

Bachelorstudiengang

Hochschule für Angewandte Psychologie

Bachelor Thesis 2019

Herausforderungen des organisationalen Wandels hin zur evolutionären Organisationsform

-

Eine empirische Analyse für das
Departement Pflege und Soziales
des Luzerner Kantonsspitals (Praxispartner)

Cey Ceylan

5. Juni 2019

Betreuung: Dr. Johann Weichbrodt, johann.weichbrodt@fhnw.ch

Abstract

Das Luzerner Kantonsspital zählt über 7000 Mitarbeitende und gehört dadurch zum grössten Arbeitgeber des Kantons Luzern. Das Unternehmen ist wie alle Schweizer Spitalinstitutionen hierarchisch organisiert. Als eines von zehn Departementen hat sich das Departement Pflege und Soziales zum Ziel gesetzt, ihre formell hierarchische Struktur durch eine selbstführende sowie evolutionäre Organisationsform zu ersetzen. Dieses Veränderungsprojekt ist an einen organisationalen Wandel geknüpft, welcher alle Beteiligten mit weitreichenden Veränderungen konfrontiert. Die vorliegende empirische Analyse untersucht implizite sowie explizite Herausforderungen, welche leitende Angestellte mit diesem organisationalen Wandel hin zur evolutionären Organisationsform in Verbindung bringen. Der qualitative Forschungsprozess hat aufzeigen können, dass mögliche Herausforderungen nicht dediziert und voneinander unabhängig interpretiert werden können. Grundlegende Prinzipien einer selbstführenden Organisationseinheit unterliegen im Departement Pflege und Soziales vielen sowie komplexen Wirkmechanismen. Dabei werden eine *substantielle Überforderung der Mitarbeitenden*, die wahrgenommene fehlende *Kompatibilität mit bestehenden Praktiken der Zusammenarbeit*, eine *implizite institutionelle Zugehörigkeit* sowie *aktuell gegebene äussere Rahmenbedingungen* als vordergründige und wichtige Herausforderungen angesehen. Dieser Forschungsbericht erklärt, welche praktischen Mechanismen und Abhängigkeiten diesen offenbarten Herausforderungen zugrunde liegen - dadurch wird auch ersichtlich, welcher komplexen Realität sich dieser organisationale Wandel stellen muss.

Die Anzahl der Zeichen beträgt 109'689.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ausgangslage für das Veränderungsprojekt	2
2.1	Aufgabenstellung	3
2.2	Motivation für eine Problemanalyse	4
3	Theoretische Grundlagen	5
4	Methodisches Vorgehen	12
4.1	Qualitatives Forschungsdesign.....	12
4.2	Auswahl des Samplings	13
4.3	Planungsphase und Datenerhebung.....	16
4.4	Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse	18
5	Analyse und Kategorienbildung	22
5.1	Kategoriensystem.....	22
5.2	Beschreibung der Hauptkategorien am Datenmaterial	25
5.3	Definition der Subkategorien	40
6	Ergebnisse und Folgerung der Analyse	46
6.1	Gesamtbetrachtung der Ergebnisse	51
6.2	Herausforderungen des organisationalen Wandels	54
7	Diskussion	57
7.1	Fazit.....	60
7.2	Praktische Implikationen und Einschränkungen	61
8	Literaturverzeichnis	63
9	Abbildungsverzeichnis	66
10	Tabellenverzeichnis	67
11	Anhang	68

1 Einleitung

Im Rahmen des Bachelors Angewandte Psychologie mit Studienrichtung Wirtschaftspsychologie soll in Zusammenarbeit mit der Praxispartnerin (Departement Pflege und Soziales des Luzerner Kantonsspitals) analysiert werden, welche Herausforderungen mit einem organisationalen Wandel, hin zu einer evolutionären Organisationsform, entstehen können.

Nach Vahs (2015; Woywode & Beck, 2014) ist organisationaler Wandel gleichbedeutend wie Veränderung. Das Departement Pflege und Soziales des Luzerner Kantonsspitals hat sich eine grundlegend veränderte Zusammenarbeit zum Ziel gesetzt. Das aktuelle Strategieprogramm (vgl. Anhang A) sieht vor, sich bis 2023 von der bisherigen Führungsorganisation zu lösen. Die fünf Bereiche des Departements werden durch fünf weisungsbefugte Bereichsleitende geführt. Anstelle dieser etablieren sich selbstführende Teams ohne Bereichsleitende. Die übergeordneten Motive für diese Veränderung sind nicht betriebswirtschaftlicher Natur. Neben Effizienzzielen, verfolgt die Leitung des Departements Pflege und Soziales "humanistische, mitarbeiterorientierte Ziele" (Felfe, 2012, S. 67). Die Initiative für diese Veränderung wurde durch die Leitung des Departements verordnet und ebenso von der Geschäftsleitung des Luzerner Kantonsspitals bewilligt. Trotz dieser Top-Down-Initiative ist diese Entwicklung evolutionär angelegt und beinhaltet kleinschrittige, iterative Veränderungen (Laloux, 2015; Kauffeld & Ebner, 2014). Nach Heimerl (2012) zeichnet sich dieser evolutionäre Veränderungsprozess durch die Akkumulation kleinschrittiger Veränderungen aus, die einerseits wirtschaftlich sinnvoll, systematisch geplant sowie umgesetzt und andererseits unter Mitgestaltung der betroffenen Mitarbeitenden ablaufen. Es ist offenkundig, dass solche Veränderungen Stabilitäts- sowie Sicherheitsverluste zur Folge haben können (Vahs, 2015). Die meisten Menschen erkennen in Veränderungen "eher eine Bedrohung oder sogar eine konkrete Gefahr" (Vahs, 2015, S. 326), da man sich unter Umständen von bekannten Gewohnheiten trennen muss. Nicht selten begleiten Widerstände, egal ob auf der Ebene der Personen als auch auf Gruppenebene, solche Neuerungen. Diese können wiederum zu einer geringen oder gänzlich fehlenden "Motivation für den geplanten Wandel" (Vahs, 2015, S. 333) führen. Bisherige Formen der Zusammenarbeit werden durch Neues und Unbekanntes ersetzt (Vahs, 2015). Nach

Vahs (2015) ist "die zukünftige Entwicklung, die berechenbar erschien, [...] auf einmal ungewiss. Diese Ungewissheit, verbunden mit dem Erleben von Freiheitseinengung und Kontrollverlust, erzeugt bei vielen Betroffenen Unsicherheit, Angst und Hilflosigkeit" (S. 326). Davon sind natürlich alle Mitarbeitenden des Departements Pflege und Soziales betroffen - in besonderem Masse jedoch aktuelle Führungsverantwortliche und ganz speziell die Urheberin dieses Wandels, die Leitung des Departements.

2 Ausgangslage für das Veränderungsprojekt

Das Departement Pflege und Soziales ist eines von 10 Departementen des Luzerner Kantonsspitals. Rund 150 Mitarbeitende verkörpern, unterteilt in fünf Bereiche und circa zwanzig Teams, die strategische sowie operative Leistungserbringung. Zusätzlich zu den fünf Bereichsleitenden, nehmen ungefähr 12 Mitarbeitende in unterschiedlichen Formen Führungsverantwortung wahr.

Im Sommer 2018 wurde ein Strategieprogramm (vgl. Anhang A) entwickelt, welches für das gesamte Departement Pflege und Soziales Gültigkeit besitzt. Im Zuge der Erarbeitung und Vernehmlassung der organisatorisch-strategischen Neuausrichtung, wurden die leitenden Angestellten einige Male mit den anstehenden Veränderungen konfrontiert. Die Notwendigkeit einer systematischen Entwicklung dieses Wandels wurde bis dahin unterschätzt. Der evolutionäre Charakter von organisationaler Veränderung im Sinne der Organisationsentwicklung (Kauffeld & Ebner, 2014; Laloux, 2015) ist bis anhin nur eine Idee geblieben. Seit dem Herbst 2018 ist bekannt, dass die Leitung des Bereichs Prozessoptimierung und -support die Unternehmung verlässt. Dieser Umstand wird nun zum Anlass genommen, die Führungsposition dieses einen Bereichs nicht neu zu besetzen. Die betroffenen Mitarbeitenden finden sich somit als Erste in der Situation wieder, die zukünftige Leistungserbringung selbst zu organisieren - sich somit selbst zu führen.

In Zusammenarbeit mit der Leitung des Departements, welche die Stabsstelle Betriebswirtschaft und das Sekretariat umfasst, entwickeln und erarbeiten die Mitarbeitenden des Bereiches Prozessoptimierung und -support ein evolutionär angelegtes Veränderungsprojekt. Ziel dieses Projekts ist es, im Rahmen des Strategieprogramms (vgl. Anhang A), notwendige Aspekte der Zusammenarbeit ohne Führungspersönlichkeit zu erarbeiten, zu entwickeln, zu bestimmen und in die

operative Leistungserbringung zu überführen. Die Erkenntnisse dieses Vorhabens sollen dazu dienen, die beabsichtigte (Organisations-)Entwicklung sowie die (Organisations-)Gestaltung hin zu selbstführenden Organisationseinheiten im gesamten Departement Pflege und Soziales zu unterstützen.

2.1 Aufgabenstellung

Die Leitung des Departements Pflege und Soziales des Luzerner Kantonsspitals hat den Autor beauftragt, mögliche Herausforderungen ihres organisationalen Wandels zu analysieren. Das unter Kapitel 1 beschriebene Veränderungsprojekt des Bereichs Prozessoptimierung und -support hat zum Ziel, neben der eigentlichen Selbstführung der involvierten Mitarbeitenden, wertvolle methodische Erkenntnisse für ein bereichsübergreifendes Vorgehen hervorzutragen. Jedoch werden die Bedingungen dieses Veränderungsprojekts in hohem Masse dadurch begünstigt, dass die Leitung des Bereichs das Unternehmen verlassen hat. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass dies auch in den übrigen Bereichen des Departements gegeben sein wird. Aus diesem Grund ist es für eine Neuausrichtung von grosser Bedeutung, die Bereichsleitenden noch stärker in den evolutionären Veränderungsprozess miteinzubinden. Die Praxispartnerin fordert deshalb, für das Departement Pflege und Soziales wesentliche Faktoren zu ermitteln, welche als Herausforderungen dieses einmaligen organisationalen Wandels identifiziert werden können. Diese Bachelor Thesis untersucht somit folgende Fragestellung:

Welche Herausforderungen verbinden leitende Angestellte mit dem organisationalen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform?

Für diese Aufgabe werden die Leitung des Departements, Führungspersonen aus den Bereichen Pflegeentwicklung und -qualität, Prozessoptimierung und -support, Ausbildung, Austrittsmanagement und Seelsorge des Luzerner Kantonsspitals miteinbezogen.

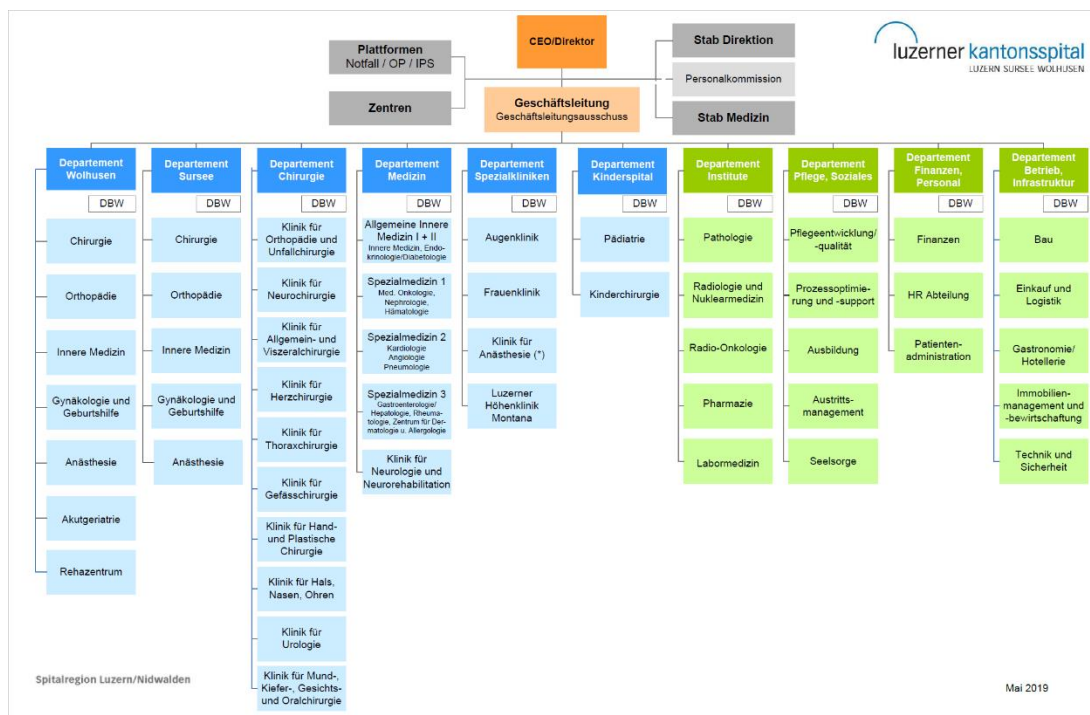


Abbildung 1. Organigramm des Unternehmens (LUKS, 2019)

2.2 Motivation für eine Problemanalyse

Hierarchiestufen abbauen, selbstführende Teams und Persönlichkeiten etablieren - so lautete die ursprüngliche Devise der Leitung des Departements Pflege und Soziales. Dies entspricht einer völlig neuen Arbeitsweise des Departements beziehungsweise des Bereiches. Als Teil der aktuellen Projektgruppe erlebt der Autor, wie sich die Zusammenarbeit mit seinen Kolleginnen und Kollegen wandelt. Der Bereich Prozessoptimierung und -support sieht sich in der Situation, diesen Wandel durch sehr viele Veränderungsprozesse mit evolutionärem Charakter angehen zu müssen - dieser Bereich wird nicht mehr durch eine Person geführt. Mit Blick auf das Strategieprogramm (vgl. Anhang A) wird deutlich, dass der Wandel für die übrigen Bereiche verschiedene Formen (Ursachen, Ziele, Widerstände, Phasen) annehmen kann. Die einzelnen Bereiche unterscheiden sich hinsichtlich Gruppengröße, Komplexität (z.B. weitere Hierarchiestufen), Leistungsauftrag sowie auch bezüglich Kompatibilität zum Gesamtunternehmen erheblich. Deshalb ist es für den Forschenden eine besondere Aufgabe, mögliche Herausforderungen zu entwickeln, welche sich zum einen auf einzelne Bereiche eingrenzen lassen - aber auch für die Gesamtentwicklung des Departements einen hohen Stellenwert besitzen.

3 Theoretische Grundlagen

Die folgenden theoretischen Grundlagen bilden den Grundstein für die empirischen Forschungsschritte dieses Forschungsprozesses. Für den Autor war es wichtig, mit Hilfe einer fundierten Literaturrecherche eine Begriffsdifferenzierung vorzunehmen.

Organisation - eine Momentaufnahme

Menschen werden tagtäglich mit Organisationen konfrontiert. In der Freizeit, bei der Arbeit oder in der Ausbildung - der Mensch erlebt sich in vielen Lebensumständen als Teil einer Organisation und ist dadurch Möglichkeiten und Zwängen dieser ausgesetzt (Scherer & Marti, 2014). Dieser Umstand gilt insbesondere für die Wirtschaft und die Individuen, welche sich als ein Teil von wirtschaftlichen Institutionen betrachten. Die erfolgreiche Erbringung von Dienstleistungen erfordert von Menschen, dass diese ihre Handlungen aufeinander abstimmen (Scherer & Marti, 2014). Organisationstheorien sollen das "Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweisen von Organisationen" (Scherer & Marti, 2014, S. 15) erklären. Nach Nerdinger, Blickle und Schaper (2014) wird der Begriff der Organisation in der Wissenschaft drei verschiedenen Bedeutungen gerecht: "im Sinne eines Instrumentes, einer Funktion und einer Institution" (S. 44). Letztere beschreibt die Organisation als zeitlich relativ stabiles, gegenüber der Umwelt offenes, aus Individuen sowie Gruppen bestehendes soziales System, welches strukturiert ist und zielgerichtet handelt (Nerdinger et al., 2014). Dieses Organisationsverständnis stellt die Personen an sich, deren Verhalten im Sinne bestimmter Handlungen sowie das sich dadurch bildende System als interindividuelle Einheit, ins Zentrum. Wesentliche Merkmale für die Zielerreichung solcher Organisationen ist die Bildung einer formalen Struktur, welche Hierarchie und die Arbeitsteilung des sozialen Systems regelt (Nerdinger et al., 2014). Steinmann, Schreyögg und Koch (2013) stellen fest, dass diese Regelungen neben der Aufgabenteilung und Koordination auch Verfahrensrichtlinien, Weisungsrechte, Kompetenzabgrenzungen etc. festlegen. Demnach ist "die Ordnung eines Unternehmens [...] nichts anderes als ein Geflecht aus Regeln. Gewöhnlich nennt man eine durch Regeln geschaffene Ordnung eines sozialen Systems Organisationsstruktur" (S. 50). Nach Pinnow (2011) werden die klassischen Organisationsstrukturen den Ansprüchen der heutigen Zeit nicht mehr

ausreichend gerecht. Ebenso wenig den Ansprüchen, welche die Zukunft an Unternehmen stellen wird. Gründe sind für Pinnow (2011) denn auch: "Die Märkte sind schnelllebig als früher, und die Kunden wollen Variantenvielfalt statt Massenfertigungen. Der Einfluss der Organisationsstruktur auf die in Zukunft dringend benötigte Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens ist gross" (S. 71).

Evolutionäre Organisationsform

Evolutionstheoretische Ansätze von Organisationen haben in den vergangenen Jahren innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion stark an Bedeutung gewonnen (Woywode & Beck, 2014). Dabei werden meist Anleihen bei der synthetischen Evolutionstheorie der Biologie gemacht, "deren Ausgangsbasis bekanntlich von Darwin in Origin of Species (1859) gelegt worden ist" (Woywode & Beck, 2014, S. 256). Nach König und Volmer (2018) ist die "Entwicklung beziehungsweise [die] Evolution" (S. 36) ein bedeutendes Merkmal von biologischen Systemen. Demnach sind lebende Systeme "sich selbst organisierende Systeme, was bedeutet, dass seine Ordnung in Bezug auf Strukturen und Funktionen nicht von der Umwelt aufgezungen, sondern vom System selbst hergestellt wird" (Capra, 1988, S. 298). Somit besitzen biologische Systeme die besondere Fähigkeit, sich einer veränderten Umwelt entsprechend anzupassen (Capra, 1988). Nach Woywode und Beck (2014) werden grundlegende Mechanismen der Evolution von einer Vielzahl von Autoren als universell betrachtet. Diese sind "anwendbar auf den Kosmos als Ganzes wie auf [...] Pflanzen, Tiere und Menschen, auf das Verhalten [...] aber auch auf Sprache und auf historische Formen menschlichen Zusammenlebens, auf Gesellschaften, Glaubenssysteme und Wissenschaften - und auch auf Organisationen" (Woywode & Beck, 2014, S. 257). König und Volmer (2018) fassen zusammen, dass der biologische Systembegriff denn auch für eine Reihe von Konzepten evolutionären Managements zur Grundlage wurde. Unternehmen bewegen sich inmitten einer Umwelt, welche der Evolution unterliegt. Somit sind Unternehmen mit einer grundsätzlich offenen Zukunft konfrontiert, mit welcher diese zurechtkommen müssen (Kirsch, 1997). Daraus folgert Kirsch (1997a) die Idee der geplanten Evolution. "Die einzelnen Schritte entspringen [...] nicht einer reinen Anpassung, sondern werden durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Entwicklung des Systems

gesteuert. Mit jedem Schritt werden dabei Erfahrungen gewonnen, die zu einer Modifikation und Konkretisierung der konzeptionellen Gesamtsicht führen" (S. 46). Seit zwei Jahrzehnten wird nach König und Volmer (2018; zitiert nach Servatius, 1991; Alznauer, 2013) eine evolutionäre Führung als Paradigmenwechsel gegenüber altbekannten Führungsmodellen proklamiert. Gefordert werden sowohl evolutionäres Projektmanagement (König & Volmer, 2018; zitiert nach Litke, 2007) als auch evolutionäres Change-Management (König & Volmer, 2018; zitiert nach Bronner, 1999). Biologische Systeme werden zum Vorbild für Organisationen gemacht. Auf dieser Basis beschreibt Otto (2011) Evolutionsmanagement als eine Herangehensweise an das Management von Organisationen, welche die Vorgänge in und zwischen Organisationen als Lebensprozesse betrachtet. Diese Prozesse laufen nach identischen oder zumindest ähnlichen Gesetzmässigkeiten ab, "wie andere Prozesse in der Natur und im Evolutionsgeschehen. [Organisationen] sind keine Maschinen, sondern lebende Organismen in einem ständigen Veränderungsprozess" (Otto, 2011, S. 19). Maschinen werden in der modernen Weltsicht jedoch oft als Metapher für Organisationen benutzt. Dabei postulieren Gründende von evolutionär geprägten Unternehmungen viel mehr den Begriff von lebenden Systemen respektive von lebenden Organismen (Laloux, 2017). Nach Laloux (2017) bedingt die Natur ständig und überall Veränderungen. "Darin zeigt sich der selbstorganisierende Drang, der jeder Zelle und jedem Organismus innewohnt" (S. 54). Dabei spielen zentrale Autoritäten keine bedeutende Rolle, Entscheidungen werden von einzelnen Organisationseinheiten autonom getroffen. Diese Grundlage beschreibt Malik (2000) als biologisch-systemisches Management, wonach "Unternehmungen - wie auch andere Organisationen und Institutionen - weitgehend selbständernde, selbstevolvierende und selbstorganisierende Systeme [...] sind" (S. 176).

Wandel einer Organisation

Organisatorischer Wandel umfasst nach Heimerl (2012) steuernde und organisierte Anstrengungen zur mehr oder weniger zielgerichteten Organisationsgestaltung. Ungeplanter (emergenter) Wandel, welcher durchaus strukturelle und zufällige Veränderung hervorzubringen vermag, wird mit diesem Begriff ausgegrenzt (Vahs, 2015). Nach Vahs (2015) umfasst demgegenüber "der geplante Wandel alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur

antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung“ (S. 264). Im Sinne dieser strukturellen und aktiven Entwicklung können bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten oder Beziehungen innerhalb einer Organisation intendiert werden (Vahs, 2015). Mit Blick auf das Strategieprogramm (vgl. Anhang A) des Departements Pflege und Soziales, lässt sich dieser angestrebte Wandel sowie in Form einer Remodellierung, als auch einer Revitalisierung beschreiben. Diese Formen widerspiegeln die in Abbildung 2 dargestellten Handlungsfelder des Veränderungsmanagement, welche in Strategie, Technologie, Organisation sowie Kultur unterteilt werden (Vahs, 2015). Dabei wird durch das Veränderungsprojekt des Departements Pflege und Soziales in erster Linie der Aspekt der Kultur tangiert. Hierbei wird durch eine Remodellierung eine Veränderung der von Organisationsmitgliedern geteilten Werte, Normen und Überzeugungen, beabsichtigt. "Remodellierung ist eine wichtige Voraussetzung für Veränderungen im Führungs- und Kooperationsverhalten sowie der persönlichen Fähigkeit" (Vahs, 2015, S. 320).

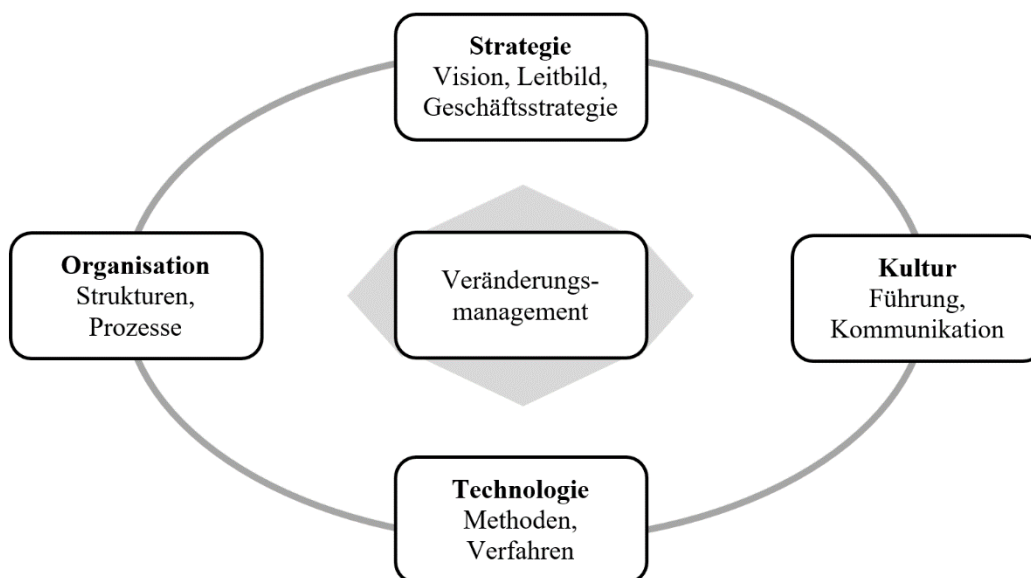


Abbildung 2. Handlungsfelder des Veränderungsmanagements (adaptiert nach Vahs, 2015)

Dies erlaubt eine Wiederbelebung (Revitalisierung) der Organisation - hierfür exemplarisch sind Veränderungen im Führungsstil (wie beispielsweise der Abbau von Hierarchien), eine ausgeprägte Delegation oder Dezentralisierung von

Verantwortlichkeiten (wie zum Beispiel Selbstführung, Entscheidungen) sowie Kompetenzen (Vahs, 2015; Heimerl, 2012). Strukturen und Prozesse werden durch die beabsichtigte Veränderung der bestehenden Führungsorganisation (siehe Kapitel 1) zwar tangiert, sind jedoch nicht primäres Ziel des geplanten Wandels. Im Gegensatz zu externen Ursachen, ist der Anlass für die organisatorischen Massnahmen des Departements Pflege und Soziales durch interne Ursachen initiiert worden. Dabei sind nicht etwa Fehlentscheidungen in der Vergangenheit oder die Neugestaltung der Strategie der Ursprung des geplanten Wandels. Ein neues Managementkonzept ist es, welches Schwachstellen im Departement Pflege und Soziales beseitigen soll - dazu zählen "eine zu starke Entscheidungscentralisation oder ein ausgeprägtes Ressortdenken" (Vahs, 2015, S. 298). Vahs (2015) beschreibt gerade das Management als kritischen Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen. Demnach ist eine fundierte Auseinandersetzung mit entsprechenden Handlungsfeldern und Konzepten des geplanten Wandels eine wesentliche Voraussetzung.

Konzepte des Wandels

Um eine plan- und steuerbare organisatorische Veränderung umzusetzen, beschreibt Vahs (2015) zwei Konzepte des organisatorischen Wandels. Dabei steht dem sachlogisch-orientierten Veränderungskonzept der Organisationsgestaltung ein verhaltensorientiertes Konzept der Organisationsentwicklung entgegen. Hauptziele einer Organisationsgestaltung sind optimierte Funktionalität sowie Effizienz von Strukturen und Prozessen. Damit verbunden sollen Lösungen für strategische sowie operative Strukturprobleme (Sachebene) gefunden werden. "Das Konzept der Organisationsentwicklung [...] richtet sich [...] in erster Linie auf die Einstellungen und die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowie ihren sozialen Beziehungen" (Vahs, 2015, S. 351). Im Fokus dieser verhaltenswissenschaftlich und partizipativ ausgerichteten Konzeption stehen die vom Wandel betroffenen Gruppen sowie Organisationsmitglieder. Im Wesentlichen beschreibt der Grundgedanke dieses Veränderungskonzeptes, dass ein organisatorischer Wandel nur dann möglich wird, wenn sich die bis anhin etablierten Einstellungen sowie Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder ändern. Gemäss Vahs (2015) werden die von Wandel Betroffenen (Individuen) im Grunde zu aktiven und bewussten Beteiligten.

Hauptziele eines geplanten Wandels im Rahmen der Organisationsentwicklung stellen nach Vahs (2015) sowie Kauffeld und Ebner (2014) die Organisationskultur, individuelle Verhaltensweisen, Einstellungen sowie Verhaltensmuster dar. Hinzu kommen allgemeine Organisations- und Kommunikationsstrukturen, die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft sowie strukturelle Regelungen im weitesten Sinn.

Evolutionärer vs. revolutionärer Wandel

Wie in der Situation des Praxispartners, ist für eine organisationale Veränderung neben der Art und Weise des Vorgehens auch die Intensität von hoher Bedeutung. Kauffeld und Ebner (2014) sowie Vahs (2015) unterscheiden nach Umfang und Stärke der Intervention zwei grundlegende Ansätze des organisatorischen Wandels. "Während der eine Ansatz [revolutionär] ein radikales Vorgehen innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne vorsieht, setzt der andere Ansatz [evolutionär] auf ein langfristig angelegtes, sanftes Vorgehen in kleinen Schritten" (Vahs, 2015, S. 364). Im Gegensatz zu radikal angelegten Veränderungsschritten sieht ein evolutionärer Wandel (gradual change, converging change) vor, dass der involvierten Organisation nur das Mass an Veränderungen zugemutet wird, wie es diese auch zu verkraften mag. Der Wandel vollzieht sich nach Vahs (2015) demnach über einen längeren Zeitraum, mehreren Entwicklungsschritten und ist vereinbar mit den Grundgedanken des Konzepts der Organisationsentwicklung (z.B. sukzessive Entwicklung unter intensiver Beteiligung der Organisationsmitglieder). Kauffeld und Ebner (2014) stellen fest, dass organisationale Veränderung, nach traditionell-psychologischem Verständnis der Organisationsentwicklung, einen evolutionären Charakter aufweist. Dies "durch die Fristigkeit (mittel- und langfristige Veränderungen), den Ablauf (geplant, umfassend) und den Fokus der Veränderungsprojekte (Erhöhung der Veränderungsbereitschaft in der Organisation) sowie durch die Einbindung der Betroffenen (aktive Mitwirkung der Mitarbeiter)" (Kauffeld & Ebner, 2014, S. 470). Im Wirkungsfeld zwischen revolutionärem und evolutionärem Vorgehen ist neben dem Faktor Zeitrahmen auch die Stabilität des Managements eine entscheidende Komponente (Vahs, 2015). Die fundierte und geplante Auseinandersetzung mit dem organisationalen Wandel sowie die Schaffung einer Vertrauens- und Kommunikationsbasis stellen eine zentrale Bedeutung evolutionären Vorgehens dar.

Gemäss Vahs (2015) können "erst danach [...] die Kernprozesse identifiziert und in Abhängigkeit vom Veränderungsbedarf in eine Rangfolge" (S. 370) gebracht werden.

Widerstände durch Wandel

Im Endeffekt hängt das Vorantreiben von Entwicklungen in hohem Masse von den handelnden Personen einer Organisation ab. Diese können die Veränderungen nicht nur vorantreiben, sondern auch blockieren oder im äussersten Fall gänzlich verhindern. Widerstände stellen eine selbstverständliche und zu erwartende Begleiterscheinung von Veränderungsprozessen dar (Vahs, 2015). Als Ursachen von Widerständen identifiziert Vahs (2015) "neben [einer] fehlenden Veränderungsbereitschaft (Nicht-Wollen) häufig auch ein fehlendes Anpassungsvermögen (Nicht-Können)" (S. 326) von Organisationsmitgliedern. Dabei wird dem Top-Management eine besonders delikate Rolle zugeschrieben. Im Fall des Praxispartners sind dies neben der Leitung des Departements auch die Leitenden der verschiedenen Bereiche. Mögliche Widerstände dieses Personenkreises kann einen entscheidenden Einfluss auf den Verlauf und somit Erfolg von Veränderungsprozessen haben. Gründe und Ursachen solcher internen personenabhängigen Widerstände können vielfältig sein. Differenzen im Werte- und Zielsystem (zwischen Organisation und der Person), fehlendes Problemverständnis sowie mangelndes Vertrauen stellen substanzielle Defizite dar. Fehlende aktive Beteiligung der betroffenen Personenkreise, die zusätzliche Arbeit (neben dem Tagesgeschäft), eine vermeintliche persönliche Herabwürdigung (z.B. Verlust von Kontrolle, Kompetenz und Lohneinbussen) können ebenso Hemmnisse im Veränderungsprozess darstellen, wie unterschiedliche Informationsstände (Vahs, 2015; zitiert nach Mohr & Woehle, 1998). Drei Arten von Widerständen lassen sich unterscheiden, welche sich als rationaler Widerstand, politischer Widerstand oder aber emotionaler Widerstand äussern können. In der Regel zeigen sich diese Widerstandsarten zeitgleich und unter Umständen zentriert auf eine Person. Dieser Umstand stellt für einen organisationalen Wandel eine entsprechend grosse Herausforderung dar. Nicht selten sind solche Widerstände subtiler Art und somit nicht explizit erkennbar, nachweisbar und werden dementsprechend in Veränderungsvorhaben nicht adäquat berücksichtigt (Vahs, 2015).

4 Methodisches Vorgehen

Die folgenden Kapitel thematisieren die methodischen Überlegungen und Ansätze dieses Forschungsberichts. Dabei sind für diese empirische Analyse, neben den notwendigen Vorüberlegungen, auch die plausible Erklärung des Forschungszugangs und die konkreten Forschungsschritte (siehe Abbildung 3) transparent erläutert.

4.1 Qualitatives Forschungsdesign

In Anbetracht der Fragestellung (siehe Kapitel 2.1) hat sich der Autor für einen qualitativen Zugang zum Forschungsfeld entschieden. Dieser kreativ-schöpferische Ansatz soll dem Forschenden einen empirischen Zugang zur Umwelt des Praxispartners, respektive zum Datenmaterial bieten. Aus der wissenschaftlich-qualitativen Perspektive erachtet der Forschende ein "sprachbezogenes, [...] komprimierendes sowie [...] systematisches" (Kuckartz, 2016, S. 52) Verfahren für die Erkenntnisgewinnung innerhalb von organisationalen Wandelprozessen als äusserst zielführend. In Absprache mit dem Praxispartner wurde ein quantitativ-methodischer Ansatz zwar in Betracht gezogen, dieser wurde jedoch wieder verworfen. Obschon das Departement Pflege und Soziales 12 leitende Angestellte zählt, wird der Rahmen für eine quantitative Datenerhebung durch das bestehende Organigramm (siehe Abbildung 1) und die entsprechende Unterteilung des Departements sehr beschränkt. Sodass die Grundlage für generelle sowie substantielle Erkenntnisse gleichermassen gering einzuschätzen ist.

Die zirkuläre Strategie des qualitativen Forschungsprozesses erlaubt es dem Autor wiederum, unter Berücksichtigung der aktuellen Literatur, einer adäquaten Auswahl von Interviewpartnern sowie -formen, Daten in offener Art und Weise zu erheben und auszuwerten (Flick, 2016). Dabei spielen die subjektiven Vorstellungen und Voraussetzungen der Umwelt des Praxispartners eine überaus wichtige Rolle. Der Autor erhofft sich, durch eine Momentaufnahme mittels qualitativer Interviews und einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, eine sinnvolle und nicht-theoriegeleitete Identifikation sowie Entwicklung von plausiblen Herausforderungen für den organisationalen Wandel des Departements (Flick, 2016).

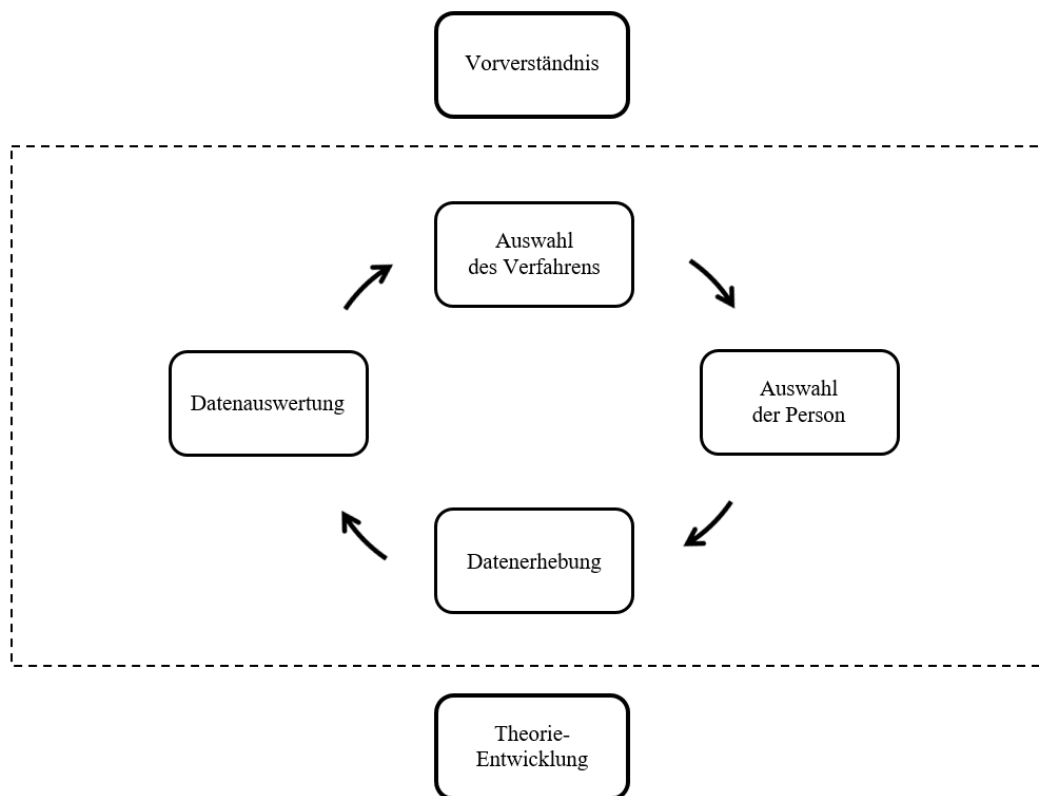


Abbildung 3. Schematische Forschungsstrategie (adaptiert nach Flick, 2016)

4.2 Auswahl des Samplings

Bereits zu Beginn des Forschungsprozesses wurden dem Praxispartner kritische Eigenschaften der Untersuchungseinheit vorgeschlagen. In den Überlegungen des Forschenden ist neben dem Erkenntnisinteresse auch die spezielle Funktion einer interviewten Person von grosser Bedeutung (Vogel & Funck, 2018). Hierbei können Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zum einen als Informationsquelle genutzt, aber auch als Subjekte befragt werden. Für diesen Forschungsprozess sind "ereignis- und prozessbezogene Informationen (z.B. eigene Beobachtungen von organisatorischen Abläufen)" (Vogel & Funck, 2018, S. 5; nach Zelditch, 1993) überaus wichtig. Dennoch stellen subjektive Aspekte der interviewten Personen für die Identifikation von Herausforderung im Wandelbestreben des Departements Pflege und Soziales einen wichtigen, wohlmöglich erklärenden Beitrag dar. Dabei können Überzeugungen sowie Wertungen (über bestimmte Praktiken und Vorgänge) und "individuelle Handlungsorientierungen und Entscheidungsmaximen" (Vogel & Funck, 2018, S. 5) für einen fundierten Erkenntnisgewinn überaus relevant sein.

Das Departement Pflege und Soziales beschäftigt 12 Mitarbeitende, welche im Sinne des Personalgesetzes SRL 51 (Kanton Luzern, 2001) und der Besoldungsverordnung SRL 73 (Kanton Luzern, 2011) leitende Angestellte darstellen. In der Praxis des Luzerner Kantonsspitals bilden zudem nach dem obersten Führungskader (Geschäftsleitung) ungefähr 88 Angestellte den Kreis des oberen Fach- und Führungsgremiums. In der Aufbauorganisation des Departements Pflege und Soziales manifestiert sich diese Aufgaben- und Kompetenzstruktur so, dass die fünf Bereichsleitenden Teil ebendieses oberen Fach- und Führungskaders sind. Die damit verbundenen Prozesse des Gesamtunternehmens implizieren eine hierarchisch klare Struktur, wobei das Führungsverständnis und die operative Umsetzung unbeachtet bleiben. Die teilweise automatisierten Prozesse haben den Nebeneffekt, dass Informationen durch ebendieses Führungskader, im Falle des Departements Pflege und Soziales somit durch die fünf Bereichsleitenden, den Mitarbeitenden des Gesamtunternehmens zur Verfügung gestellt werden. Unter Berücksichtigung dieser Funktionen haben neben dem Leiter des Departements auch die fünf Bereichsleitenden hinsichtlich ihrer Rolle eine besondere Stellung.

Unter Berücksichtigung der Forschungsfrage (siehe Kapitel 2.1) wurde in enger Absprache mit dem Praxispartner eine A-Priori-Determinierung der Sample-Struktur vorgenommen. Zusätzlich zu den übrigen leitenden Angestellten des Departements besitzen die Bereichsleitenden eine Gesamtsicht bezüglich gesamtunternehmerischer Voraussetzungen sowie Bedingungen für einen organisationalen Wandel. Hinzu kommt, dass die fünf Bereichsleitenden zusammen mit dem Leiter des Departements ein Leitungsgremium bilden, in welchem alle operativen sowie strategischen Aspekte des Departements Pflege und Soziales kanalisiert werden. Obschon eine offene und breite Merkmalsverteilung der Grundgesamtheit (alle 12 leitenden Angestellten) durch diese A-Priori-Determinierung der Sample-Struktur verunmöglicht wird, erhofft sich der Autor dieses Forschungsberichts eine der Realität entsprechende Erhebung von möglichen Herausforderungen für den organisationalen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform.

Tabelle 1
Eigenschaften des Forschungsamples, eigene Darstellung

	Fall E.1	Fall E.2	Fall E.3
Methode:	Experteninterview	Experteninterview	Experteninterview
Funktion:	Leiter Departement	Bereichsleitende/r	Bereichsleitende/r
Charakteristik:	Jahre im Unternehmen: <i>16 Jahre</i>	Jahre im Unternehmen: <i>31 Jahre</i>	Jahre im Unternehmen: <i>19 Jahre</i>
	Anzahl unterstellte leitende Angestellte: <i>5 Personen</i>	Anzahl unterstellte leitende Angestellte: <i>1 Person</i>	Anzahl unterstellte leitende Angestellte: <i>Keine</i>
	Anzahl unterstellte Mitarbeitende: <i>95 Personen</i>	Anzahl unterstellte Mitarbeitende: <i>7 Personen</i>	Anzahl unterstellte Mitarbeitende: <i>13 Personen</i>
	Fall E.4	Fall E.5	Fall E.6
Methode:	Experteninterview	Experteninterview	Experteninterview
Funktion:	Bereichsleitende/r	Bereichsleitende/r	Bereichsleitende/r
Charakteristik:	Jahre im Unternehmen: <i>4 Jahre</i>	Jahre im Unternehmen: <i>22 Jahre</i>	Jahre im Unternehmen: <i>23 Jahre</i>
	Anzahl unterstellte leitende Angestellte: <i>2 Personen</i>	Anzahl unterstellte leitende Angestellte: <i>4 Personen</i>	Anzahl unterstellte leitende Angestellte: <i>Keine</i>
	Anzahl unterstellte Mitarbeitende: <i>25 Personen</i>	Anzahl unterstellte Mitarbeitende: <i>34 Personen</i>	Anzahl unterstellte Mitarbeitende: <i>13 Personen</i>

4.3 Planungsphase und Datenerhebung

Die Planung des Forschungsprozesses wurde massgeblich durch die eigentliche Datenerhebung und die damit verbundene Konzipierung eines geeigneten Instruments beeinflusst. Mit Blick auf die Forschungsfrage (siehe Kapitel 2.1) und Sampling-Strategie (siehe Kapitel 4.2) hat sich der Forschende entschieden, die Datenerhebung methodisch mittels halbstrukturierten Interviews durchzuführen. Als Instrument wurde ein Interviewleitfaden kreiert, welcher in spezieller Form als Experteninterview konzipiert wurde. Dieser Ansatz war für den Forschungsprozess dahingehend wichtig, da alle Fälle Personen "in [einer] bestimmten beruflichen Position" (Flick, 2016, S. 569) darstellen, welche Daten hinsichtlich "professionelle Prozesse oder bestimmte [...] Gruppen" (Flick, 2016, S. 569) mitzuteilen vermögen. Neben dem spezifischen Zugang zur Innen- und Umwelt der einzelnen Bereiche, konnten diese Experteninterviews (wird zu seinem eigenen Handeln und seinen impliziten Maximen und Regeln befragt) gewisse Betriebspraktiken offenlegen, welche sich für das Departement generalisieren lassen. Auf diese Weise konnte das Untersuchungsfeld bereits früh im Forschungsverlauf thematisch strukturiert werden.

Entwicklung des Interviewleitfadens

Unter Berücksichtigung von theoretischen Vorannahmen wurde für die Interviews in einem ersten Schritt eine Vielzahl von offenen sowie halbstrukturierten Fragen gesammelt. Nach dem SPSS-Prinzip zur Leitfadenerstellung (Helfferich, 2011) wurde der vorläufige Fragenkatalog einer Prüfung unterzogen. Getreu dem Prinzip wurden die Fragen sinnvoll sortiert, umgestaltet oder gänzlich gestrichen. Die Abbildung 4 zeigt die anschliessende Subsumierung der einzelnen Fragen, welche es dem Forschenden ermöglicht hat, die Fragen (Grundreize) in erzählgenerierende Themenblöcke zu aggregieren. In Abhängigkeit zum Themenblock wurden im definitiven Interviewleitfaden (vgl. Anhang B) auch immanente Stützfragen integriert. Mit dieser Kombination hat der Autor versucht, die Interviewten dazu zu bewegen, subjektive, nützliche und plausible Informationen (Daten) zu teilen. Dieses methodische Vorgehen trägt im Forschungsprozess dazu bei, die subjektiven Theorien aller Interviewten zu verstehen.

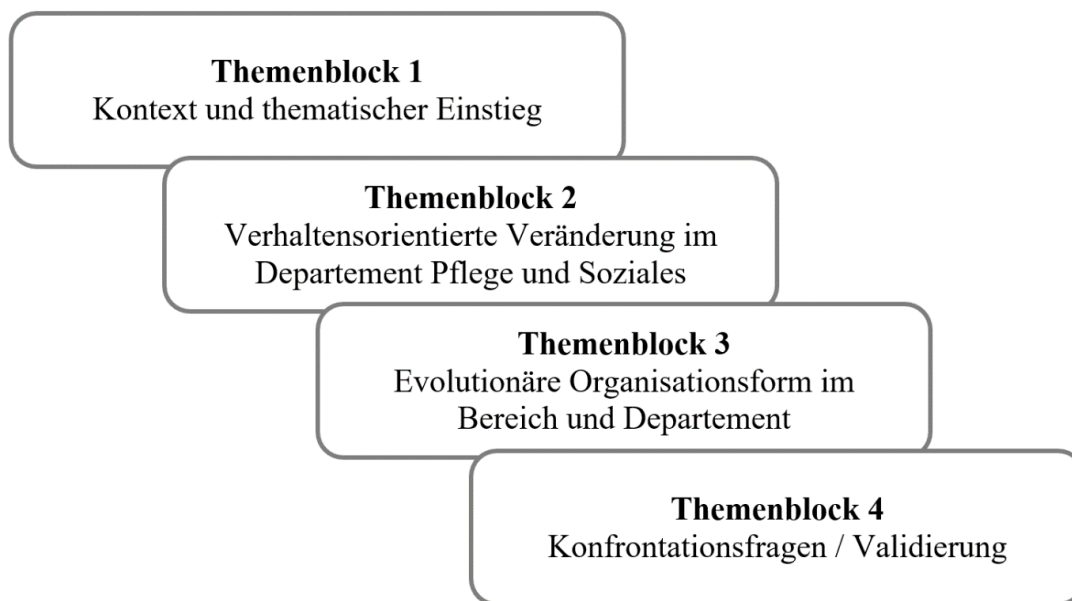


Abbildung 4. Themenblöcke des Interviewleitfadens, eigene Darstellung

Diese subjektiven Theorien werden dem traditionell theoretischen Hintergrund des symbolischen Interaktionismus zugewiesen (Helfferich, 2011; Flick, 2016). Das Ziel dieser methodischen Datenerhebung ist somit klar darauf ausgelegt, vom spezifischen Wissensstand der Gesprächsparteien zu profitieren.

Planung und Durchführung der Interviewsequenzen

Das erste der sechs Experteninterviews wurde bewusst mit dem Initianten des Strategieprogramms, dem Leiter des Departements durchgeführt. Obschon diese Entscheidung für die methodische Datenerhebung unerheblich war, konnte diesem initialen Schritt im übertragenen Sinne eine symbolische Bedeutung beigemessen werden. Im weiteren Verlauf des Aprils 2019 wurden die zusätzlichen Expertinnen und Experten des Departements Pflege und Soziales durch den Autor persönlich angefragt. Nach den jeweiligen kurzen Absprachen erhielten die Bereichsleitenden eine elektronische Terminanfrage samt einer Übersicht der Interviewfragen (vgl. Anhang D). Die konkreten Interviewsequenzen wurden alle in den Räumlichkeiten des Luzerner Kantonsspitals durchgeführt. Wobei sich die Beantwortung der 15 Fragen des Interviewleitfadens zwischen 40 Minuten bis rund eine Stunde erstreckte. Zusätzlich zum eigentlichen Gesprächsleitfaden hat der Forschende als weiteres Instrument der Datenerhebung jeweils unmittelbar nach den Gesprächen ein Interviewprotokoll (vgl. Anhang F) erstellt. Obschon der Zeitaufwand für die

Dokumentationsform "Audiomitschnitt + Transkription" (Vogel & Funck, 2018, S. 1) sehr hoch einzuschätzen war, hat sich der Autor dennoch dafür entschieden. Die Vorteile dieser wortgetreuen Verschriftlichung der einzelnen Gespräche (vgl. Anhang H bis M) waren insbesondere für die nachgelagerte Inhaltsanalyse und Auswertung von sehr hoher Bedeutung. Nach Kuckartz (2016) kann nur auf der Grundlage einer Audio-Aufnahme eine wortgetreue Dokumentation der Interviews erzielt werden. Zu diesem Zweck wurden alle Experteninterviews mit einem entsprechenden Mobilgerät aufgezeichnet. Mit expliziter Einwilligung (vgl. Anhang E) der Experten, konnte eine nachvollziehbare sowie genaue Grundlage für den Abschluss der Datenerhebung geschaffen werden. Um die Vorzüge der Transkripte bestmöglich für die computergestützte Auswertung (QDA-Software) nutzen zu können, hat der Forschende mit vordefinierten Transkriptionsregeln (vgl. Anhang G) die Übertragung der gesprochenen in die schriftliche Form vereinheitlicht. Im Anschluss an die Dokumentation via Transkription wurden die digitalen Aufnahmen der einzelnen Gespräche eliminiert, sodass dem Schutz der Privatsphäre der Expertinnen und Experten genüge getragen werden konnte.

4.4 Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Die Analyse sowie Ergebnisdarstellung in den folgenden Kapiteln orientiert sich an einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, vgl. Kapitel 2.3, S. 48-53). Für eine nachvollziehbare Strukturierung des Materials sah es der Forschende als essentiell an, die aus den Audioaufnahmen resultierenden Transkripte jeweils in ihrer Gesamtheit zu belassen. Für die Beantwortung der Forschungsfrage war von Bedeutung, dass, aufgrund des subjektiven Verständnisses von organisationalem Wandel der befragten Expertinnen und Experten, ein potentiell themenorientiertes Verfahren angewandt wird. Dank dieser Grundidee war der Autor in der Lage, mögliche Zusammenhänge mittels "kategorienbezogene[n] Zusammenstellungen" (Kuckartz, 2016, S. 181) zu analysieren und interpretieren. Damit bot sich die Möglichkeit, relevante Äusserungen innerhalb der einzelnen Kategorienbereiche in Relation zueinander zu setzen oder deutlich zu differenzieren. Auf diese Weise konnten entscheidende Textstellen bis zur Aufbereitung und Ergebnisdarstellung, als kontextgebundene, qualitativ nachvollziehbare Einheiten festgehalten werden. Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse half

schliesslich bei der Bündelung von aufschlussreichen Textabschnitten (Codings) in abstrakte Haupt- oder Subkategorien. Diese teils induktiven, aber auch deduktiven Analyseschritte ermöglichten schliesslich eine nachvollziehbare Struktur des vorliegenden Forschungsberichts (adaptiert nach Kuckartz, 2016).

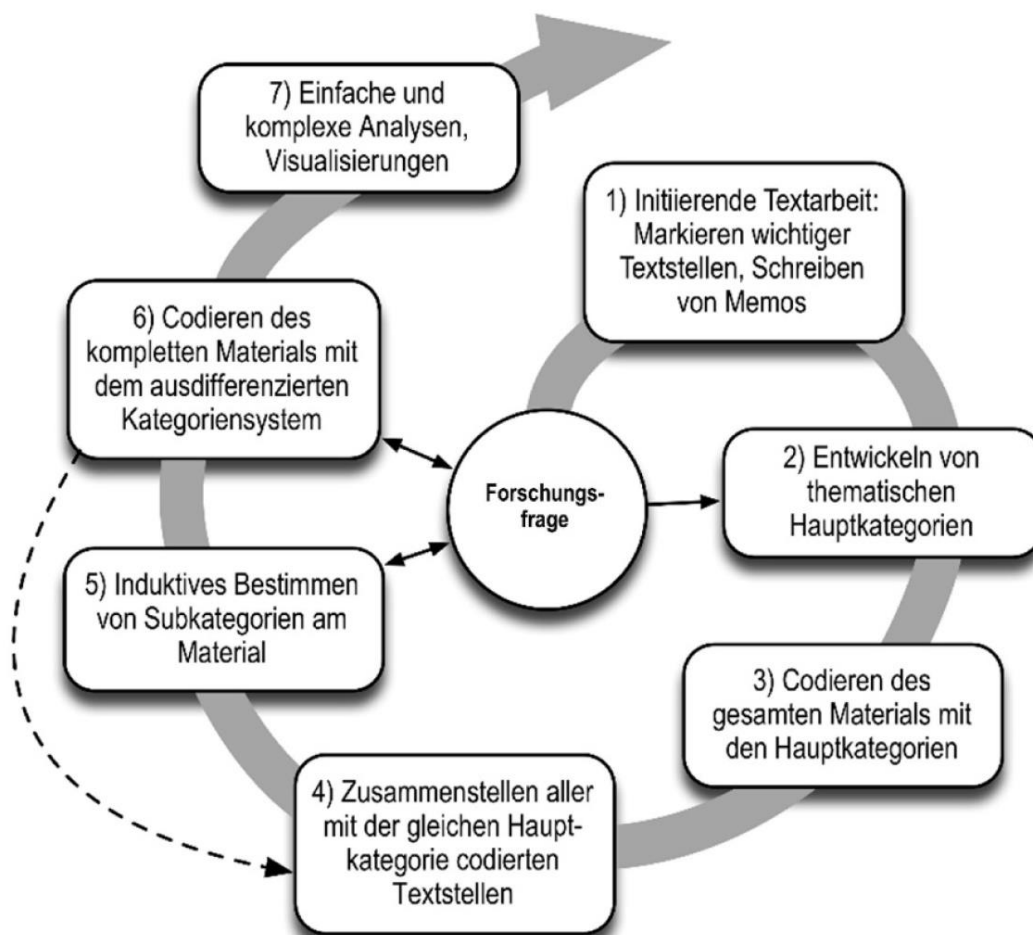


Abbildung 5. Schematische Darstellung der Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016)

In der praktischen Umsetzung orientierte sich der Forschende am "Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse" (Kuckartz, 2016, Abb. 16, S. 100). In diesem Rahmen wurden die Transkripte der Fälle E.1 sowie E.5 einer ersten initiierenden Textanalyse unterzogen, wobei sich erste wichtige Textstellen (Markierungen) ergaben. Der Autor bewertete dabei das Interview mit Fall E.1 gegenüber dem Forschungsgegenstand als überaus unkritisch. Demgegenüber steht das Interview mit Fall E.5, welches als kritischer wahrgenommen wurde. Innerhalb der QDA-Software wurden die Transkripte teilweise mit Memos und Ergänzungen

aus den Interview-Protokollen (vgl. Anhang F) angereichert. Sodass der Autor die ersten Forschungsgedanken in die Auswertung integrieren konnte. Diese induktive Textarbeit ermöglichte es, mittels eines definierten Abstraktionsniveaus erste thematische Hauptkategorien zu entwickeln. Anhand dieser Erkenntnisse wurden die Transkripte der Fälle E.2, E.3, E.4 sowie E.6, also das gesamte Datenmaterial, mit diesen thematischen Hauptkategorien codiert. Mittels der Text-Retrieval-Funktion konnte der Autor über das gesamte Datenmaterial hinweg kategorienbezogene Zusammenstellungen anfertigen. Die Abbildung 6 zeigt die Zusammenstellung codierter Textstellen einer vorläufigen Hauptkategorie.

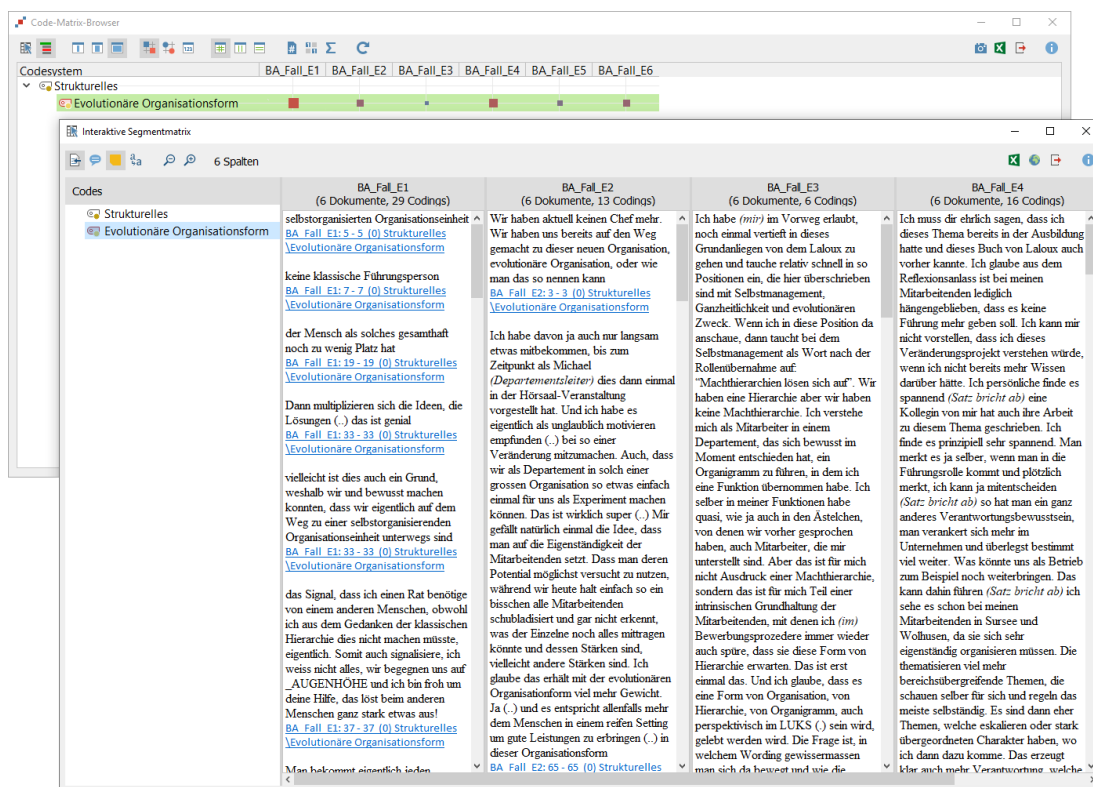


Abbildung 6. Beispielhafte Übersicht von codierten Textstellen, eigene Darstellung

In einem nächsten Analyseschritt konnten auf der Basis des Datenmaterials für jede Hauptkategorie induktive Subkategorien bestimmt werden. Durch die intensive Arbeit mit den kategorienbezogenen Zusammenstellungen konnten mögliche Herausforderungen und deren Zusammenhänge (aus-)differenziert oder verdichtet werden. Das Fundament des Kategoriensystems (siehe Kapitel 5.1) basiert auf einem zweiten Codierungsprozess, in welchem die Textstellen aller Interviewten mit Hilfe

der Haupt- sowie Subkategorien neu codiert wurden. Mit Hilfe dieses Kategoriensystems war der Autor in der Lage, themenübergreifende sowie voneinander abhängige Herausforderungen des organisationalen Wandels herzuleiten. In den folgenden Kapiteln der Analyse und Kategorienbildung (siehe Kapitel 5) sowie der Ergebnisse und Folgerung dieser (siehe Kapitel 6) werden die Ergebnisse dieses methodischen Vorgehens detailliert beschrieben.

5 Analyse und Kategorienbildung

Die Auseinandersetzung mit dem erhobenen Datenmaterial hat eine umfangreiche Erfassung von Kategorien ermöglicht. Die intensive Analyse der Datengrundlage und die damit einhergehende Definition des Kategoriensystems dienen als Basis für die darauffolgenden Ergebnisse und Folgerung der Analyse (siehe Kapitel 6). Unter Berücksichtigung der Forschungsfrage werden in diesem Kapitel alle Kategorien des Kategoriensystems dargestellt, welche sich wiederum zwischen Haupt-, sowie Subkategorien unterscheiden lassen.

5.1 Kategoriensystem

Das Kategoriensystem besteht aus fünf Hauptkategorien, welche, je nach Bedeutung und Ausprägung innerhalb der Interview-Transkripte, zwischen zwei und sechs Subkategorien in sich vereinen. Die Abbildung 7 sowie die nachfolgende Tabelle 2, Tabelle 3, Tabelle 4, Tabelle 5 sowie Tabelle 6 bieten einen thematischen Überblick hinsichtlich der ausgewerteten Experteninterviews.

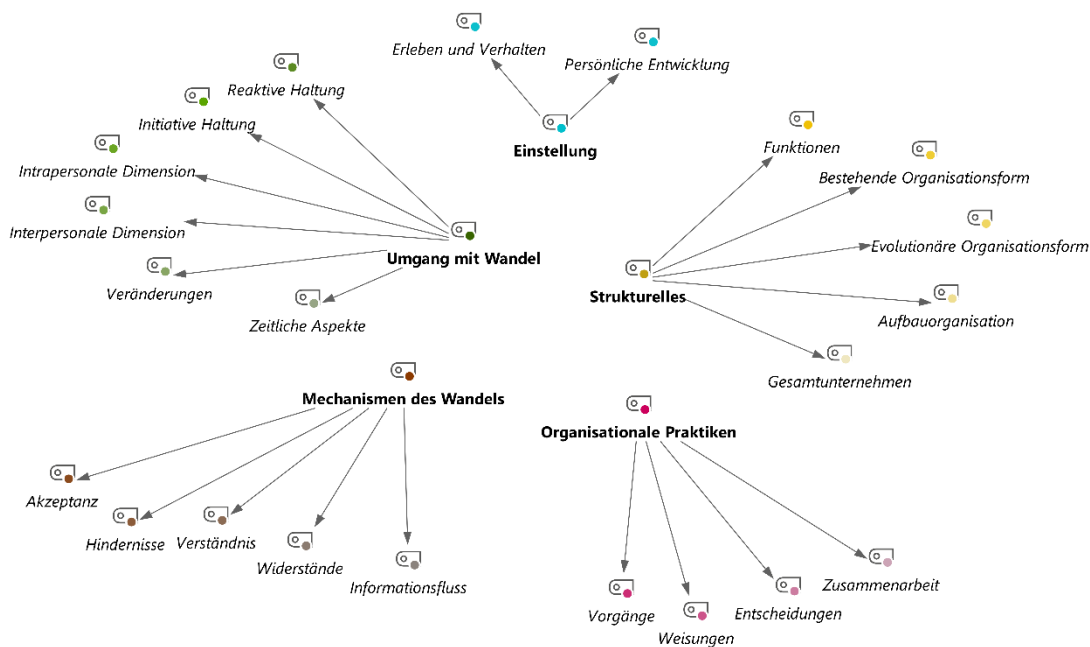


Abbildung 7. Übersicht der Haupt- und Subkategorien des Kategoriensystems, eigene Darstellung

Tabelle 2
 Definition der Hauptkategorie "Umgang mit Wandel", eigene Darstellung

Hauptkategorie:	Umgang mit Wandel
Beschreibung:	Explizite sowie implizite Äusserungen, was Wandel bedeutet und in welcher Form mit Veränderungsprozessen umgegangen wird. Objekte, Ausmass, Ursachen sowie Formen des Wandels innerhalb des Departements Pflege und Soziales.
Subkategorien:	<ul style="list-style-type: none"> • Reaktive Haltung • Initiative Haltung • Intrapersonale Dimension • Interpersonale Dimension • Veränderungen • Zeitliche Aspekte

Tabelle 3
 Definition der Hauptkategorie "Mechanismen des Wandels", eigene Darstellung

Hauptkategorie:	Mechanismen des Wandels
Beschreibung:	Äusserungen, welche die grundlegenden Wechselwirkungen von Veränderungen und Wandelabsichten beschreiben. Textstellen, welche Hemmnisse, Gefahren sowie die allgemeine Problematik von Wandel für das Departement Pflege und Soziales darstellen.
Subkategorien:	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz • Hindernisse • Verständnis • Widerstände • Informationsfluss

Tabelle 4
 Definition der Hauptkategorie "Strukturelles", eigene Darstellung

Hauptkategorie:	Strukturelles
Beschreibung:	Aspekte der Organisationsstruktur für das Departement Pflege und Soziales sowie für das Luzerner Kantonsspital. Explizite sowie implizite Beschreibungen zu Formen der formellen Zusammenarbeit, Zugehörigkeit und Abhängigkeiten.
Subkategorien:	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionen • Bestehende Organisationsform • Evolutionäre Organisationsform • Aufbauorganisation • Gesamtunternehmen

Tabelle 5
 Definition der Hauptkategorie "Organisationale Praktiken", eigene Darstellung

Hauptkategorie:	Organisationale Praktiken
Beschreibung:	Explizite Beschreibungen darüber, wie operative Tätigkeiten und Abläufe innerhalb des Departements Pflege und Soziales und den einzelnen Bereichen in der Realität gehandhabt werden.
Subkategorien:	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgänge • Weisungen • Entscheidungen • Zusammenarbeit

Tabelle 6
 Definition der Hauptkategorie "Einstellung", eigene Darstellung

Hauptkategorie:	Einstellung
Beschreibung:	Aspekte der Wahrnehmung, der intrinsischen Motivation sowie der persönlichen Einschätzung. Textstellen, welche Hinweise über das persönliche Erleben und Verhalten vermitteln.
Subkategorien:	<ul style="list-style-type: none"> • Erleben und Verhalten • Persönliche Entwicklung

5.2 Beschreibung der Hauptkategorien am Datenmaterial

Im folgenden Kapitel werden die erarbeiteten Hauptkategorien genauer analysiert und interpretiert, um so den Kern der Kategorien sowie deren Relevanz für mögliche Herausforderungen ersichtlich zu gestalten.

Umgang mit Wandel

Die genaue Betrachtung der Experteninterviews zeigt einen ausgeprägten Konsens hinsichtlich der Bedeutung von Veränderungen. Permanente Veränderung ist Teil des Arbeitsalltags aller Befragten und stellt somit für die Leitenden der Bereiche keine Besonderheit dar. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein. So beschreiben allesamt Wandel- sowie Veränderungsprozesse als positive und bereichernde Umstände des Spitalalltags zum einen und zum anderen als inhaltlichen Bestandteil ihrer operativen Tätigkeit. Veränderungen werden als Chancen interpretiert, dies nicht nur für sich persönlich sondern auch für die Mitarbeitenden ihres Bereiches.

"Und wenn jeder von diesen Menschen den Schritt macht, sich solch eine Veränderung als Chance für etwas Neues zu betrachten, und wir können eigentlich aus allem einen guten nächsten Schritt anpacken, das gibt eine grundpositive Haltung" (E.1: 333-336)

Dennoch kann auf der Grundlage der Interviews eine Differenzierung dieser offenen und initiativen Grundhaltung erfasst werden. Die Beschreibungen lassen erkennen, dass sich eine Zurückhaltung einstellt, sobald Veränderungen von aussen erwirkt oder notwendig werden. Die als Fremdbestimmung angesehenen Eingriffe beziehen sich nicht nur auf organisationale Entscheidungen. Es lassen sich über alle Experten hinweg Hinweise finden, welche auch den Arbeitsalltag als externe Ursache von Wandel beschreiben. Dabei sticht heraus, dass vor allem personelle Veränderungen die leitenden Angestellten zu Wandel- und Veränderungsprozessen bewegen.

"In der Pflegeentwicklung haben wir Veränderung, ich möchte nicht theatralisch wirken, aber für mich ist Veränderung jeden Tag. Wir haben in unseren Leistungen eigentlich keine Kontinuität. Insofern, was so Alltag bedeutet, ist, sich diesen Herausforderungen zu stellen, mit der Veränderung umgehen zu können" (E.3: 1154-1157)

"Und es war eine tiefe, Zerreißprobe da, wie das Team damit umgeht, dass sich quasi zwei Mitarbeiterinnen dem Departement und dem Bereich und dem Team entsprechend soweit haben abgrenzen können, dass sie unter dem Entscheid der Geschäftsleitung gewissermassen ausgeschieden sind [...]" (E.3: 1189-1192)

Veränderungen in der personellen Besetzung wurden in den Experteninterviews oft in einem Atemzug mit einer organisationalen Veränderung verbunden. Dies führte nicht in allen Situationen zu einer reaktiven Haltung, sondern wurde teilweise auch erst recht für eine aktive und initiative Veränderung genutzt. Dabei wird aus dem Datenmaterial ersichtlich, dass die leitenden Angestellten eine Unterscheidung in der Anpassungsfähigkeit sowie Anpassungsbereitschaft hinsichtlich ihrer eigenen Person und den Mitarbeitenden ihrer Bereiche anstellen.

"[...] hat zu einer starken Verunsicherung im Departement geführt, auch auf der Ebene der Mitarbeiten, welche diese Fremdbestimmung haben miterleben müssen" (E.1: 45-47)

"[...] es gibt solche, die mit Veränderungen, ich sage einmal, die von aussen kommen, viel besser umgehen können, als andere. Und das hat vielleicht damit zu tun, weil wir in unserer Arbeit schon so viele Veränderungen haben" (E.6: 2890-2892)

Im Allgemeinen wurden vergangene, aktuelle sowie zukünftig zu erwartende Veränderungen für das Departement Pflege und Soziales oder die einzelnen Bereiche im positiven Sinne selbstkritisch reflektiert. Aus den vergangenen Erfahrungen wurden neben Schwierigkeiten auch Erkenntnisse gezogen, in welcher Form Wandel und Veränderung innerhalb des Departements gemeinsam begegnet werden soll. Dabei sehen sich die Expertinnen und Experten nicht selten in einer koordinativen sowie kooperativen Rolle.

"Der Stillstand ist der Tod von der Weiterentwicklung [...] Aber jeder Change bringt uns weiter" (E.1: 312-313)

"Ich glaube das alles wurde gemeinschaftlich angepackt" (E.2: 752)

"Ich glaube das würde uns nochmals festigen und wir würden auch noch stärker, besser wahrgenommen werden bei unseren Partnern" (E.2: 829-830)

"Fachlich, würde ich jetzt (zu) hundert Prozent sagen wollen, dass die Mitarbeitenden das genauso sehen, dass es geplante und ungeplante Veränderungen gibt, die entweder sie in ihrer Person in ihrer Verantwortung regeln, die als Team geregelt werden müssen" (E.3: 1269-1272)

Der Umgang mit Wandel steht nach Einschätzung der leitenden Angestellten in enger Verbindung zur zeitlichen Dimension. Zum einen wird eine zu enge zeitliche Abfolge von Veränderungen, welche einer externen Ursache zugeschrieben werden, als Überforderung für die Mitarbeitenden gewertet. Zum anderen wird durch die zeitliche Nähe von Veränderungsprozessen die Anpassungsbereitschaft der Mitarbeitenden geringer geschätzt. Trotz der einheitlich positiven Charakterisierung eines Wandels und dessen Chancen, scheint es für die Leitungspersonen von grosser Bedeutung,

dass nach Veränderungsphasen auch Phasen der Konsolidierung nicht nur ermöglicht werden, sondern zwingend sichergestellt werden müssen.

Mechanismen des Wandels

Den beschriebenen Wirkmechanismen von Wandel- und Veränderungsprozessen wird in der Datengrundlage eine besondere Stellung beigemessen. Dabei lässt sich auf der Basis der Experteninterviews erkennen, dass sich die Auffassung über mögliche positive und negative Aspekte zwischen dem Experten E.1 und den anderen fünf Experten teilweise unterscheiden. Experte E.1, gleichermassen Initiator des organisationalen Wandels hin zur evolutionären Organisationsform und Leiter des Departements Pflege und Soziales, schrieb seine Äusserungen dem eigentlichen Veränderungsprozess zu. Die weiteren Experten haben ihre Aussagen teilweise auch auf diesen Prozess zu projizieren versucht, aber auch einen deutlichen Abgleich zur aktuellen Situation des Departements Pflege und Soziales und dessen Bereiche angestellt.

"[...] ein Erfolgsfaktor ist für mich das Vereinfachen, das gemeinsame Verstehen dessen, was man erreichen will. Dem Mitarbeiter die Information vollumfänglich zur Verfügung stellen, dem Mitarbeiter Kompetenzen zu übertragen, Entscheidungsmechanismen einzubauen, welche dann aber auch wirklich greifen. Um dann in vernünftigen Schritten das gemeinsame Ziele erreichen zu können" (E.1: 279-283)

"Die Abteilungen haben das nicht als _DEN Hit empfunden, konnte dies aber dem Leiter des Departements klar darlegen und habe das auch gesagt und ich habe gesagt, schau, alles können wir nicht machen. Wir können nicht überall Leute abgeben und trotzdem noch volle Leistung (..) und das merkt man dann jetzt auch die Auswirkungen" (E.5: 2336-2340)

Diesem Umstand zu trotz haben sich gemeinschaftlich geteilte Aspekte ergeben, welche innerhalb von Veränderungsprozessen überaus entscheidend sind. Über alle Bereiche hinweg zeigt sich, dass sehr viel in die aktive Verständigung investiert wird. Gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche Anliegen zu erzielen, ist nach

Angaben aller Experten entscheidend für eine notwendige Akzeptanz. Dies nicht nur aus persönlicher Sicht, sondern primär um Alltägliches meistern zu können.

"Es benötigt sicherlich eine Akzeptanz meines persönlichen Vorgesetzten (CEO), das ganze so anzupacken" (E.1: 482-484)

"Diese Aspekte muss man in der gesamten Umsetzung ganz sicher berücksichtigen und dass trotzdem bereichsübergreifend und auch einzelne Bereiche verschiedene Ansprüche und verschiedene Anforderungen bedingen" (E.2: 953-956)

"Und ich glaube, dass es eine Form von Organisation, von Hierarchie, von Organigramm, auch perspektivisch im LUKS (.) sein wird, gelebt werden wird. Die Frage ist, in welchem Wording gewissermassen man sich da bewegt und wie die intrinsische Grundhaltung ist" (E.3: 1297-1300)

"Und wenn ich _DAVON überzeugt werde, dann trage ich das anders mit, als wenn ich dies einfach vom Initiant höre" (E.4: 2004-2006)

"[...] es muss ja von allen getragen sein und beseelt sein. Nicht wahr, das ist für mich etwas ganz, ganz Wesentliches. Und deshalb kann ich mir das nicht anders vorstellen. Weil ich (Satz bricht ab). Für mich muss etwas nicht nur gemacht werden, sondern es muss leben. Und das kann es nur, wenn es Seele hat. Und das kann es nur wiederum, wenn es von allen wirklich auch innerlich mitgetragen wird" (E.6: 3030-3034)

Dabei spielt für alle Experten das aktive Einbinden von allen Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Insbesondere mit Blick auf das Strategieprogramm des Departements Pflege und Soziales (vgl. Anhang A) erachten die leitenden Angestellten eine vollkommene Transparenz und die Möglichkeit der Mitsprache als unerlässlich. An dieser Stelle ist der Unterschied zwischen den Aussagen von E.1 und den restlichen Expertinnen und Experten besonders sichtbar. Dem Vorhaben wurden in Zusammenhang mit dem aktuellen Arbeitsalltag und den Erfahrungen aus vergangenen Veränderungen sowohl essentielle Hindernisse als auch zu erwartende Widerstände zugeschrieben.

"Wir tendieren dazu alles zu _ÜBER konzipieren, diese zu _ÜBER planen, wir ziehen externe Berater hinzu, wir machen dies und jenes, wir machen riesige Pläne und so weiter. Ich denke das ist falsch!" (E.1: 304-306)

"Ich hatte so das Gefühl, dass die Inputs auf die leichte Schulter genommen wurden und das Positive der evolutionären Organisationsform in gesteigerter Form angepriesen wurden. Als wäre das die Lösung aller Probleme und habe absolut nichts Negatives. Sollten doch negative Punkte erkannt worden sein, dies wurde so vermittelt, dann habt ihr die Idee dieser neuen Organisationsform nicht verstanden" (E.4: 1955-1960)

"Das heisst es müssen genügend Ressourcen vorhanden sein, personell wie auch finanziell (..) das sind für mich so die Hauptthemen (Satz bricht ab) aber ein klarer Auftrag ist für mich etwas vom Wichtigsten" (E.2: 766-769)

"Aber ich habe gemerkt, (.) ich würde das im Team nicht einfach so überstülpen jetzt. [...] Es ist für uns klar gewesen, das nehmen wir ins Team und schauen das miteinander an. Gerade weil ich so verschiedene Leute habe im Team, könnte ich das jetzt nicht einfach hundert Prozent umsetzen. Weil, ich habe Leute im Team, die eine gewisse Führung brauchen" (E.6: 3046-3052)

Hinsichtlich dieser unterschiedlichen Aspekte der Wirkmechanismen differenzieren alle Expertinnen und Experten zwischen der Innenwelt des Departements Pflege und Soziales und ihren Stakeholdern innerhalb des Luzerner Kantonsspitals. Es wird von verschiedenen Schnittstellen berichtet, welche in besonderem Masse die Wirkung des organisationalen Wandels mitbeeinflussen können und entsprechend berücksichtigt werden müssen.

"Commitment des Unternehmens von hoher Bedeutung" (E.4: 1973)

"Es ist wichtig, dass diese gut informiert werden. Eine bedeutende Schnittstelle ist sicherlich das HR [...], dass die ganzen HR-Prozesse, welche jetzt anders gelebt werden, dass diese auch möglichst reibungslos in das andere System integriert werden können" (E.2: 904-907)

Strukturelles

Die Beschreibungen der strukturellen Innen- sowie Aussenwelt des Departements Pflege und Soziales hatte für alle Expertinnen und Experten einen bedeutenden Charakter. Die individuelle Reflektion der bestehenden Organisationsstrukturen wurde über vielfältige Themenbereiche hinweg angestellt. Die vorliegenden Daten geben einen Einblick in formelle Funktionen der einzelnen Bereiche und in die damit verbundenen Interpretationen der aktuellen Zusammenarbeit.

"Und es wird zum Teil auch (Satz bricht ab) in unserem Departement ist dies sehr gut spürbar (..) unser Departementsleiter hat auch sehr gerne Veränderungen und es ist ab und zu sehr schnell und Dinge müssen schneller umgesetzt werden, als es ((lacht)) manchmal sinnvoll wäre" (E.2: 700-704)

"Da ist man schon froh, dass dann eine Führung Entscheidungen trifft. So kann man sich quasi davor schützen, für die Entscheidung verantwortlich zu sein" (E.4: 1753-1755)

Im Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellung war die subjektive Bewertung des Strategieprogramms (vgl. Anhang A), somit des eigentlichen Wandelprozesses, eine zentrale Stelle in diesem Forschungsprozess. Dabei wird aus der bestehenden Datengrundlage erkennbar, dass neben dem Veränderungsprozess als solches auch wesentliche Komponenten der evolutionären Organisationsform mit grosser Skepsis betrachtet werden. Dies manifestierte sich einerseits in der Sorge um die eigenen Mitarbeitenden und andererseits in der Gefährdung der Dienstleistungsqualität. Die Experteninterviews E.1 sowie E.2 bilden insofern eine Ausnahme, da E.1 der Initiator des Strategieprogramms ist und E.2 einem Bereich vorsteht, welcher diesen Veränderungsprozess bereits durchmacht (siehe Kapitel 2).

"Die Vielzahl von Menschen, welche Mitdenken werden (Satz bricht ab) alleine der Faktor von der Multiplikation von Lösungen bringt ein Unternehmen weiter und dies in viel schnellerer Form" (E.1: 371-373)

"[...] es würde offener und direkter, es würde unkomplizierter, es würde schneller, effizienter (..) kürzer" (E.1: 468-469)

"Ja (..) ich kann mir vorstellen, dass wenn wir einmal damit sehr gut unterwegs sind und alles rund läuft, dass wir hinsichtlich Ressourcen auch einmal effizienter werden können mit der Zeit. Sodass wir Themen und Aufträge in der Zukunft vielleicht schneller abschliessen können. Und dieser Aspekt kommt dann wieder der Unternehmung entgegen, wenn wir Aufträge effizient bearbeiten können" (E.2: 918-922)

"Es ist einfach zu viel. Jetzt haben wir gerade das Sursee und Wolhusen endlich bald im Griff oder. Jetzt sind wir dann ein Jahr dran und denn das auch noch dazu. Sie haben gesagt, nein, das schaffen wir nicht zu prästieren, das ist zu viel" (E.5: 2483-2486)

"Ich möchte einmal sagen, einem Team oder einzelnen Teammitgliedern zu viel Verantwortung aufzuladen für das Ganze, (..) zu der Verantwortung, die die Einzelnen sowieso schon haben, von ihrer Aufgabe hier, von ihrer Verantwortlichkeit her, von ihrem Beruf her, von ihren Kompetenzen her. Und nicht alle haben die Persönlichkeit, das so in einem Team leben zu können. Weil, ich glaube, (..) ich hätte Angst, dass es Mitarbeitende gibt in den einzelnen Teams, die dann verlieren, weil sie nicht stark genug sind. Denn es gibt eben Alphiere und andere. Und ja (..) und irgendjemand hat dann den Lead. Das lässt sich einfach nicht wegdiskutieren. Da kannst du noch so flach sein in einer Hierarchie, sie versteckt sich dann einfach. Und ja (..), da sind mir die Leute zu schade, die Einzelnen" (E.6: 3091-3100)

Dabei wurde auch offensichtlich, dass die Gesamtunternehmung nicht nur eine von vielen Anspruchsgruppen darstellt. Die Abhängigkeit als auch die Zugehörigkeit zum Luzerner Kantonsspital, schien eine sehr hohe Relevanz zu besitzen. Allen Expertinnen und Experten war wichtig, im Kontext der gesamten Unternehmung nicht einen strukturellen Sonderfall darzustellen. In dieser Hinsicht wurde die Befürchtung geäußert, dass einerseits interne Schnittstellen belastet und andererseits

die fachliche und kulturelle Akzeptanz der Mitarbeitenden arg in Mitleidenschaft gezogen werden.

"Solange das Luzerner Kantonsspital hierarchisch organisiert ist, benötigen wir zwischen dem Departement, welches ja selbstorganisierend organisiert ist, und einer Gesamtorganisation eine Schnittstelle, also eine Übersetzung, eine Übersetzungsfunktion" (E.1: 476-479)

"Schwierigkeiten können zum Beispiel Schnittstellen nach aussen sein, dass wir da vielleicht (Satz bricht ab) wenn wir es bei unseren Stakeholdern nicht gut kommunizieren oder gut begleiten, dass wir da vielleicht auf Schwierigkeiten stossen könnten" (E.2: 879-882)

"Das Departement darf den Fehler nicht machen, zu verkennen, dass das Departement Teil des Gesamtunternehmens ist" (E.3: 1367-1368)

"Eine gewisse Form von Exotik lässt das Unternehmen zu. Aber Exotik ist auch begrenzt oder muss entsprechend, was ich vorhin sagte, entsprechend sorgfältig kommuniziert werden. So kommuniziert, dass Interessen bestehen, das Ganze einmal von den anderen Departementen zu beobachten, regelmässige Zwischenstände, entsprechend kommuniziert werden [...] es muss insbesondere auch von der Geschäftsleitung nicht nur akzeptiert und toleriert, sondern es muss auch an der Stelle wie gewünscht werden, wie man es offiziell machen" (E.3: 1368-1375)

"[...] manövrieren wir unser Departement Pflege und Soziales nicht noch mehr ins Abseits [...] wir machen uns immer mehr zum Aussenseiter" (E.5: 2520-2539)

Trotz dieser durchaus kritischen Haltung dieser Veränderung gegenüber haben die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner besonders betont, dass zentrale Prinzipien der evolutionären Organisationsform bereits im heutigen Führungs- und Teamverständnis allgegenwärtig ist. Ohne ein solches, wäre die operative Führung der einzelnen Bereiche über alle drei Standorte des Luzerner Kantonsspitals nicht zu meistern. Dabei erwähnen alle Interviewten die Bedeutung von flachen Hierarchien,

eines Führungsstils ohne expliziten Machtanspruch oder aber die gemeinschaftliche Erarbeitung von Lösungsansätzen für Schwierigkeiten aller Art. Trotz subjektiver Autonomie für Fachteams und Mitarbeitende wurde in den Interviews klar, dass es eine übergeordnete Rolle für eine adäquate Organisation eines Bereiches oder eines Themengebiets bedarf.

"die heutigen Führungspersonen sind in der Pflicht, an dieser Stelle immer wieder den Schritt vorwärts zu machen, immer wieder dranzubleiben, immer wieder zu schauen den Drive nicht zu verlieren" (E.1: 543-546)

"[...] für mich ist es so, dass ich glaube, dass die evolutionäre Organisationsform in der Form, wie sie von Laloux beschrieben wird, ich einerseits von meiner Seite her sagen würde, das praktizieren wir bereits. Und das andere sind die Grenzen, die es hat. Denn nach meiner Einschätzung nicht nur im Departement Pflege und Soziales wie isoliert laufen kann [...] Was ich im Moment wahrnehme, ist innerhalb des Departements: Evolutionäre Organisationsform meint in erster Linie das Arbeiten ohne Chef. Das kann ich mir vorstellen, weil ich es auch schon so praktiziere, weil ich nicht der Chef als Chef bin, sondern in der Chefrolle bin mit einer Verantwortung für das Team jedes Teammitglied, wie jedes Teammitglied auch eine Verantwortung für das Team hat" (E.3: 1346-1359)

"[...] dass die Führung diesen Entscheid trifft. Da kann man immer noch sagen, die Führung hat entschieden (Satz bricht ab) das ist wie ein Schutz. Es ist noch interessant, Dinge mit unschönen Konsequenzen" (E.4: 1758-1761)

"Also kleine Dinge machen sie schon selber. Von mir ist die Vorgabe, alles was Prozesse verändern oder übergeordnet ist, das alles muss man mit mir besprechen (..) auch die Teamleitungen. Übergeordnete Prozesse, welche auch die weiteren Standorte betreffen können" (E.4: 1797-1800)

"Also, wenn wir nachher das völlig anders Führungsstruktur haben (.) wie erklärst du dann nach aussen, an wer gelangen sie jetzt bei gewissen Fragen oder. Wenn das plötzlich viel mehr verteilt ist oder weisst du, wie sind wir nachher von aussen noch erkennbar oder wie weisst man auf dem schnellst möglichen Weg (Satz bricht ab) jetzt hatten wir so einen Kampf, dass auch die Aussenwelt, unser Stakeholder, genau wissen, an diese gelangen wir jetzt im LUKS, wenn wir diese Frage zur Bildung haben. Jetzt haben wir das nach jahrelanger (Dings) geschafft und nachher kommen wir und zerschlagen alles" (E.5: 2602-2609)

"Was ich schon kritisch sehe für einen Bereich wie uns, die Übersicht über all die Personen und Institutionen nicht zu verlieren. Auch, dass die Prozesse (Satz bricht ab) dass es keinen Wildwuchs von neuen Ideen und Abläufen gibt, welche auch nach aussen nicht das beste Bild abgeben. Für eine Konstanz und Übersicht müsste man ja wieder jemanden definieren, das käme ja dann wieder einer Leitung gleich. Es gibt bei uns so viele Ideen für Veränderungen in den Prozessen, in Abläufen, welche aber nicht funktionieren können" (E.4: 2041-2047)

An diesem Punkt zeigt die Datengrundlage eine Diskrepanz hinsichtlich Haltung, Wahrnehmung und Anspruch für diesen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform. Während Experte E.1 die einzelnen Leitungspersonen der Bereiche in der Pflicht sieht, diesen Wandel voranzutreiben, zeigen diverse Textstellen, dass die Bereiche bereits nach eben diesen Prinzipien organisiert zu sein scheinen.

Organisationale Praktiken

Die Experteninterviews gaben einen tiefen Einblick in die operativen Eigenheiten, nach welchen das Departement Pflege und Soziales ihre Aufgaben bewältigt. Dabei haben die leitenden Angestellten beschrieben, wie diese Arbeit auf der Ebene des gesamten Departements und in den einzelnen fünf Bereichen vonstattengeht. Diese kritische Reflektion brachte Aspekte zu Tage, welche die Interviewten als Basis der heutigen Organisationsform ansehen.

"Da ist der intrinsische Motivator innerhalb unserer Departements bei den Mitarbeitern extrem hoch. Die wollen alle einen guten Job machen" (E.1: 516-517)

"Ich denke es ist ganz wichtig, dass es einen klaren Auftrag gibt. Dass auch ein professionelles Projektmanagement umgesetzt wird. Das heisst es müssen genügend Ressourcen vorhanden sein, personell wie auch finanziell (...) das sind für mich so die Hauptthemen (Satz bricht ab) aber ein klarer Auftrag ist für mich etwas vom Wichtigsten" (E.2: 765-769)

"Also, wir haben keine unnötigen Rollen. Die Rollen, die von unserer Seite her eingenommen werden, sind nicht die Rollen von mir als machthebendem Vorgesetzten, die das Team lebt. Sondern die Rollen, die gelebt werden, sind vom Team bestimmt" (E.3: 1303-1306)

"Im Moment ist es die Facharbeit, welche sie vorwärts treibt, es ist die Facharbeit" (E.1: 114-115)

"Und sind dadurch stetig die Kompetenzen am Ausbauen, damit sie immer mehr selber machen dürfen. Aber sie haben sehr viel (Satz bricht ab) (...) Ich finde, sonst macht es auch keinen Sinn, dass ich Teamleitungen habe, sie sollen auch entscheiden. Sie haben direkt mit den Mitarbeitenden zu tun, ich bin da weiter weg" (E.4: 1445-1449)

"Wir sind dort und arbeiten wirklich drei Stunden konzentriert und haben dann Dinge, die wir wieder ausschaffen. [...] Das machen wir dann gerade zusammen [...] schauen wir gleich die Auswirkungen miteinander an und ich merke das Team dreht so besser mit" (E.5: 2201-2205)

Aus der Perspektive dieser gemeinsamen Basis liess sich erkennen, in welcher Form ein organisationaler Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform durchaus Sinn machen kann. Im Gegensatz dazu wurden die heutigen Praktiken auch als Argumentation angeführt, weshalb die angestrebte Organisationsform mitunter kritisch oder als nicht notwendig betrachtet wird.

"Ich habe mich bis dahin nicht genötigt gesehen, dieses erweiterte Buch anzuschaffen, weil ich in der von meinem Chef mir übergebenden Fassung viele Dinge sehe, die wir entweder bereits jetzt so tätigen" (E.3: 1338-1341)

"Aber wenn es um die Kosten geht, von oben. Und da braucht es einfach jemanden, der hinsteht, ja, der das Ganze überblickt, die Fäden hat in alle Bereiche, zu Mitarbeitenden, zu Abteilungsleitenden, ja, zu allen möglichen Leuten" (E.6: 3070-3073)

"Also, es hat zwei Punkte. Also, der grösste ist natürlich, [...] wenn sie von etwas nicht überzeugt sind, dann kannst du es einfach vergessen, dann packen sie nicht mit. Also wenn die Begeisterung nicht da ist oder der Sinn/das Ziel nicht klar ist, der Zweck [...]" (E.5: 2433-2434)

Im Allgemeinen wurde die Zusammenarbeit innerhalb des Departements Pflege und Soziales sowie den einzelnen Bereichen als sehr positiv beschrieben. Entscheidungen werden in Absprache des betroffenen Personenkreises gesucht. Entscheidungswege wurden als kurz und wenig kompliziert dargestellt. Eine Ausnahme stellten die Aussagen von E.4 dar, welche in ihrem Bereich eine herausfordernde strukturelle Veränderung durchlebt hat. Dennoch zeigt die Datengrundlage, dass die Leitenden der Bereiche ihre Mitarbeitenden als aktive Mitgestaltende der operativen Aufgaben ansehen. Diese Perspektive wurde mit einem für alle Bereiche geltenden Ziel untermauert, nämlich den zentralen Patientenprozess als Kernaufgabe des Luzerner Kantonsspitals massgeblich zu unterstützen.

"Ein Erfolgsfaktor ist für mich das Vereinfachen, das gemeinsame Verstehen dessen, was man erreichen will. Dem Mitarbeiter die Information vollumfänglich zur Verfügung stellen, dem Mitarbeiter Kompetenzen zu übertragen, Entscheidungsmechanismen einzubauen, welche dann aber auch wirklich greifen. Um dann in vernünftigen Schritten das gemeinsame Ziele erreichen zu können" (E.1: 279-283)

"Wir sind auch auf einer Linie so denke ich, wir haben gemeinsame Wertvorstellungen und dies hilft uns sicherlich dabei, wie wir heute zusammen arbeiten und so produktiv sein können" (E.2: 633-635)

"Zusammenarbeit ist jetzt erst einmal nicht direkt fachbezogen. Jeder arbeitet natürlich in dem Bereich mit einer Qualifikation, die fachbezogen ist. Aber in der Stossrichtung des Departements für (.) eine bestimmte Berufsgruppe eine Verantwortung zu tragen, die letztendlich von der Leistung her dem Patienten dienlich ist. Weil, dafür sind wir ja da" (E.3: 1062-1066)

"Wir haben versucht auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen, um überhaupt wieder auf eine Art miteinander zu sprechen, dass man es überhaupt eine Zusammenarbeit nennen konnte. Hey, wir haben das gleiche Ziel ((emotionale Tonlage)), das sind jetzt nur die äusseren Umstände, welche sich verändert haben. Diese Umstände hat sich ja niemand explizit ausgesucht" (E.4: 1506-1510)

Einstellung

In sehr vielen Textstellen haben die Expertinnen und Experten erkennen lassen, wie sie ihre Arbeit an sich und ihren Arbeitskontext erleben. Dabei wurde deutlich, dass die subjektive Wahrnehmung einen entsprechenden Einfluss auf das gezeigte sowie eingeforderte Verhalten hat. Alle Interviewten nehmen ihren Arbeitskontext und Veränderungen als überaus herausfordernd wahr und erachteten die aktuelle Arbeitsintensität als nicht repräsentativ. Dabei wurden verschiedene Perspektiven dargestellt, inwiefern sich die Betroffenen in solch einer Situation zu helfen wissen. Nicht selten spielten gemeinsam geteilte Werte eine wichtige Rolle.

"Ich glaube es ist eine Kopfsache" (E.1: 288)

"[...] hat natürlich stark am Selbstverständnis des Departements gerüttelt auch im Sinne von Selbstzweifel" (E.1: 50-51)

"Die Leute untereinander schätzen sich und sie wissen, dass sie aus dem gleichen Setting heraus, aus dem gleichen Verständnis miteinander

umgehen, sprich, ein rauher Ton, das Ausfälligwerden oder den Sachfokus aus dem Auge, die übergeordnete Lösung aus dem Auge zu verlieren, das erlebe ich in unserem Departement nicht" (E.1: 131-135)

"Wir sind auch auf einer Linie so denke ich, wir haben gemeinsame Wertvorstellungen und dies hilft uns sicherlich dabei, wie wir heute zusammen arbeiten und so produktiv sein können" (E.2: 633-635)

"Ich erkenne die Gemeinsamkeit oder ich werte die Gemeinsamkeit, die uns da verbindet. Vielleicht sehe ich die anders, vielleicht sehe ich die intensiver. Die wird von mir ganz sicher auch intensiver gelebt" (E.3: 1077-1079)

"Veränderung benötigt sehr viel Energie, man muss aus der Komfortzone neue Wege suchen. Ich mache es gerne, ich finde es spannend. Aber auch ich merke, dass ich wieder einen Moment zum Durchatmen benötige um danach wieder loszulegen" (E.4: 1618-1620)

Alle interviewten Personen gaben an, dass sie mit Veränderungen neben Gefahren auch eine Vielzahl von Chancen verbinden. Dies wurde insbesondere darin deutlich, dass die eigene persönliche Entwicklung, aber auch diejenige der Mitarbeitenden mitunter durch Veränderungen begünstigt werden kann. Teilweise wurde dieses Entwicklungspotential mit den Prinzipien der evolutionären Organisationsform in Verbindung gebracht. Diese Darstellung war jedoch nicht die Regel, sondern stellte in der Gesamtbetrachtung von Wandelprozessen die Ausnahme dar.

"Grundrespekt vor Menschen und seinem Tun und Sein, mit dem Zuhören und mit allem was sich daraus resultiert, mit der Wertschätzung welche man gegenseitig entgegenbringt, mit der Möglichkeit auch neue Wege zu gehen, welche vorher undenkbar gewesen sind" (E.1: 87-90)

"Bei Veränderungen kann man ja schauen, wer hat welche Stärken und kann diese ja einsetzen. Jemand, welcher vielleicht interessiert ist, und diesen Rucksack noch nicht hat, kann entsprechend befähigt werden, zum Beispiel mit einer Weiterbildung. Ich glaube, dass wird bei uns auch sehr

wohlwollend und auch positiv umgesetzt. Gefördert werden die Leute bei uns. Wenn jemand Interesse zeigt, wird das schon gefördert bei uns " (E.2: 804-808)

"Wann kriegt man schon die Möglichkeit, in solch einer Reorganisation, in solch einem Ausmass mitarbeiten. Das hat uns natürlich schon auch zusammengeschweisst. Das kommst du als Teamleiter oder ich natürlich mit Situationen in Berührung" (E.4: 1824-1827)

"Das ist für mich auch, weisst du, jeder Change hat für mich Chancen. Ich bin schon im Studium in der Theologie mit Krisen, jede Krise ist eine Chance. Und das ist für uns immer Thema, auch in unseren weiteren Ausbildungen, die wir schon gemacht haben und mitbringen mussten, um hier überhaupt arbeiten zu können. Ja, und von daher ist es immer etwas, das weiterbringt" (E.6: 3155-3160)

"Eher eine Chance (Satz bricht ab) eindeutig eine Chance" (E.2: 812)

5.3 Definition der Subkategorien

Im Sinne eines fundierten Verständnisses des analysierten Datenmaterials, sind die folgenden detaillierten Beschreibungen der Subkategorien von hoher Bedeutung. Im Zuge der direkten Kategorienbildung am Datenmaterial wurden alle mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen zusammengestellt (Kuckartz, 2016). In einem zweiten Schritt wurden die in der Tabelle 7, Tabelle 8, Tabelle 9, Tabelle 10 sowie Tabelle 11 beschriebenen Subkategorien induktiv ermittelt. Die Ausdifferenzierung innerhalb der zunächst noch allgemeinen Hauptkategorien half dem Forschenden, mittels dieser Subkategorien das gesamte Datenmaterial in seiner Komplexität zu erfassen.

Subkategorien für Hauptkategorie "Umgang mit Wandel"

Tabelle 7
 Subkategorien der Hauptkategorie "Umgang mit Wandel", eigene Darstellung

Subkategorie:	Reaktive Haltung [1]
Beschreibung:	Veränderungen sowie Wandel werden als Reaktion auf externe, fremdbestimmte Reize angesehen. Äussere Umstände werden ursächlich für das eigene Schicksal akzentuiert und mit Skepsis verbunden.
Subkategorie:	Initiative Haltung [2]
Beschreibung:	Veränderungen sowie Wandel werden aktiv initiiert, gefordert und das Umfeld als Teil von bewussten Veränderungen involviert. Die Eigeninitiative ist als Treiber einer positiv gestalteten Arbeitsrealität unerlässlich.
Subkategorie:	Intrapersonale Dimension [3]
Beschreibung:	Wandel und Veränderung werden in den Kontext der eigenen Anpassungsbereitschaft sowie Anpassungsfähigkeit gesetzt. Textstellen sind Ausdruck dessen, wie Veränderungen mit sich als Individuum in Verbindung gebracht werden.
Subkategorie:	Interpersonale Dimension [4]
Beschreibung:	Wandel und Veränderung werden aus der Perspektive der Anpassungsbereitschaft sowie Anpassungsfähigkeit von (unterstellten) Mitarbeitenden beschrieben. Die Bedeutung von Veränderung wird für andere generalisiert und erklärt.
Subkategorie:	Veränderungen [5]

Beschreibung:	Vergangene, aktuelle sowie zukünftig erwartete Veränderungen und Herausforderungen für das Departement Pflege und Soziales werden erklärt und angeführt.
Subkategorie:	Zeitliche Aspekte [6]
Beschreibung:	Die für einen Umgang mit Wandel erforderlichen zeitlichen Aspekte. Beschreibungen der zeitlichen Abfolge, Dichte und Intensität von vergangenen, aktuellen sowie hypothetischen Veränderungen.

Subkategorien für Hauptkategorie "Mechanismen des Wandels"

Tabelle 8

Subkategorien der Hauptkategorie "Mechanismen des Wandels", eigene Darstellung

Subkategorie:	Akzeptanz [7]
Beschreibung:	Subjektive Beurteilung darüber, mit welchen Mitteln sowie die Anpassungsbereitschaft als auch die Anpassungsfähigkeit innerhalb eines Wandels sichergestellt werden kann.
Subkategorie:	Hindernisse [8]
Beschreibung:	Explizite sowie implizite Äusserungen über Hindernisse im Zusammenhang mit Wandel- und Veränderungsprozessen des Departements Pflege und Soziales und der Bereiche.
Subkategorie:	Verständnis [9]
Beschreibung:	Subjektive Einschätzung über die gemeinsame Verständigung, ein gemeinsames Bewusstsein und die Etablierung einer Basis für gemeinsame Veränderungen.

Subkategorie:	Widerstände [10]
Beschreibung:	Explizit beschriebene Widerstände sowie Ängste im Zusammenhang mit Wandel- und Veränderungsprozessen des Departements Pflege und Soziales und der Bereiche.
Subkategorie:	Informationsfluss [11]
Beschreibung:	Äusserungen darüber, welche Bedeutung der Kommunikation zugeschrieben wird. Die Textstellen beschreiben, wie die Kommunikation in vergangenen Veränderungsprozessen gestaltet wurde und wie diese Einfluss auf den Wandel hat.

Subkategorien für Hauptkategorie "Strukturelles"

Tabelle 9
 Subkategorien der Hauptkategorie "Strukturelles", eigene Darstellung

Subkategorie:	Funktionen [12]
Beschreibung:	Umschreibungen, welche dediziert auf einzelne Positionen, Rollen oder Berufsgruppen hindeuten und Einblicke in das Führungsverständnis erkennen lassen.
Subkategorie:	Bestehende Organisationsform [13]
Beschreibung:	Subjektive Beurteilung der bestehenden und im Luzerner Kantonsspital vorherrschenden Strukturen, Prozesse, Strategien sowie Systeme. Äusserungen über Aspekte der Unternehmenskultur.
Subkategorie:	Evolutionäre Organisationsform [14]

Beschreibung:	Subjektive Einschätzung der evolutionären Organisationsform, welche als Strategieprogramm (vgl. Anhang A) für das Departement Pflege und Soziales definiert wurde und dem damit verbundenen organisationalen Wandel.
Subkategorie:	Aufbauorganisation [15]
Beschreibung:	Merkmale des aktuellen Organigramms sowohl hinsichtlich des Luzerner Kantonsspitals als auch für das Departement und dessen Bereiche.
Subkategorie:	Gesamtunternehmen [16]
Beschreibung:	Charakterisierung der operativen sowie strategischen Abhängigkeit und Verbundenheit des Departements zum gesamten Luzerner Kantonsspital (und deren drei Standorte).

Subkategorien für Hauptkategorie "Organisationale Praktiken"

Tabelle 10
 Subkategorien der Hauptkategorie "Organisationale Praktiken", eigene Darstellung

Subkategorie:	Vorgänge [17]
Beschreibung:	Umschreibungen, welche implizite Vorgehensweisen im operativen sowie strategischen Arbeitsgeschehen des Departements Pflege und Soziales verdeutlichen.
Subkategorie:	Weisungen [18]
Beschreibung:	Äusserungen über Situationen, in welchen klare Ansagen erteilt oder befolgt wurden. So auch Textstellen über das bestehende Weisungssystem im Departement Pflege und Soziales.

Subkategorie:	Entscheidungen [19]
Beschreibung:	Subjektive Einschätzung sowie explizite Textstellen über die Art und Weise, wie Entscheidungen gesucht, erarbeitet und getroffen werden.
Subkategorie:	Zusammenarbeit [20]
Beschreibung:	Charakterisierung der Art und Weise, wie sich die Arbeit mit weiteren Mitarbeitenden, Leitungspersonen, Bereichen innerhalb des Departements Pflege und Soziales und dem Gesamtunternehmen gestaltet - gestaltet wird.

Subkategorien für Hauptkategorie "Einstellung"

Tabelle 11
 Subkategorien der Hauptkategorie "Einstellung", eigene Darstellung

Subkategorie:	Erleben und Verhalten [21]
Beschreibung:	Aussagen darüber, wie unterschiedliche Aspekte der eigenen Tätigkeit im Departement Pflege und Soziales subjektiv erlebt werden. Textstellen, welche das persönliche Verhalten und die Motivation widerspiegeln.
Subkategorie:	Persönliche Entwicklung [22]
Beschreibung:	Subjektive Beurteilung von Effekten, welche die Tätigkeit im Departement Pflege und Soziales oder Veränderungen per se mit sich bringen.

6 Ergebnisse und Folgerung der Analyse

Die folgenden Erläuterungen sowie Darstellungen dienen neben den bisherigen Beschreibungen dazu, die Daten hinsichtlich ihrer Relevanz zur Forschungsfrage zu überblicken. Dank der intensiven Auswertung mit der QDA-Software war es dem Autor möglich, die Potentiale der Haupt- sowie Subkategorien auf eine fundierte Grundlage zu stellen. Dabei gilt es an dieser Stelle festzuhalten, dass die 22 Codes, welche in fünf Hauptkategorien unterteilt wurden, nicht als für sich geschlossene und explizite Herausforderungen des organisationalen Wandels betrachtet wurden. Die Abbildung 8 zeigt die angewandten Codes, die Anzahl ihrer Anwendung sowie das Verhältnis dieser Themeneinheiten in Bezug zur gesamten Analysegrundlage (die Verschriftlichung der sechs Experteninterviews, vgl. Anhang H bis M).

Im Rahmen der Datenerhebung sowie der Datenauswertung wurde verständlich, dass sich mögliche Herausforderungen nicht aus einer Darstellung der thematischen Hauptkategorien erschliessen lassen. Vielmehr stellten die Abhängigkeiten zwischen den Subkategorien, ob nun innerhalb der verschiedenen Hauptkategorien oder über die Hauptkategorien hinweg, eine realistische Auseinandersetzung mit der realen Komplexität dieser empirischen Analyse dar. Somit war es die Vielzahl sowie Dichte der thematischen Überschneidungen pro Textstelle, welche dem Forschenden als Basis für den eigentlichen Erkenntnisgewinn dienten. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden die Überschneidungen der Subkategorien, welche für eine adäquate Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind, im Detail präsentiert.

Obercode	Code	Codings aller Dokumente	% Codings aller Dokumente	Dokumente
Mechanismen des Wandels	Informationsfluss	28	1.89	3
Mechanismen des Wandels	Verständnis	31	2.09	6
Mechanismen des Wandels	Akzeptanz	37	2.50	6
Mechanismen des Wandels	Widerstände	66	4.46	6
Mechanismen des Wandels	Hindernisse	79	5.33	6
Umgang mit Wandel	Veränderungen	147	9.93	6
Umgang mit Wandel	Zeitliche Aspekte	40	2.70	6
Umgang mit Wandel	Reaktive Haltung	62	4.19	6
Umgang mit Wandel	Initiative Haltung	71	4.79	6
Umgang mit Wandel	Intrapersonale Dimension	74	5.00	6
Umgang mit Wandel	Interpersonale Dimension	126	8.51	6
Strukturelles	Aufbauorganisation	32	2.16	6
Strukturelles	Funktionen	41	2.77	6
Strukturelles	Gesamtunternehmen	83	5.60	6
Strukturelles	Evolutionäre Organisationsform	85	5.74	6
Strukturelles	Bestehende Organisationsform	100	6.75	6
Organisationale Praktiken	Zusammenarbeit	105	7.09	6
Organisationale Praktiken	Weisungen	9	0.61	4
Organisationale Praktiken	Entscheidungen	18	1.22	5
Organisationale Praktiken	Vorgänge	88	5.94	6
Einstellung	Persönliche Entwicklung	33	2.23	5
Einstellung	Erleben und Verhalten	126	8.51	6

Abbildung 8. Anzahl der kodierten Textstellen pro Subkategorie, eigene Darstellung

Die Übersicht der Codes in Abbildung 8 zeigt, dass die Verteilung der Subkategorien nicht in einem ausgewogenen Verhältnis steht. Rund 35% der relevanten Textstellen bilden der «Umgang mit Wandel» 16 % die «Mechanismen des Wandels» und 23% «Strukturelles» ab. Mit einem Anteil von einem Viertel stellen «Organisationale Praktiken» (15%) und die «Einstellung» (11%) in der Gesamtbetrachtung eine geringe Relevanz dar. Trotzdem konnte festgestellt werden, dass einzelne Subkategorien in Abhängigkeit mit weiteren Subeinheiten von hoher Bedeutung sind. So wurden als Beispiel 126 Textstellen identifiziert, welche mit dem «Erleben und Verhalten» der Interviewten in Verbindung standen. Diese Subkategorie führt zusammen mit «Interpersonale Dimension» und den vielzähligen Äusserungen zu «Veränderungen» die Rangliste der häufigsten Codes an. In der Folge wurden die Subkategorien der jeweiligen Hauptkategorien auf ihre Bedeutung hinsichtlich der Forschungsfrage ausgewertet. Für den Analyseprozess war es wichtig, sowohl die Anzahl der kodierten Textstellen in ein Verhältnis zu bringen, als auch die Dichte der identisch kodierten Textstellen (mit jeweils zwei Subkategorien) zu untersuchen. Die Stärken der durchgezogenen Linien in Abbildung 9 verdeutlichen, dass die beiden

Subkategorien «*Interpersonale Dimension*» sowie «*Veränderungen*» bedeutende Themeneinheiten im «*Umgang mit Wandel*» bilden. Dabei konzentrieren sich die identisch kodierten Textstellen, welche mit gestrichelten Linien dargestellt wurden, besonders stark auf die Darstellung von vergangenen, aktuellen sowie zukünftigen Veränderungen. Dabei stellte der Autor fest, dass sich die beiden Subeinheiten «*Interpersonale Dimension*» und «*Intrapersonale Dimension*» in ihrer Stärke sowohl zur Hauptkategorie als auch in Abhängigkeit zur Subkategorie «*Veränderungen*» massgeblich unterschieden. Dieser Umstand entspricht auch den Darstellungen der Expertinnen und Experten, welche in Bezug auf die persönliche Anpassungsfähigkeit und Anpassungsbereitschaft eine Unterscheidung hinsichtlich ihrer Mitarbeitenden erkennen liessen. Dies insbesondere hinsichtlich des organisationalen Wandels hin zu einer evolutionären Organisationsform.

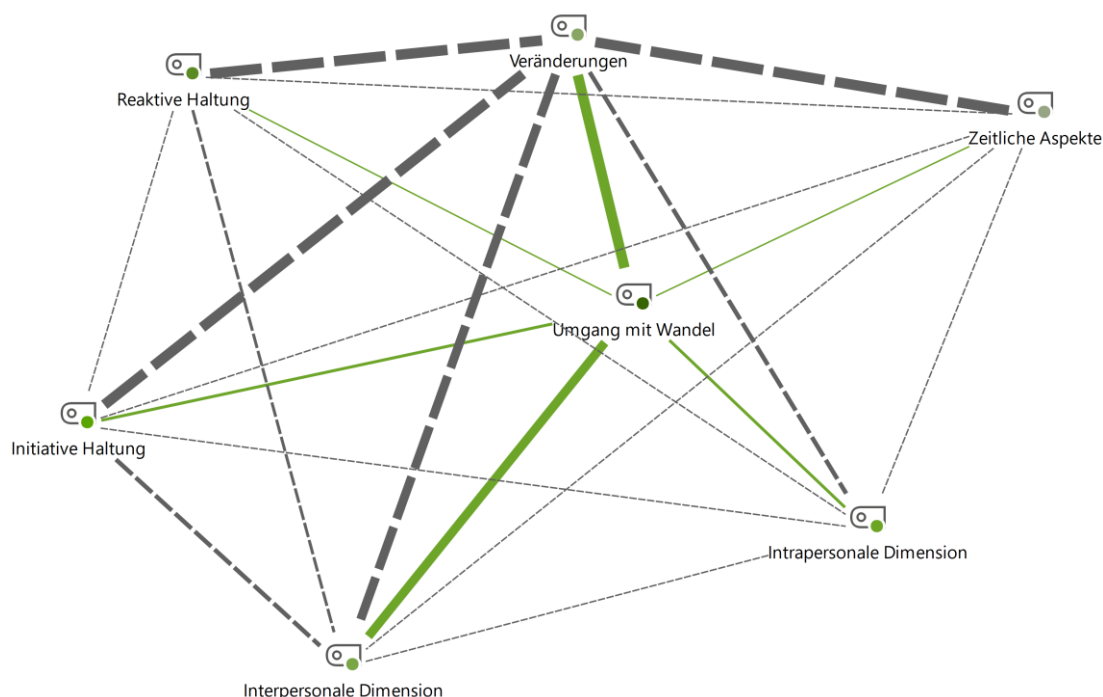


Abbildung 9. Verhältnisse der kodierten Textstellen (Umgang mit Wandel), eigene Darstellung

Die Stärken der durchgezogenen Linien in Abbildung 10 zeigen klar auf, dass die beiden Subkategorien «*Hindernisse*» sowie «*Widerstände*» einen besonderen Stellenwert der «*Mechanismen des Wandels*» sind. Demgegenüber stehen die gestrichelten Linien, welche aufzeigen, dass in der Datengrundlage sehr wenige Textstellen identisch kodiert wurden.

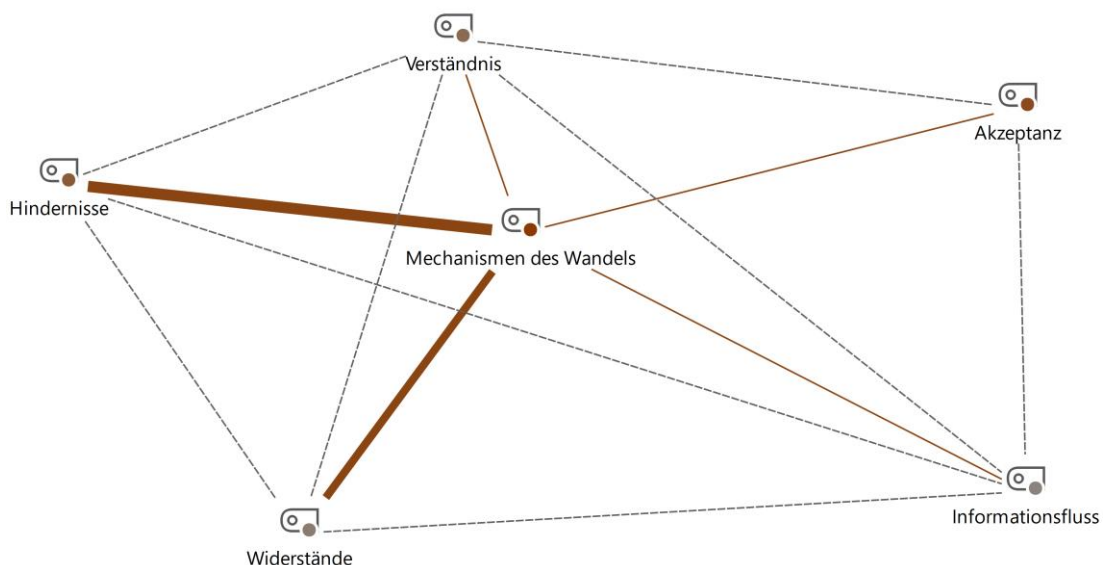


Abbildung 10. Verhältnisse der kodierten Textstellen (Mechanismen), eigene Darstellung

Diese Umstände wurden durch den Forschenden dahingehend interpretiert, als dass sich in Bezug auf die Forschungsfrage und die für das Strategieprogramm (vgl. Anhang A) relevante evolutionäre Organisationsform sehr klare Vorstellungen vorherrschen. Dies wiederum diente dem Autor als Hinweis, dass die «Mechanismen des Wandels» zwar grundlegende Wechselwirkungen im Zusammenhang mit Veränderungen darstellen, sich aber die beiden Subkategorien in Bezug auf den aktuellen Wandelprozess besonders akzentuieren.

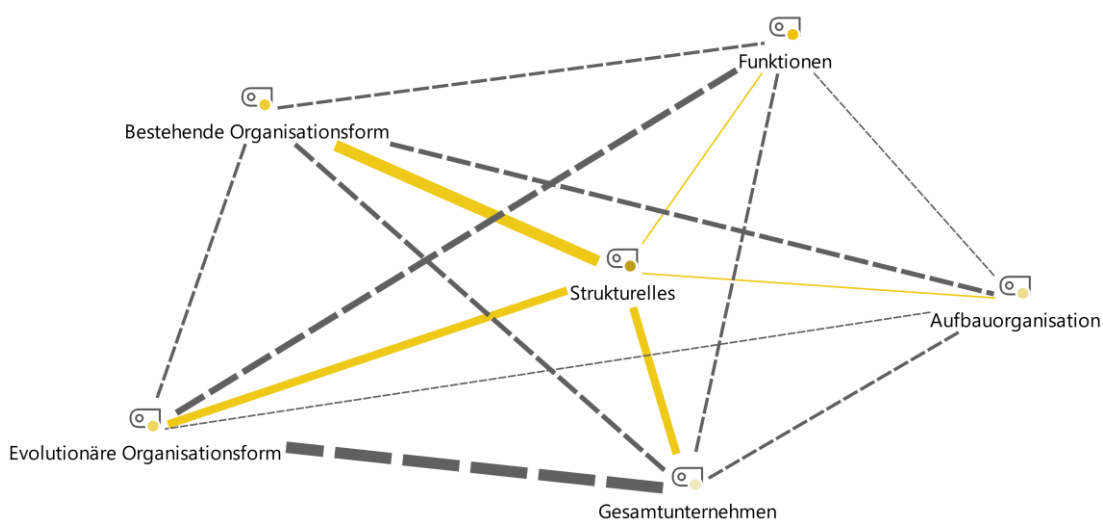


Abbildung 11. Verhältnisse der kodierten Textstellen (Strukturelles), eigene Darstellung

Die Auswertung der Hauptkategorie «*Strukturelles*» ergab, dass allen voran die Subkategorie «*Bestehende Organisation*» im Zentrum der Äusserungen stand. Dies wurde durch den Autor so verstanden, dass die Interviewten ihre Einschätzungen auf der Basis ihrer aktuellen Situation getroffen haben. Davon ausgehend wurden die Subthemen «*Evolutionäre Organisationsform*» sowie «*Gesamtunternehmen*» stark in den Kontext des aktuellen Veränderungsprojekts gestellt und dementsprechend kontrovers bewertet. Die in Abbildung 11 sehr deutliche und gestrichelte Verbindung zwischen der «*Evolutionäre Organisationsform*» und dem «*Gesamtunternehmen*» ist auch Ausdruck davon, dass die beiden Themenbereiche in den Erzählungen der leitenden Angestellten in direkter Abhängigkeit bewertet wurden.

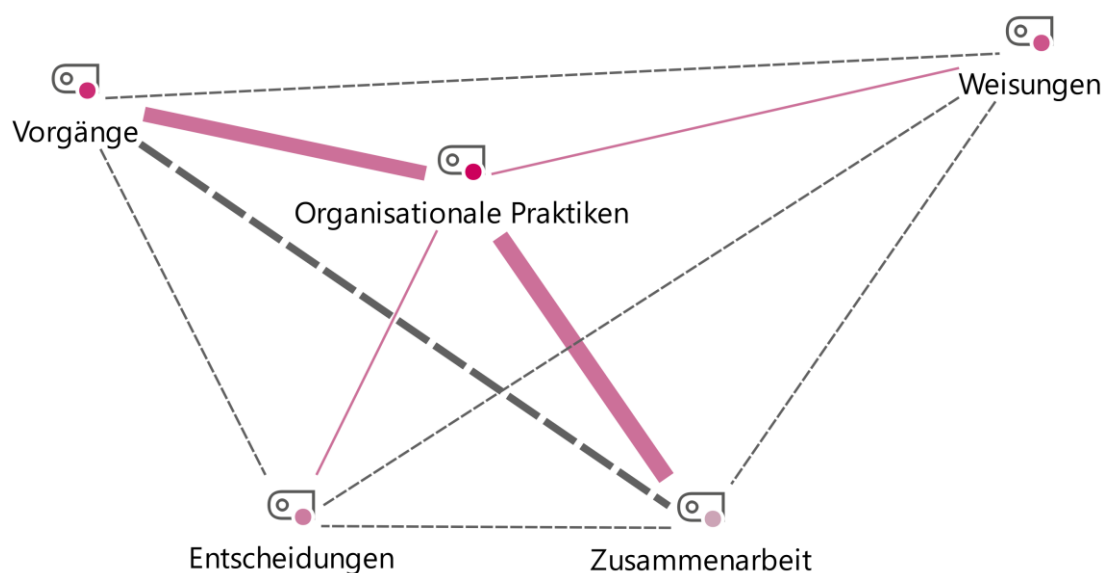


Abbildung 12. Verhältnisse der kodierten Textstellen (Praktiken), eigene Darstellung

Die Hauptkategorie «*Organisationale Praktiken*» wird in der Anzahl von den beiden Subkategorien «*Vorgänge*» sowie «*Zusammenarbeit*» massgeblich dominiert. Die Analyse der Experteninterviews hat gezeigt, dass die Interviewten die aktuellen Vorgehensweisen innerhalb des Departements Pflege und Soziales als grösstenteils positive und gemeinschaftlich organisierte Art der Zusammenarbeit darstellten. In Bezug auf die Forschungsfrage und die evolutionäre Organisationsform fiel dem Forschenden auf, dass die leitenden Angestellten ihre internen Praktiken bereits als nicht hierarchisch - äusserst flach beschreiben. Dabei beriefen sich die Interviewten auf die gemeinsame Werthaltung sowie der Bedeutung des Patientenwohls.

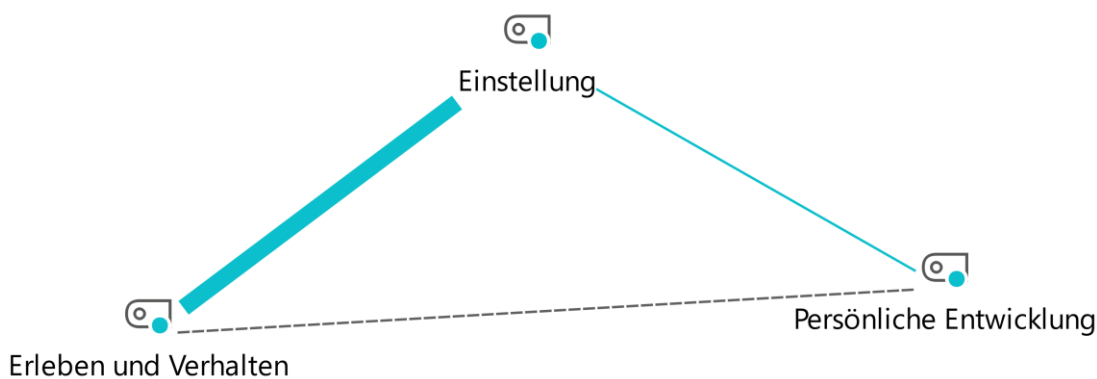


Abbildung 13. Verhältnisse der kodierten Textstellen (Einstellung), eigene Darstellung

Die Abbildung 13 verdeutlicht, dass die Subkategorie «*Erleben und Verhalten*» eine bedeutende Rolle einnimmt. Die einseitige Verteilung und die geringe Anzahl der Subkategorien der Hauptkategorie «*Einstellung*» waren Ausdruck einer subjektiven Wahrnehmungsbeschreibung in Bezug auf die oben genannten Subeinheiten weiterer Hauptkategorien. Dabei konnte der Forschende mit einer Analyse der identisch kodierten Textstellen ermitteln, dass die Äusserungen in sehr enger Verbindung mit der «*Evolutionären Organisationsform*» und der «*Zusammenarbeit*» standen.

6.1 Gesamtbetrachtung der Ergebnisse



Abbildung 14. Verhältnisse der kodierten Textstellen (Evolutionäre Organisationsform), eigene Darstellung

Mit der Grundannahme, dass sich die Herausforderungen des organisationalen Wandels hin zu einer evolutionären Organisationsform aus den Abhängigkeiten zwischen den Subkategorien erschliessen, wurden die thematischen Verbindungen und deren Stärke in das Zentrum der Analyse gerückt. Dabei sah es der Autor als plausibel an, das zentrale Anliegen des Veränderungsprozesses (siehe Kapitel 1) und dessen Verbindungen zu weiteren Subeinheiten zu untersuchen. Auf diese Weise konnten die in der Realität überaus komplexen Herausforderungen erfasst werden, welche leitende Angestellte mit dem Wandel zur evolutionären Organisationsform verbinden. Die gestrichelten Linien der Abbildung 14 zeigen auf, wie stark identische Textstellen mit der Subkategorie «*Evolutionären Organisationsform*» und den weiteren 21 Subkategorien in Verbindung stehen. Dabei stellte sich heraus, dass in Abhängigkeit zur evolutionären Organisationsform die Beschreibungen der leitenden Angestellten hinsichtlich «*Interpersonale Dimension*», «*Gesamtunternehmen*», «*Hindernisse*», «*Vorgänge*», «*Zusammenarbeit*» sowie «*Erleben und Verhalten*» eine hohe Relevanz aufwiesen.

Codesystem	Hindernisse	Interpersonale Dimension	Erleben und Verhalten	Evolutionäre Organisationsform	Gesamtunternehmen	Vorgänge	Zusammenarbeit	SUMME
↳ Mechanismen des Wandels								0
↳ ↳ Hindernisse		15	8	28	13	18	10	92
↳ ↳ Umgang mit Wandel								0
↳ ↳ ↳ Interpersonale Dimension	15		40	30	11	21	26	143
↳ ↳ ↳ Einstellung								0
↳ ↳ ↳ Erleben und Verhalten	8	40		31	9	6	29	123
↳ ↳ ↳ Strukturelles								0
↳ ↳ ↳ Evolutionäre Organisationsform	28	30	31		29	27	18	163
↳ ↳ ↳ Gesamtunternehmen	13	11	9	29		7	7	76
↳ ↳ ↳ Organisationale Praktiken								0
↳ ↳ ↳ ↳ Vorgänge	18	21	6	27	7		11	90
↳ ↳ ↳ ↳ Zusammenarbeit	10	26	29	18	7	11		101
↳ ↳ ↳ ↳ SUMME	92	143	123	163	76	90	101	788

Abbildung 15. Segmentmatrix der wichtigsten Subkategorien, eigene Darstellung

Die absoluten Zahlen der Abbildung 15 zeigen, dass 28 Textstellen sowohl mit «*Evolutionären Organisationsform*» als auch mit «*Hindernisse*» kodiert wurden. In Verbindung mit «*Interpersonale Dimension*» waren es 30 Aussagen. Mit «*Erleben und Verhalten*» sind es sogar 31 identisch kodierte Äusserungen. Im Vergleich mit der Subeinheit «*Gesamtunternehmen*» wurden 29 Textpassagen gleichermassen kodiert. Die Subkategorie «*Vorgänge*» zählte 27 gemeinsame Textpassagen, wobei die «*Zusammenarbeit*» 18 Beschreibungen mit der zentralen Subkategorie «*Evolutionären Organisationsform*» vereint.

In der zusätzlichen Betrachtung aller Verbindungen zwischen diesen sieben Subkategorien wurde offensichtlich, dass die Gesamtbetrachtung dieser Äusserungen

der Expertinnen und Experten eine fundierte Basis für die Beantwortung der Forschungsfrage bilden. Die Abbildung 16 zeigt eindrücklich, wie stark die weiteren Subkategorien auf identische Textstellen angewandt wurden.

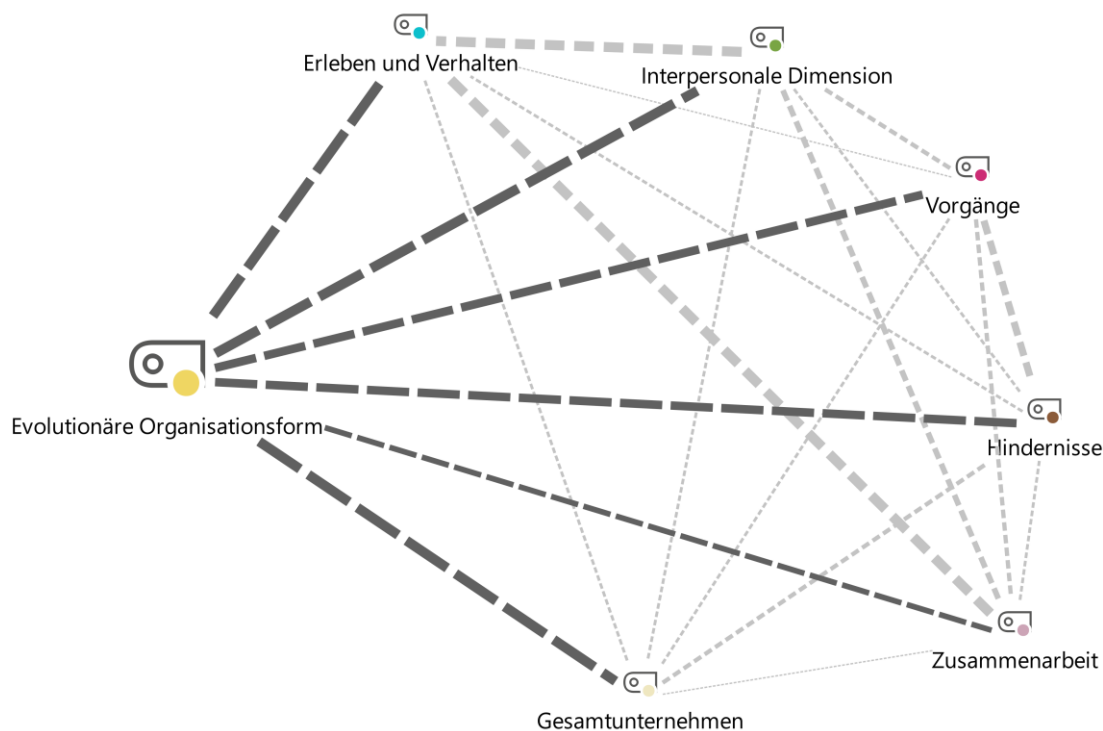


Abbildung 16. Verhältnisse der kodierten Textstellen (Gesamtübersicht), eigene Darstellung

In der Folge wurden die Herausforderungen des organisationalen Wandels hin zu einer evolutionären Organisationsform auf der thematischen Grundlage der in Abbildung 16 ersichtlichen Abhängigkeiten entwickelt. Der Forschende sah es als essentiell an, die Themenbereiche in ihrer Komplexität zu erfassen. Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass in erster Linie substantielle Abhängigkeiten für die Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen wurden. Der in Kapitel 6.2 folgende Analysebericht beschreibt somit die vorrangigen Herausforderungen, welche leitende Angestellte des Departements Pflege und Soziales mit dem Veränderungsprojekt verbinden.

6.2 Herausforderungen des organisationalen Wandels

Die qualitative Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial zeigt, dass die bestehenden Vorgänge innerhalb des Departements in vielerlei Hinsicht bereits nach den Prinzipien einer evolutionären Organisationsform verstanden werden. Die Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen fünf Bereiche wird als sehr offen, transparent und gemeinschaftlich beschrieben. Die leitenden Angestellten verstehen sich nicht als überaus hierarchische Führungspersönlichkeiten. Diese Wahrnehmung hat aber nur Gültigkeit in der Betrachtung der einzelnen Bereiche als geschlossene Einheiten. Das Verhalten nimmt aber in Bezug auf übergeordnete Strukturen, wie zum Beispiel auf der Ebene der Bereichsleitungen oder des Gesamtunternehmens, eine veränderte Gestalt an. Es zeigt sich eine hohe fachliche sowie prozessuale Identifikation mit dem gesamten Luzerner Kantonsspital. Die interdisziplinäre Betrachtung der Zusammenarbeit beschreibt anschaulich, dass sich die spezifischen Vorgänge mehr am gesamten Unternehmen orientieren als am Departement Pflege und Soziales. Dies lässt sich durch die operativen Tätigkeiten vieler Mitarbeitenden vor Ort in den Kliniken des Spitals erklären. Alle leitenden Angestellten sehen sich und ihre Mitarbeitenden als wichtigen Bestandteil des Luzerner Kantonsspitals. Diese Stellung des Departements Pflege und Soziales bewerten die leitenden Angestellten durch dieses Veränderungsprojekt (siehe Kapitel 2) als in Gefahr. Da werden im generellen organisationale Veränderungen als Eingriffe in diese stabile Situation wahrgenommen. Durch den Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform wird die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Stakeholdern aller Art erschwert. Die den Vorgängen und der Zusammenarbeit zugrundeliegenden Schnittstellen, offenkundige Zuständigkeiten sowie die Koordination über die drei Standorte (Luzern, Sursee und Wolhusen) hinweg können durch die Prinzipien der evolutionären Organisationsform arg in Mitleidenschaft gezogen werden. Dabei führen die Interviewten an, dass die allgemeine Lage am Luzerner Kantonsspital mit dem enormen Spardruck und dem 66 Millionen-Digitalisierungsprojekt (LUKiS, 2017; LUKiS, 2019) bereits jetzt an der Substanz der Mitarbeitenden nagen. Im Namen ihrer Mitarbeitenden werden die ständigen Veränderungen im Departement Pflege und Soziales als sehr belastend beschrieben. Vergangene Veränderungsprozesse haben teilweise zu fachlichen sowie persönlichen Zerreihsproben geführt. Demnach sehen es leitenden Angestellten als

essentiell an, dass zwischen Veränderungen auch einmal Pausen, also Phasen der Konsolidierung sichergestellt werden.

Unter Berücksichtigung solcher Voraussetzungen werden bestehende Vorgänge und Arbeitsformen als sakrosankt beschrieben, wodurch sich sehr konkrete Hindernisse für den organisationalen Wandel ergeben. Befürchtet werden Wildwüchse in den Arbeitsabläufen und eine Verringerung der Übersicht bezüglich der Dienstleistung als Bereich des Departements Pflege und Soziales. In den meisten Fällen wurde der Umgang mit solchen Hindernissen und den allgemeinen Herausforderungen des Wandels für sich als leitende Angestellte als problemlos beschrieben. In der Rolle als vorgesetzte Person ist aber ein übersteigertes Gefühl von Schutz gegenüber den eigenen Mitarbeitenden ersichtlich. Deshalb sehen die leitenden Angestellten im Umgang mit dem Wandel per se, vor allem aber im Zusammenhang mit der evolutionären Organisationsform eine Gefahr für die eigenen Mitarbeitenden. Diese ambivalente Wahrnehmung führt dazu, dass die Bereichsleitenden in der Natur von Veränderungen und dem Gegenstand der evolutionären Organisationsform eigentlich etwas Interessantes erkennen - dennoch die fehlenden zeitlichen Ressourcen, die aktuellen äusseren Umstände und die individuelle Anpassungsfähigkeit der eigenen Mitarbeitenden als Hauptargument benutzen, um diesem Veränderungsprojekt gegenüber verschlossen und passiv entgegenzutreten. Als fundamentaler äusserer Umstand gilt neben der streng hierarchischen Aufbauorganisation des Luzerner Kantonsspitals auch das aktuelle IT-Grossprojekt. Hinzu kommen als negativ wahrgenommene und von aussen initiierte vergangene Veränderungen für das Departement Pflege und Soziales. Ihren eigenen Mitarbeitenden attestieren die leitenden Angestellten das Fehlen eines Anpassungswillens nicht direkt. Es ist vielmehr das Tempo, mit welchem Veränderungsprozesse über das Departement Pflege und Soziales hineinbrechen. Ausgewählte Prinzipien der evolutionären Organisationsform, wie zum Beispiel der Abbau von Hierarchiestufen, verursachen eine Verantwortungsfülle, mit welcher Mitarbeitende überfordert werden. Da greifen leitende Angestellte ein und bremsen zum Wohle der eigenen Mitarbeitenden Innovationen sowie Veränderungen entsprechend ab.

Diese Herausforderungen werden durch den Initianten, welcher zeitgleich auch der Leiter des Departements ist, in gewisser Hinsicht potenziert. So erachtet er diesen

organisationalen Wandel als einzige mögliche Antwort auf die sehr individuellen gesamtunternehmerischen Herausforderungen. Der evolutionären Organisationsform gegenüber fordert er von seinen leitenden Angestellten mehr Mut in der ehrlichen Auseinandersetzung sowie eine gesteigerte Entscheidungsfreudigkeit. Dies begrenzt er nicht auf die leitenden Angestellten, sondern übergeneralisiert diese Haltung auf alle Mitarbeitenden des Departements Pflege und Soziales. Dabei werden bestehende Vorgänge, die Perspektiven der Zusammenarbeit sowie die unterschiedlichen Voraussetzung der einzelnen Bereiche pauschalisiert und somit missachtet. Eine dem organisationalen Wandel zugeschriebene, vorteilsversprechende Sonderstellung wird vehement angestrebt - um nicht zu sagen vorausgesetzt. Demgegenüber erachten es die Bereichsleitenden als besonders wichtig, durch das Gesamtunternehmen, namentlich durch die Geschäftsleitung des Luzerner Kantonsspitals, solch einen Wandelprozess anerkannt, wertgeschätzt und legitimiert zu sehen. Diese fürchten sich vor dieser Sonderstellung, quasi als exotisch organisiertes Departement die Rolle als Aussenseiter einnehmen und sich immer und immer erklären zu müssen. Das fehlende Commitment seitens des Gesamtunternehmens und die Wahrnehmung, dass bestehende Vorgänge und die Zusammenarbeit vom Initianten verändert werden könnten, motivieren die weiteren leitenden Angestellten dazu, dass sie die Bemühungen dieses organisationalen Wandels schwächen sowie nur sehr kontrolliert an ihre Mitarbeitenden tragen. Die Diskrepanz der wahrgenommenen Notwendigkeit der Prinzipien der evolutionären Organisationsform stellt eine äusserst besondere Herausforderung in diesem Veränderungsprojekt dar. Die daraus resultierenden Verhaltensmuster verhindern eine grundsätzlich gemeinschaftliche, partizipative und schrittweise Herangehensweise. Notabene Faktoren, welche die Bereichsleitenden als Form der Zusammenarbeit beschreiben, welche sie bereits in ihren einzelnen Bereichen als gegeben und bereichernd darstellen.

7 Diskussion

Hauptaugenmerk dieses Forschungsberichts ist die fundierte Auseinandersetzung mit dem organisationalen Wandel des Departements Pflege und Soziales hin zu einer evolutionären Organisationsform. Die vorangegangene Literaturrecherche hat gezeigt, dass evolutionäre Organisationen in erster Linie als lebende Systeme betrachtet werden. Lebend in dem Sinne, dass Ordnung, Strukturen und das Funktionieren der Organisation nicht von aussen aufgezwungen werden. Das System, in diesem Falle das Departement Pflege und Soziales und ihre fünf Bereiche, entwickelt seine individuellen Gesetzmässigkeiten selbständig als Antwort auf Umweltveränderungen (Capra, 1988). Zentrale Autoritäten besitzen dabei keine bedeutenden Rollen, denn die Entscheidungen werden durch die Organisationseinheiten autonom getroffen. Malik (2000) beschreibt dies als biologisch-systemisches Management, wonach "Unternehmen - wie auch andere Organisationen und Institutionen - weitgehend selbständernde, selbstevolvierende und selbstorganisierende Systeme [...] darstellen" (S. 176). Die Datenerhebung sowie die Analyse haben gezeigt, dass diese Darstellung für die einzelnen Bereiche des Departements Pflege und Soziales weitgehend zutrifft. Nicht jedoch für das gesamte Departement als übergeordnetes System.

Die im Forschungsprozess mittels Experteninterviews erhobenen Daten haben gezeigt, dass der Wandel dieser Organisation in Abhängigkeit zu sehr komplexen Handlungsfeldern steht. Vahs (2015) unterscheidet demnach vier Handlungsfelder des Veränderungsmanagements (siehe Abbildung 2), welche durch das vorliegende Veränderungsprojekt nur teilweise tangiert werden. Nach Vahs (2015) erfordert die steigende Änderungsdynamik der Umwelt des Departements Pflege und Soziales jedoch ein hohes Mass an gezielten Massnahmen zur proaktiven Gestaltung der Organisationsstruktur, der gemeinsamen Strategie, der geteilten Kultur sowie der genutzten Technologie des Departements. "Die simultane Betrachtung des Gesamtzusammenhangs dieser Faktoren macht letztendlich den Erfolg oder den Misserfolg von Transformationsprozessen aus" (Vahs, 2015, S. 325). Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse hat aufzeigen können, dass die Datengrundlage in fünf Hauptkategorien mit jeweils bis zu sechs Subkategorien thematisch differenziert werden konnte. Auf dieser Basis entwickelte der Forschende

themenbasierte Abhängigkeiten zwischen den sieben Subkategorien «*evolutionäre Organisationsform*», «*Interpersonale Dimension*», «*Hindernisse*», «*Vorgänge*», «*Zusammenarbeit*», «*Erleben und Verhalten*» sowie «*Gesamtunternehmen*», welche jedoch nur einen Teil der komplexen Realität von Herausforderungen darstellen. Die induktiv gewonnenen Erkenntnisse zeigen deutlich, dass der Gesamtzusammenhang der vier Handlungsfelder des Veränderungsmanagements nach Vahs (2015) unter Umständen für das übergeordnete Departement Pflege und Soziales stimmen mag. Nicht jedoch für die Perspektiven der einzelnen Bereiche mit ihren jeweiligen leitenden Angestellten. Zusätzlich zu diesen generellen Bemerkungen, ermöglichen die Ergebnisse und die Folgerungen aus der Analyse (siehe Kapitel 6) ein Bild davon zu vermitteln, welche wichtigsten Herausforderungen leitende Angestellte mit dem organisationalen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationform verbinden.

Obschon nicht explizit genannt, so haben die Darstellungen der Bereichsleitenden doch gezeigt, dass die «*implizite institutionelle Zugehörigkeit*» der einzelnen Bereiche nicht vollkommen klar ist. In der offiziellen Aufbauorganisation (siehe Abbildung 1) sind die fünf Bereiche dem Departement angegliedert. Die operativen Tätigkeiten der Mitarbeitenden in den Kliniken und komplexe prozessuale Abhängigkeiten sorgen dafür, dass sich diese in erster Linie am Gesamtunternehmen orientieren. In dieser Hinsicht wurden mentale Barrieren offensichtlich, welche zu einer aktiven oder aber zu einer passiven und unbewussten Ablehnung gegenüber dem organisationalen Wandel führen (Vahs, 2015). Die leitenden Angestellten fürchten um die aktuelle Stellung ihrer Bereiche im täglichen Klinikbetrieb. Von einer Dilemmata (Frank & Frey, 2002) zu sprechen ist zwar übertrieben, jedoch wird die Initiative dieses Veränderungsprojekts durch diese Zugehörigkeitsdiffusion als Eingriff von aussen wahrgenommen. Dies wiederum führt zu einem reaktiven Verhalten gegenüber Veränderungen (siehe Kapitel 5.3), wie es die Bereichsleitenden ausgiebig dargestellt haben.

Eine weitere wichtige Herausforderung stellt die «*Kompatibilität der Prinzipien einer evolutionären Organisationsform mit bestehenden Praktiken der Zusammenarbeit*» dar. Alle leitenden Angestellten sind mit den theoretischen Grundannahmen dieser angestrebten Organisationsform vertraut und erachten diese auch als interessant und sinnvoll. Hinzu kommt, dass alle leitenden Angestellten ihre Hierarchien als bereits

flach, ihre Führungsfunktion als überaus marginal und unbedeutend sowie die Zusammenarbeit in den Bereichen als höchst involvierend interpretieren. Genau so, wie es dieser organisationale Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform als Ziel vorsieht. Dennoch ist gegenüber der evolutionären Organisationsform, wie sie im Strategieprogramm (vgl. Anhang A) beschrieben ist, eine klare Skepsis zu erkennen. Diese logische Inkonsistenz von mehreren Gedanken führt unweigerlich zu einer subjektiven und sinnvollen Reduktion dieser kognitiven Dissonanz. In Anlehnung an Festinger (1957; vgl. Aronson, Wilson & Akert, 2014) ist das Uminterpretieren von eigenen Handlungen und Anpassung des Selbstbildes in diesem Fall nicht auszuschliessen. Die situativen Bedingungen dieses Veränderungsprojekts begünstigen diese kognitive Dissonanz. Die leitenden Angestellten offenbaren einen sehr niedrigen Informationsstand hinsichtlich einer detaillierten Vorgehensweise in Bezug auf diesen organisationalen Wandel (Aronson, Wilson & Akert, 2014). Einzelne Prinzipien der evolutionären Organisationsform sind durchaus akzeptiert. Der gesamte Prozess jedoch bleibt für die Betroffenen und ihre Mitarbeitenden unklar und somit unsicher.

Als eine logische Konsequenz der bereits genannten Herausforderungen erachten die Bereichsleitenden die «*aktuell gegebenen äusseren Rahmenbedingungen*» für diesen organisationalen Wandel. Das Luzerner Kantonsspital ist wie alle grossen Spitäler eine überaus hierarchisch funktionierende Unternehmung (Endrissat & Müller, 2007). Die leitenden Angestellten sind sich einige darüber, dass ein organisationaler Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform Vorgänge, Schnittstellen und die Zusammenarbeit mit weiteren Kliniken substantiell gefährdet. Obschon sich weitere Departemente des Luzerner Kantonsspitals mit der evolutionären Organisationform beschäftigen, fürchten die Interviewten die Aussenseiterrolle im Gesamtunternehmen. Hinzu kommt, dass in Verbindung mit der LUKiS-Einführung im Herbst 2019 sehr viele Ressourcen gebunden worden sind. Diese unternehmensweite Zusatzbelastung durch dieses LUKiS-Projekt bringt ungeahnte Veränderungen mit sich, welche aktuell noch nicht abschätzbar sind. In diesem Zusammenhang erachten die leitenden Angestellten ihren bisherigen Umgang mit den unkontrollierbaren äusseren Rahmenbedingungen als überaus erfolgreich. Diese wahrgenommene erfolgreiche Bewältigung von vergangenen Veränderungen erweist

sich nach Vahs (2015) als grösstes Hindernis für organisationale Umbrüche. Der geschäftliche Erfolg von Unternehmungen kann leicht zum Anlass genommen werden, die "Ziele einer langfristigen Erfolgssicherung aus den Augen zu verlieren" (Vahs, 2015, S. 329). Anstelle sich mit den veränderten internen sowie externen Rahmenbedingungen zu beschäftigen, wird an bestehenden Praktiken und Lösungsansätzen festgehalten. Die Tauglichkeit dieser Praktiken für zukünftige Problemsituationen wird somit nicht hinterfragt - innovativen Konzepten wird häufig mit Ablehnung begegnet. Der Leiter des Departements und somit Initiator des Strategieprogramms (vgl. Anhang A) betrachtet jedoch eine gesellschaftliche und intrapersonale Weiterentwicklung als veränderte äussere Rahmenbedingung.

Die leitenden Angestellten kennen zum einen die persönlichen Eigenheiten und zum anderen die fachlichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden sehr gut. In der erkennbaren Führungsverantwortung der Bereichsleitenden nehmen diese den organisationalen Wandel hin zur evolutionären Organisationsform als «*substantielle Überforderung der Mitarbeitenden*» wahr. In Abhängigkeit zu den erwähnten Herausforderungen erachten die leitenden Angestellten das Mass an Veränderungen als nicht zumutbar. Dabei wird der evolutionäre Charakter dieses Veränderungsprojekts, wonach der involvierten Organisation nur das Mass an Veränderungen zugemutet wird, wie es diese auch zu verkraften mag (Vahs, 2015), nicht als solcher wahrgenommen. Das pure Gegenteil ist der Fall. In der Gesamtbetrachtung aller aktuellen Veränderungen für das Luzerner Kantonsspital wird das Vorgehen als intensiv, der Zeitraum als sehr kurz und die Veränderungen als einschneidend interpretiert. Durch das bestehende Strategieprogramm (vgl. Anhang A) ist zwar ein Zeithorizont bis 2023 definiert, diese langfristige Perspektive verpufft in Anbetracht der komplexen Umweltsituation des Departements Pflege und Soziales. Folglich liegt der Schluss nahe, dass dieser organisationale Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform mehr noch als revolutionärer Wandel (Vahs, 2015) erlebt wird.

7.1 Fazit

Der Forschungsprozess hat eine Vielzahl von Aspekten aufgedeckt, welche von den leitenden Angestellten als Herausforderungen mit dem organisationalen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform in Verbindung gebracht wurden. Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden zum einen die «*implizite institutionelle*

Zugehörigkeit», die wahrgenommene fehlende «*Kompatibilität der Prinzipien einer evolutionären Organisationsform mit bestehenden Praktiken der Zusammenarbeit*», eine Vielzahl von «*aktuell gegebenen äusseren Rahmenbedingungen*» sowie die «*substantielle Überforderung der Mitarbeitenden*» als vordergründige und wichtige Herausforderungen angesehen. Es wurde ersichtlich, dass eine Remodellierung nach Vahs (2015), also die aktive Veränderung der von den Organisationsmitgliedern geteilten Werte, Normen und Überzeugungen, nicht oder in sehr geringem Masse vollzogen wird. Nach Vahs (2015) ist jedoch Remodellierung in Bezug auf die Handlungsfelder Organisation und Kultur eine bedeutende Voraussetzung für Veränderungen im Führungs- und Kooperationsverhalten. Organisatorischer Wandel umfasst komplexe Anstrengungen zur zielgerichteten Gestaltung von Organisationen (Heimerl, 2012). Das Veränderungsprojekt des Departements Pflege und Soziales stellt eine herausfordernde Form eines geplanten Wandels dar. Dabei sind vor allem kontrollierte, organisierte, absichtliche sowie gesteuerte Anstrengungen im Sinne einer zielgerichteten und gemeinschaftlichen Organisationsgestaltung besonders wichtig. Im Wirkungsfeld zwischen einem revolutionärem Vorgehen und einem evolutionären Ansatz ist die Stabilität des Managements, also der Verbund aller leitenden Angestellten des Departements Pflege und Soziales, eine entscheidende Komponente (Vahs, 2015). Der fundierten, ehrlichen, geplanten und gemeinschaftlichen Auseinandersetzung mit dem organisationalen Wandel sowie der Schaffung einer Vertrauens- und Kommunikationsbasis wird nach Vahs (2015) eine zentrale Bedeutung im evolutionären Vorgehen beigemessen. Der Forschende erachtet eine aktive Auseinandersetzung mit den wichtigsten Herausforderungen als solide Basis für das gemeinschaftliche Veränderungsprojekt des Departements Pflege und Soziales.

7.2 Praktische Implikationen und Einschränkungen

Die Erkenntnisse dieser empirischen Analyse bilden eine fundierte Darstellung der realen Herausforderungen, welche die Bereichsleitenden dem organisationalen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform zuschreiben. Dieser Forschungsbericht bietet dem Initianten des Veränderungsprojekts zudem eine differenzierte Übersicht über Themenfelder, welche weitere Herausforderungen für die Mitarbeitenden des Departements Pflege und Soziales beinhalten. Im

Spezifischen sind die wichtigsten Erkenntnisse in die weitere Planung und Entwicklung des Strategieprogramms (vgl. Anhang A) miteinzubeziehen. Der Leiter des Departements Pflege und Soziales kann für den weiteren Verlauf des Veränderungsprojekts Themenschwerpunkte setzen, um die aktive und gemeinschaftliche Abstimmung innerhalb der leitenden Angestellten zu forcieren. Auf diese Weise können die komplexen Herausforderungen des organisationalen Wandels, mit welchen sich die Bereichsleitenden konfrontiert sehen, auch fundiert thematisiert werden.

Die Ergebnisse dieses Forschungsberichts müssen mit Vorsicht interpretiert werden. Hinsichtlich einer Generalisierbarkeit der Herausforderungen und den differenzierten Themenfeldern gilt es zu beachten, dass diese Daten ausschliesslich Gültigkeit im Rahmen des Departements Pflege und Soziales haben. Dies auch nur im Rahmen des Samples, welches durch die Ablauforganisation sinnhaft vorgegeben wurde. Die Erkenntnisse lassen sich nicht auf alle Mitarbeitenden des Departements Pflege und Soziales übertragen, was in der Differenzierung der Subkategorien «*Interpersonale Dimension*» und «*Intrapersonale Dimension*» offensichtlich wird. Dies macht auch die Schwachstellen dieses Forschungsprozesses offenkundig. Die Mitarbeitenden des Departements Pflege und Soziales wurden nicht in die Datenerhebung involviert. Die Strategie des Forschungsprozesses hätte um eine weitere Validierung der Daten, in Form von qualitativen Gruppendiskussionen, ergänzt werden können. Dennoch bilden die erhobenen Daten unter Berücksichtigung der Sampleauswahl einen substantiellen Beitrag für die erfolgreiche Implementation einer evolutionären Organisationsform für das Departement Pflege und Soziales. Auf der Basis der Erkenntnisse dieses Forschungsberichts ist es überaus sinnvoll, weitere sichtbare Abhängigkeiten (siehe Abbildung 14) im Zusammenhang mit dem organisationalen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform zu erforschen. Durch das Entwickeln eines quantitativen Fragebogens würde sich der Forschende erhoffen, weitere Erkenntnisse zur Abhängigkeit zwischen «*Reaktive Haltung*» und «*Initiative Haltung*» hinsichtlich Veränderungen zu erlangen.

8 Literaturverzeichnis

- Aronson, E., Wilson, T. & Akert, R. (2014). *Sozialpsychologie*. Hallbergmoos: Pearson.
- Capra, F. (1988). *Wendezeit*. München: Dromer.
- Endrissat, N. & Müller, W. R. (2007). *Führung in Spitälern - Führungsselbstverständnisse von Managern und Medizinern im Vergleich*. Verfügbar unter https://wwz.unibas.ch/fileadmin/user_upload/wwz/99_WWZ_Forum/Forschungsberichte/fo0607_endrissat_fuehrung_spital_1_.pdf
- Felfe, J. (2012). *Arbeits- & Organisationspsychologie 2, Führung und Personalentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Row, Peterson and Company.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frank, E. & Frey, D. (2002). Theoretische Modelle zu Kooperation, Kooperation und Verhandeln bei interpersonellen Konflikten. In D. Frey, M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien*. Bern: Huber.
- Heimerl, P. (2012). Organisationstheorien. In P. Heimerl & R. Sichel (Hrsg.), *Strategie, Organisation, Personal, Führung*. Wien: Facultas.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jefferson, G. (1984). Transcription Notation. In J. Atkinson & J. Heritage (Hrsg.), *Structures of Social Interaction*. New York: Cambridge University Press.
- Kanton Luzern (2001). *Gesetz über das öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnis*. Verfügbar unter: <http://srl.lu.ch/frontend/versions/3317.pdf>
- Kanton Luzern (2011). *Besoldungsverordnung für das Staatspersonal*. Verfügbar unter: <http://srl.lu.ch/frontend/versions/2263.pdf>

-
- Kauffeld, S. & Ebner, K. (2014). Organisationsentwicklung. In H. Schuler, K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Kirsch, W. (1997). *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung*. Herrsching: Kirsch.
- Kirsch, W. (1997a). *Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen*. Herrsching: Kirsch.
- König, E. & Volmer, G. (2018). *Handbuch Systemische Organisationsberatung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations – Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- LUKiS (2017). *LUKS unterschreibt Vertrag mit Epic*. Verfügbar unter: <https://www.inside-it.ch/articles/47869>
- LUKiS (2019). *LUKiS - unser Spital geht digital*. Verfügbar unter: <https://www.luks.ch/ihr-luks/zukunftsprojekte/lukis-unser-spital-geht-digital>
- LUKS (2019). *Organisation*. Verfügbar unter: https://www.luks.ch/sites/default/files/2019-05/20190514_Organigramm_LUKS_0.pdf
- Malik, F. (2000). *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation*. Bern: P. Haupt.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Otto, K. S. (2011). Mit Evolutionsmanagement Krisen erfolgreich durchsteuern. In: K. S. Otto, T. Speck (Hrsg.), *Darwin meets Business: evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft*. Wiesbaden Gabler.
- Pinnow, D. F. (2011). *Unternehmensorganisationen der Zukunft - Erfolgreich durch systemische Führung*. Frankfurt am Main: Campus.

-
- Scherer, A. G. & Marti, E. (2014). Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie. In A. Kieser, M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vahs, D. (2015). *Organisation - Ein Lehr- und Managementbuch*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vogel, D. & Funck, B. J. (2018). Immer nur die zweitbeste Lösung? Protokolle als Dokumentationsmethode für qualitative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 19 (1), Art. 7.
- Woywode, M. & Beck, N. (2014). Evolutionstheoretische Ansätze in der Organisationslehre - Die Population Ecology-Theorie. In A. Kieser, M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Organigramm des Unternehmens.....	4
Abbildung 2. Handlungsfelder des Veränderungsmanagements	8
Abbildung 3. Schematische Forschungsstrategie.....	13
Abbildung 4. Themenblöcke des Interviewleitfadens.....	17
Abbildung 5. Schematische Darstellung der Inhaltsanalyse	19
Abbildung 6. Beispielhafte Übersicht von codierten Textstellen	20
Abbildung 7. Übersicht der Haupt- und Subkategorien des Kategoriensystems	22
Abbildung 8. Anzahl der codierten Textstellen pro Subkategorie.....	47
Abbildung 9. Verhältnisse der codierten Textstellen (Umgang mit Wandel)	48
Abbildung 10. Verhältnisse der codierten Textstellen (Mechanismen).....	49
Abbildung 11. Verhältnisse der codierten Textstellen (Strukturelles).....	49
Abbildung 12. Verhältnisse der codierten Textstellen (Praktiken).....	50
Abbildung 13. Verhältnisse der codierten Textstellen (Einstellung).....	51
Abbildung 14. Verhältnisse der codierten Textstellen (Evol. Organisationsform) .	51
Abbildung 15. Segmentmatrix der wichtigsten Subkategorien.....	52
Abbildung 16. Verhältnisse der codierten Textstellen (Gesamtbetrachtung).....	53

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	<i>Eigenschaften des Forschungssamples</i>	15
Tabelle 2	<i>Definition der Hauptkategorie "Umgang mit Wandel"</i>	23
Tabelle 3	<i>Definition der Hauptkategorie "Mechanismen des Wandels"</i>	23
Tabelle 4	<i>Definition der Hauptkategorie "Strukturelles"</i>	24
Tabelle 5	<i>Definition der Hauptkategorie "Organisationale Praktiken"</i>	24
Tabelle 6	<i>Definition der Hauptkategorie "Einstellung"</i>	25
Tabelle 7	<i>Subkategorien der Hauptkategorie "Umgang mit Wandel"</i>	41
Tabelle 8	<i>Subkategorien der Hauptkategorie "Mechanismen des Wandels"</i>	42
Tabelle 9	<i>Subkategorien der Hauptkategorie "Strukturelles"</i>	43
Tabelle 10	<i>Subkategorien der Hauptkategorie "Organisationale Praktiken"</i>	44
Tabelle 11	<i>Subkategorien der Hauptkategorie "Einstellung"</i>	45

11 Anhang

A. Strategieprogramm	69
B. Interviewleitfaden.....	70
C. Entwicklung des Interviewleitfadens.....	78
D. Interviewfragen als Information für die Experten.....	83
E. Einwilligungserklärung für Leitfadeninterviews	84
F. Interviewprotokoll.....	85
G. Transkriptionsregeln	86
H. Transkript, Leitfadeninterview mit Experte E1.....	87
I. Transkript, Leitfadeninterview mit Experte E2.....	106
J. Transkript, Leitfadeninterview mit Experte E3.....	119
K. Transkript, Leitfadeninterview mit Experte E4.....	133
L. Transkript, Leitfadeninterview mit Experte E5.....	154
M. Transkript, Leitfadeninterview mit Experte E6.....	174
N. Eidesstattliche Erklärung	189

A. Strategieprogramm

Strategieplanung DepPflSoz

Programmbeschreibung



Evolutionäre Organisationsform DepPflSoz

Art des Eintrags: **Strategieprogramm DepPflSoz**

Verantwortlich:	• • •
Startdatum:	01.03.2018
geplantes Enddatum:	31.12.2023
Planta ja/nein*:	nein
Status:	auf Kurs
Programmstand:	aktiv

* nur ausfüllen bei Strategie- und Trepprogramm

1. Zielzustand Wo will ich hin? Bildbeschreibung des angestrebten Zielzustands für das jeweilige Setting.
 Im Departement wird durch eine hohe Eigenverantwortung aller Departementsmitglieder die Leistungserbringung zugunsten der Patienten, Kunden und des Unternehmens in hoher Qualität erbracht. Die Verantwortung jedes einzelnen Departementsmitglied für die Arbeitsgestaltung, -prozesse, -inhalte und -umgebung haben dazu geführt, dass die Arbeitsplatzattraktivität und Zufriedenheit der Departementsmitglieder bei hoher Arbeitsqualität und -leistung sehr hoch ist. Es ist gelungen eine evolutionäre Organisationsform mit sich selbstführenden Teams zu realisieren und eine reibungslose Verzahnung mit dem Unternehmen zu etablieren. Die Ergebnisse dieser Organisationsform lockt neue Departementsmitglieder an und hat Vorbildcharakter im Gesundheitswesen.

2. Begründung Zu beantwortende Fragestellungen in separater Auflistung. Warum will ich dort hin? Begründung des angestrebten Zielzustandes.
 Neue Generationen benötigen neue Organisations- und Führungsformen. Die Übernahme der Verantwortung für die eigene, teamspezifische und departementale Arbeitsgestaltung und das entsprechende Arbeitsergebnis führen zu einer hohen Arbeitsqualität und -leistung. Sie generieren eine hohe Arbeitszufriedenheit der Departementsmitglieder, sowie eine hohe Identifikation mit dem Departement und Unternehmen.

3. Messkriterien Woran erkenne ich, dass ich dort bin, wo ich hin will? Messkriterien zur Zielerreichung
 • Schnittstellen zum Gesamtunternehmen und ausserhalb des Unternehmens werden von den Partnern und Kunden als gut gelöst beschrieben.
 • Die Führungstätigkeit beschränkt sich auf Schnittstellentätigkeit aus dem Departement heraus und ist hauptsächlich Leadership im Sinne Menschen- und Teamentoring / -coaching.
 • Das Departement hat eine Organisationsstruktur von selbstführenden Teams, welche sich - im Gesamtkontext der unternehmerischen Vorgaben - selbst organisieren.
 • Die Zufriedenheit der Departementsmitglieder ist sehr hoch. Die Arbeitsqualität und -leistung ist überdurchschnittlich im Vergleich zum Gesamtunternehmen.
 • Die Kunden- und Partnerzufriedenheit ist sehr hoch.

4. Massnahmen Was muss ich machen, um die Erkennungsstadien zu erreichen? Grobformulierung der wichtigsten zu erwartenden Massnahmen unter der Berücksichtigung der zu erwartenden Veränderlichkeit des Massnahmenplans.

Massnahme	Verantwortung
Strategie- und Zielprozess anpassen	• • •
Kommunikationskonzept erstellen	• • •
Umsetzungskonzept/Roadmap	• • •
Leistungsindikatoren	• • •
Experiment konzipieren	• • •
Experiment durchführen	• • •
Experiment evaluieren	• • •
BFG-Prozess definieren	• • •
Entscheidungsfindungsprozess	• • •
Konfliktlösungsprozess	• • •
Rollenmodell konzipieren	• • •

5. Nächster Schritt Was muss ich jetzt machen? Nötigster nächster Schritt zur Erreichung des beschriebenen Bildes.

Nr.	Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Verantwortung	Startdatum	Enddatum

6. Abschluss Ausfüllen, wenn Programm abgeschlossen wird. Kurzer Kommentar mit Beschrieb zum Abschluss des Projekts, getroffene Entscheidungen, Schwierigkeiten, oder weiterer Verlauf.

Punkte 7 - 10 nur ausfüllen bei Strategieprogramm

7. Auswirkung auf Stellen Einschätzung, welche Auswirkung das Programm auf die Stellenentwicklung hat

Bewilligte Stellen bei Projekt:

8. Auswirkung auf Leistungen Einschätzung, welche Auswirkung das Programm auf die Leistungsentwicklung hat

9. Auswirkung auf Investitionen Beurteilung Investitionsbedarf, Auflistung der Investitionen inkl. Summe

Bewilligte Investitionen bei Projekt:

10. Bedarf Marketing/Uko Beurteilung Bedarf an Kommunikations- und Marketingleistungen
 (auf -<10 Personentage (PT) oder <TCHF 10, mittel = 10-50 PT oder TCHF 10-50, hoch >50 PT oder >TCHF 50)

* Aus Gründen des Datenschutzes wurden schützenswerte Punkte dieses Programms modifiziert oder ausgeblendet.

B. Interviewleitfaden

Leitfaden für Interviews

Experten-Nr.

E.2

Vorname / Nachname:

Hans Muster

Ort:

LUKS, Luzern

Datum:

2. April 2019

Dauer:

45 Minuten

Vorbereitung + Einführung

- Befragte Person begrüßen und für die Teilnahme bedanken.
- **Um was geht es:** Herausforderungen des organisationalen Wandels hin zur evolutionären Organisationsform.
- **Ziel des Interviews:** Kontext- / Betriebswissen und subjektive Einschätzung der Expertinnen und Experten bzgl. Forschungsfrage.
- **Zeitrahmen:** ca. 45 Minuten
- **Freiwilligkeit betonen:** Wenn immer Sie etwas nicht tun wollen, müssen Sie selbstverständlich nicht. Sie können das Interview jederzeit abbrechen, falls Sie sich dabei nicht wohl fühlen. Wichtig: Das hat selbstverständlich keine Nachteile oder Folgen.
- **Vertraulichkeit:** Das Interview wird aufgezeichnet, damit das Gespräch anschliessend verschriftlicht und ausgewertet werden kann. Ihre Angaben sind natürlich vertraulich. Ihre Aussagen werden anonymisiert und nicht mit Ihrem Namen veröffentlicht. Somit wird niemand ausser Ihnen oder uns erfahren, was Sie in diesem Interview gesagt haben.

Einverständniserklärung mündlich erläutern und zur Unterzeichnung vorlegen: Datenschutz verlangt dies!

- Haben Sie Fragen?
- Einverständniserklärung

Interviewfragen

Kontext und thematischer Einstieg

Nr.	Hauptfrage	Konkrete Fragen	Theorie
01	Erzähle mir doch bitte, wie die Organisationsstruktur in deinem Bereich (resp. Departement) heute aussieht.	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Personen zählt euer Bereich aktuell? • Gibt es in deinem Bereich weitere Abteilungsleitende? • Gibt es in deinem Bereich weitere Führungspersonen? • Gab es in der Vergangenheit bedeutende strukturelle/personelle Veränderungen? 	
02	Wie würdest du das Zusammenarbeiten innerhalb des Bereichs (resp. Departement) beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> • Teilt ihr als Gruppe besondere Werte? • Haltet ihr besondere Normen in der Zusammenarbeit ein? • Teilt ihr besondere Überzeugungen in eurer Gruppe? 	
03	Gibt es Projekte/Prozesse, in welchen ihr als Bereich mit weiteren Bereichen eng zusammenarbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> • Von welcher Stelle geht die Initiative aus? • Hast du eine spezielle Motivation für den Austausch mit weiteren Bereichen? 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Empfindest du solche Projekte/Prozesse aus deiner Sicht als effizient? 	
04	Was sind deiner Meinung nach wichtige Faktoren, damit die Zusammenarbeit mit weiteren Bereichen für alle Mitarbeitenden des Bereiches (resp. Departement) Freude macht?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielt die Zeit (als Ressource) dabei? • In welcher Form werden Informationen geteilt/eingefordert? • Vertrauen • Management 	

Verhaltensorientierte Veränderung im Departement Pflege und Soziales

Nr.	Hauptfrage	Konkrete Fragen	Theorie
05	Kannst du mir beschreiben, was für dich Veränderung im Arbeitsalltag bedeutet?	<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidet sich Veränderung in der Arbeit und im privaten Umfeld? 	
06	Kannst du mir von einer Situation erzählen, in welcher Veränderungen euren Bereich (resp. Departement) zu einem bewussten Wandel veranlasst haben?	<ul style="list-style-type: none"> • Wurde der Wandel von Mitarbeitenden initiiert? • Wurde der Wandel durch das Tagesgeschäft / Regulationen notwendig? • Hat der Wandel eure Zusammenarbeit gestärkt/behindert? • Falls ja, in welcher Form wurde dies spürbar? 	

<p>07 Wie habt ihr diesen Wandel (Veränderungsvorhaben) als Bereich (resp. Departement) im Detail gemeistert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wurden mögliche Ansätze erarbeitet? • Wurde der Wandel von allen Mitarbeitenden gleichwertig angepackt? • Gemeinschaftlich? Verantwortliche Einzelperson? Projektgruppe? • Gab es einen radikalen Einschnitt? • Habt ihr das Vorgehen in kleinen Schritten angepackt? 	
<p>08 Welche Faktoren beeinflussen deiner Meinung den Erfolg oder das Scheitern eines Projektes in eurem Bereich (resp. Departement) am meisten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sind alle Mitarbeitenden gleichwertig motiviert? • Gibt es Unterschiede in der Einstellung der Mitarbeitenden? • Von welchen Gegebenheiten wird die Motivation/Einstellung deiner Meinung nach beeinflusst? • Wie versuchst du diese Gegebenheiten in Veränderungsprojekten zu beachten? • Gelten diese Faktoren auch bei Projekten, welche nicht von eurem Bereich (resp. Departement) initiiert werden? 	
<p>09 Inwiefern bieten geplante oder ungeplante Veränderungen in eurem Bereich (resp. Departement) die Chance für eine Weiterentwicklung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chancen für die einzelnen Mitarbeitenden (persönliche Entwicklung)? • Chancen als Team, Gruppe oder Bereich? 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhalt des Teams, der Gruppe oder des Bereiches (resp. Departement)? • Anpassungsfähigkeit des Teams, der Gruppe oder des Bereiches (resp. Departement)? • Chancen/Bedrohungen für Normen, Werte und Überzeugungen? 	
--	---	--

Evolutionäre Organisationsform im Bereich und Departement

Interviewende Person liest folgende Textpassage vor:

Anlässlich des Reflexionsanlasses vom vergangenen November wurde durch die Leitung des Departements die evolutionäre Organisationsform vorgestellt. Im Rahmen des Strategieprogramms soll das Departement Pflege und Soziales einen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform (Laloux, 2015) gestalten. Die Prinzipien von Laloux's (2015) "Reinventing Organizations" sehen vor, die Hierarchiestufen abzubauen, eine offene und transparente Arbeitsumgebung zu gestalten sowie den Menschen und seine persönlichen Eigenschaften ins Zentrum der Zusammenarbeit (Entwicklung) zu stellen.

Nr.	Hauptfrage	Konkrete Fragen	Theorie
10	Kannst du mir erzählen, was diese evolutionäre Organisationsform für dich bedeutet?	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern wurdest du durch die Leitung des Departements in diesen Veränderungsprozess involviert? • Inwiefern hast du die Bereichsleitenden in diesen Veränderungsprozess involviert? Mit welcher Intention? 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern wurden die Mitarbeitenden des Bereiches mit diesem Veränderungsprozess konfrontiert? • Inwiefern wurden die Mitarbeitenden der verschiedenen Bereiche mit diesem Wandel konfrontiert? 	
11	<p>Welche Gründe gibt es, weshalb <i>selbstführende Teams</i>, der <i>Abbau von Hierarchiestufen</i> oder z.B. mehr <i>Intuition in der Entscheidungsfindung</i> speziell in eurem Bereich (in gewissen Bereichen) schwer zu realisieren sind?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Werte und Überzeugungen (Voraussetzungen), welche euren Bereich z.B. vom Bereich Prozessoptimierung und –support unterscheiden? • Gibt es hinsichtlich Werte, Normen und Überzeugungen (Voraussetzungen) erkennbare Unterschiede zwischen den verschiedenen Bereichen? • Denkst du, dass euer (das) Tagesgeschäft (der Bereiche) durch dieses Vorhaben beeinflusst wird? 	
12	<p>Inwiefern würde sich deiner Meinung nach die Zusammenarbeit innerhalb des Bereiches (resp. Departements) durch einen Wandel hin zur evolutionären Organisationsform verändern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Speziellen die Zusammenarbeit mit deinen Kolleginnen und Kollegen? • Im Speziellen die Zusammenarbeit mit weiteren (Schnitt-)Stellen innerhalb des Spitals? • Einfluss auf Themen wie Sicherheit, Kontrolle, Stabilität, Zukunftsaussichten, Anpassungsfähigkeit, 	

		Problemlösungsfähigkeit, Entwicklungsfähigkeit erfragen.	
13	Welche Fehler muss das Departement Pflege und Soziales mit dem organisationalen Wandel in jedem Fall vermeiden?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aspekte (Herausforderungen) sind dabei besonders wichtig? • Weshalb denkst du ist dies so? • Wie schlägst du vor, diese Fehler (Herausforderungen) möglichst zu vermeiden? • Siehst du eine Person, eine Gruppe besonders in der Pflicht? 	

Konfrontationsfragen / Validierung

Nr.	Hauptfrage	Konkrete Fragen	Theorie
14	Wie denkst du würden Mitarbeitende deines Bereiches (der Bereiche) von einer eigenständigen Führung ohne (dich als) Vorgesetzte(n) persönlich profitieren?	<ul style="list-style-type: none"> • Kann man deine Einschätzung Verallgemeinern? 	
15	Inwiefern würde (wird) sich deine Rolle als Bereichsleitende (Leiter des Departements) verändern, wenn du keine Teams und Mitarbeitende führen musst?	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern beschäftigt dich diese mögliche Zukunftsperspektive? • Erkennst du Vorteile/Nachteile für dich als Teil des Departements Pflege und Soziales? 	

Nachbereitung

- Besonderheiten der Befragungssituation und persönlichen Eindruck von der befragten Person nach dem Interview auf dem entsprechenden Protokoll festhalten.

Material für das Interview

- Zwei Audio-Aufnahmegeräte (Ersatzgerät)
- Interview-Leitfaden
- Interview-Protokoll
- Post-It-Kleber
- Schreibzeug

C. Entwicklung des Interviewleitfadens

CLUSTER Nr. 1: Kontext und thematischer Einstieg	
Hauptfragen (Grundreize)	Immanente Fragen
Erzähle mir doch bitte, wie die Organisationsstruktur in deinem Bereich (<i>resp. Departement</i>) heute aussieht.	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Personen zählt euer Bereich aktuell? • Gibt es in deinem Bereich weitere Abteilungsleitende? • Gibt es in deinem Bereich weitere Führungspersonen? • Gab es in der Vergangenheit bedeutende strukturelle Veränderungen? • Gab es in der Vergangenheit bedeutende personelle Veränderungen?
Wie würdest du das Zusammenarbeiten innerhalb des Bereichs (<i>resp. Departement</i>) beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> • Teilt ihr als Gruppe besondere Werte? • Haltet ihr besondere Normen in der Zusammenarbeit ein? • Teilt ihr besondere Überzeugungen in eurer Gruppe?
Siehst du in der Zusammenarbeit mit weiteren Bereichen des Departements Unterschiede in der Art und Weise?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Unterschiede gibt es von Bereich zu Bereich? • Welche Unterschiede gibt es in der Zusammenarbeit mit den anderen Bereichsleitenden oder einzelnen Teams anderer Bereiche?
Gibt es Projekte/Prozesse, in welchen ihr als Bereich mit weiteren Bereichen eng zusammenarbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> • Von welcher Stelle geht die Initiative aus? • Hast du eine spezielle Motivation für den Austausch mit weiteren Bereichen? • Empfindest du solche Projekte/Prozesse aus deiner Sicht als effizient?

<p>Was sind deiner Meinung nach wichtige Faktoren, damit die Zusammenarbeit mit weiteren Bereichen für alle Mitarbeitenden des Bereiches (resp. Departement) Freude macht?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielt die Zeit (als Ressource) dabei? • In welcher Form werden Informationen geteilt/eingefordert? • Vertrauen • Management
--	--

<p>CLUSTER Nr. 2: Verhaltensorientierte Veränderung im Bereich und Departement [Wandel]</p>	
<p>Hauptfragen (Grundreize)</p>	<p>Immanente Fragen</p>
<p>Kannst du mir beschreiben, was für dich Veränderung im Arbeitsalltag bedeutet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidet sich Veränderung in der Arbeit und im privaten Umfeld?
<p>Kannst du mir von einer Situation erzählen, in welcher Veränderungen euren Bereich (resp. Departement) zu einem bewussten Wandel veranlasst haben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wurde der Wandel von Mitarbeitenden initiiert? • Wurde der Wandel durch das Tagesgeschäft / Regulationen notwendig? • Hat der Wandel eure Zusammenarbeit gestärkt/behindert? • Falls ja, in welcher Form wurde dies spürbar?
<p>Wie habt ihr diesen Wandel (Veränderungsvorhaben) als Bereich (resp. Departement) im Detail gemeistert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wurden mögliche Ansätze erarbeitet? • Wurde der Wandel von allen Mitarbeitenden gleichwertig angepackt? • Gemeinschaftlich? Verantwortliche Einzelperson? Projektgruppe? • Gab es einen radikalen Einschnitt? • Habt ihr das Vorgehen in kleinen Schritten angepackt?

<p>Welche Faktoren beeinflussen deiner Meinung den Erfolg oder das Scheitern eines Projektes in eurem Bereich (resp. Departement) am meisten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sind alle Mitarbeitenden gleichwertig motiviert? • Gibt es Unterschiede in der Einstellung der Mitarbeitenden? • Von welchen Gegebenheiten wird die Motivation/Einstellung deiner Meinung nach beeinflusst? • Wie versuchst du diese Gegebenheiten in Veränderungsprojekten zu beachten? • Gelten diese Faktoren auch bei Projekten, welche nicht von eurem Bereich (resp. Departement) initiiert werden?
<p>Inwiefern bieten geplante oder ungeplante Veränderungen in eurem Bereich (resp. Departement) die Chance für eine Weiterentwicklung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chancen für die einzelnen Mitarbeitenden (persönliche Entwicklung)? • Chancen als Team, Gruppe oder Bereich? • Zusammenhalt des Teams, der Gruppe oder des Bereiches (resp. Departement)? • Anpassungsfähigkeit des Teams, der Gruppe oder des Bereiches (resp. Departement)? • Chancen/Bedrohungen für Normen, Werte und Überzeugungen?

<p>CLUSTER Nr. 3: Evolutionäre Organisationsform im Bereich und Departement</p>	
<p>Hauptfragen (Grundreize)</p>	<p>Immanente Fragen</p>
<p><i>Anlässlich des Reflexionsanlasses vom vergangenen November wurde durch die Leitung des Departements die evolutionäre Organisationsform vorgestellt. Im Rahmen des Strategieprogramms soll das Departement Pflege und Soziales einen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform (Laloux, 2015) gestalten. Die Prinzipien von Laloux's (2015) "Reinventing Organizations" sehen vor, die Hierarchiestufen abzubauen, eine offene und transparente Arbeitsumgebung zu gestalten sowie den Menschen und seine persönlichen Eigenschaften ins Zentrum der Zusammenarbeit (Entwicklung) zu stellen.</i></p>	
<p>Kannst du mir erzählen, was diese evolutionäre Organisationsform für dich bedeutet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern wurdest du durch die Leitung des Departements in diesen Veränderungsprozess involviert?

	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern hast du die Bereichsleitenden in diesen Veränderungsprozess involviert? Mit welcher Intention? • Inwiefern wurden die Mitarbeitenden des Bereiches mit diesem Veränderungsprozess konfrontiert? • Inwiefern wurden die Mitarbeitenden der verschiedenen Bereiche mit diesem Wandel konfrontiert?
<p>Mit welchen Fragen haben sich Mitarbeitende des Bereiches (resp. Departements) an dich gewendet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Bedenken (Fragen) sind besonders erwähnenswert? • Welche dieser Bedenken (Fragen) haben auch dich besonders beschäftigt? • Erkennst du einen Unterschied im Interesse deiner Mitarbeitenden (resp. leitenden Angestellten)? • Wie erklärst du dir, dass sich die Mitarbeitenden (resp. leitenden Angestellten) nicht besonders für diesen Wandel interessieren? • Wie erklärst du dir, dass sich die Mitarbeitenden (resp. leitenden Angestellten) für dieses Vorhaben interessieren?
<p>Welche Gründe gibt es, weshalb <i>selbstführende Teams</i>, der <i>Abbau von Hierarchiestufen</i> oder z.B. mehr <i>Intuition in der Entscheidungsfindung</i> speziell in eurem Bereich (in gewissen Bereichen) schwer zu realisieren sind?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Werte und Überzeugungen (Voraussetzungen), welche euren Bereich z.B. vom Bereich Prozessoptimierung und –support unterscheiden? • Gibt es hinsichtlich Werte, Normen und Überzeugungen (Voraussetzungen) erkennbare Unterschiede zwischen den verschiedenen Bereichen? • Denkst du, dass euer (das) Tagesgeschäft (der Bereiche) durch dieses Vorhaben beeinflusst wird?
<p>Inwiefern würde sich deiner Meinung nach die Zusammenarbeit innerhalb des Bereiches (resp. Departements) durch einen Wandel hin zur evolutionären Organisationsform verändern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Speziellen die Zusammenarbeit mit deinen Kolleginnen und Kollegen? • Im Speziellen die Zusammenarbeit mit weiteren (Schnitt-)Stellen innerhalb des Spitals?

	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss auf Themen wie Sicherheit, Kontrolle, Stabilität, Zukunftsaussichten, Anpassungsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Entwicklungsfähigkeit erfragen.
<p>Welche Fehler muss das Departement Pflege und Soziales mit dem organisationalen Wandel in jedem Fall vermeiden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aspekte (Herausforderungen) sind dabei besonders wichtig? • Weshalb denkst du ist dies so? • Wie schlägst du vor, diese Fehler (Herausforderungen) möglichst zu vermeiden? • Siehst du eine Person, eine Gruppe besonders in der Pflicht?

CLUSTER Nr. 4: Konfrontationsfragen / Validierung	
Hauptfragen (Grundreize)	Immanente Fragen
<p>Wie denkst du würden Mitarbeitende deines Bereiches (<i>der Bereiche</i>) von einer eigenständigen Führung ohne (dich als) Vorgesetzte(n) persönlich profitieren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kann man deine Einschätzung Verallgemeinern?
<p>Inwiefern würde (<i>wird</i>) sich deine Rolle als Bereichsleitende (<i>Leiter des Departements</i>) verändern, wenn du keine Teams und Mitarbeitende führen musst?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern beschäftigt dich diese mögliche Zukunftsperspektive? • Erkennst du Vorteile/Nachteile für dich als Teil des Departements Pflege und Soziales?

D. Interviewfragen als Information für die Experten

- *Erzähle mir doch bitte, wie die Organisationsstruktur in deinem Bereich heute aussieht.*
- *Wie würdest du das Zusammenarbeiten innerhalb des Bereichs beschreiben?*
- *Gibt es Projekte/Prozesse, in welchen ihr als Bereich mit weiteren Bereichen eng zusammenarbeitet?*
- *Was sind deiner Meinung nach wichtige Faktoren, damit die Zusammenarbeit mit weiteren Bereichen für alle Mitarbeitenden des Bereiches Freude macht?*
- *Kannst du mir beschreiben, was für dich Veränderung im Arbeitsalltag bedeutet?*
- *Kannst du mir von einer Situation erzählen, in welcher Veränderungen euren Bereich zu einem bewussten Wandel veranlasst haben?*
- *Wie habt ihr diesen Wandel (Veränderungsvorhaben) als Bereich im Detail gemeistert?*
- *Welche Faktoren beeinflussen deiner Meinung den Erfolg oder das Scheitern eines Projektes in eurem Bereich am meisten?*
- *Inwiefern bieten geplante oder ungeplante Veränderungen in eurem Bereich die Chance für eine Weiterentwicklung?*
- *Kannst du mir erzählen, was diese evolutionäre Organisationsform für dich bedeutet?*
- *Welche Gründe gibt es, weshalb selbstführende Teams, der Abbau von Hierarchiestufen oder z.B. mehr Intuition in der Entscheidungsfindung speziell in eurem Bereich schwer zu realisieren sind?*
- *Inwiefern würde sich deiner Meinung nach die Zusammenarbeit innerhalb des Bereiches durch einen Wandel hin zur evolutionären Organisationsform verändern?*
- *Welche Fehler muss das Departement Pflege und Soziales mit dem organisationalen Wandel in jedem Fall vermeiden?*
- *Wie denkst du würden Mitarbeitende deines Bereiches von einer eigenständigen Führung ohne (dich als) Vorgesetzte(n) persönlich profitieren?*
- *Inwiefern würde sich deine Rolle als Bereichsleitende verändern, wenn du keine Teams und Mitarbeitende führen musst*

E. Einwilligungserklärung für Leitfadeninterviews

Zur Erhebung, Verarbeitung und Weitergabe personenbezogener Interviewdaten

Forschungsprojekt: *Welche Herausforderungen verbinden leitende Angestellte mit dem organisationalen Wandel hin zu einer evolutionären Organisationsform?*

Interviewende Person: Cey Ceylan

Datum des Interviews: 2. April 2019

Ich bin über das Vorgehen bei der Verschriftlichung, Datenspeicherung und Auswertung des von mir gegebenen Interviews persönlich und mittels eines schriftlichen Handzettels informiert worden. Ich bin damit einverstanden, dass Sequenzen aus dem Interview als Material für wissenschaftliche Zwecke im Rahmen dieser Projektarbeit genutzt werden können.

Mir ist bewusst, dass die Teilnahme an diesem Interview freiwillig ist und ich zu jeder Zeit die Möglichkeit habe, das Interview abubrechen und mein Einverständnis in eine Aufzeichnung und Transkription des Interviews zurückziehen, ohne dass mir dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben und bin damit einverstanden, dass es auf Band aufgenommen, abgetippt, ausgewertet und in Sequenzen in der Projektarbeit veröffentlicht wird.

Vorname / Nachname (in Druckschrift):

Datum:

Unterschrift:

F. Interviewprotokoll

Interview-Protokoll

Experten-Nr.

E.2

Interviewende Person:

Cey Ceylan

Datum:

2. April 2019

Dauer:

45 Minuten

Befragte Person

Name:

Vorname:

Weitere Informationen

- 1) Ort / Räumlichkeit:

- 2) Teilnahmemotivation (falls nicht im Interview erfragt):

- 3) Interviewatmosphäre:

- 4) Stichworte zur personalen Beziehung:

- 5) Interaktion im Interview:

- 6) Schwierige Passagen:

G. Transkriptionsregeln

Mit Hilfe der folgenden Transkriptionsregeln wird für den vorliegenden Forschungsbericht festgelegt, wie die gesprochene Sprache der sechs Interviews in die schriftliche Form übertragen wird. Diese Vorgaben wurden verwendet, um eine einheitliche Datengrundlage für die anschliessende Datenanalyse zu gewährleisten.

Allgemeine Transkriptionsregeln (adaptiert nach Kuckartz, 2016):

- Wörtliches Transkribieren, nicht zusammenfassen.
- Zustimmende bzw. bestätigende Lautäusserungen des Interviewenden (mhm, aha, etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Personen nicht unterbrechen.
- Absätze der interviewenden Person werden durch ein "I:", die der befragten Person(en) durch ein eindeutiges Kürzel, z.B. "E1", gekennzeichnet.
- Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.

Zusätzliche Transkriptionsregeln (adaptiert nach Jefferson, 1984):

[Beispieltext]	Start- und Endpunkt von überlappendem Sprechen.
(.), (..), (...)	Sprechpausen, (.) für kurz, (..) für mittel und (...) für lang.
(Satz bricht ab)	Abruptes Anhalten oder Unterbrechen einer Äusserung.
GROSSE SCHRIFT	Sehr lautes Sprechen, Schreie.
<u>Unterstrich</u>	Betonte Äusserung.
(<i>Beispieltext</i>)	Unklare, zweifelhafte, ergänzte Stelle im Manuskript.
((<i>Symbolisch</i>))	Nicht-verbale Aktivität.