



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

BACHELOR THESIS

Juni 2021

Kooperation zwischen den Disponentinnen und Disponenten und den Chauffeurinnen und Chauffeuren bei Camion Transport AG

Autorin:
Schmid Anja

Begleitperson:
Burren Franziska

Praxispartner:
Camion Transport AG

Kontaktperson:
Friedl Monika

Abstract

Kooperation ist in der heutigen Arbeitswelt unabdingbar. Bei Camion Transport AG (CT) arbeiten die Chauffeurinnen und Chauffeure und Disponentinnen und Disponenten eng zusammen. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es herauszufinden, wie die Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen effizient optimiert werden kann. Basierend auf den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen erarbeitet, welche primär auf der Stufe der Chauffeurinnen und Chauffeure und Disponentinnen und Disponenten angesetzt werden. Für die empirische Ermittlung kamen die qualitativen Methoden der Beobachtung sowie das halbstandardisierte Leitfadenterview zur Anwendung. Ausgewertet und interpretiert wurden die Ergebnisse nach der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, dass die Zusammenarbeit durch gezielte Optimierungen im Bereich des Vertrauens, der Kommunikation sowie der Beziehung zwischen den Beteiligten verbessert werden könnte.

Schlagwörter: *Kooperation, Disponentinnen, Disponenten, Chauffeurinnen, Chauffeure*

Anzahl Zeichen: 124'801 (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Vorstellung Praxispartner und Problemstellung.....	2
1.2	Zielsetzung und Fragestellungen.....	2
1.3	Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretischer Hintergrund	4
2.1	Konzept Kooperation.....	4
2.1.1	Definition von Kooperation	4
2.1.2	Voraussetzungen für den Erfolg von Kooperation	5
2.2	Kommunikation	6
2.2.1	Kommunikationsmodelle	7
2.2.2	Funktion von Feedback	9
2.2.3	Umgang mit kritischem Feedback	11
2.3	Vertrauen	12
2.3.1	Vertrauen schaffen.....	12
2.3.2	Stufenmodell des Vertrauens	13
2.4	Beziehung zwischen den Beteiligten	15
2.4.1	Respekt.....	15
2.4.2	Konflikt	16
2.4.3	Modelle zur Konfliktbewältigung	16
3	Methodisches Vorgehen	18
3.1	Untersuchungsdesign.....	18
3.2	Voruntersuchung.....	18
3.2.1	Literaturrecherche	19
3.2.2	Dokumentenanalyse.....	19
3.2.3	Experteninterview.....	19
3.3	Sampling-Design.....	20
3.3.1	Zusammensetzung der Stichprobe.....	20
3.4	Datenerhebung	21

3.4.1	Beobachtung.....	21
3.4.2	Halbstandardisiertes Leitfadenterview	22
3.5	Datenauswertung.....	23
3.5.1	Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse.....	23
3.5.2	Kategorienbildung und Beschreibung des Kategoriensystems	26
4	Darstellung der Ergebnisse.....	28
4.1	Ergebnisse der Beobachtung	28
4.2	Ergebnisse der Interviews	29
4.2.1	Hauptkategorie Kooperation.....	29
4.2.2	Hauptkategorie Kommunikation	31
4.2.3	Hauptkategorie Vertrauen	33
4.2.4	Hauptkategorie Beziehung zwischen den Beteiligten	34
4.2.5	Hauptkategorie Kooperationsoptimierung.....	36
5	Diskussion und Ausblick.....	38
5.1	Diskussion der Ergebnisse	38
5.2	Beantwortung der Fragestellungen.....	44
5.3	Handlungsempfehlungen.....	45
5.3.1	Planung und Durchführung eines Teambuildingworkshops	45
5.3.2	Austausch und Diskussion der Ergebnisse der vorliegenden Bachelorarbeit...45	
5.3.3	Optimierung der Kommunikation	45
5.3.4	Umgang mit kritischem Feedback	46
5.3.5	Gegenseitiges Vertrauen herstellen	46
5.3.6	Respektvoller Umgang untereinander fördern	47
5.3.7	Umgang mit Konflikten erlernen	47
5.3.8	Verbesserungsvorschläge festhalten und Regeln aufstellen.....	48
5.3.9	Gegenseitiges Verständnis aufbauen durch Einblick in den Arbeitsalltag	48
5.3.10	Austausch zu spezifischen Themen	48
5.3.11	Disponentinnen und Disponenten ganztags besetzt und erreichbar	49
5.3.12	Einfluss Führungskräfte.....	49
5.4	Limitationen und Ausblick.....	50

6	Literaturverzeichnis	52
7	Abbildungsverzeichnis	55
8	Tabellenverzeichnis	55
9	Glossar.....	56

1 Einleitung

Die Arbeitswelt heutzutage ist geprägt von Zeitdruck, gegenseitiger Abhängigkeit, hoher Arbeitsdichte sowie Komplexität (Triebel & Hürter, 2012). In den meisten Fällen sind die Ziele nur noch gemeinsam als Team erreichbar. Heutzutage haben es Einzelkämpfer in der Arbeitswelt schwer und stossen immer häufiger an ihre Grenzen. Aus diesem Grund ist Kooperation unabdingbar (Wiek, 2015). Vieles was in der heutigen Gesellschaft vorhanden ist und täglich genutzt wird, ist das Ergebnis einer Vielzahl von Kooperationen. Komplexe Produkte wie Schiffe und Flugzeuge werden in Betrieben, welche tausende von Personen beschäftigen produziert, wobei von jedem Mitarbeitenden nur ein Bruchteil der gesamten Arbeit übernommen wird (Franken, 2019).

Beim in der Schweiz führenden Transport- und Logistikunternehmen CT arbeiten die Chauffeurinnen und Chauffeure und Disponentinnen und Disponenten eng zusammen. Aufgrund von unterschiedlichen Interessenschwerpunkten sorgt der Transportalltag immer wieder für Konflikte zwischen den beiden Berufsgruppen. Der Auftrag der Disponentinnen und Disponenten ist es wirtschaftliche Touren auszuarbeiten, welche die termingerechte Lieferung und Abholung der Ware bei Kunden gewährleisten. Zudem sind sie sowohl für die Zuteilung der Fahrzeuge als auch für die Zuteilung der Chauffeurinnen und Chauffeure zuständig. Die Chauffeurinnen und Chauffeure hingegen sind für die Ausführung der Lieferungen und Abholungen mit den disponierten Fahrzeugen verantwortlich. Dadurch sind sie oftmals Termindruck ausgesetzt und dies kann dazu führen, dass unzufriedene Situationen entstehen, wie beispielsweise verpasste Kundentermine. Faktoren der Strasse (Stau, Unfälle) oder die strengen Arbeitszeitenregelungen spielen im Arbeitsalltag der Chauffeurinnen und Chauffeure ebenfalls eine wesentliche Rolle und sind nicht zu vernachlässigen. Eine gute Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen ist somit unerlässlich, damit CT seinem Kerngeschäft zufriedenstellend nachgehen kann.

Bei der näheren Betrachtung von Kooperation zwischen zwei Berufsgruppen wird ersichtlich, dass eine Vielzahl von Studien und Büchern zur interprofessionellen Zusammenarbeit in Krankenhäusern oder Schulen vorhanden sind. Zur Zusammenarbeit zwischen Disponentinnen und Disponenten und Chauffeurinnen und Chauffeure in der Transportbranche lässt sich hingegen nichts auffinden. Nichtsdestotrotz lassen sich vor allem die Erkenntnisse aus der interprofessionellen Zusammenarbeit in Krankenhäusern teilweise auf die Transportbranche übertragen. Sowohl bei CT als auch im Krankenhaus ist die eine Berufsgruppe der anderen überstellt. Bei CT sind die Disponentinnen und Disponenten die vorgesetzten Personen der Chauffeurinnen und Chauffeure, wohingegen in

Krankenhäusern die Ärzteschaft den Pflegefachpersonen überstellt ist. Aus den Erkenntnissen der interprofessionellen Zusammenarbeit in Krankenhäusern wird ersichtlich, dass eine gute Kommunikation, Wertschätzung, gegenseitiges Vertrauen und ein respektvoller Umgang untereinander für eine gute Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung sind (Schärli, Müller, Martin, Spichiger & Spirig, 2017). Aufgrund dieser Erkenntnisse sowie basierend auf der weiteren Literaturrecherche zum Konzept der Kooperation gliedert sich der theoretische Hintergrund (Kapitel 2) der vorliegenden Bachelorarbeit in die Themen Kommunikation, Vertrauen und Beziehung zwischen den Beteiligten.

1.1 Vorstellung Praxispartner und Problemstellung

CT gehört zu den führenden Transport- und Logistikunternehmen innerhalb der Schweiz. Das Kerngeschäft von CT ist die nationale Stückgutverteilung. Diese erfolgt im dualen Transportsystem, welches die Strassen und die Schienen umfasst. 1400 Mitarbeitende sind bei CT angestellt, wobei mit ca. 516 Mitarbeitenden die Chauffeurinnen und Chauffeure anteilmässig die grösste Berufsgruppe darstellen (Camion Transport AG, 2021). Im Jahr 2015 wurde CT als erstes Transport- und Logistikunternehmen in der Schweiz mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet. Die vorliegende Bachelorarbeit wird zusammen mit der Abteilung des betrieblichen Gesundheitsmanagements erarbeitet. Eine Bachelorarbeit aus dem Jahr 2019, welche eine Bedürfnisabklärung bei Chauffeurinnen und Chauffeuren durchführte, deckte auf, dass die Kooperation zwischen den Chauffeurinnen und Chauffeuren und Disponentinnen und Disponenten noch nicht optimal verläuft.

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es aus dem im Kapitel 1.1 genannten Grund, für CT die Zusammenarbeit zwischen den Chauffeurinnen und Chauffeuren und Disponentinnen und Disponenten zu analysieren. Basierend auf diesen Daten werden Handlungsempfehlungen erarbeitet, welche zu einer effizienten Optimierung der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen führen sollten. Aus dieser Zielsetzung ergeben sich folgende Fragestellungen:

1. *Wie lässt sich die Zusammenarbeit zwischen den Chauffeurinnen und Chauffeuren und den Disponentinnen und Disponenten bei Camion Transport AG optimieren?*
 - 1.1. *Was ist notwendig, um die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten?*

Die Handlungsempfehlungen sollten primär auf der Stufe der beiden Berufsgruppen angesetzt werden sowie stets den Kosten-Nutzen-Faktor berücksichtigen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit ist in fünf Kapitel unterteilt, einschliesslich dieser Einleitung.

Kapitel 1: Einleitung

Die Einleitung beinhaltet die Vorstellung des Praxispartners, die Problemstellung, die Zielsetzung sowie die Fragestellungen.

Kapitel 2: Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird auf das Konzept Kooperation eingegangen. Der theoretische Hintergrund beinhaltet Theorien und Modelle zu den Themen Kommunikation, Feedback, Vertrauen, Respekt und Konflikt.

Kapitel 3: Methodisches Vorgehen

Im diesem dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen näher erläutert. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein rein qualitatives Vorgehen durchgeführt. Zuerst wurde nach Literatur zum Thema Kooperation gesucht, dann Dokumente gesichtet, welche bisherige Erkenntnisse zur Zusammenarbeit der beiden Berufsgruppen umfassen. Daraufhin folgte ein Experteninterview mit der verantwortlichen Person der Abteilung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Zusätzlich wurden die Disponenten aus Schwarzenbach und ein Chauffeur aus Rümlang ein Tag lang begleitet. Das qualitative Vorgehen wurde mit 28 halbstrukturierten Leitfadeninterviews abgerundet. Die Datenauswertung erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018).

Kapitel 4: Darstellung der Ergebnisse

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews nach Kategorien zusammengefasst und jeweils mit einer Aussage einer Disponentin, eines Disponenten und einer Chauffeurin, eines Chauffeurs verdeutlicht. Die Aussagen sind deutlich mit einem orangen Hintergrund gekennzeichnet.

Kapitel 5: Diskussion und Ausblick

In diesem Kapitel werden die Hauptergebnisse diskutiert, die Fragestellungen beantwortet, die Handlungsempfehlungen aufgeführt, Limitationen aufgezeigt und ein Ausblick gewährt.

2 Theoretischer Hintergrund

In Kapitel 2.1 wird zuerst auf das Konzept der Kooperation eingegangen. In Kapitel 2.2 folgt das Thema Kommunikation. Das Kapitel 2.2.2 geht auf das Feedback und dessen Funktion ein. In Kapitel 2.3 wird sich mit dem Thema Vertrauen beschäftigt. Das Kapitel 2.4 geht auf die Beziehung zwischen den beteiligten Personen ein. Hierfür wird einerseits das Thema Respekt in Kapitel 2.4.1 behandelt und andererseits das Thema Konflikt in Kapitel 2.4.2.

2.1 Konzept Kooperation

2.1.1 Definition von Kooperation

Der Begriff Kooperation (Zusammenarbeit) hat seine Herkunft von dem lateinischen Wort «Cooperatio» und bedeutet so viel wie gemeinschaftliches Erfüllen von Aufgaben oder «Zusammen-Wirken» (Franken, 2019). Franken (2019, S. 129) definiert Kooperation folgendermassen: «Eine Kooperation ist ein Handeln von zwei oder mehreren Handlungseinheiten (Individuen, Gruppen, Unternehmen etc.), das bewusst aufeinander abgestimmt (koordiniert) ist, zur Zielerreichung jedes Kooperationspartners beiträgt und meist langfristig ausgerichtet ist». Diese Definition von Franken (2019) zeigt die wichtigsten Besonderheiten einer Kooperation auf: Gemeinsame Zielerreichung, Koordination sowie meistens langfristige Ausrichtung. Grundsätzlich verfolgen Kooperationen das Ziel von der Rationalisierung und Spezialisierung zu profitieren und die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit durch die abgestimmte Zusammenarbeit zu steigern. Dies setzt gegenseitiges Vertrauen, wechselseitige Abhängigkeit der Partner, gemeinsames freiwilliges Wirken, Nutzen für alle Beteiligten sowie Wissensaustausch und Wissenserweiterung voraus. Jede Kooperation ist somit ein gegenseitiges Nehmen und Geben (Franken, 2019). Es gibt unterschiedliche Betrachtungsweisen von Kooperation. Eine mögliche Betrachtungsweise von Kooperation ist Kooperation als Prozess innerhalb von Teams und Gruppen, auf welche der Fokus in der vorliegenden Bachelorarbeit gelegt wird. Diese Perspektive wird beispielsweise von dem Pädagogen Heinz Rosenbusch (2005) eingenommen. Rosenbusch (2005) definiert Kooperation als freiwillige Bündelung von Wissen und individueller Erfahrungen für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Bei diesem Ansatz der Kooperation liegt der Fokus auf gruppenspezifischen Prozessen. Unter gruppenspezifischen Prozessen wird beispielsweise die Kommunikation innerhalb eines Teams oder einer Gruppe verstanden. Die unterschiedlichen Perspektiven von Kooperation können die Kooperation für die beteiligten Personen erheblich erschweren (Pastoors & Ebert, 2019).

2.1.2 Voraussetzungen für den Erfolg von Kooperation

Es müssen einige Faktoren gegeben sein, damit eine Kooperation überhaupt zustande kommen kann und am Ende alle beteiligten Personen davon profitieren können. Der Fokus liegt hierbei auf den Muss-Kriterien einer Kooperation, welche unabhängig von der jeweiligen Perspektive und der Situation ihre Gültigkeit behalten. Nachfolgende Bedingungen müssen erfüllt sein, damit der wechselseitige Vorteil einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entstehen kann (Pastoors & Ebert, 2019):

Eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg von Kooperation ist die generelle Fähigkeit zu kooperieren. Das heisst, dass alle beteiligten Personen dazu in der Lage sind eine Kooperation eingehen zu können. Kooperation setzt für die Personen, welche an der Kooperation beteiligt sind, ein gewisses Mass an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit voraus. Dies ist insofern von Bedeutung, da während einer Kooperation die Beziehung der beteiligten Personen gekennzeichnet ist von gegenseitiger Abhängigkeit (Spiess, 2000).

Eine weitere Bedingung für den Erfolg von Kooperation ist, dass die Kooperation auf lange Zeit von einem gemeinsamen Interesse getragen wird. Nur sofern alle beteiligten Personen zur Zusammenarbeit bereit sind und die gemeinsamen Ziele über die Einzelinteressen stellen, kann eine Kooperation zustande kommen. Die Übereinstimmung gemeinsamer Interessen der beteiligten Personen ist somit Voraussetzung für Kooperation. Die Schaffung eines gemeinsamen Nutzens und/oder die Steigerung des gemeinsamen Handlungspotentials, sowie die Lösung gemeinsamer Probleme sind die Ziele einer Zusammenarbeit auf lange Sicht (Meyers, 2000; Axelrod, 2009).

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Kooperation ist ebenfalls, dass die beteiligten Personen ihrem Kooperationspartner einen Vertrauensvorschuss gewähren und die Verpflichtungen, welche mit der Kooperation verbunden sind, klar abschätzen können (Axelrod, 2009).

Dass die Personen, welche an der Kooperation beteiligt sind, Interesse an einer erneuten oder langfristigen Zusammenarbeit haben, ist eine weitere Voraussetzung für den Erfolg von Kooperation. Sofern nur einmalig miteinander gearbeitet wird, ist es aus wirtschaftlicher Sicht rationaler, dass beide Seiten versuchen möglichst viel für sich selbst herauszuholen (Axelrod, 2009).

Eine andere wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Kooperation ist, dass die beteiligten Personen dazu in der Lage sind, mögliche Kommunikationshindernisse zu beseitigen, ihre Interessen zu kommunizieren sowie die Signale der Gegenpartei richtig zu deuten. Damit Kooperation gelingen kann bedarf es dem gemeinsamen Informationsaustausch, der Abstimmung von gegenseitigen Zielen, konstruktive Problemdiskussionen zwischen den beteiligten Partnern sowie wechselseitige Kommunikation (Stahl & Menz, 2014).

Zudem müssen beide Kooperationspartner die Situation realistisch einschätzen und rational handeln können. Hierzu zählen die Ziele und Werte der Akteure, die Ressourcen und Kompetenzen, welche den Akteuren zur Verfügung stehen sowie die äusseren Rahmenbedingungen und der Kontext der Kooperation. Vor Beginn der Kooperation sollten sich die Akteure aus diesem Grund Fragen stellen, wie zum Beispiel welche Ziele die Kooperationspartner verfolgen oder welche Vor- und Nachteile die Kooperation mit sich bringen kann. Von grosser Bedeutung in Kooperation sind möglichst konkrete Ziele, eine gründliche Situationsanalyse sowie das Ableiten von geeigneten Massnahmen (Axelrod, 2009).

2.2 Kommunikation

Im Kapitel 2.2 wird zuerst auf die Definition von Kommunikation eingegangen. Es gibt eine Vielzahl von Modellen innerhalb der Kommunikation, welche beispielsweise auf die Kommunikation als Beziehungsarbeit oder Kommunikation als Ausdruck von Emotionen eingehen. Allerdings weisen diese Modelle keinen Bezug zur Fragestellung der vorliegenden Bachelorarbeit auf. Kommunikation kann allerdings auch als zentrale Voraussetzung für Kooperation betrachtet werden (Ebert, 2018). Diesen Ansatz wählte Grice (1967) mit den neun Kommunikationsmaximen, welche dem Kooperationsprinzip übergeordnet sind. Die neun Kommunikationsmaximen nach Grice (1967) werden aufgrund des Bezuges zum Konzept der Kooperation sowie der Fragestellungen der vorliegenden Bachelorarbeit im Unterkapitel 2.2.1 näher erläutert.

Miteinander zu kommunizieren erscheint im ersten Moment als einfach, was allerdings nicht immer der Fall ist. Versteht eine Person das Gesagte einer anderen Person nicht oder sogar falsch, kann dies die Kommunikation zum Scheitern bringen. Nichtsdestotrotz ist Kommunikation erlernbar, bedarf jedoch der Übung (Ebert, 2018). Die Sprachwissenschaftler Bentele und Beck (1994, S. 20) definieren Kommunikation als «eine symbolisch vermittelte Interaktion bzw. ein Prozess wechselseitiger Bedeutungsvermittlung. Dies geschieht zumeist mit sprachlichen Symbolen, kann aber auch nonverbal erfolgen (z. B. über Blicke und Gesten)». Kommunikation wird folglich als soziale Interaktion zwischen mindestens zwei oder mehr Personen verstanden, welche dem Austausch von Gedanken, Erfahrungen, Informationen etc. innerhalb einer aktuellen Situation dient (Ebert, 2018). Kommunikation kann sowohl willentlich aufgenommen als auch abgebrochen werden. Dabei kann unbewusst und intuitiv oder bewusst und zielgerichtet gehandelt werden. Die Kommunikation richtig zu verstehen kann sicherlich als genauso wichtig betrachtet werden wie der Umgang damit (Ebert, 2018).

2.2.1 Kommunikationsmodelle

Zum Prozess der Kommunikation gibt es zahlreiche Modelle, welche sich hinsichtlich ihrer inhaltlichen Schwerpunkte, ihrer Komplexität und ihrer wissenschaftlichen Tradition unterscheiden. Unterschieden wird zwischen allgemeinen Kommunikationsmodellen und psychologischen Kommunikationsmodellen. Allgemeine Kommunikationsmodelle nähern sich durch die Integration von Ideen verschiedener Wissenschaftsrichtungen dem Thema Kommunikation und sind somit von interdisziplinärer Natur. Psychologische Kommunikationsmodelle hingegen haben eine differenziertere und eingeschränktere Perspektive (Röhner & Schütz, 2016). Ein psychologisches Kommunikationsmodell ist das intentionorientierte Modell, welches sich vor allem mit der Absicht der kommunizierenden Person beschäftigt, dem Rezipierenden das Gemeinte zu übermitteln. In diesem Modell geht es um die grundlegende Frage, wie Kommunikation gelingen kann (Röhner & Schütz, 2016). Die Kommunikationsmaximen von Grice (1967) versuchen, auf diese Frage eine Antwort zu geben.

Damit Kooperation erfolgreich sein kann, sind gute Beziehungen eine wichtige Voraussetzung. Der Kommunikationswissenschaftler Grice (1967) hat vor diesem Hintergrund neun Kommunikationsmaximen entwickelt. Die Grundidee des Ansatzes von Grice besteht darin, Kommunikation als kooperatives Handeln zu betrachten (Röhner & Schütz, 2016). Ausgangspunkt der Entdeckung war sein Ziel, die menschliche Konversation einerseits besser verstehen und andererseits den Unterschied zwischen Gemeintem und Gesagtem erklären zu können (Pastoors & Ebert, 2019). Das Kommunikationsziel zu erreichen ist nur möglich, sofern dem Gegenüber die Botschaft so vermittelt wird, dass die Bedeutung davon verstanden und die Botschaft nachvollzogen werden kann. Dabei unabhängig ist, welches Ziel die Kommunikationspartner verfolgen (von der Beleidigung bis zur Liebeserklärung). Grice vertritt die Auffassung, dass sofern die an der Kommunikation beteiligten Personen kein gemeinsames Interesse verfolgen, Kommunikation nicht zustande kommen kann (Röhner & Schütz, 2016). Als allgemeines Prinzip der Kommunikation fordert Grice das Kooperationsprinzip. Das Kooperationsprinzip erfordert, dass die beteiligten Personen jede Botschaft unter Berücksichtigung zweier Gesichtspunkte (aktueller Zeitpunkt im Gespräch und beidseitig akzeptierte Interaktionsziele) erstellt. Grice leitete hieraus neun Kommunikationsmaximen ab. Die Einhaltung dieser Kommunikationsmaximen soll die Effizienz von Kommunikationsvorgängen steigern. Nach der Auffassung von Grice führen Verstöße gegen die Maximen zu Ineffizienz (z.B. in Form von Zeitverlust) oder zu Missverständnissen (Röhner & Schütz, 2016). Grice konnte mit seiner Entdeckung des Evolutionsprinzips der Kooperation belegen, dass selbst im Streit noch kooperiert werden muss. Beispielsweise gehört zur Kooperation die Maxime, lediglich Relevantes zu sagen. Im

Streit wird immer noch Bezug auf das genommen, von dem geglaubt wird, dass es für die Gegenpartei wichtig zu wissen ist (Pastoors & Ebert, 2019). Grice (1967) leitete aus dem Grundprinzip der Kooperation die Maximen, welche in Tabelle 1 ersichtlich sind, ab und konnte zudem nachweisen, dass diese Maximen die Kommunikation unbewusst steuern. Diese Maximen gelten auch dann, sofern die Gegenpartei etwas sagt, was nicht sofort verstanden wird, beispielsweise aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe. In diesem Fall ist lediglich das Bezugssystem ein anderes (Ebert, 2018).

Tabelle 1

Kommunikationsmaximen (eigene Darstellung in Anlehnung an Röhner & Schütz, 2016)

1) Maxime der Quantität	2) Maxime der Qualität
<ul style="list-style-type: none"> • Mache deinen Beitrag so informativ wie für den gegebenen Zweck nötig. • Vermeide überflüssige Information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sag nichts, was du für falsch hältst. • Sage nichts, wofür dir angemessene Gründe fehlen.
«Versuche, den nötigen Informationsgehalt zu vermitteln!»	«Versuche, deinen Beitrag so zu gestalten, dass er wahr ist!»
<i>Verletzung der Maxime:</i> zu wenig oder zu viel sagen	<i>Verletzung der Maxime:</i> Ironie oder ungesicherte Behauptung
3) Maxime der Relevanz	4) Maxime der Modalität
<ul style="list-style-type: none"> • Sage, was zum Thema gehört. • Sage nichts, was nicht zum Thema gehört. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeide Unklarheit und Vagheit des Ausdrucks. • Vermeide Mehrdeutigkeit. • Vermeide Weitschweifigkeit. • Orientiere dich an logischen zeitlichen Folgen.
«Sei relevant!»	«Sei klar!»
<i>Verletzung der Maxime:</i> Irrelevantes und Nebensächliches sagen	<i>Verletzung der Maxime:</i> unklar oder verwirrend sprechen

2.2.2 Funktion von Feedback

In diesem Unterkapitel von Kommunikation wird die Funktion von Feedback betrachtet. Dazu wird das Johari-Fenster von Luft und Ingham (1955) verwendet. Ohne die Mithilfe und Bereitschaft ist die erfolgreiche Beurteilung eines anderen Menschen erst gar nicht möglich. Am besten lässt sich das Potential mit ihm und nicht über ihn erarbeiten. Das Johari-Fenster verhilft zum grundlegenden Verständnis dieses Prozesses. Das Johari-Fenster beschreibt, welche Verhaltensbereiche in der Wahrnehmung von anderen mit der Wahrnehmung des Selbst korrespondieren (Stracke, 2015). Um zu verstehen, wieso Feedback so wichtig ist, wird dieses Modell näher erläutert. Des Weiteren wird im Verlauf des Kapitels auf den Performance Management Cycle nach London und Smither (2002) eingegangen. Das Modell ist für die Fragestellungen der vorliegende Bachelorarbeit von Bedeutung, da es erklärt, wie konstruktiv mit kritischem Feedback umgegangen werden kann.

«Ich weiss nicht, wie ich mich verhalten habe, bevor ich die Rückmeldung meines Gegenübers erfahren habe (Landes & Laufer, 2013, S. 681).» Im Arbeitsalltag wird das Feedback häufig als bedrohlich oder problematisch empfunden. Denn obwohl allgemein bekannt ist, dass Feedback nur beschreibend sein sollte und nicht bewertend, sind in der Praxis verhaltensbezogene Rückmeldungen oft nicht frei von Wertungen (Landes & Laufer, 2013). Der Begriff Feedback impliziert sowohl negative als auch positive Rückmeldungen und ist zunächst neutral zu verstehen. Bisherige Erfahrungen einer Person mit Feedback beeinflussen, ob der Ausdruck mit Kritik assoziiert ist oder eher mit positivem Feedback. Vor allem im Bereich der Kompetenzentwicklung hat Feedback eine wichtige Funktion. Nicht zu vernachlässigen ist allerdings die Bedrohung des Selbstwerts des Feedback-Empfängers durch das Feedback (Landes & Laufer, 2013). Übersetzt lautet die Bedeutung des Begriffes Feedback «Rückkoppelung» bzw. «Rückmeldung». Die konstruktivistische Perspektive, welche in der vorliegenden Bachelorarbeit übernommen wird, konzentriert sich auf den Prozess der Nutzung und Annahme von Feedback. Feedback wird im Bereich dieses psychologischen Ansatzes als Rückmeldung auf das Verhalten einer Gruppe oder einer Person verstanden, welches von mehreren Personen oder nur einer Person beobachtet wird (Landes & Laufer, 2013). Nachfolgend werden die vier Quadranten des Johari-Fenster nach Luft und Ingham (1955), welche in Abbildung 1 ersichtlich sind, erläutert.

		Eigenes Verhalten	
		mir bekannt	mir unbekannt
Anderen	anderen bekannt	Öffentliche Person	blinder Fleck
	anderen unbekannt	Privatperson	Unbewusstes

Abbildung 1. Johari-Fenster (eigene Darstellung in Anlehnung an Stracke, 2015)

Der Verhaltensbereich, welcher von der Person selbst gesehen, als auch von anderen Personen wahrgenommen wird, repräsentiert das Fenster der öffentlichen Person (Stracke, 2015). Die öffentliche Person bei Mitarbeitenden in Unternehmen ist begrenzt auf betriebliche Sachverhalte. Der blinde Fleck ist jener Verhaltensbereich, welcher eine Person von sich selbst nicht wahrnimmt und allenfalls auch gar nicht wahrnehmen möchte, dafür aber von anderen Personen erkannt wird (Stracke, 2015). Der blinde Fleck ist im Hinblick auf Feedback entscheidend, da mithilfe von Feedback der blinde Fleck verkleinert werden kann (Titscher, Meyer & Mayrhofer, 2008). Die Privatperson ist der Schlüssel, um andere Menschen verstehen zu können. Die Privatperson ist jener Teil der Persönlichkeit, welcher nur die Person selbst kennt und für andere Personen verschlossen bleibt. Ist der Gesprächspartner nicht bereit sich zu öffnen, gibt es keine Möglichkeit, ihn zu verstehen oder kennenzulernen (Stracke, 2015). Das Unbewusste ist der Verhaltensbereich, welcher weder von der Person selbst noch von anderen Personen wahrgenommen wird. Dennoch wirkt dieser Verhaltensbereich einflussreich mit. Die Erkenntnis für das unbewusst Wirkende in einem Menschen wächst umso konzentrierter, sofern mehr über die Privatperson erfahren wird und am blinden Fleck offen gearbeitet wird (Stracke, 2015).

2.2.3 Umgang mit kritischem Feedback

In diesem Unterkapitel wird betrachtet, wie mit kritischem Feedback konstruktiv umgegangen werden kann. Die Vorgehensweise orientiert sich am Performance Management Cycle nach London und Smither (2002), welcher in Abbildung 2 dargestellt ist.

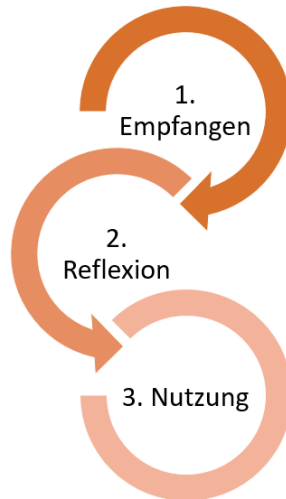


Abbildung 2. Feedbackprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an London & Smither, 2002)

In der ersten Phase des Feedbackprozesses wird das Feedback empfangen. Es entstehen verschiedene Kognitionen und Gefühle, je nach Erwartungshaltung, welche zu Selbstverteidigung oder Unsicherheit führen können. In dieser Phase soll das Feedback lediglich wahrgenommen, jedoch nicht bewertet werden. Bedeutsam in dieser Phase ist, dass sich der Empfänger des Feedbacks bewusst ist, dass verschiedene Motive der Selbstbewertung (Selbstwert-Bestätigung vs. Persönlichkeitsbewertung) existieren (London & Smither, 2002).

Anschließend beginnt in der zweiten Phase die Reflexion der Rückmeldung. In dieser Phase wird das Feedback interpretiert, Wert sowie Bedeutung der Informationen werden analysiert und es wird sich mit den eigenen Emotionen beschäftigt. Nun entscheidet der Empfänger bewusst, ob er das Feedback ablehnt oder annimmt. In der Praxis ist die Feedback-Regel «sich nicht rechtfertigen» weit verbreitet. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch, dass Feedback subjektiv ist, weshalb alle Perspektiven in den Feedbackprozess miteingebunden werden sollten, auch jene des Feedback-Nehmers. Der Empfänger erhält auf diese Weise alle Informationen, welche für ihn relevant sind und kann somit sein eigenes Urteil über den Wert der Rückmeldung bilden. Dem Feedback-Empfänger sollte es sogar erlaubt sein, sich zu rechtfertigen. Dies, da aufgrund des Selbstschutzes die Reaktion der Rechtfertigung völlig normal ist und diese die Grundlage für konstruktive Diskussionen bilden kann, in welchen die unterschiedlichen Wahrnehmungen ausgehandelt werden können. Hierdurch wird die Annäherung von Fremd- und Selbstbild möglich. Genau dieser Prozess

soll beispielsweise bei Mitarbeitendengesprächen erzielt werden (London & Smither, 2002). Aufgrund der Hierarchieproblematik und des Bewertungscharakters setzt sich hierbei jedoch oftmals die Wahrnehmung der Führungskraft als die richtige durch. Ein gleichberechtigter Diskussionsprozess kann durch ein gutes Bewusstsein über die eigenen Ziele, Werte und Stärken hingegen gefördert werden. Um dieses Bewusstsein zu erlangen, ist positives Feedback von grosser Bedeutung. Idealerweise erfolgt im Kontext der Kompetenzentwicklung eine Verhaltensänderung (London & Smither, 2002).

Sofern dies auch der Fall ist, tritt Phase drei «Nutzung von Feedback» ein. In dieser Phase setzt sich der Feedback-Empfänger Ziele und verfolgt die eigenen Fortschritte, welche durch einen erneuten Abgleich von Fremd- und Selbstbild gemessen werden. In einem konstruktiven Feedbackprozess sollte auch das Ablehnen einer Verhaltensänderung oder von Fremdwahrnehmungen erlaubt sein. Die nach aussen kommunizierte Annahme von Feedback bedeutet hingegen nicht unbedingt, dass der Feedbackprozess effizient war. Vor allem in Unternehmen, in welchen Feedback einen allzu wertenden Charakter hat und Fehler sanktioniert werden, ist es möglich, dass der Feedback-Empfänger per se davon ausgeht, dass er den Erwartungen des Feedback-Gebers entsprechen muss. Damit unreflektierte Übernahmen von Kritik vermieden werden können, welche sich negativ auf den nachfolgenden Lernprozess und den Selbstwert auswirken könnten, ist die Diskussion ein wichtiger Bestandteil des Feedbackprozesses und unbedingt notwendig (London & Smither, 2002).

2.3 Vertrauen

Damit Kooperation dauerhaft erfolgreich sein kann ist Vertrauen ein bedeutsamer Faktor. Probleme in der gemeinsamen Zusammenarbeit können mithilfe von Vertrauen gelöst werden. Die an der Kooperation beteiligten Personen benötigen hierzu Vertrauen zu den Kooperationspartnern, in sich selbst als auch in die Kooperation an und für sich (Payer, 2014). Folglich wird in diesem Kapitel näher auf Vertrauen und wie es geschaffen werden kann, eingegangen. Aufgrund dessen, dass Shapiro, Sheppard und Charskin (1992) in ihrem Stufenmodell explizit die Entwicklung von Vertrauen im beruflichen Kontext betrachten, ist es ein geeignetes Modell für die Fragestellungen der vorliegenden Bachelorarbeit. Ohne Grundvertrauen wären zwischenmenschliche Beziehungen erst gar nicht möglich (Pastoors & Ebert, 2019).

2.3.1 Vertrauen schaffen

Vertrauen kann die Leistung einer längeren Beziehungsgeschichte sein, in der die Partner eine Vertrauensbeziehung entwickeln bzw. aufbauen konnten. Kommunikation hilft den beteiligten Personen einerseits dazu, die Handlungen der anderen Person beeinflussen zu

können. Andererseits ergibt sich für den Vertrauensgeber dadurch die Möglichkeit, auf die Emotionen der anderen Person Rückschlüsse ziehen zu können (Pastoors & Ebert, 2019). Aus der Handlungsperspektive gesehen, ist es sehr wichtig, dass Taten und Worte übereinstimmen. Bereits kleine Zeichen in komplexen Situationen reichen dazu, anderen Personen Vertrauen zu entziehen oder zu gewähren. Somit ist Kommunikation ohne Vertrauen nicht möglich, zugleich aber ohne Kommunikation auch kein Vertrauen. Vertrauen ist folglich nicht nur die Voraussetzung von persönlicher Interaktion, sondern zeitgleich auch das Interaktionsprodukt (Pastoors & Ebert, 2019).

Vertrauen entsteht erst im Kommunikationsprozess und bestimmt diesen Prozess dazu massgeblich. Vertrauen resultiert als Ergebnis einer gelungenen Interaktion. Zudem ist Vertrauen auch die Basis für weitere gelingende Interaktionen (Hubig, 2014). Stahl und Menz (2014) identifizierten fünf soziale Normen (Ehrlichkeit, Reziprozität, Offenheit, Fairness und Toleranz), welche über den Abgleich von Erwartungen und Erfahrungen sowie der daraus resultierenden Konsequenz Misstrauen oder Vertrauen generieren.

Unter Ehrlichkeit verstehen Stahl und Menz (2014), dass keine Verfälschung von Mitteilungen stattfindet, um eigene Ziele durchsetzen zu können. Reziprozität bedeutet, dass sich die beteiligten Personen aufgrund der Vorleistung der anderen Person verpflichtet fühlen, zu kooperieren. Die Offenheit gilt als Bereitschaft, in die eigenen Mittel, Strukturen und Ziele Einblick zu gewähren. Fairness bezieht sich hauptsächlich auf die Eigenart, wie Leistung als auch Gegenleistung zustande kommen. Toleranz definieren Stahl und Menz (2014) als eine einfühlsame Akzeptanz der Andersartigkeit, welche über eine blosser Duldung hinausgeht. Dass sich alle beteiligten Personen ihren eigenen Zielen und Werten bewusst sind, ist für die soziale Norm Toleranz eine wichtige Voraussetzung (Stahl & Menz, 2014). Damit Kooperation erfolgreich sein kann, ist es von zentraler Bedeutung, ehrlich und offen zu agieren. Unter anderem beinhaltet dies, dass keine bewusste Verschleierung, Unterdrückung, Dramatisierung oder Beschönigung von Dingen stattfindet (Pastoors & Ebert, 2019).

2.3.2 Stufenmodell des Vertrauens

Sowohl methodisch als auch theoretisch wird durch die Unterscheidung verschiedener Vertrauensstufen das Verständnis von Vertrauen vergrössert. Der Grundgedanke hinter Stufenmodellen ist, dass sie mit Bereitschaften, welche eher auf rationalen Austauschgedanken beruhen, beginnen. Darauf aufbauend sollen höherwertige Stufen des Vertrauens erreicht werden können, welche eher auf emotionale Bindungen und der Abstimmung zwischen den beteiligten Personen beruhen (Bierhoff & Rohmann, 2010). Das in der vorliegenden Bachelorarbeit verwendete Stufenmodell geht auf die Entwicklung von Vertrauen im beruflichen Kontext ein und verwendet folglich eine organisationale Sichtweise

(Bierhoff & Rohmann, 2010). Wie in Abbildung 3 ersichtlich ist, unterscheiden Shapiro et al. (1992) drei Stufen von Vertrauen.

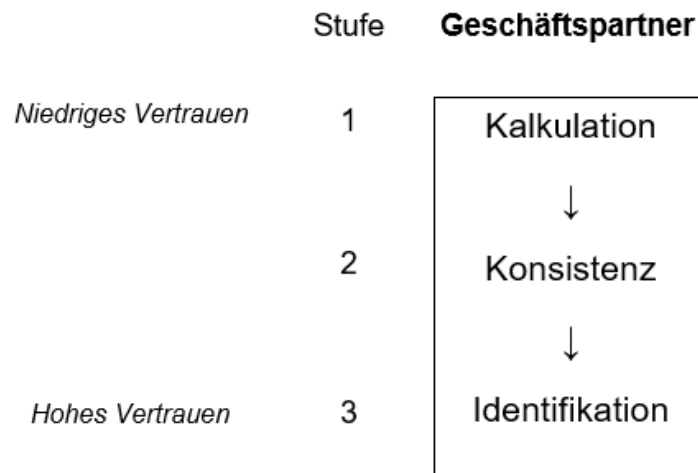


Abbildung 3. Entwicklung von Vertrauen in Stufen (eigene Darstellung in Anlehnung an Shapiro et al., 1992)

Die erste Stufe des Vertrauens basiert auf «Kalkulation». Auf dieser ersten Stufe wird auf Grundlage einer Kosten-Nutzen-Analyse abgewogen, ob einer Person vertraut werden kann. Vertrauen kann einerseits eine positive Funktion der erwarteten Belohnungen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit darstellen. Andererseits aber auch eine negative Funktion der erwarteten Kosten, welche bei einem Vertrauensbruch beispielsweise entstehen könnten (Bierhoff & Rohmann, 2010).

Die zweite Stufe des Vertrauens beruht auf der «Konsistenz», besser gesagt dem Wissen über die andere Person. Das Verhalten des Partners wird anlässlich früherer Erfahrungen mit dieser Person vorhersehbar. Diese Vorkenntnisse ermöglichen den Interaktionspartnern eine bessere Abstimmung untereinander. Das Vertrauen wird infolge der fortwährenden Kommunikation zudem weiterentwickelt. Auf dieser zweiten Stufe des Vertrauens besteht die Grundlage, dass sich Vertrauen in der Übereinstimmung zwischen Verhalten und Kommunikation der Partner entwickeln kann (Bierhoff & Rohmann, 2010).

Die dritte Stufe des Vertrauens basiert auf der «Identifikation mit der anderen Person». Die Geschäftspartner haben auf dieser Stufe ihre gegenseitigen Wünsche und Absichten so internalisiert, dass sie diese bei Entscheidungen berücksichtigen können. Die Interaktionspartner wissen, was für die andere Person günstig ist und versuchen dementsprechend zu handeln. Mithilfe gemeinsamer Projekte kann die Verbundenheit zwischen den Partnern verstärkt werden. Auf dieser dritten Stufe des Vertrauens besteht zwischen den Interaktionspartnern eine explizite oder implizite Freundschaft. Entscheidungen werden von den einzelnen Personen nicht mehr nur nach der eigenen

Präferenz gefällt. Die Präferenz des Partners beeinflusst die Entscheidung ebenfalls. Folglich werden die Präferenzen beider Interaktionspartner aufeinander abgestimmt und eine Lösung angestrebt, welche für beide Geschäftspartner einen Vorteil darstellt (Bierhoff & Rohmann, 2010).

In einer interpersonellen Beziehung ist es nahe liegend anzunehmen, dass die Entwicklung von Vertrauen stufenweise erfolgt. Zuerst erfolgt die Phase eines vorsichtigen Abwägens. Auf diese wiederum folgt eine Phase, welche durch das Wissen, wie verlässlich der Interaktionspartner ist, gesichert wird. Die letzte Phase stellt schliesslich die Phase der Identifikation dar, in welcher die emotionale Verbundenheit als Grundlage für das stabile Vertrauen steht (Bierhoff & Rohmann, 2010).

2.4 Beziehung zwischen den Beteiligten

In diesem Kapitel wird das Thema Respekt betrachtet, da Respekt eine weitere wichtige Voraussetzung für eine dauerhaft erfolgreiche Zusammenarbeit ist (Pastoors & Ebert, 2019). Des Weiteren wird auf das Thema Konflikt eingegangen, da gemäss Schuh, Friedli und Knurr (2005) Kooperation immer wieder aufgrund von Konflikten scheitert. Zusätzlich wird die Konfliktbehandlung nach Phasen von Königswieser (1987) erläutert, da diese darauf eingeht, wie Konflikte gehandhabt werden können.

2.4.1 Respekt

Respekt spielt eine wesentliche Rolle im Rahmen von Kooperation. Dem Gelingen auf der Beziehungsebene geht das Gelingen auf der Sachebene voraus. Beziehungen sind handelnde, bzw. kommunikativ zu leistende Prozesse, welche von den Gesprächspartnern gemeinschaftlich und Schritt für Schritt vollzogen werden. Sowohl nichtsprachliche als auch sprachliche Formen des Respektes tragen dazu bei, die Beziehung zwischen den beteiligten Personen zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Nicht von Respekt getragen sind Gespräche, aus welchen eine Person als Besiegter oder Sieger hervorgeht. Solche Gespräche tragen dazu bei, dass die Beziehung anschliessend zu einer Zweckbeziehung abgewertet wird. Für den langfristigen Erfolg von Kooperationen ist es folglich unumgänglich eine Vorgehensweise zu finden, bei welcher es weder einen Sieger noch einen Besiegten gibt (Pastoors & Ebert, 2019).

Respekt erfüllt auf der Ebene der Interaktion somit folgende Funktionen:

- «Reduzierung der wechselseitigen Unberechenbarkeit (Kontingenz)
- Sicherung der Reziprozität (Balance zwischen Geben und Nehmen)
- Koordinierung des kommunikativen Handelns (zum Beispiel Gesprächssteuerung)
- Anerkennung der jeweiligen Identitäten (Selbstwert) (Pastoors & Ebert, 2019, S. 24)».

2.4.2 Konflikt

Jeder Mensch verfolgt andere Ziele, Interessen und Werte und ist folglich anders als andere Menschen. Diese Verschiedenartigkeit hat ihren Ursprung in unterschiedlichen Vorstellungen, Ansichten und Werten. Dies kann sowohl zu Meinungsverschiedenheiten als auch zu Missverständnissen führen, welche in Konflikten münden. Folglich sind Konflikte eine normale Erscheinung des Zusammenlebens, sowohl im Beruf als auch in der Freizeit. Sofern die Konflikte von den betroffenen Personen offen angegangen und bewältigt werden können, profitieren schlussendlich alle Beteiligten davon (Fehlau, 2002). Es wird zwischen verschiedenen Konfliktebenen unterschieden, wie zum Beispiel dem interpersonellen Konflikt. Diese Konfliktebene findet zwischen den einzelnen Personen statt, wie beispielsweise Vorgesetzten und Untergebenen (Bonacker, 1996)

Schuh et al. (2005) beurteilen Konflikte in der Beziehung als den gravierendsten Faktor, welcher Kooperation zum Scheitern bringen kann. Aus der Sicht von Schuh et al. (2005) ist es aus diesem Grund unumgänglich, sich bereits im Vorfeld über mögliche Konfliktursachen Gedanken zu machen. Es sollten sich zudem Gedanken darüber gemacht werden, wie diese Konfliktursachen im Vorfeld abgebaut werden oder bestenfalls sogar vermieden werden können.

2.4.3 Modelle zur Konfliktbewältigung

Das Konfliktmanagement enthält sämtliche Massnahmen zur Bewältigung oder Vermeidung eines Konfliktes bzw. Massnahmen, welche eine weitere Eskalation verhindern. Dies beinhaltet die Toleranz, Meinungen von anderen Personen zuzulassen, selbst wenn sie den eigenen Vorstellungen widersprechen, die individuelle Bereitschaft, Konflikte zu bearbeiten sowie das Interessensgegensätze erkannt werden. Im Rahmen des Konfliktmanagements können die Konfliktparteien unterschiedliche Strategien anwenden, um die Interessensgegensätze handhaben zu können (Becker, 2018). In der vorliegenden Bachelorarbeit wird die Konfliktbewältigung nach Königswieser (1987) behandelt.

Dauerhaft kommt so gut wie keine zwischenmenschliche Beziehung ohne Auseinandersetzungen und Konflikte aus. Damit ein Konflikt endgültig gelöst werden kann, ist es förderlich, wenn die Parteien den Konflikt direkt ansprechen. Der Vorteil von Konfliktgesprächen ist, dass im Streit Dinge ausgesprochen werden, welche ansonsten nie gesagt werden würden (Becker, 2018). Der Ansatz von Königswieser (1987) beruht auf der Erkenntnis, dass alle konstruktiven Lösungsmethoden im Konfliktfall in drei Phasen ablaufen. Die drei Phasen sind nachfolgend ersichtlich:

«Konflikthandhabung in Phasen

1. Phase: Erkennen des Konflikts durch die Konfliktparteien

- Bewusstmachung der unterschiedlichen Sichtweisen
- Aufzeigen und Diagnostizieren der verschiedenen Interpretationen der Konfliktparteien

2. Phase: Erkennen der verschiedenen Einstellungen und Denkstrukturen

- Einsicht in die personen- und situationsbezogenen Faktoren und deren Zusammenhänge gewinnen
- Problemformulierung und neue Orientierung durch die Wahrnehmung anderer Sichtweisen
- Aufbau von wechselseitigem Verständnis und Vertrauen

3. Phase: Kooperatives Problemlösen, Festlegen von Regelungen, Klärung zukünftiger Erwartungen

- Setzen von Präventivmassnahmen
- Überlegungen, wie mit zukünftigen Differenzen umgegangen werden könnte (Königswieser, 1987, zitiert nach Becker, 2018, S. 189).»

3 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen beschrieben, welches dieser Bachelorarbeit zugrunde liegt. Die nachfolgenden Kapitel gliedern sich in Untersuchungsdesign (Kapitel 3.1), Voruntersuchung (Kapitel 3.2), Sampling-Design (Kapitel 3.3), sowie Datenerhebung (Kapitel 3.4) und Datenauswertung (Kapitel 3.5).

3.1 Untersuchungsdesign

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde in Absprache mit CT ein rein qualitatives Vorgehen vereinbart. Der qualitative Zugang erlaubte sowohl ein induktives als auch deduktives Vorgehen. Dies ergab die Möglichkeit, das subjektive Empfinden und Erleben von den interviewten Personen zu erfassen (Flick, 2017). In Abbildung 4 wird das Untersuchungsdesign, mit welchem einerseits die Fragestellungen beantwortet, andererseits die Handlungsempfehlungen ausgearbeitet wurden, grafisch veranschaulicht. Auf die einzelnen Schritte wird im Verlauf dieses Kapitels näher eingegangen.

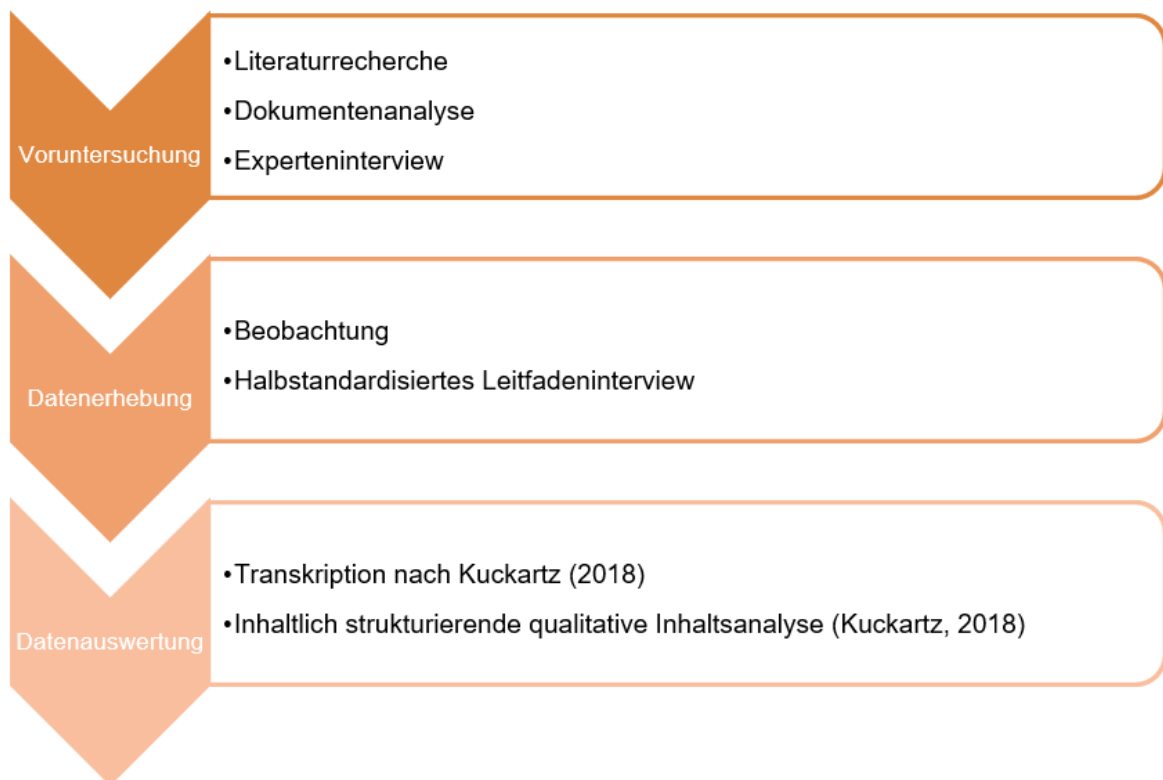


Abbildung 4. Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

3.2 Voruntersuchung

In diesem Kapitel wird die Voruntersuchung, welche die Literaturrecherche, die Dokumentenanalyse sowie das Experteninterview beinhaltet, genauer beschrieben.

3.2.1 Literaturrecherche

Für die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen erfolgte vor der Datenerhebung eine Literaturrecherche. In einem ersten Schritt wurde das Konzept der Kooperation durchleuchtet. Des Weiteren wurden bisherige Studien und Bücher zur interprofessionellen Zusammenarbeit in Krankenhäusern analysiert. Aus diesen Erkenntnissen resultierte die Gliederung des theoretischen Hintergrundes (Kapitel 2). Grösstenteils erfolgte die Literaturrecherche über die Datenbanken Swisscovery, Google Scholar, Psynindex oder Springer Link. Insbesondere wurde nach den Schlagwörtern Kooperation, Kommunikation, Vertrauen, Feedback und Verständnis gesucht.

3.2.2 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse eignet sich als Ergänzung zu den Interviews sowie zur Gewinnung von Informationen (Flick, 2017). Anlässlich der Dokumentenanalyse wurden bisherige Umfragen zum Thema Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen sowie deren Ergebnisse analysiert. Zudem wurden Schulungsunterlagen zum Thema Kommunikation betrachtet sowie die Chauffeurverordnung und die Website von CT. Viele zusätzliche Informationen wurden aus den Kick-Off Gesprächen gewonnen. In der vorliegenden Bachelorarbeit diente die Dokumentenanalyse zum besseren Verständnis der bisherigen Aktivitäten, welche zur Optimierung der Zusammenarbeit unternommen wurden.

3.2.3 Experteninterview

Um einen ersten Einblick in die Zusammenarbeit zwischen den Disponentinnen und Disponenten sowie den Chauffeurinnen und Chauffeuren zu gewinnen, wurde ein Experteninterview durchgeführt. Das Experteninterview wurde mit der Leiterin des betrieblichen Gesundheitsmanagements realisiert, welche mit beiden Berufsgruppen vertraut ist. Die Befragung wurde mithilfe eines halbstandardisierten Leitfadeninterviews durchgeführt, welcher sich im Anhang B befindet. Experteninterviews sind eine spezielle Form des Leitfadeninterviews. Bei dieser Form des Interviews liegt das Interesse weniger an der Person als Ganzes, sondern eher in der Eigenschaft als Experte (Flick, 2017). Gemäss Meuser und Nagel (2002) sind Experten selbst ein Teil des Handlungsfeldes und verfügen aus diesem Grund über privilegierte Zugänge zu Informationen. Die Leiterin des betrieblichen Gesundheitsmanagements wurde vorgängig per E-Mail angefragt, ob sie für ein Experteninterview zur Verfügung stehen würde. Aufgrund der aktuellen Covid-19 Situation fand das Experteninterview telefonisch statt.

3.3 Sampling-Design

CT verfügt über 14 Niederlassungen, welche in allen Landesteilen der Schweiz verteilt sind. Gemeinsam mit CT wurde vereinbart, die Interviews an den drei Standorten Basel, Schwarzenbach und Rümlang durchzuführen. Die Standorte Schwarzenbach und Rümlang gelten als Pilotniederlassungen, in welchen Optimierungsvorschläge und Schulungen jeweils zuerst durchgeführt werden. Um ein ganzheitliches Bild zu erhalten, wurden insgesamt 28 Interviews durchgeführt, davon 14 mit Disponentinnen und Disponenten sowie 14 mit Chauffeurinnen und Chauffeuren. In jeder Niederlassung arbeiten ca. vier bis sechs Disponentinnen und Disponenten. Aus diesem Grund wurden jeweils alle an diesem Tag anwesenden Disponentinnen und Disponenten aus einer Niederlassung befragt. Die Disponentinnen und Disponenten wurden bereits im Vorfeld durch die Transportleitenden über die bevorstehenden Interviews informiert. Aufgrund der unvorhersehbaren Auftragslage war es nicht möglich, Interviewtermine mit den Chauffeurinnen und Chauffeuren zu vereinbaren. Folglich wurden die Chauffeurinnen und Chauffeure am entsprechenden Tag direkt von den Disponentinnen und Disponenten oder den Transportleitenden angefragt, ob sie für ein Interview zur Verfügung stehen würden.

3.3.1 Zusammensetzung der Stichprobe

Anhand der nachfolgenden Tabelle wird die Berufsgruppe, die Niederlassung sowie die Berufserfahrung bei CT ersichtlich:

Tabelle 2

Übersicht Zusammensetzung der Stichprobe

Zusammensetzung der Stichprobe	
Berufsgruppe	14 Disponentinnen und Disponenten 14 Chauffeurinnen und Chauffeure
Aus der Niederlassung Basel	6 Disponentinnen und Disponenten 6 Chauffeurinnen und Chauffeure
Aus der Niederlassung Schwarzenbach	4 Disponentinnen und Disponenten 4 Chauffeurinnen und Chauffeure
Aus der Niederlassung Rümlang	4 Disponentinnen und Disponenten 4 Chauffeurinnen und Chauffeure
Geschlecht	weiblich: 3, männlich: 25
Berufserfahrung	Disponentinnen und Disponenten: $M = 6,5$ Jahre Chauffeurinnen und Chauffeure: $M = 8,5$ Jahre
Legende:	M =Mittelwert

3.4 Datenerhebung

In diesem Kapitel wird der Prozess der Datenerhebung beschrieben, welcher die Durchführung von zwei Beobachtungen und 28 halbstandardisierten Leitfadeninterviews umfasste.

3.4.1 Beobachtung

Gemäss Flick (2017) besitzt die qualitative Methode der Beobachtung im Gegensatz zum Interview, welches bloss die Fähigkeiten zuzuhören und zu sprechen nutzt, eine weitere Alltagskompetenz: Hören, visuelle Wahrnehmungen, Riechen und Fühlen. Die Beobachtung wurde folgendermassen klassifiziert:

Offene Beobachtung: Sowohl CT als auch die Disponenten und der Chauffeur wurden über die Beobachtung informiert.

Nicht-Teilnehmende Beobachtung: Die beobachtende Person hat sich nicht aktiv beteiligt, lediglich beobachtet.

Beobachtung in einer natürlichen Situation: Es wurde keine künstliche Situation erschaffen. Es handelte sich um gewöhnliche Arbeitstage der beiden Berufsgruppen.

Anhand der Beobachtung wurde das Verhalten der Chauffeurinnen und Chauffeure und der Disponentinnen und Disponenten ersichtlich sowie deren Austausch untereinander. Die Beobachtung diente zudem neben der Literaturrecherche und dem Experteninterview als Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens und ermöglichte einen vertieften Einblick in die Thematik. Ziel der Beobachtung war es, den Arbeitsalltag der Chauffeurinnen und Chauffeure sowie der Disponentinnen und Disponenten vor Ort mitzuerleben sowie die Interaktion zwischen den beiden Berufsgruppen beobachten zu können.

Durchführung der Beobachtung

Es wurden einerseits die Disponenten aus der Niederlassung Schwarzenbach beobachtet, andererseits ein Chauffeur aus der Niederlassung Rümlang. So konnten die Perspektiven beider Berufsgruppen in die Beobachtung miteinbezogen werden. In einem ersten Schritt wurde mit den zuständigen Transportleitenden ein Termin für die Beobachtung vereinbart. Die Disponenten sowie der Chauffeur wurden jeweils im Vorfeld von den Transportleitenden über den Beobachtungstag informiert. Zu Beginn der Beobachtung wurden alle teilnehmenden Personen auf die Anonymität und Vertraulichkeit der Daten hingewiesen.

3.4.2 Halbstandardisiertes Leitfadeninterview

Entwicklung des Interviewleitfadens

Beim halbstandardisierten Leitfadeninterview handelt es sich um eine offene, teilstrukturierte Befragung. Dies hat den Vorteil, dass mit der analysierten Fachliteratur im Hintergrund zielgerichtet und konkret auf die zu untersuchende Thematik eingegangen werden kann (Mayring, 2016). Durch ihre Standardisierung ermöglichen Leitfadeninterviews zudem den Vergleich von Aussagen, welche von verschiedenen interviewten Personen gemacht werden (Helfferich, 2011). Die Entwicklung des Interviewleitfadens erfolgte nach dem SPSS Prinzip von Helfferich (2011). SPSS steht für die vier Schritte «Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren» (Helfferich, 2011).

Schritt 1: Sammeln von Fragen

Zuerst wurden alle Fragen zusammengetragen, welche bezüglich des Forschungsgegenstandes von Interesse sind. In diesem Schritt sollten möglichst viele Fragen gesammelt werden. Alle Bedenken bezüglich der inhaltlichen Relevanz sowie der Eignung der formulierten Fragen wurden vorerst zurückgestellt. Hilfreich in diesem Schritt war die Frage «Was möchte ich tatsächlich wissen?» (Helfferich, 2011). Die Zusammenstellung der Fragen erfolgte in der vorliegenden Bachelorarbeit basierend auf dem theoretischen Hintergrund, der Beobachtung sowie dem Experteninterview.

Schritt 2: Prüfen

In einem nächsten Schritt fand die Prüfung der Fragen statt. Die Fragen wurden auf Eignung, Fakten, Vorabnahmen, implizite Erwartungen und Forschungsinteresse geprüft. In diesem Schritt wurde die Liste der Fragen strukturiert und drastisch reduziert. Ein Grossteil der Fragen überstand diese Prüfung nicht. Übrig blieben die brauchbaren und wichtigen Fragen (Helfferich, 2011).

Schritt 3: Sortieren

In diesem nächsten Schritt wurden die verbliebenen Stichworte und Fragen sortiert. Aufgrund des Forschungsinteresses wurden die Fragen anhand inhaltlicher Aspekte sortiert (Helfferich, 2011).

Schritt 4: Subsumieren

Im letzten Schritt, dem Subsumieren, erhielt der Leitfaden seine besondere Form. Jedes Fragebündel (Kooperation, Kommunikation, Vertrauen, Beziehung zwischen den Beteiligten und Kooperationsoptimierung) wurde dabei mit einer Eröffnungsfrage gestaltet. Diese Eröffnungsfrage sollte zum Erzählen animieren. Am Ende des Interviews wurden die

interviewten Personen nach Ergänzungen gefragt. Dies hat für die interviewten Personen die Möglichkeit geschaffen, für sie noch nicht angesprochene und dennoch relevante Themen zu erzählen (Helfferich, 2011).



Abbildung 5. Darstellung des SPSS-Prinzips (eigene Darstellung in Anlehnung an Helfferich, 2011)

Durchführung der Interviews

In einem ersten Schritt wurde mit den Transportleitenden ein Termin für die Durchführung der Interviews vereinbart. Die Interviews wurden vor Ort in der jeweiligen Niederlassung durchgeführt. Dazu standen die Sitzungszimmer zur Verfügung, damit die Interviews ungestört an einem ruhigen Ort stattfinden konnten. Zu Beginn erfolgte die Aufklärung der interviewten Personen über den Zweck und das Ziel der Bachelorarbeit. Es wurde Wert daraufgelegt, dass die interviewten Personen wussten, dass die Daten streng vertraulich und anonym sind und nur im Rahmen der Bachelorarbeit verwendet werden. Der angegebene Zeitrahmen von 15-20 Minuten konnte mehrheitlich eingehalten werden. Einzelne Interviews dauerten lediglich 10 Minuten, andere wiederum bis zu 30 Minuten.

3.5 Datenauswertung

In diesem Kapitel wird der Prozess der Datenauswertung beschrieben, welcher anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) erfolgte.

3.5.1 Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Nach der Durchführung wurden die insgesamt 28 Interviews nach den einfachen Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) niedergeschrieben. Die Transkriptionsregeln nach Kuckartz eigneten sich, da bei der vorliegenden Bachelorarbeit der Fokus auf dem Inhalt der Interviews lag und nicht etwa auf der Intonation, paraverbalen Äusserungen oder Merkmalen der Interviewsituation (Kuckartz, 2018). Zur Gewährleistung der Anonymität wurden sämtliche Personennamen ersetzt. Anschliessend wurden die Daten mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet. Die verschiedenen Interviews konnten mit dieser Methode zusammengefasst sowie verschiedene Charakterzüge und Bedürfnisse herausgefiltert werden. Mit der Methode nach Kuckartz (2018) steht der Inhalt aller Interviews im Vordergrund und nicht die einzelnen Fälle, was für die Auswertung der getätigten Interviews passend war. Durch diese qualitative Inhaltsanalyse war somit eine Kategorienbildung mit einem breiteren Spektrum möglich

(Kuckartz, 2018). Die sieben Phasen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse sind in Abbildung 6 ersichtlich und werden nachfolgend erläutert:



Abbildung 6. Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 100)

Schritt 1: Initiierende Textarbeit

In einem ersten Schritt wurden die Transkripte von der Autorin der vorliegenden Bachelorarbeit durchgelesen. Wichtige Textstellen wurden markiert und mit Notizen versehen, um wichtige Gedanken festzuhalten. Dieser Schritt diente dazu, sich mit dem Material vertraut zu machen.

Schritt 2: Entwickeln von thematischen Hauptkategorien

Im zweiten Schritt wurden mit der deduktiven Bildung der Hauptkategorien begonnen. In der vorliegenden Bachelorarbeit erfolgte die deduktive Kategorienbildung theoriegeleitet. Aus dieser deduktiven Vorgehensweise resultierten die fünf Hauptkategorien *Kooperation*, *Kommunikation*, *Vertrauen*, *Beziehung zwischen den Beteiligten* und *Kooperationsoptimierung*. Die Kategorien wurden bis zu der Erstellung der Transkripte nicht mehr angepasst.

Schritt 3: Anfänglicher Codierprozess

Die Transkripte wurden darauffolgend systematisch nach den Hauptkategorien codiert. Jeder Hauptkategorie wurde eine Farbe zugewiesen. Die Textstellen wurden jeweils mit der Farbe der entsprechenden Hauptkategorie versehen. Sofern die Textpassage keine Relevanz für die Beantwortung der Fragestellung aufgewiesen hat, wurde sie nicht zugeordnet.

Schritt 4: Zusammenstellen aller Textstellen der jeweiligen Hauptkategorie

In einem nächsten Schritt wurden alle gleichen Codierungen zusammengefasst und in einer Auswertungsmatrix übersichtlich dargestellt.

Schritt 5: Induktives Erstellen Subkategorien und Überprüfen der Hauptkategorien

Damit die Kategorien nicht ausschliesslich durch ein deduktives Vorgehen definiert wurden, wurde bei der Auswertung des transkribierten Datenmaterials darauf geachtet, die Subkategorien in einem induktiven Vorgehen selbst zu bilden. Im Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse erlaubt das induktive Vorgehen Neues zu entdecken (Kuckartz, 2018). Die Hauptkategorien konnten durch diese induktive Vorgehensweise bestätigt werden. Zusätzlich konnten die Subkategorien, welche in Kapitel 3.5.2 ersichtlich sind, gebildet werden.

Schritt 6: Abschliessender Codierprozess

Anschliessend stand das Codierungssystem und die kompletten Texte konnten mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem nochmals codiert werden. Dazu wurden die Textstellen, welche in Schritt 3 den Hauptkategorien zugeordnet wurden, nun den induktiv gebildeten Subkategorien zugeteilt werden. Anschliessend wurden die Aussagen der interviewten Personen paraphrasiert und in Form von kurzen Fallzusammenfassungen in einer Tabelle dargestellt. Zusätzlich wurden kurze, prägnante Zitate in die Tabelle eingefügt.

Schritt 7: Analyse und Visualisierung

In diesem letzten Schritt fanden die Analyse sowie die Darstellung der Ergebnisse statt. Kuckartz (2018) erstellte sechs Auswertungsformen, anhand denen das Kategoriensystem ausgewertet werden kann. Die Autorin der vorliegenden Bachelorarbeit hat sich aufgrund der Passung für die kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien entschieden. Bei dieser Form der Auswertung werden Textpassagen aus den transkribierten Interviews den gebildeten Kategorien zugeordnet (Kuckartz, 2018). Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt je Hauptkategorie, die dazugehörigen Subkategorien werden einzeln aufgelistet. Zum Schluss wurde das Kategoriensystem in den Tabellen 3-7 beschrieben. Die aus der Analyse gewonnenen Ergebnisse werden in Kapitel 4 dargestellt.

3.5.2 Kategorienbildung und Beschreibung des Kategoriensystems

Tabelle 3

Beschreibung Kategoriensystem «Hauptkategorie Kooperation»

Hauptkategorie: Kooperation	
Subkategorien	Definition
Zusammenarbeit	Wie die Zusammenarbeit von den beiden Berufsgruppen beurteilt wird
Positive Aspekte der Zusammenarbeit	Aspekte, welche in der Zusammenarbeit positiv verlaufen
Negative Aspekte der Zusammenarbeit	Aspekte, welche in der Zusammenarbeit negativ verlaufen

Tabelle 4

Beschreibung Kategoriensystem «Hauptkategorie Kommunikation»

Hauptkategorie: Kommunikation	
Subkategorien	Definition
Kommunikation	Wie die beiden Berufsgruppen die Kommunikation untereinander beurteilen
Feedback	Wird Feedback gegeben und erhält man Feedback, sowie die Art und Weise, wie mit Feedback umgegangen wird

Tabelle 5

Beschreibung Kategoriensystem «Hauptkategorie Vertrauen»

Hauptkategorie: Vertrauen	
Subkategorien	Definition
Vertrauen	Wie das gegenseitige Vertrauensverhältnis beschrieben wird
Ehrlicher Umgang	Ob die beiden Berufsgruppen ehrlich zueinander sind
Gegenseitiges Verständnis	Wie das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz der beiden Berufsgruppen beurteilt wird

Tabelle 6

Beschreibung Kategoriensystem «Hauptkategorie Beziehung zwischen den Berufsgruppen»

Hauptkategorie: Beziehung zwischen den Berufsgruppen	
Subkategorien	Definition
Respekt	Ob ein respektvoller Umgang zwischen den Berufsgruppen herrscht
Konflikte	In welchen Bereichen Konflikte zwischen den beiden Berufsgruppen auftreten
Umgang mit Konflikten	Wie diese Konflikte bewältigt und ob sie gelöst werden können

Tabelle 7

Beschreibung Kategoriensystem «Hauptkategorie Kooperationsoptimierung»

Hauptkategorie: Kooperationsoptimierung	
Subkategorien	Definition
Optimierungsvorschläge	Vorschläge, um die Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen zu optimieren

4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den beiden Beobachtungen sowie die Ergebnisse aus den 28 Leitfadeninterviews beschrieben. Die Ergebnisse werden jeweils mit der Aussage einer Disponentin, eines Disponenten und einer Chauffeurin, eines Chauffeurs ergänzt.

4.1 Ergebnisse der Beobachtung

Ergebnisse Begleitung Chauffeur

Bei der Begleitung des Chauffeurs fiel auf, dass wenig Austausch mit der Disposition nötig war. Wenige Male wurde via LogCom der Disposition mitgeteilt, dass keine Arbeit mehr vorhanden ist. Am Mittag wurden die Disponentinnen und Disponenten zudem vor Ort besucht, um den Lieferschein für die Lieferungen am Nachmittag abzuholen. Der Chauffeur war selbstständig in der Einteilung, in welcher Reihenfolge er die Kunden anfahren möchte. Als der Chauffeur am Abend über längere Zeit mit einer Abholung beschäftigt war, erkundigte sich die Disposition telefonisch über den laufenden Auftrag und ob alles in Ordnung sei. Der Austausch zwischen dem Chauffeur und der Disposition verlief sehr positiv.

Ergebnisse Begleitung Disponenten

Der kommunikative Austausch zwischen den Disponenten und den Chauffeurinnen und Chauffeuren fand vor allem über das LogCom statt. Sofern eine Chauffeurin, ein Chauffeur ein Anliegen hatte oder keine Arbeit mehr vorhanden war, konnten diese eine Textnachricht auf dem LogCom verfassen. Die Disponenten erhielten daraufhin auf ihrem Computer die Textnachricht angezeigt und konnten den Chauffeurinnen und Chauffeuren einen neuen Auftrag zuteilen oder sie über das weitere Vorgehen informieren. Sofern die Chauffeurinnen und Chauffeure telefonischen Kontakt mit der Disposition wünschten, mussten sie über das LogCom einen Sprechwunsch anfordern. Direkte Telefonate in die Disposition sind eigentlich nicht erlaubt. Im Falle eines Sprechwunsches hat ein Disponent so schnell wie möglich die Chauffeurin, den Chauffeur angerufen. Auffallend war, dass viele Chauffeurinnen und Chauffeure trotzdem von sich aus die Disposition telefonisch kontaktiert hatten. Insgesamt wurde sehr viel telefoniert, jedoch in einer angenehmen und ruhigen Tonlage. Die Disponenten sprachen stets respektvoll mit den Chauffeurinnen und Chauffeure.

4.2 Ergebnisse der Interviews

4.2.1 Hauptkategorie Kooperation

Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen wurde von 13 der 14 Disponentinnen und Disponenten und von 12 der 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren grundsätzlich als gut beurteilt. Ein Drittel der interviewten Disponentinnen und Disponenten gab allerdings zu bedenken, dass die Art und Weise der Zusammenarbeit stark von der jeweiligen Person und deren Tagesform abhängig ist und aus diesem Grund die Zusammenarbeit mal besser, mal schlechter verläuft. Von den Chauffeurinnen und Chauffeuren beurteilte lediglich eine interviewte Person die Zusammenarbeit als so lala und eine andere Person beschrieb die Zusammenarbeit als sehr negativ, sieht den Ursprung dieses Problems aber eher im Unternehmen als bei den beiden Berufsgruppen.

D7: «Teilweise ist die Zusammenarbeit mit den Fahrenden sehr schwer, mühsam und krampfhaft und mit anderen Fahrenden ist es um einiges flüssiger und angenehmer.»

C4: «Also grundsätzlich verläuft die Zusammenarbeit recht gut. Klar es gibt überall immer mal wieder Differenzen, Reibereien.»

Positive Aspekte der Zusammenarbeit

3 von 14 Disponentinnen und Disponenten und 6 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren beurteilten die Kommunikation zwischen den beiden Berufsgruppen als positiv. Zwei der interviewten Disponentinnen und Disponenten sowie eine interviewte Person aus der Berufsgruppe der Chauffeurinnen und Chauffeure fanden, dass vor allem das LogCom die Kommunikation positiv beeinflusst. Weitere positive Aspekte, welche genannt wurden, sind der persönliche Austausch am Dispositions-Schalter, die kurzen Wartezeiten, da dank der guten Kommunikation alle über ihre Arbeitsaufträge informiert sind sowie das Probleme durch den kommunikativen Austausch gelöst werden können.

Eine interviewte Person nannte den positiven Aspekt, dass die Disponentinnen und Disponenten oft den Anliegen der Chauffeurinnen und Chauffeure entgegenkommen, was sich positiv auf deren Empfinden auswirkt. Eine andere interviewte Person beschrieb die Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen als freundschaftlich, sieht dies aber sowohl als positiven, als auch als negativen Aspekt. Eine weitere interviewte Person gab die neuen Führungskräfte zu bedenken, welche den Disponentinnen und Disponenten stets Rückendeckung geben und sie in der Zusammenarbeit mit den Chauffeurinnen und Chauffeuren stärken.

D10: *«Also gut läuft bei uns, dass die Chauffeurinnen und Chauffeure zu 99% immer wissen, was sie zu tun haben, also dadurch das wir mit dem LogCom arbeiten [...]. So haben sie eigentlich immer einen Plan um was es geht und was sie machen müssen.»*

C11: *«Wir kommunizieren auch ganz normal, es gibt kein Streit, keine hohen Töne, gar nicht.»*

Negative Aspekte der Zusammenarbeit

4 von 14 Disponentinnen und Disponenten und 4 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren beschrieben die Kommunikation als negativen Aspekt der Zusammenarbeit. Dabei wurden einerseits die Chauffeurinnen und Chauffeure, welche von sich aus in die Disposition anrufen, obwohl dies nicht erlaubt ist, genannt. Andererseits beschrieben einige der interviewten Personen die Rückmeldungen der Chauffeurinnen und Chauffeure an die Disposition, welche jedoch nicht umgesetzt werden, als negativen Aspekt. Zwei der interviewten Chauffeurinnen und Chauffeuren fanden zudem, dass bei der Anforderung eines Sprechwunsches über das LogCom der Rückruf einer Disponentin, eines Disponenten zu lange dauert. Ein Viertel der interviewten Disponentinnen und Disponenten nannte das Verhalten einiger Chauffeurinnen und Chauffeure, welche des Öfteren versuchen, sich vor der Abholung oder Auslieferung von Ware zu drücken, als negativen Aspekt. Dies beispielsweise, indem sie den Disponentinnen und Disponenten sagen, dass kein Platz mehr im Fahrzeug vorhanden ist, was allerdings nicht immer der Wahrheit entspricht. Zwei Disponentinnen und Disponenten beurteilten die Zusammenarbeit mit den Vertragsfahrenden als negativ, da es den Vertragsfahrenden bevorzugt ums Geld, anstatt um die Zusammenarbeit mit den Disponentinnen und Disponenten geht. Eine Person beurteilte es als negativen Aspekt, dass viele Chauffeurinnen und Chauffeure denken, dass sie sich ihre Aufträge selbst zuteilen könnten. Dies deckte sich mit der Aussage einer anderen Person, welche fand, dass die Chauffeurinnen und Chauffeure jahrelang verwöhnt wurden und zu viel selbst entscheiden durften. Ein Drittel der Chauffeurinnen und Chauffeure beurteilte die Art und Weise, wie die Disponentinnen und Disponenten teilweise disponieren als negativ, da beispielsweise des Öfteren Leerfahrten anfallen oder mehrere Chauffeurinnen und Chauffeure denselben Kunden zur gleichen Zeit anfahren müssen. Zwei Chauffeurinnen und Chauffeure nannten den negativen Aspekt, dass die Disponentinnen und Disponenten zu überzeugt von ihren eigenen Ansichten sind. Eine Person nannte hierbei das Beispiel, dass die Disponentinnen und Disponenten Google Maps als verlässliche Quelle betrachten, anstatt auf die Expertise der Chauffeurinnen und Chauffeure zu vertrauen.

D10: *«Die einen Disponenten sagen den Chauffeuren fast nichts. Und dann kriegt der Chauffeur auf den Deckel, wenn er es falsch gemacht hat [...]. Es ist sehr schwer, dass der Informationsfluss immer da ist. Aber das ist das A und O, dass wir wissen, was da draussen läuft und die Chauffeure wissen was sie machen müssen.»*

C9: *«Man muss Termine einhalten, kann das aber nicht, weil man falsch eingeteilt ist und sollte trotzdem noch wirtschaftlich fahren mit dem Lastwagen. Das geht ja gar nicht auf, aber dass kapiere die im Büro nicht.»*

4.2.2 Hauptkategorie Kommunikation

Kommunikation

Die Kommunikation zwischen den beiden Berufsgruppen wurde sowohl von 9 der 14 Disponentinnen und Disponenten als auch von 9 der 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren als gut beurteilt. Eine interviewte Person beschrieb die Kommunikation zwischen den beiden Berufsgruppen als freundschaftlich und auf einer Ebene. Ein Viertel der Disponentinnen und Disponenten sowie zwei der Chauffeurinnen und Chauffeure hoben die Vorzüge des LogComs hervor, welches die Kommunikation zwischen den beiden Berufsgruppen vereinfachte und zu einer Abnahme von Telefonaten geführt hat. Zwei Disponentinnen und Disponenten und ein Viertel der Chauffeurinnen und Chauffeuren beurteilten die Kommunikation als weniger gut. Die beiden Disponentinnen und Disponenten sahen die Ursachen darin, dass es oft zu Diskussionen zwischen den beiden Berufsgruppen kommt und vergessen wird, sich gegenseitig Informationen mitzuteilen. Eine interviewte Person gab zu bedenken, dass die Disponentinnen und Disponenten den Chauffeurinnen und Chauffeuren Aufträge erteilen, diese aber nicht erklären. Eine andere Person fand, dass die Menschlichkeit in der Kommunikation fehlt und die Disponentinnen und Disponenten den Chauffeurinnen und Chauffeuren oftmals das Gefühl übermitteln, weniger wert zu sein. Das restliche Viertel der Disponentinnen und Disponenten gab zu bedenken, dass die Kommunikation stark von den jeweiligen Disponentinnen und Disponenten und Chauffeurinnen und Chauffeuren abhängig ist und stets variieren kann. Zudem fand eine Person, dass man für die Arbeit in der Transportbranche geeignet sein muss, da ein raues Arbeitsklima, allen voran im kommunikativen Umgang, herrscht. Ein Viertel der Disponentinnen und Disponenten beschrieb zudem den teilweise sehr lauten Umgangston miteinander als suboptimal.

D2: *«Wir kommunizieren hauptsächlich über das LogCom [...]. Wenn sie etwas wollen, dass wir telefonisch besprechen sollten, drücken sie auf den Sprechwunsch. Also sollten sie eigentlich, machen aber auch nicht alle.»*

C11: *«Sofern man dauernd mit den Disponentinnen und Disponenten telefonieren muss, kann es schon sein, dass ab und zu Stress aufkommt, da der Disponent ja nicht so viel Zeit pro Chauffeur hat. Daher finde ich das System mit der Kommunikation über das LogCom super.»*

Feedback

11 von 14 Disponentinnen und Disponenten und 10 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren beurteilten den Umgang mit Feedback positiv. Sie erhalten einerseits Feedback, können andererseits aber auch Feedback geben. Ein Drittel der Disponentinnen und Disponenten gab zur Auskunft, dass es sich dabei sowohl um positives als auch negatives Feedback handeln kann. Ein weiteres Drittel der Disponentinnen und Disponenten sowie eine Person aus der Berufsgruppe der Chauffeurinnen und Chauffeure kritisierten hingegen, dass grösstenteils lediglich negatives Feedback mitgeteilt wird. Ein Viertel der Chauffeurinnen und Chauffeure gab auch zu bedenken, dass das Feedback selten umgesetzt wird. 3 von 14 Disponentinnen und Disponenten sowie 4 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeure fanden, dass sie selten Feedback geben können und ebenso selten Feedback erhalten. Eine interviewte Person verdeutlichte, dass die Disponentinnen und Disponenten vor allem untereinander Feedback geben und erhalten, bei den Chauffeurinnen und Chauffeuren Feedback jedoch seltener angewandt wird. Die Art und Weise, wie sich Feedback gegeben wird und wie man Feedback erhält beschrieben die Berufsgruppen unterschiedlich. Eine Person gibt Feedback jeweils unter vier Augen, eine andere Person hingegen beim persönlichen Briefing am Schalter. Eine interviewte Person ging auf die Tatsache ein, dass Feedback angenommen wird, daraufhin aber vor allem Rechtfertigungen folgen. Auffallend war die Aussage einer interviewten Person, dass sie innerhalb der Disposition wissen, von welchen Chauffeurinnen und Chauffeuren Feedback ernst genommen werden kann und von welchen nicht.

D5: *«Feedback von den Chauffeuren ist gut, dadurch lernen wir auch viel. Das ist halt gegenseitig, die Chauffeure kennen halt auch alles viel besser. Sie fahren, sie kennen die Öffnungszeiten [...]»*

C6: *«Es wird eher zu einer Gewohnheit, dass man die Arbeit gut macht. Aber wenn etwas schief läuft, dann kommen sie sofort eigentlich [...]»*

4.2.3 Hauptkategorie Vertrauen

Vertrauen

2 von 14 Disponentinnen und Disponenten und 8 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren beurteilten das Vertrauensverhältnis zwischen den beiden Berufsgruppen grundsätzlich als gut. 9 von 14 Disponentinnen und Disponenten und 2 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren beschrieben das Vertrauensverhältnis hingegen als weniger gut und stark variierend. Vor allem von den Disponentinnen und Disponenten wird des Öfteren auf die fehlende Ehrlichkeit eingegangen, welche als eigene Subkategorie im Verlaufe dieses Kapitels behandelt wird. Zudem kritisierten zwei Disponentinnen und Disponenten die fehlende Toleranz zwischen den beiden Berufsgruppen.

D5: *«Verbesserungswürdig würde ich sagen.»*

C8: *«Ich bin jetzt 11 Jahre in dieser Firma und man lernt einander kennen, einander schätzen und man weiss, wie man miteinander umgehen muss [...].»*

Gegenseitiges Verständnis

10 von 14 Disponentinnen und Disponenten beurteilten das Verständnis, welches die Chauffeurinnen und Chauffeure den Disponentinnen und Disponenten entgegenbringen, als mangelhaft. Bei den Chauffeurinnen und Chauffeuren hingegen schätzten lediglich 4 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren das gegenseitige Verständnis als suboptimal ein. Als gut schätzten 3 von 14 Disponentinnen und Disponenten sowie 8 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren das gegenseitige Verständnis ein. Eine interviewte Person gab zu bedenken, dass das gegenseitige Verständnis zwischen den beiden Berufsgruppen besser ist als unter der Gruppe der Chauffeurinnen und Chauffeure selbst.

D12: *«[...] Der Chauffeur kommt beispielsweise zum Disponenten und fragt ihn, wieso er das gemacht hat, was er sich überlegt hat. Aber da muss man halt schon sagen, dass er die Hintergründe nicht sieht, was für Gedanken man sich gemacht hat und was die ausschlaggebenden Gründe gewesen sind.»*

C4: *«Vor allem wir auf den grossen Fahrzeugen, falls wir etwas genervt zurückkommen, weil es 14-15 Stunden an einem Tag waren, dann begreifen das die Disponentinnen und Disponenten nicht so, dass man genervt ist.»*

Ehrlicher Umgang

5 von 14 Disponentinnen und Disponenten und 2 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren beschrieben den Umgang zwischen den beiden Berufsgruppen als weniger ehrlich. Eine Person der Berufsgruppe der Disponentinnen und Disponenten beurteilte den Umgang zwischen den beiden Berufsgruppen als ehrlich, gab aber zu bedenken, dass die Ehrlichkeit stark von der jeweiligen Chauffeurin, dem jeweiligen Chauffeur abhängig ist. Die fünf Disponentinnen und Disponenten gaben zu bedenken, dass die Ehrlichkeit vor allem aufgrund von falschen Aussagen der Chauffeurinnen und Chauffeuren nicht gegeben ist. Als Beispiel wurden Chauffeurinnen und Chauffeure genannt, welche zur Auskunft gegeben haben, dass die Ware nicht mehr ins Fahrzeug passt, obwohl dies nicht stimmte. Zwei Chauffeurinnen und Chauffeuren beurteilten den Umgang zwischen den beiden Berufsgruppen explizit als ehrlich.

D10: *«Das ist wie Vater und Sohn oder Mutter und Tochter, ich sage dir schon die Wahrheit aber nur unter Vorbehalt. Ich sage es mal so, es wird nicht immer die Wahrheit gesagt.»*

C10: *«Ich sage, ich mache meinen Job so wie auch die Disponentinnen und Disponenten ihren und sofern es ums Arbeiten geht, dann muss man ehrlich sein.»*

4.2.4 Hauptkategorie Beziehung zwischen den Beteiligten

Respekt

11 von 14 Disponentinnen und Disponenten und 8 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren beurteilten den gegenseitigen Umgang als respektvoll. Eine Person gab zu bedenken, dass der nun jetzige respektvolle Umgang zwischen den beiden Berufsgruppen dem zweimaligen Austausch der Disponentinnen und Disponenten zu verdanken ist. Zwei Disponentinnen und Disponenten fanden, dass es sehr Tagesabhängig ist, ob der Umgang zwischen den beiden Berufsgruppen respektvoll verläuft. Zwei weitere Disponentinnen und Disponenten gaben zu bedenken, dass vor allem an stressigen Tagen der Umgang zwischen den beiden Berufsgruppen des Öfteren weniger respektvoll ist. Die Aussagen von zwei Chauffeurinnen und Chauffeure deckten sich mit diesen Aussagen. Die Chauffeurinnen und Chauffeure begründeten dies aber damit, dass generell ein rauer Umgangston in der Transportbranche herrscht, welcher weniger respektvoll wirkt. Lediglich eine Person fand, dass der Umgang zwischen den beiden Berufsgruppen sehr respektlos ist.

D14: *«Das ist natürlich das Transportgewerbe. Hier redet man anders miteinander [...]. Aber es ist wichtig, dass man auf Augenhöhe miteinander sprechen kann, offen und einfach anständig bleibt.»*

C1: *«Gut man muss natürlich schauen was als respektvoller Umgang bezeichnet wird, in dem Sinne als Chauffeur oder als Bauhandwerker da redet man halt ganz anders als in einer Arztpraxis.»*

Konflikte

7 von 14 Disponentinnen und Disponenten und 4 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeuren schätzten den Druck in der Transportbranche als Hauptursache für Konflikte zwischen den beiden Berufsgruppen ein. Dem Druck in der Transportbranche ordneten die beiden Berufsgruppen einerseits die langen Arbeitstage der Chauffeurinnen und Chauffeuren zu. Andererseits die vielen Aufträge, welche termingerecht abgeholt oder ausgeliefert werden müssen. Verpasste Kundentermine begünstigen die Entstehung von Konflikten zwischen den beiden Berufsgruppen. Zwei Disponentinnen und Disponenten beschrieben als stetigen Konfliktgrund die Warenladung in die Fahrzeuge. Dies aufgrund dessen, dass die Chauffeurinnen und Chauffeure beispielsweise oftmals angeben, dass nicht die gesamte Ware ins Fahrzeug passt. Gemäss den Aussagen der Disponentinnen und Disponenten ist jedoch nicht der Platz das Problem, sondern dass die Chauffeurinnen und Chauffeure keine Lust hätten, die entsprechende Ware auszuliefern. Für die Disponentinnen und Disponenten bedeuten diese falschen Aussagen jeweils einen enormen Zusatzaufwand. Zudem leidet dadurch auch das Vertrauen in die Chauffeurinnen und Chauffeure, was diese wiederum verärgert, da ihnen die Disponentinnen und Disponenten mit der Zeit kein Vertrauen mehr schenken und sie stetig kontrollieren. Ein Viertel der Chauffeurinnen und Chauffeure beurteilte den Umgang mit Feedback als stetigen Konfliktgrund. Dies aufgrund dessen, dass sich die Disponentinnen und Disponenten angegriffen fühlen, sofern ihnen eine Chauffeurin, ein Chauffeur mitteilt, dass die Ware schlecht disponiert wurde. Als weiteren Konfliktgrund nannten zwei Chauffeurinnen und Chauffeure die vielen Leerfahrten und dass sie teilweise an drei Orten gleichzeitig sein sollten.

D12: *«Es gibt Chauffeure, wenn die sagen es hat keinen Platz mehr glaubt man ihnen dies [...]. Dann gibt es andere Chauffeure, die sagen es hat keinen Platz mehr und eigentlich hätten noch drei Palletten Platz. Klar dann glaubt man ihnen dies nicht mehr [...].»*

C9: *«Letztens haben sie mir beispielsweise drei Termine an unterschiedlichen Orten eingeteilt. Bis dahin hatte es allerdings zwei grosse Baustellen [...]. Dann habe ich auch gesagt, dass dies nicht realistisch ist dies abzuladen und vor allem noch termingerecht.»*

Umgang mit Konflikten

Der Umgang mit Konflikten wurde von den beiden Berufsgruppen unterschiedlich beurteilt. Eine interviewte Person fand, dass Konflikte zwischen den beiden Berufsgruppen schnell vergessen werden und deshalb kein spezifischer Umgang mit Konflikten vorhanden ist. Eine andere Person schätzte es als wichtig ein, dass die beiden Berufsgruppen trotz allfälligen Konflikten gegen aussen als geschlossenes Team auftreten. Mithilfe von gegenseitigem Verständnis konnten gemäss einer interviewten Person die Konflikte oftmals gelöst werden. Zwei interviewte Personen gaben zur Auskunft, dass Konflikte in der Regel durch einen lauten Kommunikationston gelöst werden. Ein Drittel der Chauffeurinnen und Chauffeurs gab zur Auskunft, dass sie ihren Umgang mit Konflikten darin gefunden haben, dass sie den Disponentinnen und Disponenten ein Feedback geben. Gleichzeitig fanden diese Chauffeurinnen und Chauffeurs jedoch, dass das gegebene Feedback selten umgesetzt wird. Eine interviewte Person wünscht sich im Umgang mit Konflikten vor allem mehr Verständnis seitens Disposition, da es unumgänglich ist, dass beispielsweise ein Termin auch mal verpasst wird.

D1: *«[...] ich nehme da immer das Beispiel des Bundesrates. Die sind sich vielleicht auch nicht immer derselben Meinung, trotzdem treten sie schlussendlich als geschlossenes Team auf. Dasselbe wünsche ich mir auch bei uns.»*

C4: *«Es wird ausdiskutiert, indem man beispielsweise zusammen ein Kaffee trinken geht.»*

4.2.5 Hauptkategorie Kooperationsoptimierung

Kooperationsoptimierung

Aus den Ergebnissen wurde ersichtlich, dass 8 von 14 Disponentinnen und Disponenten und 3 von 14 Chauffeurinnen und Chauffeurs den grössten Handlungsbedarf im gegenseitigen Verständnis der beiden Berufsgruppen sehen. Damit ist das gegenseitige Verständnis auch der Optimierungsvorschlag, der von allen interviewten Personen am meisten genannt wurde. Beide Berufsgruppen gaben zur Auskunft, dass sie sich wünschen würden, dass die andere Berufsgruppe regelmässig einen Einblick in den Berufsalltag der anderen Gruppe erhält. Weitere Optimierungsvorschläge, welche von den Disponentinnen und Disponenten genannt wurden:

- Ein strengerer Umgang mit den Chauffeurinnen und Chauffeurs, damit diese respektvoller gegenüber den Disponentinnen und Disponenten auftreten.
- Während der Ladung am Morgen sollte jeweils eine Disponentin, ein Disponent unten an der Rampe sein. So könnte direkt überprüft werden, falls eine Chauffeurin, ein

Chauffeur zur Auskunft gibt, dass etwas nicht ins Fahrzeug passt oder sofern Ware fehlt.

- Verbesserung der Tonlage in der miteinander kommuniziert wird.
- Einhaltung der Kommunikationswege, insbesondere Kommunikation über das LogCom anstatt über das Telefon.
- Optimierung der Datenqualität (Daten sammeln und anstelle von Google Maps nutzen).
- Automatische Tourenplanung, welche die Touren der Chauffeurinnen und Chauffeure direkt in die richtige Reihenfolge einteilt.

Weitere Optimierungsvorschläge, welche von den Chauffeurinnen und Chauffeuren genannt wurden:

- Verbesserung der Tonlage in der miteinander kommuniziert wird.
- Optimierung der Datenqualität (Daten sammeln und anstelle von Google Maps nutzen).
- Gemeinsamer Austausch der beiden Berufsgruppen, in welchem die Touren miteinander besprochen werden. Dadurch könnten die Disponentinnen und Disponenten die Gegebenheiten der einzelnen Routen kennenlernen.
- Mehr Handlungsspielraum, damit die Touren jederzeit selbstständig geändert werden könnten, beispielsweise sofern Stau auftritt.
- Mehr Feedback geben, dies sowohl annehmen als auch umsetzen.
- Zentrale Telefonnummer, damit die Disposition ohne lange Wartezeiten jederzeit erreichbar ist.
- Disposition ganztags besetzen, damit über den Mittag keine langen Wartezeiten entstehen.

D10: «Der Chauffeur hat halt oft das Gefühl, wir sitzen im Büro und drehen Däumchen. Das könnte man wirklich optimieren, dass man den Chauffeuren zeigt, allenfalls durch eine Schulung, was die Aufgaben des Disponenten sind [...].»

C4: «Sofern der Disponent am Morgen die Reihenfolge sinnvoll disponieren könnte, wäre super. Dann könnte man am Morgen auch Zeit sparen, welche man aktuell braucht, um die Reihenfolge festzulegen, bevor man fährt [...].»

5 Diskussion und Ausblick

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews diskutiert und mit der Theorie verknüpft (Kapitel 5.1). Anschliessend werden mithilfe der Ergebnisse die im Kapitel 1.2 vorgestellten Fragestellungen (Kapitel 5.2) beantwortet. Es folgen die Handlungsempfehlungen (Kapitel 5.3), die Limitationen und der Ausblick (Kapitel 5.4).

5.1 Diskussion der Ergebnisse

In der vorliegenden Bachelorarbeit wurde eine empirische Forschung zum Thema «Zusammenarbeit zwischen den Chauffeurinnen und Chauffeuren und Disponentinnen und Disponenten bei CT» durchgeführt. Die Forschungsergebnisse zielten darauf ab, zu erfahren, in welchen Bereichen Optimierungen stattfinden könnten, welche zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen. Aufgrund der Bachelorarbeit aus dem Jahr 2019 sowie der Voruntersuchung wurde davon ausgegangen, dass die Mehrheit der interviewten Personen die Zusammenarbeit als weniger optimal beschreiben wird. Die Ergebnisse der Leitfadeninterviews zeigten allerdings auf, dass 25 interviewte Personen die Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen als gut beurteilten. Dieses Ergebnis könnte vermutlich dadurch erklärt werden, dass wider Erwarten für die Mehrheit der interviewten Personen die Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen grundsätzlich zufriedenstellend verläuft.

Eine Frage des Leitfadeninterviews hat darauf abgezielt, positive als auch negative Aspekte der Zusammenarbeit zu erfahren. Mithilfe dieser Frage konnten Faktoren, welche noch optimiert werden könnten, herausgefunden werden. Auffallend war, dass fast die Hälfte der Chauffeurinnen und Chauffeure direkt die Art und Weise der Kommunikation als positiven Aspekt aufgegriffen haben. Im Vergleich dazu hat lediglich ein Viertel der Disponentinnen und Disponenten die Kommunikation als positiven Aspekt angesprochen und auch nur im Zusammenhang mit dem LogCom. Dieses Ergebnis könnte allenfalls dadurch erklärt werden, dass die Disponentinnen und Disponenten es als mühsam empfinden, dass viele Chauffeurinnen und Chauffeure die Disposition telefonisch kontaktieren, anstatt eine Mitteilung über das LogCom zu verfassen. Die vielen Telefonate zwischen den beiden Berufsgruppen könnten wahrscheinlich auch dazu führen, dass sowohl die Maxime der Quantität als auch die Maxime der Relevanz, welche im Kapitel 2.2 vorgestellt wurden, verletzt werden. Einerseits könnten am Telefon zu viele Informationen übermittelt werden, was der Maxime der Quantität widerspricht, andererseits jedoch auch nicht relevante Informationen, was die Maxime der Relevanz verletzen würde. Drei Disponentinnen und Disponenten sowie zwei Chauffeurinnen und Chauffeure betonten allerdings den positiven Aspekt des LogComs, welches die Kommunikation positiv

beeinflusst. Dies könnte allenfalls dadurch erklärt werden, dass über das LogCom lediglich kurze, prägnante Texte versendet werden, wie es auch die Maximen der Quantität und Relevanz fordern. Beispielsweise hat der Chauffeur, welcher am Beobachtungstag begleitet wurde, eine kurze Mitteilung über das LogCom verfasst, als er keine Arbeit mehr hatte. Kurz darauf konnte ihm die Disposition einen neuen Arbeitsauftrag, ebenfalls über das LogCom, erteilen. Eine Person aus der Gruppe der Chauffeurinnen und Chauffeurs gab im Interview zu bedenken, dass die Disponentinnen und Disponenten oftmals Aufträge erteilen, diese aber nicht genügend erklären. Aus diesem Grund ist es für die Chauffeurinnen und Chauffeurs oftmals schwer nachzuvollziehen, wie der Auftrag ausgeführt werden soll. Aufgrund dessen könnte dies vermutlich dazu führen, dass die Maxime der Modalität verletzt wird, was wiederum die Kommunikation zwischen den beiden Berufsgruppen negativ beeinflussen würde. Aus den Ergebnissen der Interviews wurde ersichtlich, dass einige interviewte Personen den rauen Umgangston innerhalb der Transportbranche angesprochen haben, welcher sich durch unangemessene Wörter oder einen sehr lauten Kommunikationston äussert. Dies könnte allenfalls zur Erklärung, weshalb die Maxime der Qualität verletzt wird, beigezogen werden. Zusammenfassend könnten diese eruierten Punkte die Ursache dafür sein, dass es zu Herausforderungen und Problemen innerhalb der Kommunikation zwischen den beiden Berufsgruppen kommt.

Eine weitere Frage des Leitfadenterviews hat dazu beigetragen, die Funktion von Feedback sowie den Umgang damit herauszufinden. Zwei Drittel der interviewten Personen beider Berufsgruppen beurteilten den Umgang mit Feedback als positiv. Sie erhalten einerseits Feedback können andererseits aber auch Feedback geben. Das Modell des Johari-Fenster nach Luft und Ingham (1955) aus Kapitel 2.2.2 geht auf den Bereich des blinden Flecks ein, welcher dem Individuum nicht bewusst ist, von anderen Personen jedoch wahrgenommen wird. Der blinde Fleck ist im Hinblick auf Feedback entscheidend, da mithilfe von Feedback der blinde Fleck verkleinert werden kann (Titscher et al., 2008). Gemäss den Ergebnissen aus den Interviews könnte davon ausgegangen werden, dass die beiden Berufsgruppen die Chance bereits nutzen, durch Feedback den blinden Fleck zu verkleinern. Die Ergebnisse der vorliegenden Bachelorarbeit und die Übereinstimmung in Bezug auf die theoretische Ausarbeitung zeigen, dass das Modell des Johari-Fenster bei den beiden Berufsgruppen wahrscheinlich bereits zum Einsatz kommt.

Der Umgang mit Feedback wurde im Fragebündel «Kooperationsoptimierung» von einigen Chauffeurinnen und Chauffeurs bemängelt, nicht jedoch von den Disponentinnen und Disponenten. Dies könnte sich allenfalls dadurch erklären lassen, dass einige Chauffeurinnen und Chauffeurs zur Auskunft gegeben haben, dass sie Feedback geben können, dieses aber weder angenommen noch umgesetzt wird. Als Beispiel dazu dient die

Erkenntnis aus dem Beobachtungstag des Chauffeurs. Der erste Auftrag des Chauffeurs war die Abholung von der Ware bei einem Kunden, welcher zu dieser Zeit noch nicht geöffnet hatte. Der Chauffeur erklärte die Situation damit, dass dies des Öfteren vorkommt, obwohl dies jeweils als Feedback an die Disponentinnen und Disponenten weitergeleitet wird. Vermutlich fühlen sich die Chauffeurinnen und Chauffeure aus diesem Grund von den Disponentinnen und Disponenten zu wenig ernstgenommen und wünschen sich aus diesem Grund einen besseren Umgang mit Feedback sowie auch dessen zukünftige Umsetzung.

Einige Personen beider Berufsgruppen gaben in ihrem Interview zu bedenken, dass es sich vor allem um negatives Feedback handelt, welches sich die beiden Berufsgruppen gegenseitig geben. Auffallend war dabei die Aussage einer interviewten Person, dass auf Feedback vor allem mit Rechtfertigungen reagiert wird, was als negativ bewertet wurde. Im Kapitel 2.2.3 wurde der Umgang mit kritischem Feedback beschrieben, welcher sich am Performance Management Cycle nach London und Smither (2002) orientiert. In der zweiten Phase, der Reflexion, wird spezifisch darauf eingegangen, dass Rechtfertigungen erlaubt sein sollten. Ebenfalls wird in dieser zweiten Phase auf die Bedeutung von positivem Feedback eingegangen, damit Personen ein gutes Bewusstsein über die eigenen Ziele, Werte und Stärken aufbauen und dadurch gleichberechtigte Diskussionen entstehen können (London & Smither, 2002). Dass zwischen den beiden Berufsgruppen immer wieder Konflikte auftreten, könnte höchstwahrscheinlich dadurch erklärt werden, dass aktuell kein spezifischer Umgang mit kritischem Feedback erkennbar ist. Zudem scheint es so, dass aktuell das Bewusstsein über den Nutzen von Rechtfertigungen und die Wichtigkeit von positivem Feedback noch nicht genügend ausgeprägt ist. Die Ergebnisse dieser Arbeit und die fehlende Übereinstimmung in Bezug auf die theoretische Ausarbeitung machen deutlich, dass die in der Literatur empfohlene Orientierung am Performance Management Cycle nicht zum Einsatz kommt.

Ein Teil des Interviewleitfadens hat darauf abgezielt, zu erfahren, wie die beiden Berufsgruppen das gegenseitige Verständnis beurteilen. In der Bachelorarbeit von 2019 kritisierten die Chauffeurinnen und Chauffeure das fehlende Verständnis der Disponentinnen und Disponenten ihnen gegenüber. Aus diesem Grund wurde davon ausgegangen, dass die Chauffeurinnen und Chauffeure das gegenseitige Verständnis in den Leitfadeninterviews tendenziell schlechter beurteilen werden. Die Ergebnisse der Interviews haben allerdings gezeigt, dass lediglich ein Drittel der Chauffeurinnen und Chauffeure das gegenseitige Verständnis als nicht optimal beurteilte. Zwei Drittel der Disponentinnen und Disponenten hingegen bewerteten das gegenseitige Verständnis als nicht optimal. Dieses Ergebnis könnte allenfalls dadurch erklärt werden, dass die Disponentinnen und Disponenten zur Auskunft gaben, dass die Chauffeurinnen und Chauffeure die Arbeit einer Disponentin, eines

Disponenten vermutlich nicht genügend kennen, verstehen und einschätzen können. Dies könnte wahrscheinlich auch die Ursache sein, weshalb den Chauffeurinnen und Chauffeuren das Verständnis für die Arbeit der Disponentinnen und Disponenten fehlt. Des Weiteren könnte dieses unerwartete Resultat allenfalls dadurch erklärt werden, dass die Wahl des Samplings einen Einfluss gehabt hat. Dasselbe Ergebnis lässt sich auch aus den Ergebnissen der Kategorie «Kooperationsoptimierung» erkennen. Die Mehrheit der Disponentinnen und Disponenten gab als dringendsten Handlungsbedarf die Optimierung des gegenseitigen Verständnisses an. Auch bei der Berufsgruppe der Chauffeurinnen und Chauffeure wurde dies als dringendster Handlungsbedarf genannt, jedoch lediglich von einem Viertel der interviewten Chauffeurinnen und Chauffeure. Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen erkennen, dass das gegenseitige Verständnis für die Hälfte der interviewten Personen aktuell nicht optimal zu sein scheint.

Im Teil des Interviewleitfadens, in welchem die Berufsgruppen nach dem gegenseitigen Vertrauen gefragt wurden, wurden die Stichwörter «Offenheit, Ehrlichkeit, Toleranz und Fairness» als Steuerungsfragen genutzt. Das Stichwort Ehrlichkeit wurde direkt von einem Drittel der Disponentinnen und Disponenten negativ aufgegriffen. Auffallend ist, dass die Chauffeurinnen und Chauffeure das Stichwort Ehrlichkeit hingegen nicht aufgegriffen haben. Dies könnte vermutlich damit erklärt werden, dass das Thema Ehrlichkeit bei den Chauffeurinnen und Chauffeuren nicht grösste Priorität hat, von den Disponentinnen und Disponenten hingegen als wichtiger Punkt in der Zusammenarbeit betrachtet wird. Gemäss den Aussagen der Disponentinnen und Disponenten scheint die Ehrlichkeit aktuell auch noch nicht optimal zu verlaufen. Als Beispiel hierfür wurden Chauffeurinnen und Chauffeure genannt, welche den Disponentinnen und Disponenten erzählen, dass es im Fahrzeug keinen Platz mehr für die Ware hat. Allerdings entspreche dies nicht immer der Wahrheit, sondern sei darauf zurückzuführen, dass die entsprechende Chauffeurin, der entsprechende Chauffeur keine Lust hat, diese Ware auszuliefern, da diese beispielsweise besonders schwer ist. Nicht zu vernachlässigen ist der Mehraufwand für die Disponentinnen und Disponenten, welche die Ware umdisponieren müssen, obwohl es eigentlich im Fahrzeug noch Platz gehabt hätte. Im Kapitel 2.3.2 wurde auf das Stufenmodell des Vertrauens nach Shapiro et al. (1992) eingegangen. Anlässlich früherer Erfahrungen mit dem Kooperationspartner wird dessen Verhalten vorhersehbar. Auf dieser zweiten Stufe des Vertrauens besteht die Grundlage, dass sich Vertrauen in der Übereinstimmung zwischen Verhalten und Kommunikation der Partner entwickeln kann (Bierhoff & Rohmann, 2010). Dass die Ehrlichkeit vor allem von den Disponentinnen und Disponenten als weniger gut beurteilt wurde, könnte höchstwahrscheinlich dadurch erklärt werden, dass bei den Disponentinnen und Disponenten auf dieser zweiten Stufe nicht wie das Modell beschreibt

Vertrauen, sondern Misstrauen entwickelt wird. Die Aussagen einiger Disponentinnen und Disponenten sowie einer Person aus der Berufsgruppe der Chauffeurinnen und Chauffeurs könnten diese Vermutung stützen, da sie zur Auskunft gaben, dass sie mit der Zeit wissen, welcher Chauffeurin, welchem Chauffeur vertraut werden kann. Folglich könnte das Stufenmodell von Shapiro et al. (1992) allenfalls zur Erklärung, weshalb sich die Disponentinnen und Disponenten sowie Chauffeurinnen und Chauffeurs gegenseitig vertrauen oder sogar misstrauen beigezogen werden. Die Ursache für die unterschiedliche Wahrnehmung könnte allenfalls sein, dass die Chauffeurinnen und Chauffeurs die Hintergründe nicht sehen, was für ein Mehraufwand für die Disponentinnen und Disponenten anfällt, sofern sie die Ware nicht mitnehmen. Für die Chauffeurinnen und Chauffeurs selbst ist vermutlich nur der Vorteil, dass sehr grosse und aufwendige Ware nicht abgeholt oder ausgeliefert werden muss ersichtlich. Zusammenfassend könnten diese eruierten Punkte die Ursache dafür sein, dass das gegenseitige Vertrauen nicht optimal ausgeprägt ist.

In einem anderen Teil des Interviewleitfadens wurden die beiden Berufsgruppen danach gefragt, ob sie den Umgang miteinander als respektvoll beschreiben würden. Aufgrund der Voruntersuchung wurde davon ausgegangen, dass der Umgang zwischen den Disponentinnen und Disponenten und den Chauffeurinnen und Chauffeurs von beiden Berufsgruppen als weniger respektvoll beurteilt wird. Die Ergebnisse der Interviews zeigten auf, dass zwei Drittel der interviewten Personen den Umgang als respektvoll beurteilten, wohingegen ein Drittel den Umgang als nicht respektvoll beschrieben hat. Somit könnte anhand der Ergebnisse grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass der respektvolle Umgang miteinander optimiert werden sollte.

Beide Berufsgruppen wurden nach den Bereichen gefragt, in welchen am häufigsten Konflikte auftreten. Damit eingehend wurden die beiden Berufsgruppen nach ihrem Umgang mit Konflikten gefragt. Im Kapitel 2.4.3 wird auf die Konfliktbewältigung nach Königswieser (1987) eingegangen, welche in drei Phasen abläuft. In der ersten Phase soll der Konflikt zwischen den beiden Berufsgruppen erkannt werden. Ein Grossteil der interviewten Personen beider Berufsgruppen nannte vor allem den Druck in der Transportbranche als Hauptursache für Konflikte. Aufgrund dessen könnte vermutlich davon ausgegangen werden, dass beide Berufsgruppen den Konflikt grundsätzlich erkennen, wie es auch die erste Phase des Modells beschreibt. Die zweite Phase geht auf das Erkennen der verschiedenen Denkstrukturen und Einstellungen ein. In dieser Phase soll vor allem Vertrauen und wechselseitiges Verständnis aufgebaut werden. Eine Person ging im Interview auf diesen Aspekt ein, dass Konflikte teilweise mithilfe von gegenseitigem Verständnis gelöst werden konnten. Aus den Ergebnissen wurde allerdings ersichtlich, dass ein Grossteil der

interviewten Personen das Verständnis zwischen den beiden Berufsgruppen als nicht optimal beurteilte, was sich wahrscheinlich negativ auf die zweite Phase der Konfliktbewältigung auswirken könnte. In der dritten Phase sollten Regeln festgelegt und zukünftige Erwartungen geklärt werden. Die Ergebnisse aus den Interviews könnten allerdings vermuten lassen, dass diese dritte Phase aktuell noch nicht entsprechend umgesetzt wird. Zusammenfassend könnten diese eruierten Punkte die Ursache dafür sein, dass es immer wieder zu Konflikten zwischen den beiden Berufsgruppen kommt. Die Ergebnisse dieser Arbeit und die fehlende Übereinstimmung in Bezug auf die theoretische Ausarbeitung machen deutlich, dass die in der Literatur empfohlene Konfliktbehandlung noch nicht zum Einsatz kommt.

Zusammenfassend könnte aufgrund der Forschungsergebnisse davon ausgegangen werden, dass wider Erwarten für beide Berufsgruppen die Zusammenarbeit grundsätzlich zufriedenstellend verläuft. Nichtsdestotrotz gibt es in einigen Bereichen Potential für Optimierungen. Der kommunikative Austausch zwischen den beiden Berufsgruppen verläuft vermutlich noch nicht zufriedenstellend, da die Kommunikationsmaximen nach Grice (1967) grösstenteils verletzt werden. Des Weiteren scheint es so, dass die beiden Berufsgruppen grundsätzlich die Möglichkeit wahrnehmen, sich Feedback zu geben, allerdings nicht wissen, wie mit Feedback, insbesondere kritischem, umgegangen werden soll. Insbesondere die Disponentinnen und Disponenten wünschen sich zudem Optimierungen beim gegenseitigen Verständnis. Im Bereich des Vertrauens lassen die Ergebnisse vermuten, dass sich aktuell vor allem auf Seiten der Disponentinnen und Disponenten eher misstrauen als vertrauen entwickelt. Zudem könnte anhand der Ergebnisse davon ausgegangen werden, dass der respektvolle Umgang untereinander gefördert werden sollte. Konflikte zwischen den beiden Berufsgruppen treten immer wieder aufgrund des Druckes, welcher in der Transportbranche herrscht, auf. Allerdings scheint es so, dass beide Berufsgruppen aktuell noch nicht wissen, wie diese Konflikte gehandhabt werden sollten. Die grösstenteils fehlende Übereinstimmung der Ergebnisse auf die in der Literatur empfohlenen Modelle und Theorien könnte allenfalls erklären, weshalb die Zusammenarbeit noch Potential für Optimierungen aufweist.

5.2 Beantwortung der Fragestellungen

1. Wie lässt sich die Zusammenarbeit zwischen den Chauffeurinnen und Chauffeuren und den Disponentinnen und Disponenten bei Camion Transport AG optimieren?

Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, dass im Bereich der Kommunikation, des Vertrauens sowie der Beziehung zwischen den beteiligten Personen die Zusammenarbeit noch nicht optimal verläuft. Um die Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen verbessern zu können, sollten folglich Optimierungen in diesen drei Bereichen stattfinden. Innerhalb der Kommunikation wurde vor allem der raue Umgangston und das Nichteinhalten der Kommunikationswege thematisiert. Indem gezielt auf diese beiden Punkte eingegangen wird, liesse sich die Zusammenarbeit im Bereich der Kommunikation allenfalls optimaler gestalten. Anhand der Ergebnisse lässt sich feststellen, dass im Bereich des Vertrauens vor allem das gegenseitige Verständnis sowie der ehrliche Umgang miteinander bemängelt wurde. Durch den Aufbau von gegenseitigem Verständnis sowie der Förderung des ehrlichen Umgangs miteinander kann ein weiterer Schritt Richtung optimale Zusammenarbeit gemacht werden. Des Weiteren wurde durch die Ergebnisse ersichtlich, dass der Druck der Transportbranche der Hauptauslöser für Konflikte zwischen den beiden Berufsgruppen ist. Indem ein gezielter Umgang mit Konflikten geschaffen und gefördert wird, würde sich die Zusammenarbeit zwischen den Disponentinnen und Disponenten und Chauffeurinnen und Chauffeure sicherlich optimieren lassen.

1.1 Was ist notwendig, um die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten?

Um die Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen effizienter gestalten zu können, wurden anhand der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, auf welche in Kapitel 5.3 näher eingegangen wird. Zusammenfassend lässt sich feststellen, das folgende Optimierungen dazu beitragen könnten, die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten:

- Ehrlichen Umgang miteinander optimieren
- Kommunikation verbessern
- Umgang mit Konflikten optimieren
- Gegenseitigen Austausch anregen
- Gegenseitiges Verständnis verbessern
- Umgang mit Feedback optimieren
- Umgang untereinander fördern

5.3 Handlungsempfehlungen

5.3.1 Planung und Durchführung eines Teambuildingworkshops

Um die Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen zu optimieren, empfiehlt sich die Durchführung von teambildenden Massnahmen. Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass Optimierungen in den Bereichen Kommunikation, Vertrauen sowie Beziehung zwischen den Beteiligten die Zusammenarbeit verbessern könnten. Aus diesem Grund ist es ratsam, dass CT einen Teambuildingworkshop organisiert, an welchem sowohl die Chauffeurinnen und Chauffeure als auch die Disponentinnen und Disponenten teilnehmen. Mögliche Themenschwerpunkte des Workshops werden in den Unterkapiteln 5.3.2 bis 5.3.8 aufgelistet.

5.3.2 Austausch und Diskussion der Ergebnisse der vorliegenden Bachelorarbeit

Die Forschungsergebnisse der vorliegenden Bachelorarbeit könnten den beiden Berufsgruppen vorgestellt werden, damit sie ein Verständnis über den aktuellen Stand der Zusammenarbeit erlangen. Empfehlenswert wäre daraufhin eine offene Diskussion zwischen den beiden Berufsgruppen, in welcher Fragen gestellt, Meinungen ausgetauscht sowie Einschätzungen und Eindrücke geschildert werden können. Für den Teambuildingprozess wichtig und vor allem interessant könnte die Frage nach dem wieso und warum der Ergebnisse sein (Herzig & Prentl, 2013).

5.3.3 Optimierung der Kommunikation

Um die Kommunikation zwischen den beiden Berufsgruppen zu optimieren, sind konkrete Massnahmen im Bereich der Kommunikation ratsam. Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass vor allem der Umgangston, in welchem die Kommunikation stattfindet sowie das Nichteinhalten der Kommunikationswege kritisiert wird. Mithilfe der in Kapitel 2.2.1 vorgestellten Maximen der Quantität, Qualität, Relevanz und Modalität von Grice (1967) könnte den beiden Berufsgruppen aufgezeigt werden, auf welche Aspekte innerhalb der Kommunikation geachtet werden soll. Die beiden Berufsgruppen könnten am Workshop mithilfe der Maximen erlernen, weshalb beispielsweise der Austausch über das LogCom sinnvoller ist als ein Telefongespräch. Des Weiteren empfiehlt es sich, die Maximen am Workshop grafisch zu erarbeiten und zukünftig in der Niederlassung aufzuhängen, damit sie auch im Arbeitsalltag nicht vergessen gehen. Ziel dieser Massnahme ist, dass die beiden Berufsgruppen wissen, auf welche Aspekte sie innerhalb der Kommunikation achten sollten und weshalb die Kommunikationswege stets einzuhalten sind.

5.3.4 Umgang mit kritischem Feedback

Es empfiehlt sich, sowohl die Annahme als auch den Umgang mit Feedback mit beiden Berufsgruppen zu betrachten, so dass sie zukünftig besser mit Feedback umgehen können. Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass aktuell kein spezifischer Umgang mit Feedback erkennbar ist. Die beiden Berufsgruppen sollten sich beispielsweise durch einen Workshop der Wichtigkeit von positivem als auch negativem Feedback bewusstwerden und lernen, wie Feedback richtig gegeben und empfangen wird. Vor allem im Umgang mit kritischem Feedback würde sich zukünftig die Orientierung am Performance Management Cycle nach London und Smither (2002) lohnen. Dazu könnte den beiden Berufsgruppen dieser Feedbackprozess erläutert und anhand von praktischen Beispielen erlernt werden. Das Ziel dieser Handlungsempfehlung ist es, den beiden Berufsgruppen anhand des Modells aufzuzeigen, weshalb unter anderem Rechtfertigungen erlaubt sein sollten und aus welchem Grund sowohl positives als auch negatives Feedback wichtig ist.

5.3.5 Gegenseitiges Vertrauen herstellen

Um die Zusammenarbeit zwischen den beiden Gruppen zu optimieren, sind konkrete Massnahmen im Bereich des Vertrauens empfehlenswert. Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass fast die Hälfte der interviewten Personen das gegenseitige Vertrauen als weniger gut beschrieben haben.

Bei der Vertrauensbildung kommt dem gegenseitigen Kennenlernen eine wichtige Bedeutung zu. Sind die Situation und das Interesse der Person gegenüber bekannt, kann Vertrauen leichter gefasst werden (Achleitner, 2013). Hierfür empfehlen sich jährlich stattfindende Teamevents, wie zum Beispiel ein Weihnachtsessen oder ein Sommernachtsfest, an welchen sich die beiden Berufsgruppen untereinander besser kennenlernen können. Des Weiteren könnte mithilfe von Teambildungsspielen, welche beispielsweise an einem Teamworkshop durchgeführt werden, Vertrauen zwischen den beiden Berufsgruppen aufgebaut werden.

Für den Aufbau von gegenseitigem Verständnis empfiehlt es sich, dass vorab zwei bis drei freiwillige Chauffeurinnen und Chauffeure und Disponentinnen und Disponenten gesucht werden, welche ihren Berufsalltag an diesem Workshop vorstellen würden. Dies könnte mithilfe einer Präsentation der Fall sein, in welcher sie aufzeigen, was ihre täglichen Aufgaben sind und wo Probleme auftreten. Zugleich können sie auf jene Punkte eingehen, bei welchen sie zukünftig mehr Unterstützung von der anderen Berufsgruppe benötigen würden. Des Weiteren sollte in diesem Teil Platz für Diskussionen geschaffen werden, damit sich nach den Präsentationen beide Berufsgruppen zu den Ergebnissen austauschen können.

Damit die beiden Berufsgruppen zukünftig ehrlicher zueinander sind, ist es empfehlenswert ihnen aufzuzeigen, weshalb der ehrliche Umgang miteinander von grosser Bedeutung ist. Hierfür könnten die Konsequenzen, welche das unehrliche Verhalten mit sich bringen, aufgezeigt werden, beispielsweise das ein grosser Mehraufwand für die Disponentinnen und Disponenten oder zusätzliche Kosten anfallen. Zudem ist es empfehlenswert, dass sich die beiden Berufsgruppen dazu austauschen, weshalb der ehrliche Umgang aktuell als weniger optimal eingeschätzt wird und was sie sich von der anderen Berufsgruppen wünschen würden, um zukünftig ehrlicher zueinander zu sein. Das Ziel dieser Massnahmen ist der Aufbau von Vertrauen, die Entwicklung von gegenseitigem Verständnis sowie die Optimierung des ehrlichen Umgangs zwischen den beiden Berufsgruppen.

5.3.6 Respektvoller Umgang untereinander fördern

Um den respektvollen Umgang untereinander durch sachliche und respektvolle Dialoge zu fördern, empfiehlt sich die Aufstellung von Regeln. Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass ein Drittel der interviewten Personen den Umgang untereinander als weniger respektvoll beschreibt. Ziel dieser Massnahme ist es, dass die beiden Berufsgruppen durch die Einhaltung der Regeln respektvoller miteinander umgehen. Hierfür könnten beispielsweise folgende Regeln aufgestellt werden:

- Gut zuhören
- Aussprechen lassen
- Offen und ehrlich sein
- Fakten nennen, Argumente sagen sowie Beispiele erwähnen
- Fehler zugeben und entschuldigen
- Keine Fluchwörter nutzen
- Gefühle erkennen und akzeptieren
- Sich in den Gesprächspartner hineinversetzen
- Verständnis für den Gesprächspartner zeigen

5.3.7 Umgang mit Konflikten erlernen

Eine weitere Empfehlung ist, den beiden Berufsgruppen die Konfliktbewältigung nach Königswieser (1987) zu erläutern, damit diese zukünftige Konflikte handhaben können. Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass aktuell kein spezifischer Umgang mit Konflikten ersichtlich ist. Aus diesem Grund könnte den beiden Berufsgruppen die Konfliktbehandlung in Phasen nach Königswieser (1987) aus Kapitel 2.4.3 erläutert werden. Mithilfe von praktischen Beispielen könnten die beiden Berufsgruppen lernen, wie die drei Phasen des

Modells angewandt werden und wie sie diese in ihrem zukünftigen Arbeitsalltag umsetzen können. Ziel dieser Massnahme ist, dass die beiden Berufsgruppen zukünftig mit Konflikten besser umgehen und diese handhaben können.

5.3.8 Verbesserungsvorschläge festhalten und Regeln aufstellen

Um die Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen zu optimieren, sind klare Regeln zudem unabdingbar (Triebel & Hürter, 2012). Aus diesem Grund empfiehlt es sich, Regeln für die zukünftige Zusammenarbeit aufzustellen. Wichtig ist, dass diese Regeln dem Wertesystem der beteiligten Personen entsprechen, damit die Regeln auch akzeptiert werden können. Die Regeln für die Zusammenarbeit sollten gemeinsam beschlossen und entwickelt werden, damit sie auch von allen beteiligten Personen akzeptiert und verstanden werden. Dies bedeutet nicht, dass CT oder die Führungspersonen keine Regeln aufstellen dürfen, jedoch sollten auch die beiden Berufsgruppen eigene Vorschläge einbringen können. Damit es keinen Interpretationsspielraum gibt, sollten die Regeln schriftlich festgehalten werden. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die Regeln eingehalten und eingefordert werden (Triebel & Hürter, 2012). Beispiele für Regeln sind; Verhalte dich so, wie du es dir von den anderen Personen auch wünschst oder dass jeder die andere Person jeweils aussprechen lässt.

5.3.9 Gegenseitiges Verständnis aufbauen durch Einblick in den Arbeitsalltag

Es empfiehlt sich, dass zukünftig jede Disponentin, jeder Disponent und jede Chauffeurin, jeder Chauffeur einen Einblick in den Arbeitsalltag der anderen Berufsgruppe erhält, damit mehr gegenseitiges Verständnis aufgebaut werden kann. Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass dies auch von einer Vielzahl von Chauffeurinnen und Chauffeuren und Disponentinnen und Disponenten gewünscht wird. Hierfür könnte jede Chauffeurin, jeder Chauffeur einen halben Tag die Disposition besuchen und jede Disponentin, jeder Disponent einen halben Tag lang eine Chauffeurin, ein Chauffeur auf ihrer, seiner Tour begleiten. Ziel dieser Massnahme ist der Aufbau von gegenseitigem Verständnis, da Hindernisse und Probleme der anderen Berufsgruppe direkt ersichtlich werden.

5.3.10 Austausch zu spezifischen Themen

Eine weitere Empfehlung ist die Gründung von Fachgruppen, sodass sich die beiden Berufsgruppen zu spezifischen Themen austauschen können. Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass dem Austausch zwischen den beiden Berufsgruppen mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte sowie dessen Förderung. Die Fachgruppen sollten sich aus Personen beider Berufsgruppen zusammensetzen und mehrmals jährlich stattfinden. Ziel dieser Fachgruppe ist es eine Plattform zu schaffen, durch welche sowohl

die Anliegen als auch Probleme beider Berufsgruppen zusammengeführt, diskutiert sowie Optimierungsvorschläge ausgearbeitet werden können. Beispielsweise könnten die Chauffeurinnen und Chauffeure ihr Knowhow bezüglich Tourenplanung oder Anfahrten von Kunden an die Disponentinnen und Disponenten dank diesem Austausch weitergeben.

5.3.11 Disponentinnen und Disponenten ganztags besetzt und erreichbar

Es empfiehlt sich, dass die Disposition ganztags besetzt ist, damit die Chauffeurinnen und Chauffeure zu jeder Zeit eine Disponentin, ein Disponent erreichen können. Aus den Ergebnissen der Chauffeurinnen und Chauffeure wurde ersichtlich, dass die Disponentinnen und Disponenten nicht immer leicht zu erreichen sind und mit langen Wartezeiten am Telefon zu rechnen ist. Ebenfalls führt die Tatsache, dass die Disponentinnen und Disponenten über die Mittagspause nicht besetzt ist, für Chauffeurinnen und Chauffeure öfters zu Wartezeiten. Aus diesem Grund sollte jeweils ein Disponent ganztags vor Ort sein, um mit den Chauffeurinnen und Chauffeuren sowohl vor Ort als auch telefonisch kommunizieren zu können. Ziel dieser Massnahme sollte die Reduzierung von Wartezeiten sein, welche aufgrund der fehlenden Erreichbarkeit der Disposition entstehen.

5.3.12 Einfluss Führungskräfte

Vor allem durch das Vorleben von Zusammenarbeit wird die Fähigkeit zur Zusammenarbeit entwickelt. Sofern sich die Führungskräfte als Vorbild kooperativ verhalten, inspiriert und befähigt dies auch die Chauffeurinnen und Chauffeure und Disponentinnen und Disponenten nachhaltig zur Kooperation (Wiek, 2015). Aus diesem Grund empfiehlt es sich, den Transportleitenden und Dispositionsleitenden die Wichtigkeit des Vorlebens mitzugeben und sie entsprechend zu schulen.

5.4 Limitationen und Ausblick

Die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse der vorliegenden Bachelorarbeit ist allerdings kritisch zu betrachten. Lediglich 28 von ca. 757 Chauffeurinnen und Chauffeure und Disponentinnen und Disponenten bei CT wurden befragt, weshalb es sein könnte, dass bei einer anderen Stichprobe womöglich andere Ergebnisse erzielt worden wären. Die Disponentinnen und Disponenten wurden bereits im Vorfeld von den Transportleitenden über die Interviews informiert und waren folglich entsprechend vorbereitet. Bei den Chauffeurinnen und Chauffeuren war es nicht möglich, bereits im Vorfeld ein Interviewtermin zu vereinbaren, aufgrund der Unvorhersehbarkeit, wie viel Arbeit an diesem Tag effektiv anfallen wird. Aus diesem Grund wurden die Chauffeurinnen und Chauffeure direkt am entsprechenden Tag von den Disponentinnen und Disponenten oder Transportleitenden angesprochen, ob sie Zeit und Lust für ein Interview hätten. Bei der Mehrheit der Chauffeurinnen und Chauffeure war das Interview folglich am Ende ihres langen Arbeitstages. Daraus resultierte, dass die Interviews mit den Chauffeurinnen und Chauffeuren deutlich kürzer und oberflächlicher waren, da sie gerne nach Hause gehen wollten. Die Disponentinnen und Disponenten konnten jeweils im Verlauf ihres Arbeitstages befragt werden, was schlussendlich zu längeren und intensiveren Interviews geführt hat. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Chauffeurinnen und Chauffeure grösstenteils sehr positive Interviews gegeben haben, worauf geschlossen wird, dass sich vor allem die motivierten und bereits zufriedenen Chauffeurinnen und Chauffeure für ein Interview zur Verfügung gestellt hatten. Bei den Disponentinnen und Disponenten konnten jedoch alle Anwesenden befragt werden, weshalb auch sehr kritische Interviews zustande gekommen sind. Eine Kritik im Sampling ergibt sich dadurch, dass zwei der befragten Chauffeurinnen und Chauffeure neu im Unternehmen waren, weshalb sie keine konkreten Aussagen zu der Zusammenarbeit tätigen konnten.

Die Kategorie «Kooperationsoptimierung» zeigt deutlich auf, dass das gegenseitige Verständnis zwischen den beiden Berufsgruppen dringendst optimiert werden sollte. Um die Wichtigkeit von Verständnis aufzeigen zu können, hätte sich die Autorin der vorliegenden Bachelorarbeit eine Theorie oder ein Modell zum Aufbau von gegenseitigem Verständnis gewünscht. Allerdings liess sich dazu kein Modell auffinden.

Für eine nächste Arbeit wäre es von Vorteil, die Chauffeurinnen und Chauffeure bereits im Vorfeld über das Interview sowie den Interviewtermin zu informieren und sie darauf vorzubereiten. Ausblickend wird für weitere Untersuchungen zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den beiden Berufsgruppen eine grössere Stichprobe empfohlen, welche Disponentinnen und Disponenten und Chauffeurinnen und Chauffeuren aus allen 14 Niederlassungen beinhaltet. Zudem würde die Durchführung in einem anonymen Kontext

allenfalls zu mehr kritischen Ergebnissen führen. Durch eine quantitative Erhebung, welche in einem breiteren Kontext stattfindet, könnten Optimierungen zur Zusammenarbeit generalisiert und auf objektive Weise erfasst werden (Helfferich, 2011). Des Weiteren könnte bei einer nächsten Untersuchung der kulturelle Aspekt miteinbezogen werden, da Chauffeurinnen und Chauffeure und Disponentinnen und Disponenten aus verschiedensten Kulturen bei CT angestellt sind.

6 Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K. (2013). Kontrolle ist gut, Vertrauen besser. *Handelsblatt*, 236, 58-59.
- Axelrod, R. (2009). *Die Evolution der Kooperation*. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Becker, J. (2018). Konfliktmanagement. In: J.H. Becker, H. Ebert & S. Pastoors (Hrsg.), *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen. 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf* (S. 183-191). Berlin: Springer-Verlag.
- Bentle, G. & Beck, K. (1994). Information – Kommunikation – Massenkommunikation. Grundbegriffe und Modelle der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. In: O. Jarren (Hrsg.), *Medien und Journalismus 1: Eine Einführung* (S. 15-50). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bierhoff, H.-W., & Rohmann, E. (2010). Psychologie des Vertrauens. In: M. Maring (Hrsg.), *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten* (S. 72-87). Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Bonacker, T. (1996). *Konflikttheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung mit Quellen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Camion Transport AG. (2021). Website. Verfügbar unter <https://www.camiontransport.ch/de/>
- Ebert, H. (2018). Kommunikationsmodelle: Grundlagen. In: J.H. Becker, H. Ebert & S. Pastoors (Hrsg.), *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen. 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf* (S. 19-24). Berlin: Springer-Verlag.
- Ebert, H. (2018). Kommunikationsmodelle: Umfassendere Erklärungsansätze. In: J.H. Becker, H. Ebert & S. Pastoors (Hrsg.), *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen. 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf* (S. 25-32). Berlin: Springer-Verlag.
- Fehlau, E. (2002). *Konflikte im Beruf: Erkennen, lösen, vorbeugen*. München: Haufe Lexware.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Franken, S. (2019). *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herzig, A. & Prentl, E. (2013). Ärzte und Hebammen: Interdisziplinäre Teamarbeit im Kreissaal. In D. Eberhardt (Hrsg.), *Together is better? Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln* (S. 125-134). Berlin: Springer-Verlag.

- Hubig, C. (2014). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als konstituierende Elemente der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfass & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 351–370). Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Landes, M. & Laufer, K. (2013). Feedbackprozesse – Psychologische Aspekte und effektive Gestaltung. In: M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 681-701). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- London, M. & Smither, J. W. (2002). Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model for interpersonal relations*. Los Angeles: University of California.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71–93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyers, R. (2000). Theorien internationaler Kooperation und Verflechtung. In W. Woyke (Hrsg.), *Handwörterbuch internationale Politik* (S. 448–489). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pastors, S. & Ebert, H. (2019). *Psychologische Grundlagen zwischenmenschlicher Kooperation. Bedeutung von Vertrauen für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Springer.
- Payer, H. (2014). Erfolgsfaktor K – Formen und Merkmale erfolgreicher Kooperation. *Supervision - Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater*, 2, 4–10.
- Rosenbusch, H. S. (2005). *Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns*. Neuwied: Luchterhand.
- Röhner, J. & Schütz, A. (2016). *Psychologie der Kommunikation*. Wiesbaden: Springer.
- Schärli, M., Müller, R., Martin, J., Spichiger, E. & Spirig, R. (2017). Interprofessionelle Zusammenarbeit Pflegefachpersonen und Ärzteschaft. *Pflege - die wissenschaftliche Zeitschrift für Pflegeberufe*, 30, 1-11.
- Schuh, G., Friedli, T., & Kurr, M. A. (2005). *Kooperationsmanagement*. München: Hanser
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8 (4), 365–377.
- Spieß, E. (2000). Kooperation. In G. Wenninger (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag. Verfügbar unter <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/kooperation/8201>

- Stahl, H. K., & Menz, F. (2014). *Handbuch Stakeholder-Kommunikation. Überzeugende Sprache in der Unternehmenspraxis*. Berlin: ESV
- Stracke, F. (2015). *Menschen verstehen – Potenziale erkennen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Titscher, S., Meyer, M. & Mayrhofer, W. (2008). *Organisationsanalyse: Konzepte und Methoden*. Stuttgart: UTB.
- Triebel, C. & Hürter, T. (2012). *Die Kunst des kooperativen Handelns*. Zürich: Orell Füssli.
- Wiek, U. (2015). *Zusammenarbeit fördern. Kooperation im Team – ein praxisorientierter Überblick für Führungskräfte*. Berlin: Gabler-Verlag.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Johari-Fenster	10
Abbildung 2. Feedbackprozess	11
Abbildung 3. Entwicklung von Vertrauen in Stufen	14
Abbildung 4. Untersuchungsdesign	18
Abbildung 5. Darstellung des SPSS-Prinzip	23
Abbildung 6. Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse	24

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Kommunikationsmaximen nach Grice	8
Tabelle 2. Übersicht Zusammensetzung der Stichprobe.....	20
Tabelle 3. Beschreibung Kategoriensystem «Kooperation»	26
Tabelle 4. Beschreibung Kategoriensystem «Kommunikation»	26
Tabelle 5. Beschreibung Kategoriensystem «Vertrauen»	26
Tabelle 6. Beschreibung Kategoriensystem «Beziehung zwischen den Berufsgruppen».....	27
Tabelle 7. Beschreibung Kategoriensystem «Kooperationsoptimierung»	27

9 Glossar

LogCom Elektronisches Gerät zur Kommunikation zwischen den Chauffeurinnen und
Chauffeure und den Disponentinnen und Disponenten