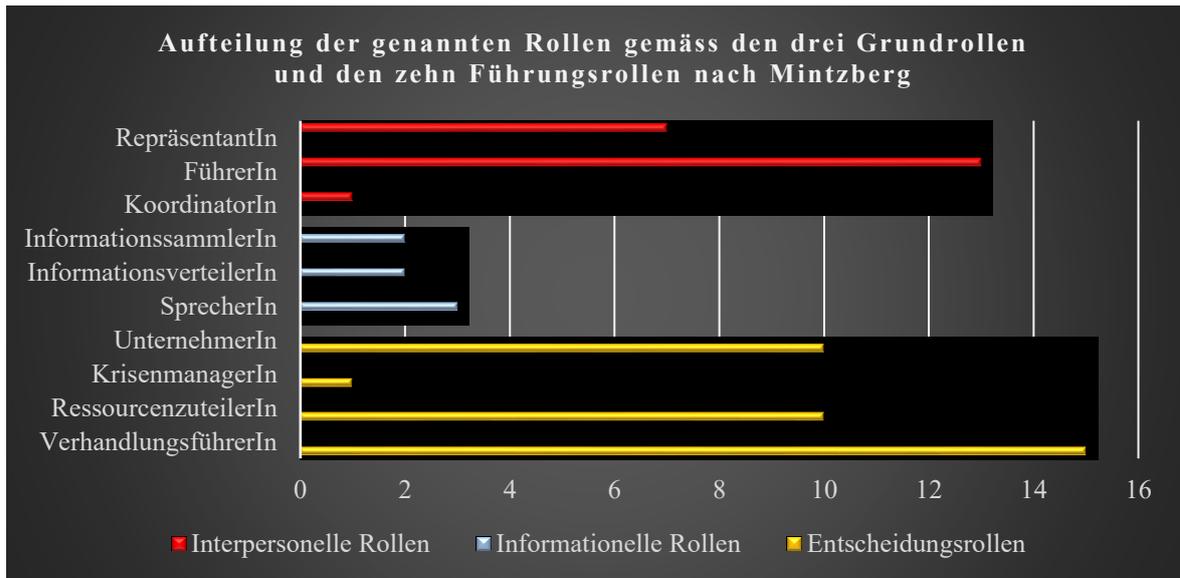


Abb. 8: Aufteilung Rollen gemäss Mintzberg III<sup>90</sup>

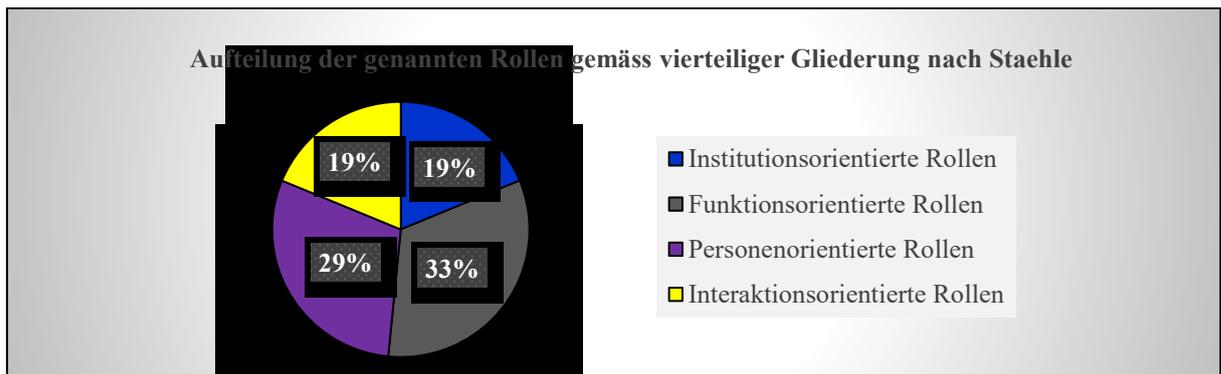
Es fällt auf, dass die Zahl der informationellen Rollen, die intuitiv als besonders kommunikationsintensiv wahrgenommen werden können, gegenüber den beiden anderen Grundrollen deutlich geringer ist (total sieben von 64 genannten Rollen bzw. 11 %). Mit Blick auf die Feststellung von Lippmann und Steiger (2019, S. 76), dass kommunizieren zunehmend zur Hauptaufgabe der Führungskräfte wurde,<sup>91</sup> kommt in dem von Mintzberg in seiner klassischen Typologie verwendeten Begriff der Informationellen Rollen – aus heutiger Sicht – zu wenig zum Ausdruck, dass informationsbasierte Kommunikation in *sämtlichen* Führungsrollen der beiden anderen Grundrollen ebenso zentral und erfolgskritisch ist.

Eine alternative Aufteilung der 64 genannten Rollen gemäss der vierteiligen Gliederung nach Staehle (1991, S. 20-22), die sich aber nur lose an seinen 24 Rollen der Führungskraft orientiert, ergibt folgendes Bild:

<sup>90</sup> eigene Darstellung

<sup>91</sup> S. auch oben 2.2.1

<i>Institutionsorientierte Rollen</i>	AmtsdirktorIn, StaatssekretärIn, VertreterIn Leistungsbezüger, VertreterIn Bundesverwaltung, ArbeitgebervertreterIn, BundesvertreterIn, VertreterIn Beschaffungsstelle, Steuersubjekt, VertreterIn der Schweiz im internationalen Kontext, LeiterIn Fachgremium, LeistungserbringerIn, BeaufsichtigerIn	12
<i>Funktionsorientierte Rollen</i>	Strategie bzw. Strategin, ReformerIn, OrganisatorIn, GestalterIn, OptimiererIn, MachtzuteilerIn, ErmöglicherIn, ManagerIn, KulturentwicklerIn, RessourcenzuteilerIn, MittelbeschafferIn, EntwicklerIn, ProjektauftraggeberIn, ProjektleiterIn, Projektausschussmitglied, BerichterstatterIn, SprecherIn, AntragstellerIn, VollzieherIn, PersonalchefIn, Risiko EignerIn	21
<i>Personenorientierte Rollen</i>	TrainerIn, SchiedsrichterIn, VerkäuferIn, MotivatorIn, EntscheiderIn, BeschützerIn, Vorbild, Liberaler bzw. Liberale, KritikerIn, Symbolfigur, FrauenfördererIn, NeinsagerIn, HürdenabbauerIn, SpielverderberIn, good cop, bad cop, IntegriererIn, Fachperson, Privatperson	19
<i>Interaktionsorientierte Rollen</i>	Führender bzw. Führende, NetzwerkerIn, Semi-PolitikerIn, Bindeglied, VermittlerIn, ModeratorIn, BotschafterIn, WissensvermittlerIn, Familienvater, DialogpartnerIn für Mitarbeitende, Berufskollege bzw. -kollegin, LobbyistIn	12

Tabelle 6: Aufteilung Rollen gemäss Staehle I<sup>92</sup>Abb. 9: Aufteilung Rollen gemäss Staehle II<sup>93</sup>

Ein Blick auf den typischen Inhalt von Stellenausschreibungen für die Rekrutierung von AmtsdirektorInnen ist mit diesem Bild der Aufteilung, in welcher alle vier Rollensets zumindest nicht unwesentlich vertreten sind, durchaus vereinbar.<sup>94</sup>

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Aussage einer der befragten AmtsdirektorInnen zu Quellen, die seine AKV festlegen: „Aber en détail, denke ich, ist sehr vieles einfach damit festgelegt, dass dasteht, führt und leitet das Amt“ (B5, Absatz 5). In einer vereinfachten Betrachtung stehen diese verkürzte Darstellung der Rolle AmtsdirektorIn („führt und leitet das Amt“) und die institutionsorientierten Rollen für den normenbasierten, strukturalistischen Ansatz der Rollentheorie in der Führungsforschung. Funktions-, personen- und interaktionsorientierte Rollen wären demgemäss eher dem handlungsbasierten, funktionalistischen Ansatz zuzuordnen.<sup>95</sup>

<sup>92</sup> eigene Darstellung

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> S. oben 1.1 letzter Paragraph

<sup>95</sup> S. oben 2.1.2 für die Varianten des Rollenhandelns in der soziologischen Rollentheorie sowie 2.2.1.1 und 2.2.1.2 für den strukturalistischen bzw. den funktionalistischen Ansatz in der Rollentheorie der Management- und Führungsforschung.

### 3.2.1.2 Role taking und role making

Sinnbildlich für den strukturell-funktionalistischen Ansatz der Rollentheorie ist die Vorstellung des *role taking*. Die Rollenübernahme beinhaltet dabei einen Prozess des Austauschs und der Verhandlung zwischen Sozietät und Individuum zur Klärung der gegenseitigen Erwartungen (Biddle, 1979, S. 189). Die Rollenzuweisung ist damit nicht deterministisch, sondern lässt beiderseits erhebliche Handlungs- und Interpretationsspielräume offen (Staehele, 1991, S. 18).<sup>96</sup>

Dass das Vorliegen der Voraussetzungen für komplikationsloses *role taking* eher einem theoretischen Ideal denn der konkreten Führungssituation der AmtsdirektorInnen entspricht, ist aus deren Schilderungen zum Umgang mit Erwartungen bzw. Rollen ersichtlich.<sup>97</sup> Die Rollenerwartungen sind und können naturgemäss nur teilweise bekannt sein. Es gibt keine Einführung bei Amtsantritt.<sup>98</sup> Die Praxis der AmtsdirektorInnen betreffend (aktiver oder passiver) Thematisierung und Klärung der Erwartungen an Handeln und/oder Erfolg ist unterschiedlich. Der (idealtypische) Prozess des Austauschs und der Verhandlung ist in der gelebten Realität zu relativieren.

Wenn die befragten AmtsdirektorInnen zudem die Unterscheidung und Wahrnehmung von Rollen teilweise als nicht oder wenig relevant erachten, so hat dies wohl zwei Aspekte. Einerseits kommt damit zum Ausdruck, dass die mit den betreffenden Rollen verbundenen Erwartungen als nicht oder wenig relevant erachtet werden, oder dass zumindest deren aktive Thematisierung und Klärung als nicht erforderlich erachtet wird. Andererseits drückt diese Relativierung von Rollen die von den befragten AmtsdirektorInnen prominent zum Ausdruck gebrachte grundsätzliche Haltung zu ihrer *Gesamtverantwortung* aus. „*Ich fühle mich verantwortlich, was für eine Rolle ich auch immer habe*“ (B4, Absatz 91). Ein derart integral und absolut gelebtes *Commitment* im Sinne von Pflichtverständnis, Selbstverpflichtung und Engagement macht es nachvollziehbar, dass (Gesamt-) Verantwortung letztlich als rollenunabhängig verstanden werden kann.

Gleichzeitig betonen mehrere der befragten AmtsdirektorInnen die mit Rollen und der Mehrfachrollensituation verbundenen Entscheid-, Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten (FS/41). Im expliziten Gestaltungsanspruch (bspw. B3, Absatz 69), der seine konzeptionelle Grundlage im symbolisch-interaktionistischen Ansatz der Rollentheorie und des *role making* findet, kommen zwei Aspekte zum Ausdruck.<sup>99</sup> Einerseits ist es der Anspruch, die eingangs zugewiesenen Rollen bzw. das Handeln und Entscheiden darin durch Eigenleistung zu gestalten und zu entwickeln. Andererseits ist es auch der Ausdruck von Erwartung und Wille, insbesondere, aber nicht ausschliesslich, in den Rollen AmtsdirektorIn und Fachperson aktiven Anteil an der Politikgenese zu nehmen. „*Amtsdirektoren sind semi-politisch unterwegs*“ (B2, Absatz 92; siehe auch FS/22).

Der Befähigung zur Differenzierung von Rolle und *Ich* bzw. zur Unterscheidung von Rolle und Identität kommt im Ansatz des *role making* hohe Bedeutung zu.<sup>100</sup> Dass die befragten AmtsdirektorInnen die Trennung von Amt und Person teilweise explizit betonen und gleichzeitig eine

<sup>96</sup> S. oben 2.1.2

<sup>97</sup> S. oben 2.1.3, 3.1.1 und 3.1.2

<sup>98</sup> S. oben 3.1.5 und Interview B3, Absatz 81.

<sup>99</sup> S. oben 2.1.2 für die Varianten des Rollenhandelns in der soziologischen Rollentheorie sowie 2.2.1.3 für den symbolisch-interaktionistischen Ansatz in der Rollentheorie der Management- und Führungsforschung.

<sup>100</sup> S. oben 2.1.2 und 2.2.1.4

hohe Identifikation mit der Funktion zum Ausdruck bringen, mag ohne Kenntnis der Rollentheorie auf den ersten Blick irritierend wirken. „Aber ich personifiziere das nicht“ (B8, Absatz 33). „Sie sind Misses oder Mister Bundesamt“ (B2, Absatz 9). Der vermeintliche Widerspruch lässt sich unter Zuhilfenahme der Unterscheidung von *sozialer* und *personaler* Identität der Führungskraft auflösen. Die durch Rollendistanz gewonnene und gewährte personale Identität stärkt die durch *role making* geschaffene soziale Identität, und die zunehmend ausgeprägte soziale Identität schafft wiederum neue Möglichkeiten zur Entwicklung der personalen Identität. Die Schilderungen der befragten AmtsdirektorInnen zu Entscheid-, Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten und zu ihrem Rollenverständnis sind vereinbar mit den konzeptionellen Grundlagen, wonach die einmalige Persönlichkeit der Führungskraft beim *role making* essentiell, Rollendistanz aber gleichzeitig erfolgskritisch ist. „Für mich sind das Amt und die Ziele wichtig“ (B8, Absatz 33).

Die konzeptionellen Grundlagen zu *role taking* und *role making* können zur Relativierung eines weiteren, vermeintlich widersprüchlichen fallübergreifenden Ergebnisses der Interviews herangezogen werden. Die befragten AmtsdirektorInnen nehmen bewusst wahr und in Kauf, dass ihre Mehrfachrollensituation und die Exposition zu Erwartungsvielfalt und –widersprüchlichkeit, d.h. zu real gegebenen oder potentiell möglichen Rollenkonflikten, funktionsinhärent ist (FS/12, FS/37). Gleichzeitig werden Rollenkonfliktsituationen als noch nie oder nur ganz selten aufgetreten geschildert, nicht als solche wahrgenommen und erlebt oder als zwar belastend, insgesamt jedoch verkraftbar beschrieben (FS/46, FS/47, FS/48). Wo die Erwartung(en) der Bezugsgruppe(n) und das Wollen der rollenhandelnden Person nicht übereinstimmen, kann Erwartungssicherheit – zwar erschwert, aber immerhin – auch dann noch entstehen, wenn das derart komplikationsbehaftete *role taking* durch kompromissfähiges konstruktivistisches *role making* sozialkompatibel gestaltet werden kann.<sup>101</sup> Es ist wohl mit dem oben beschriebenen *Commitment* der AmtsdirektorInnen und ihrem entsprechend geleiteten *role making* zu erklären, dass ihnen der Umgang mit Rollenkonflikten trotz konfliktträchtigem (Erwartungs-) Umfeld und tatsächlichem Auftreten (FS/54 – FS/63) insgesamt erstaunlich wenig Probleme zu verursachen scheint. In diesem Sinne kann auch die von der Rollentheorie erhobene und im Erleben der AmtsdirektorInnen bestätigte Erwartung, dass *role taking*, *role making* und Rollendurchsetzung zentrale Führungsaufgaben sind, eine Bestätigung finden.<sup>102</sup>

### 3.2.1.3 Bezugsgrößen für Entscheiden und Handeln von AmtsdirektorInnen und der Blick auf die Akteur Modelle

Mit dem Modell des normorientierten Homo Sociologicus hat die akteurtheoretische Soziologie den *sollensgeleiteten* Akteur geschaffen, der die von ihm erwartete *Rolle* spielt. Seine Handlungswahlen werden in seiner gegebenen sozialen Situation stark durch institutionelle und gesellschaftliche Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen bestimmt (Schimank, 2016, S. 49, 60-61).

Im Folgenden soll die eingangs formulierte Vermutung, dass zur Beantwortung der Forschungsfrage insbesondere der Homo Sociologicus – mehr als die anderen Akteur Modelle – von Relevanz ist, am fallübergreifenden Ergebnis der Auswertung der Interviews überprüft werden.<sup>103</sup>

Aus den Schilderungen der befragten AmtsdirektorInnen zu ihrem – tatsächlichen oder vorbehaltenen – Entscheidverhalten in – real gegebenen oder potentiell auftretenden – Situationen

<sup>101</sup> S. oben 2.1.4

<sup>102</sup> S. oben 2.2.1.3 sowie FS/13 und FS/53

<sup>103</sup> S. oben 2.1.1

der Konfrontation mit Erwartungswidersprüchlichkeiten bzw. Rollenkonflikten konnte auf vier Bezugsgrößen geschlossen werden, an welchen sich ihr Handeln und Entscheiden orientieren.<sup>104</sup>

Die Orientierung in der Rolle geführte Person an den Erwartungen spezifischer Bezugsgruppen (insbesondere DepartementsvorsteherIn und Gesetzgeber) wird, insbesondere in real gegebenen Rollenkonfliktsituationen, von allen befragten AmtsdirektorInnen genannt (FS/33). Die Schlussfolgerung lautet: Der **Homo Sociologicus** ist zur Erklärung von Handeln und Entscheiden von AmtsdirektorInnen ein relevantes Akteur Modell.

Ebenfalls von hoher Relevanz erweist sich aufgrund der Schilderungen der befragten AmtsdirektorInnen das Akteur Modell des **Identitätsbehaupters**. Die Handlungswahlen dieses Akteurs werden stark von seinem Streben nach Bestätigung seines Selbstbildes bestimmt. Real gegebene oder antizipierte Identitätsbedrohungen veranlassen ihn zu – erwartungswidrigem – identitätsbehauptendem Handeln. Spezifische substantielle Identitätsbedrohungen können beispielsweise an der Schnittstelle des Selbstanspruchs moralischer Integrität und normkonformen bzw. normwidrigen Handels entstehen. Identitätsbedrohungen in der Form von Entindividualisierung können im Rollenzwang in hierarchischen Arbeitsorganisationen gründen. Der Anspruch auf Einzigartigkeit und Selbstbestimmung kollidiert mit der Erfahrung von Machtunterworfenheit und Fremdbestimmung. Der Ausstieg aus der Rolle ist quasi das letzte Mittel der Bewältigung der Identitätsbedrohung (Schimank, 2016, S. 143, 152-162).

Die Orientierung an eigenen Werten und Überzeugungen, insbesondere in den Rollen geführte Person und ProjektauftraggeberIn und sowohl in real gegebenen wie antizipierten potentiellen Rollenkonfliktsituationen, wird von fast allen befragten AmtsdirektorInnen genannt (FS/35). Dass „rote Linien“ und entsprechendes – tatsächliches oder vorbehaltenes – Handeln und Entscheiden für die befragten AmtsdirektorInnen eine hohe Bedeutung haben, ist wohl vor dem Hintergrund ihres oben beschriebenen Commitments zu erklären.<sup>105</sup> Der Ausstieg aus der Rolle erscheint im letztlich rollenunabhängigen Verständnis von (Gesamt-) Verantwortung weniger als – auch kommunikativ und symbolisch – radikales Bewältigungsmittel denn als konsequenter Schritt ebendieses Selbstanspruches. Die Schlussfolgerung lautet: Der Identitätsbehaupter ist zur Erklärung von Handeln und Entscheiden von AmtsdirektorInnen ein relevantes Akteur Modell.

Der Bezug zu den Akteur Modellen von Homo Oeconomicus und „emotional man“ dient nur sehr marginal zur Erklärung von Handlungswahlen der befragten AmtsdirektorInnen (FS/34, FS/36). Verschiedene AmtsdirektorInnen weisen explizit auf die relative Verschiedenheit der Rahmenbedingungen in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung hin, insbesondere im Zusammenhang mit Handlungsfreiheiten in der Abstimmung von Aufgaben und Ressourcen. Nutzenmaximierung hat in der öffentlichen Verwaltung teilweise eine andere Bedeutung als in der Privatwirtschaft. *„Ich denke, eine Führungsperson in der Privatwirtschaft hat es gerade in diesem konkreten Fall einfacher. Sie kann zusätzliche Stellen schaffen, wenn sie es finanzieren kann und wenn das Bedürfnis besteht. Das kann die Bundesverwaltung nicht unbedingt. Dafür hat der Private wieder andere Probleme. Er muss die Liquidität sicherstellen und das Geld erwirtschaften, damit er es tun kann. Das müssen wir wiederum nicht. So hat jede Funktion ihre Vor- und Nachteile. Aber solche Zielkonflikte, die hat der Private wie derjenige in der Verwaltung, glaube ich, in einem ähnlichen Umfange“* (B5, Absatz 144).

---

<sup>104</sup> S. oben 3.1.2

<sup>105</sup> S. oben 3.2.1.2

### 3.2.1.4 Typen von Rollenkonflikten

Aufgrund der Schilderungen der befragten AmtsdirektorInnen zu real eingetretenen oder potentiell möglichen Erwartungswidersprüchen lassen sich letztere den verschiedenen in der Rollentheorie der Soziologie beschriebenen Typen von Rollenkonflikten zuordnen (FS/54 – FS/63).<sup>106</sup>

Die befragten AmtsdirektorInnen beschreiben – zumindest gemäss der Theorie real oder potentiell gegebene - Rollenkonflikte in der Form von Erwartungen an einzelne Rollen, die in der Mehrfachrollensituation inkompatibel sind (FS/58, FS/59). Der Typus des *Inter-Rollen-Konflikts* ist offenbar von besonderer Relevanz. Dieses Ergebnis ist auch vereinbar mit der Aussage der befragten AmtsdirektorInnen, dass sie in ihrer Funktion mit Erwartungswidersprüchlichkeit konfrontiert sind (FS/12).

Die befragten AmtsdirektorInnen schildern – zumindest gemäss der Theorie real oder potentiell gegebene - Rollenkonflikte in der Form von Exposition zu Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen, die nicht deckungsgleich oder sogar widersprüchlich sind (FS/56 und FS/57). Somit kommt offenbar *Inter-Sender-Konflikten* eine hohe Bedeutung zu.

Aufgrund der Beschreibungen der befragten AmtsdirektorInnen kommt offenbar auch dem Typus des *Person-Rollen-Konflikts* hohe Relevanz zu, d.h. Situationen von Inkompatibilität von fremden Erwartungen mit eigenen Werten und Überzeugungen (FS/60, FS/61). Es kann diesbezüglich auf die bereits geführte Diskussion zum Commitment verwiesen werden.<sup>107</sup>

Eine gewisse Bedeutung kommt aufgrund der Beschreibungen der befragten AmtsdirektorInnen offenbar auch *Intra-Sender-Konflikten* zu, d.h. der Konfrontation mit Situationen, in welchen eine einzelne Person (oder Organisation) widersprüchliche Erwartungen an den bzw. die RolleninhaberIn sendet, die dann von diesen bzw. dieser in Einklang gebracht und erfüllt werden müssen (FS/54 und FS/55).

Nur sehr wenige Rollenkonfliktsituationen werden beschrieben, die den Typen Rollen-Ambiguität respektive Rollen-Überlastung zugeordnet werden können (FS/62, FS/63).

Es wurden keine Rollenkonfliktsituationen geschildert, die nicht einem der in der Rollentheorie der Soziologie beschriebenen Typen zugeordnet werden könnten.

Auch wenn in dieser Arbeit kein quantitativer Ansatz zur Anwendung kommt und eine trennscharfe Abgrenzung nicht immer möglich ist, ist es mit Blick auf die rollentheoretischen Zugänge zusammenfassend trotzdem interessant festzustellen, dass die Exposition zu den einzelnen konzeptionellen Typen von Rollenkonflikten in der Erfahrung der befragten AmtsdirektorInnen von sehr unterschiedlicher Häufigkeit ist.<sup>108</sup> Eine vereinfachende Darstellung zeigt annäherungsweise die Häufigkeit der beschriebenen Konflikttypen und der Konfliktsituationen (je stärker die Farbe, desto höher die Häufigkeit).

---

<sup>106</sup> S. oben 2.1.3

<sup>107</sup> S. oben 3.2.1.2

<sup>108</sup> S. oben 3.1.4

Rollenkonflikt Typus	Häufigkeit des beschriebenen Rollenkonflikt Typs	Häufigkeit der Rollenkonfliktsituationen
Inter-Rollen-Konflikt		
Inter-Sender-Konflikt		
Person-Rollen-Konflikt		
Intra-Sender-Konflikt		
Rollen-Ambiguität		
Rollen-Überlastung		

Tabelle 7: Häufigkeit von Rollenkonflikt Typen und Rollenkonfliktsituationen<sup>109</sup>

Diese Ergebnisse müssen – mit Blick auf die Diskussion in Kapitel 3.2.3 – hinsichtlich ihrer Aussagekraft und -zuverlässigkeit jedoch einer gewissen Relativierung unterzogen werden.

### 3.2.1.5 Bewältigungsstrategien von Rollenkonflikten

Aus den Schilderungen der AmtsdirektorInnen zu ihrem Erleben von Erwartungswidersprüchlichkeit kann auf verschiedene – tatsächlich angewandte oder vorbehaltene – **Bewältigungsstrategien zu Rollenkonflikten** geschlossen werden.<sup>110</sup> Diese lassen sich durchwegs einer der in der Rollentheorie der Soziologie, insbesondere nach der Kategorisierung von Schimank (2016, S. 68-69), beschriebenen Bewältigungsstrategien zuordnen.

Eine in diesem Sinne hohe Relevanz ist bezüglich der Bewältigungsstrategien der Thematisierung des Rollenkonflikts und der situativen Handlungswahl beim *role taking* (Nichtübernahme, Aufgabe oder Rücktritt) zu beobachten. Letztere Strategie wird insbesondere im Sinne eines vorbehaltenen Entschlusses im Falle grundlegender und unauflöslicher Kollision von fremden Erwartungen mit eigenen Werten und Überzeugungen genannt (FS/67). Trotz relativer Häufigkeit der Bezugnahme ist deren praktische Bedeutung, insbesondere in der radikalen Form des Rücktritts von der Rolle, gering. Mit Blick auf die arbeitsvertragliche Situation der AmtsdirektorInnen ist in diesem Zusammenhang die folgende Aussage interessant und durchaus subtil: *„Ich bin auf einer Stelle, da kann mein Chef sagen, die gedeihliche Zusammenarbeit ist nicht mehr gegeben. Und was das genau ist, definiert er“* (B4, Absatz 93).

In der Erfahrung der befragten AmtsdirektorInnen relevant erweisen sich im weiteren die Bewältigung von – real gegebenen oder potentiell möglichen – Rollenkonflikten durch Orientierung der Handlungswahl an der Stärke des Erwartungsdrucks bzw. der Macht zur Durchsetzung der Erwartungskonformität oder an der relativen sozialen Wichtigkeit einzelner Rollen (FS/65 bzw. FS/64).

An das Bild der „Einsamkeit der Führungskraft“ erinnert die offenbar relativ geringe Bedeutung der Bewältigung von Rollenkonflikten unter Zuhilfenahme von Unterstützung und Alliierten (FS/69). Zu Teamrollen-Modellen als strukturell-organisatorischem Instrument zur Vermeidung von Rollenkonflikten bzw. zur optimalen Erfüllung aller Erwartungen aus Führungssicht wird ein einziges Mal Bezug genommen.<sup>111</sup> *„Wir haben uns in unserem Amt so organisiert, dass diese verschiedenen Hüte von verschiedenen Personen getragen werden. Weil sonst kommen wir in einem grossen Amt nicht vorwärts“* (B8, Absatz 59).

<sup>109</sup> eigene Darstellung

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> S. oben 2.2.1.5

Noch geringer ist die Bezugnahme zur Strategie der Orientierung an der Beobachtbarkeit der Erwartungserfüllung bzw. der Sichtbarkeit der Nichterfüllung (FS/66).

Ob das bewusste nicht zur Kenntnis nehmen von Erwartungen eine Bewältigungsstrategie zu Rollenkonflikten ist, allenfalls in einem antizipierenden Präventivansatz, muss offenbleiben. Jedenfalls finden sich dazu keine genügend konkreten Anhaltspunkte in den Schilderungen der befragten AmtsdirektorInnen zu ihrem Umgang mit Erwartungsvielfalt und –widersprüchlichkeit.<sup>112</sup>

Aus dem geschilderten Erleben der befragten AmtsdirektorInnen kann auch kein direkter Bezug zu den von Hofstetter (1988, S. 136-137) beschriebenen Verhaltensstrategien in Rollenkonfliktsituationen im beruflichen Umfeld (Schaukelpolitik, Mañana-Taktik, Verschleierungstaktik, Weiterschieben des ‘schwarzen Peters’, sozialer Rückzug, rhetorische Vermittlung) gemacht werden.<sup>113</sup>

Auch wenn in dieser Arbeit kein quantitativer Ansatz zur Anwendung kommt und eine trennscharfe Abgrenzung nicht immer möglich ist, ist es mit Blick auf die rollentheoretischen Zugänge zusammenfassend trotzdem interessant festzustellen, dass die befragten AmtsdirektorInnen zu den verschiedenen Bewältigungsstrategien in sehr unterschiedlichem Ausmasse– real oder vorbehalten – Bezug nehmen. Eine vereinfachende Darstellung zeigt annäherungsweise die Häufigkeit ihrer Bezugnahme zu den beschriebenen Bewältigungsstrategien (je stärker die Farbe, desto höher die Häufigkeit).

Bewältigungsstrategien	Häufigkeit der Bezugnahme zu Bewältigungsstrategien
Thematisierung und Klärung des Rollenkonflikts	Hoch
Nichtübernahme, Aufgabe oder Rücktritt	Hoch
Orientierung an der Stärke des Erwartungsdrucks bzw. der Macht zur Durchsetzung der Erwartungskonformität	Hoch
Orientierung an der relativen sozialen Wichtigkeit einzelner Rollen	Mittel
Suchen von Unterstützung und Alliierten	Mittel
Positionierung nach Sichtbarkeit von Erwartungserfüllung bzw. Nichterfüllung	Niedrig

Tabelle 8: Häufigkeit der Bezugnahme zu einzelnen Bewältigungsstrategien<sup>114</sup>

### 3.2.2 Vergleichende Diskussion zu antizipierten und geschilderten Rollenkonflikten

Im Folgenden soll diskutiert werden, ob die in der Darstellung der konzeptionellen Grundlagen vom Autor antizipierten Rollenkonflikte im Erleben der befragten AmtsdirektorInnen tatsächlich – real oder potentiell – auftreten.

<sup>112</sup> S. oben 2.2.1.5

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> eigene Darstellung

### 3.2.2.1 Antizipierte Rollenkonflikte in der Perspektive der Führungsforschung

Im Sinne einer Arbeitshypothese antizipierte der Autor Rollenkonflikte insbesondere an vier Schnittstellen.<sup>115</sup> Ein Abgleich mit den seitens der befragten AmtsdirektorInnen geschilderten – real gegebenen oder potentiell möglichen – Rollenkonflikte führt zu folgendem Ergebnis.<sup>116</sup>

- Rollenkonflikte treten tatsächlich auf an der Schnittstelle der *Rolle VertreterIn Arbeitgeberin Bundesverwaltung und der Rolle AmtsdirektorIn mit Zuständigkeit für die betriebliche Planung und Steuerung*. Hauptsächlich wird diesbezüglich die Schnittstelle Aufgaben und Ressourcen genannt und damit die Problematik der teilweisen Aushebelung des NFB und des Instruments des Globalbudgets durch die Übersteuerung seitens Departementsleitungen und Parlament im Bereich der Personalressourcen angesprochen.

*„Man sieht sehr viel, wo man sich weiterentwickeln könnte, was man tun müsste. Im Gegenzug hat man Personalrestriktionen, man darf nicht Leute einstellen. Bei uns ist es momentan so, dass selbst, wenn wir externe Gelder haben, wir damit niemanden einstellen dürfen. Wir müssen in die Ressourcenkonferenz. Das war als FLAG-Amt einfacher, das können wir heute nicht mehr“ (B5, Absatz 137). „Ich kann Ressourcen und Aufgaben nicht aufeinander abstimmen“ (B6, Absatz 59). „Das Schwierigste sind immer die personellen Ressourcen. Man sagt, wir haben die Aufgabe, aber wir können sie nicht erfüllen“ (B8, Absatz 57).*

Angesprochen wird auch die Problematik der Vorgaben durch die Klassifizierungsstellen der Departemente (lohnwirksame Bewertung der Stellenbeschriebe aufgrund der bundesweit geltenden Referenzfunktionen), die an der hier besprochenen Schnittstelle und insbesondere im Zusammenhang mit Reorganisationen Rollenkonflikte verursacht.

*„Das EPA nimmt das zum Anlass, alle Stellen neu zu bewerten. Das ist dann kausal gar nicht gegeben, aber es kam zeitgleich. Ich war dann schuld, weil er [der Vorgänger, Anm. Autor] reorganisiert hat, dass das EPA nach zehn oder elf Jahren wiederkam, und dass dreihundert Leute, acht Prozent der Leute, eine tiefere Bewertung hatten. Da ist man dann der Grund“ (B7, Absatz 29).*

- Rollenkonflikte treten tatsächlich auf an der Schnittstelle *Verwaltungsrolle und politische Rolle*. AmtsdirektorInnen haben an der Schnittstelle Politik und Verwaltung verschiedene AKV, bspw. im Zusammenhang mit der Führungsunterstützung der DepartementsvorsteherInnen, der Politikgenese, dem Gesetzgebungsverfahren und der Vertretung von Sachgeschäften gegen aussen. An dieser Schnittstelle erleben AmtsdirektorInnen – real oder potentiell – Rollenkonflikte.

*„Wir hatten unsere [vom Departementsvorsteher gegebene] Aufgabe so verstanden, dass wir eine komplizierte Materie möglichst gut erklären. Von daher, wenn man uns gefragt hat, ob man kommt, um diese Vorlage zu erklären, haben wir im Prinzip auch ja gesagt. Das Ganze wurde dann von Parlamentariern als Verstoss gegen das Propagandaverbot der Verwaltung verstanden“ (B6, Absatz 67).*

<sup>115</sup> S. oben 2.2.1.5, b)

<sup>116</sup> Das Ergebnis zu Rollenkonflikten an der Schnittstelle *Rolle in der Stammorganisation und Rolle(n) in Projektorganisation(en)* wird unter 3.2.2.3 diskutiert.

Rollenkonflikte an der hier besprochenen Schnittstelle treten auch im Zusammenhang mit betrieblichen Entscheidungen von AmtsdirektorInnen auf, bspw. dann, wenn Reorganisationsprojekte standortpolitische Dimensionen aufweisen.

*„Es gab ein Projekt, das hatte mit (...) zu tun. Da konnte ich meinem Departementsvorsteher auch sagen, das möchte ich nicht. Das ist nicht gut, dazu kann ich nicht stehen“ (B7, Absatz 49).*

Die konfliktträchtige Polarität kommt deutlich in folgenden Aussagen zum Ausdruck.

*„Amtsdirektoren sind semi-politisch unterwegs“ (B2, Absatz 92). „Die Politik wird im Departement bestimmt. Wenn der Amtsdirektor seine Probleme damit hat, dann ist er am falschen Ort und muss gehen“ (B6, Absatz 41).*

- Rollenkonflikte treten tatsächlich auf an der Schnittstelle *formelle und informelle Rollen*. Sie können bspw. im Aussenverhältnis an der Schnittstelle AmtsdirektorIn und FachexpertIn entstehen.

*„Es gab Rollenkonflikte. Zum Beispiel wurde ich von Kollegen aus dem [Berufs-, Anm. Autor] Umfeld gebeten, im Parlament Lobbying zu betreiben. Oder gewisse Vorhaben zu unterstützen. Da stehe ich in einem Rollenkonflikt, weil als Amtsdirektor ist es mir untersagt, zu lobbyieren. Als [fachlicher Experte und ehemaliger Berufsmann, Anm. Autor] sah ich die Notwendigkeit, dass man im Parlament etwas aktiv wird“ (B5, Absatz 93). „Weil ich der Meinung war, ich bin die Fachperson, und jetzt wird mir gesagt, das gehe nicht“ (B4, Absatz 69).*

Mehrheitlich werden jedoch Situationen im Zusammenhang mit dem internen Funktionieren des Amtes genannt, bspw. an der Schnittstelle der formellen Rolle AmtsdirektorIn mit den informellen Rollen KritikerIn, NeinsagerIn, TeamkollegIn im Wissensmanagement oder DialogpartnerIn mit Mitarbeitenden. Die folgenden Situationen können als Rollenkonflikte an der hier besprochenen Schnittstelle verstanden werden, wurden jedoch von den befragten AmtsdirektorInnen nicht so erlebt.

*„Die Leute [im Amt] haben hohe Kompetenz. Und die Leute wollen es gut machen. Und hier dann wiederum die Kritik: schwierig“ (B2, Absatz 44). „Ich sage dann meiner Mitarbeiterin, meinem Mitarbeiter, nein, da machen wir nichts. Dann ist der oder die frustriert. Hey, ich kann es, die Leute sind zufrieden, die Partner, und jetzt darf ich nicht, jetzt verbietet er es mir es. Das ist fast das schwierigste, die Leute zu bremsen. Ich pflege zu sagen, bitte werft nicht zu viele Steine zu weit, ihr könnt sie nicht einsammeln gehen, ihr habt zu wenig power. Dann überfordern wir uns und bringen es nicht auf die Reihe. Fast das Schlimmste für mich ist, nein zu sagen. Und hier Verständnis zu haben“ (B2, Absatz 54). „Was gerade bei der öffentlichen Hand immer wieder ein bisschen verpönt ist, ist das, was ich sehr gerne mache, das Denken und Handeln in offenen Werkstätten und nicht in Silos. Chefs haben gerne Silos, logisch. Und sie zuoberst. Das habe ich gar nicht gerne. Aber das heisst, ich gehe ab und zu auch mal über die Linie, dorthin, wo das Wissen ist. Aber nie, um Aufträge zu erteilen, das nicht. Aber um Wissen zu holen. Das ist auch eine Kulturfrage und das finde ich einfach wichtig. Aber dann darf nicht der Chef irgendein Problem damit haben. Das muss dann von unten nach oben fließen. Ich habe auch nicht immer Zeit, alle zu informieren. Ich weiss, dass das nicht überall nur geschätzt wird, das ist so. Die Mitarbeiter schätzen es an sich noch. Wenn ich aber direkt Aufträge geben würde, dann hätten sie ein Loyalitätsproblem. Das darf ich nicht*

*machen“ (B3, Absatz 41). „Manchmal gab es im Haus schwierige persönliche Situationen. Oder auch die Situation, dass man mit einer Reorganisation auch Unzufriedene kreierte. Ich will das einmal so sagen. Da habe ich eine Sprechstunde eingeführt. Ohne Dienstweg. Am Anfang waren die Dienstweginhaber dann wie kurzgeschlossen. Wir haben einfach gesagt, das ist streng vertraulich. Wenn die Person, die mich besucht, wünscht, dass ich dann über den Dienstweg etwas mache, dann müsste ich ja wohl sagen, dass sie bei mir war“ (B7, Absatz 29).*

Obschon die befragten AmtsdirektorInnen – bewusst oder unbewusst – verschiedene informelle Rollen im Bereich des normativen und strategischen Managements und der Organisationsentwicklung beschreiben (bspw. Stratege/Strategin, ReformierIn, GestalterIn), werden keine Probleme an der Schnittstelle zur formellen Rolle AmtsdirektorIn erwähnt.<sup>117</sup> Es muss offen bleiben, wie das Ergebnis lauten würde, wenn diese Schnittstelle mit einer Forschungsfrage zu Führungsdilemmata (inkl. Führung im Ansatz der organisationalen Ambidextrie) thematisiert würde.<sup>118</sup>

### 3.2.2.2 Antizipierte Rollenkonflikte in der Perspektive der normativen Vorgaben

Der Autor antizipierte in dieser Perspektive grundsätzlich kein Auftreten von Rollenkonflikten, mit Ausnahme zur speziellen Frage der Vereinbarkeit der Funktion AmtsdirektorIn und ProjektauftraggeberIn.<sup>119 120</sup>

Im Zusammenhang mit Erwartungen und normativen Vorgaben sind drei Aspekte des Erlebens der befragten AmtsdirektorInnen zu erwähnen. Einerseits wird normwidriges Rollenverhalten beschrieben.

*„Wir hatten einen extrem schnellen Aufbau, extrem umfangreich, mit enormen Kompetenzen. (...) Das hat dazu geführt, dass wir kulturell nicht immer mitgehalten haben. Mein Vorgänger, ohne ihm da einen Vorwurf zu machen, hat Compliance Fragen geritzt, Kulturelles geritzt, indem er zum Beispiel Schwiegersöhne anstellte. Das geht nicht. Das waren Übertreibungen aus der Euphorie heraus“ (B3, Absatz 43).*

Für den Fall potentiell auftretender Rollenkonfliktsituationen im Zusammenhang mit Vorgabekonformität wird an den Schnittstellen geführte Person / führende Person (im Verhältnis zur Departementsvorsteherin bzw. dem Departementsvorsteher) bzw. fremde Erwartungen / eigene Werte und Überzeugungen die Bewältigungsstrategie des Rollenrücktritts vorbehalten (FS/72).

*„Dort wo es wirklich an das Eingemachte ginge, wo ich sage, hey, das kann ich nicht mehr verantworten, dann würde ich gehen. Und zwar aus der Überzeugung, ich habe die Instrumente nicht, um die Erwartungen an meine Funktion, oder auch an mich, zu erfüllen. Ich kann es nicht. Nicht aus Groll oder aus Kompetenzverlust. Oder dann muss man mir die GO [Geschäftsordnung, Anm. Autor] ändern und sagen, hier ist er nicht mehr verantwortlich, ok, fair enough“ (B2, Absatz 86).*

Schliesslich bewerten die befragten AmtsdirektorInnen das (Macht-) Missbrauchspotential als inhärentes Risiko ihrer Mehrfachrollensituation (FS/42).

<sup>117</sup> S. oben 3.2.1.1

<sup>118</sup> S. oben 2.2.1.5

<sup>119</sup> S. oben 2.2.2, b).

<sup>120</sup> Das Ergebnis zu Rollenkonflikten an der Schnittstelle *Rolle in der Stammorganisation und Rolle(n) in Projektorganisation(en)* wird unter 3.2.2.3 diskutiert.

### 3.2.2.3 Antizipierte Rollenkonflikte in der Perspektive des Projektmanagements

In dieser Perspektive antizipierte der Autor Rollenkonflikte von AmtsdirektorInnen einerseits im Zusammenhang mit ihren Managemententscheiden *zugunsten dieser* Organisationsform und andererseits mit ihren Gestaltungsentscheiden *innerhalb* dieser Organisationsform, insbesondere zur projektspezifischen Aufbau- und Ablauforganisation.<sup>121</sup>

Vorerst ist festzuhalten, dass die befragten AmtsdirektorInnen unterschiedlicher Ansicht sind, wann Projekte eingesetzt werden und was die entscheiderelevanten Kriterien für oder gegen diese Organisationsform sind.

*„Ich habe auch schon gemerkt, es gibt Leute, die bezeichnen alles und jenes als Projekt. (...) Das ist für mich so etwas die Frage, was ist eigentlich ein Projekt“ (B4, Absatz 87).*

Im Zusammenhang mit ihren Managemententscheiden *zugunsten (oder gegen)* die Organisationsform des Projekts wird eine Rollenkonfliktsituation an der Schnittstelle Innovationsmanagement und Risikomanagement beschrieben. Je nach Perspektive kann diese Erwartungswidersprüchlichkeit als **Intra-Sender-Konflikt**, **Inter-Sender-Konflikt**, **Inter-Rollen-Konflikt** oder aber als gleichzeitiges Vorliegen aller drei Rollenkonflikt Typen erlebt werden.<sup>122</sup>

*„Es wird immer gefragt, wie innovativ sind sie? (...) Dann gab es die Streitfrage, auch mit dem Departement, wie viele von diesen Projekten scheitern dürfen. Ganz am Anfang war das Departement der Meinung, es dürfe fast keines scheitern, und wenn dann nicht mehr als fünf bis zehn Prozent. Wir haben gesagt, eher zwanzig bis dreissig Prozent. Ich durfte beim ETH Rat eine Evaluation mitmachen. Dort hat ein Professor von Übersee gesagt, dass die Risikokulturen sehr unterschiedlich sind. Wenn man in den Vereinigten Staaten bei einem Risikokredit sagt, dreissig Prozent der Projekte sind gescheitert, dann ist das ein verheerend schlechtes Resultat. Es müssten eher achtzig Prozent scheitern, damit die zwanzig top Lösungen rauskommen. In Europa, und in der Schweiz noch mehr, ist die Kultur, zwanzig Prozent ist die obere Grenze. Ich sage nicht, dass wir voll Risiko Kapital machen müssen. Aber unsere Einstellung zum Risiko am Verschwinden“ (B8, Absatz 75).*

Dass die Schnittstelle OrganisatorIn, RessourcenzuteilerIn und AmtsdirektorIn – auch wenn sie von den befragten AmtsdirektorInnen nicht als Rollenkonfliktsituation geschildert wird – potentiell konfliktträchtig *ist*, kommt in den folgenden Aussagen zum Ausdruck.

*„Wenn man unser internes Amtsbudget anschaut, dann haben wir ein gewisses Betriebsbudget pro Bereich, das man für das tägliche Geschäft braucht. Und dann gibt es auf Amtsstufe einen gewissen Budgetrahmen für Projekte. Wenn Geschäftsleitungskollegen an diesem Projektbudget partizipieren möchten, wenn sie dort Gelder möchten, dann müssen sie die entsprechenden Projekte lancieren. Die kommen in die Geschäftsleitung und wenn man das genehmigt, dann wird ihnen das aus diesem Projektbudgetteil zur Verfügung gestellt. Also sie können damit zusätzliche Mittel generieren, die sie sonst nicht haben. Das ist die eigentliche Motivation solcher Extrabudgets für Projekte“ (B5, Absatz 119). „Wir haben einige ganz grosse Projekte, wo die Mitarbeitenden vollamtlich dem Projekt zugeteilt sind. Bei den meisten Projekten ist es aber so, dass es ein Nebenamt ist, dass man neben dem Tagesgeschäft noch in diesem Projekt mitarbeitet. Das hat den Nachteil, dass das Projekt dann häufig zweite Priorität hat gegenüber*

<sup>121</sup> S. oben 2.2.3, 2.2.3.1 b) und 2.2.3.2 b)

<sup>122</sup> Zum gleichzeitigen Auftreten verschiedener Rollenkonflikt Typen, s. unten 3.2.3.

*dem Tagesgeschäft. Es hat aber auch den Vorteil, dass es für den Mitarbeitenden spannend sein kann, neben dem Tagesgeschäft noch etwas Zweites zu tun, das attraktiv ist, spannend ist und das etwas Abwechslung gibt“ (B5, Absatz 121).*

Im Zusammenhang mit Managemententscheidungen der befragten AmtsdirektorInnen *innerhalb* der Organisationsform, insbesondere zur projektspezifischen Aufbau- und Ablauforganisation des Projekts, wurden die AmtsdirektorInnen insbesondere zur Rolle ProjektauftraggeberIn und zu deren Kombination mit der Rolle AmtsdirektorIn oder anderen Rollen in Projektorganisationen befragt.

Im Ergebnis ist vorerst festzuhalten, dass alle befragten AmtsdirektorInnen AuftraggeberInnen von Projekten sind. Unterschieden wird teilweise zwischen IKT-Projekten und anderen Projekten (bspw. Strategieentwicklung, Reorganisation). Unterschiedlich ist die Praxis, für welche Vorhaben die befragten AmtsdirektorInnen die Rolle ProjektauftraggeberIn übernehmen.

*„Ich trete nicht als Projektauftraggeberin in einem IT-Projekt auf, weil ich das entsprechende Knowhow nicht habe. Aber wenn es zum Beispiel um die Personalstrategie geht, dann will ich die Auftraggeberin sein“ (B4, Absatz 87). „Ich mache das nur bei Projekten, die früher oder später in politische Vorlagen münden. (...) Weil ich weiss, wie das Projekt am Schluss rauskommen muss. Also muss ich die Möglichkeit haben, das Projekt relativ intensiv zu steuern“ (B6, Absätze 89 und 91). „Ich bin nicht in allen Projekten Auftraggeber. (...) Irgendwo sollte sich der Direktor für die grossen Kisten dann auch interessieren. Ich denke, es kann schon Sinn machen, Monsterprojekte nicht zu übernehmen. Aber es ist immer eine Ressourcenfrage und eine Frage der Schwergewichte der Ämter. (...) Und ich habe auch darüber zu berichten. Jetzt bin ich nicht der Auftraggeber, soll ich immer den Auftraggeber mitnehmen?“ (B2, Absätze 78, 80, 82). „Als Leiter der Geschäftsleitung, als Direktor, bin ich faktischer Projektauftraggeber. Das ist wie formell gegeben. Ich frage mich, wie man das anders organisieren soll. Sonst würde eine Beauftragung ausserhalb der Geschäftsleitung laufen. Und dann frage ich mich, wie die Geschäftsleitung ihren Auftrag, ihre Verantwortung wahrnehmen kann. Weil es geht um Ressourcen, es geht um Finanzen. Und das ist eine Kernaufgabe der Geschäftsleitung eines Amtes“ (B5, Absatz 107).*

Ob HERMES für alle Projekte als Projektmanagementmethode einzusetzen ist, wird von den befragten AmtsdirektorInnen unterschiedlich beurteilt.

*„Ich trete nicht als Projektauftraggeberin in einem IT-Projekt auf, weil ich das entsprechende Knowhow nicht habe. Aber wenn es zum Beispiel um die Personalstrategie geht, dann will ich die Auftraggeberin sein. Das ist nicht ein typisches IT-Projekt. Ich habe auch schon gemerkt, es gibt Leute, die bezeichnen alles und jenes als Projekt. Wir machen die Personalstrategie ja auch nicht nach HERMES“ (B4, Absatz 87). „Das ist die Frage, weshalb man bei politischen Geschäften eine Projektorganisation macht“ (B6, Absatz 105).*

Die Eignung von HERMES als Projektmanagementmethode wird nicht durchwegs anerkannt. *„Das ist einfach eine Scheinregelung“ (B4, Absatz 95).*

Die Weisung des Bundesrates zu den IKT-Projekten in der Bundesverwaltung und zum IKT-Portfolio des Bundes vom 16. März 2018 mit ihren Vorgaben betreffend der Rolle ProjektauftraggeberIn wird von den befragten AmtsdirektorInnen nicht erwähnt. Ebenso unerwähnt bleibt

die in HERMES definierte formale Fähigkeitsanforderung für die Ausübung der Rolle ProjektauftraggeberIn.<sup>123</sup>

Den befragten AmtsdirektorInnen ist die Empfehlung der Finanz- und Geschäftsprüfungskommissionen des Eidgenössischen Parlaments vom 21. November 2014 betreffend Trennung von Stamm- und Projektorganisation nicht oder nur sehr vage bekannt. Die Konfrontation mit dem Inhalt der Empfehlung der Kommissionen löst bei den befragten AmtsdirektorInnen eine gewisse Irritation aus und schafft – wenn auch von den AmtsdirektorInnen nicht erkannt oder bewusst so erlebt – einen Rollenkonflikt des Typs **Intra-Sender-Konflikt**.

*„Im Übrigen ist HERMES ganz klar anderer Meinung. In HERMES ist durchaus vorgesehen, dass die Direktoren, nicht für jeden Schrott, aber eben für diese Grossprojekte die Verantwortung übernehmen“ (B3, Absatz 63). „Die Kommissionen haben damals wahrscheinlich grössere IT-Projekte gemeint“ (B4, Absatz 87). „Ich frage mich, wer dann der Projektauftraggeber sein soll? Was ist dann die Meinung? Dass das Parlament Auftraggeber ist? Oder wer? Der Bundesrat? (...) Dann hätten wir faktisch keine Projekte mehr, wahrscheinlich. (...) Ich denke, man müsste diese Aussage der GPK etwas genauer analysieren, was sie meint damit“ (B5, Absätze 101, 103, 107).*

Die befragten AmtsdirektorInnen äussern zur Frage der Mehrfachrollen AmtsdirektorIn und ProjektauftraggeberIn eine dezidiert abweichende Meinung und Haltung. Sie konfrontieren dabei die Erwartungen der parlamentarischen Kommission mit den Erwartungen anderer Bezugsgruppen, bspw. ihrer Mitarbeitenden. Sie beschreiben mit anderen Worten – wenn auch von ihnen nicht spontan erkannt oder bewusst so erlebt – einen Rollenkonflikt des Typs **Inter-Sender-Konflikt**.

*„Ich kann nicht jedes Projekt einfach aus meinen Händen geben. Das würde auch nicht verstanden“ (B3, Absatz 63). „Als Leiter der Geschäftsleitung, als Direktor, bin ich faktischer Projektauftraggeber. Das ist wie formell gegeben“ (B5, Absatz 107). „Wenn ich eine neue Strategie des Amtes beauftrage, dann bin ich Auftraggeber. Wenn ich es nicht bin, wer sonst?“ (B8, Absatz 73).*

An der Schnittstelle Stamm- und Projektorganisationen erleben die befragten AmtsdirektorInnen weitere Rollenkonflikte. Inter-Sender-Konflikte kommen in folgenden Situationen zum Ausdruck.

*„Ich bin im Projektausschuss [eines departementalen Projekts, Anm. Autor] und damit interessiert und auch engagiert, dass die Einführung zügig vorangeht. Gleichzeitig bin ich als [DirektorIn Amt, Anm. Autor] zuständig für den Betrieb“ (B1, Absatz 57). „Das heisst, wenn ich [als AmtsdirektorIn und Nichtmitglied der Projektorganisation, Anm. Autor] lange meine Fragen oder meine Anliegen zurückhalte, dann lasse ich eigentlich das Projekt, das Vorhaben laufen, und am Schluss muss ich mich ja trotzdem einbringen. Weil Verantwortung übernehmen muss ich ja dann“ (B1, Absatz 63).*

**Inter-Rollen-Konflikte** kommen in den folgenden Beschreibungen der befragten AmtsdirektorInnen zum Ausdruck.

*„Ich [in den Rollen AmtsdirektorIn und Mitglied Projektausschuss, Anm. Autor] habe nicht den Eindruck, dass sie [die Mitglieder des Projektausschusses, Anm. Autor] gehemmt sind,*

---

<sup>123</sup> S. oben 2.2.2, Informatikrecht

wenn ich in diesen Projekten irgendetwas sage. Wir diskutieren darüber. Wenn ich jetzt die wichtigsten Projekte anschau, ich war nicht Projektauftraggeber bei [Projekt a], ich bin nicht Auftraggeber bei [Projekt b]. Ich war nicht Auftraggeber bei [Projekt c]. Ich bin Auftraggeber bei [Projekt d]. Dort besteht der Projektausschuss aus den involvierten Geschäftsfeldern. Ich bin ich dort möglicherweise schon etwas bestimmend, ja“ (B6, Absatz 103, Projektbezeichnungen vom Autor zwecks Anonymisierung entfernt). „Ich habe mehr Aufmerksamkeit dem Projekt gegenüber als Auftraggeber. Schon von der Struktur und von der Rolle her, die sie haben als Auftraggeber nach Hermes 5. (...). Oder was wäre meine Rolle gewesen in einem Steering Committee? Was will ich da drin? Nichts! Und dann höre ich, geht es gut, geht es nicht gut. Und dann gilt es wieder, Kredite zu holen. Dann kommen diese Anträge wieder über meinen Tisch. Dann muss ich wieder in die Ressourcenkonferenz im Departement und dann ist es gleichwohl bei mir“ (B2, Absatz 80).

An der Schnittstelle Stamm- und Projektorganisationen treten auch **Person-Rollen-Konflikte** auf.

„Es gab ein Projekt, das hatte mit (...) zu tun. Da konnte ich meinem Departementsvorsteher auch sagen, das möchte ich nicht. Das ist nicht gut, dazu kann ich nicht stehen“ (B7, Absatz 49).

Im Ergebnis ist festzustellen, dass die in den konzeptionellen Grundlagen zum Ausdruck gebrachte empirische Erkenntnis, dass Projektorganisationen besonders anfällig für Rollenkonflikte sind, im Alltag der befragten AmtsdirektorInnen durchaus eine Bestätigung findet.<sup>124</sup> Allerdings werden verschiedene der gemäss der Theorie real gegebene Rollenkonfliktsituationen von ihnen nicht spontan als solche erkannt oder bewusst erlebt.

#### 3.2.2.4 Antizipierte Rollenkonflikte in der Perspektive des Promotoren Modells

In dieser Perspektive antizipierte der Autor Rollenkonflikte von AmtsdirektorInnen aus der Kombination von Machtpromotor Rolle und Führungs- oder Projektrollen.<sup>125</sup>

Obschon die befragten AmtsdirektorInnen – bewusst oder unbewusst – verschiedene informelle Rollen im Bereich des normativen und strategischen Managements und der Organisationsentwicklung beschreiben (bspw. Stratege/Strategin, ReformerIn, GestalterIn), werden keine Probleme an der Schnittstelle zu den formellen Rollen AmtsdirektorIn und ProjektauftraggeberIn erwähnt.<sup>126</sup>

Da im Interview seitens Befragter keine expliziten Fragen zu Rollen im Promotoren Modell gestellt oder einschlägige Begrifflichkeiten verwendet wurden, muss offenbleiben, inwieweit das Modell den befragten AmtsdirektorInnen bekannt ist und ob es ihrerseits mit Blick auf die Forschungsfrage als relevant erachtet würde.

Im Ergebnis finden sich die vom Autor in der hier diskutierten Perspektive antizipierten Rollenkonflikte im – bewussten – Erleben der befragten AmtsdirektorInnen nicht.

<sup>124</sup> Zum gleichzeitigen Auftreten verschiedener Rollenkonflikt Typen, s. unten 3.2.3.

<sup>125</sup> S. oben 2.2.5, b)

<sup>126</sup> S. oben 3.2.1.1, 3.2.2.1 und 3.2.2.3

### 3.2.3 Beobachtungen zum gleichzeitigen Auftreten von Rollenkonflikt Typen

Die Rollentheorie der Soziologie erfasst konzeptuell sechs Typen von Rollenkonflikten.<sup>127</sup> Nicht diskutiert zu werden scheint, dass sich aus der Sicht der RollenträgerInnen ein und dieselbe Situation von Erwartungswidersprüchlichkeiten *gleichzeitig* als verschiedene – real gegebene oder potentiell mögliche – Rollenkonflikt Typen präsentieren kann. Neuberger (1995, S. 987) weist zwar in der Kommentierung seiner Abbildung zu Rolle und Person auf die Dynamik der Rollenentwicklung hin,<sup>128</sup> treibt seine Differenzierung jedoch nicht bis zur Frage des gleichzeitigen Auftretens verschiedener Rollenkonflikt Typen weiter. Nicht diskutiert zu werden scheint deshalb auch die Frage, ob und gegebenenfalls wie diese Gleichzeitigkeit die Handlungswahlen in Bezug auf die Bewältigungsstrategien beeinflusst.

Zur Illustration dieser Überlegung soll noch einmal auf Rollenkonflikte an zwei bereits diskutierten Schnittstellen zurückgekommen werden.

Es konnte festgestellt werden, dass Rollenkonflikte an der Schnittstelle der *Rolle VertreterIn Arbeitgeberin Bundesverwaltung und Rolle AmtsdirektorIn mit Zuständigkeit für die betriebliche Planung und Steuerung* tatsächlich auftreten. Die folgende Aussage steht dafür stellvertretend. „*Ich kann Ressourcen und Aufgaben nicht aufeinander abstimmen*“ (B6, Absatz 59).<sup>129</sup> Diese Situation von Erwartungswidersprüchlichkeiten präsentiert sich aus der Sicht der AmtsdirektorInnen *gleichzeitig* als Konfrontation mit folgenden – real gegebenen oder potentiell möglichen – Rollenkonflikt Typen:

- ***Intra-Sender-Konflikt***: Die AmtsdirektorInnen sind konfrontiert mit der Situation, dass das NFB zwar auf der Idee von Leistungsauftrag und Globalbudget basiert, diese in der Praxis aber in der Personalsteuerung ausgehebelt wird. Die widersprüchlichen Erwartungen der Arbeitgeberin (bzw. auch des Parlaments, dem letztlich die Budgethoheit zukommt) zu Globalbudget und Personalsteuerung verursachen einen Rollenkonflikt seitens AmtsdirektorIn (FS/54).
- ***Inter-Sender-Konflikt***: Die AmtsdirektorInnen sind konfrontiert mit der Erwartung der Organisation und der Mitarbeitenden, dass die Personalressourcierung im Rahmen des Globalkredits autonom entschieden werden kann. Die Erwartung der Arbeitgeberin (bzw. auch des Parlaments) ist, dass jede Erhöhung von FTE, auch innerhalb des Globalbudgets, in einem separaten formellen Verfahren beantragt und bewilligt werden muss. Die widersprüchlichen Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen verursachen einen Rollenkonflikt seitens AmtsdirektorIn (FS/56).
- ***Inter-Rollen-Konflikt***: Aus Sicht AmtsdirektorIn gebietet die Rolle fürsorgliche Arbeitgeberin Entscheide im Rahmen des Globalkredits für eine genügende Personalressourcierung auf Amtsstufe. Die Rolle Geführte bzw. Geführter gebietet Akzeptieren der Übersteuerung in der Personalsteuerung durch Vorgesetzte und Parlament. Inkompatible Erwartungen an einzelne Rollen verursachen in der Mehrfachrollensituation einen Rollenkonflikt seitens AmtsdirektorIn (FS/58).
- ***Person-Rollen-Konflikt***: Aus Sicht AmtsdirektorIn kann die Erwartung der Arbeitgeberin an erwartungskonformes Entscheiden und Handeln seitens AmtsdirektorIn zur Frage der Personalsteuerung potentiell mit eigenen Werten und Überzeugungen unvereinbar sein. „*Das Schwierigste sind immer die personellen Ressourcen. Man sagt, wir*

<sup>127</sup> S. oben 2.1.3

<sup>128</sup> S. oben Abb. 2 in Kapitel 2.1.3

<sup>129</sup> S. oben 3.2.2.1

*haben die Aufgaben, aber wir können sie nicht erfüllen. Es gibt immer eine Prioritäten-  
setzung. Wir müssen einfach entsprechend handeln, posteriorisieren und dokumentieren.  
(...) Wenn ich sehe, dass ich das nicht kann, muss ich den Job wechseln“ (B8,  
Absätze 57 und 59). Fremde und eigene Erwartungen an Entscheiden und Handeln in  
einer bestimmten Rolle können unvereinbar sein und potentiell einen Rollenkonflikt  
seitens AmtsdirektorIn verursachen (FS/60).*

Vorstellbar – wenn auch von den befragten AmtsdirektorInnen nicht beschrieben – ist, dass die Erwartungswidersprüchlichkeiten an dieser Schnittstelle zusätzlich und gleichzeitig auch in den Formen von **Rollen-Ambiguität** und/oder **Rollen-Überlastung** (bspw. emotionale Überforderung) erlebt werden könnte.

Ob die Handlungswahl zur Bewältigungsstrategie in jeder der Rollenkonfliktsituationen identisch ist und wie sie bei deren gleichzeitigem Auftreten ausfallen würde, muss offenbleiben.

Auch an der Schnittstelle der Rolle *AmtsdirektorIn in der Stammorganisation* und der Rolle *ProjektauftraggeberIn* ist mit Blick auf die Frage der Zulässigkeit der Wahrnehmung beider Rollen das gleichzeitige Auftreten verschiedener Rollenkonflikt Typen teilweise beschrieben (FS/54, FS/56, FS/58, FS/63) oder vorstellbar. Es braucht nicht noch einmal eine detaillierte Deklination wie bei der vorhergehenden Diskussion der Schnittstelle Aufgaben/Ressourcen vorgenommen zu werden. Es genügt festzuhalten, dass *gleichzeitig* die Erwartungen der Arbeitgeberin widersprüchlich sind (**Intra-Sender-Konflikt**), verschiedene Bezugsgruppen (bspw. Arbeitgeberin, Mitarbeitende in der Stammorganisation, Mitglieder der Projektorganisation) widersprüchliche Erwartungen haben (**Inter-Sender-Konflikt**), die Erwartungen an die einzelnen Rollen in der Mehrfachsituation inkompatibel sind (**Inter-Rollen-Konflikt**, bspw. bezüglich Ressourcenentscheiden), die Erwartung an das Unterlassen der gleichzeitigen Wahrnehmung beider Rollen den Überzeugungen und Werten der AmtsdirektorInnen widerspricht (**Person-Rollen-Konflikt**), von einer **Rollen-Ambiguität** gesprochen werden könnte und die Mehrfachrollensituation eine **Rollen-Überlastung** bewirken kann. Auch an dieser Schnittstelle muss offenbleiben, ob die Handlungswahl zur Bewältigungsstrategie in jeder der Rollenkonfliktsituationen identisch ist und wie sie bei deren gleichzeitigem Auftreten ausfallen würde.

#### 4 Second-order findings und Beantwortung der Forschungsfrage

Im Folgenden werden die in der fallübergreifenden Auswertung auftretenden übergeordneten Kategorien (Erleben und Erfahren von Führung, Umgang mit Erwartungen, Führungserfolg; Erleben von und Umgang mit Rollen; Erleben, Erklären und Beurteilen des Auftretens von Rollenkonflikten; Erleben von Rollenkonflikten und deren Bewältigung; Erleben der Auseinandersetzung mit dem Thema) in einem zweiten, *interpretativen* und *abstrahierenden* Schritt zu Handlungsmustern (coping strategies) verdichtet, die das Bewältigungshandeln von AmtsdirektorInnen in Rollenkonfliktsituationen beschreiben. Diese Typenbildung erfolgt abstrahierend und daher ohne individuell-konkreten Bezug zu den im Rahmen dieser Arbeit befragten Personen. Sie stellt die **second-order findings** dar und beantwortet die Forschungsfrage.<sup>130</sup>

Dieses Vorgehen mit first-order und second-order findings lässt sich auch in einem Aspekt der von Biddle (1986, S. 86) beklagten Schwächen der Rollentheorie verorten. So sei unklar, ob der Fokus der Rollentheorie auf der Person als Individuum oder der Person als VertreterIn einer sozialen Position liegen soll. AnhängerInnen des symbolisch-interaktionistischen Ansatzes bevorzugten den erstgenannten Fokus, solche des strukturalistisch-funktionalistischen Ansatzes den zweitgenannten. Im ersten Fokus wird Rolle als evolutionäres Bewältigungshandeln der individuellen rollenhandelnden Person verstanden. Im zweiten Fokus wird Rolle als Bewältigungshandeln verstanden, dass typisch ist für Personen in vergleichbaren sozialen Positionen. Keiner dieser Fokusse sei zwingend richtig, aber Aussagen über Personen als Individuum und solche über Personen als VertreterInnen einer sozialen Position können verschieden sein. Übertragen auf das vorliegend angewandte Vorgehen folgen die second-order findings dem Fokus auf typisches Verhalten in der beruflichen Funktion DirektorIn Bundesamt.

##### 4.1 Zusammenfassende und abstrahierende Darstellung des (Erwartungs-) Umfelds von AmtsdirektorInnen und ihres Umgangs mit Rollenkonflikten

Für eine zusammenfassende und von einzelnen FunktionsträgerInnen abstrahierende Beschreibung des (Erwartungs-) *Umfeldes*, in welchem AmtsdirektorInnen ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten wahrnehmen und ihre Funktion erfüllen, sind insbesondere folgende Elemente zu nennen.

AmtsdirektorInnen interagieren mit einem breiten und heterogenen Feld von Stakeholdern. Diese haben vielfache, sich teilweise widersprechende und möglicherweise Änderungen unterworfenen Erwartungen an Handeln und Erfolg der Tätigkeiten von AmtsdirektorInnen. In diesem Umfeld ist die Mehrfachrolle von AmtsdirektorInnen funktionsinhärent. In dieser Mehrfachrolle und an der Schnittstelle von Verwaltung und Politik verfügen AmtsdirektorInnen über stufengerechte Handlungs- und Entscheidungskompetenzen und – freiheiten in vollziehenden und gesetzgebenden Aufgaben. Diese haben sie im spezifischen Rahmen der öffentlichen Verwaltung und des Verwaltungshandelns auszuüben. Im Umgang mit Erwartungsvielfalt und –widersprüchlichkeiten sind AmtsdirektorInnen mit real gegebenen oder potentiell möglichen Rollenkonflikten verschiedener Typen konfrontiert. Solche treten insbesondere in der Form von *Inter-Rollen-Konflikten*, *Inter-Sender-Konflikten* und *Person-Rollen-Konflikten* auf. Diese und weitere Formen – *Intra-Sender-Konflikte*, *Rollen-Ambiguität* und *Rollen-Überlastung* – können aus Sicht der AmtsdirektorInnen als ErwartungsadressatInnen auch gleichzeitig auftreten.

---

<sup>130</sup> S. oben 1.5

Für eine zusammenfassende und von einzelnen FunktionsträgerInnen abstrahierende Beschreibung des *Umganges* von AmtsdirektorInnen mit Erwartungswidersprüchlichkeiten bzw. Rollenkonflikten sind insbesondere folgende Elemente zu nennen.

AmtsdirektorInnen nehmen ihre AKV mit einem hohen Mass an *Commitment* und einer grundsätzlichen Haltung von Gesamtverantwortlichkeit war. Diese Einstellung prägt auch ihren Umgang mit Erwartungsvielfalt und –widersprüchlichkeit. Sie verstehen diesen Umgang als Teil ihrer Führungsverantwortung und leisten entsprechend Führungsarbeit. Bezugsgrössen, an denen AmtsdirektorInnen ihr Handeln und Entscheiden orientieren, sind insbesondere Erwartungserfüllung und in geringerem Masse Nutzen und Effizienz, eigene Werte und Überzeugungen sowie ihr gefühltes Erleben und Empfinden. Rollenverständnis und rollenbewusstes Handeln werden von ihnen teilweise als erfolgskritisch beurteilt. Strategien, zu denen AmtsdirektorInnen für die Bewältigung von Rollenkonflikten Bezug nehmen, sind insbesondere das Thematisieren und Klären des Rollenkonflikts, die Nichtübernahme, die Aufgabe oder der Rücktritt von Rollen, die Orientierung ihres Entscheides an der Stärke des Erwartungsdrucks oder an der sozialen Wichtigkeit einzelner Rollen, das Suchen von Unterstützung und Alliierten sowie die Positionierung nach der Sichtbarkeit der Erwartungserfüllung.

## 4.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage lautete:<sup>131</sup> „Wie gehen Amtsleitungen angesichts komplexer Aufgabenportfolios und gleichzeitiger Verantwortung in Linien- und Projektorganisationen mit den daraus resultierenden Rollenkonflikten um?“

Sie kann mit Blick auf die first und second order Ergebnisse mit drei zentralen Erkenntniselementen folgt beantwortet werden.

*Erstes Erkenntniselement:*

Im Umgang von AmtsdirektorInnen mit Rollenkonflikten besteht **keine unité de doctrine**, weder in ihrem Verstehen von Rollenkonflikten noch in ihrer Praxis der Konfliktbewältigung.

*Zweites Erkenntniselement:*

Ausgehend von den erkannten Strategien, zu denen AmtsdirektorInnen in der Bewältigung von Rollenkonflikten Bezug nehmen, können in einem abstrahierenden und interpretativen Schritt **sechs Typen von Handlungsmustern** (coping strategies) gebildet werden. Diese können – mit der Klarheit englischer Bezeichnungen – benannt werden als ***One-Role-Man, Double-Role-Man, Multi-Role-Man, Master-of-Roles-Man, Role-Integrator-Man*** und ***Role-Explorer-Man***.

*Drittes Erkenntniselement:*

Ein vorstellbares siebtes Handlungsmuster – der *No-Role-Man* – kann für den Umgang von AmtsdirektorInnen mit Rollenkonflikten keine praktische Relevanz beanspruchen. Im Handeln und Entscheiden von AmtsdirektorInnen *sind* Erwartungen eine Bezugsgrösse. **Der Homo Sociologicus ist zur Erklärung von Handeln und Entscheiden von AmtsdirektorInnen ein relevantes Akteur Modell.**

---

<sup>131</sup> S. oben 1.3

### 4.3 Zusammenfassende Darstellung

Das zweite und das dritte Erkenntniselement können abstrahierend und interpretativ wie folgt dargestellt werden.

Coping strategies	Typologien anhand gemeinsamer Charakteristika	Chancen / Risiken aus Sicht der Bewältigungsstrategie (Auswahl)	Typische Praktiken i.S. von Handeln und Entscheiden im Umgang mit Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit
<p>Nimmt Erwartungsvielfalt und – widersprüchlichkeit wahr und löst diese mit dem Verständnis einer integralen und unaufteilbaren Rolle AmtsdirektorIn</p>	<p><b>One-Role-Man</b></p> 	<p><i>Chancen:</i></p> <p>Hohe personale Identität in einer Rolle.<sup>132</sup></p> <p>Vermeidung Rollenkonflikte durch Nichtbegründung anderer Rollenbeziehungen.<sup>133</sup></p> <p>Vergleichsweise hohe Erwartungssicherheit in der wahrgenommenen Rolle.</p> <p><i>Risiken:</i></p> <p>Eindimensionales Rollenverständnis beschränkt Entwicklung der sozialen Identität und Weiterentwicklung der personalen Identität.<sup>134</sup></p> <p>Kein aktiver Umgang mit Erwartungen, passive Haltung gegenüber Rollenkonflikten, keine Bewältigungsstrategie, keine nachhaltige Bereinigung von Erwartungswidersprüchlichkeit.</p>	<p>Denkt, entscheidet und handelt <i>allein</i> aus der Rolle AmtsdirektorIn</p>
<p>Ist konfrontiert mit bewusst wahrgenommenen Erwartung einerseits an Privatperson und andererseits an Berufsperson und löst Erwartungswidersprüchlichkeiten situativ durch Wahrnehmung</p>	<p><b>Double-Role-Man</b></p> 	<p><i>Chancen:</i></p> <p>Entscheidet Möglichkeit der rollenhandelnden Person, gegenüber welcher Erwartung sie sich konform verhalten will und gegenüber welcher nicht.<sup>135</sup></p> <p>Unterstützung durch Bezugsgruppe Familie.<sup>136</sup></p> <p>Setzen von Prioritäten zwischen Rollen und innerhalb von Rollen.<sup>137</sup></p>	<p>Denkt in zwei Rollen, nimmt die eine oder andere davon situativ bewusst und gezielt wahr und entscheidet und handelt dann aus der Rationale und Logik dieser Rolle heraus.</p>

<sup>132</sup> S. oben 2.2.1.4

<sup>133</sup> S. Merton (1957, S. 113-177) und oben 2.1.3

<sup>134</sup> S. oben 2.2.1.4

<sup>135</sup> Gross et al. (1964, S. 284) und oben 2.1.3

<sup>136</sup> Hall (1972, S. 476) und oben 2.1.3

<sup>137</sup> Hall (1972, S. 477) und oben 2.1.3

Coping strategies	Typologien anhand gemeinsamer Charakteristika	Chancen / Risiken aus Sicht der Bewältigungsstrategie (Auswahl)	Typische Praktiken i.S. von Handeln und Entscheiden im Umgang mit Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit
der einen oder der anderen Rolle		<p>Relativ hohe soziale und personale Identität.<sup>138</sup></p> <p><i>Risiken:</i> Exposition zu verschiedene Rollenkonflikt Typen (Inter-Sender-Konflikt; Inter-Rollen-Konflikt; Person-Rollen-Konflikt, Rollen-Überlastung). Ungenügende Bewältigungsstrategie, keine nachhaltige Bereinigung von Erwartungswidersprüchlichkeit.</p>	
<p>Nimmt Erwartungsvielfalt und – widersprüchlichkeit zumindest teilweise wahr und löst diese zumindest teilweise durch situative Wahrnehmung einzelner Rollen</p>	<p><b>Multi-Role-Man</b></p> 	<p><i>Chancen:</i><sup>139</sup> Setzen von Prioritäten zwischen Rollen und innerhalb von Rollen. Teilen und Separieren von Rollen (es wird immer nur eine Rolle wahrgenommen, diese jedoch vollständig). Rotieren der Aufmerksamkeit für einzelne Rollen. Reduzieren der Erfüllungsstandards in einzelnen Rollen. Hohe soziale und gestärkte personale Identität.<sup>140</sup></p> <p><i>Risiken:</i> Exposition zu verschiedene Rollenkonflikt Typen (Inter-Sender-Konflikt; Inter-Rollen-Konflikt; Person-Rollen-Konflikt).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterscheidet verschiedene Rollen, eventuell mit dem Gefühl, keine Gesamtübersicht über alle Rollen zu haben</li> <li>• Entscheidet und handelt – ohne Aussprache und Verhandlung mit den Bezugsgruppen - situativ und temporär in der Rolle, die zur effektiven und effizienten Zielerreichung sowie zur Reduktion der Erwartungswidersprüchlichkeiten am geeignetsten erscheint.</li> </ul>

<sup>138</sup> S. oben 2.2.1.4

<sup>139</sup> Für die ersten vier genannten Chancen, s. Hall (1972, S. 477) und oben 2.1.3

<sup>140</sup> S. oben 2.2.1.4

Coping strategies	Typologien anhand gemeinsamer Charakteristika	Chancen / Risiken aus Sicht der Bewältigungsstrategie (Auswahl)	Typische Praktiken i.S. von Handeln und Entscheiden im Umgang mit Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit
		<p>Erhöhtes Risiko von Rollen-Überlastung, falls die Bewältigungsstrategien effizienter Planen und Organisieren, Mehrarbeit und härterer Einsatz angewandt werden.<sup>141</sup></p> <p>Ungenügende Bewältigungsstrategie, keine nachhaltige Bereinigung von Erwartungswidersprüchlichkeit.</p>	
<p>Das übergeordnete Ziel und die Strategie der Zielerreichung bestimmen die Taktik der gezielten Auseinandersetzung mit Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit.</p>	<p><b>Master-of-Roles-Man</b></p> 	<p><i>Chancen:</i></p> <p>Gezieltes Hinwegsehen über einzelne Rollenerwartungen.<sup>142</sup></p> <p>Entwickeln von und Handeln nach eigenen Erwartungen.<sup>143</sup></p> <p>Druck auf Bezugsgruppen, Bereinigung der Erwartungswidersprüchlichkeit(en) selber in die Hand zu nehmen.</p> <p><i>Risiken:</i></p> <p>Ungenügende Bewältigungsstrategie, keine nachhaltige Bereinigung von Erwartungswidersprüchlichkeit.</p> <p>Verlust oder Schwächung von Handlungshoheit und -macht der rollenhandelnden Person durch Selbstorganisation der Bezugsgruppen und daraus folgenden Änderungen in den Erwartungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkt bewusst und aktiv in verschiedenen Rollen.</li> <li>• Versteht Rollen eher als Prozess denn als Inhalt.</li> <li>• Reflektiert mit Blick auf die Erreichung der strategischen Ziele den taktischen Einsatz verschiedener Rollen.</li> <li>• Entscheidet und handelt in <i>der</i> Rolle, die zur effektiven und effizienten Zielerreichung oder darüber hinaus den grössten Vorteil oder den geringsten Nachteil bietet.</li> <li>• Ist bereit, Rollen opportunistisch oder sogar manipulativ einzusetzen</li> </ul>
<p>Sucht Rollenkonflikte zu vermeiden, indem Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit bewusst mit</p>	<p><b>Role-Integrator-Man</b></p>	<p><i>Chancen:</i></p> <p>Rollenhandelnde Person kann durch ein Kompromissverhalten den konfligierenden Erwartungen je teilweise genügen.<sup>144</sup></p>	<p>Klassisches kompromissfähiges konstruktivistisches <i>role making</i> i.S. des symbolisch-interaktionistischen Ansatzes<sup>148</sup></p>

<sup>141</sup> Hall (1972, S. 480) und oben 2.1.3

<sup>142</sup> Hall (1972, S. 477) und oben 2.1.3

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Gross et al. (1964, S. 284) und oben 2.1.3

<sup>148</sup> S. oben 2.1.2 und 2.1.4

Coping strategies	Typologien anhand gemeinsamer Charakteristika	Chancen / Risiken aus Sicht der Bewältigungsstrategie (Auswahl)	Typische Praktiken i.S. von Handeln und Entscheiden im Umgang mit Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit
<p>Ziel Ausgleich, Harmonisierung, Koordination und letztlich Überwindung von Dissonanz bewirtschaftet wird.</p>		<p>Klärung und Bereinigung der Erwartungen mit den Bezugsgruppen zwecks Lösung des Rollenkonflikts.<sup>145</sup></p> <p>Weglassen einzelner rollenhandelnder Tätigkeiten (aber nicht ganzer Rollen).<sup>146</sup></p> <p>Rollenintegration durch Anpassung von Rollen.<sup>147</sup></p> <p><i>Risiken:</i></p> <p>Ungenügende Bewältigungsstrategie, keine nachhaltige Bereinigung von Erwartungswidersprüchlichkeit.</p> <p>Erhöhtes Risiko von Person-Rollen-Konflikt, wenn Kompromisslösungen den eigenen Erwartungen an effektives und effizientes Rollenhandeln nicht genügen.</p> <p>Erhöhtes Risiko von Rollen-Überlastung, falls die Bewältigungsstrategien effizienter Planen und Organisieren, Mehrarbeit und härterer Einsatz angewandt werden.<sup>149</sup></p>	
<p>Erwartet teilweise noch unbekanntes Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit und arbeitet bewusst und gezielt an der Stärkung der eigenen Kompetenzen</p>	<p><b>Role-Explorer-Man</b></p> 	<p><i>Chancen:</i><sup>150</sup></p> <p>Thematisieren, Klären und Bereinigen von widersprüchlichen Erwartungen im Austausch- und Verhandlungsprozess mit Bezugsgruppen.</p> <p>Rollensupport durch Bezugsgruppe(n).</p>	<p>Klassisches <i>role taking</i> i.S. der (bewussten bzw. bewusst werdenden) Rollenübernahme durch einen Prozess des Austauschs und der Verhandlung zwischen Bezugsgruppe(n) und Individuum zur Klärung der gegenseitigen Erwartungen.<sup>152</sup></p>

<sup>145</sup> Hall (1972, S. 476) und oben 2.1.3

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> Ibid.

<sup>149</sup> Hall (1972, S. 480) und oben 2.1.3

<sup>150</sup> Für die ersten drei genannten Chancen, s. Hall (1972, S. 476) und oben 2.1.3

<sup>152</sup> S. oben 2.1.2

Coping strategies	Typologien anhand gemeinsamer Charakteristika	Chancen / Risiken aus Sicht der Bewältigungsstrategie (Auswahl)	Typische Praktiken i.S. von Handeln und Entscheiden im Umgang mit Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit
zu Konfliktprävention und -resilienz		<p>Integration von Rollen im Austausch- und Verhandlungsprozess mit Bezugsgruppen.</p> <p>Entwickeln der sozialen und personalen Identität durch Entdecken, Ausprobieren, Reflektieren und Lernen.<sup>151</sup></p>	
		<p><i>Risiken:</i></p> <p>Komplikationsbehaftetes <i>role taking</i>, es entsteht keine Erwartungssicherheit.<sup>153</sup></p> <p>Person-Rollen-Konflikt und/oder Rollen-Überlastung durch Zuschreibung und Zumutung von Rollen.</p> <p>Exposition zu verschiedene Rollenkonflikt Typen (Intra-Sender-Konflikt; Inter-Sender-Konflikt; Inter-Rollen-Konflikt; Rollen-Ambiguität).</p>	
Erwartungen sind in aller Regel keine oder zumindest keine kritische Bezugsgrösse für Entscheiden und Handeln.	<p><b>No-Role-Man</b></p> 	<p><i>Chancen:</i></p> <p>Vermeidung der Exposition gegenüber konfligierenden Erwartungen.<sup>154</sup></p> <p>Elimination von Rollen, Nichtausführen von Rollentätigkeiten.<sup>155</sup></p> <p><i>Risiken:</i></p> <p>Keine nachhaltige Bereinigung von Erwartungswidersprüchlichkeit infolge Fehlen von <i>role taking</i>, <i>role making</i>, Bewältigung von Rollenkonflikt(en)</p> <p>Verlust oder Schwächung von Handlungshoheit und</p>	Denkt, entscheidet und handelt <i>nicht</i> in der Dimension von Erwartungen bzw. Rollen

<sup>151</sup> S. oben 2.2.1.4

<sup>153</sup> S. oben 2.1.3 und 2.1.4

<sup>154</sup> Gross et al. (1964, S. 284) und oben 2.1.3

<sup>155</sup> Hall (1972, S. 477) und oben 2.1.3

Coping strategies	Typologien anhand gemeinsamer Charakteristika	Chancen / Risiken aus Sicht der Bewältigungsstrategie (Auswahl)	Typische Praktiken i.S. von Handeln und Entscheiden im Umgang mit Erwartungsvielfalt und -widersprüchlichkeit
		<p>–macht durch Selbstorganisation der Akteure mit Erwartungshaltungen und daraus folgenden Änderungen in den Erwartungen.</p> <p>Strategische, taktische oder operative Fehler durch Nichtkenntnis und/oder Fehlinterpretation von Erwartungen.</p>	

Tabelle 9: Coping strategies<sup>156</sup>


---

<sup>156</sup> eigene Darstellung

## 5 Kritische Würdigung

In seiner Kritik zum Stand der Diskussion zur Rollentheorie beklagt Biddle das Fehlen einer grundlegenden gemeinsamen theoretischen Basis.<sup>157</sup> Deshalb sei auch Vorsicht geboten gegenüber Schlussfolgerungen, dass Rollenkonflikte tatsächlich häufig auftreten und stressauslösend sind. Diesbezüglich fehle es an genügend Studien spezifischer Settings (Biddle, 1986, S. 82-83). Schülein stellt Biddle in seiner Gegenkritik den mangelnden Abstraktionsgrad der diversen Rollentheorien als Schwäche *und* Stärke entgegen.<sup>158</sup> Mit Blick auf Biddle's Verlangen nach mehr spezifischen Fallstudien und ausgehend von Schülein's (1989, S. 495) Verständnis, dass Rollentheorie nicht nur Relationen untersucht, sondern selbst ein (Theorie-Praxis-) relationierendes Unterfangen ist, liefert die vorliegende Arbeit hoffentlich einen kleinen, bescheidenen Beitrag i.S. eines weiteren produktiven Anschlusses auf dem Weg zum Ideal theoretischer Reife der Rollentheorie.

Im Forschungsdesign wurde die spezielle Situation des Interviews zwischen Peers, die beide in Mehrfachrollensituationen stehen und genau diese Gegebenheit und deren Konsequenzen reflektieren, als Herausforderung thematisiert. Ebenso wurde thematisiert, dass der Befragte über einen Wissensvorsprung zur Rollentheorie und in der Interviewsituation über dementsprechendes „Machtpotenzial“ verfügte. Die Annahme war, dass sich diese Herausforderungen für die Fallstudie und die konkrete qualitative Sozialforschung durch den (teilweise) geteilten gemeinsamen Erfahrungshintergrund als AmtsdirektorInnen überwinden lassen.<sup>159</sup> Aus Sicht des Autors sind dazu zwei Bemerkungen zu machen. Erstens hat sich das Lehrbuch von Helfferich (2011) für ihn als äusserst dienlich und geradezu unerlässlich erwiesen, die vorgenannten Herausforderungen zu erkennen und mit dem Verständnis für ein zielführendes Vorgehen die Durchführung der qualitativen Interviews zu planen und zu gestalten. Im Weiteren hat sich der strukturierte Austausch mit anderen AmtsdirektorInnen als wertvolle und – im Erleben des Autors allseitig geschätzte – Gelegenheit zu lateraler Führung erwiesen, unabhängig davon, welche Relevanz dem konkreten Thema und der Forschungsfrage von den einzelnen Personen zuerkannt wird. Der Autor kann jedenfalls nicht genug betonen, wie sehr er die Offenheit und die Bereitschaft der befragten AmtsdirektorInnen, sich auf die herausfordernde Fragestellung einzulassen, schätzt und würdigt.

Die Erhebung und Auswertung der Daten sowie das Datenmanagement folgten – mit Ausnahme der genauen Umschreibung der Interviewumstände und der paraverbalen und nonverbalen Elemente – den einschlägigen Techniken der qualitativen Sozialforschung. Beurteilte der Autor im Laufe der Arbeiten den Arbeitsaufwand für wörtliches Transkribieren, sprachliches Glätten und Kodieren als unverhältnismässig hoch, erwiesen sich diese strukturierten Vorarbeiten in der Folge für die zweistufige Auswertung und die Beantwortung der Forschungsfrage als absolut unerlässlich.

Die befragten AmtsdirektorInnen sind mit vielfältigen Erwartungen konfrontiert (FS/2 – FS/12) und Erwartungen sind eine wichtige Bezugsgrösse für ihr Entscheiden und Handeln (FS/33). Gleichzeitig sind sie unterschiedlicher Ansicht, ob die Unterscheidung von Rollen relevant ist und gegebenenfalls welche Rollen zu unterscheiden sind (FS/15). Die Rollentheorie (soweit von *einer* Theorie gesprochen werden kann) mag als konzeptionelles Konstrukt im Berufsalltag der AmtsdirektorInnen nicht oder wenig präsent sein. Als Analyse-, Entscheid- und Handlungsschema ist die Dimension Erwartung/Rolle bewusst oder unbewusst sehr wohl Praxisrealität. Die vermehrte, bewusste Berücksichtigung von Schlüsselementen der Rollentheorie kann, in

---

<sup>157</sup> S. oben 2.1.4

<sup>158</sup> Ibid.

<sup>159</sup> S. oben 1.5, Erhebung von Primärdaten

der Ansicht des Autors, eine wertvolle Ergänzung zum Umgang mit normativen, strategischen und operativen Führungsherausforderungen sein. Denken in den Dimensionen Verhaltenserwartungen *und* Handlungslogiken kann zielführend und qualitätssichernd wirken.

## 6 Weiterführende Forschungsfragen

In der *Schweiz* werden AmtsdirektorInnen vor ihrer Ernennung durch den Bundesrat nicht durch ihre Arbeitgeberin in spezifischen Ausbildungsgängen auf ihre Aufgabe vorbereitet. Das Angebot des Ausbildungszentrums der Bundesverwaltung (AZB), das dem Eidgenössischen Personalamt angegliedert ist, umfasst verschiedene Kurse im Bereich Führungskompetenzen, jedoch nur sehr vereinzelt spezifische Weiterbildungsanlässe für Topkader. In *Deutschland* erfolgt die Ausbildung der BundesbeamtenInnen des höheren Dienstes zentral an der *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung* in Brühl. Diese wird vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat geführt. Rechtsgrundlage ist die *Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten* (Bundeslaufbahnverordnung – BLV).<sup>160</sup> In *Frankreich* werden die zukünftigen höheren Verwaltungsbeamten – noch – zentral an der *Ecole nationale d'administration* (ENA) in Strassburg ausgebildet.

Die vorliegende Arbeit kommt zum (ersten) Erkenntniselement, dass im Umgang von AmtsdirektorInnen mit Rollenkonflikten keine *unité de doctrine* besteht, weder in ihrem Verstehen von Rollenkonflikten noch in ihrer Praxis der Konfliktbewältigung.<sup>161</sup> Unabhängig davon, wie die Zentralisierung der Führungsausbildung hoher Kader der öffentlichen Verwaltung durch staatliche Organe zu beurteilen ist, könnte eine vergleichende Analyse zu klären suchen, ob sich im Umgang von AbsolventInnen solcher Curricula mit Mehrfachrollensituationen und Rollenkonflikten Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zum vorgenannten Erkenntniselement zeigen und was gegebenenfalls Handlungsfolgerungen daraus sein könnten.

---

<sup>160</sup> S. Rechtsquellenverzeichnis

<sup>161</sup> S. oben 4.2

## Literaturverzeichnis

Angesichts des Umfangs des Literaturverzeichnisses erfolgt die Auflistung nicht durchgehend alphabetisch, sondern wird gemäss Inhaltsverzeichnis thematisch aufgliedert.

### Zur Rollentheorie in der Soziologie

Biddle, B. (1979). *Role Theory. Expectations, Identities, and Behaviors*. New York, San Francisco, London: Academic Press.

Biddle, B. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92. URL:  
[https://pdfs.semanticscholar.org/e127/bdf26fdb4d09dc0e0a25596e3c30d18a1ddc.pdf?\\_ga=2.133709326.1078031798.1556357682-2000438924.1551437123](https://pdfs.semanticscholar.org/e127/bdf26fdb4d09dc0e0a25596e3c30d18a1ddc.pdf?_ga=2.133709326.1078031798.1556357682-2000438924.1551437123), 27.04.2019.

Dahrendorf, R. (2010). *Homo Sociologicus* (17. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Gross, N., Mason, W. & McEachern, A. (1964). *Explorations in Role Analysis* (2. Aufl.). New York, London: John Wiley & Sons.

Habermas, J. (1973). *Kultur und Kritik*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Hall, D. (1972). A Model of Coping with Role Conflict: The Role Behavior of College Educated Women. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 471-486. URL:  
[https://www.jstor.org/stable/2393827?read-now=1&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2393827?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents), 14.07.2019.

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R. & Snoek, J. (1964). *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons.

Merton, K. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120. URL:  
<http://www.csun.edu/~snk1966/Robert%20K%20Merton%20-%20The%20Role-Set%20Problems%20in%20Sociological%20Theory.pdf>, 27.04.2019.

Schimank, U. (2016). *Handeln und Strukturen* (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Schüle, J. (1989). Rollentheorie revisited. *Soziale Welt*, 40(4), 481-496. URL:  
[https://www.jstor.org/stable/40877611?read-now=1&refreqid=excelsior%3A75e6aa354c157ad81735f48095d783ba&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40877611?read-now=1&refreqid=excelsior%3A75e6aa354c157ad81735f48095d783ba&seq=1#page_scan_tab_contents), 14.07.2019.

### Zur Rollentheorie in der Managementlehre

a) Zur Perspektive der Führungsforschung

Aubry, M. & Lièvre, P. (2010). Ambidexterity as a Competence of Project Leaders: A Case Study From Two Polar Expeditions. *Project Management Journal*, (41)3, 32-44. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pmj.20183>, 22.07.2019.

Blessin, B. & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen* (8. Aufl.). Konstanz und München: UVK.

Bosetzky, H. (1991). Managementrolle: Mikropolitiker. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 285-300). Wiesbaden: Gabler.

Brandt, B. (2016). *Macht und Konflikte im Vorstand* (Dissertation). Wiesbaden: Springer Gabler.

Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group dynamics* (3. Aufl.). New York, Evanston, London: Harper and Row.

Conrad, P. (1991). Managementrolle: Emotionsarbeiter. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 411-442). Wiesbaden: Gabler.

Eidgenössisches Personalamt (2012). *Verhaltenskodex Bundesverwaltung*. URL: <https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/arbeitgeberin-bundesverwaltung.html>, 18.07.2019.

Eidgenössisches Personalamt (2015). *Richtlinie zu Nebenbeschäftigungen und öffentlichen Ämtern gemäss Artikel 91 BPV*, vom 1. Dezember 2015. URL: <https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/suche.html#richtlinie%20nebenbesch%C3%A4ftigungen%20und%20%C3%B6ffentliche%20%C3%84mter>, 18.07.2019.

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod und Pinat. URL: [https://fr.wikisource.org/wiki/Page:Fayol,\\_Henri\\_-\\_Administration\\_industrielle\\_et\\_g%C3%A9n%C3%A9rale,\\_1917.djvu/5](https://fr.wikisource.org/wiki/Page:Fayol,_Henri_-_Administration_industrielle_et_g%C3%A9n%C3%A9rale,_1917.djvu/5), 22.09.2019.

Finanz- und Geschäftsprüfungskommissionen der Eidgenössischen Räte (2014). *Bericht der FK und der GPK zum Informatikprojekt INSIEME der Eidgenössischen Steuerverwaltung*. BBl 2015 6377 (-6744). URL: <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2015/6377.pdf>, 24.04.2019.

Floyd, S. & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. URL: [https://www.jstor.org/stable/259268?read-now=1&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/259268?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents), 27.04.2019.

Frese, E. & Gebhardt, W. (1991). Managementrolle: Organisator. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 147-165). Wiesbaden: Gabler.

Gaitanides, M. (1991). Managementrolle: Planer. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 121-146). Wiesbaden: Gabler.

Gerum, E. (1991). Managementrolle: Arbeitgeber. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 27-44). Wiesbaden: Gabler.

Hofstetter, H. (1988). *Die Leiden der Leitenden*. Köln: Datakontext.

Jansen, J., George, G., Van den Bosch, F. & Volberda, H. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>, 22.07.2019.

Jörg, U. & Burla, S. (2019). Organisieren als Führungsaufgabe. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (5. Aufl., S. 483-515). Berlin: Springer.

Krell, G. (1991). Managementrolle: Kultureller „Pragmatiker“ oder „Purist“. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 63-84). Wiesbaden: Gabler.

Lau, A., Pavett, C. & Newman, A. (1980). The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public and Private Sector Jobs. *Academy of Management*, 1980(1), 339-343. URL: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1980.4977905>, 15.07.2019.

Lippmann, E. & Steiger, T. (2019). Das Rollenkonzept der Führung. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (5. Aufl., S. 75-93). Berlin: Springer.

Maksimov, V. (2016). *What Drives Organizational Ambidexterity? Examining Institutional, Organizational, and Entrepreneurial Factors* (Dissertation). Coral Gables: University of Miami. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/b4b8/c679041b4b9f6945421b20260a8483a9383d.pdf>, 22.07.2019.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. URL: <http://www.analytictech.com/mb874/papers/march.pdf>, 22.07.2019.

Müller-Stewens, G. & Fontin, M. (1997). *Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschliessung neuer Handlungspotentiale*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nagel, E. (2016). Führungsentwicklung: Erzähl mir deine Geschichte... In A. Bergmann, D. Giauque, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz & R. Steiner (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 537-549). Zürich: WEKA Business Media AG.

Nerdinger, F. (2000). Extra-Rollenverhalten. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, 31(2), 155-167. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-000-0015-2>, 16.07.2019.

Nerdinger, F. (2019). Führung von Mitarbeitern. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 95-117). Berlin, Heidelberg: Springer.

Neuberger, O. (1995). Führungstheorien - Rollentheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., S. 979-993). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Osterloh, M. (1991). Managementrolle: Alleinentscheider. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 243-261). Wiesbaden: Gabler.

Pfister, A. (2019). Verantwortungsvolles Führungshandeln. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (5. Aufl., S. 285-289). Berlin: Springer.

Pfister, A. & Neumann, U. (2019). Führungstheorien. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (5. Aufl., S. 39-73). Berlin: Springer.

Pohle, K. (1991). Managementrolle: Wissensvermittler. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 473-482). Wiesbaden: Gabler.

Probst, G. (1991). Managementrolle: Vernetzer. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 187-207). Wiesbaden: Gabler.

Rosenstil, L. (1991). Managementrolle: Geführter. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 383-410). Wiesbaden: Gabler.

Rosenstiel, L. (2005). Führung. In L. Rosenstiel, W. Molt & B. Rüttinger, *Organisationspsychologie* (9. Aufl., S. 318-347). Stuttgart: Kohlhammer.

Saremba, S. (2017). Führung in der Verwaltung. In I. Halla-Heissen & S. Saremba (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns* (S. 233-279). Wiesbaden: Springer.

Schedler, K. & Eicher, A. (2013). Das Verhältnis von Verwaltung und Politik. In A. Ladner, J. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel & F. Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 369-384). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Smith, W. & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B0ZR8AaVjP4J:https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html%3Fid%3D569216897eddd3e4b48b4567%26asset-Key%3DAS%253A316263916605440%25401452414601056+%&cd=3&hl=de&ct=clnk&gl=ch, 16.07.2019>.

Staehle, W. (1991). Einführung in die Managementforschung und in das Konzept des Handbuchs. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 11-23). Wiesbaden: Gabler.

Stogdill, R. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII*. Ohio: State University, Fisher College of Business. URL: [https://cyfar.org/sites/default/files/LBDQ\\_1962\\_MANUAL\\_SCORING.pdf](https://cyfar.org/sites/default/files/LBDQ_1962_MANUAL_SCORING.pdf), 14.07.2019.

Sulphey, M. & Alkahtani, N. (2017). Organizational Ambidexterity as a Prelude to Corporate Sustainability. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(2), 335-347. URL: [http://jssidoi.org/jssi/uploads/papers/26/Sulphey\\_Organizational\\_ambidexterity\\_as\\_a\\_prelude\\_to\\_corporate\\_sustainability.pdf](http://jssidoi.org/jssi/uploads/papers/26/Sulphey_Organizational_ambidexterity_as_a_prelude_to_corporate_sustainability.pdf), 22.07.2019.

Thom, N. & Ritz, A. (2017). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wiswede, G. (1995). Führungsrollen. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., S. 826-839). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wunderer, R. (1991). Managementrolle: Führender. In W. Staehle (Hrsg.), *Handbuch Management* (S. 363-382). Wiesbaden: Gabler.

b) Zur Perspektive der normativen Vorgaben

(Die zitierten AutorInnen sind bereits oben aufgeführt.)

c) Zur Perspektive des Projektmanagements

Boller, M. (2015). Kompetenz- und Reifegradmodelle für das Projektmanagement der Kantonalen Verwaltung Thurgau. Winterthur: zhaw School of Management and Law. URL: <https://docplayer.org/11019504-Kompetenz-und-reifegradmodelle-fuer-das-projektmanagement.html>, 08.07.2019.

Deutsche Bundesregierung (2012). *Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung*. Berlin: Bundesministerium des Innern. URL: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/praxisleitfaden-projektmanagement.html>, 08.07.2019.

Hagen, S. (2009). *Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung*. Wiesbaden: Gabler.

Huemann, M. (2013). Human Resource Management in Projektorientierten Unternehmen: Herausforderungen und Potenziale für das Human-Resource-Management-System. In A. Nachbagauer & I. Schirl (Hrsg.), *Human Resource Management in Projektorientierten Unternehmen* (S. 35-58). Wien: Linde.

Eidgenössisches Finanzdepartement & Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB (2016). *HERMES 5* (3. Aufl.). Bern: BBL.

Kühn, F. (2011). Projektportfolio-Management einführen. In M. Hirzel, W. Alter & M. Sedlmayer (Hrsg.), *Projektportfolio-Management* (3. Aufl., S. 63-82). Wiesbaden: Gabler.

Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider, P., Witschi, U. & Wüst, R. (2019), *Handbuch Projektmanagement* (4. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.

Neumann, U. (2019). Projektmanagement. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (5. Aufl., S. 727-761). Berlin: Springer.

Patzak, G. & Rattay, G. (2018). *Projektmanagement* (7. Aufl.). Wien: Linde.

Personalamt des Kantons Bern (2016). *Leitfaden Change- und Projektmanagement* (2. Aufl.). Bern: Personalamt des Kantons Bern. URL: [https://www.fin.be.ch/fin/de/index/personal/personalentwicklung/fuehrung/LeitfadenCPM.asse-tref/dam/documents/FIN/PA/de/Leitfaden\\_Change-und\\_Projektmanagement.pdf](https://www.fin.be.ch/fin/de/index/personal/personalentwicklung/fuehrung/LeitfadenCPM.asse-tref/dam/documents/FIN/PA/de/Leitfaden_Change-und_Projektmanagement.pdf), 08.07.2019.

Ritz, A. & Waldner, C. (2016). Projektmanagement. In A. Bergmann, D. Giaque, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz & R. Steiner (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 762-790). Zürich: WEKA Business Media AG.

#### d) Zur Perspektive des Promotoren Modells

Folkerts, L. & Hauschildt, J. (2001). Personelle Dynamik in Innovationsprozessen: Neue Fragen und Befunde zum Promotorenmodell. *Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel*, No. 535. Kiel: Universität, Institut für Betriebswirtschaftslehre. URL: <http://hdl.handle.net/10419/147613>, 21.07.2019.

Funke, D. (2014). *Innovation im Kontext der öffentlichen Verwaltung*. Hamburg: Diplomica.

Walter, A. & Gemünden, H. (1999). Beziehungspromotoren – Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In J. Hauschildt & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren* (2. Aufl., S. 111-132). Wiesbaden: Gabler Springer.

Hauschildt, J. (1999a). Promotoren – Projektmanager der Innovation? In J. Hauschildt & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren* (2. Aufl., S. 235-251). Wiesbaden: Gabler Springer.

Hauschildt, J. (1999b). Weiterentwicklung des Promotoren-Modells. In J. Hauschildt & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren* (2. Aufl., S. 255-282). Wiesbaden: Gabler Springer.

Hauschildt, J. & Chakrabarti, A. (1999). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. In J. Hauschildt & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren* (2. Aufl., S. 67-87). Wiesbaden: Gabler Springer.

Hauschildt, J. & Gemünden, H. (1999). Das Promotorenmodell im Spannungsfeld von Erklärung und Gestaltung. In J. Hauschildt & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren* (2. Aufl., S. 161-176). Wiesbaden: Gabler Springer.

Hauschildt, J. & Schewe, G. (1999). Gatekeeper und Prozesspromotoren. In J. Hauschildt & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren* (2. Aufl., S. 1-5). Wiesbaden: Gabler Springer.

Lechler, T. (1999). Was leistet das Promotoren-Modell für das Projektmanagement? In J. Hauschildt & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren* (2. Aufl., S. 179-209). Wiesbaden: Gabler Springer.

Steinle, C., Krummacker, S. & Glaschak, S. (2003). Dynamische Promotorenkonstellationen in Veränderungsprozessen. *Die Unternehmung*, 57(5), 407-430. URL: [https://www.jstor.org/stable/24185002?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/24185002?seq=1#metadata_info_tab_contents), 21.07.2019.

Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen*. Göttingen: Schwartz.

Witte, E. (1999). Das Promotoren-Modell. In J. Hauschildt & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren* (2. Aufl., S. 9-41). Wiesbaden: Gabler Springer.

### **Zur qualitativen Sozialforschung**

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluationen in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin und Heidelberg: Springer.

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (7. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Jacobs, C. (2017a). *Methodik – Einführung in die qualitative Forschung 1*. Referat gehalten im Rahmen des Kontaktstudiums MPA Grundstudium. KPM Bern, 16.11.2017.

Jacobs, C. (2017b). *Methodik – Einführung in die qualitative Forschung 2*. Referat gehalten im Rahmen des Kontaktstudiums MPA Grundstudium. KPM Bern, 16.11.2017.

Jacobs, C. (2017c). *Methodik – Einführung in die qualitative Forschung 3*. Referat gehalten im Rahmen des Kontaktstudiums MPA Grundstudium. KPM Bern, 16.11.2017.

Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.

### **Zitate**

Zitate in „Anstelle eines Vorwortes“, in der Reihenfolge der Zitate.

Shakespeare, W. (2018, 3. Aufl.). *Wie es Euch gefällt*. München: dtv.

Goethe, J. (1837). Wilhelm Meisters Lehrjahre. In J. Goethe, *Goethe's poetische und prosaische Werke in zwei Bänden* (Band 2, Abteilung 1), S. 120 – 310. Stuttgart, Tübingen: Gotta.

Schiller, F. (1980). *Maria Stuart*. Stuttgart: Klett.

## Rechtsquellenverzeichnis

### a) Schweiz

BinfV. *Verordnung über die Informatik und Telekommunikation in der Bundesverwaltung (Bundesinformatikverordnung) vom 9. Dezember 2011*, SR 172.010.58

BPG. *Bundespersonalgesetz vom 24. März 2000*, SR 172.220.1

BPV. *Bundespersonalverordnung vom 3. Juli 2001*, SR 172.220.111.3

BV. *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999*, SR 101

FHG. *Bundesgesetz über den eidgenössischen Finanzhaushalt (Finanzhaushaltgesetz) vom 7. Oktober 2005*, SR 611.0

FHV. *Finanzhaushaltverordnung, vom 5. April 2006*, SR 611.01

FKG. *Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzkontrolle (Finanzkontrollgesetz) vom 28. Juni 1967*, SR 614.0

OV-EDA. *Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten vom 20. April 2011*, SR 172.211.1

OV-EDI. *Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement des Innern vom 28. Juni 2000*, SR 172.212.1

OV-EFD. *Organisationsverordnung für das Eidgenössische Finanzdepartement vom 17. Februar 2010*, SR 172.215.1

OV-EJPD. *Organisationsverordnung für das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement vom 17. November 1999*, SR 172.213.1

OV-UVEK. *Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation vom 6. Dezember 1999*, SR 172.217.1

OV-VBS. *Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport vom 7. März 2003*, SR 172.214.1

OV-WBF. *Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung vom 14. Juni 1999*, SR 172.216.1

RVOG. *Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz vom 21. März 1997*, SR 172.010

RVOV. *Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung vom 25. November 1998*, SR 172.010.1

ZDG. *Bundesgesetz über den zivilen Ersatzdienst (Zivildienst) vom 6. Oktober 1995*, SR 824.0

*Weisung des Bundesrates zu den IKT-Projekten in der Bundesverwaltung und zum IKT-Portfolio des Bundes vom 16. März 2018*. BBl 2018 1549. URL: <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2018/1549.pdf>, 18.07.2019.

b) Deutschland

BLV. *Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten (Bundeslaufbahnverordnung) vom 12. Februar 2009.* URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/blv\\_2009/BJNR028400009.html](http://www.gesetze-im-internet.de/blv_2009/BJNR028400009.html), 22.09.2019.

## Anhang A: InterviewpartnerInnen und ihre Verwaltungseinheiten

a) InterviewpartnerInnen, in alphabetischer Reihenfolge

<b>Brechbühl Jürg</b>	Direktor (seit 2012)	Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
<b>Brüggemann Theodor</b>	Leiter (seit 2017)	Information Service Center ISCeco
<b>Chardonens Marc</b>	Direktor (seit 2016)	Bundesamt für Umwelt BAFU
<b>Lehmann Bernard</b>	Direktor (2011-2019)	Bundesamt für Landwirtschaft BLW
<b>Remund Matthias</b>	Direktor (seit 2005)	Bundesamt für Sport BASPO
<b>Röthlisberger Jürg</b>	Direktor (seit 2015)	Bundesamt für Strassen ASTRA
<b>Schaerer Barbara</b>	Direktorin (seit 2008)	Eidgenössisches Personalamt EPA
<b>Wicki Fridolin</b>	Direktor (seit 2014)	Bundesamt für Landestopographie swisstopo

Die Nummerierung der Einzelinterviews (B1 bis B8) entspricht zwecks Anonymisierung *nicht* der Auflistung der InterviewpartnerInnen in alphabetischer Reihenfolge.

b) Kurzbeschrieb der Verwaltungseinheiten

### **Bundesamt für Sozialversicherungen BSV**, im Eidg. Departement des Innern EDI

*Rechtsgrundlage:* Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement des Innern (OV-EDI, SR 172.212.1), Art. 11.

*Auftrag* (gemäss Art. 11 OV-EDI): Das BSV ist die Fachbehörde für die soziale Sicherheit. Es verfolgt insbesondere folgende Ziele: die soziale Sicherheit gewährleisten gegenüber den Folgen von Alter, Invalidität und Verlust der versorgenden Person sowie bei Erwerbsausfall von Wehr-, Zivildienst- und Zivilschutzpflichtigen; die Sozialversicherungen unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Situation und deren Veränderungen nachhaltig weiterentwickeln; die Familien-, Jugend- und Kinderpolitik sowie die Mutterschaft unterstützen und fördern; auf den sozialen Ausgleich zwischen wirtschaftlich unterschiedlich leistungsfähigen Bevölkerungsgruppen hinarbeiten. Zur Verfolgung dieser Ziele nimmt das BSV folgende Funktionen wahr: Es bereitet die Entscheidungen für eine kohärente Politik der Sozialversicherungen in seinem Verantwortungsbereich vor und setzt sie um; es stellt für die Politik Entscheidungsgrundlagen und Dokumentationen über die soziale Sicherheit bereit und fördert die Forschung in diesem Bereich; es informiert und berät im Bereich der Sozialversicherungen; es fördert im Bereich der Sozialversicherungen die Zusammenarbeit zwischen den interessierten Kreisen. Es koordiniert und harmonisiert die verschiedenen Massnahmen sowohl innerhalb seines Zuständigkeitsbereiches wie auch mit den weiteren sozialpolitischen Massnahmen von Bund, Kantonen und Gemeinden.

*Kontextinformationen* (aus Staatsrechnung 2018): Das BSV verfügt über rund 275 FTE. Es hat zwei Leistungsgruppen. Der Funktionsertrag lag bei knapp 18 Mio. CHF, der Funktionsaufwand bei 68,7 Mio. CHF. Der Transferaufwand lag bei 13,9 Milliarden CHF. Es tätigte Investitionsausgaben von rund 13'000 CHF.

**Information Service Center ISCeco**, im Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

*Rechtsgrundlage*: Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (OV-WBF, SR 172.216.1), Art. 4 Abs. 2<sup>bis</sup>.

*Auftrag* (gemäss Art. 4 Abs. 2<sup>bis</sup> OV-WBF): Er [der Informatik-Leistungserbringer ISCeco, Anm. Autor] integriert und betreibt die Fachanwendungen der Verwaltungseinheiten des Departements.

*Kontextinformationen* (aus Staatsrechnung 2018): Das ISCeco verfügt über rund 75 FTE. Es hat zwei Leistungsgruppen. Der Funktionsertrag lag bei 31,5 Mio. CHF, der Funktionsaufwand bei 34 Mio. CHF. Das ISCeco tätigte Investitionsausgaben von 1 Mio. CHF.

**Bundesamt für Umwelt BAFU**, im Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK

*Rechtsgrundlage*: Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (OV-UVEK, SR 172.217.1), Art. 12.

*Auftrag* (gemäss Art. 12 Abs. 1, 2 und 3 OV-UVEK): Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) ist die Fachbehörde für die Umwelt. Es verfolgt entsprechend den politischen Vorgaben insbesondere folgende Ziele: langfristige Erhaltung und nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen (Boden, Wasser, Wald, Luft, Klima, biologische und landschaftliche Vielfalt) und Behebung bestehender Beeinträchtigungen; Schutz des Menschen vor übermässiger Belastung insbesondere durch Lärm, schädliche Organismen und Stoffe, nichtionisierende Strahlung, Abfälle, Altlasten und Störfälle); Schutz des Menschen und erheblicher Sachwerte vor hydrologischen und geologischen Gefahren, namentlich vor Gefahren durch Hochwasser, Erdbeben, Lawinen, Rutschungen, Erosionen und Steinschlag. Zur Verfolgung dieser Ziele nimmt das BAFU folgende Funktionen wahr: Es bereitet Entscheide für eine umfassende und kohärente Politik der nachhaltigen Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen vor und setzt sie um. Dazu gehören insbesondere die nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen sowie der Schutz des Menschen vor Naturgefahren und der Umwelt vor übermässigen Belastungen. Als Grundlage der Ressourcenbewirtschaftung betreibt es Umweltbeobachtung und informiert über den Zustand der Umwelt und die Möglichkeiten, die natürlichen Ressourcen ausgewogen zu nutzen und zu schützen.

*Kontextinformationen* (aus Staatsrechnung 2018): Das BAFU verfügt über rund 480 Vollzeitstellen. Es hat drei Leistungsgruppen. Der Funktionsertrag lag bei 141,5 Mio. CHF, der Funktionsaufwand bei 194,1 Mio. CHF. Der Transferaufwand lag bei 1,8 Milliarden CHF. Das BAFU tätigte Investitionsausgaben von 1,3 Mio. CHF.

**Bundesamt für Landwirtschaft BLW**, im Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

*Rechtsgrundlage:* Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (OV-WBF, SR 172.216.1), Art. 7.

*Auftrag* (gemäss Art. 7 Abs. 1, 2, 3, 5 und 6 OV-WBF): Das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) ist das Kompetenzzentrum des Bundes für den Agrarsektor. Es verfolgt insbesondere folgende Ziele: Es setzt sich im binnen- und aussenwirtschaftlichen Bereich für eine multifunktionale Landwirtschaft ein, die einen wesentlichen Beitrag leistet zur sicheren Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln, zur Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen, zur Pflege der Kulturlandschaft und zur dezentralen Besiedlung des Landes. Es schafft und sichert günstige Rahmenbedingungen für die Produktion und den Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse im In- und Ausland, für ökologische Leistungen der Landwirtschaft mittels einer umweltverträglichen Bewirtschaftung und für eine sozialverträgliche Entwicklung der Landwirtschaft. Dem BLW ist Agroscope unterstellt. Agroscope ist das Kompetenzzentrum des Bundes im Bereich der Forschung für die Land- und Ernährungswirtschaft. Sie unterstützt die Landwirtschaft im Bestreben, qualitativ hochwertige und wettbewerbsfähige Produkte im Einklang mit dem Prinzip der nachhaltigen Entwicklung zu erzeugen. Das BLW führt das Sekretariat des nationalen Komitees der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO-Komitee). Im Bereich des geistigen Eigentums nimmt das BLW die Aufgaben nach dem Sortenschutzgesetz vom 20. März 1975 wahr.

*Kontextinformationen* (aus Staatsrechnung 2018): Das BLW verfügt über rund 925 FTE (davon 225 beim BLW und 700 bei Agroscope). Es hat drei Leistungsgruppen (davon eine beim BLW und zwei bei Agroscope). Der Funktionsertrag lag bei 37,1 Mio. CHF (davon 14,1 Mio. CHF beim BLW und 23 Mio. CHF bei Agroscope). Der Funktionsaufwand lag bei 271,5 Mio. CHF (davon 81,5 Mio. CHF beim BLW und 190 Mio. CHF bei Agroscope). Der Transferaufwand des BLW lag bei 3,43 Milliarden CHF. Die Investitionsausgaben beliefen sich auf 7,4 Mio. CHF (davon 1,6 Mio. CHF beim BLW und 5,8 Mio. CHF bei Agroscope).

**Bundesamt für Sport BASPO**, im Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS

*Rechtsgrundlage:* Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (OV-VBS, SR 172.214.1), Art. 15.

*Auftrag* (gemäss Art. 15 Abs. 1 und 2 OV-VBS): Das Bundesamt für Sport ist das nationale Kompetenzzentrum des Bundes für die Belange des Sports. Es fördert entsprechend den politischen Vorgaben die nachhaltige Entwicklung von Sport und Bewegung als Element der körperlichen Leistungsfähigkeit, der Gesundheit, der Bildung, der sozialen Integration und des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Zur Verfolgung dieser Ziele nimmt das Bundesamt für Sport insbesondere folgende Aufgaben wahr: Es entwickelt Ziele und Strategien der Sport- und Bewegungsförderung und evaluiert deren Auswirkungen. Es grenzt die Zuständigkeiten für die Bereiche Gesundheit und Alltagsbewegung mit den anderen dafür zuständigen Verwaltungseinheiten des Bundes ab. Es führt und unterstützt Programme und Projekte der Sport- und Bewegungsförderung für die ganze Bevölkerung, namentlich für Kinder und Jugendliche. Es gibt zur Unterstützung seiner Fördertätigkeiten

Lehrmittel und Unterrichtsmaterialien heraus und kann diese entgeltlich oder unentgeltlich abgeben. Es fördert und unterstützt in Zusammenarbeit mit den nationalen Sportverbänden den leistungsorientierten Nachwuchssport und den Spitzensport sowie die Durchführung von internationalen Sportanlässen in der Schweiz. Es unterstützt die Planung und den Bau von Sportanlagen von nationaler Bedeutung. Es betreibt die Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen mit Lehre, Forschung und Dienstleistung. Es betreibt Sportkurszentren in Magglingen und Tenero sowie bei Bedarf an weiteren Orten. Es trifft Massnahmen zur Förderung von Fairness und Sicherheit im Sport. Es erbringt Dienstleistungen für den Sport in der Armee. Es beschafft das Sportmaterial des Bundes. Es führt eine Dokumentationsstelle auf dem Gebiet des Sports. Es erbringt gewerbliche Leistungen in seinem Tätigkeitsbereich. Es stimmt seine Massnahmen auf diejenigen von Kantonen, Gemeinden und Sportorganisationen ab und arbeitet mit diesen zusammen.

*Kontextinformationen* (aus Staatsrechnung 2018): Das BASPO verfügt über rund 400 Vollzeitstellen. Es hat drei Leistungsgruppen. Der Funktionsertrag lag bei 25,9 Mio. CHF, der Funktionsaufwand bei 108,5 Mio. CHF. Der Transferaufwand lag bei 139 Mio. CHF. Das BASPO tätigte Investitionsausgaben von 1,9 Mio. CHF.

**Bundesamt für Strassen ASTRA**, im Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK

*Rechtsgrundlage*: Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (OV-UVEK, SR 172.217.1), Art. 10.

*Auftrag* (gemäss Art. 10 Abs. 1, 2, 3 und 4 OV-UVEK): Das Bundesamt für Strassen (ASTRA) ist die Fachbehörde für die Strasseninfrastruktur und den individuellen Strassenverkehr. Es verfolgt entsprechend den politischen Vorgaben insbesondere folgende Ziele: Fertigstellung eines sicheren, leistungsfähigen und wirtschaftlichen Nationalstrassennetzes und Erhaltung seiner Substanz; Sicherstellung der Funktionstüchtigkeit des Nationalstrassennetzes und dessen Einbindung in das transeuropäische Strassennetz; Gewährleistung des Zugangs von Personen und Fahrzeugen im Strassenverkehr; Verbesserung der Sicherheit aller am Strassenverkehr teilnehmenden Personen und Fahrzeuge; Senkung der Umweltbelastung durch den Strassenverkehr. Zur Verfolgung dieser Ziele nimmt das ASTRA folgende Funktionen wahr: Es bereitet Entscheidungen für eine kohärente Politik im Bereich des Strassenverkehrs, einschliesslich des Strassengüterverkehrs, und der Verkehrssicherheit auf nationaler und internationaler Ebene vor und setzt sie um. Dazu gehören insbesondere: Bau, Unterhalt und Betrieb der Nationalstrassen; Vollzug der Regelung über die Verwendung des für den Strassenverkehr bestimmten Anteils an der Mineralölsteuer; Anforderungen an Fahrzeuge und Personen im Strassenverkehr, Verhalten im Strassenverkehr, Fuss- und Wanderwege, Velowege und historische Verkehrswege (Langsamverkehr). Es baut, unterhält und betreibt die Nationalstrassen und übt die Oberaufsicht über die Fertigstellung des beschlossenen Nationalstrassennetzes sowie über die Strassen von gesamtschweizerischer Bedeutung aus. Das ASTRA ist berechtigt, gegen letztinstanzliche kantonale Entscheide, welche die Strassenverkehrsgesetzgebung betreffen, Beschwerde beim Bundesgericht zu erheben. Die kantonalen Behörden haben dem ASTRA solche Entscheide zu eröffnen. Das ASTRA ist in seinem Zuständigkeitsbereich auch zur Beschwerde gegen Entscheide des Bundesverwaltungsgerichts betreffend das öffentliche Beschaffungsrecht berechtigt.

*Kontextinformationen* (aus Staatsrechnung 2018): Das ASTRA beschäftigt rund 560 Mitarbeitende (508 FTE). Es hat drei Leistungsgruppen. Der Funktionsertrag lag bei 71,3 Mio. CHF, der Funktionsaufwand bei 1,9 Milliarden CHF. Der Transferaufwand lag bei 596 Mio. CHF. Das ASTRA tätigte Investitionsausgaben von 3 Mio. CHF.

### **Eidgenössisches Personalamt EPA, im Eidg. Finanzdepartement EFD**

*Rechtsgrundlage*: Organisationsverordnung für das Eidgenössische Finanzdepartement (OV-EFD, SR 172.215.1), Art. 10 und 11.

*Auftrag* (gemäss Art. 10 Abs. 1 und 2 sowie Art. 11 Abs. 1 und 2 OV-EFD): Das Eidgenössische Personalamt (EPA) verfolgt die folgenden Ziele: Es schafft die Voraussetzungen für eine vorausschauende Personal- und Vorsorgepolitik im Bund. Es stellt eine sparsame und wirtschaftliche Verwendung der finanziellen und personellen Ressourcen sicher. Es fördert innerhalb der Bundesverwaltung die Gleichstellung von Frau und Mann. Es stellt eine bedarfsgerechte und praxisnahe Aus- und Weiterbildung des Personals sicher; ausgenommen ist die Fachausbildung. Zur Verfolgung seiner Ziele nimmt das EPA insbesondere die folgenden Funktionen wahr: Es erarbeitet die Personal- und Vorsorgepolitik des Bundes, entwickelt sie laufend weiter und setzt sie durch. Es entwickelt die Grundlagen und Instrumente zur Steuerung und Umsetzung der Personal- und Vorsorgepolitik in allen Personalprozessen in der gesamten Bundesverwaltung. Es stellt Instrumente zur Steuerung der personellen und finanziellen Mittel bereit, budgetiert die Personalausgaben und ist für das personalpolitische Controlling zuständig. Es stellt ein Aus- und Weiterbildungsangebot für sämtliche Personalkategorien in der gesamten Bundesverwaltung zur Verfügung. Es trägt die Verantwortung für ein informatikgestütztes Personalinformations- und -bewirtschaftungssystem in der gesamten Bundesverwaltung. Es informiert die Angestellten der Bundesverwaltung in Personalangelegenheiten. Es koordiniert und beurteilt die personal- und die vorsorgerechtlichen Bestimmungen verselbstständigter Verwaltungseinheiten. Das EPA hat die folgenden besonderen Aufgaben: Es führt eine Personal- und Sozialberatung. Es führt das «Dienstleistungszentrum Personal» des EFD. Es führt das Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung. Dem EPA sind administrativ zugeordnet: das Sekretariat des paritätischen Organs des Vorsorgewerkes Bund; die Vertrauensstelle für das Bundespersonal.

*Kontextinformationen* (aus Staatsrechnung 2018): Das EPA beschäftigt rund 160 Mitarbeitende (130 FTE). Es hat zwei Leistungsgruppen. Der Funktionsertrag lag bei 6,2 Mio. CHF, der Funktionsaufwand bei Aufwand bei 42,9 Mio. CHF.

### **Bundesamt für Landestopographie swisstopo, im Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS**

*Rechtsgrundlage*: Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (OV-VBS, SR 172.214.1), Art. 13.

*Auftrag* (gemäss Art. 13 Abs. 1 und 2 OV-VBS): Das Bundesamt für Landestopografie (swisstopo) ist entsprechend den politischen Vorgaben das nationale Kompetenzzentrum der Schweizerischen Eidgenossenschaft für die Beschreibung, Darstellung und Archivierung von raumbezogenen Geodaten (Geoinformation). Zur Verfolgung der Ziele

gemäss dem Geoinformationsgesetz vom 5. Oktober 2007<sup>2</sup> (GeoIG) nimmt das swisstopo insbesondere folgende Aufgaben wahr: Es führt eine moderne, dreidimensionale Landesvermessung in erforderlicher Aktualität und Qualität durch. Es stellt die bedarfsgerechte Versorgung ziviler und militärischer Kunden mit geodätischen, topografischen, kartografischen und geologischen Produkten und Dienstleistungen sicher. Es sichert die historischen Geoinformationen zur Nachverfolgung der Entwicklung von Raum und Umwelt. Es erstellt geologische Grundlagen zur Bewirtschaftung des Untergrunds und stellt den Betrieb des Forschungslabors Mont Terri sicher. Es ist Leistungserbringer innerhalb der Bundesverwaltung in den Bereichen Geoinformatik und Geoinformation. Es koordiniert die Bedürfnisse der Bundesverwaltung in den Bereichen der Geoinformation und der Landesgeologie durch je ein weisungsberechtigtes Koordinationsorgan. Es übt die Oberleitung und Oberaufsicht für die amtliche Vermessung und den Kataster der öffentlich-rechtlichen Eigentumsbeschränkungen aus. Es erfüllt weitere Aufgaben, die ihm die Gesetzgebung über die Geoinformation zuweist.

*Kontextinformationen* (aus Staatsrechnung 2018): Swisstopo beschäftigt rund 350 Mitarbeitende (ca. 310 FTE). Es hat drei Leistungsgruppen. Der Funktionsertrag lag bei 23,8 Mio. CHF, der Funktionsaufwand bei 76,7 Mio. CHF. Der Transferaufwand lag bei 14,5 Mio. CHF. Swisstopo tätigte Investitionsausgaben von 1,9 Mio. CHF.

## **Anhang B: Interviewleitfaden – Version für interviewte Personen**

### **Block I: Erleben und Erfahren von Führung, Umgang mit Erwartungen, Führungserfolg**

- 1) Wie beschreiben Sie Ihre Position und was umfasst sie?
- 2) Wenn Sie an Ihre Position und ihre Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten denken: mit welchen Erwartungshaltungen sind Sie konfrontiert und wer formuliert diese?

### **Block II: Erleben von und Umgang mit Rollen**

- 3) Wenn sie an eine „typische“ Arbeitswoche in Ihrer Funktion denken: Wie viele und gegebenenfalls welche „Hüte“ tragen Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit?
- 4) Im allgemeinen Sprachgebrauch reden wir von Stelle, Funktion, Position, Posten, Rolle, etc.: Welche Bedeutung haben diese Bezeichnungen für Sie?
- 5) Wenn Sie einzeln an Ihre verschiedenen Rollen denken: Was sind darin Bezugsgrößen für Ihre Entscheidungen, wie Sie handeln?

### **Block III: Erleben, Erklären und Beurteilen des Auftretens von Rollenkonflikten**

- 6) Wie erleben Sie das gleichzeitige Tragen verschiedener „Hüte“ bzw. das Wahrnehmen verschiedener Rollen?
- 7) In Ihrer Erfahrung: Wann und weshalb ist das gleichzeitige Tragen verschiedener „Hüte“ bzw. das gleichzeitige Wahrnehmen verschiedener Rollen schwierig oder sogar unmöglich?

### **Block IV: Erleben von Rollenkonflikten und von deren Bewältigung**

- 8) Wenn Sie an erlebte konkrete Situationen von Rollenkonflikten denken: Wie haben Sie diese erlebt?
- 9) Wenn Sie an erlebte konkrete Situationen von Rollenkonflikten denken: Wer oder was hat Ihr Bewältigungshandeln unterstützt?
- 10) Haben Sie aus Ihrer Erfahrung von Auftreten und Bewältigung von Rollenkonflikt(en) Erkenntnisse für Sie selber und für Ihr Führungsverhalten gewonnen?
- 11) Können Sie aufgrund Ihrer Erfahrung Unterscheidungen sehen nach der Art von Rollenkonflikten, nach den Handlungsmotiven der involvierten Parteien und nach den von ihnen angewandten Bewältigungsmustern?

### **Block V: Abschluss**

- 12) Wie haben Sie unseren Austausch und Ihre Auseinandersetzung mit diesem Thema erlebt?
- 13) Haben Sie Ergänzungen, die für die Bearbeitung des Themas im Rahmen meiner Masterarbeit von Interesse sein könnten?

## Anhang C: Interviewleitfaden – Drehbuch für Interviewer

Rot markiert sind alle Fragen, die mit Blick auf first- und second-order findings in jedem Interview zu besprechen sind.

### Block I: Erleben und Erfahren von Führung, Umgang mit Erwartungen, Führungserfolg

Max. 5'

	Fragen	Nachfragen	Bemerkungen
Führungsaufgabe	1) Wie beschreiben Sie Ihre Position und was umfasst sie?	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer oder was legt Ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten fest?</li> <li>• Wen brauchen Sie zur Erfüllung Ihrer Aufgaben?</li> <li>• Wem berichten Sie zu Ihrer Aufgabenerfüllung?</li> <li>• Wem schulden Sie Rechenschaft?</li> </ul> <p><i>Optional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchen Dokumenten sind Ihre AKV verschriftlicht?</li> <li>• Gibt es ungeschriebene Quellen für Ihre AKV?</li> </ul>	Eigentlich Faktenfragen, hier aber angemessen, da damit das Thematisieren des Erlebens von Mehrfachrollen und möglichen Konsequenzen daraus eingeführt wird. Es soll zur Sprache kommen, dass und wie Inhalt und Umfang der Position von verschiedenen Seiten (inkl. der eigenen) bestimmt werden, und dass damit teilweise explizit und teilweise implizit Erwartungen formuliert werden.
Erwartungen	2) Wenn Sie an Ihre Position und ihre AKV denken: mit welchen Erwartungshaltungen sind Sie konfrontiert und wer formuliert diese?	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie/warum/woher kennen Sie die Erwartung(en) Ihrer InteraktionspartnerInnen?</li> <li>• Wissen Sie <i>konkret</i>, wer was von Ihnen erwartet?</li> <li>• Kennen Sie die <i>Vorstellung(en)</i> Ihrer Interaktionspartner, was der <i>Erfolg</i> Ihres Handelns sein soll?</li> <li>• <i>Wollen</i> Sie wissen, wer was genau von Ihnen erwartet? Wenn Sie es wissen <i>müssen</i> oder <i>wollen</i>: wie gehen Sie vor, wenn Unklarheit besteht?</li> </ul> <p><i>Optional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie erleben Sie den Umgang mit Erwartungshaltungen (Ihr Umgang damit? Die Art und Weise des Umgangs Ihrer InteraktionspartnerInnen?)</li> </ul>	Erheben der subjektiven Sicht auf die Erwartungshaltungen (eigene Erwartungen und Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen).

### Block II: Erleben von und Umgang mit Rollen

Max. 10'

	Fragen	Nachfragen	Bemerkungen
Auftreten von Mehrfachrollen	<p>3) Wenn sie an eine „typische“ Arbeitswoche in Ihrer Funktion denken: Wie viele und gegebenenfalls welche „Hüte“ tragen Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit?</p>	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche „Hüte“ hatten Sie bei ihrem Stellenantritt erwartet, welche haben sie erst anschließend „entdeckt“?</li> <li>• Haben Sie Entscheidungsfreiraum (-heit), welche „Hüte“ zwingend, möglich, wünschbar sind?</li> <li>• Thematisieren Sie mit Dritten (Mitarbeitende, Vorgesetzte, andere), welche „Hüte“ Sie haben und wann Sie mit welchem „Hut“ agieren? Gegebenenfalls: Warum und wozu?</li> <li>• In welchen Situationen tragen Sie (nur) einen oder allenfalls gleichzeitig verschiedene „Hüte“?</li> </ul> <p><i>Optional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche „Hüte“ tragen Sie bewusst/gezielt? Was bedeutet das konkret?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erheben der subjektiven Sicht auf Mehrfachrollen und diesbezüglichen Erfahrungen.</li> <li>• Erarbeiten, welche Positionen, Funktionen, Rollen eingenommen werden (Auflistung – <i>offen sein für Unerwartetes!</i>).</li> <li>• Erarbeiten allfällig angewandter Entscheidungskriterien zu role taking &amp; role making, Priorisierung, Handlungsfreiheit – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> </ul>
Rollen Begriffsverständnis	<p>4) Im allgemeinen Sprachgebrauch reden wir von Stelle, Funktion, Position, Posten, Rolle, etc.: Welche Bedeutung haben diese Bezeichnungen für Sie?</p>	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwenden Sie die Bezeichnungen synonym? Unterschiedlich? Gegebenenfalls: welche Unterschiede machen Sie?</li> <li>• Haben solche Unterscheidungen eine praktische Bedeutung für Sie und Ihre Aufgabenerfüllung? Eine Bedeutung in anderer Hinsicht (rechtlich, sozial, ...)?</li> <li>• Hat die Bezeichnung „Rolle“ eine Bedeutung für Sie? Welche?</li> <li>• Wie erleben Sie solche Unterscheidungen?</li> </ul>	<p>Erheben von Vorwissen zu konzeptionellen Grundlagen zu Positionen-Rollen, Rollen-Bezugsgruppen, role taking &amp; role making, Rollenkonflikte und diesbezüglichen Bewältigungsmustern.</p>

	Fragen	Nachfragen	Bemerkungen
Inhalt von Rollen	5) Wenn Sie einzeln an Ihre verschiedenen Rollen denken: Was sind darin Bezugsgrößen für Ihren Entscheid, wie Sie handeln?	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer bzw. was definiert den Inhalt der Rolle?</li> <li>• Welcher Natur sind Inhaltsvorgaben (Normative, verbindliche, explizite Vorschriften? Explizite oder implizite Erwartungen? Empfehlungen? Etablierte „good practices“? Unverbindliche Handlungsanleitungen i.S. von „Rezepten für Praktiker“?)</li> <li>• Unterscheiden Sie je nach Rolle, welche spezifischen Inhaltsvorgaben gelten?</li> <li>• Mit welchen Inhaltsvorgaben setzen Sie sich bewusst auseinander?</li> </ul> <p><i>Optional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist der Mehrwert solcher Vorgaben?</li> <li>• Gibt es negative Aspekte solcher Vorgaben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erheben von Vorwissen zu definierten Rolleninhalten (bspw. im normativen oder strategischen Management, im Projektmanagement, im Vertrags- und Beschaffungsmanagement, in der finanziellen Führung, im Risiko- und Krisenmanagement, etc.).</li> <li>• Erheben der subjektiven Sicht auf Regeln zu Rollen und zum Umgang mit Mehrfachrollen – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> </ul>

### Block III: Erleben, Erklären und Beurteilen des Auftretens von Rollenkonflikten und –dilemmata

Max. 15'

	Fragen	Nachfragen	Bemerkungen
Erleben von Mehrfachrollen	6) Wie erleben Sie das gleichzeitige Tragen verschiedener „Hüte“ bzw. das Wahrnehmen verschiedener Rollen?	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Beispiele eigener Erfahrungen mit gleichzeitigem Tragen verschiedener Hüte?</li> <li>• Was lös(t)en solche Situationen auf welcher Ebene aus (<i>eigenes Empfinden, Beobachtung der Reaktion Dritter, Folgen auf struktureller oder organisatorischer Ebene</i>)?</li> </ul> <p><i>Optional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Sie von Dritten (Mitarbeitende, Vorgesetzte, andere) auf Ihre Mehrfachrollen angesprochen? Aus welchem Anlass, zu welchem Zweck?</li> <li>• Werden Sie in der gleichzeitigen Wahrnehmung verschiedener Rollen gezielt unterstützt? Von wem? Wie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erheben von Vorwissen zu konzeptionellen Grundlagen zu Positionen-Rollen, Rollen-Bezugsgruppen, role taking &amp; role making, Rollenkonflikte und diesbezüglichen Bewältigungsmustern – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> <li>• Erheben der subjektiven Sicht auf den Umgang mit Mehrfachrollen – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> </ul>

	Fragen	Nachfragen	Bemerkungen
Auftreten von Konflikten und Dilemmata	<p>7) In Ihrer Erfahrung: Wann und weshalb ist das gleichzeitige Tragen verschiedener „Hüte“ bzw. das gleichzeitige Wahrnehmen verschiedener Rollen schwierig oder sogar unmöglich?</p>	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie äussert sich diese Schwierigkeit bzw. Unmöglichkeit?</li> <li>• Was bewirkt, fördert, verhindert oder mindert Rollenkonflikte und -dilemmata?</li> <li>• Sind Rollenkonflikte und -dilemmata vorhersehbar? Vermeidbar? Steuerbar?</li> </ul> <p><i>Optional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist/wird diese Schwierigkeit thematisiert? Wie, von wem, zu welchem Zweck?</li> <li>• Wo sehen Sie Chance und Risiken von gleichzeitigen Mehrfachrollen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erheben von Vorwissen zu Prävention und Bewältigung von Rollenkonflikten und -dilemmata – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> <li>• Erarbeiten von Ursachen und Natur von Rollenkonflikten und -dilemmata (Auflistung – <i>offen sein für Unerwartetes!</i>).</li> </ul>

**Block IV: Erleben von Rollenkonflikte und –dilemmata und von deren Bewältigung**

Max. 25'

	Fragen	Nachfragen	Bemerkungen
Erleben von Konflikt	8) Wenn Sie an erlebte konkrete Situationen von Rollenkonflikten und –dilemmata denken: Wie haben Sie diese erlebt?	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete eigene Erfahrungen mit Rollenkonflikten- und dilemmata?</li> <li>• Was hat diese Situation bei Ihnen ausgelöst?</li> <li>• Was passierte auf welcher Ebene mit welchen Folgen?</li> <li>• Wie haben Sie das Verhalten der anderen Konfliktpartei(en) erlebt?</li> <li>• Wie würden Sie Ihr Verhalten in der Situation beschreiben?</li> <li>• Haben Sie den Konflikt offengelegt? Mit welcher Absicht bzw. weshalb und mit welcher Absicht nicht?</li> </ul> <p><i>Optional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind Sie damit umgegangen, dass Sie neben dem Konflikt auch Ihre gesamten weiteren Aufgaben weiterhin zu erfüllen hatten?</li> <li>• Sehen im Zusammenhang mit Rollenkonflikten und dilemmata Chancen und Risiken?</li> <li>• In Ihrer Erfahrung: Wurde die Situation thematisiert? Von wem, wie, mit welchem Zweck? Reaktion(en) und Ergebnis(se)?</li> <li>• Sehen Sie Chancen und Risiken der Thematisierung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erheben von Vorwissen zu konzeptionellen Grundlagen zu Bewältigungsmustern in Konfliktsituationen allgemein oder im Falle von Rollenkonflikten im speziellen – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> <li>• Erheben der subjektiven Sicht auf Rollenkonflikte und -dilemmata und diesbezüglichen Erfahrungen.</li> <li>• Erarbeiten allfällig angewandter Entscheidungskriterien zu aktivem oder passivem Verhalten in Rollenkonflikten und -dilemmata – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> </ul>

Bewältigen von Konflikt	<p>9) Wenn Sie an erlebte konkrete Situationen von Rollenkonflikten und –dilemmata denken: Wer oder was hat Ihr Bewältigungshandeln unterstützt?</p>	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatten Sie eine Bewältigungsstrategie?</li> <li>• Wer hat wie mit welcher Motivation geholfen?</li> <li>• Was hat geholfen (strukturell, kulturell, edukativ, Klärung AKV, coaching, anderes)?</li> <li>• Hatten Sie Erwartungen an Dritte (Mitarbeitende, Vorgesetzte, Stakeholder, ...), Sie in der Konfliktsituation zu unterstützen? Haben Sie die Erwartung formuliert? Gegebenenfalls: Haben sich Ihrer Erwartungen erfüllt?</li> <li>• Wie erleben Sie die Reaktion der Departementsleitung auf (Rollen-) Konflikte in Ihrer Organisation?</li> <li>• Wie definieren Sie Ihre Zuständigkeit und Verantwortung in Bezug auf Prävention und Bewältigung von Rollenkonflikten und –dilemmata?</li> <li>• Soll das Thema Mehrfachrollen von AmtsdirektorInnen und daraus resultierende Rollenkonflikte und –dilemmata thematisiert werden? Gegebenenfalls: Wie? Durch wen? Mit wem? Mit welchem Ziel?</li> <li>• Wie beurteilen Sie das Weiterbildungsangebot (Bundesverwaltungsintern oder –extern) für Topkader in Bezug auf ihren Umgang mit den Herausforderungen komplexer Aufgabenportfolios und Mehrfachrollen?</li> </ul> <p><i>Optional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatten Sie eine Vorstellung, wie sich die Situation nach dem Ende des Konflikts präsentieren soll?</li> <li>• In Ihrer Erfahrung: Haben Organisationskultur und/oder Fehlerkultur einen Einfluss? Welchen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erheben der subjektiven Sicht auf Rollenkonflikte und -dilemmata und diesbezüglichen Erfahrungen.</li> <li>• Erarbeiten allfällig angewandter Entscheidungskriterien zu Bewältigungsstrategien in Rollenkonflikten und -dilemmata – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> <li>• Erarbeiten allfälliger Kriterien zur Beurteilung der Lösung von Rollenkonflikten und -dilemmata – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> </ul>
-------------------------	--	--	--

	Fragen	Nachfragen	Bemerkungen
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie ist es für Sie, wenn Sie die Departementsleitung über (Rollen-) Konflikte in Ihrer Organisation informieren müssen?</li> </ul>	
Bewältigungsmuster	<p>10) Haben Sie aus Ihrer Erfahrung von Auftreten und Bewältigung von Rollendilemmata und Rollenkonflikt(en) Erkenntnisse für Sie selber und für Ihr Führungsverhalten gewonnen?</p>	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrung(en) mit gelungenen Lösungen? mit gescheiterten Lösungen? mit Nicht-Lösung i.S. keine aktive Bewirtschaftung (Stichwort „Ausitzen“)?</li> <li>Was sind Kriterien für die Beurteilungsstufen (gelungen, gescheitert, nicht gelöst)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erheben der subjektiven Sicht auf die (Nicht-) Bewältigung von Rollenkonflikte und -dilemmata und diesbezüglichen Erfahrungen.</li> <li>Erarbeiten allfälliger Kriterien zur Beurteilung der Lösung von Rollenkonflikten und -dilemmata – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> </ul>
Relevanz konzeptioneller Typologien	<p>11) Können Sie aufgrund Ihrer Erfahrung Unterscheidungen sehen nach der Art von Rollenkonflikten, nach den Handlungsmotiven der involvierten Parteien und nach den von ihnen angewandten Bewältigungsmustern?</p> <p><i>(siehe unten zu in der Soziologie erarbeiteten Typologien)</i></p>	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sehen Sie Anknüpfungspunkte zu den Typologien?</li> <li>Sehen Sie eine praktische Relevanz solcher Typologien für Ihre Führungstätigkeit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erarbeiten allfälliger Kriterien zur Beurteilung der Lösung von Rollenkonflikten und -dilemmata – <i>offen sein für Unerwartetes!</i></li> </ul>

**Block V: Abschluss**

Max. 5'

	Fragen	Nachfragen	Bemerkungen
Erleben des Interviews	12) Wie haben Sie unseren Austausch und Ihre Auseinandersetzung mit diesem Thema erlebt?	<p><i>Aktiv, falls nicht von interviewter Person selber angesprochen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat dieses Interview in Bezug auf das besprochene Thema etwas in Ihnen ausgelöst?</li> <li>• Hat sich Ihre Sicht auf das Thema verändert? Gegebenfalls: wie?</li> <li>• Praktische Konsequenzen für Ihr Führungsverhalten und Ihre (Mehrfach-) Rollenwahrnehmung?</li> </ul> <p><i>Optional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• War die Interview-Form zur Auseinandersetzung mit diesem Thema geeignet? Warum bzw. warum nicht?</li> </ul>	Erheben der subjektiven Sicht auf Auseinandersetzung mit dem Thema (eigene vorgängige Auseinandersetzung und Auseinandersetzung in der Interview-Situation).
Ergänzungen	13) Haben Sie Ergänzungen, die für die Bearbeitung des Themas im Rahmen meiner Masterarbeit von Interesse sein könnten?		Auflistung – <i>offen sein für Unerwartetes!</i>

## Anhang D: Auswertungsraster Einzelinterviews

Leitthema	Textreferenz	Codierte Aussage	Paraphrase	Reduzierung	Synthese
<b>Funktion</b>					
Aufgaben Amt					
AKV AmtsdirektorIn					
Geschriebene Quellen					
Ungeschriebene Quellen					
Berichterstattung					
Auflistung Stakeholder					
<b>Erwartungshaltungen an Funktion</b>					
Erwartungen weitgehend bekannt					
Erwartungen teilweise bekannt					
Erwartungen weitgehend nicht bekannt					
Aktiver Ansatz zur Erwartungsklärung					
Passiver Ansatz zur Erwartungsklärung					
Erleben von und Umgang mit Erwartungen					
<b>Wahrnehmen und Unterscheiden von Rollen</b>					
Anzahl					
Auflistung von Typen von Rollen					
Entscheidungsfreiheit in der Wahrnehmung von Rollen					
Gezieltes Wahrnehmen von Rollen					

Leitthema	Textreferenz	Codierte Aussage	Paraphrase	Reduzierung	Synthese
Eigenes Verständnis zu individuell-konkreten Rollen					
Thematisieren und Klären der Wahrnehmung einzelner Rollen					
<b>Begrifflichkeiten</b>					
Stelle					
Funktion					
Position					
Rolle					
Aufgabe					
Andere					
<b>Bezugsgrößen für Entscheide in Rollen</b>					
Erwartungserfüllung					
Nutzen und Effizienz					
Eigene Werte und Überzeugungen					
Gefühltes Erleben und Empfinden					
<b>Erleben von Mehrfachrollen</b>					
Grundhaltung zu Mehrfachrollensituation					
Thematisieren und Klären von Mehrfachrollenkonstellationen					
<b>Beurteilen der Situation von Mehrfachrollen</b>					
Bereichernd					
Belastend					
Chancen					
Risiken					
Vorhersehbarkeit von Widersprü-					

Leitthema	Textreferenz	Codierte Aussage	Paraphrase	Reduzierung	Synthese
chen aus Mehrfachrollen und von Rollenkonflikten					
<b>Erleben konkreter Rollenkonfliktsituationen</b>					
Erkannte Rollenkonflikte					
Rollenkonfliktsituation nicht erkannt oder nicht als solche erlebt					
Erleben von Rollenkonflikten					
<b>Unterstützung oder Hinderung im Bewältigungshandeln</b>					
Unterstützende Elemente					
Erschwerende Elemente					
Zuständigkeit(en) und Verantwortlichkeit(en) für Prävention von Rollenkonflikten					
Weiterbildungsangebot					
<b>Erkenntnisse aus Rollenkonflikten für Führungsverhalten</b>					
<b>Typen von Rollenkonflikten und Bewältigungsstrategien</b>					
Die Erwartung(en) einer Bezugsgruppe sind in sich widersprüchlich					
Die Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen sind nicht deckungsgleich oder sogar widersprüchlich					
Die Erwartungen					

Leitthema	Textreferenz	Codierte Aussage	Paraphrase	Reduzierung	Synthese
aus einzelnen Rollen sind in der Mehrfachrollensituation inkompatibel					
Konflikt Person - Erwartung					
Der Inhalt der Erwartung(en) ist nicht eindeutig					
Überlastung durch Mehrfachrollensituation					
Positionierung aufgrund Sozialstruktur					
Positionierung nach Vehemenz der Erwartungshaltung					
Positionierung nach Sichtbarkeit von Erwartungserfüllung bzw. Nichterfüllung					
Positionierung im Dialog thematisieren und klären					
Suchen von Unterstützung und Alliierten					
Aufgabe / Rücktritt von Rollen					
<b>Erleben der Auseinandersetzung mit dem Thema</b>					
Verständnis für Fragestellung					
Beurteilung der Relevanz der Fragestellung					
Strategien zu Thematisierung und Sensibilisierung zum Thema					
<b>Ergänzungen</b>					

**Anhang E: Codierte Einzelinterviews B1 bis B8 (vertraulich)**  
(vertraulich)

**Anhang F: Auswertung Einzelinterviews B1 bis B8 (vertraulich)**  
(vertraulich)

## Anhang G: Grundschemata fallübergreifende Zusammenfassung

### Fallübergreifende Auswertung der Einzelinterviews B1 – B8

Leitthema	Referenz Einzelinterview	Synthese Einzelinterview	Generalisierung (Z2-Regeln) und erste Reduktion (Z3-Regeln)	Fallübergreifende Synthese (zweite Reduktion, Z4-Regeln)
<b>Funktion</b>				
Aufgaben Amt	B1			
	...			
	B8			
AKV AmtsdirektorIn	B...			
Geschriebene Quellen	B...			
Ungeschriebene Quellen	B...			
Berichterstattung	B...			
Auflistung Stakeholder	B...			
<b>Erwartungshaltungen an Funktion</b>	B...			
Erwartungen weitgehend bekannt	B...			
Erwartungen teilweise bekannt	B...			
Erwartungen weitgehend nicht bekannt	B...			
Aktiver Ansatz zur Erwartungsklärung	B...			
Passiver Ansatz zur Erwartungsklärung	B...			
Erleben von und Umgang mit Erwartungen	B...			
<b>Wahrnehmen und Unterscheiden von Rollen</b>	B...			
Anzahl	B...			
Auflistung von Typen von Rollen	B...			
Entscheidungsfreiheit in	B...			

Leitthema	Referenz Einzelinterview	Synthese Einzelinterview	Generalisierung (Z2-Regeln) und erste Reduktion (Z3-Regeln)	Fallübergreifende Synthese (zweite Reduktion, Z4-Regeln)
der Wahrnehmung von Rollen				
Gezieltes Wahrnehmen von Rollen	B...			
Eigenes Verständnis zu individuell-konkreten Rollen	B...			
Thematisieren und Klären der Wahrnehmung einzelner Rollen	B...			
<b>Begrifflichkeiten</b>	B...			
Stelle	B...			
Funktion	B...			
Position	B...			
Rolle	B...			
Aufgabe	B...			
Andere	B...			
<b>Bezugsgrößen für Entscheide in Rollen</b>	B...			
Erwartungserfüllung	B...			
Nutzen und Effizienz	B...			
Eigene Werte und Überzeugungen	B...			
Gefühltes Erleben und Empfinden	B...			
<b>Erleben von Mehrfachrollen</b>	B...			
Grundhaltung zu Mehrfachrollensituation	B...			
Thematisieren und Klären von Mehrfachrollenkonstellationen	B...			
<b>Beurteilen der Situation von Mehrfachrollen</b>	B...			
Bereichernd	B...			
Belastend	B...			

Leitthema	Referenz Einzelinter-view	Synthese Einzelinter-view	Generalisierung (Z2-Regeln) und erste Reduktion (Z3-Regeln)	Fallübergreifende Synthese (zweite Reduktion, Z4-Regeln)
Chancen	B...			
Risiken	B...			
Vorhersehbarkeit von Widersprüchen aus Mehrfachrollen und von Rollenkonflikten	B...			
<b>Erleben konkreter Rollenkonfliktsituationen</b>	B...			
Erkannte Rollenkonflikte	B...			
Rollenkonfliktsituation nicht erkannt oder nicht als solche erlebt	B...			
Erleben von Rollenkonflikten	B...			
<b>Unterstützung oder Hinderung im Bewältigungshandeln</b>	B...			
Unterstützende Elemente	B...			
Erschwerende Elemente	B...			
Zuständigkeit(en) und Verantwortlichkeit(en) für Prävention von Rollenkonflikten	B...			
Weiterbildungsangebot	B...			
<b>Erkenntnisse aus Rollenkonflikten für Führungsverhalten</b>	B...			
<b>Typen von Rollenkonflikten und Bewältigungsstrategien</b>	B...			
Die Erwartung(en) einer Bezugsgruppe sind in sich widersprüchlich	B...			

Leitthema	Referenz Einzelinter-view	Synthese Einzelinter-view	Generalisierung (Z2-Regeln) und erste Reduktion (Z3-Regeln)	Fallübergreifende Synthese (zweite Reduktion, Z4-Regeln)
Die Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen sind nicht deckungsgleich oder sogar widersprüchlich	B...			
Die Erwartungen aus einzelnen Rollen sind in der Mehrfachrollensituation inkompatibel	B...			
Konflikt Person - Erwartung	B...			
Der Inhalt der Erwartung(en) ist nicht eindeutig	B...			
Überlastung durch Mehrfachrollensituation	B...			
Positionierung aufgrund Sozialstruktur	B...			
Positionierung nach Vehemenz der Erwartungshaltung	B...			
Positionierung nach Sichtbarkeit von Erwartungserfüllung bzw. Nichterfüllung	B...			
Positionierung im Dialog thematisieren und klären	B...			
Suchen von Unterstützung und Alliierten	B...			
Aufgabe / Rücktritt von Rollen	B...			
<b>Erleben der Auseinandersetzung mit dem Thema</b>	B...			
Verständnis für Fragestellung	B...			
Beurteilung der Relevanz der Fragestellung	B...			

Leitthema	Referenz Einzelinter-view	Synthese Einzelinter-view	Generalisierung (Z2-Regeln) und erste Reduktion (Z3-Regeln)	Fallübergreifende Synthese (zweite Reduktion, Z4-Regeln)
Strategien zu Thematisierung und Sensibilisierung zum Thema	B...			
<b>Ergänzungen</b>	B...			

**Anhang H: Fallübergreifende Zusammenfassung (vertraulich)**  
(vertraulich)

**Selbständigkeitserklärung**

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

Tschingel ob Gunten, 25. September 2019

Christoph Hartmann

## Über den Autor



Christoph Hartmann, geboren am 13. Juni 1967, von Wetzikon (ZH) führt seit dem 1. Januar 2019 als Direktor das Bundesamt für Zivildienst ZIVI im Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF. Zuvor führte er ab 1. August 2013 als Leiter Zivildienst und Vorsitzender der Geschäftsleitung die Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI im WBF.

Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich (lic.iur./MLaw; 1995) und Internationale und Europäische Sicherheitspolitik an der Universität Genf und am Genfer Zentrum für Sicherheitspolitik (Master of Advanced Studies in International and European Security; 2013). Er leistete Militärdienst als Funkoffizier im Grad eines Oberleutnants in einer Mobilen Fliegerfunger Kompanie der Luftwaffe.

Er arbeitete während und nach dem Jurastudium als Rechtsberater für verschiedene anerkannte Schweizer Flüchtlingshilfswerke im Asyl- und Flüchtlingsbereich. Anschliessend war er während 16 Jahren als Delegierter des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) in verschiedenen Programm- und Managementfunktionen (zuletzt sechs Jahre als Delegationschef) in Krisen- und Konfliktgebieten in Südost- und Zentralasien, in Ost- und Westafrika sowie auf dem Balkan und am IKRK-Sitz in Genf tätig.

Christoph Hartmann ist seit 2005 verheiratet mit Thandar Swe Hartmann, selbstständige Bekleidungs-gestalterin EFZ. Sie wohnen am Thunersee in Tschingel ob Gunten (BE).