

Auswirkungen der Organisationskultur der Kulturfabrik Kofmehl

Der Einfluss des Verständnisses der Organisationskultur der leitenden Mitarbeitenden auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden

Bachelor Thesis

von

Jan Guggisberg

eingereicht bei

M.A. Jeremias Amstutz

Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
Bachelor-Studium in Sozialer Arbeit

Olten, im Juni 2016



Abbildung 1: Kulturfabrik Kofmehl – Pressefoto 1



Abbildung 2: Kulturfabrik Kofmehl – Pressefoto 4

Abstract

In der vorliegenden Arbeit findet eine Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Organisationskultur der Kulturfabrik Kofmehl in Solothurn statt. Es wird der Frage nachgegangen, inwiefern sich das Verständnis der Organisationskultur der leitenden Mitarbeitenden auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden der Kulturfabrik Kofmehl auswirkt. Dabei interessiert weiter, inwieweit die Einschätzungen über die Auswirkungen der Organisationskultur auf die Motivation aus Sicht der leitenden und aus Sicht der ausführenden Mitarbeitenden übereinstimmen.

Dazu werden erst die Begriffe Organisation, Organisationskultur und Motivation geklärt. Es wird dargestellt, wie das Datenmaterial aus sechs leitfadengestützten und selektiv transkribierten Experteninterviews anhand der typologisierenden bzw. (quer-)dimensionalen Analyse nach Liebold und Trinczek (2009) bearbeitet wurde.

Aus der Interpretation und Analyse einer Gegenüberstellung diverser Aussagen der Befragten folgt, dass zwischen dem Verständnis der Organisationskultur der Leitenden und der Motivation der Ausführenden ein Zusammenhang besteht. Zwischen den Aussagen Leitender und Ausführender lassen sich verschiedene Gemeinsamkeiten erkennen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
2	Begriffsklärung und theoretische Grundlagen	8
2.1	<i>Der Begriff der Organisation</i>	8
2.1.1	Was ist eine Organisation?	9
2.1.2	Informale Faktoren in Organisationen	9
2.1.3	Die KFK – eine Nonprofit-Organisation	10
2.2	<i>Der Begriff der Organisationskultur</i>	11
2.2.1	Was ist Organisationskultur?	11
2.2.2	Eigenschaften von Organisationskultur	12
2.2.3	Die Bedeutung von Organisationskultur heute	13
2.3	<i>Motivation</i>	14
2.3.1	Was ist Motivation?	14
2.3.2	Die Bedeutung von Motivation in Organisationen	15
3	Die Datenerhebung	16
3.1	<i>Untersuchungsgruppen</i>	17
3.2	<i>Herangehensweise an Interviewvorgang und Leitfäden</i>	19
3.3	<i>Leitfäden und Interviews</i>	20
3.3.1	Strukturierung der Interviews	20
3.3.2	Die Basis der Leitfäden für Gruppe L und Gruppe A	21
3.3.3	Der dritte Teil im Interview mit Gruppe L	22
3.3.4	Gruppe A reagiert im dritten Interviewteil auf die Aussagen von Gruppe L	22
3.4	<i>Reflexion der Vorgehensweise und Erfahrungen in Bezug auf Leitfäden und Interviews</i>	23
4	Datenaufbereitung	24
4.1	<i>Selektive Transkription</i>	25
4.2	<i>Das typologisierende Analyseverfahren nach Liebold/Trinczek (vgl. ebd.: 41-47)</i>	26
5	Interpretation und Analyse des Datenmaterials	29
5.1	<i>Ausprägungen der Umgangsformen</i>	30
5.1.1	Wertschätzung in Form von Mitgliedervorzügen	30
5.1.2	Wertschätzung auf der Beziehungsebene	32
5.1.3	Akzeptanz / Toleranz / Respekt	34
5.1.4	Kommunikation	35
5.2	<i>Identifikationsförderliche Ausprägungen</i>	36

5.2.1	Mitgestaltungsmöglichkeiten durch Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung	37
5.2.2	Identifikation aufgrund des persönlichen Engagements	40
5.2.3	Identifikation mit Freiwilligenarbeit im kulturellen Bereich	41
5.2.4	Identifikation durch Zusammenarbeit mit Peers	42
5.3	<i>Diskussion der Erkenntnisse</i>	44
6	Quellenangaben	47
6.1	<i>Literaturverzeichnis</i>	47
6.2	<i>Internetquellen</i>	49
7	Anhang	49

Vorwort

Gute drei bis vier Monate nach Bewilligung meines Konzepts, liegt meine Bachelor Thesis nun in vollendeter Form vor. Von der Vorbereitung und Durchführung der Interviews, zur Datenaufbereitung und -auswertung und schlussendlich der Verschriftlichung, hat diese Arbeit viel Zeit in Anspruch genommen. Allerdings nicht nur meine.

Ich will daher Herrn M.A. Jeremias Amstutz für sein Engagement danken. Er hat meine Idee für diese Arbeit von Beginn an unterstützt und gab mir immer wieder wertvolle Impulse. Weiter danke ich den sechs Mitarbeitenden der KFK, die sich zur Teilnahme an einem Interview bereit erklärten. Die Gespräche mit den Befragten erlebte ich alle als sehr interessant und bereichernd. Auch Pipo Kofmehl, dem Betriebsleiter der KFK, will ich für die angeregten Diskussionen und seine Unterstützung im Vorfeld bedanken. Nora Bichsel möchte ich dafür danken, dass sie meine Arbeit gegengelesen hat und mir weitere wichtige Impulse mit auf den Weg gab. Und der wahrscheinlich wichtigste Dank gilt meiner Partnerin Jeanine und meiner Familie, die sich immer wieder Zeit für mich und meine Fragen nahmen und mir stets den Rücken stärkten.

1 Einleitung

Organisation und Organisationskultur in der Sozialen Arbeit

Soziale Arbeit findet fast immer innerhalb von Organisationen statt (vgl. Zängl 2015: 90f.). Organisationen als soziale Gebilde sind immer durch eine bestimmte Zweckorientierung, eine Aufgaben-, bzw. Arbeitsteilung sowie eine Abgrenzung gegenüber ihrer Umwelt geprägt (vgl. Grunwald 2008: 715f.). Zängl (2015: 94) sieht Organisationen gekennzeichnet durch „Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft“, welche gegenüber „Gesellschaften und ihren Teilsystemen hinsichtlich ihrer Funktionsweisen“ als Abgrenzungskriterien dienen. Jede Organisation hat zudem ihre eigene Organisationskultur (vgl. Neubauer 2003: 14). Nach Ulrich (1993, zit. in Grunwald 2008: 722) lässt sich der Begriff Organisationskultur als „Gesamtheit der in der Unternehmung bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wertüberzeugungen, Denkmuster und Verhaltensnormen [verstehen], die sich ... [Auslassung im Original] entwickelt und bewährt haben (...)“¹. Grunwald (2008: 722f.) bemerkt dazu: „Die O. [Organisationskultur] in ihren verschiedenen Facetten beeinflusst eine Organisation in verschiedener Hinsicht, sei es in Bezug auf (...) Führungskräfte und -prozesse sowie Motivation, Identifikation und Leistung der MitarbeiterInnen.“ Mein besonderes Interesse galt hierbei der Motivation und spezifisch der Frage, inwiefern die Organisationskultur Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden hat.

Fragestellung

In der vorliegenden Arbeit gehe ich diesbezüglich folgenden Fragestellungen nach:

Wie wirkt sich das Verständnis der Organisationskultur der leitenden Mitarbeitenden auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden der Kulturfabrik Kofmehl (KFK) aus?¹

Inwieweit stimmen die Einschätzungen über die Auswirkungen der Organisationskultur auf die Motivation aus Sicht der leitenden und aus Sicht der ausführenden Mitarbeitenden überein?

Zugang zum Forschungsfeld

Um dieser Frage im Rahmen meiner Bachelor Thesis auf den Grund gehen zu können, führte ich mit mehreren Personen der KFK Befragungen durch. Die KFK ist ein nicht-gewinn-orientierter Verein, eine Nonprofit-Organisation (NPO), die seit 1992 in Solothurn

¹ Der Weg zu einer Aussage über die Auswirkungen des Verständnisses der Organisationskultur auf die Motivation führt über die Unterscheidung zwischen leitenden und ausführenden Personen. In der KFK besetzen viele Mitarbeitende beide Positionen und die hierarchischen Strukturen sind eher flach. Ich unterscheide daher zwischen zwei Gruppen aus Personen, welche *mehrheitlich leitende* oder *mehrheitlich ausführende* Positionen einnehmen. Dadurch kann eine Kontrastierung der Aussagen und eine angemessene Beantwortung der Fragestellung erfolgen.

für Stadt und Region kulturelle Veranstaltungen durchführt. Heute finden dort während zehn Monaten im Jahr etwa 200 Anlässe statt, welche von gut 95'000 Personen besucht werden. Dies ist nur möglich dank den ungefähr 250 sogenannten Helferinnen und Helfer der KFK (vgl. Kulturfabrik Kofmehl – Über uns).

Wie dies auch in Organisationen der Sozialen Arbeit immer wieder der Fall ist, ist die KFK auf freiwillige, unentgeltlich arbeitende Personen angewiesen. In der KFK betätigt sich gar eine Mehrheit Mitarbeitenden ehrenamtlich (vgl. ebd.). Daher gehe ich von der Annahme aus, dass die Organisationskultur für ihre Mitarbeitenden eine wichtige Rolle in Bezug auf ihre Motivation spielen muss. Wenn sich der Grossteil der Mitarbeitenden einer Organisation stark engagiert, ohne dafür bezahlt zu werden, müssen wohl Faktoren wie partizipative Führung oder Anerkennung und Wertschätzung eine wichtige Rolle spielen (vgl. Human-Relations-Ansatz in Zängl 2015: 100f.).

Durch mein Engagement in der KFK habe ich bis heute selbst immer wieder erlebt, wie sich die Verhaltensweisen leitender Mitarbeitender auf meine Motivation und die meiner Kolleginnen und Kollegen auswirkten.

Durch den persönlichen Bezug erschloss sich mir der direkte Zugang zum Forschungsfeld. Einerseits kenne ich viele Mitarbeitende der KFK und konnte daher schnell und unkompliziert mit ihnen in Kontakt treten und Interviewtermine vereinbaren. Andererseits konnte ich bei der Konzepterstellung immer wieder Betriebsleiter Pipo Kofmehl konsultieren. So sprengte der Aufwand für die empirischen Untersuchungen den Rahmen meiner Bachelor Thesis nicht.

Datenerhebung

In den ersten Interviews befragte ich leitende Mitarbeitende darüber, was aus ihrer Sicht die Organisationskultur der KFK ausmache, was sie persönlich motiviere und wie sie sich gegenüber ausführenden Mitarbeitenden verhielten, damit diese motiviert seien und bleiben.

Danach versuchte ich, die Kernaussagen von Gruppe L, den interviewten leitenden Mitarbeitenden, herauszukristallisieren, um sie in einer zweiten Interviewserie Gruppe A, den ausführenden Mitarbeitenden, vorzulegen. Doch bevor die Personen in Gruppe A dazu aufgefordert wurden, diese Aussagen zu kommentieren, sollten sie unvoreingenommen zu ihrem eigenen Verständnis der Organisationskultur und zu ihrer Motivation befragt werden.

Datenauswertung

In der Auswertungsphase stellte ich die Aussagen von Gruppe L den Aussagen von Gruppe A gegenüber und analysierte, inwieweit sich die Aussagen der beiden Gruppen deckten und wo sich Unterschiede zeigten. Weiter wurden jene Aussagen, die für beide Seiten Gültigkeit haben, aus fachlicher Perspektive analysiert und die Erkenntnisse daraus diskutiert.

Dabei stand bis zum Schluss im Fokus, inwiefern sich das Verständnis der Organisationskultur der Personen in Gruppe L positiv auf die Motivation der Personen in Gruppe A auswirkt.

Erkenntnisinteresse

Mein Erkenntnisinteresse lag darin, jene Aspekte des Verständnisses der Organisationskultur der leitenden Mitarbeitenden zu erfassen, die sich förderlich auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden auswirken. Denn Organisationskultur hat einen wesentlichen Einfluss „auf den Bestand und den Erfolg einer Organisation“ (Neubauer 2003: 93). Und der Faktor Motivation spielt in Organisationen der Sozialen Arbeit generell eine wichtige Rolle. Sei es betreffend erfolgreicher Kooperation oder hinsichtlich der hohen Fluktuation, wie sie in Organisationen der Sozialen Arbeit immer wieder Thema ist.

2 Begriffsklärung und theoretische Grundlagen

Wie bereits an der Haupt- und der Unterfragestellung erkennbar, stehen besonders die Begriffe „Organisation“, „Organisationskultur“ und damit verbunden der Begriff der „Motivation“ im Zentrum dieser Arbeit. Diese Begriffe werden hier zum klaren Verständnis mit Hilfe adäquater Fachliteratur geklärt. Ich zeige somit auch begründet auf, auf welches Verständnis welcher Theoretiker oder Theoretikerinnen ich mich in Bezug auf die oben erwähnten Begriffe jeweils stütze.

2.1 Der Begriff der Organisation

In der Einleitung wurden bereits Organisationsmerkmale nach Zängls (2015) oder Grunwalds (2008) Verständnis aufgeführt. Hier soll nun mit der Theorie Schreyöggs (2012) vertiefter darauf eingegangen werden. Darauf aufbauend soll in den nächsten Kapiteln der Begriff der Organisationskultur und anschliessend der Motivationsbegriff geklärt werden.

Bei meiner NEBIS-Recherche und bei Leserecherchen zum Stichwort *Organisation*, stiess ich immer wieder auf den Namen Georg Schreyögg. Er ist einer der wohl meist zitierten Autoren im Bereich der Organisationstheorien. Schreyöggs (vgl. ebd.) Theorie ist eindeutig fundiert und stützt sich auf bedeutende Theoretiker wie den Soziologen und Gesellschaftstheoretiker Niklas Luhmann. Im Rahmen der Organisationstheorie befasst sich Schreyögg (ebd.) unter anderem mit dem Phänomen *Organisationskultur*, auf welches in Kapitel 3.2 genauer eingegangen wird. Da Schreyögg (ebd.) selbst und auch Neubauer (2003) nur im Bereich der Betriebswirtschaftslehre zu verorten sind, bediene ich mich auch der Arbeit von Schreyögg/Geiger (2016), da Geiger neben der Betriebswirtschafts- auch in der Sozialwissenschaft anzusiedeln ist.

2.1.1 Was ist eine Organisation?

Laut Grunwald (2008: 715) sind besondere Merkmale einer Organisation „vor allem die spezifische Zweckorientierung, die geregelte Arbeitsteilung und die konstanten Grenzen“. Stark reduziert beschreibt Kühl (2011: 13) eine Organisation auch als „eine Ordnung, die dazu genutzt wird, etwas zu erreichen“. Unter Bezugnahme auf Chester I. Barnard sieht Aderhold (vgl. 2003: 157) Organisationen als Systeme, die sich durch die Koordination verschiedener Tätigkeiten ihrer Mitglieder kennzeichnen. Er geht weiter davon aus, dass es sich bei Organisationen um, der Umwelt gegenüber offene und personenunabhängige Konstrukte handelt.

Schreyögg (vgl. 2012: 65f.) geht zwar ebenfalls davon aus, dass sich eine Organisation grundsätzlich nicht durch natürlich vorgegebene Grenzen definiert; Organisationen seien aber als konstruierte, soziale Systeme zu verstehen. Weiter zeichnen sie sich dadurch aus, eine reduzierte Komplexität gegenüber ihrer Umwelt aufzuweisen. Eine Organisation grenzt sich also, vereinfacht gesagt, durch den Unterschied zu der sie umgebenden, viel komplexeren Umwelt ab. Diese Abgrenzung muss für die Erreichung der Ziele der Organisation sinnvoll sein. Grundsätzlich hat eine Organisation diesbezüglich auch die Möglichkeit, ihre Grenzen neu zu definieren und sich ihrer Umwelt anzupassen. Sich durch eine Veränderung der Abgrenzung zur Umwelt umzuformieren, macht für eine Organisation dann Sinn, wenn sich ihre Ziele verändern und die aktuelle Formation diesen Zielen nicht mehr dienlich ist. Oder umgekehrt, wenn sich die Umwelt so verändert, dass die Zielerreichung der Organisation erschwert wird.

Mit Bezug auf March und Simon führt Aderhold (vgl. 2003: 158) weiter aus, die Formierung von Organisationen habe das Ziel, neben Komplexität auch Ungewissheit zu reduzieren und eine gewisse Erwartungssicherheit zu gewährleisten. Um diese Erwartungssicherheit tatsächlich gewährleisten zu können, ist Zuverlässigkeit betreffend Rollenerwartungen an die Mitglieder der Organisation gefordert.

2.1.2 Informale Faktoren in Organisationen

Schreyögg (2012: 15) sieht in der Organisation „die Idee, durch die Schaffung einer Ordnung Leistungsvollzüge effizient gestalten zu können“. Organisieren bedeutet erst einmal, formale Regelungen in Bezug auf Aufgabenträgende und erwünschte Handlungsweisen aufzustellen (vgl. Schreyögg 2012: 15 und Klomann 2015: 86). So hat zum Beispiel ein Industriebetrieb klare, formale Strukturen bezüglich Aufteilung der Aufgaben, der Kompetenzen und der Verantwortung. Diese Regelungen werden von der Direktion als verbindlich erklärt (vgl. Schreyögg 2012: 15,19). Mit der Androhung von Sanktionen und/oder dem In Aussicht Stellen von Anreizen erhofft man sich auf Direktionsebene, die für verbindlich er-

klärten Regelungen würden eingehalten. So soll die in Kapitel 2.1.1 erwähnte Erwartungssicherheit gewährleistet werden können.

Damit eine Organisation langfristig funktionieren kann, muss die Balance zwischen Über- und Unterorganisation gefunden werden. Generelle Regelungen sind nur sinnvoll, wenn „ein hinreichendes Maß an Kenntnis und Stabilität der zu organisierenden Tatbestände in der Zukunft“ vorhanden ist. Aufgaben in einer Organisation hingegen, die sich immer wieder verändern, bedürfen auf den Einzelfall angepasste Regelungen (vgl. ebd.: 17f.).

Neben den formalen spielen ebenso die *informalen* Faktoren eine wichtige Rolle. Besonders im Falle von Über- oder Unterorganisation behelfen sich die Organisationsmitglieder auf informellem Wege mit eigenen Regelungen. Viele Regelungen entstehen in der Praxis aus dem Moment heraus und werden von den Aufgabebetragenden selbst geschaffen und auch kontrolliert. Organisationsmitglieder verletzen formale Regeln grösstenteils dann, wenn die vorliegende Situation Spezialcharakter hat und nach dem formalen Regelkatalog nicht in befriedigender Weise zu bewältigen ist. Interessanterweise sind es gerade diese informalen Regelungen, die das organisationsinterne Verhalten der Mitglieder am stärksten beeinflussen (vgl. ebd.: 15, 18-20).

Schreyögg (ebd.2: 18) bemerkt, heute sei mehrfach belegt, „dass informale Faktoren oft ebenso wichtig für das Verhalten der Organisationsmitglieder und deren Leistungserfolg sind wie die formalen Faktoren“ und verweist dabei auf die „heute vielerorts geführte Diskussion um die *Unternehmenskultur* [Hervorhebung im Original].“ Denn, das Phänomen der Unternehmens-, bzw. Organisationskultur als informaler Faktor, hat grossen Einfluss auf das Verhalten der Mitglieder und auf ihre Arbeitsmoration (vgl. Neubauer 2003: 93f.).

Heute wird immer öfter von Mitgliedern einer Organisation verlangt, eigenständig zu denken und nicht bloss strikt dem formalen Regelkatalog zu folgen. Sie sollen nicht nur ausführen, sondern in spezifischen Situationen erkennen, wenn eine formale Regelung zu Gunsten der Organisation mit einer informalen Regelung zu umgehen ist. Damit die Mitglieder diesem Anspruch gerecht werden können, muss eine Umgebung vorhanden sein oder geschaffen werden, die diese Denk- und Haltungsweise ermöglicht und unterstützt (vgl. Schreyögg 2012: 20). Der Faktor Organisationskultur spielt hierbei eine entscheidende Rolle.

2.1.3 Die KFK – eine Nonprofit-Organisation

Im Bereich der NPOs gibt es unterschiedliche Organisationsformen. Unter Bezugnahme auf Schwarz unterscheidet Kägi (2012: 35) „zwischen staatlichen, halbstaatlichen und privaten Nonprofit-Organisationen“. Die in dieser Arbeit untersuchte KFK ist im privaten Nonprofit-Bereich anzusiedeln. Sie kennzeichnet sich durch ihre grosse Anzahl an ehrenamt-

lichen Mitgliedern, ohne die sie die täglichen Aufgaben und Herausforderungen als Kulturveranstalterin nicht bewerkstelligen könnte. „Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie von Mitgliedern getragen werden, die Mitglieder mindestens in der Willensbildung (in den satzungsmäßigen Organen), teils auch als ‚ausführende‘ freiwillige HelferInnen (z. B. Mitglieder eines Samariterversins) mitwirken.“ (Schwarz 2005, zit. in Kägi 2012: 35)

Nach Kägi (2012: 35) lassen sich „zwei konstitutive Merkmale bei Nonprofit-Organisationen feststellen:

- Sie sind nicht gewinnorientiert.
- Eventuelle Überschüsse werden reinvestiert bzw. an Mitglieder oder Kundinnen und Kunden abgegeben“.

Auch in obenstehender Aufzählung ist die KFK wiederzuerkennen, da sie nicht gewinnorientiert ist und allfälligen Gewinn immer wieder reinvestiert. Mit Bezug auf Schwarz führt Kägi (ebd.) weiter aus, die Aufgabe und Leistungen von NPOs seien „Interessenvertretung“ und „Erbringung von individuellen Dienstleistungen, Koordinations- und Normierungsleistungen (Verhaltensnormen, technische oder ideologische Normen)“. In Bezug auf meine Fragestellung interessierten mich diesbezüglich die Erbringung der Dienst-, Koordinations- und Normierungsleistungen. Denn diese stehen in Verbindung mit der Organisationskultur, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird.

2.2 Der Begriff der Organisationskultur

Der Begriff der Organisationskultur wurde ebenfalls bereits in der Einleitung angesprochen. Neben Grunwalds (2008) Definition im Lexikon der Sozialwirtschaft, stütze ich mich hier auf das Verständnis von Schreyögg (2012), Schreyögg/Geiger (2016) und Neubauer (2003). Schreyögg/Geiger (2016) stellen das Phänomen Organisationskultur in sehr anschaulicher Weise dar. Zudem ist Geiger neben Schreyögg als Wirtschaftswissenschaftler auch in der Sozialwissenschaft einzuordnen. Ich komplettiere das Kapitel mit Neubauers (2003) Aussagen und bringe so zusätzliche Sichtweisen ein. Letzterer verweist in seinem Buch auch auf NPOs und wird von Klomann (2015) zitiert, die sich in ihrem Artikel im Kölner Journal mit dem Phänomen der Organisationskultur aus Sicht der Sozialen Arbeit auseinandersetzt.

2.2.1 Was ist Organisationskultur?

Organisations- oder Unternehmenskultur kann als „Gesamtheit der in der Unternehmung bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wertüberzeugungen, Denkmuster und Verhaltensnormen [verstanden werden], die sich ... [Auslas-

sungszeichen im Original] entwickelt und bewährt haben und die deshalb den Unternehmensangehörigen als gültige Normen des Wahrnehmens, Denkens, Urteilens, Sprechens und Verhaltens vermittelt werden“ (Ulrich 1993, zit. in Grundwald 2008: 722).

Schreyögg und Geiger (2016) benutzen auch den Begriff *Unternehmenskultur*. Der Verständlichkeit und der Einfachheit halber, benutze ich vorwiegend den Begriff *Organisationskultur*. In ihrem Verständnis ist Organisationskultur geprägt von „Orientierungsmustern in Organisationen (...), die sich neben der formalen Ordnung entwickeln“. „Gemeint sind vor allem spezifische Überzeugungen, Werte und Symbole, die sich in einer Organisation im Laufe der Zeit entwickelt haben und das Handeln der Organisationsmitglieder informell prägen“ (ebd.: 317).

Neubauer (vgl. 2003: 16-19) spricht von zwei unterschiedlichen Sichtweisen auf Organisationskultur, den Metaphern- und den Variablensätzen. Organisationskultur kann einerseits als „Teil der Organisation“, als von der Organisation abhängige Variable oder als „Teil der Umwelt“, als unabhängige Variable betrachtet werden (Neubauer 2003: 18f.). Andererseits kann sie als soziale Realität, als nicht beobachtbare Lebenswelt ihrer Mitglieder betrachtet werden. Einzelne Variablen aus dem Ganzen der Organisationskultur herauszugreifen und zu analysieren, wie ich dies mit der Thematik der Motivation machen wollte, ist dieser Ansicht nach zum Scheitern verurteilt (vgl. ebd.: 18-20). Die Sichtweise auf Organisationskultur als „Variable neben anderen Variablen“, wie die Verteilung von Kompetenzen und Verantwortung, „die in bestimmten Konfigurationen, Verhaltensweisen, aber auch Produkten und Artefakten sichtbar zum Ausdruck kommt“, scheint daher eindeutig besser zu meinen Fragestellungen zu passen. (ebd.: 19, 21). Die beiden Perspektiven sind allerdings gar nicht zwingend strikt voneinander zu trennen. Schreyögg und Geiger (2016: 319) betonen, „in den meisten Studien zur Unternehmenskultur wird von beiden Perspektiven Gebrauch gemacht“, die funktionalistische bildet aber das Schwergewicht.

2.2.2 Eigenschaften von Organisationskultur

Organisationskultur wird laut Schreyögg und Geiger (vgl. ebd.: 319f.) im Organisationsalltag kollektiv gelebt, eher selten reflektiert, ergibt sich aus gemeinsamen Lernprozessen ihrer Mitglieder und ist bestimmend für deren Handeln. Sie zeigt sich in den „Muster[n] für die Selektion, die Interpretation von Ereignissen (...) und Reaktionsweisen durch Handlungsprogramme“, sowie in gemeinsam geteilten Normen, „was gehasst und was geliebt wird, was mit Geduld ertragen und was aggressiv zurückgewiesen wird“ (ebd.: 319f.).

Schreyögg und Geiger (vgl. ebd.: 329f.) verweisen darauf, dass Unternehmens-, bzw. Organisationskulturen grösstenteils implizit und unbewusst sind. Dies zeigt sich auch in den im Rahmen dieser Arbeit geführten Interviews. Im folgenden Zitat lässt sich beobachten,

wie die befragte Person unmittelbar während ihrer Antwortgabe feststellt, das sie den betreffenden Reflexionsprozess zuvor noch nie bewusst durchlaufen hatte:

„Wieso kommen sie gerne? Wieso ist die Hierarchie so flach? Wenn du es eben wie von hinten aufrollst, dann ist dies eigentlich, ich habe jetzt, das ist mir jetzt auch das erste Mal, gerade während, das ist ja auch lustig, wenn du etwas so diskutierst, dann kommst du eigentlich auch erst dann zu diesen Schlüssen.“ (Anhang – Transkripte: 20)

Weiter stellt sich die Frage, welche Aspekte Organisationskultur überhaupt beeinflussen. Unter Bezugnahme auf Schein schreibt Klomann (2015: 88):

Das Verständnis und die Entwicklung der jeweiligen Organisationskultur werden maßgeblich durch

- Wiederkehrende interaktionistische Verhaltensweisen,
- Verhaltensregeln und Gruppennormen,
- offizielle Philosophie und Ideologie im Umgang mit MitarbeiterInnen und KundInnen,
- Spielregeln und stillschweigend akzeptierte Überlebensregeln in der Organisation,
- Denkgewohnheiten und kognitive Rahmung,
- Klima und Umgangsformen (intern und extern),
- Talente und besondere Fähigkeiten im Umgang mit besonderen Herausforderungen.
- Gemeinsame Interpretation und Bewertung von Ereignissen sowie
- Bekundete Prinzipien und Werte

geprägt.

Unter Berücksichtigung der oben aufgelisteten Merkmale der Organisationskultur wurden später die Fragen für die Leitfäden formuliert. Weiter wurden diese auch bei der Datenaufbereitung und -auswertung im Blickfeld behalten.

2.2.3 Die Bedeutung von Organisationskultur heute

Schreyögg (vgl. 2012: 119) betont, jede leistungsfähige Organisation müsse ein Interesse an engagierten und motivierten Mitarbeitenden haben. Denn durch die strikte Berufung auf rein formale Regelungen, gehe grosses Potential der Mitarbeitenden verloren. Es bestehe die Möglichkeit, dass sich diese konservative Verhaltensweise kontraproduktiv auf die Mitarbeitenden und somit auch auf die Erreichung der Organisationsziele auswirke. In seinen Augen gilt es heute, „neue Organisationsmodelle zu suchen, die ein besseres Zusammenspiel von individueller Motivation und Organisation ermöglichen“ (ebd.).

Neubauer (vgl. 2003: 96) bemerkt, für die Motivation, sich in der Organisation zu engagieren, müsse bei den Mitgliedern eine Übereinstimmung zwischen ihren Erwartungen und Wünschen und den Verhaltensnormen in der Organisation vorhanden sein. Unter Bezugnahme auf eine Studie von Sheridan verweist er zudem darauf, dass in Organisationen mit

Kulturen, in welchen der Wert der zwischenmenschlichen Beziehungen hochgehalten werde, eine tiefere Fluktuation herrsche (vgl. ebd.: 97). Zudem sei grundsätzlich für die Motivation förderlich, wenn persönliche Werten und eigene Haltung mit den Merkmalen der Organisationskultur übereinstimmen würden (vgl. ebd.). Somit rückt nun der Motivationsbegriff in den Vordergrund.

2.3 Motivation

Ich stütze mich hierbei auf Schmalt/Langens (2009) Begriffsverständnis von Motivation, weil deren Publikation seit 1981 zu den Standardwerken der Psychologie gehört und bereits in der vierten Auflage erschienen ist. Mit Rheinbergs (2004) Verständnis des Motivationsbegriffs bringe ich weitere Aspekte und Sichtweisen in die Argumentationslinie von Schmalt und Langens ein.

2.3.1 Was ist Motivation?

Rheinberg (ebd.: 14) sagt, unter einer hoch motivierten Person könne man sich jemanden vorstellen, die oder der „alle Kräfte mobilisiert, um etwas Bestimmtes zu erreichen, sich durch nichts davon abbringen lässt, nur noch das eine Ziel vor Augen hat und darauf fixiert ist und nicht eher ruht, bis er [oder sie] es erreicht hat“. Motivation sei allerdings nicht als „homogene Einheit“ zu verstehen, „von der man mal mehr oder weniger“ habe (ebd.: 15). Unter Bezugnahme auf Heckhausen und Thomae versteht er Motivation als „Abstraktionsleistung, mit der von vielen verschiedenen Prozessen des Lebensvollzuges jeweils diejenigen Komponenten oder Teilaspekte herausgegriffen und behandelt werden, die mit der ausdauernden Zielausrichtung unseres Verhaltens zu tun haben“ (ebd.).

Bei Motivationsprozessen steht immer ein Motiv im Vordergrund, das durch bestimmte Anreize angeregt wird. Nach einem Abwägen zwischen Wunsch- und Machbarkeit, wird eine bestimmte Zielsetzung formuliert, aus welcher wiederum eine Handlung zur Erreichung des Ziels erfolgt. Die beiden Variablen der Wünschbarkeit und Machbarkeit sind direkt voneinander abhängig. Meistens ist die eine oder andere Variable stärker und es ist ein Kompromiss zwischen den beiden zu finden, um zu einer Zieldefinition zu gelangen (vgl. Schmalt/Langens 2009: 13-17).

So ist beispielsweise der äussere „Anreiz zum Spaziergehen (...) bei Sonnenschein unter sonst vergleichbaren Umständen bei Bewohnern unseres Kulturkreises grösser als bei Regen“ (ebd.: 14). Damit ein Mensch beispielsweise tatsächlich spazieren geht, wird ein Motiv, wie etwa, gesund leben zu wollen, durch das Bemerkens des verlockend schönen Wetters, angeregt. Nach dem Abwägen zwischen dem grossen Wunsch, spazieren zu gehen und der eingeschränkten Machbarkeit, weil beispielsweise die Muskeln noch leicht

verkatert sind, ergibt sich daraus der Kompromiss und somit das Ziel, nur einen kurzen Spaziergang zu machen. Kann der Spaziergang als steigernd für das Wohlbefinden verbucht werden, wird die betreffende Person mit grosser Wahrscheinlichkeit bei der nächsten, ähnlichen Gelegenheit, erneut einen Spaziergang unternehmen. Sollte das Wohlbefinden gesunken sein, wird sie bei der nächsten Gelegenheit zwei Mal überlegen, ob sie diese Erfahrung wiederholen will (vgl. ebd.: 13-26).

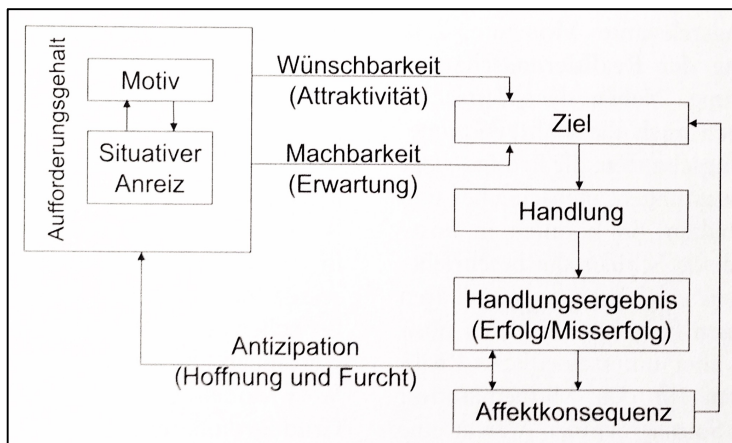


Abbildung 3: Schema eines allgemeinen Modells der Motivation (Schmalt/Lange 2009: 16)

Ein Motivationsprozess muss allerdings nicht immer alle diese Schritte durchlaufen, die in Abbildung 3 dargestellt werden. In der obenstehenden Abbildung wird deshalb ebenfalls die Möglichkeit aufgezeigt, dass ein Lebewesen aus dem Affekt heraus motiviert handeln kann, ohne dass der gesamte Motivationsprozess

bewusst durchlaufen wird. Dies ist besonders bei Verhaltensweisen der Fall, die sich im Laufe der Evolution als sehr bedeutsam und nützlich erwiesen haben. Die Motivation zur Fortpflanzung mit einer attraktiven Artgenossin beispielsweise entsteht eher impulsartig und aus dem Affekt heraus (vgl. ebd.: 18). Ein weiteres Beispiel dafür ist, wie wir als „tagaktive Lebewesen“ aus einem inneren Impuls „einige Zeit nach Einbruch der Dunkelheit einen Schlafplatz“ aufsuchen, ohne einen bewussten Motivationsprozess durchlaufen zu haben (ebd.: 14).

Motivation ist als Prozess der Antriebskraft zu verstehen, die von einem Lebewesen ausgeht, welches bestimmte Ziele aus bestimmten Gründen erreichen will. Diese Antriebskraft lenkt das Verhalten des Lebewesens in eine zur Erreichung eines Handlungsergebnisses sinnvoll und erfolgsversprechend erscheinende Richtung. Aufgrund der mehr oder weniger erfolgreichen, daraus resultierenden Ausgangslage, entsteht aus dem Zusammenspiel von Motiv und Anreiz wieder neue Antriebskraft. Der Prozess wird gegebenenfalls wiederholt, verändert oder gar vermieden.

2.3.2 Die Bedeutung von Motivation in Organisationen

Motivation ist ein vielseitiges und lebenswichtiges Phänomen. Wir sind immer wieder motiviert, etwas zu tun, wovon wir uns einen Vorteil versprechen. Beispielsweise verfolgen wir

Ziele nach Motiven wie Macht zu erhalten, Anschluss zu haben und Intimität zu erfahren oder eine erstrebenswerte Leistung zu vollbringen (vgl. Rheinberg 2004 und Schmalt/Langens 2012). Menschen wollen sich in einer, bzw. für eine Organisation betätigen, welche die Möglichkeiten bietet, gewisse Bedürfnisse zu befriedigen und so Vorteile für sich und das persönliche (soziale) Umfeld zu sichern. Menschen haben deshalb gewisse Erwartungen an ihren Arbeitsplatz (vgl. Schreyögg 2012: 119f.).

Wird eine Organisation den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Mitglieder nicht gerecht, stellt sich bei diesen eine Deprivation ein. Die Motivationskraft kann verloren gehen und somit auch das Potenzial des Mitglieds für die Organisation. Unter Bezugnahme auf McGregor geht Schreyögg (vgl. ebd.: 124) davon aus, in Organisationen mit traditionellen Strukturen könnten besonders die höherrangigen Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und Wertschätzung nicht befriedigt werden. Grösstenteils aufbauend auf der Maslowschen Bedürfnispyramide, argumentiert er, ein Organisationsmitglied, das „seine höherrangigen Bedürfnisse nicht befriedigen kann (...) ist in dem Sinne genauso ausgehungert, wie jemand, der nichts zu essen hat“ (McGregor 1960, zit. in Schreyögg 2012: 124).

Organisationsmitglieder wollen also durch ihre Arbeit höherrangige Bedürfnisse befriedigen. Wie bereits im Unterkapitel 2.2.3 angesprochen, sind dazu laut Schreyögg (vgl. 2012: 119) heutzutage neue Organisationsmodelle gesucht, welche den Bedürfnissen und Erwartungen der Organisationsmitglieder gerecht werden und somit deren intrinsische Motivation antreiben. Dies ist der Fall, wenn in einer Organisation Bedingungen vorhanden sind, „die es den Organisationsmitgliedern ermöglichen, über eine Erfüllung der Unternehmensziele zugleich ihre persönliche Ziele und Erwartungen zu erreichen“ (Schreyögg 2012: 124, vgl. dazu auch Neubauer 2003: 96f.). Dabei spielt die Organisationskultur eine bedeutende Rolle. Eigenschaften der Organisationskultur können als Anreize dienen, die auf Motive von Organisationsmitgliedern treffen und somit bei diesen Motivationsprozesse auslösen.

3 Die Datenerhebung

In Bezug auf meine Fragestellung wollte ich daher in Erfahrung bringen, welche dieser Eigenschaften der Organisationskultur der KFK motivierend auf die ausführenden Mitarbeitenden wirken. Um den Umfang der Untersuchung einzugrenzen, beschränkte ich mich auf motivationsförderliche Auswirkungen bei ausführenden Mitarbeitenden, die auf das Verständnis der Organisationskultur der Leitenden zurückzuführen sind. Wie schon in der Einleitung erwähnt, soll dazu folgende Haupt- und Unterfragestellung beantwortet werden:

Wie wirkt sich das Verständnis der Organisationskultur der leitenden Mitarbeitenden auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden der Kulturfabrik Kofmehl aus?

Inwieweit stimmen die Einschätzungen über die Auswirkungen der Organisationskultur auf die Motivation aus Sicht der leitenden und aus Sicht der ausführenden Mitarbeitenden überein?

Um Antworten auf meine Fragestellungen zu finden, führte ich sechs Interviews durch, welche ich selektiv transkribierte. Die ausgewählten Äusserungen der Befragten analysierte ich anhand einer dimensional Gegenüberstellung. Das genauere methodische Vorgehen soll nun in diesem und den Kapiteln 4 und 5 ausführlich dargestellt werden.

3.1 Untersuchungsgruppen

Zur Beantwortung obenstehender Fragestellungen wurden zwei Personengruppen mit jeweils möglichst unterschiedlichen Funktionen und unterschiedlicher Anstellungsdauer befragt. Ich strebte hierbei eine maximale Kontrastierung innerhalb der Untersuchungsgruppen an, um typologische Unterschiede zwischen den Fällen, bzw. Fallgruppen zu identifizieren und sichtbar machen zu können (vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek 2009: 26).

Trotz meines Bezugs war ich zum Zeitpunkt der Wahl der Interviewpersonen nicht mehr auf dem aktuellen Stand, welche Personen in der KFK welche Positionen besetzten und für ein Interview in Frage kamen. Dazu besprach ich mich mit Betriebsleiter Pipo Kofmehl, der mich bei der Auswahl geeigneter Personen unterstützte.

Im nächsten Abschnitt wird die Auswahl der Interviewpersonen vorgestellt. Aus Anonymisierungsgründen wurden die Namen geändert und die Altersangaben um bis zu vier Jahre nach unten oder nach oben angepasst. Des Weiteren werden hier nur Angaben zum Zeitraum des Engagements und zu der Funktion bzw. den Funktionen innerhalb der KFK gegeben, die – so weit möglich – ebenfalls anonymisiert wurden².

Untersuchungsgruppe L

Die erste Gruppe besteht aus Personen, die in der KFK *mehrheitlich in leitenden Funktionen tätig* sind. Meine Wahl für Gruppe L fiel auf

- **Laura***, eine zirka 34-jährige Frau, welche sich bereits seit ungefähr zwölf Jahren mehrheitlich ehrenamtlich in der KFK engagiert und in dieser Zeit grösstenteils in leitenden Funktionen in mehreren Bereichen ehrenamtlich tätig war, sich in den letzten drei Jahren aber etwas zurückgezogen hat,

² Zur Kennzeichnung der Anonymisierung sind alle Namen und anderen Bezeichnungen, die anonymisiert werden mussten, mit einem Stern (*) versehen.

- **Pedro***, einen ungefähr 29-jährigen Mann, der sich seit neun oder zehn Jahren in der KFK engagiert und heute in einer anspruchsvollen Leitungsposition organisatorisch und leitend tätig ist,
- und **Janosch***, einen jungen Mann im Alter von etwa 22 Jahren, der sich seit ungefähr zwei, drei Jahren im organisatorischen Bereich der KFK ehrenamtlich engagiert, aber erst seit kurzer Zeit in einer Leitungsfunktion tätig ist.

Untersuchungsgruppe A

Die zweite Gruppe besteht aus Personen, die in der KFK *vorwiegend ausführende Funktionen* wahrnehmen. Ausgewählt habe ich für Gruppe A

- **Paula***, eine ungefähr 44-jährige Frau, die sich bereits seit 16 bis 17 Jahren – grösstenteils entgeltlich – in derselben, ausführenden Position in einem Bereich ausserhalb der Betriebszeiten der KFK betätigt,
- **Roberto***, einen etwa 38-jährigen Mann, der sich seit zirka zwölf bis 15 Jahren besonders in einem handwerklichen Bereich ehrenamtlich als ausführende Arbeitskraft betätigt, sich zeitweise nur noch vereinzelt engagiert hat, heute aber wieder stark eingebunden ist,
- und **Luana*** eine junge Frau im Alter von zirka 24 Jahren, die sich seit gut zwei Jahren ehrenamtlich in einem jungen, kreativen Team in ausführender Position engagiert.

Mein Fokus bezüglich der Auswahl der Personen lag darauf, Menschen für ein Interview gewinnen zu können, die sich bezüglich Dauer ihres Engagements, Alter und Arbeitsbereich in der KFK unterscheiden. Für beide Gruppen habe ich jeweils eine junge Person ausgewählt, die sich nach KFK-Verhältnissen erst seit kurzer Zeit engagiert. Damit wollte ich die Sichtweise der jungen Generation einbinden, welche in und mit der KFK nur im Zeitraum der letzten drei, vier Jahre Erfahrungen gemacht hat. Die zwei weiteren Interviewpersonen der Gruppen L und A sind bereits seit längerer Zeit in der KFK tätig. Diese Schwerpunktsetzung erfolgte bewusst, weil jenen Personen bereits mehr Zeit für Reflexionsprozesse und somit für die Bewusstwerdung gewisser Eigenschaften der Organisationskultur zur Verfügung stand. Denn, wie bereits erwähnt, kennzeichnet sich Organisationskultur unter anderem dadurch, dass sie den Mitgliedern einer Organisation oftmals unbewusst ist (vgl. Neubauer 2003: 21).

Für die Gruppe A suchte ich zwei Personen, die bereits seit mehreren Jahren Erfahrung als ausführende Arbeitskräfte hatten. An sich galten für mich bei beiden Gruppen nahezu dieselben Auswahlkriterien. Jedoch war mir bei Gruppe A vor allem wichtig, dass ich Personen interviewen konnte, die Erfahrung mit Leitungspersonen in der KFK haben. Dieses

Erfahrungswissen war wichtig, um anhand ihrer Aussagen auch überprüfen zu können, inwiefern Leitungspersonen einen Einfluss auf ihre Motivation haben.

3.2 Herangehensweise an Interviewvorgang und Leitfäden

Die Interviews sollten „so offen und monologisch wie möglich, [aber] so strukturiert und dialogisch wie nötig“ geführt werden, um die subjektiven Ansichten der einzelnen Personen sichtbar machen zu können (Helfferich 2009: 169). Aufgrund des Interesses an den subjektiven, spezifischen Ansichten der Zielgruppe, orientiere mich an der Form des *Experteninterviews*. Dieses kennzeichnet sich dadurch, dass es „auf einen exponierten Personenkreis zielt, der im Hinblick auf das jeweilige Forschungsinteresse spezifisches Wissen mitbringt“ (Liebold und Trinczek 2009: 33). Das Experteninterview eignet sich am besten, weil es im Interviewvorgang einerseits gezielte Fragen und Frageformen, andererseits aber auch die nötige Offenheit und Flexibilität zulässt. Auf der einen Seite konnte ich anhand des Leitfadens Schritt für Schritt in die Tiefe gehen und mit unterschiedlichsten Fragestellungen, etwa zur Organisationskultur, diese nach und nach ergründen. Auf der anderen Seite konnte ich damit dem Anspruch gerecht werden, offene, erzählgenerierende Fragen zu stellen und mich trotz Leitfaden individuell auf den Gesprächsverlauf einlassen zu können (vgl. Meuser/Nagel 2009: 51f.).

Mit „leitfadengestützten Experteninterviews“ (Liebold und Trinczek 2009: 32-41) versuchte ich die Aufmerksamkeit weg von der Beziehung zwischen mir und den Interviewpersonen, hin zu spezifischen Sachverhalten zu leiten. Jedoch stellte ich die Fragen mit „bezugnehmende[r] Anteilnahme (...) am Expertenwissen“, was laut Liebold und Trinczek (ebd.: 39) „in der Regel zum Gelingen eines Interviews bei[trägt]“. Ich nutzte meinen persönlichen Bezug zu den Mitarbeitenden der KFK, um gelingende Interviewsituationen zu begünstigen. Jedoch war diesbezüglich auch Vorsicht geboten. Es stand die Frage im Raum, ob die Interviewten, aufgrund meiner Vertrautheit zu anderen Mitarbeitenden, betreffend gewisser Aussagen hätten gehemmt sein können. Ich ging aber davon aus, die deutliche Zusicherung von Anonymität und Datenschutz (vgl. Anhang: Informationsblatt und Einverständniserklärungen), sowie die Durchführung des Interviews in einem für andere Personen unzugänglichen Raum, würde zusätzliches Vertrauen schaffen und die Offenheit der Interviewpersonen begünstigen. Des Weiteren ging ich davon aus, dass aufgrund meiner Kenntnisse und der Vertrautheit zur KFK, teilweise auch eine implizite Sprache verwendet werden würde. Wichtig war demnach, eine klare Vorstellung davon zu bekommen, welche Fragen in welcher Form gestellt werden sollten, damit ich später nicht zu viele Aussagen würde erklären müssen.

Um den Erzählverlauf möglichst nicht zu beeinträchtigen, machte ich mir während den Gesprächen nur stichwortartige Handnotizen zu allen Inhalten, die mir während dem Gespräch relevant erschienen. Mit Zustimmung der Interviewpersonen wurden die Gespräche aufgezeichnet. Im Nachhinein hörte ich mir diese dann erneut an, um zu sämtlichen Stichworten die Aussagen mit dem genauen Wortlaut transkribieren zu können.

3.3 Leitfäden und Interviews

Die Leitfäden für die beiden Interviewserien bestehen aus drei Teilen und unterscheiden sich nur im dritten und letzten Teil. Zur Erstellung der Leitfäden bediente ich mich, wie bereits erwähnt, dem Kapitel „Experteninterview“ von Liebold und Trinczek (ebd.).

Aufgrund meiner Überzeugung von der Wirkungsweise der Lösungs- und Ressourcenorientierung, legte ich bei der Erstellung der Interviewfragen den Fokus bewusst auf die als motivationsförderlich beschriebenen Faktoren. Denn die negativen, die Motivation dämpfenden oder sogar verunmöglichten Faktoren werden aus persönlicher (Beratungs-)Erfahrung selten vergessen und viel öfter erwähnt, als positive (vgl. Bamberger 2013). Damit sämtliche wichtigen Inhalte einbezogen werden, formulierte ich meine Fragen so, dass auch die als problemhaft beschriebenen Faktoren eingebracht werden konnten.

3.3.1 Strukturierung der Interviews

➤ Ablauf der Interviews

- Begrüssen und Wertschätzung für Teilnahme äussern
- Rahmenbedingungen festlegen und Erwartungen klären
- Datenschutzbestimmungen durchlesen lassen und auf Schweigepflicht hinweisen (als Vertrauensfördernde Massnahme)
- Einwilligungserklärung unterschreiben lassen
- Wichtigste Eckdaten zu der befragten Person erfassen
- Ziel der Arbeit und der Interviews kurz und knapp erklären: *Erfassen des Verständnisses Organisationskultur der Leitenden und deren Auswirkungen auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden*
- Frage nach Verständnis des Begriffs Organisationskultur
- Klärung allfälliger Fragen

Nach dem Abarbeiten dieser Checkliste fand das Leitfadeninterview statt, in welchem ich mich an den nachfolgend in den Kapiteln 3.3.2 bis 3.3.4 aufgeführten Fragen orientierte. Ich stellte offene, erzählgenerierende Fragen, wie dies für Experteninterviews in der inter-

pretativen Organisationsforschung empfohlen wird und gestaltete auch den Gesprächsverlauf relativ flexibel (vgl. Froschauer/Lueger 2009: 246f.).

Am Ende jedes Interviews evaluierte ich das Gespräch kurz und fragte nach einem Feedback zu meiner Gesprächsführung und zum Leitfaden sowie nach struktureller Kritik. Danach informierte ich über das weitere Vorgehen und die Möglichkeit, die Zustimmung zum Interview auch nachträglich widerrufen zu können. Zu guter Letzt übergab ich den Interviewpersonen jeweils ein kleines Präsent und dankte Ihnen für Ihre Bereitschaft, sich befragen zu lassen.

3.3.2 Die Basis der Leitfäden für Gruppe L und Gruppe A

Die ersten zwei Interviewteile – die Basis der Leitfäden – führte ich mit Gruppe L wie mit Gruppe A gleich aus. Im ersten Teil der Leitfäden fragte ich, was die Organisationskultur der KFK ausmache. Im zweiten Teil wurde der Frage nachgegangen, was für die Interviewten zu Ihrer Motivation beitrage, sich in der KFK zu engagieren.

Nachstehend werden die Fragen dargestellt, nach welchen ich mich in den Interviews gerichtet habe. Die roten Fragen wurden allen Personen gestellt, während es sich bei den hellroten um Zusatzfragen handelt, die ich stellte, wenn ich noch mehr Informationen zum selben Themenbereich einholen wollte.

➤ Teil 1: Fragen zum Verständnis der Organisationskultur

Was verstehst du unter dem Begriff der Organisationskultur?

Frage zur Klärung des Begriffs der Organisationskultur (Erweiterung des Verständnisses des Begriffs auf Seiten der Interviewten)

Wie würdest du die Kultur der KFK beschreiben? Woran ist die Kultur der KFK mit ihren Eigenarten zu erkennen?

Was macht für dich die KFK aus? Was ist speziell an der KFK?

Welche Überzeugungen hat ein Kofmehl-Mitglied? Was ist einem Kofmehl-Mitglied sehr wichtig? Wie denkt ein Mitglied der KFK?

Wie verhält man sich in der KFK gegenüber anderen Mitgliedern / Besuchern / Sachwerten / Nicht-Mitgliedern? Was tust du, wenn ein anderes Mitglied diese Anforderungen nicht erfüllt? Was findest du am Verhalten der anderen Mitglieder in der KFK toll?

➤ Teil 2: Fragen zu motivationsförderlichen Faktoren der/des Interviewten

Warum arbeitest du gerne in der KFK? Warum bist du bereit, dich in der KFK freiwillig und unentgeltlich zu engagieren? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit es dir Spass macht? Was macht es aus, wenn es dir Spass macht, in der KFK zu arbeiten?

Welche Mitglieder motivieren dich besonders? Mit wem arbeitest du gerne zusammen? Warum?

Was braucht es, damit du dich in der KFK mit vollem Engagement einsetzt? Wann hast du zum letzten Mal einen „Kick“ bzw. einen Moment, in dem du dachtest: „Genau deshalb arbeite ich gerne in der KFK!“ oder „Jetzt freue ich mich gleich darauf, das nächste Mal in der KFK zu arbeiten!“?

3.3.3 Der dritte Teil im Interview mit Gruppe L

Im dritten Teil erklärten die leitenden Mitarbeitenden, wie sie sich in ihrer Funktion gegenüber ausführenden Mitarbeitenden verhalten würden. Dabei stand besonders im Fokus, inwiefern die Leitenden Einfluss auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden nehmen bzw. zu nehmen meinen. Die zentralen Aussagen aus den Interviews in Gruppe L kristallisierte ich anschliessend heraus und integrierte sie in den Leitfaden für die künftigen Interviews mit Gruppe A.

➤ Teil 3: Fragen zu motivationsförderlichen Faktoren in Bezug auf ausführende Mitarbeitende

Was ist dir persönlich im Umgang mit den anderen Mitarbeitenden sehr wichtig? Wie verhältst du dich den anderen Mitarbeitenden gegenüber, weil du es für richtig hältst/selbst auch so behandelt werden willst?

Wie verhältst du dich in deiner Führungsposition gegenüber ausführenden Arbeitskolleginnen und -kollegen?

Wie wirkt sich dein Verhalten wohl positiv auf die Motivation deiner bzw. allg. der ausführenden Mitarbeitenden aus? Worauf achtest du in Bezug darauf, dass deine Mitarbeitenden motiviert sind und es auch bleiben?

Welche Erwartungen hast du an dich als motivierende Führungsperson? Was möchtest du die ausführenden Mitarbeitenden über dich sagen hören?

Mit der Beantwortung dieser Fragen zeigten die leitenden Mitarbeitenden noch etwas genauer auf, inwiefern sich ihr Verständnis der Organisationskultur in ihrem Verhalten manifestiert. Daraus konnte ich später zusätzliche Schlüsse ziehen, ob und wie sich dies auf die Motivation der Ausführenden auswirkt.

3.3.4 Gruppe A reagiert im dritten Interviewteil auf die Aussagen von Gruppe L

Im dritten Teil des Leitfadens für die ausführenden Mitarbeitenden kamen nun die Kernaussagen der Leitenden zum Zug. Ich legte den Ausführenden die Fragen und – in zu-

sammgekürzter Form – die dazugehörigen Antworten vor, die ich in der ersten Interviewserie den Leitenden gestellte hatte. Dann befragte ich die Ausführenden Schritt für Schritt, ob die folgenden Aussagen mit ihrem persönlichen Bild der leitenden Mitarbeitenden übereinstimmen würden oder nicht und ob sie dazu Ergänzungen machen möchten.

➤ **Teil 3: Stellungnahme zu den Kernaussagen der leitenden Mitarbeitenden**

Frage an Gruppe L: Was ist dir persönlich im Umgang mit den anderen Mitarbeitenden sehr wichtig? Wie verhältst du dich den anderen Mitarbeitenden gegenüber, weil du es für richtig hältst/selbst auch so behandelt werden willst?

Beispiele von Kernaussagen aus Gruppe L:

- ✓ Akzeptanz gegenüber anderen Mitarbeitenden als Menschen
- ✓ Will sich in Führungsposition nicht höherstellen → Team soll mit möglichst flacher hierarchischer Struktur funktionieren
- ✓ Unzufriedenheit und Konflikte sollen angesprochen und ausdiskutiert werden
- ✓ Respekt und Wertschätzung (sagen, wenn jemand etwas gut macht; Teams wahrnehmen und z. B. ab und zu an einer Sitzung dabei sein oder im Arbeitsalltag reinschauen)
- ✓ Gute Zusammenarbeit
- ✓ Mitarbeitende unterstützen und nicht überfordern

Nachdem die Ausführenden obenstehende Kernaussagen gelesen hatten, stellte ich jeweils folgende Frage:

Was meinst du zu den obenstehenden Aussagen der leitenden Mitarbeitenden? Findest du, die leitenden Mitarbeitenden verhalten sich in der Regel nach diesen Grundsätzen?

Die Befragten in Gruppe A nahmen im dritten Interviewteil Stellung zu den soeben aufgezeigten Fragen und Antworten von Gruppe L. Sofern die Ausführenden mit den Aussagen der Leitenden grundsätzlich einverstanden waren, machte ich mir keine Notizen. Bei Ergänzungen oder wenn die Ausführenden nicht einverstanden waren, vermerkte ich mir dies auf dem Leitfaden, um es später bei der selektiven Transkription berücksichtigen zu können.

3.4 Reflexion der Vorgehensweise und Erfahrungen in Bezug auf Leitfaden und Interviews

Die Operationalisierung meiner Fragestellungen in verständliche, beantwortbare Interviewfragen war nicht einfach. Ein vertieftes Einlesen in die Fachliteratur war von Nöten. Ich musste bereits eine sehr konkrete Vorstellung davon haben, was ich genau wissen wollte.

Trotz eingehender Vorbereitung und der Absicherung bei Herrn Amstutz, kam in den Interviews von einigen der Befragten irgendwann die Aussage: „Also ich weiss nicht, was du genau hören möchtest, aber das ist einfach, wie ich persönlich es sehe.“ In diesem Zusammenhang fragte ich mich natürlich, ob meine Fragen starken Suggestivcharakter gehabt hätten. Ich sehe es aber als wahrscheinlicher an, dass die Unsicherheit bei den Befragten durch mein mehrfaches Nachfragen ausgelöst wurde. Bei einer nächsten Befragung würde ich die Fragestellungen noch differenzierter operationalisieren, um den Interviewten die Reflexionsprozesse auf der Metaebene zu erleichtern.

Die Interviews waren für mich der mit Abstand spannendste Teil dieser Arbeit. Neben den zahlreichen, äusserst interessanten Aussagen der Befragten, konnte ich bei mir selbst von Interview zu Interview einen stetigen Lernprozess beobachten. Als ich mir die Aufnahmen des ersten Interviews anhörte, wurde mir schlagartig bewusst, dass ich im Gespräch einen relativ grossen Redeanteil einnahm. Ich nahm mir vor, mich ab dem nächsten Interview viel strikter zurückzuhalten, mich stärker auf den Leitfaden zu konzentrieren und nur die vorgegebenen und Verständnisfragen zu stellen. Dies gelang mir mit jedem Interview besser, gestaltete sich aber weiterhin herausfordernd.

Im Nachhinein stellte ich fest, dass mein Nachfragen und/oder Erklären, weshalb ich zu einem bestimmten Thema noch mehr wissen wollte, auch positive Auswirkungen mit sich brachte. Wenn auf erneutes Nach- oder Andersfragen keine neuen Sachverhalte in den Antworten erschienen, wusste ich, dass ich bei der betreffenden Person einen gewissen Sättigungsgrad erreicht hatte.

Der dritte Interviewteil, in welchem ich den Ausführenden die Kernaussagen der Leitenden vorlegte, erwies sich als relativ unergiebig. Die Leitenden machten in diesem Interviewteil viele weitere, für die Beantwortung der Fragestellungen relevante Aussagen. Die Ausführenden hingegen hatten ihre Haltung bereits in den ersten zwei Interviewteilen kundgetan und bejahten den allergrössten Teil der Kernaussagen im dritten Teil. Deshalb würde ich bei einem nächsten Mal den Ausführenden im dritten Interviewteil explizit Fragen zu ihren Ansichten betreffend der Handlungsweisen der Leitenden stellen.

Alle Ausführenden meldeten mir in den kurzen Evaluationsgesprächen nach den Interviews zurück, die Auflistung der Kernaussagen im dritten Teil zu kommentieren sei für sie nicht mehr besonders interessant gewesen.

Nach kritischen Überlegungen zum methodischen Vorgehen im dritten Interviewteil in Gruppe A, entschied mich, diesen Teil für das weitere Vorgehen nicht zu berücksichtigen.

4 Datenaufbereitung

Ab dem Schritt der Datenaufbereitung und -auswertung versuchte ich, meinen persönlichen Bezug zur KFK und zu den meisten Interviewpersonen so weit wie möglich auszublenken. Zur Analyse und Interpretation verglich ich also nur die vorliegenden, transkribierten Aussagen der Interviewpersonen.

4.1 Selektive Transkription

Nach der Durchführung der Interviews, hörte ich mir jede Tonaufnahme einzeln an. Dabei orientierte ich mich an meinen Notizen, die ich während der Interviews gemacht hatte.

Bei der Aufbereitung der Daten transkribierte ich selektiv die aus meiner Sicht besonders relevanten Aussagen (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 41, vgl. Anhang: Transkripte). Liebold und Trinczek (ebd.: 41) stellen bezüglich der Transkription in Experteninterviews folgende Regel auf: „Das Transkript muss – jenseits des schieren Textes – all die Informationen umfassen, die bei der Interpretation genutzt werden. Wer nicht vorhat, systematisch etwa Sprechpausen im Interview auszuwerten und zu interpretieren, der muss diese auch nicht im Transkript kenntlich machen.“ Sie geben aber zu Bedenken, dass „die Selektionsschritte bei der Paraphrase bzw. der Transkription (...) bereits erste Schritte der Interpretation“ sind, die auch als solche kenntlich gemacht werden sollten (ebd.).

Die Transkription der zweiten Interviewserie erfolgte erst nach der Codierung der ersten. Auf diesen Schritt wird in Kapitel 4.2. genauer eingegangen.

Selektionskriterien

Worauf habe ich bei der Selektion also geachtet? Welche Aussagen wählte ich weshalb aus?

Bei den leitenden Mitarbeitenden achtete ich auf alle Antworten, die in irgendeiner Form die Organisationskultur der KFK beschrieben. Sei dies in Form einer Anekdote aus dem Arbeits-alltag oder der Beschreibung einer Eigenschaft, die die Interviewten sich selbst und/oder den Mitarbeitenden generell zuschrieben. Und ich versuchte, grundsätzlich alle Faktoren zu berücksichtigen, die – wie in Kapitel 2.2.2 mit Verweis auf Klomann (2015: 88) dargestellt – einen Einfluss auf die Organisationskultur haben. Die Aussagen der Ausführenden wählte ich nach derselben Vorgehensweise aus. Mein Fokus lag aber vermehrt darauf, inwiefern die Aussagen mit jenen der Leitenden und dem Thema Motivation in Verbindung gebracht werden können. Dies zeigt sich auch an den Transkripten von Gruppe A, die teilweise kürzer ausgefallen waren.

Regeln für die selektive Transkription

Weil ich den rein textlichen Informationsgehalt analysieren wollte, habe ich für die Transkription möglichst einfache Regeln aufgestellt. Sämtliche Transkriptionen wurden nach den hier aufgelisteten Regeln vorgenommen:

–	Pause, ab ca. zwei Sekunden
(...)	Auslassung
()	Unverständliche Äusserung
(vermutlich?)	Unverständliche Äusserung mit Vermutung
Mhm	Bejahung
Ähm, äh	Verzögerungssignal
Name*	Anonymisierung
ausgesp,	Teilweise ausgesprochene Wörter werden soweit ausgeschrieben wie sie ausgesprochen wurden, das Ende mit einem Komma gekennzeichnet.
Und...	Aussagen laufen ineinander
„Zitat“	Zitat eines oder einer Interviewten
„Zitat“	Aussagen von mir als Interviewer

Hürden bei der Transkription

Leider habe ich erst nach der Transkription der ersten drei Interviews das äusserst praktische Transkriptions- und Analyseprogramm MAXQDA entdeckt. Im Beitrag von Liebold und Trinczek (2009: 43) ist zwar die Rede von einer Software mit dem Namen MAX, doch die Suche im Internet nach einer Software mit diesem Namen, gestaltete sich als schwierig. Ich transkribierte bis dahin auf umständlichere Weise mit iTunes und Word. Da ich noch nicht so präzise sagen konnte, welche Aussagen für die Beantwortung der Fragestellung relevant waren, transkribierte ich in der ersten Interviewserie weitaus mehr Aussagen, als ich schlussendlich verwenden konnte. Dadurch gelangte ich aber zu einem umfassenderen Verständnis, was die Organisationskultur für die Leitenden ausmacht und inwiefern sich dies auf ihr Selbstverständnis als motivierende Führungsperson auswirkt.

4.2 Das typologisierende Analyseverfahren nach Liebold/Trinczek (vgl. ebd.: 41-47)

Das Datenmaterial analysierte ich anhand der typologisierenden Analyse, wie sie Liebold und Trinczek (vgl. ebd.: 43-45) beschreiben. Denn, ich erachtete es als ein verständliches und adäquates Verfahren für die Aufbereitung und Auswertung meiner Daten. Für diesen Schritt stand ebenfalls die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zur Auswahl. Allerdings erschien mir diese Methode nach eingehender Auseinandersetzung als zu komplex für diese Forschungsarbeit und den Umfang einer Bachelor Thesis.

Im Rahmen der typologisierenden Analyse und Interpretation verfolgte ich die Strategie der (quer-)dimensionalen Analyse zum Abgleich zwischen den Aussagen von Gruppe L und Gruppe A (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 42-44). In diesem Sinne verglich ich „Passagen aus den verschiedenen Interviews systematisch inhaltlich miteinander (...), um jeweils Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus zu arbeiten“ (ebd.: 44). Die Gemeinsamkeiten betreffend Verständnis der Organisationskultur und die von den befragten Personen als förderlich für die Motivation beschriebenen Faktoren, sollten somit sichtbar gemacht werden.

Gliederung des Datenmaterials – Codieren mit MAXQDA

Nach der selektiven Transkription der ersten drei Interviews ohne Hilfe von Software, importierte ich die Transkripte in MAXQDA. Bereits während den Interviews machte ich mir meine Notizen sogleich bei den entsprechenden Fragen, bzw. Themenfeldern. So nahm ich einen Teil der inhaltlichen Verschlagwortung, bzw. der Codierung vorneweg (vgl. dazu ebd.: 42). In MAXQDA nutzte ich die Codierungsfunktion und erstellte drei Kategorien von Codes nach den Hauptdimensionen *Organisationskultur*, *Persönliche Motivation* und *Motivationsförderliche Faktoren*. Für jede dieser drei Kategorien kreierte ich Unterkategorien, mit welchen ich Einzelaspekte der Aussagen spezifisch codieren konnte. Bei jedem Statement überlegte ich mir, welche Werte die Aussage implizit und/oder explizit vermittelte. Und im zweiten Schritt ermittelte ich, inwiefern diese Werte in Zusammenhang mit den Dimensionen Organisationskultur, Persönliche Motivation oder Motivationsförderliche Faktoren standen.

So machte beispielsweise ein leitender Mitarbeiter folgende Aussage: „(...) Wir schauen natürlich schon, dass sie, ähm – dass die Leute motiviert sind und motiviert bleiben. Das heisst, wir geben ihnen (...) eine Plattform, damit sie sich entfalten können. (...)“ (Transkripte – Pedro: 14). Die betreffende Aussage fasste ich einerseits als Merkmal der Organisationskultur auf, andererseits interpretierte ich die Aussage ebenso als Auswirkung der Organisationskultur auf das Verhalten der leitenden Mitarbeitenden. Folglich codierte ich jene Aussage mit den Unterkategorien *Kreativität/Spontaneität* und *Unterstützung der Hauptdimensionen Organisationskultur und Motivationsförderliche Faktoren*, sowie *Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung* und *Interesse an Ideen der Mitarbeitenden* der Dimension Motivationsförderliche Faktoren.

Erst nach diesen Schritten transkribierte ich dann die zweite Interviewserie der Gruppe A. Natürlich transkribierte ich nun etwas selektiver, weil ich während dem Anhören der Aufnahmen bereits genauer wusste, worauf ich mich in Bezug zu den Aussagen von Gruppe L achten musste. Ich war mir dabei bewusst, dass ich meine Sichtweise weiterhin nicht zu stark einschränken durfte, damit mir weitere relevante Dimensionen nicht entgingen. Und

so entstanden beim Transkribieren der Tonaufnahmen von Gruppe A zusätzlich weitere Unterkategorien, als ich die Aussagen in Gruppe A ebenfalls codierte.

Auflistung der verschiedenen Dimensionen

Am Ende sämtlicher Transkriptionsarbeit, lagen sämtliche relevante Aussagen der Befragten, gegliedert nach den folgenden Dimensionen, vor:

- Wertschätzung (Beziehungsebene / Mitgliedervorzüge)
- Akzeptanz / Toleranz / Respekt
- Kommunikation
- Unterstützung
- Identifikation
- Engagement und Zusammenhalt / Peers
- Kreativität / Spontaneität
- Hierarchie / Kompetenzen und Verantwortung
- Vorbildfunktion

Wie sich in Kapitel 5 zeigen wird, strukturierte ich im Rahmen der Analyse die Gliederung der Dimensionen der Anschaulichkeit und Verständlichkeit halber noch einmal komplett um.

Aufhebung der Sequenzialität und Reorganisation des Materials

Durch die Verschlagwortung bzw. Codierung des Datenmaterials, hob ich dessen Sequenzialität auf. Das heisst, dass ich ab diesem Punkt zu einer spezifischen Unterkategorie sämtliche Aussagen nebeneinandergestellt ansehen und miteinander vergleichen konnte. Mich interessierte nun besonders, inwiefern ich aus dem Vergleich der verschiedenen Aussagen zu derselben Dimension Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten konnte. Denn auf der Grundlage dieser Vergleiche zog ich schlussendlich die Erkenntnisse dieser Arbeit. Die Interviews lagen weiterhin in ursprünglicher Struktur vor, wie sie auch im Anhang dieser Arbeit zu finden sind. Dies war wichtig, um die codierten Aussagen weiterhin im Zusammenhang der gesamten Aussage betrachten zu können, welche die oder der Interviewte gemacht hatte (vgl. dazu Liebold/Trinczek: 42-44).

Daraufhin gewichtete ich sämtlichen Aussagen nach der Aussagekraft, die ich ihnen in Bezug auf meine Fragestellungen beimass. Diese Priorisierung nahm ich bei jeder Dimension einzeln vor. Dies half mir dabei, zu entscheiden, welche Stellen aus den Interviews ich in der Arbeit für meine Schlussfolgerungen verwenden wollte.

In den folgenden Unterkapiteln stelle ich nun die wichtigsten Aussagen der beiden Interviewgruppen einander gegenüber und beantworte die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit.

5 Interpretation und Analyse des Datenmaterials

Inwiefern sich das Verständnis der Organisationskultur der leitenden Mitarbeitenden auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden auswirkt, ist nicht so einfach zu beantworten, wie ich mir dies zu Beginn vorgestellt hatte. Es liessen sich sehr viele Zusammenhänge erschliessen. Diese auf Papier zueinander in Bezug zu setzen und nachvollziehbar darzustellen, gestaltete sich jedoch als herausfordernd. Viele sehr interessante Aussagen konnte ich nicht in die Arbeit integrieren, weil dies den Rahmen gesprengt hätten. Einige Aussagen liessen sich in Bezug auf mehrere Dimensionen interpretieren. Die betreffenden Aussagen führte ich jeweils im Unterkapitel der passendsten Dimension auf und verwies darauf, inwiefern diese auch für andere Dimensionen relevant sind.

Weiter zeigten die Antworten, dass die Unterscheidung zwischen leitenden und ausführenden Mitarbeitenden ebenfalls nicht so eindeutig vorgenommen werden konnte. So gab beispielsweise Janosch nicht nur aus seiner Sicht als leitender, sondern vielfach auch aus Sicht als ausführender Mitarbeitender Auskunft. Diese Aussagen konnte ich jedoch nicht berücksichtigen. Den Grund dafür sehe ich darin, dass er sich selbst noch eher als ausführenden, denn als leitenden Mitarbeiter sieht. Das Gleiche gilt umgekehrt auch für Paulina.

Inwieweit die Einschätzungen über die Auswirkungen der Organisationskultur auf die Motivation aus Sicht der leitenden und aus Sicht der ausführenden Mitarbeitenden übereinstimmen, lässt sich etwas leichter beantworten. Grundsätzlich lassen sich viele Gemeinsamkeiten in den Aussagen der beiden Gruppen finden. Diese stehen natürlich auch im Zusammenhang mit der ersten Fragestellung. Sie sind aber leichter darzustellen.

Allgemein kann festgehalten werden, dass sich anhand der (quer-)dimensionalen Analyse der Aussagen der Gruppe L und Gruppe A aufgrund diverser Gemeinsamkeiten ein **Zusammenhang zwischen dem Verständnis der Organisationskultur der leitenden Mitarbeitenden und der Motivation der ausführenden Mitarbeitenden** feststellen lässt. Ausserdem lassen sich in der Gegenüberstellung der Aussagen viele Gemeinsamkeiten festmachen.

In den nachfolgenden Unterkapiteln gehe ich auf zwei besondere Ausprägungen des Verständnisses der Organisationskultur der Leitenden ein. Auf die *Ausprägungen der Umgangsformen* und auf *identifikationsförderliche Ausprägungen*. Unter diesen zwei Begriffen zeige ich anhand verschiedener Dimensionen wie *Wertschätzung auf der Beziehungsebene* oder *Mitgestaltungsmöglichkeiten durch Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung*, inwiefern die Auswirkung auf die Motivation der Ausführenden mit dem Verständnis der Organisationskultur der Leitenden in Verbindung gebracht werden kann. Dazu stelle ich

jeweils Aussagen der leitenden Mitarbeitenden Aussagen der ausführenden gegenüber. Aus dieser Gegenüberstellung folgere ich, inwiefern daraus Antworten auf die Hauptfragestellung zu interpretieren sind.

Die Abfolge der Unterkapitel stellt keine Priorisierung der jeweiligen Dimensionen dar. In Bezug auf die Beantwortung der Fragestellungen dieser Arbeit haben alle der dargestellten Dimensionen die gleiche Relevanz.



Abbildung 4: Blaue Mitgliederkarte
(Eigene Darstellung)

5.1 Ausprägungen der Umgangsformen

Wie in der Auflistung Kломanns (2015: 88) im Unterkapitel 2.2.2 zum Ausdruck kommt, spielen „Klima und Umgangsformen“, „Verhaltensregeln und Gruppennormen“ sowie „offizielle Philosophie und Ideologie im Umgang mit MitarbeiterInnen und KundInnen“ im Zusammenhang mit Organisationskultur zentrale Rollen. Des Weiteren hat auch die „gemeinsame Interpretation und Bewertung von Ereignissen sowie bekundete Prinzipien und Werte“ ihren Einfluss (ebd.).

In den Befragungen wurden dementsprechend viele Aussagen zu den obengenannten Faktoren gemacht. Der Einfluss dieser Faktoren zeigt sich in den nachstehenden Unterkapiteln. Anhand dieser Aussagen zeige ich auf, welche Auswirkungen das Verständnis der Organisationskultur der Leitenden auf die Motivation der Ausführenden hat und inwiefern sich die Ansichten der beiden Gruppen unterscheiden.

5.1.1 Wertschätzung in Form von Mitgliedervorzügen

➤ Aussagen der leitenden Mitarbeitenden

Aus leitender Sicht wurde besonders von Pedro und Luana betont, ein motivationsförderlicher Faktor seien die Vorzüge, die die ausführenden Mitarbeitenden als Mitglieder der KFK geniessen würden. So betont beispielsweise Pedro (Anhang – Transkripte: 14):

Dann geben wir natürlich auch etwas zurück, eben, in Form von Gratiseintritten oder – ähm, Getränken, oder dann gibt's ein Helferfest.³

Als Belohnung ehrenamtlicher Mitarbeitender, die erst seit Kurzem in der KFK arbeiten oder sich nur sporadisch engagieren, dürfen sie sich nach Wunsch bei bestimmten Anlässen auf die Gästeliste setzen lassen. Bei längerem und regelmässigem, ehrenamtlichen

³ Der Übersichtlichkeit halber führe ich alle Zitate aus den Interviews als Blockzitate auf, auch wenn diese weniger als 40 Zeichen aufweisen.

Engagement, kommt das Kartensystem der KFK zum Einsatz. Nach diesem System erhalten engagierte Mitarbeitende – je nach Engagement – pauschal freien Eintritt (grüne Karte), freien Eintritt und Konsumation zum halben Preis (blaue Karte, vgl. Abb. 4) oder freien Eintritt und freie Konsumation (rote Karte). Weiter findet einmal im Jahr das „Helferfest“ statt. Ein traditionsreiches Vereinsfest mit Ehrung aller Mitarbeitenden, kostenlosem Essen und Getränken und Musik.

Auch von Seiten Lauras erfasste ich eine Aussage zum Thema Mitgliedervorzüge, die ich aber aus Datenschutzgründen nicht explizit aufführen kann. Auch sie sieht die Mitgliedervorzüge als Faktor an, der stark zur Motivation beiträgt.

➤ **Aussagen der ausführenden Mitarbeitenden**

Paulina (ebd.: 22) sieht das Helferfest als förderliche Tradition an:

Ich denke, das macht halt schon viel aus, so ein Helferfest, wo wirklich alle einander treffen.

Roberto (ebd.: 18) äusserte sich weiter, die Mitgliederkarte sei für ihn – neben der angenehmen zwischenmenschlichen Situation – ein bedeutender Faktor:

Ich gehe, ich bin sicher nicht nur in der Kofmehlcrowd, weil ich dort noch meine Freizeit verplempern will (...) sondern, ähm, es ist natürlich, der Faktor ist natürlich, man kann gratis rein [in die KFK], es ist irgendwie, es ist schön, es ist irgendwie eine coole Situation untereinander (...).*

Am System der Mitgliederkarten, kann die Auswirkung des Verständnisses der Leitenden auf die Motivation der Ausführenden eindeutig erkannt werden. Dies zeigt die obenstehende Aussage Robertos, welche direkt mit Pedros Aussage zu den Mitgliedervorzügen in Verbindung gebracht werden kann. Die Mitgliederkarte ermöglicht den Ausführenden, kulturelle Anlässe in einem Rahmen zu besuchen, der ihnen entspricht und in dem auch ihre Peergroup verkehrt.

Interessanterweise machte Roberto (ebd.: 19) aber zu einem späteren Zeitpunkt diese Aussage:

Ich denke mir, äh, – das sind auch alles Leute, die, die irgendwo etwas reingeben wollen. Dort findest du eigentlich niemanden, es, es, ich habe jetzt dort nicht das Gefühl, in der Kofmehlcrowd ist irgendjemand nur, weil es diese Mitgliederkarten gibt.*

An obenstehender Äusserung lässt sich erkennen, dass die Wertschätzung anhand der Mitgliederkarten nur *einen* Teil der Organisationskultur ausmacht und andere Faktoren ebenfalls eine Rolle spielen müssen.

Auch an Luanas Aussage lässt sich erkennen, dass sich die Wertschätzung der Leitenden in Form von Mitgliedervorzügen positiv auf die Motivation der Ausführenden auswirkt. Denn auch sie verweist explizit darauf, dass sie die Mitgliedervorzüge der KFK schätzt:

Ich meine, du bekommst ja auch etwas retour. Zum Beispiel, es hat zwar länger gedauert, bis wir eine Mitgliederkarte erhielten, aber, du hast ja auch sonst, wenn du dort bist, du kriegst Gratisgetränke und so. Und ja, ich weiss auch nicht, du siehst vielleicht noch an einem Anlass, an dem du arbeitest, ich weiss ja nicht, irgendwelche Bands oder so im Backstage oder so, die du sonst nicht gesehen hättest. (ebd.: 17)

5.1.2 Wertschätzung auf der Beziehungsebene

➤ Aussagen der leitenden Mitarbeitenden

Die leitenden Mitarbeitenden Laura, Janosch und Pedro machten unter anderem folgende Aussagen:

[Es ist wichtig,] dass jeder das Gefühl hat, dass er auch ernst genommen wird (...) Jeder weiss, dass er wertgeschätzt wird, ich finde das recht wichtig. Egal ob du jetzt bezahlt wirst oder nicht. (...) Dass diese Wertschätzung jedem gegeben wird und dass jeder weiss, ich bin hier willkommen und das, was ich hier mache, ist gut. Weil das motiviert ja schlussendlich auch. Und wenn du dies kriegst, kannst du dies ja auch gut weitergeben. (ebd.: 3)

(...) wenn man so in einem – Job ist, muss man auch schauen, dass man die Leute wertschätzt, auch wenn man dies vielleicht nicht automatisch machen würde. Da muss man sich vielleicht einen Schub geben. Das gehört einfach dazu. Also nicht, (...) dass einer etwas macht und man sagt: ‚wow, das ist schön‘, sondern einfach so ein wenig – schauen geht und so ein bisschen – halt Bezug darauf nimmt und diskutiert, – einfach so. (...) Man muss ja auch nicht immer sagen: ‚He, das hast du sehr cool gemacht‘, sondern, man kann auch mal einfach – mit dem das, etwas anschauen. Oder weißt du, einfach so ein bisschen – einfach nicht ignorieren, einfach – ich glaube, das ist einfach noch wichtig. (ebd.: 12)

Ich glaube, das ist eher so – der Reiz, so ein wenig etwas beizutragen, an etwas, das man gerne hat, also das Kofmehl. Dass man hier ein wenig etwas zurückgeben will, für die tollen Abende, für alles, das man hier schon erleben durfte. (...) Irgendwo durch kommt trotzdem etwas zurück. Halt einfach nicht in Form von Geld, aber in Form von Dankbarkeit und a – einfach so ein wenig, anderen Sachen (...). (ebd.: 6)

Die drei Leitenden sprechen hiermit verschiedene Dimensionen an. Im Vordergrund steht aber die Wertschätzung. Laura spricht von Wertschätzung in Form von Anerkennung der Person und ihrer Arbeit in der KFK. Pedro spricht von seiner Aufgabe als Leitungsperson, die von ihm erfordere, wertschätzend mit den Mitarbeitenden umzugehen, auch wenn er

dies nicht immer aus intrinsischer Motivation heraus machen würde. Und Janosch spricht davon, die Ausführenden würden seiner Ansicht nach aufgrund der Wertschätzung eine intrinsische Motivation entwickeln, sich in der KFK zu engagieren.

➤ **Aussagen der ausführenden Mitarbeitenden**

Die drei Ausführenden gaben zu dieser Dimension unterschiedliche Antworten, die sich dennoch alle den Aussagen der Leitenden gegenüberstellen lassen. Paulina (ebd.: 22) sagt, ihr Job in der KFK habe verhältnismässig nicht grosses Ansehen,

(...) aber ich hätte mich jetzt nie als etwas weniger Wertvolles gefühlt, als jemand, der hinter der Bar arbeitet. (...) Es, wird, es wird geschätzt und es wird auch so getragen.

Ihre Antwort zeigt, dass sie sich wertgeschätzt und unterstützt fühlt. Das der zwischenmenschliche Aspekt für sie auch im Arbeitsalltag der KFK eine Rolle spielt, zeigt sich in der folgenden Aussage Paulinas (ebd.):

Ja, ich denke schon, () dass halt ab und zu noch ein paar Leute hier sind, die halt auch mit einem Lachen im Gesicht irgendwie Freude haben an ihrem Job, den sie hier machen. (...) und man halt auch schnell Zeit hat für einen Kaffee und einen Schwatz. – Dass man sich diese Zeit auch nimmt – finde ich schon noch wichtig.

Roberto (ebd.: 19) meinte zu der Frage, was ihn in der KFK motiviere:

(...) es steht und fällt mit den Leuten, mit denen du zu tun hast (...) einfach, wer die Leitung ist, wer ist, wer sind die Leute, mit welchen du zusammenarbeitest, irgendwie, das macht es einfach aus. Wenn die Leute, wenn du einfach irgendwo in einer Gruppe mit der Hälfte nicht auskommst, dann gehst du. Das ist wie in einem Verein (...).

Roberto verglich die KFK mit einem Verein, was auch ihrer tatsächlichen Organisationsform entspricht. Er sprach damit auch den Aspekt der Freiwilligkeit an, auf den in Bezug zum Aspekt der Identifikation später noch eingegangen wird. Vor dem Hintergrund, dass sich Roberto seit fast 15 Jahren in der KFK engagiert, kann diese Äusserung als motivationsförderliche Auswirkung des Verständnisses der Organisationskultur der Leitenden interpretiert werden. Ansonsten hätte er sich nicht über diesen langen Zeitraum in der KFK engagiert.

Zwei weitere, von Luana gemachte Aussagen, zeigen die Auswirkung des Verständnisses der Organisationskultur der Leitenden auf ihre Motivation deutlich auf. Ihr sei die Art wichtig, wie die Mitarbeitenden mit ihr und miteinander umgehen würden:

Und dass der Umgang auch stimmt, also, wenn Leute um dich herum sind, die dich, wie soll ich sagen, mit denen du nicht umgehen kannst, weil sie eine andere Einstellung haben, als du, dann wird es mühsam und dann macht es dir auch keinen Spass mehr, hinzugehen. (ebd.: 16)

Was ihr in Bezug auf den gemeinsamen Umgang wichtig ist, zeigt eine weitere Aussage von Luana, in der sie von der unterstützenden Handlungsweise der Leitenden sprach. Auf die Frage, was dazu beitrage, dass sie sich gerne in der KFK engagiere, verwies sie des Weiteren auf die Leitenden im Büro der KFK [Verwaltung und teil der operativen Leitung]:

Ja, das Büro, in dem sie sagen: ‚Macht doch mal wieder was‘. Oder, sie sagen ja auch: ‚Wenn es euch keinen Spass mehr macht, dann müsst ihr es gar nicht machen. Es geht ja hauptsächlich darum, dass ihr Spass habt und wenn ihr Spass habt, dann wird es auch etwas Gutes‘. Weil, wenn et, wenn du an etwas keinen Spass hast, dann wird es eh nicht etwas Gutes. (ebd.: 17)

5.1.3 Akzeptanz / Toleranz / Respekt

➤ Aussagen der leitenden Mitarbeitenden

In Zusammenhang mit der Dimension Wertschätzung wurden die Faktoren Akzeptanz, Toleranz und Respekt genannt. Laura (ebd.: 1) fand beispielweise, in der KFK sei man auf leitender Ebene gegenüber den Mitgliedern sehr tolerant:

Da bist du einfach in dieser Welt gewesen, wo Leute dich so akzeptiert haben, wie du bist. Egal ob du jetzt volltätowiert warst oder einen Irokesenschnitt hattest. (...) Du bist nicht schräg angeschaut worden, akzeptiert worden.

Ein wichtiger Aspekt der Organisationskultur mache aus,

(...) dass man jedem [und jeder Mitarbeitenden] eine Chance gibt oder zwei oder drei sogar, auch wenn mal jemand einen riesigen ‚Seich‘ gemacht hat, dass er nicht gleich rausgeschmissen wird. (...) man setzt sich ein, also für eine Randgruppe (...) (ebd.: 2)

Janosch und Pedro kamen auf die Dimension Respekt zu sprechen und wie diese ihr Handeln beeinflusst. Sie weisen dabei auch auf den Wert Toleranz gegenüber den anderen Mitarbeitenden hin:

Eben, Wertschätzung, äh, Respekt – Respekt, wie vor allen anderen halt, einfach der Respekt, den man normalerweise hat vor einem Menschen – und Verständnis –. Eben, Verständnis für Fehler und so, einfach für Sachen, die –, die unkontrolliert passieren. (ebd.: 9)

(...) man begegnet hier auch vielen Leuten, die man gar nicht kennt (...) aber äh, man geht im – praktisch allen Fällen sehr respektvoll miteinander um, so wie ich das hier erlebt habe. (ebd.: 10)

➤ Aussagen der ausführenden Mitarbeitenden

Paulina (ebd.: 22) sagte zum Aspekt der Toleranz:

Ja, wenn du nur auf Regeln beharren würdest, würden wahrscheinlich ganz viele Leute davonlaufen, oder. Es braucht, denke ich, schon jemand, der hier ein bisschen tolerant ist.

Damit spielte Paulina im Interview vor allem auf Betriebsleiter Pipo Kofmehl an, der in ihren Augen bezüglich der Kultur der Wertschätzung, Toleranz und Respekt eine besonders zentrale Rolle einnimmt. Inwiefern dies ihrer Ansicht nach auch auf die anderen Leitenden zurückzuführen ist, kann auf Basis der vorliegenden Äusserungen nicht beantwortet werden. Bei Roberto (Transkripte: 19) lässt sich nur auf seine Antwort verweisen, die ich zuvor schon in Bezug auf Wertschätzung (vgl. Kap. 5.1.2) aufgeführt habe:

(...) es steht und fällt mit den Leuten, mit denen du zu tun hast (...) einfach, wer die Leitung ist, wer ist, wer sind die Leute, mit welchen du zusammenarbeitest, irgendwie, das macht es einfach aus. Wenn die Leute, wenn du einfach irgendwo in einer Gruppe mit der Hälfte nicht auskommst, dann gehst du. Das ist wie in einem Verein (...).

Luana (Transkripte: 16) sagte, ihr sei der Respekt einander gegenüber wichtig, damit sie sich gerne in der KFK betätige:

Ja, wenns dir ja keinen Spass macht, hat's keinen Sinn, also, Zeit für etwas zu investieren, wenn, jetzt sagen wir mal, der Respekt vor einander nicht da ist oder, weiss auch nicht, die ganze Zeit von jemandem angepöbelt wirst, weil der gerade einen schlechten Tag hat oder so.

Luanas Aussage bezog sich generell auf ihr Verhältnis zu anderen Mitarbeitenden und kann nicht direkt mit den Leitenden in Verbindung gebracht werden. Sie zeigte damit aber auf, dass der Aspekt des Respektes eine Auswirkung auf ihre Motivation hat.

5.1.4 Kommunikation

➤ Aussagen der leitenden Mitarbeitenden

Pedro (vgl. ebd.) erzählte, in der KFK würden Ausführende in die Diskussion einbezogen und es würde begründet, wenn sich die Leitenden gegen einen Vorschlag von Ausführenden entscheiden würden:

Man tut nicht einfach etwas ablehnen, sondern, man sagt, - warum () dies vielleicht gerade nicht eine gute Idee ist und man schaut es auch an, ob man vielleicht nicht eine Lösung findet in diese Richtung. (ebd.: 14)

Pedro (ebd.) verwies auf seine Erfahrungen aus der Industrie, wo er seiner Ansicht nach viel zu wenig Mitbestimmungsmöglichkeiten hatte:

Du bist, du musst einfach ausführen und fertig. Und das, das schlägt voll auf die Motivation, wenn du nicht mitreden darfst.

Er bekundete weiter, die Kommunikation und die Entscheidungsprozesse in der KFK seien sehr transparent:

Und ich glaube, das, das ist auch das, was relativ wichtig ist, weil es, man sollte auch den Leuten ein wenig Einblick in das Ganze geben. Oder, sie müssen so wissen, was läuft und, oder warum man etwas nicht macht. (ebd.)

➤ **Aussagen der ausführenden Mitarbeitenden**

Luana beschrieb im Folgenden ihre Haltung betreffend Kommunikation und Umgang mit Konflikten. Sie erzählte, sie mache immer wieder die Erfahrung, dass es sich lohne, sich für die Klärung von Konflikten einzusetzen. Wie sie dies denn bewerkstellige, beantwortete sie wie folgt:

Ja, ich weiss nicht, indem du dir Zeit nimmst und Vorschläge bringst – und vielleicht auch einmal mit ein paar Leuten sprichst, die irgendwie, mit denen es halt manchmal nicht so läuft, wie es sollte. Und dann sagst du: ‚Ja, das habe ich falsch gemacht. Und du hast vielleicht dies falsch gemacht. Vielleicht müssen wir dies das nächste Mal anders machen?‘. (ebd.: 18)

Weil ich glaube, es gibt selten Leute, die im Kofmehl arbeiten, die nicht – offen mit den Leuten reden können oder, also ja, offen miteinander, einfach das Gespräch führen können, ohne, dass man sich gut kennen muss. (ebd.: 16)

Mit letzterer und auch mit der folgenden Aussage bestätigte Luana (ebd.: 15) zudem Pedros Aussagen bezüglich transparenter Kommunikation und Entscheidungsprozessen:

Und, was mich dünkt, was das Kofmehl auch ausmacht, ist, wenn du jemand bist, der eigentlich noch nichts mit irgendjemand zu tun hat, aber Interesse daran hast, dann ist es nicht irgendwie so abgeschirmt. So: du darfst das, das und das nicht wissen, sondern es wird dir einfach gezeigt. Also, es wird nicht probiert, irgend etwas zu verbergen.

In Zusammenhang mit ihrer Aussage betreffend Vertrauen (vgl. ebd.: 15), die im nächsten Kapitel aufgegriffen wird, kann die obenstehende Aussage als motivationsförderliche Auswirkung interpretiert werden, die auf das Verständnis der Leitenden – oder zumindest auf jenes von Pedro – zurückzuführen ist.

5.2 Identifikationsförderliche Ausprägungen

Wie in Kapitel 2.1.2 bereits erwähnt, muss in Organisationen immer ein Gleichgewicht zwischen Über- und Unterorganisation herrschen. Nur so kann eine Organisation langfristig funktionieren. Es wurde ebenfalls erwähnt, heute werde immer mehr von Organisationsmitgliedern erwartet, dass diese nicht nur ausführen, sondern eigenständig denken und

entscheiden würden. Dies erfordere eine Umgebung, die diese Denk- und Haltungsweise ermögliche und unterstütze.

Die Gegenüberstellung der Aussagen in diesem Kapitel zeigt, dass die KFK laut den Befragten ein gutes Verhältnis zwischen Unter- und Überorganisation gefunden und eine Umgebung geschaffen hat, in der die Mitarbeitenden eigenständige Entscheidungen treffen können.

In Kapitel 2.2.3 wurde zudem angesprochen, dass für die Motivation, sich in der Organisation zu engagieren, bei den Mitgliedern eine Übereinstimmung zwischen ihren Erwartungen und Wünschen und den organisationskulturbedingten Verhaltensnormen vorhanden sein müsse (vgl. Neubauer 2003: 96). Es wurde darauf hingewiesen, dass in Organisationen mit Kulturen, in welchen der Wert der zwischenmenschlichen Beziehungen hochgehalten werde, eine tiefere Fluktuation herrsche und dass für die Motivation eine Übereinstimmung von persönlichen Werten und eigener Haltung mit den Merkmalen der Organisationskultur förderlich sind (vgl. ebd.: 97).

Die folgende Gegenüberstellung der Antworten zeigt, dass sich die ausführenden Mitarbeitenden mit den Verhaltensnormen in der KFK identifizieren können. Die Möglichkeit, in der KFK mitgestalten zu können und der Wert des freiwilligen Engagements im kulturellen Bereich und die Zusammenarbeit mit Peers tragen ebenfalls zur Identifikation und somit zur Motivation der Ausführenden bei, wie sich nachfolgend zeigt.

5.2.1 Mitgestaltungsmöglichkeiten durch Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung

Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung

➤ Aussagen der leitenden Mitarbeitenden

Laura, (Anhang – Transkripte: 3) beschreibt ihren Führungsstil wie folgt:

(...) sehr léger. Ich glaube, ich habe sehr viele Freiheiten gelassen, wie mir ja auch Freiheiten gelassen wurden. (...) Wenn jemand anderes etwas lieber anders macht, als ich, soll er dies auch machen, wenn es ja trotzdem auch funktioniert. (...) jeder bringt sein ‚Eigenes‘ mit, das sicher gut ist (...) und das Endergebnis ist schlussendlich das selbe.

In dieser Aussage zeigt sich, dass Laura den Ausführenden grundsätzlich viele Kompetenzen und Verantwortung abgibt.

Janoschs (ebd.: 8) folgende Aussage zeigt, dass auch bei flacher hierarchischer Struktur eine Erwartungshaltung von Seiten der Ausführenden vorhanden ist, wenn er sagt:

„Irgendwie, es ist einfach noch so verankert in den Köpfen, dass es einfach jemanden braucht, der – irgendeinen Hirten braucht es für die Schäfchen, auf irgendeine Weise. Und das ist jetzt, oder vielleicht so wie, wie im Fussball. Da gibt es auch immer einen Captain in der Mannschaft. Aber der ist ja eigentlich auch nicht mehr wert, so gesagt. Er ist ja auch ein Spieler, einfach wie die Anderen.“

Janosch (ebd.) betonte jedoch, er habe das Ziel, dass seine Teammitglieder selbständiger werden, was sich in folgender Aussage erkennen lässt:

(...) eigentlich will ich es so weit bringen, dass, dass man auch ein wenig selber überlegen kann, dass nicht jeder immer – nicht so wie in der Schule, wo du immer deinen Lehrer fragen gehen musst: ‚Darf ich das? Darf ich das? Darf ich das?‘. Wo du einfach mal selber sagen kannst: ‚ich gehe jetzt und mache dies.‘

Pedro (Transkripte: 10) machte folgendes Statement:

(...) und eine flache Hierarchie, ähm –, auf die folgt nachher eigentlich so ein bisschen die Freiheit, die jeder selber hat. Das heisst, wenn jemand hier drin anfängt [mitzuarbeiten], dann kann er viel schnell, schneller etwas bewegen, als wenn wir, wenn man eben nicht so eine flache Hierarchie hat (...). Wenn du hier reinkommst, kannst du hier ziemlich schnell etwas bewegen und entscheiden und, und Ideen bringen, die nachher umgesetzt werden, ähm, die auch etwas kosten, vielleicht, und – einfach, das ist, glaub's, so ein wenig – ähm, – das, was es ausmacht, – eben, dass die Jungen auch so schnell motiviert sind.

Daraus lässt sich schliessen, dass die Leitenden die Absicht verfolgen, den Ausführenden viel Spielraum in der Ausführung ihrer Tätigkeiten zu geben.

➤ **Aussagen der ausführenden Mitarbeitenden**

Luana (ebd.: 15) bestätigte, dass ihr der lockere Führungsstil behage:

Ja genau, also man sitzt ihnen eigentlich nicht die ganze Zeit auf der Pelle, wenn sie etwas machen. Man lässt sie selbständig arbeiten, was mich eigentlich auch gut dünkt, so als Fördern. (...)

Ich interpretiere ihre Aussage so, dass sie im Führungsstil der Leitenden den bedeutenden Vorteil sieht, selber Erfahrungen machen zu können. Denn sie führte weiter aus:

(...) ich sage jetzt mal, du wirst selbständiger, wenn du so behandelt wirst. Und das zeigt dir ja auch, dass jemand dir Vertrauen gibt, was nachher eigentlich auch heisst: ja, cool, mir gibt jemand Vertrauen, jetzt kann ich mal ausprobieren und so.“ (ebd.)

In dieser Aussage lässt sich die Auswirkung der Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung gut erkennen. Luana sieht darin den Vorteil, dass sie als Mitarbeitende selbständiger

arbeiten könne und sieht dies auch als Vertrauensbeweis an sie als Person und Organisationsmitglied.

Roberto (ebd.) sprach betreffend Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung vom alternativen Charakter der KFK:

Es ist, wirk, wirkt ein wenig alternativ, auch wenn's dies eigentlich schon lange nicht mehr ist, zum Beispiel. Das ist ein wesentlicher äh, wesentlicher Teil davon.

Dass, ähm – ja, das ist wie aus diesem Teil heraus entstanden. Man hat einfach mal gemacht – so, das ist halt, alternativ ist: einfach mal machen. Die Alternative, oder, einfach nicht ein, konform, nicht eine 0815-Version von – ja.

Seine Aussage interpretiere ich als Bestätigung, dass die Organisationskultur der KFK dadurch geprägt ist, den Mitgliedern Freiheiten in den Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeit zu geben. Inwiefern sich dies auf seine Motivation auswirkt, lässt sich anhand dieser Aussage nicht beurteilen. Im Zusammenhang mit nachfolgender Aussage, kann sie aber als motivationsförderliche Auswirkung interpretiert werden, weil Roberto (ebd.: 20) sich mit diesem Aspekt der KFK identifizieren kann:

(...) da kommt irgendjemand und sagt: ‚He, ich habe eine Idee‘. Und nachher sagst du: ‚Ja, gut, mach ein Konzept und schau ob du Leute findest. Hier hätten wir noch Platz und dann drücken wir, also, dann drücken wir dies rein [ins Programm]. Und dies ist, das finde ich, das ist das spannende dran. Das macht das Kofmehl aus. Das macht den Erfolg des Kofmehls aus, diese, es hat einfach eine unglaubliche Innovation, dünkt es mich.

Kreativität und Spontaneität

➤ Aussagen der leitenden Mitarbeitenden

Laura (ebd.: 1) berichtete, in ihrer Anfangszeit seien in der KFK die Möglichkeiten vorhanden gewesen, kreativ wirken zu können:

Ja also, als ich hier Angefangen habe, ist es, ist es darum gegangen, etwas Neues machen zu können, etwas verwirklichen zu können, auch. (...) Weißt du, es sind nicht Grenzen gestellt worden.

Und Janosch (ebd.: 5) äusserte, dass diese Annahme auch heute noch ihre Berechtigung habe:

Also ich glaube, Kreativität mu, muss fast vorhanden sein, sonst tust du dir dies nicht an. (...) es muss schon ein wenig von selber etwas kommen. Es kann aber auch sein, das du wirklich nicht kreativ bist, aber halt einfach gerne hilfst.

➤ Aussagen der ausführenden Mitarbeitenden

Für Luana (ebd.:17) stellt die Kreativität, die sie in ihrer Arbeit in der KFK ausleben kann, eine wichtige Eigenschaft der Organisationskultur dar:

Es ist jetzt in dem Sinne nicht ein 0815-Hobby. Also, du hast auch viele Möglichkeiten, so wie jetzt zum Beispiel bei uns. Du kannst [Platten-]Auflegen, du kannst dekorieren, du kannst, auch irgendwie sonst eine Party organisieren, die du sonst vielleicht nie hättest machen können. (...) ich habe es eigentlich hauptsächlich so ein bisschen dafür gemacht, dass ich mich kreativ ausleben konnte.

Paulina (ebd.: 21) bestätigte, dass bereits in den Anfangszeiten der KFK eine Kultur gelebt wurde, die den Ausführenden viele Freiheiten gab:

(...) es hat fast wie keine Regeln gegeben, aber viele Kollegen. Es hat keine Grenzen gegeben, es ist echt, jeder konnte eigentlich sein Ding – im Kofmehl verwirklichen, wie auch gleich umsetzen, weil es kleiner was und es war eine Clique, die in jedem Bereich tätig war.

5.2.2 Identifikation aufgrund des persönlichen Engagements

➤ Aussagen der leitenden Mitarbeitenden

Pedro (ebd.: 10) erklärte:

Ähm – und nachher so der Umgang mit dem Ganzen ist einfach, man hat hier drin halt auch viel bewegt und auch viel selber gebaut und man trägt dementsprechend auch viel mehr Sorge dazu, sage ich jetzt mal.

Und Laura (ebd.: 4) ergänzte dazu, wie sie den von Pedro angesprochenen Aspekt in der Zusammenarbeit mit den Ausführenden oftmals erlebt hatte:

Ich habe es ihnen glaube ich meistens auch so gesagt. Du kommst nach Hause und weißt, was du gemacht hast. Und weißt, du konntest irgendjemandem etwas geben.

Die obenstehenden Aussagen von Pedro und Laura zeigen deren Verständnis der Organisationskultur, nach welchem die Ausführenden aufgrund ihres Engagements und dessen Sinnhaftigkeit motiviert sind.

➤ Aussagen der ausführenden Mitarbeitenden

Paulina (ebd.: 22) identifiziert sich aufgrund ihrer langjährigen Mitarbeit stark mit der KFK, wie sie in der folgenden Aussage erläuterte.

(...) einfach, weil es mir ans Herz gewachsen ist. (...) einfach wie mein Wohnzimmer zuhause, gehört jetzt dieses Kofmehl zu mir.

Auch in der folgenden Aussage ist zu erkennen, dass sie sich in der KFK engagiert, wenn sie ihre Arbeit als sinnhaft ansehen kann:

(...) einfach zu sehen, es ist etwas gelaufen, das vielen Leuten Freude gemacht hat - ja. Also, das tönt doof, aber, wenn ich herkomme und ich habe einen Anlass, wo ich sehe, das ist nicht gelaufen (...) dann kackt es mich an. (ebd.)

Wie Paulina, machte auch Roberto (ebd.: 18) eine ähnliche Aussage, die sich eindeutig als Auswirkung der Organisationskultur auf seine Motivation interpretieren lässt:

Für mich selber ist, ist Kofmehl, ähm – wie soll ich sagen – eine Art, ähm, ja nicht gerade mein zweites Zuhause, aber ich habe einen, ich habe einen enormen Bezug dazu, durch, was ich mache als Handwerker (...). Das, was ich, – wenn ich etwas mache als Handwerker*, steht dies als Objekt nachher, wenn ich fertig bin, dort. (...) Und im Kofmehl ist dies einfach auch so. Wenn ich ins Kofmehl gehe, dann ist jede Tür, jede Ecke, jedes Tablar (...) die Bar, die Küche, da war ich überall beteiligt.*

Vom Verständnis der Leitenden ist diese Auswirkung auf die Motivation aufgrund des persönlichen Engagements insofern abhängig, als dass die Leitenden im Rahmen der Dimension der Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung den Ausführenden die Möglichkeit geben, die KFK mitzugestalten. Dadurch identifizieren sich

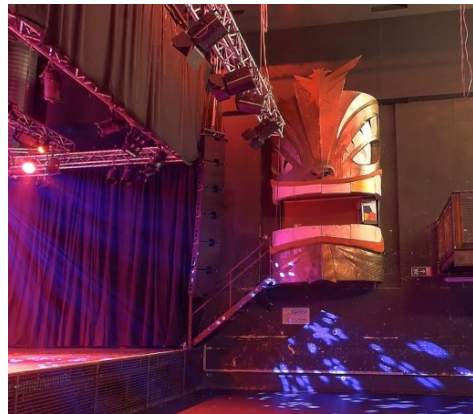


Abbildung 5: Kulturfabrik Kofmehl (Reto Meier)

die Ausführenden stärker mit der KFK als Organisation, weil sie sich selbst stärker eingebunden fühlen. Roberto (ebd.: 21) gibt weiter zu bedenken:

Das hat einfach damit zu tun, dass, wenn du einfach etwas Rechtes machst und das im Kofmehl schon so lange (), das ist einfach etwas, dass dann so in einander, in einander geht (...) machst du gute Sachen, ist, ist es Zeug, woran die Leute nachher Freude haben? Ja, gehst du nachher rein und findest: ja, das ist jetzt unglaublich geil, dieser Kopf dort an der Wand [vgl. Abb. 5] (...) und das ist einfach, hörst du von den Leuten: ‚Ja, ist cool!‘ und so.

Er sprach in der obenstehenden Aussage auf einen „Kopf (...) an der Wand“ an, eine DJ-Kanzel (vgl. Abb.: 5) an der er selber mitgewirkt hatte. Ich interpretiere diese Aussage aber so, dass es für ihn nicht nur um wertschätzendes Feedback geht. Seine Aussage zeigt, dass er sich mit der KFK identifiziert und daher eine gute Arbeit leisten will.

5.2.3 Identifikation mit Freiwilligenarbeit im kulturellen Bereich

➤ Aussagen der leitenden Mitarbeitenden

In folgender Aussage wies Pedro (ebd. 10) auf den speziellen Umstand der Freiwilligkeit der Arbeit in der KFK hin:

Also, die ganz, etwas ganz Entscheidendes in der Haltung ist, dass man hier nicht rein muss, sondern man kann hier rein. Gerade bei all diesen ehrenamtlichen, äh, Leuten. Die kommen ja hier rein, weil sie rein wollen. Manchmal ist es schon ein Müssen, wenn man zum Beispiel noch etwas fertigmachen muss oder so, das ist klar. Aber generell ist es ein Wollen. Schlussendlich ist es freiwillig.

Pedro verweist auf die Freiwilligkeit als zentralen Faktor, der die Arbeit in der KFK von einer notwendigen Arbeit zur Sicherung des Lebensunterhalts unterscheidet.

Laura (ebd.: 1) glaubt diesbezüglich, dass sich die ausführenden Mitarbeitenden mit der KFK identifizieren und sich aus Überzeugung dort engagieren:

(...) das ehrenamtliche finde ich eben auch gut, dass junge Leute wie – auch noch ‚machen‘ und nicht nur wegen dem Geld herkommen, sondern halt einfach, weil sie etwas cool finden (...) und halt auch dahinterstehen.

Sie führt weiter aus:

Ich habe eben das Gefühl, im Kofmehl musst du nicht - bei den ehrenamtlichen musst du nicht so motivieren, weil die kommen schon – du sagst ja von Anfang an: ‚es ist ehrenamtlich‘. Und dann sagen sie: ‚ja, das ist mir egal.‘. Weil dann weißt du, sie sind motiviert bei dieser Antwort. Und wenn einer schreibt: ‚Ja, verdiene ich dann gar nichts?‘, den musst du gar nicht ins Team nehmen, weil, den wirst du gar nie darauf bringen können. (ebd.: 4)

➤ **Aussagen der ausführenden Mitarbeitenden**

Roberto (ebd.: 18) sagte zum Thema Freiwilligkeit:

(...) ein wesentlicher Teil wird sein, also das ist eine freiwillige Arbeit. Man geht dort nicht hin - man geht dort nicht hin, um seinen Lebensunterhalt zu bezahlen und man ist auch nicht gleichen äh, – Pflichten – das ist ein wesentlicher Teil, also, das is, wird, das ist eine freiwillige, eine freiwillige Sache, die man aus Freude macht. Man macht's, man muss, du musst motiviert sein, dies aus Freude zu machen, weil, sonst hat es gar keinen Wert. Das ist schon der, der wesentlichste Grund.

Die Identifikation mit der KFK ist seiner Ansicht nach also zwingend und somit lässt sich diese Aussage in Bezug auf diese Dimension so interpretieren, dass sich das Verständnis der Organisationskultur der Leitenden auf die Motivation der Ausführenden auswirkt.

5.2.4 Identifikation durch Zusammenarbeit mit Peers

➤ **Aussagen der leitenden Mitarbeitenden**

Pedro (ebd.: 10) meinte:

(...) bei so vielen Leuten gibt es natürlich Auseinandersetzungen, das ist klar (...) aber eigentlich, der Umgang ist relativ gut, weil, man ist wirklich ein Team. Und man hilft einander auch.

Auch Laura (ebd.: 2) betont, in der KFK würden sich die Mitarbeitenden gegenseitig unterstützen:

Also ich glaube, es ziehen auch alle ein wenig am selben Strick und jeder weiss ein wenig, was hier drin abgeht. Beispielsweise geht irgendjemand in den Backstage, der dort nichts verloren hat und das sieht jetzt jemand vom Büro oder so oder auch ein Barmitarbeiter, reagieren alle gleich. Und es ist einfach, es hat damit zu tun, es gibt so unausgesprochene Gesetze hier drin und man muss es nicht festhalten, das finde ich eben manchmal auch noch gut.

Und Janosch (ebd.: 5) erläutert in der ersten nachstehenden Aussage, die Mitarbeitenden würden einander kennen und in der zweiten, dass unter den Mitarbeitenden eine gewisse Verbundenheit vorhanden sei:

Ich finde einfach, weil jeder jeden kennt und jeder mit jedem irgendwann schon einmal etwas zu tun hatte, irgendwann in seiner Zeit hier. (...) dann haltest du alle fünf Meter an und sagst jemandem ‚Hallo‘.

Ja eben, man, man wird akzeptiert wie man ist, man kann sich ausleben und – ja es sind alle etwa gleich durch [auf ihre Art speziell] (...) Alle die, die halt wirklich eben so sind, halt ein wenig anders auf ihre Art, die wissen, dass sie's hier nicht sind. (ebd.: 6)

➤ **Aussagen der ausführenden Mitarbeitenden**

In Paulinas (ebd.: 22) nachstehender Aussage zeigt sich sogleich, dass aus ausführender Sicht das Gefühl der gemeinsamen Verbundenheit und somit auch der Zusammenhalt wichtige Rollen spielen:

Man will es jetzt langsam wieder abschaffen, diese Anlassmanagementsitzungen, jetzt ist es wieder weniger regelmässig. (...) Und ich denke, gerade, je grösser dieser Verein ist, umso wichtiger ist es auch, dass man einander ein bisschen kennt, dass man auch ein bisschen mit Respekt miteinander umgeht. (...) Ich denke, das ist schon wichtig, dass man da dranbleibt, dieses ‚Miteinander‘.

Paulina spielt dabei auf den Respekt an. Diese Aussage führe ich aber hier auf, weil Paulina die Bedeutung des Zusammenhalts für eine gute Zusammenarbeit anspricht. An Paulinas Äusserung lässt sich feststellen, dass das Verständnis der Organisationskultur des „Miteinanders“ der Leitenden eine Auswirkung auf ihre Motivation hat. Sie befürchtet, die Sitzungen, an denen sich alle Bereichsleitenden wöchentlich treffen, sollen abgeschafft

werden, was sich so interpretieren lässt, dass sich dies negativ auf Paulinas Motivation auswirken würde. Dies bestätigt sich weiter mit der Aussage Paulinas (ebd.: 22), sie finde es wichtig:

(...) das man nicht nur herkommt und sein Ding erledigt, sondern auch mal zusammensitzt und miteinander redet.

Auch Robertos (ebd. 19) Aussage ist zu entnehmen, dass die Identifikation mit den anderen Mitarbeitenden für ihn eine wichtige Rolle spielt:

(...) es sind ein Haufen neue, junge Handwerker. Die sind jetzt auch schon ein paar Jahre () die sind vielleicht auch, manche, drei, vier Jahre schon dabei und so. Und das ist etwas, das mich enorm motiviert, dass dies gute Leute sind. Im Sinne von, das sind coole Persönlichkeiten, gute Menschen. Und dies macht mir persönlich – unglaubliche Freude, dass es wie weitergeht.

Er betont zudem, dass die KFK eine gewisse „Sogwirkung“ habe,

einfach, weil es gut ist, weil es schon so eine lange Dauer gut ist. Du kannst schreiben, ‚wir brauchen solche und solche Leute‘. Und die melden sich. Die wollen mithelfen kommen (...). (ebd.)

Anhand Robertos Aussagen lässt sich jedoch nicht direkt festmachen, inwiefern diese Motivation auf die Leitenden zurückzuführen ist.

Luanas (ebd.: 17) Aussage widerspiegelt dies jedoch relativ verständlich:

Ja, die Leute zu sehen. Also wenn – irgendeine Party ist und es (), also das Team gut ist, also du dich wohl fühlst, dann ist das wie eigentlich sozusagen, wie mit Kollegen etwas zu machen. Es ist in dem Sinne nachher in Führungs- und Schlusszeichen keine Arbeit mehr, sondern – eine Freizeitbeschäftigung.

Nachdem nun anhand verschiedener Dimensionen aufgezeigt wurde, inwiefern ein Zusammenhang zwischen dem Verständnis der Organisationskultur der Leitenden und der Motivation der Ausführenden besteht, sollen nun die Erkenntnisse zusammengefasst dargestellt und diskutiert werden.

5.3 Diskussion der Erkenntnisse

In der Einleitung wurde erwähnt, dass Soziale Arbeit fast immer innerhalb von Organisationen stattfindet und zudem jede Organisation ihre eigene Organisationskultur hat (vgl. Zängl 2015: 90f., vgl. Neubauer 2003: 14). Wie auch Organisationen der Sozialen Arbeit es immer wieder sind, ist die KFK auf freiwillige, ehrenamtliche Mitarbeitende angewiesen. Nur so kann sie ihre Aufgabe als Kulturveranstalter erfüllen. Ich ging daher von der Annahme aus, dass die Organisationskultur für ihre Mitarbeitenden in Bezug auf die Motivation eine

wichtige Rolle spielen muss. Wenn sich der Grossteil der Mitarbeitenden einer Organisation unentgeltlich engagiert, spielen wahrscheinlich andere Aspekte der Organisationskultur Faktoren eine wichtige Rolle. Ich nahm an, es könnte sich dabei beispielsweise um partizipative Führung, Anerkennung und Wertschätzung handeln (vgl. Human-Relations-Ansatz in Zängli 2015: 100f.).

Mein Erkenntnisinteresse lag also darin, jene Aspekte des Verständnisses der Organisationskultur der leitenden Mitarbeitenden zu erfassen, die sich förderlich auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden auswirken. Meine Motivation, einige dieser Faktoren zu erfassen, gründete darin, dass Organisationskultur die Erreichung der Organisationsziele nachhaltig prägt. Zudem spielt Motivation in der Sozialen Arbeit eine grundlegende Rolle.

Um Antworten auf meine Fragestellungen zu finden, führte ich sechs Interviews durch, welche ich selektiv transkribierte. Die ausgewählten Äusserungen der Befragten analysierte ich anhand einer (quer-)dimensionalen Analyse. Mithilfe der Gegenüberstellung von Aussagen der leitenden und der führenden Mitarbeitenden, analysierte ich, inwieweit die Einschätzungen über die Auswirkungen der Organisationskultur auf die Motivation aus Sicht der leitenden und aus Sicht der ausführenden Mitarbeitenden übereinstimmten. Daraus folgerte ich, inwiefern sich das Verständnis der Organisationskultur der leitenden Mitarbeitenden auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden der KFK auswirkt.

Mit meinen Untersuchungen verfolge ich nicht die Absicht, allgemeingültige Aussagen über den Zusammenhang zwischen Verständnis der Organisationskultur und motivationsförderlichen Faktoren machen zu können. Ich ziehe in dieser Arbeit nur Schlüsse in Bezug auf die Situation der KFK, die ich mit allgemeingültigen Aussagen aus der Fachliteratur stütze. Des Weiteren weise ich darauf hin, dass ich den breiten Diskurs zu freiwilligem Engagement, Freiwilligenarbeit und Freiwilligenmanagement hier nicht behandelte.

Anhand der Interpretation und Analyse der Gegenüberstellung der Aussagen der beiden Gruppen lässt sich sagen, dass **bei allen Dimensionen Übereinstimmungen zwischen den Leitenden und den Ausführenden gefunden werden konnten**. Bei den meisten der behandelten Dimensionen war eine Auswirkung auf die Motivation feststellbar, die als Auswirkung des Verständnisses der Organisationskultur der Leitenden zu verstehen war.

Bei den folgenden organisationskulturellen Ausprägungen liess sich eine Auswirkung des Verständnisses der Organisationskultur der leitenden auf die Motivation der ausführenden Mitarbeitenden feststellen:

Die **Wertschätzung in Form von Mitgliedervorzügen** wirken sich offensichtlich positiv auf die Motivation der Ausführenden aus. Diese Dimension stellt im Verständnis der Leitenden einen wichtigen Faktor der Organisationskultur dar und zwei von drei Ausführenden

erwähnten diese Dimension zudem explizit. Die Aussagen liessen sich als motivationsförderlich interpretieren.

Es zeigt sich an mehreren Stellen, dass sich auch das Verständnis der Leitenden über **Mitgestaltungsmöglichkeiten durch die Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung**, positiv auf die Motivation der Ausführenden auswirkt. Das Verständnis der Organisationskultur, die den Ausführenden viel Gestaltungsspielraum lässt, wird von diesen als motivationsförderlich beschrieben.

Die Aussagen der beiden Gruppen zu **Wertschätzung auf der Beziehungsebene** können in der Gegenüberstellung so interpretiert werden, dass eine Auswirkung des Verständnisses der Organisationskultur der Leitenden auf die Motivation der Ausführenden festzustellen ist. Die Ausführenden zeigen mit ihren Antworten, dass ihnen die Wertschätzung der Leitenden wichtig und motivierend ist.

Die Auswirkung auf die Motivation der Ausführenden bei der Dimension **Identifikation aufgrund des persönlichen Engagements** können klar mit dem Organisationskulturverständnis der Leitenden in Verbindung gebracht werden. Anhand einer spezifischen Aussage eines Ausführenden lässt sich dies bestimmen.

Bei folgenden Aussagen konnte keine direkte Auswirkung der Verständnisses der Organisationskultur der Leitenden auf die Motivation der Ausführenden festgestellt werden.

Die Leitenden äussern sich beispielsweise explizit dazu, wie wichtig ihnen die Werte **Akzeptanz, Toleranz und Respekt** in der KFK seien. In den Aussagen der Ausführenden lässt sich dieser Gehalt aber nur implizit feststellen.

Betreffend transparenter **Kommunikation** und Entscheidungsprozessen lassen sich nur indirekt und im Zusammenhang mit Aussagen aus anderen Kapiteln eine Auswirkung des Organisationskulturverständnisses der Leitenden auf die Motivation der Ausführenden feststellen.

Die **Identifikation durch Zusammenarbeit mit Peers** wird deutlich bestätigt. Inwieweit dies aber mit dem Verständnis der Organisationskultur der Leitenden zusammenhängt, kann nicht beantwortet werden.

Zu den Ergebnissen ist weiter zu sagen, dass sich beispielsweise die Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung in diesem Ausmass, in einer privaten, nicht gewinnorientierten NPO möglich ist, dem Druck der Privatwirtschaft aber wahrscheinlich nicht standhalten würde. Eine private NPO, hinter der keine grossen Gönner stehen, kann es sich nicht leisten, zu viele formale Regelungen aufzustellen. Denn sie ist auf Personen angewiesen, die sich aus ideellen Gründen in ihrer Freizeit engagieren wollen. Sie muss diesen gegenüber also relativ flexibel sein.

Trotzdem sind die Ergebnisse für die Soziale Arbeit interessant, weil sie eine Organisationskultur bzw. deren Verständnis von leitenden Mitarbeitenden aufzeigen, das sich auf die Motivation ihrer ausführenden Mitarbeitenden sehr positiv auswirkt. In der Sozialen Arbeit sind immer wieder freiwillige Helfer und somit auch eine ansprechende Organisationskultur gefragt. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen auf, dass die Identifikation mit der Organisation ein wichtige Rolle spielt. Organisationen, die auf freiwillige Mitarbeitende angewiesen sind, tun gut daran, sich der Aussenwelt vorteilhaft bzw. bei jenen Personen zu präsentieren, die ähnliche Werte vertreten, wie die Organisation selbst. Denn wie in Kapitel ??? erwähnt, wirkt sich eine Übereinstimmung zwischen persönlichen und Organisationszielen sehr förderlich auf die Arbeitsmotivation aus.

Wenn ich die Befragungen erneut durchführen könnte, würde ich in der Gruppe L nur Personen befragen, die aufgrund mehrjähriger Leitungserfahrung bereits eine Identität als Führungsperson entwickeln konnten. Ausserdem würde ich meine Fragestellungen noch stärker auf Tätigkeiten, auf greifbarere Elemente der Organisationskultur ausrichten. Denn nach Froschauer und Lueger (2009: 244) muss davon ausgegangen werden, dass das Wissen der Organisationsmitglieder „immer ein praktisches Wissen, welches nicht im Bewusstsein, sondern in den praktischen Tätigkeiten verankert ist“. Bei einem nächsten Mal würde ich zudem die Fragen an Gruppe L im dritten Interviewteil präziser stellen. Erst bei der Auswertung fiel mir auf, dass ich unter Umständen noch mehr über die Auswirkung auf ihre Motivation hätte erfahren können, wenn ich direkter nach der Einschätzung der Interviewten betreffend der Handlungsweisen der Leitenden gefragt hätte. Auf jeden Fall werde ich bei der nächsten Forschungsarbeit mehr Zeit für die Interpretation und Analyse sowie den Schreibprozess einplanen. Diesen Teil habe ich zeitlich unterschätzt und geriet vor Abgabefrist trotz eines – ursprünglich als realistisch bewerteten – Zeitplans stark unter Druck.

Trotz vieler weiterführender Fragen sehe ich doch meine Erfahrungen als lehrreiche erste Schritte in der qualitativen Forschung, gebe mich vorerst zufrieden mit dem Ergebnis und freue mich bereits auf die Möglichkeit, dieses Wissen zu vertiefen und erneut anzuwenden.

6 Quellenangaben

6.1 Literaturverzeichnis

Aderhold, Jens (2003). Organisation als soziales System. In: Weik, Elke/Lang, Rainhart. Moderne Organisationstheorien 2. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. S. 153-188.

- Bamberger, Günter G.* (2013). Lösungorientierte Beratung. 3. vollständig überarbeitete Aufl. Weinheim: Beltz Verlag.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred* (2009): ExpertInnengespräche in der interpretativen Sozialforschung. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.). Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. grundlegend überarbeitete Aufl.. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 239-258.
- Grunwald, Klaus* (2008). Organisation, Organisationskultur. In: Maelicke, Bernd (Hg.). Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos. S. 714-725.
- Kägi, Urs* (2012). Organisationale Zusammenschlüsse im Nonprofit-Bereich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleemann, Frank/Krähnke, Uwe/Matuschek, Ingo* (2009, 2013). Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens. 2. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS
- Klomann, Verena* (2015). Organisationskulturelle Prägungen als zentrale Einflussgrößen der Professionalität Sozialer Arbeit. In: Bassarak, Herbert/Heister, Werner/Leitner, Sigrid/Mroß, Michael/Schneider, Armin/Schubert, Herbert/Wendt, Wolf Rainer (Hg.). Kölner Journal. Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement (2/2014, 1/2015). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 84-109.
- Kühl, Stefan* (2011). Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Liebold, Renate/Trinczek, Rainer* (2009). Experteninterview. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hg.). Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. 1. Aufl.. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 32-56.
- Mayring, Philipp* (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. überarb. Aufl.. Weinheim: Beltz.
- Neubauer, Walther* (2003). Organisationskultur. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Rheinberg, Falko* (2004). Motivation. Grundriss der Psychologie. Band 6. 5. überarbeitete und aktualisierte Aufl.. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Schmalt, Heiz-Dieter/Langens, Thomas A.* (2009). Motivation. 4. vollständig überarbeitete Aufl.. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Schreyögg, Georg (2012). Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2016). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zängli, Peter (2015). Organisation. Ansätze, Theorien und ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit. In: Merten, Ueli/Kaegi, Urs (Hg.) Kooperation kompakt. Professionelle Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsmaxime der Sozialen Arbeit. Opladen: Verlag Barbara Budrich. S. 89-118.

6.2 Internetquellen

Kulturfabrik Kofmehl Solothurn (Hg.) (o.J.). Über uns. In: <http://kofmehl.net/ueber-uns/> [Zugriffsdatum: 20 Februar 2016]

Kulturfabrik Kofmehl Solothurn (Hg.) (o.J.). Pressefoto 1 und 4. In: <http://kofmehl.net/kontakt/> [Zugriffsdatum: 20. Februar 2016]

Reto Meier (Hg.) (2015). Kulturfabrik Kofmehl. In:

https://www.google.ch/maps/uv?hl=de&pb=!1s0x478e27ff13123455:0x2f7de486d23aa6cb!2m5!2m2!1i80!2i80!3m1!2i100!3m1!7e115!4s/maps/place/kulturfabrik%2Bkofmehl/@47.2005614,7.528305,3a,75y,157h,90t/data%3D*213m4*211e1*213m2*211sdju6VgwR0WAAAAQn70SqQw*212e0*214m2*213m1*211s0x0:0x2f7de486d23aa6cb!5skulturfabrik+kofmehl+-+Google-Suche&imagekey=!1e2!2sdju6VgwR0WAAAAQn70SqQw&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiC1svI5MfNAhWBtRoKHe3_DAAQoB8IfDAM [Zugriffsdatum: 27. Juni 2016]

7 Anhang

Unter folgendem Link finden sich alle nachstehend aufgelisteten Dokumente:

<https://www.dropbox.com/sh/v7gaq67df5gndo8/AABLOczlldKbMU330552-liCa?dl=0>

- *Bachelor Thesis*. Gesamte, hier vorliegende Arbeit als PDF.
- *Transkripte*. Vollumfängliche Transkripte aller sechs Interviews.
- *Informationsblatt und Einverständniserklärungen*. Zur Aufklärung über Vorgehen und Datenschutz der Befragten und unterschriebene Einverständniserklärungen

Die Tonaufnahmen der Interviews werden aus Datenschutzgründen nicht angehängt.

Ehrenwörtliche Erklärung