



Steuerungsprozesse in der Selbstorganisation am Beispiel Restaurant Zent

BACHELOR THESIS

Juni, 2023

Autor

Walker, Lorenz

Betreuungsperson

Hermann, Kristina

Praxispartner*in

Bimano GmbH

Kontaktperson: Schär, Vera

Abstract

In selbstorganisierten Betrieben und Teams müssen Prozesse zum Erhalt des Teams und zur Entwicklung der Organisation gesteuert werden. Das Restaurant Zent in Bern arbeitet aktuell in einem Organisationsmodell mit 3 Profilen, welche hierarchisch gleichgestellt sind. In dieser Bachelor-Thesis wird die Fragestellung erforscht, wie Prozesse im Restaurant Zent gesteuert werden. Dabei werden Kontext-, Team- und Selbststeuerungsprozesse aus einer gruppendynamischen Perspektive untersucht. Zur Untersuchung wurde als erstes ein standardisierter Fragebogen zur Erfassung der Teamreflexivität eingesetzt. Als Hauptteil der Erhebung wurden zwei Gruppendiskussionen mit je 4 Personen durchgeführt. Mit einem qualitativen Ansatz wurden die Resultate thematisch und sequenzanalytisch analysiert und diskutiert. Daraus ergab sich, dass sowohl die Kontextsteuerung, wie auch grosse Teile der Teamsteuerung, vom Profil 3 übernommen werden. In beiden Steuerungsarten können jedoch Entscheide von den Mitarbeitenden widerrufen werden. Im Bereich der Selbststeuerung wird bereits über die Zusammenarbeit reflektiert. Die Reflexionen finden hauptsächlich informell statt. Aktuell fehlt dem Betrieb eine Möglichkeit, die impliziten und expliziten Rollen, Normen und Regeln formell zu reflektieren und anschliessend zu legitimieren. Weiter konnte gezeigt werden, dass die Aufteilung auf Profile nicht als Hierarchie im Sinne eines Machtanspruchs wahrgenommen wird, sondern als klare Verteilung der Verantwortung. Das Beispiel zeigt, dass mit neuen Arbeitsformen auch neue Aufgaben und Anforderungen auftauchen, welche bisher nur spärlich bekannt sind.

Stichwörter: Selbstorganisation, New Work, Heterarchie, Gruppendynamik, Gastgewerbe

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen): 124'089

INHALT

1 EINLEITUNG 1

2 THEORETISCHER HINTERGRUND 4

2.1 BESCHRIEB MODELL RESTAURANT ZENT 4

2.2 DEFINITION UND SPANNUNGSFELDER DER SELBSTORGANISATION 4

2.3 HETERARCHIE 5

2.4 EINBLICK IN DIE SYSTEMTHEORIE 8

2.5 GRUPPENDYNAMISCHE PERSPEKTIVE AUF TEAMS UND MACHT 9

2.6 STEUERUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN 10

 2.6.1 *Kontextsteuerung* 10

 2.6.2 *Teamsteuerung* 11

 2.6.3 *Selbststeuerung* 11

3 METHODIK 14

3.1 FORSCHUNGSDESIGN 14

3.2 VORERHEBUNG 16

 3.2.1 *Fragebogen* 16

 3.2.2 *Beschreibung der Stichprobe* 18

 3.2.3 *Auswertung* 18

3.3 HAUPTERHEBUNG 18

 3.3.1 *Sampling* 19

 3.3.2 *Moderation und Beobachtungsrolle* 19

 3.3.3 *Räumlichkeiten, Setting* 20

 3.3.4 *Ablauf der Gruppendiskussionen* 21

 3.3.5 *Leitfaden* 22

 3.3.6 *Transkription* 23

 3.3.7 *Auswertungsverfahren* 23

 3.3.7.1 *Aufspalten der Ganzheit und Sammeln von Einzelaspekten* 24

 3.3.7.2 *Ordnen und Sortieren* 26

4 RESULTATE 27

4.1 RESULTATE VORERHEBUNG 27

 4.1.1 *Aufgabebezogene Reflexivität* 27

 4.1.2 *Beziehungsbezogene Reflexivität* 27

4.2 RESULTATE HAUPTERHEBUNG 28

 4.2.1 *Resultate – Zusammenführen und Bündeln von Facetten* 28

 4.2.1.1 *Kontextsteuerung* 28

 4.2.1.2 *Teamsteuerung* 31

 4.2.1.3 *Selbststeuerung* 31

 4.2.2 *Sequenzanalyse* 33

4.2.2.1	Gruppendiskussion 1	33
4.2.2.2	Gruppendiskussion 2	36
5	DISKUSSION	41
5.1	BEANTWORTUNG DER UNTERFRAGESTELLUNGEN	41
5.1.1	<i>Wie findet Kontextsteuerung statt?</i>	41
5.1.2	<i>Wie findet Teamsteuerung statt?</i>	44
5.1.3	<i>Wie findet Selbststeuerung statt?</i>	45
5.2	ALLGEMEINE DISKUSSION	47
5.3	KRITISCHE REFLEXION.....	48
6	FAZIT	50
	LITERATURVERZEICHNIS.....	52
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	55
	TABELLENVERZEICHNIS.....	56

1 Einleitung

«Menschen, die miteinander arbeiten, addieren ihre Potenziale. Menschen, die füreinander arbeiten, multiplizieren ihre Potenziale.» - Steffen Kirchner (n.d.)

Die Arbeitswelt befindet sich im gesellschaftlichen und kulturellen Kontext in einem Wandel. So bringt nicht nur die Digitalisierung, sondern auch der demographische Wandel, die Globalisierung und ein Wertewandel Bewegung in das System der Arbeitswelt. Freiheit, Selbstbestimmung, Glück und Sinn werden zu zentralen Begriffen der neuen Arbeitswelt («New Work»). Auf diesen Wandel müssen sich Organisationen einstellen. Der erkannte Wandel in gesellschaftlichen Ansprüchen muss auch im Rahmen der Organisationsstrukturen betrachtet werden. Gesellschaftliche Veränderungen benötigen ein Umdenken darin, wie wir uns organisieren (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017). Durch diesen Wandel entsteht ein Druck auf bestehende Unternehmen, ihre Strukturen, Normen und Werte zu überdenken (Negt 1987; Malik 2006; Rifkin 2011, zitiert nach Moser, 2017). Moser (2017) attestiert, dass die Zukunft von Organisationen in flexibleren und effektiveren Unternehmensmodellen abseits der hierarchischen Organisation liege.

Ein Unternehmen, welches ein solch neues, nicht-hierarchisches Organisationsmodell erprobt, ist das Restaurant Zent in Bern. Als Teil der Bimano GmbH, welche neben einem Restaurant noch einen Kinderspielplatz und eine Boulderhalle betreibt, hat das Team im September 2022 ein möglichst hierarchiefreies Organisationsmodell eingeführt. Das Unternehmen hat sich von der Hierarchie verabschiedet, im Gedanken, dass alle Mitarbeitenden gehört und geschätzt werden sollen, damit diese mit Freude zur Arbeit kommen. Dies soll durch Mitbestimmung und das Übernehmen von Verantwortung geschehen und ermöglichen, dass alle nach ihren Möglichkeiten, Motivationen und Lebensumständen arbeiten können. Das Modell ist in der Organisation organisch, also ohne Beihilfe von Organisationsberater:innen, Coaches oder ähnlichen Unterstützungsangeboten entstanden. Im neuen Modell wurde die formelle Führungsposition ersetzt durch Profile, welche sich nur noch darin unterscheiden, wer mehr oder weniger Verantwortung trägt.

Die Literatur führt in diversen Abhandlungen eine Form nicht-hierarchischer Organisation auf. Dies ist die selbstorganisierte Organisation oder als prägnanter Begriff, die *Heterarchie*. In diesem Gegenpol zur *Hierarchie* werden die Unternehmensstrukturen demokratisiert, Führung von der Basis legitimiert und Selbstorganisation gefördert (Moser,

2017). Solche Strukturen sind auf dem Arbeitsmarkt noch eher selten, aber sie funktionieren. Ein Beispiel dafür ist der amerikanische Textilhersteller *W.L. Gore*. Ein Unternehmen mit über 12'000 Mitarbeitenden und 4,5 Mrd. USD Jahresumsatz (Stand: 06/2023; Gore, 2023), welches dank Vernetzung der Mitarbeitenden ausserhalb «einengender Hierarchien» agiert (Gore, 2023).

Ein Merkmal der Heterarchie ist, dass Fremdbestimmung komplett durch das Prinzip der Selbstorganisation ersetzt wird (Moser, 2017). Dies führt zu einer radikalen Verlagerung von Entscheidung und Kontrolle auf die Ebene des Teams (Kaudela-Baum & Altherr, 2020). Dabei kann die Arbeit, welche bis anhin der klassischen Führungsperson zugesprochen wurde, nicht einfach gestrichen werden. Auch die Selbstorganisation muss «gemanagt» werden (ebd.). Aus der Perspektive der Systemtheorie (Luhmann, 1984) wird das System autonomer, was jedoch nicht heisst, dass es keinen Einflüssen der Umwelt ausgesetzt ist (Kaudela-Baum & Altherr, 2020). Autonomie bezieht sich in diesem Falle auf die Selbstorganisation und Selbstregulation des Systems. Paradoxe Weise benötigen Organisationen immer Koordinationsfunktionen, ansonsten wäre die Organisation wohl überflüssig (ebd.). Zu diesem Schluss kommen in der Literatur einige Autor:innen: Selbstorganisation benötigt Führung oder Leitung (vgl. Moser, 2017; Kaudela-Baum & Altherr, 2020; Geramanis, 2019; Schattenhofer, 2020). Eine Organisation braucht indes drei Arten der Steuerung, in welchen diese Leitungsfunktionen eingebunden werden. Diese finden auch in der Selbstorganisation statt. Einerseits ist dies die *Kontextsteuerung*, was die bewusste Gestaltung der äusseren Teamumwelt bezeichnet. Dann wird *Teamsteuerung* benötigt, in welcher die Leitungsfunktionen in einer Gruppe gesteuert werden. Die dritte Steuerungsform ist *Selbststeuerung* (Brinkmann & Schattenhofer, 2022). Selbststeuerung hängt dabei stark mit der Reflexionsfähigkeit eines Teams zusammen (Schattenhofer, 2020).

Das neue Organisationmodell des Restaurant Zent bringt auch neue Probleme mit sich. Angestellte, welche viel Verantwortung tragen, sehen sich mit der Unsicherheit konfrontiert, ob alle Mitarbeitenden das Unternehmen als hierarchiefrei wahrnehmen. Aus den bisherigen Informationen zu selbstorganisierten Organisationen lässt sich ableiten, dass ein Unternehmen jedoch nicht hierarchiefrei sein kann. Die Kernfrage liegt daher darin, wie Prozesse im Unternehmen gesteuert werden, und wie diese Steuerung reflektiert wird. Dieser Frage soll in der vorliegenden Thesis nachgegangen werden mit den folgenden konkreten Fragestellungen:

Wie werden Prozesse im Restaurant Zent von den Teammitgliedern gesteuert?

- ❖ *Wie findet Kontextsteuerung statt?*
- ❖ *Wie findet Teamsteuerung statt?*
- ❖ *Wie findet Selbststeuerung statt?*

Die Fragestellung wird aus der Sicht der Systemtheorie von Luhmann (1984) betrachtet und mit dem Konzept der Heterarchie verknüpft werden. Beide Konzepte sind eng verknüpft mit gruppendynamischen Prozessen. Aus dieser Perspektive soll ein Blick auf die Prozesse des sozialen Systems möglich werden und nicht die Ebene des Individuums betrachtet werden. Schattenhofer (2020) beschreibt, dass man zum Verständnis von Selbststeuerung in sozialen Systemen nach Prototypen suchen soll, um mit diesen zu experimentieren. Der Denkansatz einer selbstorganisierten Organisation wie der Heterarchie ist gemäss Moser (2017) noch sehr neu und die empirische Basis für eine allgemeingültige Theorie noch sehr schmal. In dieser Thesis wird das Restaurant Zent als Prototyp untersucht und es werden Felder zum weiteren Experimentieren in der Praxis beschrieben. Weiter soll der Beschrieb der Steuerungsprozesse einen Beitrag leisten, heterarchische Organisationsmodelle besser zu verstehen und zu begründen.

In dieser Thesis wird zuerst auf die theoretischen Aspekte und Hintergründe von Selbstorganisation und Steuerungsprozessen eingegangen (Kap. 2), um ein vertieftes Verständnis für die Konzepte zu gewinnen. Im Kapitel 3 werden die verwendeten Methoden genauer begründet und beschrieben. Dabei wird ausführlich auf das Forschungsdesign, die Konzeption und Auswertung des Fragebogens zur Vorerhebung und im längsten Teil auf Konzeption, Durchführung und Analysestrategie der Gruppendiskussionen fokussiert. Im umfangreichen Kapitel 4 werden die gewonnenen Resultate dargestellt und im Kapitel 5 werden die Resultate mit der Theorie verknüpft und diskutiert, sowie die Arbeit kritisch reflektiert. Zum Schluss wird ein Fazit über die gesamte Arbeit gezogen, welches Handlungsempfehlungen für Praxis und Wissenschaft beinhaltet.

2 Theoretischer Hintergrund

Dieses Kapitel liefert zuerst einen Überblick über die aktuellen Strukturen des Restaurant Zent. Im Kapitel 2.2 folgt eine Definition von Selbstorganisation und es werden zentrale Spannungsfelder aufgezeigt. Darauf aufbauend werden im Kapitel 2.3 die wichtigsten Eckpunkte des Modells der Heterarchie genannt. Das Kapitel 2.4 enthält eine Einführung in die Systemtheorie von Luhmann (1984) welche als Basis für die folgenden Kapitel dient. Kapitel 2.5 liefert einen Überblick über die gruppensdynamische Perspektive auf Teams und Macht, bevor im Kapitel 2.6 die drei Steuerungsprozesse vertieft dargestellt werden.

2.1 Beschrieb Modell Restaurant Zent

An dieser Stelle soll eine kurze Übersicht über die aktuellen Strukturen des Restaurant Zent gegeben werden. Im Betrieb existieren seit September 2022 drei Profile, welche die Verantwortungen im Betrieb regeln. Alle Profile arbeiten als Grundtätigkeit im Service. Die Küche ist in diesen Profilen nicht inkludiert, da sie grösstenteils unabhängig arbeitet. Im Profil 1 (P1) arbeiten Personen, welche ihre Schichten im Service arbeiten, ohne zusätzliche Verantwortung. Im Profil 2 (P2) arbeiten Personen, welche zusätzliche Verantwortung für einen kleinen Bereich (bspw. Die Betreuung eines Secondhandshops) oder für sporadisch zeitlich begrenzte Projekte übernehmen (bspw. Reorganisation des Lagers). Im Profil 3 (P3) arbeiten Personen, welche die Aufgaben der Betriebsleitung übernehmen und haben eine klare Aufgabe in der Organisation (bspw. Erstellen von Schichtplänen) zugeteilt. Weiter sind es diese Personen, welche einen Gesamtüberblick über den Betrieb haben. Aktuell arbeiten 15 Personen im Restaurant, wovon 7 im Profil 1, 3 im Profil 2 und 5 im Profil 3 beschäftigt sind. Alle 2-3 Monate findet eine Gesamtteamsitzung statt, an welcher die Entscheide aus Profil 3 den anderen Profilen präsentiert werden und weitere Entscheidungen als Gesamtteam getroffen werden. Ein Grundsatz des Modelles ist, dass Entscheidungen, welche im P3 getroffen werden, nicht unumstösslich sind. Alle Mitarbeitenden sollen zu allen Themen ihre Meinung einbringen können und Entscheide wieder kippen.

2.2 Definition und Spannungsfelder der Selbstorganisation

Nachfolgend wird ein Überblick über Selbstorganisation und drei Spannungsfelder darin gegeben werden. Selbstorganisation kann als Gegenpol zur Fremdorganisation verstanden werden (Moser, 2017). Die Abgrenzung zwischen den beiden Formen ist, dass in der Selbstorganisation keine systemfremden Instanzen hinzugezogen werden müssen, um

Übergänge zwischen Strukturen zu vollziehen (ebd.). In der Selbstorganisation sind verschiedene Spannungsfelder, Paradoxien und Widersprüchlichkeiten inhärent. Daher soll bei allen Anwendungen Nachsicht gegenüber dem Unvollkommenen geübt werden (Sulzberger, 2020).

Ein erstes Spannungsfeld ist das immerwährende Feld zwischen Stabilität und Wandel. Ein gesunder Betrieb erkennt dabei, dass es in diesem Spannungsfeld nie um ein «Entweder-Oder», sondern um ein «Sowohl-als-Auch» geht (Jung, 2019). Unter anderem im Selbstorganisationsgeschehen treffen Individuen mit individuellen Prägungen aufeinander und es ist davon auszugehen, dass sowohl Individuen mit der Tendenz zum Festhalten an alten Ordnungen als auch Individuen mit Freude an der Veränderung aufeinandertreffen (ebd.).

Das zweite Spannungsfeld bezieht sich auf die Themen Freiheit und Regeln. Die in der Selbstorganisation dazugewonnenen Freiheitsgrade entfalten sich nur unter den Rahmenbedingungen von klaren Kooperationsregeln, neuen Führungsmodellen sowie dem Willen zum kontinuierlichen Experimentieren und Lernen (Kaudela-Baum & Altherr, 2020).

Das dritte in dieser Thesis beschriebene Spannungsfeld bezieht sich auf das Hin und Her zwischen Individuum und Gruppe. Durch das Ausprägen von Rollen mit Normen, Regeln und Routinen auf formeller und informeller Ebene eines Teams scheint die Individualität immer stärker eingeschränkt zu werden. Denn durch ausschliesslich rollenkonformes Handeln ist das Individuum nicht mehr autonom, sondern fremdbestimmt. Die Paradoxie, dass man in einer Gruppe zwar ein soziales Miteinander hat aber keine Individualität und Freiheit mehr, ist nur dem Anschein nach eine Paradoxie (Geramanis, 2019). Individuelle Freiheit bedeutet in diesem Sinne nicht, dass immer alle Optionen offen sind, sondern dass bewusst eine Entscheidung getroffen wird, welche Rolle ein Individuum in einer Gruppe besetzen will. Im Verlaufe der Zeit muss es dann möglich sein, zu prüfen, inwieweit die Rolle dieser Person entspricht und ob diese beibehalten werden will. Ist dies nicht der Fall, muss es möglich sein, die Rolle in der Gruppe anzupassen, zu wechseln oder zu verwerfen (Geramanis, 2019).

2.3 Heterarchie

In ihrem Buch «Hierarchielos führen» hat Moser (2017) den Denkansatz der organisationalen Demokratie aufgegriffen und mit dem Begriff der Heterarchie eine Alternative zur klassischen Hierarchie geschaffen. In diesem Kapitel sollen die relevantesten Punkte aus diesem Buch aufgegriffen werden.

Heterarchie definiert sich als eine sich selbst steuernde Organisation.

Ordnungsmuster werden an den Bedingungen und Anforderungen der zu lösenden Problemen ausgerichtet und starre hierarchische Beziehungen zugunsten eines flexiblen Modells aufgegeben (Reihlen 1998, zitiert nach Moser, 2017). Zudem werden Verantwortlichkeiten in der Heterarchie ständig neu geregelt (Peters, 1993, zitiert nach Moser, 2017). Diese Regelung findet selbstorganisiert statt, wodurch das Prinzip der Selbstorganisation den Grundstein zum Schaffen einer Ordnung bildet (Moser, 2017).

Dieser Effekt der Selbststrukturierung führt langfristig zu einer Optimierung der Aufgabenverteilung innerhalb des Teams. Das Modell setzt voraus, dass niemand die wirklichen Fähigkeiten, Eignungen, Defizite und Auslastungen einzelner Teammitglieder besser kennt als das Team selbst. So sind es die Teammitglieder selbst, welche am ehesten adäquate Verbesserungsmaßnahmen zur Problemlösung einleiten können (Hardwig & Jäger, 1991, zitiert nach Moser, 2017). Wer welche Entscheidungen trifft, ist dabei abhängig, wer welche Verantwortung trägt (Diez et al., 2011, zitiert nach Moser, 2017).

Damit dies gelingt benötigt die Selbstorganisation Menschen, welche sich selbst und ihre Fähigkeiten verwirklichen wollen, welche Ehrgeiz zu Weiterentwicklung besitzen und beabsichtigen, einen selbständigen Beitrag zu einem übergeordneten Ganzen zu leisten (Moser, 2017). Die Einbettung dieser Menschen in eine auf Vertrauen und kooperativem Austausch basierende Unternehmenskultur wird in der Heterarchie wichtiger denn je (ebd.).

Dies führt zu einem Grundsatzproblem in heterarchischen Unternehmenssystemen, nämlich der Voraussetzung von Kooperation. Dies bedeutet, dass die Individualinteressen zugunsten gemeinsamer Ziele zurückgestellt werden (Bea & Göbel, 2006, zitiert nach Moser, 2017). Es besteht aber immer die Möglichkeit, dass Organisationsmitglieder nicht miteinander kooperieren, was jedoch die Ausschöpfung des vollen Potenziales dieser Organisationsform verhindert. Nicht-kooperative Unternehmenssysteme werden also hinter kooperierenden zurückbleiben (Moser, 2017). Dies wurde in einer Metaanalyse über 122 Studien festgestellt, welche besagt, dass Kooperation hinsichtlich Leistung und Produktivität weitaus wirksamer ist als Konkurrenz zwischen Personen (Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson & Skon, 1981). Mit gelingender und freiwilliger Kooperation geht nach Moser (2017) eine höhere Ergebnisgüte in selbstorganisierten Systemen einher.

In kooperativen Systemen steuern gemeinsame Normen, Werte und Überzeugungen fast unsichtbar das Verhalten der Organisationsmitglieder. Damit Kooperation in der Selbstorganisation gelingt, benötigt sie Regeln über die Art und Weise der Zusammenarbeit

(Moser, 2017). Diese kollektiv geltenden Regeln ergeben sich aus den Reihen der Organisationsmitglieder (Göbel, 1998, zitiert nach Moser, 2017). Da sich das System so seine Regeln selbst vorgibt, werden alle Eigeninteressen der Mitglieder berücksichtigt, wodurch wiederum davon ausgegangen werden kann, dass sich die Mitglieder regelkonform verhalten werden. Regeln werden dann im System beibehalten, wenn sie sich bewähren und wenn nicht, werden sie verworfen oder weiterentwickelt (Moser, 2017).

In konventionellen Betrieben wird das Einhalten von Regeln und Auftragserledigung durch übergeordnete Positionen kontrolliert. Dieser Kontrollmechanismus besteht auch in der Heterarchie. Er beginnt jedoch damit, dass jedes Organisationsmitglied als erstes seine eigene Effektivität und Effizienz beurteilt. Persönliches, konstruktives Feedback sollte dann geäußert werden, wenn eine Minderleistung oder ein Fehler einer Person negative Auswirkungen auf die Arbeit anderer oder die Organisation in ihrer Gesamtheit hat. So sollen Wiederholungen des Fehlers für zukünftige und ähnliche Aufgaben vermieden werden. Weiter werden kollektive Entscheidungen regelmässig im Kollektiv überprüft und gegebenenfalls angepasst (Moser, 2017).

Das Treffen von Entscheidungen folgt in der Heterarchie ebenfalls einem anderen Muster als in der Hierarchie. Top-Down Entscheidungen weichen den demokratischen Gruppenentscheidungen. Die Organisationsstruktur fordert von den Beschäftigten Partizipation an Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen. Eine Heterarchie hat den Anspruch, dass alle Personen ein Recht zur Partizipation an Entscheidungen haben, von welchen sie selbst betroffen sind (Moser, 2017). Moser (2017) beschreibt drei Arten, wie eine Entscheidung zustande kommen kann:

- a.) Eine Person trifft eine Entscheidung, welche von allen anderen als verbindlich zu betrachten ist.
- b.) Nur ein Teil der Personen trifft eine Entscheidung, die für alle Personen des Kollektivs gültig ist.
- c.) Alle Mitglieder verständigen sich auf eine gemeinsame Alternative.

Letzteres passt zum Prinzip der Vollversammlung, welche regelmässig einberufen werden muss, damit alle Organisationsmitglieder zur Sprache kommen. Um zu verhindern, dass diese zu selten einberufen wird und sich die Mitglieder auf informelle Kommunikationswege beschränken müssen, sollten alle Mitglieder die Möglichkeit haben, Vollversammlungen einzuberufen. Da diese Lösung aber eher unpraktikabel sein kann, ist eine Umsetzung ähnlich b.) wahrscheinlicher (Moser, 2017). Dies nennt sich indirekte Partizipation durch

Repräsentierende. Die Entscheidungsbefugnis innerhalb eines Entscheidungsrahmens wird vom Kollektiv auf eine Person übertragen. Diese vertritt diese Meinung nach aussen oder in einem Gremium von anderen Repräsentierenden (ebd.).

Neben der Delegation von Entscheidungen kann eine heterarchische Organisation auch Führungskompetenzen verleihen. Denn in vermeintlich führungslosen Gruppen entwickeln sich im Rahmen der Selbstorganisation ebenfalls gruppeninterne Führung. Die Gruppe kann dann selbständig entscheiden, ob sie diese Führungsrolle gemeinschaftlich tragen will, oder auf eine/mehrere Person/en überträgt, welche zusätzliche Koordinationaufgaben übernehmen. Die Führungsautorität muss aber freiwillig und bewusst von den Geführten ausgesprochen und mit klar geregelten Kompetenzen ausgestattet werden. So fungiert das Kollektiv als legitimierende Instanz der Führung. Sollte die Rolle akzeptiert werden, vollzieht sich die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden weiterhin in einem kooperativen, vertrauensvollen und partnerschaftlichen Umgang. Strukturelle Macht zur Willensdurchsetzung findet in der Heterarchie nicht statt und falls doch sollte es die sofortige Abwahl der Führungskraft zur Folge haben. Im Mittelpunkt des Führungsauftrages sollte die prozedurale Führung stehen. Die Führungstätigkeit wird im besten Fall neben den ursprünglichen Aufgaben des operativen Geschäftes wahrgenommen. Die Tätigkeit der Führung kann mit einem hohen Mass an Rollenkonflikten und Rollenambiguität einhergehen, was eine Verunsicherung seitens der Führungskraft zur Folge haben kann. Durch die Vermischung von Selbstorganisation und Hierarchie befindet sich die Führungskraft in einem Spannungsfeld zwischen Funktion und Dysfunktion des Systems. Um diesen Spagat zu bewerkstelligen, wird eine wichtige, inhaltliche Neugestaltung der Führungskompetenz notwendig (Moser, 2017).

2.4 Einblick in die Systemtheorie

In diesem Kapitel soll ein Einblick in die Systemtheorie von Luhmann, (1984) gegeben werden, um das Verständnis für systemtheoretische Ansätze zu schärfen.

Luhmann (1984) legt in seiner Theorie die Annahme dar, dass Systeme ihre Elemente in einem rekursiven Netzwerk aus ebendiesen Elementen selbst erzeugen. Soziale Systeme nehmen dabei ihre Selbstreproduktion durch Kommunikation vor. Ihre Elemente sind Kommunikationen und sie halten ihre Autopoiesis¹ dadurch aufrecht, dass sie

¹ Autopoiese bedeutet gemäss Duden: «Fähigkeit, sich selbst erhalten, wandeln, erneuern zu können.» (Duden, 2023)

Kommunikation an vorhergegangene Kommunikation anschliessen. Mit dem Erliegen der Kommunikation endet somit auch die Existenz des Systems (Von Ameln, Kramer & Stark, 2009).

Speziell an der Theorie von Luhmann ist, dass psychische Systeme und soziale Systeme als unterschiedliche und operational zueinander geschlossene Systeme angesehen werden. Während das psychische System mit Bewusstsein als Element arbeitet, verwendet das soziale System die bereits erwähnte Kommunikation. Somit können psychische Operationen wie Gedanken, Gefühle, Motive und Einstellungen nicht unmittelbar in die Kommunikation einfließen, und dadurch auch nicht in das organisationale Geschehen. In dieser theoretischen Setzung wird der Mensch in die Umwelt der Organisation verlagert. Was nicht heisst, dass das psychische Geschehen für soziale Systeme irrelevant wäre. Ein Kommunikationssystem hinterlässt im Bewusstseinssystem immer einen Eindruck. Was dieser Eindruck im anderen System auslöst, entscheidet jedoch nur dieses System selbst (Von Ameln et al., 2009).

Ein Punkt ist, dass Menschen in einem sozialen System nicht als solche Teil des Systems sind, sondern eine Rolle oder eine Stelle besetzen. Wird also die Besetzung einer Stelle ausgetauscht, aber die Stelle nicht verändert, wird sich die Stelle reproduzieren (Von Ameln et al., 2009).

Dieser kurze Einblick soll genügen, um das im nächsten Kapitel aufgegriffene Prinzip der Gruppendynamik aus systemtheoretischer Sicht zu verstehen.

2.5 Gruppendynamische Perspektive auf Teams und Macht

Der Ausgangspunkt der Gruppendynamik ist, dass die Kraft einer Gruppe aus dieser selbst entspringt und nicht von aussen in diese injiziert werden kann (Geramanis, 2019). Der Unterschied zwischen Gruppe und Team wird in der Literatur vielfach beschrieben, für diese Thesis ist wichtig zu wissen, dass nicht jede Gruppe ein Team ist, aber jedes Team eine Gruppe. Ein Team ist eine aufgaben- und arbeitsbezogene Gruppe, welche zum Erreichen eines Zieles kooperieren muss. Teams funktionieren besonders gut, wenn sie nicht nur auf einer Arbeitsebene kooperieren, sondern zudem in der Lage sind, zu reflektieren und zu steuern, wie sie dies tun (König, 2012). Aus der gruppendynamischen Perspektive lassen sich drei basale Themen beschreiben, welche in jeder Gruppe abgehandelt werden müssen, damit das soziale System besteht und sich weiterentwickeln kann. Die Themen *Zugehörigkeit*, *Macht* und *Intimität* bilden so den *gruppendynamischen Raum* (ebd.). An dieser Stelle soll das Thema *Macht* kurz ausgeführt werden, die anderen Themen kann man

bei König (2012) nachlesen. Macht ist aus gruppendynamischer Sichtweise ein Merkmal jeder sozialen Beziehung und damit Bestandteil jeder sozialen Ordnung. Sie kann als Mittel verstanden werden, um die kommunikative Überkomplexität einer Gruppe zu reduzieren und muss daher zwingend in jeder Gruppe gestaltet werden. Idealtypisch geschieht dies durch das Herausbilden einer Rollendifferenzierung (bspw. einer Hierarchie) und durch die Bildung von Normen (König, 2012).

2.6 Steuerungsprozesse in Organisationen

In den folgenden Unterkapiteln werden die drei für diese Thesis relevanten idealtypische Ausrichtungen von Steuerung, *Kontextsteuerung*, *Teamsteuerung* und *Selbststeuerung*, genauer erläutert. Unter Steuerung zu verstehen ist dabei der bewusste und absichtsvolle Versuch, auf die entstehende und bestehende Ordnung des Teams Einfluss zu nehmen. Die drei Ausrichtungen treten in der Praxis gleichzeitig und ineinander verwoben auf, können aber analytisch getrennt werden (Brinkmann & Schattenhofer, 2022).

2.6.1 Kontextsteuerung

Brinkmann und Schattenhofer (2022) bezeichnen Kontextsteuerung als bewusste Gestaltung der äusseren Teamumwelt durch Verantwortliche in der umgebenden Organisation. Gestaltet werden Rechte und Pflichten, Aufgaben und es wird über verfügbare Ressourcen entschieden. In der Kontextsteuerung wird weitgehend definiert, in welchem Korridor sich ein Team frei entfalten kann (Brinkmann & Schattenhofer, 2022).

Gilbert (2005) weist darauf hin, dass Kontextsteuerung nicht als konkrete Gestaltung von selbstorganisierenden Systemen missverstanden werden darf. Kontextsteuerung ist ein indirekter Ansatz und bezeichnet daher nur ein langsam wirkendes Konzept zur Gestaltung von Wandel. Durch die Kontextsteuerung erhalten die Mitglieder einer Organisation Orientierung, wie sie ihre Beziehungen regeln können, aber sie bietet nur wenige Ansatzpunkte für die Erarbeitung inhaltlicher Ziele. Die Kontextsteuerung kann als Mittel verwendet werden, um spezifische Abläufe zu implementieren oder die Ausgestaltung von Kommunikationsstrukturen zu klären. Auch in welcher Form die «Evaluation der Netzwerkbeziehungen» (S. 420) adressiert wird, kann hier gesteuert werden (Gilbert, 2005).

Als mögliche Steuerungspunkte für gelingende Selbstorganisation sieht Geramanis (2020) viele mögliche Aufgaben für die Organisation und ihre Verantwortlichen. Die folgende Aufzählung umfasst die fünf von Geramanis (2020, S. 23) erwähnten Punkte:

1. Schaffen möglichst geschlossener Einheiten, welche durch ein klares, gemeinsames Ziel definiert sind.

2. Motivierende Zielbilder und Agenden zur Verfügung stellen. So dass die Arbeit im Team auf bedeutsame und interdependente Aktivitäten fokussiert ist.
3. Möglichkeiten schaffen, dass Teammitglieder gemeinsam im und mit dem Team bewusst ihre Rollen finden, definieren und miteinander abgleichen.
4. Sicherstellen, dass entstehende explizite und implizite Normen vom Team immer wieder auf Effektivität hin hinterfragt werden und der Einfluss politischer Dynamiken minimiert wird.
5. Unterstützungssysteme wie Coaching, Supervision und Begleitung durch Experten für Gruppendynamik zur Verfügung stellen.

2.6.2 Teamsteuerung

Die Teamsteuerung als zweite Ausrichtung der Steuerung betrifft gemäss Brinkmann und Schattenhofer (2022) die Führung des Teams. Auch wenn keine Führung formal definiert wurde, brauchen Teams eine Leitung. Denn ein Team ist darauf angewiesen, dass Leitungstätigkeiten ausgeführt werden. Brinkmann und Schattenhofer (2022) beschreiben die Situation, dass Teammitglieder immer eine mitgliedschaftliche und eine leitende Rolle ausfüllen müssen. Wobei die Rolle als Mitglied dafür sorgt, dass die eigenen Bedürfnisse und Ansichten in der Gruppe vertreten werden, während die leitende Rolle dafür zuständig ist, etwas im Interesse oder zum Nutzen der Gruppe zu tun (ebd.). Zu den Aufgaben der Teamsteuerung gehört es, die drei Grundaufgaben eines Teams situativ zu bewerten, sowie Konsequenzen und Pläne daraus abzuleiten. Weiter gehört es dazu, Entscheidungen herbeizuführen, in die Tat umzusetzen und die Ergebnisse zu bewerten. Unter den drei Grundaufgaben des Teams verstehen Brinkmann und Schattenhofer (2022) folgendes:

1. Die Erfüllung der Aufgabe
2. Die Befriedigung der Interessen der Mitglieder
3. Der Erhalt und die Entwicklung des Teams

Im Rahmen neuer Arbeitsmodelle wird diese Leitungsfunktion immer öfter an Regelsysteme abgegeben. Mitglieder müssen dann nicht mehr der Leitung folgen, sondern den Regeln, welche Abläufe, Zusammenarbeit und Rollen definieren. Aber auch definieren, welche Rolle oder welches Verfahren angewendet wird, wenn sich jemand nicht an die Regeln hält (Brinkmann & Schattenhofer, 2022).

2.6.3 Selbststeuerung

Die dritte Ausrichtung der Steuerung wird als Selbststeuerung bezeichnet. Im Kontext dieser Thesis wird der Begriff «Selbststeuerung» nicht auf individueller Ebene,

sondern wie von Schattenhofer (2020) vorgeschlagen, auf der Ebene sozialer Systeme betrachtet. Der Prozess der Selbststeuerung ermöglicht es einem Team, seine Arbeit und Zusammenarbeit zu reflektieren, daraus zu lernen und sich so weiterzuentwickeln. Dieser Vorgang setzt neben individueller Reflexionsfähigkeit einen gemeinsamen sozialen Prozess der Reflexion voraus. Dabei soll die Situation im Team, die gemeinsame Arbeitsleistung, die Art der Führung und Zusammenarbeit untersucht und besprochen werden. Aus den Erkenntnissen werden Schlüsse für weiteres Vorgehen gezogen, wodurch das Team aus den Erfahrungen lernt (Abbildung 1; Brinkmann & Schattenhofer, 2022).

Brinkmann und Schattenhofer (2022) beschreiben diese Vorgänge als das *Schleifenmodell der Selbststeuerung* (Abb. 1) mit drei idealtypischen Phasen, welche sich auf alle der in Kapitel 2.6.2 genannten Aufgaben eines Teams beziehen sollen.

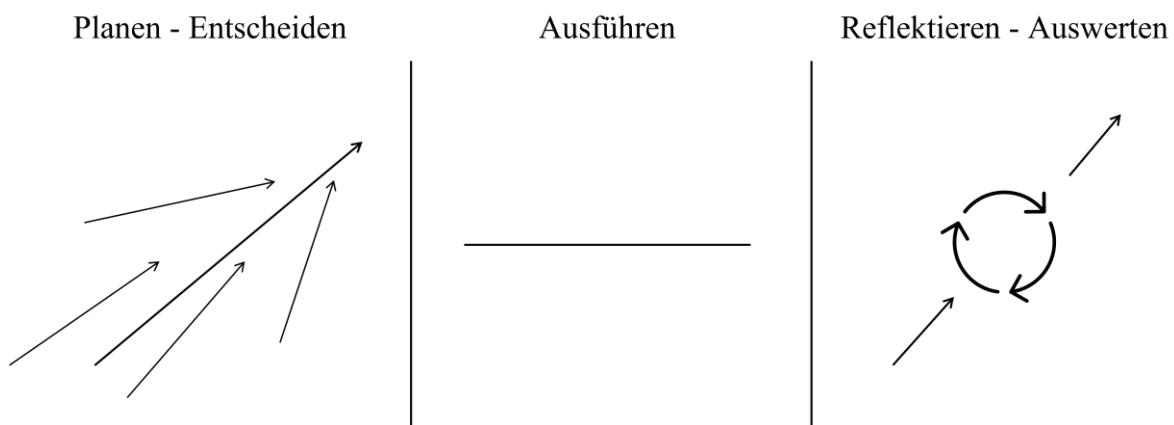


Abbildung 1. Schleifenmodell der Selbststeuerung. (Eigene Darstellung, nach Brinkmann, B. J. & Schattenhofer, K., 2022).

An dieser Stelle soll der Stellenwert der Reflexion noch vertieft betrachtet werden. Die Möglichkeiten eines Teams, in seinem jeweiligen Kontext Einfluss auf Regeln und Normen zu nehmen, wird durch die Reflexionsfähigkeit bestimmt (Schattenhofer, 2020). Implizit geltende Verhaltensnormen müssen auf ihren Sinn hin überprüft werden können. Ist dies nicht erwünscht oder nicht möglich, bleibt die Ordnung möglicherweise in einer Form bestehen, welche die Zusammenarbeit behindert (ebd.). Dies impliziert für Schattenhofer (2020), dass in der Gruppe über deren Zustand und die Folgen daraus gesprochen werden muss, sofern es möglich ist. Ansonsten würden «geübte Routinen» mit einem schnellen «passt schon» automatisch fortgesetzt und der systemeigene blinde Fleck bleibt bestehen (ebd.).

Unter Reflexivität im Zusammenhang mit Selbststeuerung kann wird verstanden, dass einzelne Beteiligte nicht nur das Verhalten von anderen Einzelpersonen beobachten und reflektieren, sondern dass sie aufeinander abgestimmtes Verhalten, gemeinsame Regeln und

Normen der Gruppe erkennen. Diese Beobachtungen müssen dann mitgeteilt werden. Dazu benötigt es eine (Gruppen-)Kultur, in welcher es erwünscht ist, solche Themen zu behandeln (Schattenhofer, 2020). Gerade Themen wie dysfunktionale Aspekte der Arbeit werden häufig systematisch aus dem Gespräch einer Gruppe ausgeschlossen. Denn sie könnten den Zusammenhalt des Systems infrage stellen (ebd.). Um mit diesen Themen umzugehen, benötigt man die Möglichkeit, den Dissens zu verarbeiten, eine gemeinsame Einschätzung vorzunehmen und passende Konsequenzen daraus abzuleiten. Reflexivität von sozialen Systemen wird nie zu einem Endzustand führen, denn immer, wenn eine Spannung gelöst ist, wird sich eine neue zeigen. Passiert dies nicht, wird das System zur Maschine (Schattenhofer, 2020).

West (2012) vertieft die Arten von Reflexion in Teams und unterscheidet zwischen aufgaben- und beziehungsbezogener Reflexion. Die aufgabenbezogene Reflexion bezieht sich dabei auf die inhaltlichen Anforderungen der Teamarbeit, wie Zielüberprüfung und Informationsfluss. Die beziehungsbezogene Reflexion auf der anderen Seite zielt auf das Zusammenwirken zwischen Teammitgliedern ab. Spezifischer stellen sich die Fragen, ob sich die Teammitglieder unter hoher Belastung noch unterstützen, auftretende Konflikte angesprochen und konstruktiv gelöst werden und ob sie einander neue Fähigkeiten beibringen (Geramanis, 2020). Van Dick und West (2005) haben einen Kurzfragebogen zur ersten Orientierung über den Zustand der aufgaben- und beziehungsbezogenen Reflexivität in Teams erstellt.

3 Methodik

Das folgende Kapitel widmet sich als erstes dem Forschungsdesign und der Begründung der verwendeten Verfahren zur Datenerhebung und -auswertung. Im Kapitel 3.2 wird der Aufbau der Vorerhebung mittels standardisierter Fragebogen präsentiert bevor im Kapitel 3.3 die Konzipierung, Anwendung und Auswertung der Gruppendiskussion präsentiert wird.

3.1 Forschungsdesign

Im Rahmen dieser Bachelorthesis sollen Steuerungsprozesse im Restaurant Zent aufgedeckt werden. Dabei interessieren nicht nur sichtbare und beschreibbare Prozesse, sondern auch informell ablaufende und womöglich unbewusste Steuerungsprozesse. Basierend auf der dargestellten Grundlagenliteratur sind im Gebiet der Selbstorganisation komplexere Zusammenhänge zu vermuten. Diese gilt es gemäss Przyborski und Wohlrab-Sahr (2022) mit rekonstruktiven Verfahren zu erfassen. Dabei sollen sowohl ein standardisierter Fragebogen, aber hauptsächlich qualitative Verfahren eingesetzt werden, welche die Dynamik der Interaktion erfassen können und die «impliziten Organisationsprinzipien und Wirkungen sozialer Situationen» (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, S. 129) widerspiegeln. Solche Prozesse sind in Alltagsroutinen eingelassen und somit nur schwer abzufragen – sie müssen beobachtet werden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). Ein standardisierter Fragebogen soll dazu dienen, dass der Fokus vor der Erhebung mit Gruppen bereits geschärft werden kann und für die Haupterhebung mögliche zentrale Aspekte bestimmt werden können. Das Phänomen des organisch Entstandenen nahezu selbstorganisierten Restaurant Zent soll dazu dienen, Steuerungsprozesse einer solchen Organisation zu beschreiben. Der Fokus liegt dabei auf den in der Gruppeninteraktion erkennbaren und mit qualitativen Verfahren rekonstruierbaren Prozessen. Dies benötigt eine grundlegende Theorie von Gruppenverhalten, um die Einordnung zu erleichtern. Als Metatheorie im Hintergrund der Fragestellung wird die Systemtheorie von Luhmann (1984) aufgegriffen. Die Metatheorie dient, gemeinsam mit Phänomen, Erkenntnisinteresse und Methode, der Auswahl von geeigneten Erhebungs- und Auswertungsverfahren (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022).

Die Forschung findet im Feld der Gastronomiebranche in der Schweiz statt. Genauer im Restaurant Zent in Bern. Dabei können alle Mitarbeitenden beforscht werden, die genaue Auswahl wird im Sampling noch ausgeführt.

Als Vorerhebung wird ein standardisierter Fragebogen von Van Dick und West (2005) eingesetzt, welcher die Teamreflexivität bestimmen soll. Die Teamreflexivität, als relevanter Bestandteil von Steuerung in selbstorganisierten Teams, liefert erste Anhaltspunkte für die darauffolgende Haupterhebung und kann in der Schlussanalyse erneut miteinbezogen werden. Ein genauerer Beschrieb des Fragebogens befindet sich im Kapitel 3.2.

Als Methode der Haupterhebung werden Gruppendiskussionen durchgeführt. Diese Methode wurde gewählt, da der Interaktion unter den Mitgliedern eine besondere Bedeutung zugerechnet werden kann (Flick, 2019). Gruppendiskussionen sind dabei nicht als Parallelinterviews zur Verkürzung der Erhebungsdauer zu verstehen, sondern bieten den Mehrwert, ein Team oder eine Gruppe in einem unisolierten Kontext zu befragen (Kühn & Koschel, 2018). Dies basiert auf der Annahme, dass menschliches Handeln immer sozial ist und Menschen Mitglieder in verschiedenen sozialen Gruppen sind (ebd.). Versteht man die sozialen Gruppen als soziale Systeme, ist die Methode vor dem Hintergrund der Systemtheorie (Luhmann, 1984) geeignet. Die Gruppendiskussion soll eine bessere Analyse von Einzelmeinungen, sowie über alle Individuen hinausgehende Meinungen ermöglichen und nicht Aushandlungs- oder Problemlöseprozesse beschreiben (Flick, 2019). Flick (2019) postuliert der Gruppendiskussion durch die enge Bindung von Erhebung und Auswertung ein zirkuläres Konzept, welches der qualitativen Forschung entspricht. Die Gruppendiskussion wird thematisch und dynamisch gesteuert durch eine:n Moderator:in. Um ein besseres Verständnis für das Geschehen in einer Gruppe zu erhalten, werden in der Analyse sowohl Wirkungszusammenhänge (Kühn & Koschel, 2018), als auch die Dynamik der Diskussion als Erkenntnisquelle dienen (Flick, 2019). Für die Auswertung eignen sich nach Flick (2019) sequenzielle Verfahren, welche an der objektiven Hermeneutik angrenzen. Ein Problem der Gruppendiskussion ist, dass durch die unterschiedlichen und nicht steuerbaren Dynamiken in der Gruppe, die Vergleichbarkeit zwischen den Gruppen fragwürdig ist (ebd.). Für diese Thesis sind zwei Gruppendiskussionen geplant, welche jedoch nicht vergleichend, sondern ergänzend betrachtet werden sollen, um ein möglichst breites Spektrum an Prozessen aufzudecken. Die genaue Konzeptualisierung der Diskussion und der Auswertung wird im Kapitel 3.3 beschrieben.

Befragt werden sollen möglichst viele Mitarbeitende des Restaurant Zent. Der standardisierte Fragebogen wird an alle Personen verschickt. Gruppendiskussionen werden zwei durchgeführt, mit dem Ziel in beiden je 5-10 Personen dabei zu haben. An den

Diskussionen teilnehmen sollen alle Mitarbeitenden aus allen drei Profilen, welche sich die Zeit nehmen wollen und können. Mit diesem Schritt der Offenheit soll die Organisationskultur in die Erhebung miteinbezogen werden. So kann die von Flick (2019) beschriebene Kontextualisierung von Aussagen und Meinungen stärker auf die Organisation angewendet werden. Das Sampling soll in der qualitativen Forschung die «Vielfalt der in einem Untersuchungsfeld vorhandenen Konstellationen» (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, S. 134) beschreiben und hat somit keinen Anspruch auf klare Eingrenzung auf eine Zielgruppe. An dieser Stelle soll bereits angemerkt werden, dass im Rahmen der Bachelor-Thesis eine Sättigung der Daten, welche weiter reicht als die zu untersuchende Organisation, nicht realistisch ist. Die Generalisierbarkeit der Resultate und Handlungsempfehlungen wird sich daher, im Sinne einer Evaluation, auf den Kontext des Restaurant Zent belaufen. Die Resultate zielen auf eine gegenstandsbezogene Theoriebildung ab (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). In der Diskussion können aber Ansatzpunkte für weitere Forschungen vorgeschlagen werden. So sollen neue und spannende Phänomene des Einzelfalls nicht in einer allgemeinen Abwertung der Arbeit verloren gehen, sondern vielmehr einen Beitrag und Anknüpfungspunkte für weitere Forschung darstellen.

3.2 Vorerhebung

Um einen Überblick über das Thema «Reflexivität» in der Organisation zu erhalten, wurde eine Vorerhebung mit Skalen von Van Dick und West (2005) durchgeführt. Die im Kapitel 2.6.3 bereits erwähnte aufgaben- und beziehungsbezogene Reflexivität liefert erste Ansatzpunkte, wie verschiedene Steuerungsprozesse in der Organisation wahrgenommen werden (Van Dick & West, 2005). Die Resultate aus der Vorerhebung sollen eine erste Orientierung bieten, wo in der Organisation Spannungsfelder zu verorten sind, auf welche in der Gruppendiskussion Bezug genommen werden kann. Die Resultate können zudem mit den Resultaten der Gruppendiskussion verglichen werden.

3.2.1 Fragebogen

Der Fragebogen von Van Dick und West (2005) besteht aus zwei Skalen mit je acht Items, Ausfüllinstruktionen, einer bipolaren, siebenstufigen Rating-Skala (stimme gar nicht zu – stimme voll zu) und Auswertungsinstruktionen. Die Skalen wurden gemäss Van Dick und West (2005, S. 49) «bereits in vielen unterschiedlichen Bereichen eingesetzt und haben sich für eine erste Orientierung bewährt». Zudem findet sich zur Ursprünglichen *Task Reflexivity Scale* (Carter & West, 1998) eine faktoranalytische Herleitung der Skalen, sowie

eine zufriedenstellendes Cronbach-Alpha für beide Skalen (Beziehungsbezogene Reflexivität: $\alpha = 0.90$; Aufgabenbezogene Reflexivität: $\alpha = 0.84$; Carter & West, 1998).

Die beiden Skalen wurden als ein Fragebogen in das Umfragetool «TIVIAN EFS Fall 2022» integriert, damit sie digital ausgefüllt werden können. In einem ersten Schritt wurden die Skalen in die Du-Form umgeschrieben, um der Zielgruppe der Erhebung zu entsprechen. Weiter wurde ein demografisches Item ergänzt, welches die Zugehörigkeit zu einem der drei Profile des Restaurant Zents abfragt. Auf weitere demografische Daten wurde bewusst verzichtet, da sie keinen Mehrwert für die Untersuchung bieten. Am Ende des Fragebogens wurde ein Item mit offenem Antwortformat hinzugefügt, um den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, ihre Antworten noch schriftlich zu ergänzen. Im Fragebogen wurde die Option «keine Angabe» bewusst nicht integriert. Diese Option hätte als *fehlender Wert* verarbeitet werden müssen, was in der statistischen Auswertung zu Problemen führen würde (Bühner, 2011). Auch wurden alle Items aus den Skalen von Van Dick und West (2005) als *Pflichtfragen* markiert, wodurch sie ausgefüllt werden mussten. Hier hätte ein fehlender Wert in den Datensätzen wiederum die statistische Auswertung verzerrt, was bei der kleinen Stichprobe grosse Auswirkungen erzeugen würde.

Nach der Programmierung wurde der Fragebogen an zwei Psychologiestudierenden getestet. Neben Rückmeldungen zu Layout und Rechtschreibung in der Einleitung des Fragebogens und der Datenschutzerklärung wurden hauptsächlich Worte wie «häufig» oder «oft» in den Items als missverständlich empfunden, da sich verschiedene Menschen verschiedenes darunter vorstellen könnten. Dieser Input ist korrekt, aber für diese Erhebung nicht relevant. Denn der Fragebogen soll keine vergleichbare Messung des Konstruktes Reflexivität bieten, sondern zeigen, ob die gefragten Szenarien aus individueller Perspektive genügend *oft* oder *häufig* auftreten. Aufgrund der von Van Dick und West (2005) gemachten Aussage, dass der Fragebogen bereits erprobt ist, und dem Beleg der *Team Reflexivity Scale* (Carter & West, 1998) wurde kein weiterer Test mehr durchgeführt. Alle Items befinden sich im Anhang A zum Nachlesen.

Der Online-Fragebogen wurde anschliessend als Link an das Restaurant Zent gesendet und von dort aus weiterverteilt. Zur Ermutigung wurde das Restaurant mehrfach per E-Mail und Telefon an den Fragebogen erinnert. Das Ziel war, dass alle 16 Personen, welche aktuell dort angestellt sind, den Fragebogen ausfüllen.

3.2.2 Beschreibung der Stichprobe

Der Online-Fragebogen erreichte ein Gesamtsample von $N = 10$. Vollständig bearbeitet wurde er von $N = 8$ Mitarbeitenden. Der Fragebogen wurde von allen Profilen mindestens einmal ausgefüllt ($n_{P1} = 4$; $n_{P2} = 1$; $n_{P3} = 3$).

3.2.3 Auswertung

Die Auswertung des Fragebogens erfolgte für beide Skalen gleichwertig nach dem vorgegebenen Vorgehen (Van Dick & West, 2005). Die berechneten Resultate können nach Van Dick und West (2005) dann wie in Tabelle 1 ersichtlich eingeordnet werden.

Tabelle 1
Einstufung der Teamreflexivität nach Van Dick und West (2005)

Werte	Bedeutung
56 – 40	Gute Situation
40 – 32	Mittlerer Bereich – einzelne Teile sind bereits sehr ausgeprägt, in anderen besteht Verbesserungspotenzial.
31 – 8	Handlungsbedarf – die Reflexivität ist noch schlecht im Team verankert.

Die gesammelten Daten wurden in «IBM SPSS Statistics 27» importiert und verrechnet. Durch die Angabe der Profile, war es möglich, die empfundene Teamreflexivität pro Profil zu ordnen. Der Syntax der Berechnungen befindet sich in Anhang B. Die Resultate aus der Vorerhebung befinden sich in Kapitel 4.1.

3.3 Haupterhebung

Für die Konzeption der Gruppendiskussion zur Erforschung der Fragestellung müssen folgende vier Punkte von Kühn und Koschel (2018) zum Grundverständnis beachtet werden:

1. Es gibt mehrere Teilnehmende, welche explizit eingeladen wurden.
2. An der Diskussionsrunde nimmt mindestens ein:e Moderator:in teil. Diese:r hat eine andere Rolle als die Teilnehmenden.
3. Die Teilnehmenden interagieren untereinander und mit der Moderation.
4. In der Diskussion gibt es vorgegebene thematische Anlehnungspunkte.

In diesem Kapitel sollen die Implikationen dieser Punkte, sowie die daraus erarbeiteten Massnahmen in der Konzeption der Gruppendiskussion dargelegt werden. Als erstes wird das Sampling beschrieben. Danach widmen sich die Kapitel 3.3.2 – 3.3.5 den Themen Moderation, Setting, Ablauf und Leitfaden. Die letzten beiden Kapitel zeigen auf, wie die Aufbereitung der Daten und die Analyse abgelaufen ist.

3.3.1 Sampling

Der erste Punkt von Kühn und Koschel (2018) bezieht sich auf die Teilnehmenden an der Gruppendiskussion. Wie bereits im Forschungsdesign erwähnt, soll ein möglichst offener Ansatz gewählt werden. Das Ziel ist es, die Gesamtheit des Restaurants Zent, exklusive Mitarbeitende in der Küche, in den Diskussionen dabei zu haben. Die Köch:innen werden ausgeschlossen, da sie in ihren eigenen Strukturen arbeiten und so nur wenig zur Fragestellung beitragen könnten. Die Form der Gruppe soll eine Realgruppe (Kühn & Koschel, 2018) oder natürliche Gruppe (Flick, 2019) repräsentieren. Realgruppen eignen sich in der Organisationsberatung, da man Verbesserungsvorschläge für genau diese Gruppe entwickeln kann (Kühn & Koschel, 2018). Kühn und Koschel (2018) beschreiben die optimale Gruppengröße in einer Gruppendiskussion als 8 Personen. Zudem sollten mindestens zwei Diskussionsrunden pro Zielgruppe durchgeführt werden.

Aufgrund der begrenzten zeitlichen Ressourcen und personellen Mitteln wurde ein *convenience sampling* durchgeführt. Alle Mitarbeitenden des Restaurant Zent wurden aufgefordert, über die Terminplanungssoftware «Doodle» mögliche Termine auszuwählen oder anzugeben, dass sie an keinem der Termine teilnehmen können. Elf Personen folgten dieser Aufforderung. Davon konnten zehn Personen in zwei Zeiträume à fünf Personen eingeteilt werden. In beiden Zeiträumen waren Personen von allen drei Profilen eingeteilt, wodurch eine gezielt heterogene Gruppe entstand. In der Planung wurde die Idee, zwei Diskussionsrunden zu machen, höher gewichtet als die Idee von acht Teilnehmenden.

Schlussendlich an den Diskussionen teilgenommen haben zweimal vier Personen. In beiden Diskussionen ist eine Person unangemeldet ferngeblieben. In der Tabelle 2 befindet sich eine anonymisierte Auflistung der definitiven Teilnehmenden.

Tabelle 2
Sampling der Gruppendiskussionen

	<i>Diskussion 1</i>				<i>Diskussion 2</i>			
<i>Person</i>	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4
<i>Profil</i>	P3	P1	P1	P1	P3	P3	P2	P1

3.3.2 Moderation und Beobachtungsrolle

Flick (2019) empfiehlt eine Gruppendiskussion von Aussen zu steuern. Dies deckt sich mit dem zweiten Punkt von Kühn und Koschel (2018) in der Einleitung dieses Kapitels. Die Moderation bezieht sich nach Flick (2019) einerseits auf die thematische Steuerung der Gruppe. Sie führt neue Fragen ein, vertieft spezifische Themenbereiche oder dehnt diese aus.

Andererseits steuert sie die Dynamik der Gruppe, indem sie das Gespräch ankurbelt oder zurückhaltende Personen direkt anspricht. Eine gute Moderation ist dabei nur unterstützend für die Dynamik und das Funktionieren der Gruppe zuständig. Die Eigendynamik der Gruppe soll unbedingt bestehen bleiben (Flick, 2019).

Für die Gruppendiskussionen dieser Thesis konnte eine externe Moderatorin engagiert werden, welche bereits über Erfahrung im Bereich der Gruppendynamik und Moderation verfügt. Grund dafür sind zwei Aspekte. Erstens determiniert die Rolle der Moderation in einem grossen Ausmass die Qualität der Daten (vgl. Kühn & Koschel, 2018, Kap. 5), welche später zur Verfügung stehen. Zweitens ist es wertvoll für die Auswertung, ein Protokoll der Diskussion zur Hand zu haben (Kühn & Koschel, 2018). Dazu nimmt eine Person in der Beobachtungsrolle an der Diskussion teil. Die beobachtende Person hält während der Diskussion sowohl inhaltliche Schwerpunkte wie auch Bemerkungen und Beobachtungen zu Gruppendynamik, Rahmenbedingungen, eigener Befindlichkeit und szenischen Informationen (Gestik, Mimik) fest. Die beobachtende Person greift, wenn möglich, nicht in die Diskussion ein. So kann sich die Moderation auf ihre Hauptaufgabe konzentrieren.

3.3.3 Räumlichkeiten, Setting

Die Diskussionen dauerten jeweils eine Stunde und fanden vor Ort in einem Sitzungszimmer im Restaurant Zent statt. Die Wahl des Ortes folgte der Überlegung, die Diskussion in einem möglichst realen Setting zu führen. Die Teilnehmenden und die Moderatorin sassen in einem Stuhlkreis, die beobachtende Person etwas ausserhalb (Abbildung 2). Die gesamte Diskussion wurde auf Video aufgezeichnet, damit in der Analyse non-verbale Kommunikation berücksichtigt und in der Transkription Wortbeiträge eindeutig bestimmten Sprecher:innen zugeordnet werden können (Kühn & Koschel, 2018). Die Teilnehmenden wurden im Vorfeld über die Aufzeichnung aufgeklärt und hatten zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit, ihre Aufnahmen löschen zu lassen. Die Einverständniserklärung befindet sich im Anhang C.

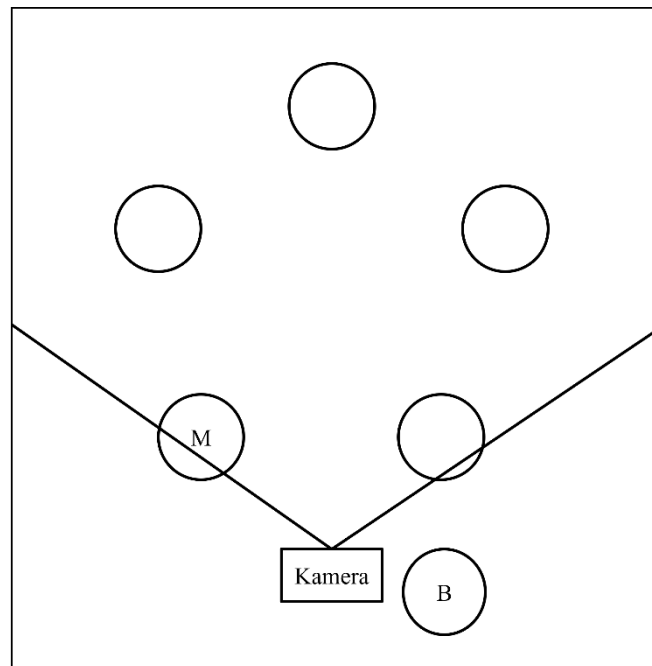


Abbildung 2. Darstellung der Sitzordnung und der Aufnahmeerperspektive der Gruppendiskussionen. M = Moderation, B = Beobachter:in. (Eigene Darstellung)

3.3.4 Ablauf der Gruppendiskussionen

Der Ablauf einer Gruppendiskussion ist nach keinem klaren Schema benennbar, da er dem Verlauf der Gruppendynamik folgt (Flick, 2019). Es sind aber vier grobe Phasen unterteilbar (Flick, 2019; Kühn & Koschel, 2018).

Die erste Phase bezieht sich auf den Einstieg in die Gesprächssituation. Sie wird auch Einführungsphase genannt (Kühn & Koschel, 2018). In dieser Phase werden die Teilnehmenden begrüßt und der Kontext der Diskussion erläutert. Die Phase wird hauptsächlich von der Moderation geleitet. Neben einer inhaltlichen Orientierung werden datenschutzrelevante Informationen wie Anonymität und Aufzeichnung der Diskussion angesprochen. Zudem werden in der Einführungsphase die Regeln (bspw. Wertschätzung und Respekt) der Diskussion kommuniziert (Kühn & Koschel, 2018).

Die zweite Phase ist die Warm-up Phase. In dieser Phase werden allgemeinere Aspekte des Themas diskutiert und eine konstruktive Gesprächsatmosphäre hergestellt (Kühn & Koschel, 2018). Flick (2019) spricht davon, in dieser Phase einen «Diskussionsanreiz» zu präsentieren. Kühn und Koschel (2018) starten mit einem «Lebensweltorientierten Einstieg» (S. 102), einer Einstiegsfrage mit klarem Bezug zum Alltag der Befragten. In den Gruppendiskussionen dieser Thesis wird zudem auf eine

Namensrunde, welche über das Nennen der Namen zum Verständnis der Moderation, verzichtet. Grund dafür ist, dass in Vorstellungsrunden schnell Unterschiede im Status auftreten, welche in dieser Diskussion nicht gesucht sind (Kühn & Koschel, 2018).

Die dritte Phase beschreibt den Hauptteil der Diskussion. Im Hauptteil werden die Themen der Steuerungsprozesse offen angegangen und spitzen sich dann immer mehr auf die Fragestellung zu. Entstehen während der Diskussion Widersprüche oder Konflikte, sollen diese gegen Ende des Hauptteils ergründet werden (Kühn & Koschel, 2018).

Die vierte Phase bildet den Abschluss der Diskussion. Hier werden nochmals verschiedene Perspektiven beleuchtet, zusammengefasst und auf den Punkt gebracht. Das Ziel dieser Phase ist, dass ein runder und stimmiger Abschluss entsteht (Kühn & Koschel, 2018). Für diese Gruppendiskussion wurde auf eine finale Frage im Sinne von «Gibt's dem noch etwas hinzuzufügen?» verzichtet, da diese Frage möglicherweise noch einmal eine Diskussion aufflammen lässt (ebd.), was aus Zeitgründen nicht möglich ist.

3.3.5 Leitfaden

Diese vier Phasen wurden in einen Leitfaden verarbeitet. Diese Arbeit folgt dem Grundsatz von Kühn und Koschel (2018), dass eine Gruppendiskussion nie so weit durch einen Leitfaden bestimmt sein darf, dass die Teilnehmenden nicht genügend Zeit haben, ein Thema wirklich zu besprechen.

Der gesamte Leitfaden wurde anhand des Handbuches von Kühn und Koschel (2018, Kap. 4) erstellt. Die Fragen für den Leitfaden wurden nach dem Prinzip SPSS – Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsummieren – von Helfferich (2011) erstellt. Dabei wurden als erstes erneut die theoretischen Schwerpunkte der Fragestellungen betrachtet und daraus dann Fragen erstellt. Der finale Leitfaden enthält zu jeder Fragestellung und für den Einstieg je eine erzählgenerierende Leitfrage. Diese kann von der Moderation verwendet werden, um in ein neues Themengebiet einzusteigen. Alle weiteren Fragen sind fakultativ. Der Leitfaden enthält einige anregende Fragen und Checks. Die Checks liefern eine Übersicht über mögliche Themenbereiche, innerhalb eines Themas. Falls die Diskussion ins Stocken gerät, kann die Moderation so gezielte Themen ansprechen, ohne vom Hauptthema abzuweichen. Für den Einstieg wurden alle wichtigen Informationen als Stichworte festgehalten, damit beide Gruppen dieselben Informationen erhalten. Zum Abschluss wurden die Teilnehmenden jeweils aufgefordert, die wichtigsten Punkte aus der Diskussion auf ein Blatt zu schreiben. Der vollständige Leitfaden befindet sich im Anhang D.

3.3.6 Transkription

Im ersten Schritt zur Vorbereitung der Daten wurden die Video- und Audioaufnahmen der Gruppendiskussionen zu Text verarbeitet. Durch die Transkription der Interviews wird der erste Schritt zu einer reduzierten Komplexität der Daten erreicht (Flick, 2019). Die Transkription erfolgte anhand festgelegter Regeln. Die Regeln (Anhang E) wurden aus den von Kuckartz und Rädiker (2020, S. 2-3) vorgeschlagenen Regeln hergeleitet. Für eine Aufnahme wurde die Transkription mit der Browser-Basierten Software «tögg.ch» vorbereitet und anschliessend korrigiert. Die andere Aufnahme wurde direkt in der Software «MAXQDA Analytics Pro 2022» transkribiert. Während der Transkription wurden im Sinne eines ersten explorativen Schrittes bereits erste Feststellungen über das Datenmaterial mit Memos in den Dokumenten festgehalten. Nach der Transkription wurden die handschriftlichen Notizen aus der Diskussion, welche nicht bereits im Transkript vorhanden sind, den Dokumenten als klar gekennzeichnete Memos hinzugefügt.

3.3.7 Auswertungsverfahren

Der Analyseprozess der erhobenen Daten findet ähnlich dem vorgeschlagenen Vorgehen von Kühn und Koschel (2018, Kap. 6) statt. Sie beschreiben eine «Idealtypische Chronologie des Analyseprozesses» (ebd., S. 198). Dieser umfasst acht Schritte, in welchen bereits die Erstellung des Berichtes miteinbezogen wird. Für diese Thesis wird der Fokus auf die folgenden Schritte gelegt:

1. Erstellen eines Protokolls / Postskripts
2. Brainstorming
3. Aufspalten der Ganzheit und Sammeln von Einzelaspekten
4. Ordnen und Sortieren

Im Folgenden wird hauptsächlich der dritte Schritt detaillierter beschrieben, welcher zeitlich und inhaltlich den grössten Teil ausmacht.

Der erste Schritt geschah bereits während der Diskussion. Die beobachtende Person notierte sich, zusammen mit dem inhaltlichen Verlauf, Gedanken und mögliche Schwerpunkte während der Diskussion. Die Notizen aus der Diskussion wurden den Transkripten in MAXQDA als Memos beigefügt. Als zweiter Schritt erfolgte das Brainstorming nach der Transkription. Im Brainstorming wurden Themen gesammelt und mit einem Mindmap eine erste Ordnung in die Themen gebracht. Weitere Gedanken wurden bereits während der Transkription in Form von Memos in MAXQDA festgehalten.

3.3.7.1 *Aufspalten der Ganzheit und Sammeln von Einzelaspekten*

Dieser Schritt ist der zeitaufwändigste und gleichwohl höchst bedeutsam. Er dient dazu, nicht nur vorschnell auf plausible Ergebnisse zu kommen. Mit einer detaillierten und systematischen Auseinandersetzung am transkribierten Material sollen Unterschiede identifiziert, Auffälligkeiten festgehalten und Ungenauigkeiten in den Blick genommen werden. Dazu sollen möglichst viele Perspektiven einbezogen werden. Entdeckungen, Ideen und Deutungen werden dann immer mit Memos in MAXQDA festgehalten. Der gesamte Schritt wird erneut in vier Teilschritte unterteilt (Kühn & Koschel, 2018):

1. Freies Sammeln
2. Zusammenführen und Bündeln von Facetten
3. Sequenzanalytische Rekonstruktion der Diskussion
4. Identifizierung von Kernsätzen

1. Teilschritt – Freies Sammeln

Der erste Teilschritt hat bereits während der Transkription begonnen, indem mit Memos verschiedene Fragen oder Gedanken zum Material festgehalten wurden. Danach wurde das Transkript erneut gelesen und weitere Gedanken wurden festgehalten.

2. Teilschritt – Zusammenführen und Bündeln von Facetten

Im zweiten Teilschritt werden über die Diskussion verteilte Äusserungen zu thematischen Aspekten zusammengeführt. Dazu wurde in MAXQDA ein Codesystem mit thematischen Codes erstellt (Kuckartz & Rädiker, 2020). Mit Bezug auf die drei Fragestellungen wurden Aussagen zu den Kategorien *Kontextsteuerung*, *Teamsteuerung* und *Selbststeuerung* zugeordnet. Dabei wurde einerseits darauf geachtet, was mit einer Kategorie erfasst werden soll, aber auch wie man einzelne Kategorien zueinander abgrenzt. In der Entstehung des Kategoriensystems wurden die Kategorien immer wieder auf ihre Relevanz zur Forschungsfrage geprüft und, wenn nötig, fokussiert. Die Definitionen der Kategorien wurden in spezifischen Memos festgehalten. Zu den deduktiv erstellten Kategorien wurden noch, wie von Kuckartz und Rädiker (2020, S. 39) empfohlen, die allgemeine Kategorie *Sonstiges* hinzugefügt. Ebenfalls wurde bereits eine Kategorie *Kernsätze* erstellt, in welche äusserst prägnante Formulierungen einer Thematik codiert wurden. Codiert wurden immer ganze Absätze mit allen für das Verständnis notwendigen vor- oder nachstehenden Absätzen. So war es auch möglich, dass ein Absatz mehreren Kategorien zugeordnet wurde.

Die einzelnen Aussagen in den Kategorien wurden dann vertieft betrachtet. Die Aussagen wurden in eine Excel-Tabelle exportiert, in welcher die wichtigsten Aspekte jeder

Kategorie festgehalten wurden. Diese Aspekte wurden danach, falls nötig, gebündelt und zu induktiven Sub-Kategorien. Die Kategorie *Teamsteuerung* enthielt nur wenige Aussagen, wodurch Sub-Kategorien nicht nötig waren. Die Inhalte der (Sub-)Kategorien wurden wiederum durchgelesen und die Ergebnisse daraus im Kapitel 4.2.1 festgehalten. Das komplette Codesystem befindet sich im Anhang F.

Da in dieser Auswertung nur thematische Aspekte aufgespalten und festgehalten werden sollen (Kühn & Koschel, 2018) und Gruppendiskussionen häufig schwer vergleichbar sind (Flick, 2019), wird auf deskriptive Analysen von Häufigkeiten oder weitere Mittel der fokussierten Inhaltsanalyse verzichtet.

3. Teilschritt – Sequenzanalytische Rekonstruktion der Diskussion

Vielmehr soll die Relevanz der Themen im dritten Teilschritt mit einer vereinfachten Sequenzanalyse bestimmt werden. Flick (2019) ordnet die Sequenzanalyse als Verfahren der objektiven Hermeneutik ein, in welchem im Verlauf von Handlungen sozialer Sinn konstruiert wird. Die für diese Arbeit verwendete, vereinfachte Sequenzanalyse beachtet dabei nicht jede Aussage im Verhältnis zur nächsten und letzten, sondern kapitel­mässig. Kühn und Koschel (2018) beschreiben dies sehr treffend:

Ansonsten empfiehlt sich unserer Erfahrung nach eher die Sequenzanalyse im Sinne einer DVD, die in verschiedene Kapitel unterteilt ist. Der Film wird sozusagen nicht in einem Durchgang gesehen, sondern mehrfach durch das Drücken der Pause-Taste unterbrochen. Für die Arbeit mit einem Transkript bedeutet das, nach dem Lesen mehrerer Seiten z. B. bei Themenwechseln einen Halt zu machen und über die zuvor gelesenen Sequenzen zu reflektieren, was beobachtet werden konnte und was dies für den Verlauf der Diskussion bedeutet. (S. 204)

Mit dieser Methode sollen einzelne Phasen der Diskussion stärker in den Blickpunkt der Interpretation treten. Durch die Analyse soll auch aufgedeckt werden, was es für die Fragestellungen bedeuten könnte, dass gewisse Themen in der jeweiligen Art und Weise in Zusammenhang gebracht werden (Kühn & Koschel, 2018).

In der Anwendung wurde für die Analyse ein ausgedrucktes Transkript parallel zur laufenden Aufzeichnung durchgelesen. Beim Durchlesen wurden Notizen zum Inhalt und

möglichen Interpretationen angefertigt, sowie erneut die Videoaufnahme konsultiert. Die Notizen wurden zusammengefasst, wodurch für jede Sequenz eine kurze inhaltliche Zusammenfassung entstanden ist und in einem Reflexionsabsatz diverse offengebliebene, rückbezügliche oder fragwürdige Themen, sowie gruppenspezifische Auffälligkeiten festgehalten wurden.

4. Teilschritt – Identifizierung von Kernsätzen

Im vierten Teilschritt werden Kernsätze identifiziert. Mit Kernsätzen bringen Befragte ein Problem oder eine Schlüsselerfahrung auf den Punkt (Kühn & Koschel, 2018). Solche Sätze werden in der Analyse der MAXQDA Kategorie *Kernsätze* zugeordnet.

3.3.7.2 Ordnen und Sortieren

Im letzten Schritt werden die gesammelten Notizen, Memos, Facetten, Annahmen und Kernsätze in eine Ordnung gebracht. Kühn und Koschel (2018) weisen in diesem Schritt darauf hin, dass gerade widersprüchliche, uneindeutige oder «nicht zu Ende gedachte» Äusserungen häufig den Weg zu zentralen Spannungsfeldern weisen.

Im Rahmen dieser Thesis wurden die Memos, Notizen etc. bereits in der Sequenzanalyse integriert, weshalb sie nicht explizit im Bericht ausgeführt werden.

4 Resultate

Das folgende Kapitel widmet sich den Resultaten aus den Analysen der erhobenen Daten. Kapitel 4.1 zeigt dabei die Resultate des standardisierten Fragebogens und Kapitel 4.2 die gesammelten Themen, sowie die relevantesten Punkte der Sequenzanalyse.

4.1 Resultate Vorerhebung

In diesem Kapitel werden die Resultate aus der Vorerhebung mit den beiden Skalen zur aufgaben- und beziehungsbezogenen Reflexivität berichtet. Die Skalen werden dabei einzeln berichtet.

4.1.1 Aufgabebezogene Reflexivität

Die aufgabenbezogene Reflexivität erreicht, wie in Tabelle 3 ersichtlich, über alle Personen (N = 8) einen Mittelwert im Bereich einer guten Situation (vgl. Tabelle 1). Eine Aufteilung der Gruppe nach Profil 1+2 und Profil 3 ergab, dass das Profil 3 die Situation im Schnitt höher bewertet hat als die Profile 1+2 (Differenz = 5,47). Eine Auffälligkeit zeigt sich in der Gesamtstreuung mit einem Minimum von 33 Punkten und einem Maximum von 48 Punkten.

Tabelle 3

Resultate der Skala *aufgabenbezogene Reflexivität*. Werte Mittelwert, Teilnehmende und Standardabweichung. Aufgespalten nach Profilen 1+2 und Profil 3, sowie insgesamt.

Profil	Mittelwert	N	Std. Abweichung
Profil 1+2	39,20	5	5,97
Profil 3	44,67	3	2,31
Insgesamt	41,25	8	5,47

4.1.2 Beziehungsbezogene Reflexivität

Tabelle 4 zeigt die Resultate der beziehungsbezogenen Reflexivität. Der Mittelwert der gesamten Gruppe liegt hier im Bereich einer guten Situation. Die Mittelwerte über die Profile zeigen eine gute Situation. Die Differenz zwischen P3 und P1+2 beträgt 4,33. Eine Auffälligkeit zeigt sich in der Gesamtstreuung mit einem Minimum von 32 Punkten und einem Maximum von 51 Punkten. Ein Wert von 32 Punkten entspricht der unteren Grenze des mittleren Bereiches.

Tabelle 4

Resultate der Skala *beziehungsbezogene Reflexivität*. Werte Mittelwert, Teilnehmende und Standardabweichung. Aufgespalten nach Profilen 1+2 und Profil 3, sowie insgesamt.

Profil	Mittelwert	N	Std. Abweichung
Profil 1+2	42,00	5	6,44
Profil 3	46,33	3	5,03
Insgesamt	43,63	8	6 (5,998)

4.2 Resultate Haupterhebung

In diesem Kapitel werden als erstes die Resultate aus der thematischen Analyse mit MAXQDA präsentiert. Danach folgen die Resultate der Sequenzanalyse.

4.2.1 Resultate – Zusammenführen und Bündeln von Facetten

Folgend werden die thematischen Facetten aus den Gruppendiskussionen (GruDi) dargestellt. Für ein vertieftes Verständnis können in Anhang G sprechende Zitate der jeweiligen Facette nachgelesen werden.

4.2.1.1 Kontextsteuerung

In der Kategorie Kontextsteuerung wurden die 6 Facetten *Kommunikationsstrukturen, Formen von Entscheiden, Regeln, Verantwortung, Abläufe* und *Zukunftsvorstellungen* entdeckt. Diese werden in den folgenden Abschnitten jeweils detailliert beschrieben.

Kommunikationsstrukturen

In dieser Kategorie wurden Aussagen zu formellen und informellen Kommunikationswegen und -gefässen gesammelt. Auch ob mehr oder weniger Austausch stattfinden sollte, wurde hier erfasst.

Im Restaurant Zent existieren diverse asynchron-formelle Kommunikationsstrukturen. Hauptsächlich werden Informationen über mehrere Chats kommuniziert. Zudem existiert eine Word-Datei, in welcher Mitarbeitende ihre Anliegen und Erkenntnisse aus einem letzten Arbeitstag aufschreiben können und welche am nächsten Tag von der ersten anwesenden Person eingesehen werden soll. Formelle Treffen der ganzen Gruppe in echt finden nur an den Sitzungen statt. Die Kommunikationsstrukturen werden als «ein Thema» bezeichnet. Zum einen ist nicht geregelt, wie die Kanäle genutzt werden sollen, zum anderen kann es dauern, bis man eine Information diskutiert. Denn Sitzungen finden nur einmal im Monat statt. Die Kommunikation vom P3 zu den anderen Profilen erfolgt auch über diese Kanäle. Informationen werden dort präsentiert und stehen dann in der Holschuld der Mitarbeitenden. Eine Frage, die sich die Mitarbeitenden noch stellen ist, ab wann

Reflexionen in diese Kanäle geschrieben werden müssen. Weiter wurde berichtet, dass Fragen an Personen gerichtet werden, welche Verantwortung in einem Bereich tragen oder viel Erfahrung im Betrieb haben.

Formen von Entscheiden

An dieser Stelle werden Aussagen beschrieben, welche darstellen, in welchen Bereichen Entscheidungen getroffen werden müssen und welchen Einfluss die verschiedenen Profile darauf haben. In den Diskussionen wurde berichtet, dass grundsätzlich alle für sich sehr viele Entscheidungen am Tag treffen. Dies sind häufig kleine Entscheidungen. Im Rahmen der täglichen Arbeiten wurde erwähnt, dass über eine Aufteilung des Teams zwischen verschiedenen Posten entschieden werden muss oder ob man Service am Tisch oder an der Bar macht. Weiter können die Mitarbeitenden ihre Arbeit nach ihren Vorlieben ausführen. Als grössere Entscheidungen, welche den Kontext betreffen, wurden als Beispiel Entscheidungen über das Getränkeangebot bezeichnet. Das P3 entscheidet auf einer noch höheren Ebene auch zu Themen über das Restaurant hinaus. Dabei wird das Team manchmal nur konsultiert, wenn es von einem Entscheid betroffen ist. Als Grund dafür wurde genannt, dass nicht alle Menschen gerne mitentscheiden. Entscheidungen im P3 werden bei Geschmacks- oder Ja/Nein-Fragen häufig per Abstimmung getroffen. Allgemein sei gültig, dass alle Entscheidungen wieder vom Team «gekippt» werden können. Es kann passieren, dass Fehlentscheide getroffen werden. Diese werden aber gemeinsam getragen.

Verantwortung

In diesem Abschnitt werden formell und informell zugeteilte Verantwortungen, sowie deren Umsetzung beschrieben. In den Diskussionen wurde beschrieben, dass die Verantwortung im Restaurant Zent auf mehrere Ebenen verteilt wird. Grundsätzlich sollen alle Mitarbeitenden wählen können, wie viel Verantwortung sie übernehmen wollen. Die Grundverantwortung tragen dabei alle Mitarbeitenden. Durch diese können sie ihre Freiräume selbst gestalten, müssen aber manchmal spontan die Verantwortung für etwas übernehmen, wie beispielsweise ein Sitzungszimmer vorzubereiten. Dann existiert die Tagesverantwortung. Das ist die Person, welche am Morgen das Restaurant öffnet. Sie trägt die Verantwortung für den Tag. Diese Rolle werde aber häufig abgegeben, wenn jemand vom P3 anwesend ist. Eine weitere Ebene ist die Bereichsverantwortung, in welcher die Hauptverantwortung für den Betrieb inkludiert ist. Diese wird vom P3 getragen. Zwischen

den Verantwortungsbereichen sollen fluide Wechsel möglich sein, solche sind aber bisher noch nicht geschehen.

Regeln

In einer Diskussion wurde das Thema «Regeln» sehr ausführlich diskutiert. Die Quintessenz daraus wird in der Sequenzanalyse noch genauer beschrieben. Thematisch drehte sich das Thema Regeln darum, welche Regeln existieren, welche Konsequenzen existieren und wie die Thematik allgemein im Betrieb resoniert.

Aktuell existieren wenige offizielle Regeln. Eine davon ist das Eingeben von Freiwünschen bis zu einem bestimmten Datum. Diese Regel werde aber regelmässig gebrochen und es existiert keine klare Konsequenz dazu. Konsequenzen müssen nach den Aussagen der Diskussionsteilnehmenden mit dem «Spirit» des Teams übereinstimmen und sollen nicht klassische Management-Sanktionen, wie zum Beispiel Lohnabzug, sein. Im Betrieb sollen Regeln daher eher dazu dienen, die Relevanz von gewissen Aufgaben zu unterstreichen und gleichzeitig helfen, eine Sprache zu entwickeln, in welcher konstruktive Kritik geäussert werden kann.

Abläufe

In den Gruppendiskussionen wurden verschiedene Abläufe beschrieben. Ein Ablauf war, wie man neue Leute anstellt. Dabei folgt ein Bewerbungsgespräch einer halbstandardisierten Form, in welcher viel Wert auf das Erklären der Philosophie des Unternehmens gelegt wird. Werden Menschen angestellt, erhalten sie nach ca. einem Monat ein Standortgespräch. Grössere Veränderungen folgen ebenfalls einem Ablauf, nämlich werden sie an grossen Sitzungen ausdiskutiert. So wurde das aktuelle Modell mit den Profilen erarbeitet.

Zukunftsvorstellungen

Auch erwähnt wurden einige Punkte, welche Zustände der Zukunft beschreiben. Ein Teil bezieht sich dabei auf die Kommunikationskanäle, wo einerseits allgemein mehr Sitzungen mit aktiver Teilnahme gewünscht sind, aber auch einmal ein Workshop, um die Kommunikationskanäle klar zu strukturieren. Dann wurde gesagt, dass die Wechsel zwischen den Profilen noch nicht so stattgefunden haben und dass dies sicherlich ein Punkt zur Betrachtung ist. Allgemein soll die Zukunft auf modernen Strukturen aufbauen.

4.2.1.2 Teamsteuerung

Im Bereich der Teamsteuerung konnten aus den Aussagen der Teilnehmenden zwei Bereiche ermittelt werden. Einerseits Aussagen, welche den aktuellen Stand beschreiben, andererseits Aussagen, welche einen zukünftigen Zustand beschreiben.

Aktuell werden Entscheide sowohl von den Teammitgliedern als auch nur im P3 getroffen. Das P3 holt bei Entscheidungen, welche die Teammitglieder betreffen, möglichst alle Meinungen ein, wenn nicht, entscheidet das P3 direkt. Während der Arbeit im Service, an der Kasse oder hinter der Bar entscheiden die Personen, welche gerade Schicht haben selbständig, wer welche Aufgabe übernimmt. Offiziell gibt es die Rolle der Tagesverantwortung. Allfällige Probleme während der Schicht werden von den anwesenden Personen eigenständig gelöst. Dies geschieht ohne offizielles Regelsystem. Während der Schicht können Einzelpersonen kurzfristig den Lead übernehmen, um zum Beispiel eine andere Person an ihren Posten zurückzuschicken.

Die Fachbereiche der Personen im P3 wurden an die Teammitglieder kommuniziert. Die Teammitglieder können sich jederzeit beim P3 melden, wenn ihnen etwas nicht passt oder sie Änderungsvorschläge haben. Grundsätzlich ist das erwünscht. Konflikte, welche die Parteien nicht selbst lösen können, werden ins P3 gebracht. Dort wird über weitere Massnahmen entschieden, bis der Konflikt gelöst ist. Bei Neueintritten wird in der Regel ein Einstiegsgespräch geführt, in welchem Abläufe und der Betrieb erklärt werden. In der Zukunft möchte das P3 häufiger mit den Personen ein "offizielles" Gespräch führen, damit alle Anliegen deponiert werden können.

4.2.1.3 Selbststeuerung

In der Kategorie Selbststeuerung fanden sich durch die induktive Analyse sechs Facetten, welche die aktuelle Situation beschreiben, und eine Facette, welche mögliche Entwicklungen der Zukunft beschreibt.

Beteiligung

Die erste Facette beschreibt, wie sich Mitarbeitende an Selbststeuerungsprozessen beteiligen können und wie sie dies machen. Die Teilnehmenden der Gruppendiskussion äusserten, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich einzubringen und diese Inputs auch wahrgenommen werden. Die Möglichkeit sich einzubringen besteht einerseits während der Sitzung, wird aber auch bilateral jederzeit ermöglicht. Diese Wahrnehmung teilten Personen aus dem P3. Eine Frage, die für das P3 noch offenbleibt, ist, ob alle im Team diese Möglichkeiten wahrnehmen und sich einbringen. Bezüglich der Beteiligung an

Verantwortung entsteht eine Trennung. Die allgemeine Verantwortung dafür, dass das Tagesgeschäft läuft, übernehmen alle. Die Bereichsverantwortungen werden dann im P3 wahrgenommen.

Gefässe zur Selbststeuerung

In der zweiten Facette wurden Gefässe gesammelt, in welchen Selbststeuerung stattfindet oder stattfinden könnte. Die Facette hat grosse Überschneidungen mit dem Abschnitt der Kommunikationsstrukturen.

Aktuell können die Mitarbeitenden ihre Anliegen über mehrere Kanäle einbringen. Einerseits können diese bilateral nach einer Schicht, beim gemeinsamen Abendessen oder während einer Büroschicht von Personen aus dem P3 eingebracht werden. Dann gibt es die formellen Kanäle in Form von Chats, der Word-Datei, und einem Servicebuch. Als Gefäss, in welchem mit einer grossen Gruppe diskutiert wird, dient die Teamsitzung. Diese findet bei viel Betrieb häufiger statt und bei weniger Betrieb seltener. In der Diskussion um ein zusätzliches Gefäss für die Reflexion des Teams wird in Bezug zu Mitarbeitendengesprächen ausgedrückt, dass diese als Leitungsaufgabe angesehen werden könnte, was das P3 nicht möchte.

Inhalte der Selbststeuerung

In diesem Abschnitt werden Aussagen genannt, welche sich darauf beziehen, welche Inhalte in den Gefässen besprochen wurden. Dazu gehören einerseits Themen des Alltags wie «Wie war die Arbeit heute?», die Zusammenarbeit während der Schicht und zwischenmenschliche Themen (bspw. Missverständnisse aufdecken). Längerfristige Themen sind die Transparenz von Entscheidungen, der Teamgeist und wie es möglich ist, dass alle in irgendeiner Weise die Grundverantwortung für den Betrieb übernehmen. Was aktuell als schwierig beschrieben wird, ist das Anbringen von Kritik. Grund dafür ist, dass die Beziehungsebene nicht gefährdet werden soll. Es wird weiter erwähnt, dass im Team das Bewusstsein fehlt, welche dieser Informationen an grössere Gremien weitergeleitet werden müssen.

Zeitpunkte

Die Gruppen sprachen über Zeitpunkte, zu welchen Reflexionsprozesse im Moment stattfinden, oder stattfinden könnten. Dabei wurde gesagt, dass man nach der Abendschicht oder am Sonntag, wenn alle gleichzeitig fertig sind, Zeit hat, um Themen der Selbststeuerung zu besprechen. Dringende Anliegen können jederzeit an das P3

weitergeleitet werden. Eine Aussage beschreibt aber auch, dass aufgrund der unterschiedlichen Endzeiten der Schichten nicht immer ein klarer Raum vorhanden ist.

Form der Gespräche

In den Gruppendiskussionen zeigt sich weiter, dass viele Gespräche, welche dem Selbststeuerungsprozess zugeordnet werden können, häufig informell und bilateral stattfinden. Eine Idee war, gegenseitige Feedbackgespräche einzuführen. Diese scheiterte an der Konzeption und am Hierarchiegedanken.

Zukunft

In den Diskussionen wurden Wünsche für die Zukunft genannt, was im Betrieb noch fehlt. Dabei wurden eine erhöhte Teilnahme und mehr Austausch an Sitzungen gewünscht. Weiter wurde in beiden Diskussionen besprochen, dass man mehr über den Umgang mit Kritik sprechen sollte, weil es durch die teils starken persönlichen Beziehungen nicht einfach sei, Kritik anzubringen. Dazu wurde in einer Gruppe angedacht, offizielle Kurzgespräche zu führen, damit sich alle einbringen können und im formellen Charakter wohl auch schwierigere Themen angesprochen werden können.

4.2.2 Sequenzanalyse

Im folgenden Bericht der Sequenzanalyse werden jeweils die einzelnen Sequenzen kurz beschrieben und mit den Beobachtungen und Erkenntnissen aus der Reflexion versehen. Die im 4. Teilschritt der Analyse ermittelten Kernsätze werden direkt in diese Berichterung eingeflochten. Die komplette Sequenzanalyse befindet sich im Anhang H.

4.2.2.1 Gruppendiskussion 1

In diesem Kapitel werden die Resultate der einzelnen Sequenzen der ersten Gruppendiskussion chronologisch dargestellt. Die Sequenzen haben jeweils einen kurzen Titel, welcher einen Überblick über den folgenden Inhalt liefert.

Sequenz 1 – Einstieg

Der Einstieg beinhaltet unter anderem das Verschieben von Tischen und schliessen von Vorhängen durch A1, um den Geräuschpegel zu senken. A1 führt diese Tätigkeit selbstverständlich aus und bittet niemanden um Hilfe. Eine Person hilft ihr ungefragt, der Rest sitzt daneben.

Sequenz 2 – Einbindung in Entscheide

Die zweite Sequenz dreht sich hauptsächlich um das Treffen von Entscheidungen und wie die Profile eingebunden sind in Entscheidungsprozesse. Die Sequenz zeigt, dass es für die Mitarbeitenden in Ordnung ist, wenn sie nicht in alle Entscheidungsprozesse

eingebunden werden. Es wird auch erwähnt, dass nicht alle mitentscheiden wollen. Aus der Sequenz geht nicht hervor, wie dies im Team geklärt wird. Auf eine Aussage, dass das Team nicht immer in alle Entscheide einbezogen wird, folgte keine Reaktion aus der Gruppe. Eine Unterscheidung, wo denn die Grenze zwischen Einbeziehen und Nicht-Einbeziehen ist, wird nicht gemacht.

Gruppendynamisch fällt auf, dass A1 während ihren häufigen Ausführungen immer sehr direkt zur Moderation und weniger zur Gruppe spricht.

Sequenz 3 – Aufgaben im Alltag

In der dritten Sequenz werden Alltagsaufgaben des Teams erklärt und wie diese verteilt werden. Kurz wird auch über die Haltung gesprochen, welche man benötigt, um hier zu arbeiten. Die Thematik der Alltagsaufgaben war unbeabsichtigt und ist durch eine Sprachbarriere entstanden. Die Ursprungsfrage wurde von niemandem in der Gruppe erneut aufgegriffen. Die daraus entstandene Thematik des Alltags produzierte, dass sich alle in der Gruppe aktiv zu engagieren begannen. Als das Gespräch sich um die Haltung im Betrieb drehte, quittierte die Gruppe dies mit Kopfnicken.

«Also dass man dann nicht an der Kasse steht, und dann kommt ein guter Freund und es wird eine riesen Schlange. Aber das ist für mich nicht eine Regel sondern einfach die Haltung. Dass ich dann nicht irgendwie 10 Minute mit dem 'Lafere'.» (GruDi 1, Pos. 75, Sprecher:in: A2)

Sequenz 4 – Konflikte und die Rolle der privaten Beziehung

In der vierten Sequenz geht es zuerst um das Thema Konflikte im Team. Es wird erwähnt, dass es Konflikte gibt, diese aber häufig bilateral direkt geklärt werden. Klappt dies nicht, werden sie ans P3 verwiesen. An dieser Stelle wird auch das Wort «Leitungsteam» zum ersten Mal von A1 verwendet. Die Diskussion wendet sich dann dem Dilemma zwischen guten privaten Beziehungen am Arbeitsplatz und einer eher geschäftlichen Beziehung zu. Das Dilemma wird sowohl aus der Perspektive einer guten Zusammenarbeit beleuchtet, aber auch aus der Perspektive, dass es schwierig ist, konstruktive Kritik an Freunde zu äussern. Ein Punkt dazu ist auch, das gutes Zusammenarbeiten damit zusammenhänge, wie lange man die Teamkolleg:innen schon kennt. Das Thema wird aber nicht länger diskutiert. Hier fällt auf, dass A1 sehr viel spricht in dieser Sequenz und keine sehr starke Diskussion zustande kommt, sondern eher ein Gespräch zwischen Moderation und A1.

Sequenz 5 – Wahrnehmung eines Leitungsteams

Die fünfte Sequenz beinhaltet erneut die Frage, wo Mitarbeitende ihre Anliegen platzieren können. Dabei wird gesagt, dass sehr viel informell passiert und man bei grossen Sachen das Gespräch mit dem P3 sucht. Es gäbe aber auch formelle Angebote, welche auch genutzt werden. Diese Angebote zeigen, dass das P3 zu jeder Zeit erreichbar wäre für Anliegen aus dem Team. Es wird aber nicht diskutiert, ob die ständige Verfügbarkeit für das P3 auch eine angenehme Situation sei. Dann wird besprochen, ob das P3 als Leitungsteam wahrgenommen werde. Die Gruppe ist da ein bisschen zwiegespalten und bringt es folgendermassen auf den Punkt:

«Ich finde es auch mit der Wahrnehmung vom Leitungsteam auch noch da zu Ergänzen, dass das jetzt nicht so, also weil ich habe auch an anderen Orten gearbeitet die ich in, also ich denke jetzt gar nicht so fest an Gastronomie aber, ihr seid als Leitungsteam, ihr habt nicht diesen Machtanspruch und es gibt nicht dieses Autoritäre von oben nach unten, zum Glück. Und deswegen würde ich sagen, wir wissen darum, dass die Hauptverantwortung da liegt, aber sie ist halt nicht, eben die Macht schlägt da nicht aus, als Bild oder als Gefühl finde ich.» (GruDi 1, Pos. 137, Sprecher:in: A2)

Die Thematik der Wahrnehmung eines Leitungsteams packt die Gruppe stark, denn nach einer Äusserung über fünf Minuten nach der letzten Äusserung dazu schwenkt die Diskussion sofort zurück auf dieses Thema. In der Sequenz wird auch kurz diskutiert, ob überhaupt ein Leitungsteam vorhanden ist. Dies wird von der Gruppe als wahr befunden. Dies zeige sich im Unterschied der Verantwortung. Die Grundverantwortung, welche das Team übernehmen soll, werde auch von «fast allen» gut übernommen. Die Diskussion geht nicht darauf ein, was mit dem Rest los ist und ob dort Massnahmen geplant sind. Weiter wird in dieser Sequenz erneut gezeigt, dass das Team einen sehr angenehmen Umgang miteinander hat. Einmal wird auch kurz erwähnt, dass A1 das Team früher allein geleitet hat.

Sequenz 6 – Kriterien für Arbeit im Zent

In dieser mit 21 Absätzen kurzen Sequenz diskutiert die Gruppe, dass es für die Arbeit im Zent «Motivation, Energie und Eigeninitiative» benötigt. Darauf wird auch im Bewerbungsverfahren Wert gelegt. Weiter wird von den «Vorstellungen der Zusammenarbeit» gesprochen. Das Thema wird aber nicht weiter vertieft. Das Arbeiten im Betrieb wird sehr geschätzt, wie folgende Aussage zeigt:

«Und ursprünglich hatte ich auch nach etwas anderem gesucht, aber ich fand es wirklich einfach nice hier und bin auch sehr gerne hier. Also ich habe dann meine

Meinung eigentlich wieder geändert, so hier ist gut. Weil es schon ein klassischer Service Job ist, aber irgendwie auch nicht. Weil es hat schon viel mehr Komponenten und viel mehr Bereiche irgendwie.» (GruDi 1, Pos. 158, Sprecher:in: A4)

Sequenz 7 – Raum für Feedback und Abschluss

In der letzten Sequenz dieser Diskussion wurde über ein formelles Gefäß für Feedback gesprochen. Das P3 sieht sich da mit dem Dilemma konfrontiert, dass Feedbackgespräche super wären, dies aber eine Leitungsfunktion darstellt und man ja keine Leitung sei. Zuerst herrscht etwas Zustimmung, bevor A2 die These stellt, dass es ja nicht vom P3 durchgeführt werden müsste, sondern einfach ein Rahmen bestimmt werden muss. Darauf aufbauend fand sogar eine vorhergehende «Gegner:in» von formellen Gefäßen, dass diese super wären, weil man da kritisches Feedback viel besser einbringen könne.

Eine Diskrepanz in dieser Sequenz zeigt die folgende Aussage:

«Ich habe auch nicht so das Gefühl das ganz viele Anliegen da sind, die nicht zu uns kommen oder die wir bearbeiten sollten. Ich fände es aber auch schön, wenn man manchmal auch schon so ganz offiziell mal so zu einem Gespräch zusammensitzt.» (GruDi 1, Pos. 184, Sprecher:in: A1)

Die Diskrepanz wird in der Diskussion auf das Dilemma zwischen «privater Beziehung» und «geschäftlicher Beziehung» zurückgeführt. Auch dazu gibt es einen Kernsatz:

«Ja ja, die man vielleicht auch nicht so auf persönlich oder privater Ebene, weil oft wenn man dann im Feierabend sitzt, ist man mehr so privat am interagieren. Und wenn man so als Gespräch zusammensitzt, dann kann man auch andere Themen besprechen.» (GruDi 1, Pos. 187, Sprecher:in: A1)

Ein letzter auffälliger Punkt ist, dass häufig über das «gemeinsame Feierabend machen» als Reflexionsgefäß gesprochen wird.

4.2.2.2 Gruppendiskussion 2

In diesem Kapitel werden die Resultate der einzelnen Sequenzen der zweiten Gruppendiskussion chronologisch dargestellt. Die Sequenzen haben jeweils einen kurzen Titel, welcher einen Überblick über den folgenden Inhalt liefert.

Sequenz 1 – Einstieg mit Funktionen und Aufgaben

Die erste Sequenz startet damit, dass alle Teilnehmenden erzählen, in welchem Profil sie arbeiten und warum sie dieses Profil gewählt haben. Dies geschieht sehr offen und ausführlich. Eine Person beschreibt ihre Aufgabe mit «versuchen Ordnung zu halten». Die

Gruppe unterstützt sich von Beginn an mit Kopfschütteln oder Nicken, wenn eine Aussage über die Organisation gemacht wird.

Sequenz 2 – Entscheidungen und Beteiligung

In dieser Sequenz wird viel über Entscheidungen gesprochen. Dabei wird eine Unterscheidung von grossen und kleinen Entscheidungen angestrebt, das Thema wird aber nicht diskutiert. Was diskutiert wird ist, dass das P3 alle miteinbeziehen will, aber nicht alle mitentscheiden wollen. Das aktive Nachfragen von P3 in P1 und 2 wird als positiv empfunden. Es scheint aber auch klar, dass dies im Alltag nicht immer möglich ist. Den Teilnehmenden aus den Profilen 1 und 2 ist aber auch klar und wichtig zu erwähnen, dass sie eine Stimme haben.

Die Diskussion schwenkt dann kurz auf die Rolle der Tagesverantwortung. Diese rotiert im Team, wird aber auch gerne mal an Menschen aus dem P3 abgeschoben. Es wird nicht diskutiert, wie diese dazu stehen und ob das Abgeben in ihrem Sinne ist.

Die Diskussion schwenkte dann sehr schnell zurück auf das Treffen von Entscheiden im Alltag, genauer auf das Treffen von Fehlentscheiden. Fehlentscheide sind im Team akzeptiert und die zwischenmenschlichen Konsequenzen daraus werden auch als positiv beschrieben (z.B. besteht danach eine engere Beziehung zueinander). Es wird auch gesagt, dass man sich ja jederzeit einbringen könnte, und dass man ansonsten die Entscheidung mitträgt.

«Ja man trägt ja die Entscheidung dann auch mit in dem Moment. Wenn man jetzt zu zweit da, das eine richtig dumme Entscheidung findet, dann hätte man auch intervenieren können. Das ist ja schon auch immer in der Kooperation drin und wenn man dann eine schlechte Entscheidung findet, ja dann trägt man das auch mit.»
(GruDi 2, Pos. 35, Sprecher:in: B4)

Sequenz 3 – Raum für Reflexion und Informationskanäle

Die dritte Sequenz startet mit der Frage nach Räumen zur Reflexion. Hier werden Aussagen darüber gemacht, dass dies hauptsächlich informell geschieht. Es wird wie bereits in Sequenz 2 dieser Diskussion von kleinen und mittleren Entscheidungen gesprochen, aber keine Abtrennung dazu vorgenommen.

Die Diskussion behandelt dann das Thema, wie reflektierte Erkenntnisse an die Gruppe gelangen könnten und landet beim Thema der Informationskanäle und Informationsflüsse. Dieses Thema schafft es, dass auch bei Versuchen das Thema leicht zu wechseln, die Diskussion wieder darauf zurückfällt. Die Gruppe spricht über die

verschiedenen Informationskanäle und ihre Unzufriedenheit damit. Anschliessend wird diskutiert, ob es denn eine «korrekte» Lösung gäbe. Ein Problem mit den Informationskanälen wird mit der Diskrepanz zwischen Realität und Erwartungen beschrieben. Die bestehenden Kanäle seien konzeptionell toll, aber im «echten Leben» fehlt einfach die Zeit, diese korrekt zu verwenden.

«Ich finde eigentlich im Moment die Idee nicht schlecht, wie man ist hier und dann tut man sich als erstes mal updaten. Aber das Leben ist halt einfach nicht so, wie man es sich manchmal wünscht und man kommt halt gerade so knapp hierher, weil man aufgehalten wurde und dann... wo ist dann die Zeit dies zu machen?» (GruDi 2, Pos. 52, Sprecher:in: B1)

Zudem wird zusammenfassend gesagt, dass es im Betrieb noch zu wenig klar ist, welche reflektierten Informationen an alle weitergeleitet werden müssen und welche auch bilateral bleiben können.

«Aber ich finde, es gibt auch 2 unterschiedliche Sachen in dem drin, weil du (Moderatorin) hast ja vorher ja eigentlich mehr die Reflexion angesprochen, über einen wilden Tag oder eben, wie dass Sachen gelaufen sind. Und wie dann die restlichen Teammitglieder mitbekommen, wie diese Reflexion abgelaufen ist oder ob man noch irgendwie Erkenntnisse hat. Wie so 'hey wir haben gestern nicht mit den Pagern gemacht und es war die Hölle', [...], oder man hat etwas neues herausgefunden und es ist keine Information wie, "Wir haben einen neuen Rosé». Und beides sind eigentlich wichtige Informationen. Aber das eine ist noch viel informeller oder noch viel mehr etwas, was für uns noch gar nicht so fest als Information erkannt wird, die weitergegeben werden muss.» (GruDi 2, Pos. 54, Sprecher:in: B3)

In dieser Sequenz wird angedeutet, dass im P3 Unsicherheiten über das weitere Vorgehen mit dieser Thematik bestehen und man eher am Reagieren als am Agieren ist.

Sequenz 4 – Informationsbeschaffung

Diese eher kurze Sequenz dreht sich darum, wie Informationen beschafft werden und schlussendlich um das Thema der Hol- und Bringschuld. Dabei versucht B4 immer wieder eine Aussage zu verbalisieren, es gelingt nicht und die Diskussion entfernt sich von seinem Thema, ohne dass man weiss, was gesagt werden sollte. Die Unklarheit um Hol- und Bringschuld wird zum Schluss auch als Konsequenz des aktuellen Organisationsmodell beschrieben.

Sequenz 5 – Relevanz von Regeln, Sanktionen und Konsequenzen

Die fünfte Sequenz ist eine der längsten und intensivsten Sequenzen. Sie beginnt mit der Frage, ob im Betrieb Regeln benötigt werden. Dazu wird als erstes diskutiert, wie sich im Betrieb Mechanismen selbständig etablieren. Es wird nicht darüber gesprochen, wie diese etablierten Mechanismen auf konstruktive Funktionsweisen überprüft werden. Ebenfalls nicht klar wird, ob eine Unterscheidung zwischen Regelungen im Sinn von Mechanismen der Arbeitstätigkeit (bspw. Ins Servicebuch gehören Info A und B) und Verhaltensregeln (bspw. Konflikte offen ansprechen) vorgenommen wird. Auch werden in der Diskussion fehlende Regelungen für die Kommunikationskanäle erkannt.

«Und das habe ich vorhin gerade überlegt, wir haben ja keine Regelung was ist denn im Servicebuch. Welche Infos stehen dann auf dem Blatt auf dem Computer. Und dann wird es eben schon wieder schwierig, weil nachher weisst du ja nicht, wo muss ich jetzt schauen gehen für welche Info.» (GruDi 2, Pos. 76, Sprecher:in: B2)

Im weiteren Verlauf der Diskussion zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen den Polen «Regeln zum Reduzieren von Stress und Ärger» und «Alle sind so wie sie sind und damit muss man umgehen». Viel Power hat die Diskussion als über Sanktionen diskutiert wird. Zu Sanktionen wird klar, dass es keine klassischen Sanktionen wie Lohnabzug sein dürfen. Dies würde nicht zur Kultur des Unternehmens passen und wohl den Spirit des Teams beschädigen.

«Das ist so Halbwissen, das so veraltete Strukturen... eben man kommt zu spät zur Arbeit und dann gibts Lohnabzug oder so irgendetwas Komisches. Ich glaube das wollen wir hier alle nicht. Und ich denke wir versuchen, auch wenn es reilweise vielleicht aufwändiger ist, trotzdem den anderen Weg zu gehen, den anderen Weg zu machen.» (GruDi 2, Pos. 107, Sprecher:in: B4)

Zusammenfassend wird angebracht, dass nicht Sanktionen oder Konsequenzen als Folge von Regelbrüchen eingesetzt werden sollten, sondern eine gemeinsame Sprache zum Anbringen von konstruktiver Kritik gefunden werden muss.

«[...] und anstatt von Sanktionen zu reden, wäre es mir glaub wichtiger zu schauen, wie kann man denn hier konstruktive Kritik ausüben und dann wie kann man irgendwie zusammen zu einem besseren Resultat kommen.» (GruDi 2, Pos. 108, Sprecher:in: B3)

In der Diskussion wird immer wieder das Dilemma zwischen Chaos und Struktur aufgegriffen. Eigentlich möchte man alle einfach machen lassen und gleichzeitig benötigt

dies immer wieder viel Nerven. Ein weiteres Dilemma ist auch hier die Abgrenzung der Leitungsfunktion. Es wird nicht geklärt, wie denn Regeln um- und durchgesetzt werden oder welche Rolle das P3 darin spielt.

Zur Diskussion lässt sich festhalten, dass aus gruppensdynamischer Perspektive eine sehr konstruktive und wertschätzende Stimmung herrschte. In dieser wurde aber sehr klar aus verschiedenen Positionen argumentiert und man näherte sich gemeinsam einem allgemein akzeptierten Verständnis an, welches in diesem Zitat treffend dargestellt wird:

«[...] wir funktionieren nicht so, aber ich glaube, wenn jemand merkt wie wichtig das für diese Person ist, dass das jetzt so und so abläuft, ich glaube dann ist es viel schneller so, dass man es schafft. [...] Wenn man weiss, man tut dem Menschen etwas Gutes, indem man dort dran denkt. Ich glaube so funktioniert das eher oder so hat es auch schon mal funktioniert.» (GruDi 2, Pos. 109, Sprecher:in: B1)

Sequenz 6 – Reflexionsgefässe, Proaktivität und Abschluss

In der letzten Sequenz dieser Diskussion wurde erneut das Thema eines Gefässes zur Reflexion aufgegriffen. Hauptsächlich in Bezug zur Reflexion von Regeln. Als Gefäss wurde dazu die Teamsitzung genannt. Ansonsten wurden wieder informelle und direkte Gefässe erwähnt. Es wird erwähnt, dass das P3 jederzeit angeschrieben werden kann und man dann eine Antwort erhält. Es wird auch gesagt, dass man andere kompetente Menschen fragen kann, aber es wird nicht geklärt, wer diese sind. In dieser Sequenz kam auch noch einmal die Frage auf, ob denn alle Anliegen (die müssen) bis ins P3 kommen.

« [...] ja oder der andere Weg ist, glaube auch das man zu Menschen gehen kann, wo man weiss, die tragen Verantwortung und wir treffen uns dann in dem Leitungsteam auch einmal im Monat. Wenn so etwas ist, wo einem wichtig ist, kann man auch den Weg wählen. Ich weiss nicht, wie viele Leute das auch aktiv machen. Es braucht vielleicht auch noch einen Raum, den man gibt, wo man das machen kann.» (GruDi 2, Pos. 113, Sprecher:in: B1)

Dann wird darüber diskutiert, wie proaktiv Aufgaben einfach erledigt werden mit dem Schluss, dass dies noch nie so klar besprochen wurde und es vielleicht gar nicht allen klar ist, dass man das kann und darf.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die einzelnen Unterfragestellungen beantwortet und anhand der dargestellten Theorie diskutiert. In einer allgemeinen Diskussion werden die Resultate in einem grösseren Kontext aufgegriffen und auf ihre praktische Aussagekraft reflektiert, bevor zum Schluss in einer kritischen Reflexion die Stärken und Schwächen der Thesis reflektiert werden.

5.1 Beantwortung der Unterfragestellungen

Als erstes wird die Fragestellung zu Kontextsteuerung beantwortet, bevor gezeigt wird, wie Teamsteuerung stattfindet und als dritte Unterfragestellung, wie die Selbststeuerung im Restaurant Zent funktioniert.

5.1.1 Wie findet Kontextsteuerung statt?

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass der Kontext durch das Profil 3 gesteuert wird. Dies spiegelt sich in Aussagen, dass grosse Entscheidungen vom P3 getroffen werden und dass sie die Bereichsverantwortungen tragen. Zudem werden viele Anliegen direkt an das P3 gerichtet und auch Freiwünsche müssen dort angegeben werden. Was in den Aussagen nicht explizit genannt wird, aber aus den Wünschen nach mehr Sitzungen interpretiert werden kann ist, dass auch die Sitzungen vom P3 angesetzt werden. Dies widerspricht in kleinem Masse dem Punkt von Moser (2017), dass dies allen Mitgliedern vorbehalten sein müsste. Was jedoch allen Mitarbeitenden offen steht ist, dass sie alle Entscheidungen widerrufen können. Dies gleicht einem demokratischen System mit Referendumsfunktion. Abbildung 3 stellt die Entscheidungsstruktur in der Steuerung von Kontextelementen als Flussdiagramm dar.

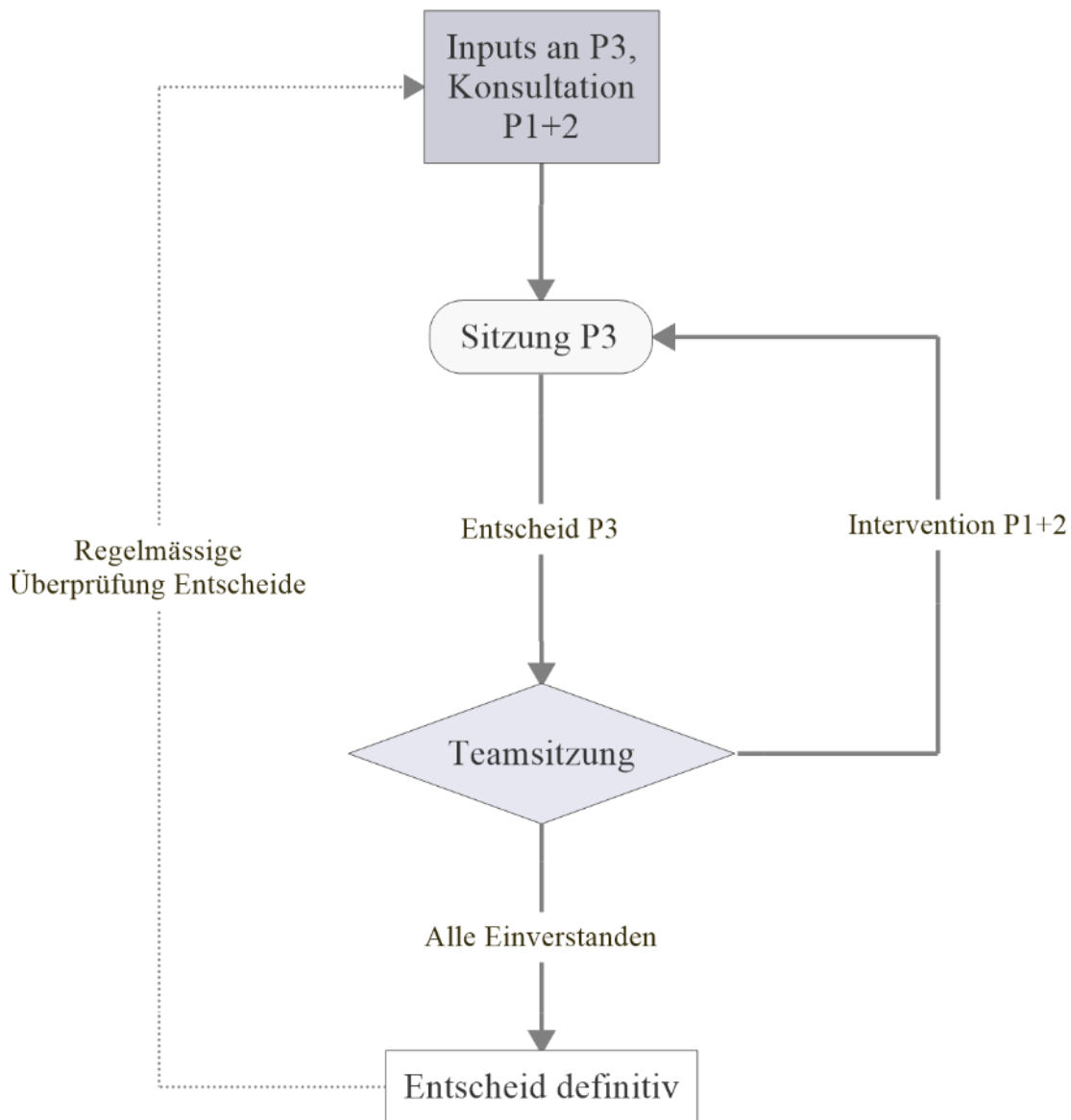


Abbildung 3. Flussdiagramm der Kontextsteuerung im Restaurant Zent. (Eigene Darstellung)

Diese Form von Kontextsteuerung entspricht dem Prinzip der Selbstorganisation insofern, dass keine systemfremden Instanzen für strukturelle Übergänge zugezogen werden müssen (Moser, 2017). Denn die Entscheide werden immer wieder in einer Teamsitzung besprochen. Dies könnte als eine geschlossene Einheit nach Geramanis (2019) verstanden werden. Die Resultate zeigen auch, dass hauptsächlich strukturelle und inhaltliche Themen besprochen werden. Was nicht klar wird ist, ob in diesem Prozess auch die Rollengestaltung der Teammitglieder regelmässig besprochen wird. Einmal wird erwähnt, dass Wechselwünsche zwischen den Profilen nicht regelmässig überprüft werden. Dies könnte

noch häufiger geschehen, denn eine Heterarchie fordert, dass Verantwortungen regelmässig neu geregelt werden (Moser, 2017). Mit der Unterscheidung von Bereichsverantwortung, Tagesverantwortung und Grundverantwortung wird geklärt, wer welche Entscheide treffen kann. Dies entspricht den Vorgaben der Heterarchie (Moser, 2017). Dass Entscheide in der Form wie in Abbildung 3 getroffen werden bestärkt auch die These von Moser (2017), wonach es zu komplex wäre, alle Entscheidungen mit allen Personen zu treffen. Das Profil 3 steht so als Repräsentierende der Gruppe da. Die mehrfach erwähnte Konsultation der Profile 1+2 wird im Unternehmen sehr geschätzt und erfüllt so auch den Punkt der Heterarchie, wonach alle Mitarbeitenden das Recht haben müssen, sich an Entscheiden zu beteiligen, welche sie auch betreffen (Moser, 2017). Allgemein wurden grosse Freiräume in der täglichen Arbeit berichtet, wodurch man argumentieren kann, dass die Aufgaben klar gestaltet sind und die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Brinkmann & Schattenhofer, 2022). Eine Aufgabe der Kontextsteuerung ist auch die Gestaltung von Rechten und Pflichten (ebd.). Solche Rechte könnten sein, dass das P3 relevante Informationen publiziert, was die Pflicht nach sich zieht, diese auch anzuschauen. Allgemein haben die Rechte und Pflichten einen sehr informellen Charakter, da sie nur selten festgehalten werden. Dies zeigt sich in der Diskussion um die wenigen bestehenden Regeln. Klare Kooperationsregeln sind jedoch notwendig, um das Spannungsfeld zwischen Freiheit und Regeln zu bearbeiten (Kaudela-Baum & Altherr, 2020). Solche Regeln müssen immer wieder überprüft werden (Moser, 2017). In der Diskussion um Regeln wünschen sich die Mitglieder eine gemeinsame Sprache zum Anbringen konstruktiver Kritik. Dies passt zu den Aufgaben der Kontextsteuerung, da eine solche Sprache Orientierung bietet, wie Beziehungen geregelt werden können (Gilbert, 2005). Dazu kann angemerkt werden, dass konstruktive Kritik in der Heterarchie nur dann geäussert werden sollte, wenn die Arbeitsleistung einer Person negative Auswirkungen auf die Organisation oder deren Mitglieder hat (Moser, 2017). Dazu muss wiederum ein klarer Informationsfluss definiert werden. Dies zu definieren könnte in einem Gastronomiebetrieb eine neue Herausforderung darstellen. Aus den Resultaten kann man schliessen, dass der aktuelle Informationsfluss hauptsächlich auf Fakteninformationen ausgelegt ist und kein Gefäss zum Reflektieren und Hinterfragen von impliziten Normen und politischen Dynamiken bietet (vgl. Geramanis, 2020). Bezüglich des Informationsflusses sind sich die Mitglieder des P3 unsicher, ob alle Anliegen zu ihnen durchkommen. Geht man davon aus, dass das P3 die Kontextsteuerung übernimmt, wäre es somit ihre Aufgabe, die Ausgestaltung der Kommunikationsstruktur zu

klären (Gilbert, 2005). Geramanis (2020) verortet die Gestaltung von Zielbildern, Agenden und Unterstützungssystemen in der Kontextsteuerung. Dazu wurde in den Diskussionen sehr wenig gesagt, zu Unterstützungssystemen gar nichts. Einzig der Bezug zur klaren Philosophie, dass man mit Motivation, Energie und Eigeninitiative arbeitet, könnte hier eingeordnet werden. Es wird in den Gruppendiskussionen aber nicht erwähnt, ob diese Philosophie und die Vorstellung der Zusammenarbeit irgendwo festgehalten und überprüft wird.

5.1.2 Wie findet Teamsteuerung statt?

Wie bereits in der Einleitung dargelegt müssen auch in selbstorganisierten Organisationen Führungsfunktionen übernommen werden. Die Ergebnisse dieser Untersuchung legen nahe, dass die Teamsteuerung im Restaurant Zent vom Profil 3 übernommen wird. Das P3 übernimmt beispielsweise bei der Weiterentwicklung der Informationsflüsse eine Koordinationsfunktion, welche nach Moser (2017) der heterarchischen Führung zugesprochen wird. Ebenfalls steht nur das P3 in einer klaren Bringschuld von Informationen, was als Massnahme zur Befriedigung der Interessen der Mitarbeitenden interpretiert werden kann (Brinkmann & Schattenhofer, 2022). Ein weiterer Punkt ist, dass das P3 als letzte Instanz, beispielsweise bei Konflikten oder Ausfällen, zur Erhaltung des Teams zuständig ist. Zu differenzieren gilt es jedoch die Teamsteuerung während der alltäglichen Arbeit. Denn wer welche Aufgaben während des Tages übernimmt klärt das Team autonom. Für die Grundaufgaben des Teams wäre dann eher die Rolle der

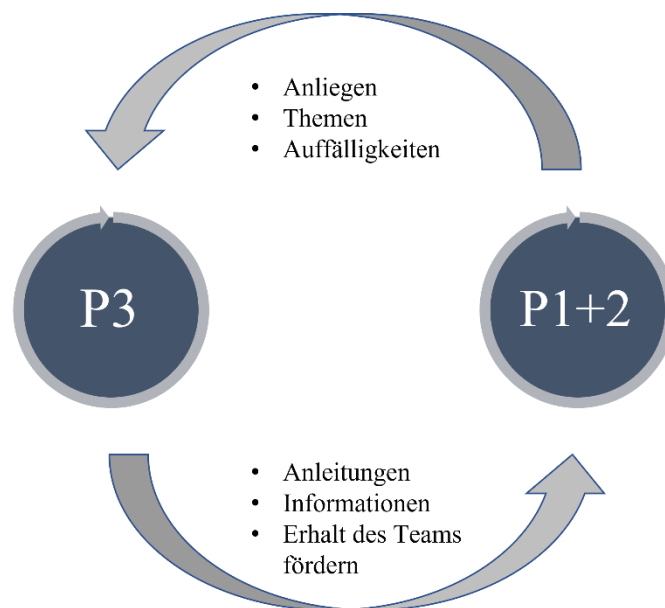


Abbildung 4. Modell einer rekursiven Steuerung, in welcher sich beide Profile gegenseitig steuern, sich aber auch selbst steuern. (Eigene Darstellung)

Tagesverantwortung zuständig. Auf einer höheren Ebene können Mitarbeitende alle ihre Anliegen an das P3 richten und werden von diesem Miteinbezogen, wodurch sich eine rekursive Steuerung bildet (Abbildung 4). Während der täglichen Arbeit steuert sich das Team selbst, indem alle legitimiert sind, andere zurück an ihre Posten zu beordern.

Die Resultate dieser Fragestellung zeigen, dass das P3 von den Mitarbeitenden als Leitungsteam wahrgenommen wird. Die Steuerung durch das P3 wird akzeptiert, denn es wollen ja nicht alle mitbestimmen. Für das P3 ist es jedoch ideologisch schwierig, diese Rolle anzunehmen. Um dies zu vereinfachen, müsste sich das P3 gemäss den Vorstellungen der Heterarchie von Moser (2017) von den anderen Mitarbeitenden wählen lassen und mit klaren Kompetenzen ausgestattet werden. Durch diese transparente Legitimierung von Führung könnte der Spagat zwischen Selbstorganisation und Hierarchie, welcher von sich aus mit einem hohen Mass an Rollenkonflikten und Rollenambiguität versehen ist, gelingen (Moser, 2017). Diese Rollenkonflikte könnten auch durch eine unzureichende Klärung zwischen «mitgliedschaftlicher» und «leitender» Rolle sein (Brinkmann & Schattenhofer, 2022). Durch Legitimierung aus der Belegschaft könnte auch die Problematik der Regeldurchsetzung oder das Dilemma der offiziellen Gespräche gelöst werden. Dabei müsste nicht zwingend jemand aus dem P3 dafür gewählt werden, sondern Personen, welche das Team gerne in diesen Rollen hätte (Moser, 2017), oder die Steuerung wird an ein klares Regelsystem übertragen (Brinkmann & Schattenhofer, 2022). Das P3 habe gemäss den Ergebnissen auch keinen autoritären Machtanspruch. Dies entspricht ebenfalls den Prinzipien der Heterarchie, welche strukturelle Macht aus der Organisation ausschliesst (Moser, 2017). Viel wahrscheinlicher ist, dass Macht sich in der Rollendifferenzierung durch die Profile aufgeteilt hat und so nur zur Komplexitätsreduktion dient (König, 2012). Eine weitere Übereinstimmung mit dem Führungskonzept der Heterarchie ist, dass das P3 die Leitungsfunktion als Zusatzaufgabe neben der Arbeit im Service ausführt und so nicht zwingend als formelle Führung angesehen werden muss (Moser, 2017).

5.1.3 Wie findet Selbststeuerung statt?

Im Theorieteil wird bereits dargelegt, dass Selbststeuerung auf der Reflexionsfähigkeit der Gruppe basiert. Bereits die Vorerhebung zeigt dabei ein zweigespaltenes Bild. Einerseits wird die Reflexivität über die ganze Gruppe mit einer «guten Situation» dargestellt, andererseits zeigen sich grosse subjektive Unterschiede zwischen den höchsten und tiefsten Werten im Empfinden der Reflexivität. Dies könnte ein Hinweis auf zu wenig Reflexion im Spannungsfeld zwischen Gruppe und Individuum sein

(vgl. Geramanis, 2019). Die Resultate zeigen weiter, dass es theoretisch allen Mitarbeitenden möglich ist, sich im Betrieb an Reflexionsprozessen zu beteiligen. Es scheint aber nicht klar, ob dies von allen so aufgefasst wird und es wird nicht geklärt, wer sich in welchem Ausmass beteiligen möchte. Reflexionsprozesse finden im Betrieb hauptsächlich informell und bilateral statt. Das einzige offizielle Gefäss, welches eine Diskussion zulassen könnte, ist die Teamsitzung. In den informellen Prozessen konnte in den Ergebnissen ein Muster entdeckt werden, zu welchen Zeitpunkten diese stattfinden. Am meisten wurde dabei über den Zeitpunkt nach der letzten Schicht, wenn man den Betrieb schliesst, gesprochen. Es kann aber auch nach einer sonstigen Schicht, beim gemeinsamen Abendessen oder während einer Büroschicht des P3 passieren. Sowieso ist das P3 offiziell immer erreichbar. Gesprochen wird in diesen Gesprächen hauptsächlich über die Zusammenarbeit am Tag oder zwischenmenschliche Schwierigkeiten. An den Sitzungen können auch grössere Themen besprochen werden. In den Resultaten wurden aber keine klaren Reflexionsthemen genannt.

Die Relevanz der Selbststeuerung und somit der Reflexion darf an dieser Stelle nicht unterschätzt werden. Das Prinzip der Heterarchie beispielsweise baut auf der Annahme einer «sich selbst steuernden Organisation» auf (Moser, 2017). Auch König (2012) definiert ein funktionierendes Team als ein reflektierendes Team. Aktuell werden im Restaurant Zent die Themen der gemeinsamen Arbeitsleistung und Zusammenarbeit an informellen Treffen reflektiert. Nach Schattenhofer (2020) sollten aufbauend noch die Themen *Situation im Team* und *Art der Führung* reflektiert werden. Dass die Situation im Team vom Team besprochen werden sollte, beschreibt auch Moser (2017) mit der Aussage, dass das Team die eigenen Fähigkeiten, Defizite, Eignungen und Auslastungen am besten kenne. Die Resultate beschreiben auch, dass sowohl die Haltung beim Arbeiten als auch der Teamgeist im Unternehmen bekannt sind. Es ist daher anzunehmen, dass diese Themen als implizite Normen im sozialen System vorhanden sind. Schattenhofer (2020) bekräftigt, dass über solche Normen gesprochen werden muss. Aus den Resultaten zum Umgang mit Konflikten ergibt sich die Annahme, dass individuelle Reflexionsfähigkeit im Team vorhanden ist. Im Bereich der Selbststeuerung sollte die Reflexion aber nicht auf individuelles Verhalten gerichtet werden, sondern auf darüberhinausgehendes, abgestimmtes Verhalten innerhalb der Gruppe erweitert werden (Schattenhofer, 2020). Diese Argumentation trifft auch auf die Thematik *Art der Führung* zu.

Eine Problematik aus den Resultaten ist, dass unklar bleibt, wer sich inwiefern an Selbststeuerungsprozessen beteiligen will. Sollte dieser Punkt in der Gesamtkultur erhalten

bleiben, muss eine Lösung gefunden werden, welche es allen die wollen erlaubt, Gruppenverhalten zu reflektieren, ohne dass Andere sich übergangen fühlen. Diese Problematik zeigt sich beispielsweise in der Durchlässigkeit der Profile. Da die Profile nicht als Hierarchie verstanden werden sollen, bilden sie formelle Rollen im Betrieb. Wie diese Rollen regelmässig überprüft werden und wie geklärt wird, wer gerne in welcher Rolle arbeiten würde, bleibt offen. Dies sollte jedoch im Rahmen einer «kritischen Überprüfung der eigenen Ordnung» (Schattenhofer, 2020) geschehen.

Ein weiteres Thema ist die erwähnte Vielzahl von Kommunikationskanälen. Zur Selbststeuerung benötigt man ein Gefäss, in welchem Beobachtungen von Gruppenverhalten und erkannte Regeln und Normen mitgeteilt werden können (vgl. Schattenhofer 2020). Passiert dies nicht, könnten Themen systematisch aus der Kommunikation ausgeschlossen werden und dysfunktionale Aspekte der Arbeit und Zusammenarbeit werden nicht aufgelöst (ebd.). Die Resultate legen nahe, dass ein solches Medium aktuell gesucht wird. Beispielsweise die Word-Datei zum Festhalten von Anliegen und Erkenntnissen könnte als Element gedeutet werden, um begangene Fehler nicht erneut zu machen, wodurch es im Schleifenmodell (Abbildung 1) als Reflexionsprozess eingeordnet werden könnte. Dass dies zutrifft, müsste das Dokument regelmässig auf Muster dysfunktionaler Arbeit untersucht werden. Weiter würde der Gedanke von Feedbackgesprächen individuelle Reflexionen wohl zugänglich machen, wodurch Regeln und Normen erkannt werden könnten. Relevanter für die Selbststeuerung wäre aber die Sitzung, welche aktuell als einziges formelles Medium zur Verfügung steht, um Anliegen einzubringen und zu diskutieren. Bei der Erarbeitung eines neuen Reflexionsgefässes sollte zwingend ein Auge auf die Verteilung der Schichten geworfen werden, da nicht alle gemeinsam starten und aufhören. Ein solches Gefäss könnte als Idee auch einen mehrstufigen Prozess durchlaufen, welcher am Ende in der Sitzung endet. Somit wären die Zeitpunkte der Reflexion mehr verteilt.

5.2 Allgemeine Diskussion

In diesem Kapitel soll als erstes die praktische Aussagekraft der Resultate reflektiert werden, bevor die Resultate auf einer allgemeineren Perspektive diskutiert werden.

Im Forschungsdesign wurde bereits festgehalten, dass sich die angestrebte Generalisierbarkeit auf den Kontext des Restaurant Zent in Bern beläuft. Somit sollten Elemente der Steuerungsprozesse (z.B. ein neues Reflexionsgefäss) auch nicht mit anderen Unternehmen verglichen werden. Für das Restaurant Zent sind sie jedoch Tatsache. Die gemachten Interpretationen und Vorschläge befinden sich jederzeit im Spannungsfeld

zwischen Theorie und Realität. Die gezogenen Schlüsse sind keinesfalls blind umzusetzen, sondern sorgfältig in die Organisationsstruktur einzuplanen. Aus einer Prozess-Perspektive könnten die beschriebenen Mechanismen der Kontext- und Teamsteuerung auch anderen Unternehmen helfen, das Prinzip der Heterarchie besser zu verstehen oder einzuführen. Die Darstellung der rekursiven Steuerung könnten so als reales Beispiel zu theoretischen Ansätzen dienen. Hier sollten dennoch keine Ansätze kopflos eingeführt werden, sondern immer eine eigene geeignete Lösung gesucht werden.

Die Erkenntnisse zeigen auf, wie verwebt die Steuerungsfunktionen in der Selbstorganisation sind. Einzelne Themen müssen in allen Steuerungsprozessen bearbeitet werden, damit sie sich lösen können. Was sich zeigt ist, dass Führungsfunktionen auch im System der Heterarchie einen Platz haben und die Steuerung dieser an Komplexität zunimmt. Gerade die Klärung der verschiedenen Rollen in der Selbstorganisation nimmt einen gewichtigen Stellenwert ein und genau diese Klärung wird im Restaurant Zent nicht oft genug vollzogen. Die Rollen befinden sich dabei immer im Spannungsfeld zwischen Veränderung und Stabilität, in welchem es das «Sowohl-als-auch» (Jung, 2019) zu finden gilt. Im Rahmen dieser Thesis könnte dies bedeuten, dass Rollen, Steuerungs-Prozesse und Gefässe immer wieder experimentell verändert und getestet und reflektiert werden müssen. Im Spannungsfeld zwischen Freiheit und Regelungen werden Kooperationsregeln als notwendig beschrieben (Kaudela-Baum & Altherr, 2020). Ein Grundproblem von Kooperation ist nach Moser (2017), die Zurückstellung der Individualinteressen. Dies würde nahelegen, dass das Spannungsfeld zwischen Freiheit und Regeln erst bearbeitet werden kann, wenn die Spannung zwischen Individuum und Gruppe geklärt wurde. Unter dieser Annahme können die Erkenntnisse aus den Fragestellungen in die Reihenfolge gebracht werden, dass vor Veränderungen in Prozessen oder Kontext immer die Veränderungen in den Rollen der Mitarbeitenden betrachtet werden muss. Die mehrmals erwähnte Diskrepanz zwischen privater Beziehung und geschäftlicher Beziehung kann mit der Systemtheorie (Luhmann, 1984) begründet werden. Die Betroffenen befinden sich sowohl in einem privaten als auch einem geschäftlichen sozialen System, welches unterschiedliche Anforderungen an sie stellt und so einen Rollenkonflikt auslösen kann.

5.3 Kritische Reflexion

Die vorliegende Thesis verfolgte eine Fragestellung, welche sehr klar in einer Nische der Organisations- und Teampsychologie verankert ist. So kann die Thesis nur aus dieser Perspektive betrachtet werden. Durch die Verwendung von Heterarchie und

Gruppendynamik wurde der Begriff «Team» nicht konsistent verwendet und auch das Verständnis, was denn das Team im Restaurant Zent ist, musste immer wieder geklärt werden. Für die Betrachtung von Netzwerkorganisationen lässt die Sicht der Systemtheorie spannende Erkenntnisse zu. Die Anwendung der Gruppendiskussion wurde von der forschenden Person zum ersten Mal durchgeführt, was ihre Interpretierbarkeit begrenzt. Speziell die Übersetzung der Videodaten und informellen Aspekten der Diskussion in Text waren anspruchsvoll, was die Qualität der Resultate beeinflussen könnte. Methodisch wäre ein grösseres Sampling wünschenswert, so dass alle Mitarbeitenden an einer Gruppendiskussion teilnehmen könnten und die Resultate noch besser auf die Organisation verallgemeinert werden könnten. Die Gruppendiskussionen hätten auch länger dauern können, so dass Themen vertiefter diskutiert worden wären. Die Methode kann jedoch einen wertvollen Beitrag für weitere Studien in diesem Bereich leisten. Die Reflexion zwischen Inhalten der Diskussion und der Gruppendynamik, sowie die Interpretation der Gruppendynamik unterliegen subjektivem Vorwissen, wodurch andere Forschende nicht zwingend dieselben Resultate erhalten könnten. Schwierig war die analytische Trennung der verschiedenen Steuerungsprozessen. Um diese noch genauer zu definieren wäre eine Trennung der Beobachtungsebenen in beispielsweise Mikro-, Meso- Makroebene des Unternehmens möglich, so dass Struktur und Team getrennt würden.

6 Fazit

In dieser Bachelor-Thesis wurde im Restaurant Zent untersucht, wie Steuerungsprozesse stattfinden. Dazu wurden mit einem kurzen Fragebogen und anschliessenden Gruppendiskussionen die Prozesse *Kontextsteuerung*, *Teamsteuerung* und *Selbststeuerung* betrachtet. Die Resultate zeigen, dass die Kontextsteuerung, passend zur Selbstorganisation, durch das Profil 3 übernommen wird, die restlichen Mitarbeitenden aber auf alle getroffenen Entscheidungen Einfluss nehmen können. Auch die Teamsteuerung wird hauptsächlich vom Profil 3 übernommen, was akzeptiert wird, da kein Machtanspruch besteht. Die Ausnahme bildet das Tagesgeschäft, während welchem die Teamsteuerung von allen im Team aufgegriffen werden kann. In der Form einer rekursiven Steuerung können die Mitarbeitenden zu besprechende Themen steuern, während das Profil 3 die Entscheide steuert. Die Selbststeuerung findet hauptsächlich informell und bilateral statt. Es wird bereits über die Zusammenarbeit reflektiert, Themen wie «Führung/Leitung» und die Situation im Team werden aber nicht besprochen. In allen drei Steuerungsbereichen fällt auf, dass sowohl die Rollengestaltung als auch implizite Normen, Regeln und Philosophien nur selten bis gar nicht reflektiert werden. Es fehlt dazu ein entsprechendes Gefäss.

Für die Praxis bedeutet dies, dass die bereits bestehenden Reflexionen auf die Themen Leitung und Teamsituation ausgeweitet werden sollten. Es kann zudem ein neues Gefäss dafür geschaffen werden, welches sich in die bestehende Organisationsstruktur eingliedern lässt und von allen Mitarbeitenden akzeptiert wird. In diesem oder einem weiteren Gefäss sollte die Möglichkeit bestehen, über implizite Rollen, Normen und Regeln zu reflektieren und diese auch zu legitimieren. Sowohl das Gefäss wie auch die Inhalte müssen regelmässig besprochen und angepasst werden. Ein solches Gefäss könnte im spezifischen Fall des Restaurant Zent in einem mehrstufigen Prozess stattfinden. Beispielsweise könnte immer zum Schichtende ein kurzer Slot bestehen, während welchem es erwünscht ist, Feedback einzuholen und es legitim ist, konstruktive Kritik zu äussern. Kommen in dieser Stufe grössere Themen ans Licht, können diese Erfasst werden und später in einer gemeinsamen Sitzung diskutiert werden. Weiter könnte man feste Rhythmen definieren, in welchen mindestens über die Rolle des Profil 3 gesprochen werden muss. Um die Selbstorganisation des Unternehmens zu wahren, dürfen diese Vorschläge aber nicht einfach implementiert werden. Viel eher sollten die entdeckten Themen dieser Thesis mit allen Mitarbeitenden besprochen werden.

Für zukünftige Forschungen sollte in Betracht gezogen werden, Gruppendiskussionen zur Erforschung von gruppenspezifischen Prozessen einzusetzen. Zudem sollten mehr Fallstudien zu Themen der Heterarchie und Selbstorganisation geschaffen werden, um die Lücke zwischen Theorie und Praxis aufzudecken und so spezifische Themenfelder bearbeiten zu können. Auffällig ist weiter, dass in diesem Themenbereich noch sehr wenig Forschung zu Gastronomiebetrieben existiert. Diese Forschungslücke könnte für zukünftige Forschung interessant sein.

Durch gesellschaftlichen Wandel und die Prognostizierung von mehr Erfolg mit kooperativen Modellen wird füreinander zu Arbeiten eine nicht zu vernachlässigende Rolle in der Zukunft der Arbeitswelt spielen. Diese Thesen zeigen auf, dass mit einer neuen Form von Zusammenarbeit neue Aufgaben und Anforderungen anfallen, welche bisher im Arbeitskontext nur sehr spärlich bekannt sind. Soll dieser Wandel gelingen liegt es nun in der Aufgabe der Organisationen, zu experimentieren und einen für sie geeigneten Umgang damit zu finden.

Literaturverzeichnis

- Brinkmann, B. J. & Schattenhofer, K. (2022). *Erfolgreiche Teams in der Selbstorganisation: sechs Aufgaben, damit Teams arbeitsfähig werden - und welche Rolle Führung dabei spielt*. München: Franz Vahlen.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (Pearson Studium - Psychologie) (3., aktualisierte und erw. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). *Team Reflexivity Scale* [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t46374-000>
- Duden. (2023). *Rechtschreibung Autopoiese*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Autopoiese>
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung* (9. Auflage.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Geramanis, O. (2019). Selbstorganisation durch Selbstdiagnose – das Prinzip Gruppendynamik. In H. Parnow & P. Schmidt (Hrsg.), *Zusammen arbeiten, Zusammen wachsen, Zusammen leben: Wie wir unsere Zukunft gemeinsam gestalten* (S. 97–114). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58965-6_8
- Geramanis, O. (2020). Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 3–25). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3_1
- Gilbert, D. U. (2005). Kontextsteuerung und Systemvertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken. *Die Unternehmung*, 59(5), 407–422. Nomos Verlagsgesellschaft mbH.
- Gore. (2023). *Our Story*. Verfügbar unter: <https://www.gore.com/about/the-gore-story>
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Helffferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. & Skon, L. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-

- analysis. *Psychological Bulletin*, 89(1), 47-62. US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.89.1.47>
- Jung, R. H. (2019). Selbstorganisation und die Sinnfrage. *Der Mensch in der Selbstorganisation* (S. 41–53). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3_3
- Kaudela-Baum, S. & Altherr, M. (2020). Freiheiten bewusst organisieren – oder: Wie führe ich eine Organisation in die Selbstorganisation? Ansatzpunkte autonomiefördernder Führung. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 125–141). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3_8
- Kirchner, S. (n.d.). Verfügbar unter: <https://www.aphorismen.de/zitat/189196>
- König, O. (2012). Gruppendynamische Grundlagen. In B. Strauß & D. Mattke (Hrsg.), *Gruppenpsychotherapie: Lehrbuch für die Praxis* (S. 21–36). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-03497-8_3
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>
- Kühn, T. & Koschel, K.-V. (2018). *Gruppendiskussionen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18937-2>
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie* (1. Aufl.). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Moser, M. (2017). *Hierarchielos führen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04636-1>
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2022). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 123–142). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_7
- Schattenhofer, K. (2020). Was bedeutet eigentlich Selbststeuerung in sozialen Systemen? Oder: Das gruppendynamische Training als Prototyp eines reflexiven Sozialsystems. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 293–306). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3_19

- Sulzberger, M. (2020). Selbstmanagement als Erfolgsfaktor von Selbstorganisation. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.). *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. (S. 99-122). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3_7
- Van Dick, R. & West, M. A. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung* (Praxis der Personalpsychologie). Göttingen: Hogrefe.
- Von Ameln, F., Kramer, J. & Stark, H. (2009). *Organisationsberatung beobachtet* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91732-0>
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: practical lessons from organizational research* (3rd ed.). Chichester, West Sussex: BPS Blackwell.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Schleifenmodell der Selbststeuerung. (Eigene Darstellung, nach Brinkmann, B. J. & Schattenhofer, K., 2022)..... 12

Abbildung 2. Darstellung der Sitzordnung und der Aufnahmeperspektive der Gruppendiskussionen. M = Moderation, B = Beobachter:in. (Eigene Darstellung) 21

Abbildung 3. Flussdiagramm der Kontextsteuerung im Restaurant Zent. (Eigene Darstellung)..... 42

Abbildung 4. Modell einer rekursiven Steuerung, in welcher sich beide Profile gegenseitig steuern, sich aber auch selbst steuern. (Eigene Darstellung) 44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Einstufung der Teamreflexivität nach Van Dick und West (2005).....	18
Tabelle 2 Sampling der Gruppendiskussionen	19
Tabelle 3 Resultate der Skala aufgabenbezogene Reflexivität. Werte Mittelwert, Teilnehmende und Standardabweichung. Aufgespalten nach Profilen 1+2 und Profil 3, sowie insgesamt.	27
Tabelle 4 Resultate der Skala beziehungsbezogene Reflexivität. Werte Mittelwert, Teilnehmende und Standardabweichung. Aufgespalten nach Profilen 1+2 und Profil 3, sowie insgesamt.	28