

Bachelor Thesis

2016

Analyse der Kommunikation zwischen den Leiterinnen der Secondhand-Läden und der Abteilungsleitung bei der Caritas Zürich

Vorgelegt von: Daniel Steiner

Betreuung: Patrizia Mondini, lic. phil. I

Praxispartner: Caritas Zürich, Beckenhofstrasse 16, 8021 Zürich

Abstract

Im Fokus der Arbeit steht die Frage nach den Problemen, die sich aus der Kommunikationskultur zwischen der Abteilungsleitung und den Verantwortlichen der Secondhand-Läden der Caritas Zürich ergeben. Zur Untersuchung dieser Frage werden theoretische Ansätze zu Organisationskultur, Organisationskulturveränderung, Kommunikationskultur und zu Führung beigezogen. Die durchgeführten qualitativen Erhebungen (Interviews, Fokusgruppe) werden mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (deduktiv-induktive Kategorienbildung) ausgewertet. In der Folge zeigt sich, dass der Führungsstil der Abteilungsleitung als autoritär und direktiv beschrieben werden kann. Dies führt insbesondere auf Seiten der Ladenleiterinnen zu Widerständen und Reaktanz, denen die Abteilungsleitung wiederum mit einer autoritäreren Kommunikation begegnet.

Keywords: *Kommunikationskultur, Organisationskulturveränderung, Führung, Interview, Fokusgruppe, Widerstand*

Anzahl Zeichen: 101'202

1	Einleitung	1
2	Theoretischer Hintergrund	5
2.1	Organisationskultur	5
2.1.1	Organisationskulturveränderung	7
2.1.2	Widerstand gegen Veränderungen	7
2.2	Kommunikationskultur	9
2.2.1	Interne Kommunikation	10
2.3	Führung.....	12
2.3.1	Führungsstil	13
2.4	Partizipation & Transparenz.....	15
2.5	Motivation	16
3	Methodisches Vorgehen	18
3.1	Fragestellung.....	18
3.2	Forschungsdesign	19
3.3	Exploratives Expertinneninterview	21
3.3.1	Leitfadenkonstruktion, Stichprobe und Durchführung: exploratives Expertinneninterview	21
3.4	Systematisierende Expertinneninterviews	22
3.4.1	Leitfadenkonstruktion, Stichprobe und Durchführung: systematisierende Expertinneninterviews.....	22
3.5	Fokusgruppe	24
3.5.1	Leitfadenkonstruktion, Stichprobe und Durchführung: Fokusgruppe.....	24
3.6	Transkription & Auswertungsmethodik.....	25
3.6.1	Ablauf Auswertung.....	27
4	Ergebnisse	30
4.1	Partizipation & Transparenz.....	30
4.1.1	Austausch unter den Ladenleiterinnen bzw. unter den stv. Ladenleiterinnen ..	33
4.2	Motivation	33
4.3	Interpretation der drei Hauptkonstrukte	35
4.3.1	Sonderstellung der stv. Ladenleiterinnen	36

4.4	Führungsstil und Kommunikationskultur.....	37
5	Überprüfung der Hypothesen	41
6	Beantwortung der Fragestellung	43
7	Fazit und weiterführende Überlegungen.....	44
8	Reflexion	46
9	Literaturverzeichnis	47
10	Tabellen- & Abbildungsverzeichnis.....	51
11	Anhang	52
A:	Leitfaden exploratives Expertinneninterview.....	52
B:	Leitfaden Expertinneninterview.....	55
C:	Leitfaden und Ablauf: Fokusgruppe	58
D:	Mail: Kontaktaufnahme mit stv. Ladenleiterinnen / Reminder.....	62
E:	Kategoriensystem qualitative Inhaltsanalyse	63

1 Einleitung

Die Caritas Zürich ist ein christliches Hilfswerk, welches sich für armutsbetroffene Menschen, unabhängig von ihrer Nationalität oder Weltanschauung engagiert. Die Caritas Zürich wird vorwiegend über Spenden und andere Beiträge finanziert, etwas weniger als die Hälfte der benötigten Gelder erwirtschaftet die Caritas Zürich in ihren Secondhand-Läden oder den Caritas-Märkten (Caritas Zürich, 2016). Diese Arbeit konzentriert sich mit ihrer Analyse auf die Secondhand-Läden (SHL), die eine eigene Abteilung bilden. Insgesamt gibt es acht SHL, sieben davon sind in der Stadt Zürich, einer in der Stadt Winterthur angesiedelt. Die Abteilung beschäftigt ungefähr 70 bis 80 Personen darunter Festangestellte, Lehrlinge, Freiwillige, Personen, die nach einer Langzeitarbeitslosigkeit den Berufseinstieg antreten, Personen, die einen geschützten Arbeitsplatz brauchen und Personen aus Busenprogrammen.

Strukturell lässt sich die Hierarchie in drei Stufen einteilen¹: Abteilungsleitung und stellvertretende (stv.) Abteilungsleitung (1), Ladenleitung (2) und stv. Ladenleitung (3). Eine Ladenleiterin besitzt eine Doppelfunktion und arbeitet zusätzlich noch als stv. Abteilungsleiterin. Zum Zeitpunkt der Erhebungen waren eine Abteilungsleiterin, sieben Ladenleiterinnen und sechs stv. Ladenleiterinnen angestellt. Eine Ladenleiterin arbeitet 100% und hat keine Stellvertreterin. Die anderen Ladenleiterinnen arbeiten zwischen 70% und 80% und ihre Stellvertreterinnen zwischen 50% und 80%. Die Abteilungsleiterin arbeitet seit rund drei Jahren, die stv. Abteilungsleitung seit etwas mehr als einem halben Jahr, gewisse Ladenleiterinnen bereits zwischen 13 und 15 Jahren und andere seit ein bis zwei Jahren in ihren jeweiligen Positionen.

Wie aus dem Erstgespräch mit dem Direktor der Caritas Zürich hervor ging, verfolgen die Abteilungsleiterin und die stv. Abteilungsleiterin (im Folgenden als Abteilungsleitung zusammengefasst) das übergeordnete Ziel, die „Kommunikationsstruktur“ in allen Läden zu vereinheitlichen, so dass die acht Läden und die Abteilungsleitung „näher zusammenrücken“. Momentan, so der Direktor, sei der vorherrschende Kommunikationsstil zwischen der Abteilungsleitung und den Ladenleiterinnen angeschlagen. Auf dieser Grundlage wurde mein Auftrag für die Bachelor-Arbeit formuliert.

¹ Alle Führungspersonen in der Abteilung SHL sind Frauen.

Eine grosse zusätzliche Veränderung ist als Pilotphase² seit März 2016 angelaufen, mit dem Ziel, in den SHL mehr Einnahmen zu generieren. Die Öffnungszeiten wurden so geändert, dass, mit einer Ausnahme, die Läden neu am Montag geöffnet sind.³ Bereits davor wurde montags überall gearbeitet, jedoch blieben die Türen für die Kundschaft verschlossen. Für alle SHL ist neu, dass die Läden nicht mehr für eine Stunde über Mittag geschlossen haben, sondern durchgehend für die Kundschaft geöffnet sind. Bestandteil dieser Pilotphase ist ebenfalls eine Soll-Ist Buchhaltungsanalyse, die neben den täglichen Einnahmen auch jene über Mittag gesondert erfasst. An den monatlich stattfindenden Ladenleiterinnensitzungen mit der Abteilungsleitung werden die Zahlen präsentiert, was für Transparenz sorgt und von allen interviewten Ladenleiterinnen begrüsst wird.⁴

Da all diese Veränderungen einen Wandel der Organisations- und Kommunikationsprozesse bedeuten, kann gesagt werden, dass in der Abteilung SHL eine Organisationskulturveränderung in Gang ist. Kombiniert man die Tatsache, dass nahezu jede Veränderung bei den Mitarbeitenden einer Organisation auch Widerstände auslöst, mit dem erhaltenen Auftrag, den Kommunikationsstil zwischen den drei Hierarchiestufen zu untersuchen, um Verbesserungsansätze zu formulieren, so liegt die Vermutung über einen Zusammenhang nahe. Daher änderte ich die Vorgehensweise meines Auftrags und untersuchte nicht bloss den Kommunikationsstil, der besonders durch die Führungskultur geprägt wird, sondern erhob wie die Veränderungsprozesse von den Mitarbeitenden erlebt werden (Organisationskulturveränderung und Widerstand) und wie sie den Umgangston beschreiben (Kommunikationskultur). Daraus ergibt sich die dieser Arbeit zugrundeliegende Fragestellung:

Welche Probleme ergeben sich aus der Kommunikationskultur, die zwischen der Abteilungsleitung und den Verantwortlichen der Secondhand-Läden der Caritas Zürich besteht?

² Die Pilotphase läuft vom 29. Februar bis Ende Juni 2016. Danach wird eruiert, wie weiter verfahren wird.

³ Im Viadukt ist am Montag geschlossen, da die umliegenden Läden und Restaurants ebenfalls geschlossen haben.

⁴ Nachweise in den Interviewtranskripten: LaA: 60 – 64; LaB: 55 – 60, LaC: 51 – 53; LaD: 72

[Abkürzungserklärung für die Belegstellen in den Transkripten: *Abteilung* steht für das explorative Experteninterview mit der Abteilungsleiterin; *La* steht für die Expertinneninterviews mit den Ladenleiterinnen, der Kürzel „A“ für Person A, Kürzel „B“ für Person B, usw.; *Fokus* steht für die Fokusgruppe, die mit den stv. Ladenleiterinnen durchgeführt wurde; die anschliessende Zahl bezieht sich auf die Absatznummer]

Aufgrund der Literaturrecherche über erfolgreiche Organisationsentwicklungen im Hinblick auf die Kultur entschied ich mich, die zentralen Konstrukte Partizipation, Transparenz und Motivation qualitativ mittels Interviews zu erheben. Aussagen zur Kommunikationskultur sollen über die erfassten drei Konstrukte geschehen und nicht direkt erfragt werden, da die Befürchtung bestand, durch die zu direkte und abstrakte Frage losgelöst vom Kontext sozial erwünschte Antworten zu erhalten (Kauffeld, 2014, S. 215f.; Kühn & Koschel, 2011, S. 158). Wie im Theorieteil beschrieben, lassen sich aufgrund der Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden an einem Veränderungsprozess, der vorherrschenden Transparenz und der Motivation der Mitarbeitenden Hinweise auf den Führungsstil generieren. Der Führungsstil oder die Führungskultur äussert sich unausweichlich in der Kommunikation, weshalb sich schliesslich Aussagen zur Kommunikationskultur formulieren lassen.

Die vorliegende Arbeit ist folgendermassen aufgebaut: Im ersten Teil wird definiert, was unter Organisationskultur und Organisationskulturveränderung zu verstehen ist und dass bei jeder Veränderung auch Widerstände auftreten. Weiter werden die Kommunikationskultur und die Führung in Zusammenhang gebracht. Es wird aufgezeigt, weshalb Führungspersonen zentral für die Kulturveränderung sind und kurz auf Führungsstile eingegangen. Am Schluss des Theorieteils werden Partizipation, Transparenz und Motivation vorgestellt und aufgezeigt, wie Führungspersonen durch die Involvierung der Mitarbeitenden Veränderungsprozesse positiv beeinflussen können und welche Grundbedürfnisse zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen.

Im zweiten Teil wird auf die Fragestellung und das Forschungsdesign mit den Arbeitshypothesen eingegangen und die Erhebungsmethoden Expertinneninterview und Fokusgruppe vorgestellt. Der Abschluss des Methodenteils bildet die Beschreibung der Transkriptionsart und der Analysemethodik: Die qualitative Inhaltsanalyse. Ebenfalls an dieser Stelle zu finden sind zwei Beispiele, die veranschaulichen, wie die *deduktiven* oder *induktiven* Kategorien entstanden sind.

Im dritten Teil werden die Ergebnisse präsentiert. Dafür wird zuerst auf die drei Hauptkonstrukte eingegangen und dann der Bogen zur Kommunikationskultur gespannt. Der vierte und letzte Teil der Arbeit wird durch die Überprüfung der Ar-

beitshypothesen, die Beantwortung der Fragestellung und das Fazit mit den Handlungsempfehlungen abgeschlossen.

2 Theoretischer Hintergrund

Nachfolgend werden die für diese Arbeit relevanten Theorien vorgestellt. Wie bereits aus der Einleitung klar wurde, ist die laufende Organisationskulturveränderung und die Kommunikationskultur bei der Caritas Zürich im Fokus dieser Arbeit. Das Bindeglied stellt die Führung dar, denn vereinfacht gesagt, entscheidet sie über die Art und Weise der Kommunikation und über die zu verändernden Prozesse.

Als erstes wird darauf eingegangen was eine Organisationskultur ist, wie diese verändert werden kann und was Veränderungen bei den Mitarbeitenden bewirken können. Weiter wird die Teilkultur Kommunikation und der Zusammenhang zur Führung erläutert. Inwiefern die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess involviert werden, lässt sich schliesslich über die Konstrukte Partizipation, Transparenz und Motivation bestimmen, die am Ende beschrieben werden.

2.1 Organisationskultur⁵

Die Organisationskultur ist ein zentraler Begriff dieser Arbeit. Ich orientiere mich bei der Verwendung des Begriffs an Kauffelds Definition: „Die Organisationskultur ist das von den Mitgliedern einer Organisation geteilte System von Werten und Normen, durch das sich die Organisationsmitglieder von Nicht-Organisationsmitgliedern unterscheiden“ (Kauffeld, 2014, S. 45).

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich eine Vielzahl von Definitionen. Nerdinger et al. (2014, S. 151) sprechen von gemeinsam entwickelten Normen und Werten, die wünschenswertes oder nicht wünschenswertes Verhalten steuern. Von Hehn, Cornelissen & Braun (2016, S. 4f.) versuchen zu vereinfachen und beschreiben Kultur in einer Organisation damit, „wie“ Dinge gemacht werden. Sie unterscheiden dabei zwischen explizitem Verhalten von Menschen und Teams einerseits und impliziten Faktoren, z.B. Bedürfnissen, Überzeugungen und Werten, die das Verhalten bewirken und von den Mitarbeitenden geteilt werden andererseits. In einer Organisation gibt es aber nicht „die“ Organisationskultur. Diese setzt sich aus mehreren Teilkulturen zusammen. In der Literatur werden z.B. die

⁵ In dieser Arbeit findet ausschliesslich die Bezeichnung Organisationskultur Verwendung, auch wenn in der Fachliteratur der Begriff Unternehmenskultur synonym verwendet wird (z.B. Eberhardt, 2013; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014; Richter, 2015).

Führungskultur, die Kommunikationskultur oder die Qualitätskultur diskutiert (Schüpbach, 2013, S. 123).

Um Organisationskultur genauer zu beschreiben, wird hier auf das in der Wissenschaft stark beachtete Mehrebenen-Kulturmodell nach Schein (2010, zitiert nach Nerdinger et al., 2014, S. 153) eingegangen.

Scheins Ansatz zufolge lässt sich die Organisationskultur in drei Ebenen einteilen: *Artefakte und Schöpfung*, die *Werte* und die *Grundlegenden Annahmen* (siehe Abbildung 1). *Artefakte und Schöpfungen* sind für alle sicht- oder hörbar aber nicht immer entzifferbar (Lauer, 2014, S. 236). Zu den Artefakten gehört z.B. wie man sich kleidet oder sich grüsst, ob Zimmerpflanzen vorhanden sind oder welche Anlässe stattfinden. Scheins zweite Ebene, die *Werte*, sind den Organisationsmitgliedern zwar bewusst, können aber nicht direkt entziffert werden. So sind beispielsweise Regeln und Vorschriften in einer Organisation sogenannte Werte. Auch auf dieser Ebene angesiedelt sind die Normen, die jedoch zum grössten Teil

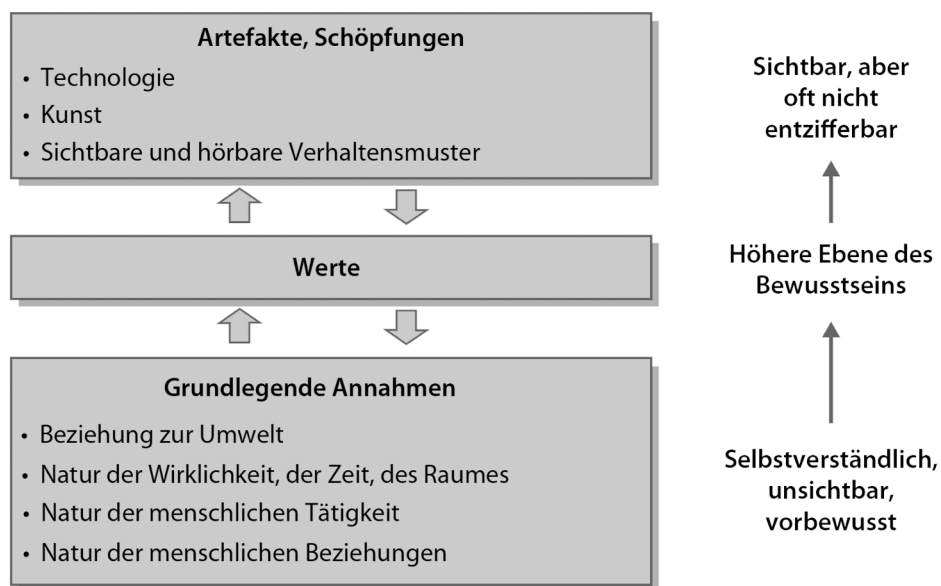


Abbildung 1: Mehrebenen-Kulturmodell nach Schein. (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S.153)

informell bestehen und vor allem den sozialen Umgang regeln (Lauer, 2014, S. 237). Die unterste Ebene der *Grundlegenden Annahmen*, ist unbewusst. Sie sind tief verankert und nur schwer zu verändern.

Ein Beispiel für eine *Grundlegende Annahme* wäre etwa das vorherrschende Menschenbild. Wird davon ausgegangen, dass der Mensch böswillig und faul ist, so drängen sich strengere Kontrollen der Mitarbeitenden als notwendig auf. Geht

man jedoch von kreativen und motivierten Menschen aus, so wird die Kultur eher eine partizipative sein, die mit wenig Kontrollen auskommt (ebd., S. 237).

Warum ist Organisationskultur so wichtig? Denison (2006, zitiert nach Homma & Bauschke, 2015, S. 7) zeigt auf, dass eine ausgeprägte Organisationskultur⁶, einen langfristig positiven Effekt auf den Wettbewerbsvorteil hat und somit als Erfolgsfaktor betrachtet werden kann.

2.1.1 Organisationskulturveränderung

Damit eine Organisation wirtschaftlich erfolgreich sein kann, benötigt ihre Organisationskultur zum einen Stabilität, zum anderen Flexibilität. Durch Veränderungsmaßnahmen werden jedoch vertraute Verhaltensweisen und Denkmuster in Frage gestellt, was als Angriff auf das eigene Selbstverständnis gewertet werden kann. Dementsprechend ist bei kulturellem Wandel die Gefahr gross, dass Widerstände gegen diese Massnahmen entstehen (Homma & Bauschke, 2015, S. 126; Lauer, 2014, S. 239). Widerstände entwickeln sich selbst dann, wenn die Mitarbeitenden einsehen, dass ein Wandel notwendig ist (von Rosenstiel, 2015, S. 281).

Eine Organisationskulturveränderung, die als Lernprozess beschrieben werden kann, kann aber nicht vom Top-Management angeordnet werden, sondern muss nach Homma und Bauschke (2015) „... von der gesamten Organisation mitgetragen und umgesetzt werden.“ (S. 126). Hierbei kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu: Sie sind als Vorbild ein wichtiger Multiplikator, wenn es darum geht, ihren Mitarbeitenden eine bestimmte Kultur zu vermitteln (Eberhardt, 2013a, S. 6). Der Führungsperson kommt die entscheidende Rolle zu, die gewünschte Kultur vorzuleben (Sackmann, 2004, S. 41).

2.1.2 Widerstand gegen Veränderungen

Veränderungsprozesse bringen oft *Widerstände* mit sich. Nach Doppler und Lautenburg (2002, zitiert nach Landes & Steiner, 2013, S. 725; von Rosenstiel, 2015, S. 281) treten diese sogar dann auf, wenn die getroffene Massnahmen als sinnvoll oder dringend erscheinen. Doch ist es schwierig, Widerstand auch als solchen zu

⁶ Unter ausgeprägter Organisationskultur wird eine Kultur verstanden, bei der die Mitarbeitenden eine klare Vorstellung haben, welchen Beitrag sie für den Erfolg leisten können und was von ihnen verlangt wird (Denison, 2006; zitiert nach Homma & Bauschke, 2015, S. 7).

erkennen. In den meisten Fällen ist nur klar, dass etwas “nicht stimmt“. Denn Widerstand äussert sich nicht bei allen Personen gleich. Nach Kleist und Maetz (2003, in Anlehnung an Doppler und Lauterburg, 2000; zitiert nach Krause, 2013, S. 323) kann zwischen *aktivem* und *passivem Widerstand* unterschieden werden.

Unter aktivem Widerstand ist Aufstand und Rebellion zu verstehen, während der passive Widerstand sich in Formen von Rückzug und Verschlossenheit äussert. Diese Unterteilung ist zusätzlich in individuelle und Gruppensymptome aufgeteilt und der Tabelle 1 zu entnehmen.

	Symptome beim Individuum	Symptome in der Gruppe/Organisation
Aktiver Widerstand (Angriff)	Häufiger Widerspruch mit negativer Sicht Gegenargumente Kritik gegenüber Vorgesetzten Aufregung und Beschwerden Sturer Formalismus etc.	Mitarbeiter greifen sich persönlich an Sündenbocksuche Cliquenbildung Machtspiele Gerüchte etc.
Passiver Widerstand (Flucht)	Abwesenheit vom Arbeitsplatz Lustlosigkeit und Müdigkeit Unaufmerksamkeit Keine Informationsweitergabe Ratlosigkeit Dienst nach Vorschrift Kein Engagement/Rückzug etc.	Angespannte Atmosphäre Entscheidungsunfähigkeit Hoher Krankenstand Debatten über Unwichtiges Hohe Fluktuationsrate Mangelnde Kooperation etc.

Tabelle 1: Systematik typischer Widerstandssymptome (Krause, 2013, S. 323)

Nach der Aufteilung in Tabelle 1 wird klar, dass die eine Person mit Widerspruch oder Gerüchten und eine andere Person durch häufiges Fernbleiben oder mit „Dienst nach Vorschrift“ Widerstand leisten kann. Eine Möglichkeit, weshalb Widerstand entsteht, ist Reaktanz. Darunter ist die wahrgenommene Einschränkung von Handlungsalternativen zu verstehen (Werther & Jacobs, 2014, S. 88). Von Rosenstiel (2015, S. 95) nennt hierzu ein Beispiel und sagt, dass die Leistung von Mitarbeitenden durch Zielvereinbarungen mit Vorgesetzten deutlich ansteigt. Wird aber dieser Druck durch ständiges Nachfragen oder Kontrollieren verstärkt, bildet sich Reaktanz, d.h. Widerstand und die Leistung sinkt. Doch Widerstand ist nicht etwas von Grund auf Negatives. Widerstand kann zu Denkpausen, klärenden Gesprächen oder allfälligen Kurskorrekturen führen (Krause, 2013, S. 323), denn Wi-

derstand entsteht letztendlich aus fehlgeschlagenen Kommunikationsprozessen (Lauer, 2014, S. 124)⁷.

Somit sind wir beim Kern dieser Arbeit, der Kommunikationskultur.

2.2 Kommunikationskultur

Da die Teilkultur Kommunikation Bestandteil der Fragestellung ist, liegt sie im Fokus dieser Arbeit und wird hier anhand von Scheins Modell genauer erläutert. Müller (1999, zitiert nach Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 152ff.) geht davon aus, dass sich die Kommunikationskultur durch Sprüche erfassen lässt und sich folglich *Werte* in hörbaren Verhaltensmustern beschreiben lassen. Kursiert in einem Unternehmen beispielsweise der Spruch „Wer kriecht, kann nicht stolpern!“, kann davon ausgegangen werden, dass mit den Führungskräften nicht zu spassen ist und ihr Verhalten als ungerecht und willkürlich erlebt wird. Daraus lässt sich die Werthaltung ableiten, dass in einem solchen Unternehmen Anpassung höher bewertet wird als eigenständiges Denken und Handeln der Mitarbeitenden.

Als Definition für Kommunikationskultur wird die von Dobiasch (2014) und Herbig (2005, zitiert nach Dobiasch, 2014, S. 24f.) herangezogen. Die Kommunikationskultur drückt sich im Gebrauch bestimmter Begriffe, eines besonderen Jargons und damit verbundener Vorstellungen und Tabus aus. Zentral dabei ist das Handeln und Verhalten der Führungskräfte. Da die Führungseinwirkung von den Vorgesetzten gegenüber ihren Angestellten immer via Sprache, Gesten, Taten und Artefakte erfolgt, ist die Kommunikationskultur Spiegel der Führungskultur und gleichzeitig Teil und Ausdruck der Organisationskultur.

Bei der Caritas Zürich gelten seit 2013 folgende Leitsätze für die interne Kommunikation, die einen Rahmen für die Kommunikationskultur darstellen:

- Ich sage, was ich meine.
- Ich frage nach, wenn ich etwas nicht verstehe.
- Ich diskutiere sachlich und wertschätzend.
- Bevor ich Sachverhalte beurteile, kläre ich sie ab.

⁷ Der Umgang mit Widerstand wird ausführlich von Doppler und Lautenburg, 2014, S. 357ff. beschrieben.

- Ich arbeite abteilungsübergreifend, wenn Synergien absehbar sind (neu seit 2015).

2.2.1 Interne Kommunikation

Wie ein Unternehmen intern kommuniziert, lässt sich auch anhand der Kommunikationskultur erfassen und äussert sich im Handeln und Verhalten der Unternehmensführung beziehungsweise Abteilungsleitung.⁸ Studien von Stehle und Mücke (2009, zitiert nach Mast, 2016, S. 266f.) haben ergeben, dass eine effiziente interne Kommunikation zu einer erhöhten Produktivität bei Veränderungsprozessen und zu einer hohen Loyalität und Motivation bei den Mitarbeitenden führt. Daher wird dieser die höchste Relevanz für die gesamte Firma attestiert (Zerfaß, Schwalbach & Sherzada, 2013; zitiert nach Mast, 2016, S. 266).

Kommunikation findet *formell* oder *informell* statt. Nach Lauer (2014, S. 122) gehören Sitzungen oder ein grosser Teil der schriftlicher Kommunikation zur formellen Kommunikation. Gerade in Organisationskulturveränderungsprozessen ist der informelle Austausch häufiger und auch wichtiger. Dieser findet während dem Mittagessen, zwischen Tür und Angel oder am Rand von Sitzungen statt. Obwohl Entscheidungen auf formeller Basis getroffen werden, weiss man, dass oftmals das abgesegnet wird, was informell schon längst beschlossen ist.

Die informelle Kommunikation ist aber auch bei der Wissensvermittlung und der Wissensverteilung von grösster Wichtigkeit. Indem eine Organisation genügend Möglichkeiten schafft, sich informell auszutauschen, gewährleistet sie auch, dass Informationen dorthin gelangen, wo sie benötigt werden. Dass dabei neben den für die Arbeit bedeutsamen Informationen auch private Dinge ausgetauscht werden, gehört dazu (ebd.).

In aller Regel ist die persönliche Kommunikation symmetrisch und die mediale asymmetrisch vermittelt (ebd., S. 123): Unterhalten sich zwei Mitarbeitende, so ist damit die symmetrische Kommunikation gemeint. Gehen neue Bestimmungen vom Management per E-Mail an alle Mitarbeitenden, so ist von asymmetrischer Kommunikation die Rede. Eine möglichst eindeutige Kommunikation ist durch die symmetrische Kommunikation, am besten Face-to-Face, gewährleistet, denn sie

⁸ Weitere Informationen zur internen Kommunikation, die einen Teil der Unternehmenskommunikation darstellt siehe Mast, 2016, S. 263ff.; Röttger, Preusse und Schmitt, 2011, S. 25.

erlaubt es, nachzufragen, zu erläutern und auf soziale Hinweisreize einzugehen. Aufgrund der fehlenden Interaktionsmöglichkeit bei der asymmetrischen Kommunikation besteht die Gefahr, dass Mitarbeitenden das Gefühl vermittelt wird, vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden. Die symmetrische Kommunikation macht eine Zusammenarbeit aber nur dann erfolgreich, wenn sie offen und angstfrei stattfinden kann und sich alle beteiligen können. Nur so bildet sich im Team das Vertrauen und wird eine Grundlage für eine gute Diskussions- und Feedbackkultur geschaffen (Eberhardt, 2013b, S. 39).

Dass die interne Kommunikation nicht bloss als die Weitergabe von Informationen angesehen werden sollte, sondern als interaktiver Prozess, lässt sich anhand der sogenannten *Informationskaskade* erklären. Dabei werden, wie bei der Caritas Zürich der Fall, die Informationen vom Management über jede hierarchische Stufe weitergegeben, bis diese schliesslich bei den Mitarbeitenden angekommen sind. Alle Führungskräfte und Mitarbeitenden so zu informieren, ist ein sehr häufig gewählter Weg, doch leider nur sehr selten ein geeignetes Instrument. Nach Mast (2016, S. 278) verliert die ursprüngliche Information auf jeder Stufe an Kontext und die Fehlinterpretationen nehmen zu.

In der Praxis werden interaktive Austauschprozesse mit Blick auf die Mitarbeitenden anstelle von *Informationskaskaden* noch zu wenig berücksichtigt. Gerade die Vermittlung der Ziele und die dahinterliegenden Beweggründe, die Ausrichtung an Unternehmenswerten und die Vernetzung der Führungskräfte und Mitarbeitenden sollten einen weiteren Austausch und vor allem Feedback ermöglichen (Mast 2016, S. 279).

In einer Studie von Schick (2014, zitiert nach Mast, 2016, S. 294) wurden Mitarbeitende befragt, was sie sich von ihren Vorgesetzten wünschen. Sie beklagten sich über zu wenig Meinungsaustausch beziehungsweise Diskussion und wünschten sich mehr Zuwendung beziehungsweise Interesse. Eine weitere Erkenntnis der Studie: „Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind zentrale Ressourcen für Vorgesetzte. Ohne sie kommen Botschaften nicht bei den Mitarbeitern an, werden Entscheidungen nicht akzeptiert und Anweisungen mehr oder weniger offen boykottiert“ (Mast 2016, S. 279).

2.3 Führung

Die Betrachtung der Führung ist, wie nachfolgend erläutert, zentral, um die Fragestellung beantworten zu können. Die Führung ist von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, dass eine Organisationskulturentwicklung erfolgreich verläuft oder eine Kommunikationskultur als ausgeprägt bezeichnet wird. Widerstände, die bei Organisationsentwicklungen entstehen können, werden als fehlgeschlagene Kommunikationsprozesse bezeichnet und ebenfalls der Führung angelastet, da sie die Kommunikationskultur in einer Organisation massgeblich prägt. Ob eine Informationsweitergabe symmetrisch oder asymmetrisch verläuft und darum Widerstände eher gefördert oder vermindert werden, ergibt sich ebenfalls aus der Führung.

Aus diesem Grund muss hier zwingend auch auf die Führung und den Führungsstil eingegangen werden.

In der Literatur hat sich keine einheitliche Führungsdefinition etabliert. Im Folgenden wird die kurze Version von Kauffeld (2014, S. 72) verwendet. Diese besagt, dass Führung dazu dient, „andere Menschen individuell und gezielt zu beeinflussen, zu motivieren und/oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen“.

Die Wichtigkeit der Führungspersonen für eine Organisationskulturveränderung soll anhand der Vorbildfunktion und des Multiplikator-Effekts beschrieben werden. Da Führungspersonen in der Arbeitswelt eine Art Rollenbild vertreten, sind sie Vorbilder für ihre Mitarbeitenden. Führungskräfte sind dabei zu jedem Teammitglied unterstützend, fördernd, moderierend oder motivierend, um nur ein paar Rollen zu nennen (Mast, 2016, S. 293). In dieser Vorbildfunktion beeinflussen Führungspersonen eine Organisationskulturveränderung allein durch ihr persönliches Verhalten, bewusst oder unbewusst (Lauer, 2014, S. 99; Sackmann, 2004, S. 41).

Aufgrund der Tatsache, dass eine Führungsperson meist mehrere Mitarbeitende im Team hat, wird nicht die Meinungsbildung einer einzelnen Person beeinflusst, sondern die des ganzen Teams – dieser Zusammenhang wird als Multiplikator-Effekt bezeichnet. Macht sich also eine Führungsperson für einen Wandel der Kultur stark und lebt sie diesen vor, so trägt sie massgebend zum Erfolg der Organisationskulturveränderung bei (Sackmann, 2004, S. 41).

Wichtig ist, dass Organisationskulturveränderungen zwar nicht einfach durch das Top-Management angeordnet werden können, aber durch dieses initiiert und vorgelebt werden muss. Indem sich das Top-Management direkt an die Beteiligten richtet, wird ihnen gegenüber Wertschätzung und Respekt signalisiert (Lauer, 2014, S. 126). Sobald aber die Führung ihre Aufmerksamkeit nicht mehr auf den Veränderungsprozess richtet, wird es erfolgskritisch (Eberhardt, 2012, S. 11).

Betroffene nicht in Veränderungsprozesse zu involvieren und sie vor vollendete Tatsachen zu stellen, macht sie zu Opfern (von Rosenstiel, 2015, S. 281f.) und hat zur Folge, dass sie meist grosse Widerstände zeigen (vgl. Steiger & Lippmann, 2013, S. 277). Von Rosenstiel (ebd.) schlägt darum vor, ein partizipatives Vorgehen zu wählen um die Betroffenen zu „Mittätern“ zu machen, was die Akzeptanz gegenüber der Veränderung erhöht.

Doch welchen Führungsstil soll man anwenden, um eine Organisationskulturveränderung möglichst erfolgreich umzusetzen?

2.3.1 *Führungsstil*

Es gibt nicht den einen richtigen Führungsstil, der in jeder Situation passt. Dennoch belegen Studien, dass eine Erhöhung der Veränderungsbereitschaft im Zusammenhang mit dem transformationalen Führungsstil festzustellen ist. Mit anderen Worten bewirkt ein partizipatives Vorgehen, dass Widerstände abgebaut werden oder gar nicht erst entstehen. Nach Kauffeld (2014, S. 81) zeichnet sich die transformationale Führung durch ihre Offenheit, Transparenz und Glaubwürdigkeit aus⁹. Das Gegenteil tritt beim direktiven und autoritären Führungsstil ein: Wird aufgrund der Machtposition und durch selektive Informationsweitergabe direkten Einfluss auf die Mitarbeitenden ausgeübt, erhöht dies den Veränderungswiderstand bei den Mitarbeitenden. Bei ebendiesem klassischen Führungsverständnis findet darum keine Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen statt, da die Vorgesetzten sich selbst in der alleinigen Verantwortung sehen, ebendiese Entscheide zu übernehmen, um so der eigenen Führungsrolle zu entsprechen. Solche selbstlegitimierenden Denkweisen erschweren Änderungen in

⁹ Weitere Angaben zum transformationalen Führungsstil siehe: Felfe, 2005; Bass und Riggio, 2005; zitiert nach Herrmann, Felfe und Hardt, 2012, S. 71.

der Führungskultur (Schuhmacher, 2012, S. 36 & S. 95). Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt das Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile.

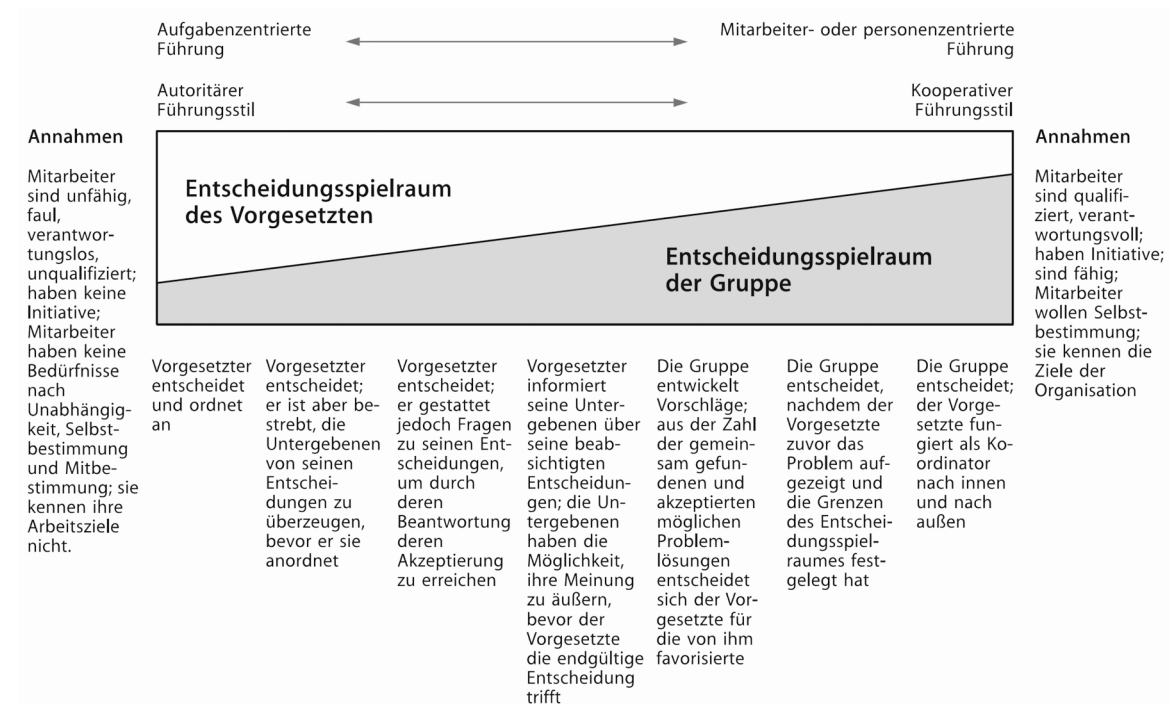


Abbildung 2: Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile (Führungsstile: nach Tannenbaum, 1967; zitiert nach Steiger & Lippmann, 2013 S.42)

Auf der linken Seite ist der direkte und autoritäre Führungsstil zu finden, dem ein *aufgabenzentriertes Verhalten*¹⁰ zugrunde liegt. Die aufgelisteten Annahmen, ebenfalls links, nennen Eigenschaften der Mitarbeitenden, wie sie von der Führungsperson wahrgenommen werden und gibt das Menschenbild *Theorie X* von McGregor (1960, zitiert nach Schüpbach, 2013, S. 29f.) wieder. Diese besagt, dass Menschen eine angeborene Abneigung gegen Arbeit haben und keine Verantwortung übernehmen wollen. Dementsprechend muss mit strengen Vorgaben und Kontrollen geführt und gelenkt werden.

Der transformationale Führungsstil ist auf der rechten Seite der Abbildung anzusiedeln und mit dem kooperativen Führungsstil¹¹, der in der Abbildung aufgelistet ist, vergleichbar. Mit beiden Führungsstilen ist das *personenzentrierte Verhalten*¹² verbunden. Hier ist das Menschenbild der Führungsperson konträr der *Theorie X*

¹⁰ Aufgabenzentriertes Verhalten: Die Führungsperson konzentriert sich in erster Linie drauf, zu planen, zu organisieren und zu koordinieren (Steiger & Lippmann, 2013, S. 43).

¹¹ Kooperative Führung: Aufgrund der Definition nach Wunderer und Grundwald (1980, zitiert nach Lang & Rybnikova, 2014, S. 156) kann diese mit der transformationalen Führung gleichgesetzt werden.

¹² Personenzentriertes Verhalten: Im Arbeitsprozess konzentriert sich die Führungsperson auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden (Steiger & Lippmann, 2013, S. 43)

und nennt sich *Theorie Y* (McGregor, 1960; zitiert nach Schüpbach, 2013, S. 29f.). Nach dieser werden den Mitarbeitenden Handlungsspielräume und Möglichkeiten der Selbstkontrolle erteilt, was dazu führt, dass sie sich beispielsweise engagieren und Verantwortung übernehmen.

Wie veranschaulicht, hängt der Führungsstil mit dem aufgaben- oder personen-zentrierten Verhalten zusammen. Ob die Bedürfnisse oder die Aufgaben der Menschen im Vordergrund stehen, ist wiederum davon anhängig, welches Menschenbild vertreten wird, aber auch davon, welches Rollenverständnis man inne hat. All diese Faktoren prägen die Kommunikationskultur und zeigen sich zudem in der Partizipation und der Transparenz.

2.4 Partizipation & Transparenz

Die Beteiligung aller Betroffenen am Veränderungsprozess wird in dieser Arbeit allgemein als *Partizipation* bezeichnet und steht bei der Untersuchung bei der Caritas Zürich ebenfalls im Fokus. Der Einbezug der Betroffenen sollte idealerweise bereits bei ersten Überlegungen für geplante Änderungen geschehen und sich über die Konzeption bis hin zur Umsetzung erstrecken (Lauer, 2014, S. 145). Partizipation ist nach Schüpbach (2013, S. 171f.) die persönliche Teilhabe und Teilnahme an wichtigen Ereignissen. So wird Stress reduziert, was sich positiv auf die erlebte Autonomie bei der Arbeit auswirkt und die Motivation erhöht. Beides hat zur Folge, dass Widerstände vermindert werden.

Studien zeigen, dass im Vergleich zu jenen, die keine Einwirkungsmöglichkeiten haben, Betroffene, die den Eindruck haben, die Veränderungen beeinflussen zu können, in andauernden und belasteten Situationen länger durchhalten können (Frey & Jonas, 2002; zitiert nach Nerdinger et al., 2014, S. 176).

Um Mitarbeitende partizipativ an Veränderungsprozessen beteiligen zu können, ist Transparenz unabdingbar und somit als weiteres Konstrukt im Fokus der Erhebungen.

Transparenz gilt als ein Überbegriff für Bedingungen, die für eine erfolgreiche partizipative Veränderungsstrategie zu beachten sind. So ist es enorm wichtig, neben Zielen und Fristen auch über die Absichten transparent zu informieren. Dies beinhaltet ebenfalls die Enttabuisierung der Interessensgegensätze (Steiger &

Lippmann, 2013, Band 2, S. 277f.). Das bedeutet, dass bestehende Bedenken und Einschätzungen geäußert werden dürfen und sollen (vgl. Eberhardt, 2012, S. 21; Homma & Bauschke, 2015, S. 28). Denn die Schaffung von Transparenz erfordert die genaue Analyse unter Einbezug möglichst vieler Perspektiven, um eine differenzierte Situationsklärung vornehmen zu können (Steiger & Lippmann, 2013, Band 2, S. 278). Denn letztendlich, fügen Homma und Bauschke (2015, S. 28) an, kann Überzeugungsarbeit, die für einen Wandel spricht erst dann geschehen, wenn klar ist, was die Beteiligten beschäftigt. Einen solchen Dialog zu führen, ist nicht einfach und setzt persönliche und soziale Kompetenzen voraus.

Ferner nennen Steiger und Lippmann (2013, Band 2, S. 278f.) zwei weitere wichtige Bedingungen: *Reduktion von Komplexität* und *hierarchische und kulturelle Rahmenbedingungen*. Unter der ersten Bedingung ist zu verstehen, dass den Beteiligten erstens Zeit eingeräumt werden muss, um Zeitdruck zu vermeiden und zweitens darauf verzichtet werden soll, diese mit zu viel parallellaufenden Veränderungsvorhaben zu belasten. Die zweite Bedingung besagt, dass nur mit einem grundsätzlichen und tiefen Vertrauen in die Loyalität, die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Mitarbeitenden eine partizipative Durchführung einer Organisationskulturveränderung möglich ist.

Wenn nun die drei aufgeführten Bedingungen erfüllt sind, kann eine Organisation im Veränderungsprozess partizipativ vorgehen und dadurch die Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber der Organisationskulturveränderung fördern. Dadurch wird Widerstand abgebaut und gleichzeitig die Aussichten für einen erfolgreichen Wandel erhöht.

2.5 Motivation

Einen weiteren Fokus der Untersuchung bei der Caritas Zürich bildet das Konstrukt der *Motivation*. Eine Schwierigkeit in Veränderungsprozessen ist es, die Motivation der Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten. Denn für alle Beteiligte braucht es einschlägige Gründe, warum sie ihr bisheriges Handeln verändern sollten (Eberhardt, 2013a, S. 23). In der Literatur wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Die intrinsische Motivation ist diejenige, die in einer Person selbst entsteht, konstanter und tiefer verankert ist als die extrinsische und auf dem eigenen Willen basiert (vgl. Schönborn, 2014, S. 271; Semmer &

Udris, 2007, S. 163). Die extrinsische Motivation wird durch Reize von aussen erzeugt, z.B. Lohn, Anerkennung oder Prestige. Ergänzend zur intrinsischen Motivation gehen Deci und Ryan (2000, zitiert nach Semmer & Udris, 2007, S. 163) von drei Grundbedürfnissen aus. Jeder Mensch strebt nach dem Erfüllen dieser Grundbedürfnisse, welche auf verschiedene Arten befriedigt werden können. Diese drei Grundbedürfnisse sind: *Kompetenz*, *Autonomie* und *soziale Zugehörigkeit*. So gesehen sind Mitarbeitende intrinsisch motiviert, wenn sie ihr Tun als kompetent, autonom und sozialeingebunden erleben. Je stärker diese Motive befriedigt werden, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit (von Rosenstiel, 2015, S. 99). Kritisch wird die Aufrechterhaltung der Grundbedürfnisse allerdings während einer Organisationskulturveränderung. Kompetenzen, die zum grossen Teil auf Erfahrungen beruhen, verändern sich und werden durch die Einführung neuer Denk- und Arbeitsweisen plötzlich unbrauchbar. Ebenso kann die Autonomie in Frage gestellt werden, falls die Organisationskulturveränderung nicht partizipativ vonstattegeht. Weiter geht soziale Zugehörigkeit verloren, wenn bestehende Teams oder Arbeitsgruppen umstrukturiert werden und sich die Mitarbeitenden wieder neu einfügen müssen (Lauer, 2014, S. 74)¹³.

¹³ Lauer (2014, S. 74) beschreibt Massnahmen, welche die Verstösse gegen die Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden abfangen, auf die in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird.

3 Methodisches Vorgehen

Wie im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, macht es nur wenig Sinn, die Kommunikationskultur als etwas Eigenständiges analysieren zu wollen. Sie bleibt zwar zentral, was die Fragestellung anbelangt, weicht aber in den gewählten Methoden den Konstrukten Partizipation, Transparenz und Motivation. Diese befragen die Befindlichkeit der Betroffenen zu den laufenden Veränderungsprozessen und ermöglichen darüber hinaus Aussagen zum Führungsstil und somit auch zur Kommunikationskultur.

Im Folgenden wird detailliert auf die Entwicklung der Fragestellung und der zwei Arbeitshypothesen sowie auf das methodische Vorgehen vor der Erhebung und bei der Auswertung eingegangen.

3.1 Fragestellung

Im Vorfeld wurde mit der Direktion der Caritas Zürich ein Termin vereinbart, um zu klären, ob sich die Interessen der Praxispartnerin mit meinen decken und was im Rahmen einer Bachelor-Arbeit möglich ist. In diesem unverbindlichen Gespräch wurden bereits erste Problemstellungen und Themenfelder von der Direktion erläutert, mögliche Ziele des Auftrags definiert sowie erste Vorannahmen gebildet. Beim zweiten Treffen, dem Kick-off des Projektes, wurden der Auftrag, die Ziele und die Abgrenzungen des Projektes zwischen der Abteilungsleiterin, der stv. Abteilungsleiterin, dem Direktor und mir im Detail abgesprochen und schliesslich abgesegnet. Auch in diesem Gespräch konnte ich mir Kontextinformationen aneignen, die bereits erste Anhaltspunkte über den Austausch und die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilungsleitung enthielten, z.B. wie oft Sitzungen mit wem und welchem Ziel stattfinden. Ebenfalls am Kick-off wurden Zeitfenster für die verschiedenen Erhebungen mit den unterschiedlichen Hierarchiestufen vordefiniert, abgemacht, wer als Ansprechperson fungiert, sowie vorgemerkt, wann mit einer Präsentation der Ergebnisse zu rechnen sei.

Die Fragestellung wurde schliesslich auf der Grundlage gebildet, dass der Kommunikationsstil zwischen der Abteilungsleitung und den Mitarbeitenden problematisch verläuft. Diese lautet:

Welche Probleme ergeben sich aus der Kommunikationskultur, die zwischen der Abteilungsleitung und den Verantwortlichen der Secondhand-Läden der Caritas Zürich besteht?

3.2 Forschungsdesign

Nach einer eingehenden Literaturrecherche und den Erstgesprächen mit dem Direktor respektive der Abteilungsleitung wurde beschlossen, ausschliesslich qualitative Methoden zu verwenden, da nur durch diese Vorgehensweise die Offenheit für die Fragestellung beibehalten werden kann. Denn im Vorfeld der Untersuchungen war nicht bekannt, in welchen Situationen der besagte Kommunikationsstil problematisch ist, von wem er angewendet wird und ob er überhaupt von den Mitarbeitenden als problematisch eingestuft wird. Nötig war also eine offene Befragungsform, mit der die Wirkung von sozialen und alltäglichen Situationen erfasst werden kann (Baur & Blasius, 2014, S. 122).

Oder wie Mayring (2015) es treffend beschreibt: „Durch die Interviews sollen die Probanden dazu angeregt werden, über ihr gegenwärtiges Befinden, über die kognitive Verarbeitung ihrer Situation, über ihre bisherigen Handlungen und Handlungspläne zur Bewältigung der Situation und über die eigenen biografischen Erfahrungen zu berichten“ (S. 60).

Alle Erhebungen fanden während den regulären Arbeitszeiten der Caritas Zürich Mitarbeitenden statt.

Das Forschungsdesign ist zweigeteilt. Beide Designs haben gemein, dass sie den Ist-Zustand des Kommunikationsempfindens, die Transparenz, die Partizipationsmöglichkeiten und die Motivation erfassen. Das erste Design beruht auf Expertinneninterviews, das zweite auf einer Fokusgruppe. Beim ersteren wurde ein halbstrukturiertes exploratives Expertinneninterview mit der Abteilungsleiterin SHL geführt. Dieses bildete die Wissensbasis für die vier halbstandardisierten Expertinneninterviews mit den Ladenleiterinnen SHL. Auf beiden hierarchischen Stufen wurden die Konstrukte Partizipation, Transparenz und Motivation erfragt, um einen späteren Vergleich zwischen den hierarchischen Stufen und somit auch mit der Theorie vornehmen zu können. Nach dem explorativen Expertinneninterview mit

der Abteilungsleiterin wurde die Hypothese 1 für das *Forschungsdesign Expertinneninterview* formuliert (siehe Abbildung 3).

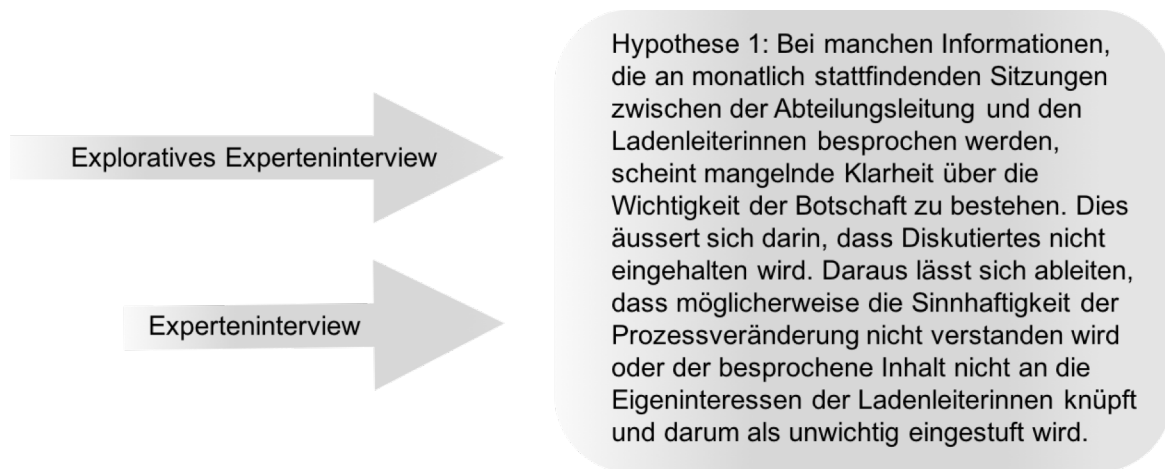


Abbildung 3: Forschungsdesign Expertinneninterview (eigene Darstellung)

Ebenso wurde nach der Beendigung des explorativen Expertinneninterviews die Hypothese 2 für das *Forschungsdesign Fokusgruppe* formuliert (siehe Abbildung 4). Die Fokusgruppe mit den stellvertretenden Ladenleiterinnen wurde bewusst sehr offen, das heisst mit nur wenigen Interventionen des Moderators, durchgeführt. Die Lenkung des Gesprächs beinhaltete aber dennoch die Äusserungen zu den Konstrukten Transparenz, Partizipation und Motivation. Details zur Durchführung siehe Kapitel 3.5 *Fokusgruppe*.

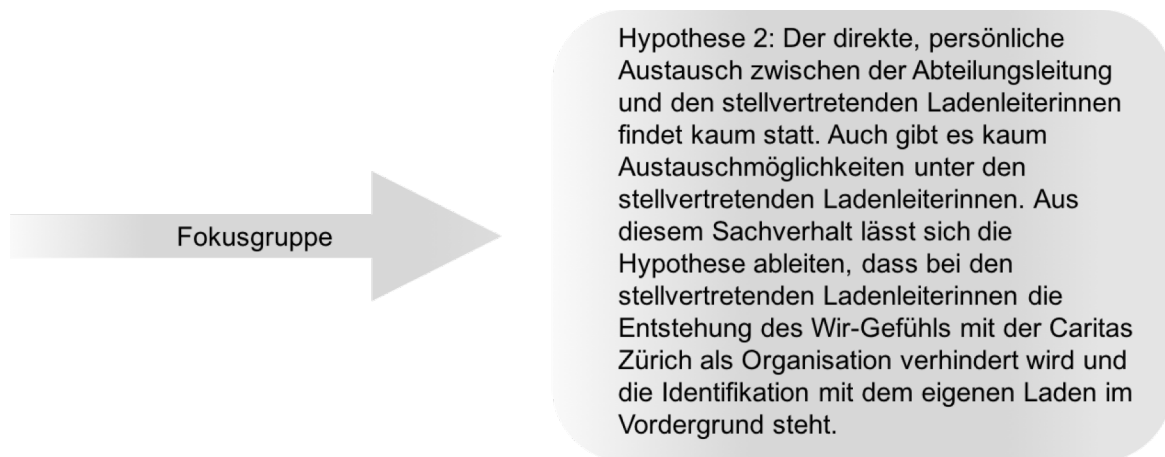


Abbildung 4: Forschungsdesign Fokusgruppe (eigene Darstellung)

Von Seiten der Praxispartnerin war es zuerst nicht vorgesehen, die stv. Ladenleiterinnen als unterstes hierarchisches Glied in die Analyse zu integrieren. Deren Einbezug erfolgte auf den Vorschlag von mir. Dass die stv. Ladenleiterinnen vom

Management anfänglich nicht berücksichtigt wurden, kann als erstes Indiz von Schwächen in der Führungskultur gewertet werden.

Beide Forschungsdesigns richten sich inhaltlich auf dieselbe Problematik der Kommunikationskultur und fragen, um diese erfassen zu können, nach der Ausprägung der drei Konstrukte, die die Qualität der Organisationskultur aufzeigt. Ziel ist es, die Arbeitshypothesen zu überprüfen und die der gesamten Arbeit zugrundeliegende Fragestellung zu beantworten.

3.3 Exploratives Expertinneninterview

Um sich eine erste Orientierung im Analysefeld zu verschaffen und ein wissenschaftliches Problembewusstsein zu erlangen, wurde mit der Abteilungsleiterin aufgrund ihrer spezifischen Funktion in der Organisation (Flick, 2011, S. 215) ein exploratives Expertinneninterview geführt (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 23; Mey & Mruck, 2010, S. 427). Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um für die nachfolgenden Expertinneninterviews mit den Ladenleiterinnen eine möglichst breite Palette von Informationen und Wissen zu erhalten (Bogner et al., 2014, S. 24).

Das explorative Expertinneninterview wurde im Anschluss mittels der *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Kuckartz (2014) analysiert, wodurch sich im Hinblick auf die Organisationskulturveränderung und im Spezifischen auf die interne Kommunikation Themenfelder ergaben, die die Grundlage für den Leitfaden für die mittlere hierarchische Stufe mit den Ladenleiterinnen bildete. Auf das Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse wird im Kapitel 3.6 *Transkription & Auswertungsmethodik* eingegangen.

3.3.1 *Leitfadenkonstruktion, Stichprobe und Durchführung: exploratives Expertinneninterview*

Expertinneninterviews, unabhängig, ob sie einen explorativen, systematisierenden oder theoriegeleiteten Charakter aufweisen, sind als teilstrukturierte Interviews zu planen (Bogner et al., 2014, S. 27). Der Leitfaden dient in erster Linie als Gedächtnisstütze und leistet eine Hilfestellung, um keine relevanten Punkte zu vergessen. Um das Gespräch zu strukturieren, sind zwei bis drei Themenblöcke vor-

zubereiten, die aus Hauptfragen und ergänzenden Fragen bestehen. Für die Konstruktion des Leitfadens sowie auch bei der Durchführung wurden die Frageformen und Stile nach Helfferich (2011, S. 100ff.) berücksichtigt. Wie Fontana und Frey (1998, zitiert nach Bogner et al., 2014, S. 29) allerdings hervorheben, lässt sich der Verlauf eines Interviews nie genau planen und Nachfragen, die aus dem Kontext entstehen, sind der Normalfall.

Für die Stichprobe war keine Auswahl zu treffen, es gibt bloss eine Abteilungsleiterin der SHL. Die stellvertretende Abteilungsleiterin wurde aufgrund ihrer Doppelfunktion, die sie als stv. Abteilungsleiterin und Ladenleiterin innehat, als zusätzliche Interviewpartnerin auf der obersten Hierarchiestufe ausgeschlossen. Das explorative Expertinneninterview wurde in der Zentrale an der Beckenhofstrasse, in einem grossen Sitzungszimmer durchgeführt. Die Abteilungsleiterin und ich sassen uns an einem Tisch, mit ca. 1,5 Meter Abstand gegenüber. Am Anfang des Interviews wurden Hinweise über die Interviewdauer, über die Tonbandaufnahme und andere Rahmenbedingungen gemacht, die dem Leitfaden im Anhang A: zu entnehmen sind. Das Interview fand am 10. März 2016 statt, war auf 60 Minuten angesetzt und dauerte letztendlich 87 Minuten. Das Interview wurde zur Erleichterung der nachträglichen Transkription auf Deutsch gehalten.

3.4 Systematisierende Expertinneninterviews

Auf der mittleren hierarchischen Stufe wurden die Ladenleiterinnen befragt. Die Form des systematisierenden Expertinneninterviews wurde gewählt, um eine umfassende Informationsgewinnung der Themenfelder, die aus der Analyse des explorativen Expertinneninterviews stammten zu erreichen. Denn die Ladenleiterinnen verfügen über das Prozesswissen der internen Kommunikation, das ihnen jederzeit reflexiv verfügbar ist (Bogner et al., 2014, S. 24). Es braucht also keine hermeneutischen Techniken, um verdecktes oder unbewusstes Wissen hervorzuholen, sondern dieses kann mehr oder weniger direkt erfragt werden.

3.4.1 *Leitfadenkonstruktion, Stichprobe und Durchführung: systematisierende Expertinneninterviews*

Auch für die systematisierenden Interviews wurde ein teilstrukturierter Leitfaden konstruiert (vgl. Bogner et al., 2014, S. 27; Meyen, Löblich, Pfaff-Rüdiger & Ries-

meyer, 2011, S. 91) und dabei die Frageformen nach Helfferich (2011, S. 100ff.) berücksichtigt. Auch bei diesem Leitfaden waren die ersten zwei Fragen so breit formuliert, dass sie, möglichst ohne gross nachzudenken, zum Erzählen, respektive Erklären einluden. Sie sollten den Ladenleiterinnen klar signalisieren, dass eine erzählende Interviewform gewünscht ist und auch vermeintliche Details genannt werden sollen.

In diesen Leitfaden, wie auch in jenen der Fokusgruppe mit den stv. Ladenleiterinnen, sind die Konstrukte Partizipation, Transparenz und Motivation eingeflossen. Diese generieren neben der Beantwortung zur Ausprägung des jeweiligen Konstrukts auch Aussagen über die Befindlichkeit zur laufenden Organisationskulturveränderung oder zu Widerständen. Das für die Beantwortung der Fragestellung zentrale Konstrukt der Kommunikationskultur wurde bewusst nicht in die Leitfäden integriert. Die Gefahr, sozial erwünschte Antworten (Kauffeld, 2014, S. 215f.) auszulösen, war zu gross, denn unter Umständen hätten sie negative Kritik gegenüber der Führung bedeutet. Da aber die Führung die Veränderungen lanciert und somit kommuniziert hat, kann ich bei den Konstrukten über das Befinden der Betroffenen in Bezug auf die Veränderungsprozesse nachfragen, aus welchen ich Rückschlüsse auf die Organisationskultur, die Führungskultur und somit auf die Kommunikationskultur ziehen kann.

Von einer Vollerhebung aller Ladenleiterinnen wurde abgesehen, da kein inhaltlicher Mehrwert erwartet wird. Es wurden vier Experteninterviews auf der mittleren hierarchischen Stufe durchgeführt. Um die Repräsentativität der Stichprobe sicherzustellen wurde die Wahl der Ladenleiterinnen per Zufallsauswahl durch das Los entschieden. Diese Zufallsstichprobe der Fälle wurde gewählt, da auf keine Erhebungen zurückgegriffen werden konnte, die auf negative, extreme, typische, kritische, etc. Fälle hinwies (Mey & Mruck, 2010, S. 239ff.). Die Auswahl der Fälle und die Kontaktaufnahme für die Interviewtermine per Telefon erfolgte ausschliesslich durch mich. Die Interviews fanden zwischen dem 4. und 22. April 2016 statt. Die Interviewdauer war auf 30 Minuten angesetzt, mit dem Zusatz, noch weitere 15 Minuten für die Begrüssung oder Fragen einzuplanen. Das kürzeste Interview dauerte 38 Minuten, das längste 81 Minuten. Die Interviews fanden in den Räumlichkeiten der Läden oder in unmittelbarer Gehdistanz zum Laden statt. Mit einer Ausnahme konnte der Raum, in dem das Interview gehalten wurde, ge-

geschlossen werden, so dass das Interview ungestört ablief. Vor dem Gespräch wurden auch hier die Rahmenbedingungen wie Dauer, Aufnahme auf Tonband und die Zusicherung der Anonymität besprochen (Leitfaden siehe Anhang B:). Besonders der letzte Punkt war für mich zentral. Dadurch erhoffte ich mir, dass das Sprechen über Probleme, die an Personen geknüpft sind vereinfacht wird und dem Gespräch mehr Tiefgang und Ehrlichkeit verleiht. Drei von vier Interviews wurden auf Deutsch, eines auf Schweizerdeutsch durchgeführt.

3.5 Fokusgruppe

Die dritte hierarchische Stufe, also die stellvertretenden Ladenleiterinnen, wurde mittels Fokusgruppe¹⁴ befragt. Diese Methode wurde gewählt, um Einzelmeinungen durch den Prozess der Gruppeninteraktion zu validieren und gleichzeitig Einsichten zu generieren, die ohne die Interaktion nur schwer zustande gekommen wären (vgl. Flick, 2011, S. 251 & 260). Ein weiterer Grund für die Wahl der Fokusgruppe liegt darin, dass ein homogener Erfahrungshintergrund besteht (selbe Arbeitgeberin, selbe hierarchische Stufe, selbe Tätigkeit), wohl aber keine homogene Einstellung zu erwarten war (Baur & Blasius, 2014, S. 584), was ein Gespräch erst interessant macht. Entscheidend bei einer Fokusgruppe sind die Interaktionen zwischen den Teilnehmenden, die einem alltäglichen Gespräch ähneln sollten. Dabei werden nicht bloss Argumente ausgetauscht, sondern es wird erzählt, erinnert oder gegenseitig ergänzt. So werden Zusammenhänge sichtbar, die in Einzelgesprächen kaum erhoben werden können (Bauer & Blasius, 2014, S. 581).

3.5.1 Leitfadenkonstruktion, Stichprobe und Durchführung: Fokusgruppe

Für die Konstruktion des Leitfadens und die herausfordernde Durchführung wurde die Literatur von Vogl (2014, zitiert nach Baur & Blasius, 2014, S. 581ff.) und Kühn und Koschel (2011) verwendet. Für die Entwicklung des Leitfadens wurde das SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011, S. 180) – Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren – verwendet. Bei der Fokusgruppe besonders zu beachten ist, dass ein zu stark vorstrukturierter Leitfaden die Dynamik der Gruppe behindert und somit die Interaktionen zwischen den Teilnehmenden. Hier gilt also noch mehr als bei

¹⁴ Nach Vogl (2014, zitiert nach Baur & Blasius, 2014, S. 581) sind die Begriffe Fokusgruppe, Gruppendiskussion und *focus group* synonym zu verwenden.

den Experteninterviews: Der Leitfaden bildet einen Rahmen, kein Korsett (Kühn & Koschel, 2011, S. 99). Der vollständige und ausführliche Leitfaden mit Informationen zum Ablauf befindet sich im Anhang C:.

Da sechs bis zehn Personen als ideal gelten (Baur & Blasius, 2014, S. 584) habe ich mich für eine einmalig stattfindende Fokusgruppe, also eine Vollerhebung entschieden. Die Kontaktaufnahme und Terminfindung erfolgte ausschliesslich durch mich. Im Vorwissen, dass die stellvertretenden Ladenleiterinnen bereits durch die Abteilungsleiterin über eine bevorstehende Kontaktaufnahme meinerseits informiert worden waren, kontaktierte ich alle per E-Mail. Dieser Erstkontakt enthielt einen Erklärungstext, einen Doodle-Link für die Terminfindung und, als grosses Anliegen meinerseits, eine vorgängige Zusicherung der Anonymität (Details siehe Anhang D:).

Die Fokusgruppe fand schliesslich Mitte April an einem Ort ausserhalb des betrieblichen Kontextes statt, war auf 75 Minuten angesetzt und dauerte letztendlich 85 Minuten. Die Teilnehmerinnen hatten sich durch die Arbeit bedingt schon einige Male gesehen und waren also untereinander bekannt. An der Fokusgruppe teilgenommen haben fünf von sechs stellvertretende Ladenleiterinnen, ein Studienkollege¹⁵ als Co-Moderator, der nach dem *warm-up* zu besprechende Stichworte auf Flip-Charts schrieb, nonverbale Interaktionen zwischen den Teilnehmerinnen notierte sowie ein Protokoll¹⁶ anfertigte und schliesslich ich als Moderator. Die fünf Gesprächsteilnehmerinnen und ich sassen uns in Form eines Rechtecks jeweils gegenüber. In der Mitte befand sich ein Couch-Tisch mit Getränken, Blumen und Namensschildern. Um eine möglichst alltagsnahe Gesprächssituation zu gestalten, fand das Gespräch auf Schweizerdeutsch und in der Du-Form¹⁷ statt.

3.6 Transkription & Auswertungsmethodik

Um das Material für die weitere Analyse in eine Textform bringen zu können, wurden alle Erhebungen auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Verwendet wurden die *einfachen Transkriptionsregeln* nach Kuckartz (2008, zitiert nach

¹⁵ Ebenfalls FHNW Olten, A&O Psychologie

¹⁶ Weitere Hinweise zur Erstellung eines Fokusgruppenprotokolls siehe Kühn und Koschel, 2011, S. 202f.)

¹⁷ Bei der Caritas Zürich wird auf die förmliche Sie-Form verzichtet, alle sind per Du.

Dresing & Pehl, 2013, S. 20), die von Dresing und Pehl um einige Hinweise erweitert und wo nötig konkretisiert wurden (ebd.).¹⁸

Diese Transkriptionsregel, die keine para- oder nonverbale Ereignisse festhält und den Text „glättet“ wurde gewählt, da das Interesse der Analyse auf dem semantischen Inhalt der Gespräche liegt und keine Interpretationen zu Pausen, Dialekten oder ähnlichem vorgenommen wird. Da den Gesprächsteilnehmerinnen Anonymität zugesichert wurde, wurden als Folge auch alle Transkripte anonymisiert. Durch diese Massnahme ist es weder für Organisationsmitglieder noch Aussenstehende möglich, Aussagen auf eine Person zurückzuführen. Um die Anonymität zu gewährleisten, mussten zum Teil Textpassagen aus den Transkripten entfernt werden. Ebendiese Stellen sind erkennbar gekennzeichnet.

Für die Analyse von Experteninterviews wird von Bogner et al. (2014, S. 72) die *qualitative Inhaltsanalyse*¹⁹ empfohlen. Flick (2011, S. 261) schlägt für die Auswertung von Fokusgruppen die *systematische Kodierung* oder ebenfalls *Inhaltsanalysen* vor. Um die Methodik zu vereinheitlichen, wird für sämtliche Erhebungen die *qualitative Inhaltsanalyse* verwendet. Ziel dieser Methode ist es, inhaltlich relevante Teile systematisch in Kategorien einzuteilen und damit die Komplexität zu reduzieren (Kuckartz, 2014, S. 41).

Nach der eingehenden Literaturrecherche entschied ich mich, für die Analyse das Basisverfahren der *inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse* nach Kuckartz (2014, S. 77ff.) zu verwenden. Das ist eine Mischform der Kategorienbildung und wird auch als *deduktiv-induktive Kategorienbildung* bezeichnet (ebd., S. 69). Die Begründung dieses spezifischen Analyseverfahrens ist wie folgt: Die theoretischen Konstrukte, die bereits das Rückgrat der Interviewleitfäden bildeten, sind von zentralem Interesse für die Beantwortung der Fragestellung, so dass sie zwingend auch als Kategorie für die Analyse berücksichtigt werden müssen. Darum verwende ich diese als *deduktive Kategorien*.²⁰ Weiter möchte ich den Vorteil der offen formulierten Fragen nutzen, um Kategorien aus den Texten heraus ent-

¹⁸ Die vollständigen einfachen Transkriptionsregeln und Hinweise zur einheitlichen Schreibweise sind Dresing und Pehl (2013, S. 21ff.) zu entnehmen.

¹⁹ Um besser zu verstehen, um was es sich bei der *qualitativen Inhaltsanalyse* handelt, sollte sie nach Mayring und Fenzl (2014, zitiert nach Baur & Blasius, 2014, S. 544) als „qualitativ orientierte kategoriegeleitete Textanalyse“ bezeichnet werden.

²⁰ Wenn ein Interviewleitfaden als Grundlage für die Erhebungen verwendet wurde, so Kuckartz (2014, S. 62), können für die Codierung am Material direkt Hauptkategorien aus dem Interviewleitfaden abgeleitet werden. Es kann also mit *deduktiven Kategorien* begonnen werden.

stehen zu lassen, die nicht im Leitfaden integriert waren (Bildung von *induktiven Kategorien*). Diese *neuen* Kategorien bieten eine zusätzliche Möglichkeit, die Fragestellung aus einer anderen Sichtweise zu betrachten und schliesslich zu beantworten.

Das Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse lässt sich grundsätzlich in fünf Schritte zusammenfassen, wobei Iterationsschleifen vorgesehen sind, die die Nähe zur Fragestellung gewährleisten oder die Trennschärfe der Kategorien hinterfragen (Kuckartz, 2014, S. 65). Diese lauten: Markieren wichtiger Textstellen; Codieren mit Hauptkategorien; induktive Kategorienbestimmung; erneutes Codieren mit allen Kategorien; Auswertung.²¹

3.6.1 Ablauf Auswertung

Für die Auswertung wurde die Spezialsoftware MAXQDA (VERBI Software, 2016) verwendet. Diese wurde speziell für Auswertung von qualitativ erhobenen Daten entwickelt und bietet eine Bandbreite an nützlichen Tools.

Um aufzuzeigen, wie für die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse vorgegangen wurde, nachfolgend ein Beispiel für eine deduktive und eine induktive Kategorie.

Die deduktive Kategorie Partizipation wurde, wie bereits beschrieben, als ein für die Beantwortung der Fragestellung wichtiges Konstrukt befunden, weshalb es bereits in alle Leitfäden eingeschlossen und schliesslich auch als deduktive Kategorie für die Analyse herangezogen wurde. Die Kategoriendefinition, sprich, auf was ich im Text geachtet habe, um diese Kodierung vergeben zu können und Ankerbeispiele sind in der Tabelle 2 ersichtlich.

²¹ Für das detaillierte Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse siehe Kuckartz, 2014, S. 78.

<i>Kürzel</i>	<i>Haupt-kategorie</i>	<i>Kategorien-definition</i>	<i>Häufigkeit Kategorie</i>	<i>Ankerbeispiel</i>
Part.	Partizipation (dk)	Möglichkeit der Mitgestaltung und Teilhabe an einem Veränderungsprozess; Involvement in Prozess und unter Umständen sogar in die Mitentscheidung	45	Hohe Ausprägung: Nein, wir hatten einen schönen Umbau. Ich konnte Mitreden. Ich hab den ganzen Umbau mit den Handwerkern eigentlich begleitet. (LaB: 118 - 118) Tiefe Ausprägung: LaD: „...Aber wir werden nicht gefragt. Es spielt keine Rolle ob wir das gut finden, ob es ins Quartier passt, ob alle anderen geschlossen haben. Es wird einfach bestimmt. (#00:12:48#) I: Also über die Köpfe hinweg? (#00:12:52#) LaD: Genau. Aber ich meine/ Natürlich finden nie alle alles gut. Aber um das geht es nicht. Sondern ich weiss auch nicht. Die XX Jahre Quartiererfahrung/ Normalerweise wird man angefragt und dann entscheidet der Chef immer noch selbst. Aber ohne Angefragt zu werden fühlt man sich übergangen. (#00:13:26#)“ (LaD: 28 – 30)

Tabelle 2: Auszug aus dem Kategoriensystem: Partizipation. (dk = deduktive Kategorie; eigene Darstellung)

Weiter ein Beispiel, wie die induktiv gebildete Kategorie Wertschätzung gebildet wurde. Im Wissen, dass Feedback und Wertschätzung zentrale Faktoren für die Entwicklung von Motivation sind und Motivation wiederum massgeblich am Erfolg der Organisationskulturveränderung beteiligt ist, wurden mehrere Stellen in den Transkripten bereits beim ersten Durchgang markiert oder mit Memos versehen. In einem späteren Schritt ging es schliesslich um die Findung der induktiven Kategorien. Im Hinblick auf die Fragestellung und die Hypothesen wurde entschieden, eine Kategoriendefinition vorzunehmen und somit die neu entstandene Kategorie in das Kategoriensystem aufzunehmen. In der Tabelle 3 sind die Details zur induktiven Kategorie Wertschätzung. Das vollständige Kategoriensystem ist im Angang E: zu finden.

Kürzel	Haupt-kategorie	Kategorien-definition	Häufigkeit Kategorie	Ankerbeispiel
Wert.	Wertschätzung und Offenheit (ik)	Man fühlt sich als Person anerkannt und respektiert. Wenn man seine Meinung einbringt, so wird diese wohlwollend aufgenommen. Persönliche Erfahrung haben für andere einen Wert. Man wird geachtet, unabhängig der Taten oder Leistung	66	Hohe Ausprägung: „Sie haben ganz viel geleistet in diesem einen Monat. Deshalb hat sich die Lage auch schon etwas BERUHIGT.“ (Abteilung: 61); Tiefe Ausprägung: „Immer haben wir irgendwelche Läden, die WAHNSINNIGE DRAMEN (langezogen), Dringlichkeiten, (...) WAS AUCH IMMER. Einfach riesige personelle Themen und das benötigt dann sofort Zeit und Aufmerksamkeit und nochmals Zeit, dass ich dann diese ganze Zeit dort verwende.“ (Abteilung: 72); „Aber ich glaube, dass der Wurm wirklich so tief sitzt. Wenn man die Leute respektvoll behandelt und auch Feedbacks gibt, die gut sind. Man kann die Leute zu Höchstleistungen antreiben“. (LaC: 69)

Tabelle 3: Auszug aus dem Kategoriensystem: Wertschätzung. (ik = induktive Kategorie; eigene Darstellung)

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden zuerst die Erhebungen zu den Konstrukten Partizipation, Transparenz und Motivation präsentiert. Im Anschluss werden die Ergebnisse interpretiert und erste Aussagen zur laufenden Organisationskulturveränderung gemacht. Nachfolgend wird die Sonderstellung der stv. Ladenleiterinnen erläutert. Im letzten Ergebnisteil werden die Aussagen über den Führungsstil und ebenso zur Kommunikationskultur der Abteilungsleitung veranschaulicht. Weshalb sich die Fronten zwischen der Abteilungsleitung und den Ladenleiterinnen immer stärker verhärten wird mit dem Beispiel der Selbsterfüllenden Prophezeiung abgeschlossen.

4.1 Partizipation & Transparenz

Wie aus dem Kick-off Gespräch klar wurde, ist die Abteilungsleiterin seit rund 3 Jahren in dieser Position. Nach einer anfänglichen Einarbeitungszeit von ca. einem Jahr als Co-Leiterin (Abteilung: 169), kann man sagen, dass seit ca. zwei Jahren sehr viele Veränderungen angelaufen sind (LaC: 47). Davor, das wird von der Abteilungsleitung und vielen Ladenleiterinnen bestätigt, war vieles sehr unstrukturiert gewesen und in den Läden ganz unterschiedlich gelöst worden (Abteilung: 167, LaA: 63 – 64, LaB: 55 – 60; LaD: 71 – 72). Dass beispielsweise Formulare und Preisschilder vereinheitlicht wurden und feuerpolizeiliche Anpassungen und Umbauten angegangen worden sind, wird von allen Befragten befürwortet (LaA: 18, LaB: 108, LaC: 20, LaD: 23 – 24). Auch wird den Ladenleiterinnen für das Styling ihres Ladens nahezu freie Hand gelassen (LaD: 43). Explizit erwähnt hat das eine Ladenleiterin, es ist jedoch davon auszugehen, dass das für die anderen auch zutrifft.

Zudem finden die monatlichen Ladenleiterinnen-Sitzungen nicht mehr bloss in der Zentrale beim Beckenhof statt, sondern auch in den einzelnen Läden. Diese Massnahme vereinfacht es, sich auf die alltäglichen Problemstellungen des jeweiligen Ladens einzulassen und Besprochenes nachzuvollziehen (Leitung: 74). Ebenfalls wird durch diese Massnahme signalisiert, dass die Läden, auch wenn in den Städten Zürich und Winterthur verteilt, zusammengehören und als grosses Team zu verstehen sind. Eine Ladenleiterin meint dazu sogar, dass sie davor das Gefühl

hatte, mit den anderen Läden in Konkurrenz zu stehen (LaA: 93 – 96). Auch sind die Sitzungen strukturierter, was einen geordneten Ablauf möglich macht (LaB: 52 – 59).

Was jedoch drei der vier Ladenleiterinnen bemängeln, ist die Umsetzung von geplanten Veränderungen. Sie fühlen sich zu wenig in die Veränderungsprozesse eingebunden. Sie werden vor vollendete Tatsachen gestellt und haben ungenügend Möglichkeiten, ihre Sichtweisen, Bedenken, Erfahrungen oder ihr Wissen einzubringen (z.B. LaB: 95 – 97, LaC: 47, LaD: 122).²²

Prozessveränderungen werden von der Abteilungsleitung an den Sitzungen im Schnelldurchlauf vorgestellt (LaC: 51). Für Gespräche sei nahezu keine Zeit einkalkuliert und entstehen trotzdem welche, so werden diese von der Abteilungsleiterin unterbunden (LaC: 39). Dass die laufende Soll-Ist Analyse, die an den Sitzungen besprochen wird, grundsätzlich für Transparenz Sorge, sagen alle Ladenleiterinnen (LaA: 66, LaB: 52, LaC: 51, LaD: 70). Es wird aber auch angemerkt, dass das Gegenteil der Fall sei, wenn es um die Probleme der täglichen Arbeit (LaC: 55, LaD: 124 – 126) oder um die Personalsituation gehe (LaD: 70), denn dafür bleibe ungenügend oder keine Zeit.

Zum Austausch an den Sitzungen: Die Abteilungsleiterin sagt, dass es ihr ein Anliegen sei, so offen und transparent zu informieren wie es der Rahmen zulässt (Abteilung: 71). Jedoch bezieht sich diese Informationsweitergabe bloss auf die nächste Hierarchiestufe und ein Austausch über die mitgeteilte Information findet in der Gruppe kaum statt. Der Austausch ist also einseitig und streng Top-Down. Mit anderen Worten kommt es zu keinem Dialog (LaB: 109 – 110; LaC: 39; LaD: 36) und darum zu keinem differenzierten Problembewusstsein. Eine Ladenleiterin erklärt, dass es aufgrund dessen zu sehr schnell entstehenden Entscheidungen für Veränderungen kommt, die dann, weil sie voreilig getroffen wurden, wieder geändert werden müssen, was viel Unruhe entstehen lässt (LaC: 12, 37 – 39, 43 & 67).

Indem drei Ladenleiterinnen nicht von Entscheidungen sprechen, die an den Sitzungen gemacht werden, sondern das Wort „Befehl“ verwenden, wird deutlich, wie

²² In der Literatur wird diese Art von Organisationsentwicklung als „Bombenwurf“-Strategie bezeichnet. Weitere Informationen in von Rosenstiel, 2015, S. 259ff.; Steiger & Lippmann, Band 2, 2013, S. 277.

wenig partizipativ die Organisationskulturveränderung verläuft (LaB: 73 & 104; LaC: 14; LaD: 57 & 114).

Was an einer Sitzung besprochen werden kann, liegt im Ermessen der Abteilungsleiterin. Die Möglichkeit, im Vorfeld einer Sitzung Traktanden einzubringen, besteht für die Ladenleiterinnen. Dass diese auch besprochen werden können, ist jedoch nicht garantiert. Zwei Ladenleiterinnen berichten, dass eingebrachte Traktanden entweder als nicht genügend wichtig eingestuft werden und darum gar nicht erst als Traktandum aufgenommen werden. Oder aber für „heikle Themen“ wird keine Zeit für die Besprechung eingeplant und die Traktanden von einer Sitzung in die nächste getragen (LaC: 53 – 55; LaD: 62 – 66). Die Folgen sind klar und werden offen ausgesprochen: Keine der Ladenleiterinnen gibt Traktanden ein (Leitung: 71, LaD: 62 – 66). Diese Reaktion deutet auf Reaktanz hin.

Ähnlich verhält es sich bei Anregungen für Veränderungen oder Ideen, die von den Ladenleiterinnen immer eingebracht werden können (LaA: 103 – 106). Die Abteilungsleiterin spricht davon, dass Vorschläge für Veränderungen von den Ladenleiterinnen sehr „militant“ eingereicht werden und falls nicht auf die Idee eingegangen wird, man sehr beleidigt reagiere (Abteilung: 114). Eine Ladenleiterin meint dazu, dass sich die Abteilungsleiterin gar nicht für andere Ideen interessiere und nur ihre eigenen durchsetzen wolle (LaC: 73 – 75). Diese Gegenüberstellung der Aussagen lässt vermuten, dass es zu keiner Diskussion über den Inhalt selbst kommt.

Das vorherrschende Prinzip der Informationskaskade kann ebenfalls als unzureichende Massnahme bezeichnet werden, transparent mit den unteren hierarchischen Stufen zu kommunizieren. Anlässlich der Informationsweitergabe der Ladenleiterinnen an ihre Stellvertretungen oder ihren Mitarbeitenden herrschen grosse Unterschiede. Die Bandbreite, welche Informationen der Stellvertretung anvertraut werden ist enorm und ungenügend geregelt (Fokus: 53 – 76, 138 – 146).²³

²³ Auf die Rolle der stv. Ladenleitung wird im nachfolgenden Kapitel 4.3.1 Sonderstellung der stv. Ladenleiterinnen eingegangen.

4.1.1 *Austausch unter den Ladenleiterinnen bzw. unter den stv. Ladenleiterinnen*

Die Abteilungsleitung hat sich darum bemüht, dass zwischen den Ladenleiterinnen ein Austausch stattfindet. Bereits beim Stellenantritt als Abteilungsleiterin sei ihr diese Verbesserung von den Ladenleiterinnen ans Herz gelegt worden (Abteilung: 167). Als problematisch für den Austausch wird jedoch die Tatsache genannt, dass eine Ladenleiterin eine Doppelfunktion besetze, da sie gleichzeitig noch das Amt der stellvertretenden Abteilungsleitung innehat (LaC: 35, LaD: 140). Zwei Ladenleiterinnen sprechen davon, dass sie unter sich nicht mehr besprechen können, was sie beschäftigt. Da seien „Vertrauensmissbräuche“ passiert und jetzt sei die Gruppe „durchlässig“ (LaC: 20; LaD: 140). Das steht im klaren Gegensatz zur Aussage der Abteilungsleiterin, dass sich alle „sehr vertrauen“ und darum einen „direkten Austausch“ haben (Abteilung: 148).

Auf die Frage, ob sie sich mehr Austausch wünschen, antworten die Ladenleiterinnen gemischt. Die einen finden, dass der Austausch an den Sitzungen genüge, beziehungsweise noch etwas mehr Raum einnehmen dürfe. Andere befürworten einen stärkeren Austausch klar, bei dem nicht bloss über Zahlen, sondern auch über die Arbeit selbst gesprochen werden soll (LaA: 91 – 94, LaB: 69 – 70, LaC: 44 – 45, LaD: 146). Auffällig ist, dass jene mit den Austauschmöglichkeiten innerhalb derselben Hierarchiestufe zufrieden sind, bei denen sich in unmittelbarer Nähe ein anderer Caritas-Betrieb befindet. Steht der SHL für sich alleine, so wird mehr Austausch gefordert.

Bei den stellvertretenden Ladenleiterinnen zeigt sich, dass sie sich innerhalb ihrer Hierarchiestufe nicht austauschen können. Es gibt Sitzungen für die Ladenleiterinnen und für die Berufsbildnerinnen, aber für die stellvertretenden Ladenleiterinnen besteht kein struktureller Rahmen, um sich auszutauschen. Die stv. Ladenleiterinnen wurden sich in der Diskussion einig, dass ein Bedarf besteht, jedoch nicht bloss der Austausch alleine wichtig ist, sondern auch die besprochenen Anliegen nach oben weiterleiten zu können (Fokus: 244 – 257).

4.2 Motivation

Eine Schwierigkeit in Organisationskulturveränderungen besteht vor allem darin, die Motivation der Mitarbeitenden hoch zu halten (Eberhardt, 2013b, S. 23). Das

direktive Vorgehen im Umgang mit den Veränderungsprozessen wirkt sich negativ auf die drei Grundbedürfnisse (Kompetenz, Autonomie, soz. Zugehörigkeit) der intrinsischen Motivation aus. Warum das so ist, verdeutlichen nachfolgenden zwei Beispiele:

Indem sich die Mitarbeitenden an den Veränderungsprozessen nicht beteiligen können, wird ihnen das Gefühl gegeben, dass ihre Erfahrung nicht benötigt wird aber auch, dass sie einen zu geringen Wert hat, um von ihr Gebrauch zu machen. Dadurch wird die Kompetenz der Mitarbeitenden in Frage gestellt. Durch die Nicht-Involvierung fühlen sie sich zudem fremdbestimmt, was sie in ihrer Autonomie beschneidet. Die Ladenleiterinnen sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass sie sich übergangen fühlen (LaB: 95 – 97, LaC: 72, LaD: 30). Mit anderen Worten sinkt die intrinsische Motivation, da sie sich weder durch ihre Tätigkeit noch in ihrer Rolle bestätigt fühlen, was beides massgeblich zur Identitätsbildung dazugehört.

Die erweiterten Öffnungszeiten, die sich in der Pilotphase befinden, werden sehr unterschiedlich aufgefasst. Einige Läden hatten schon vor der Pilotphase am Montag geöffnet. Dass nun insgesamt sieben von acht Läden am Montag offen haben, leuchtet ein oder wird gar nicht erst Gegenstand der Gespräche (LaB: 11 & 128). Es war zuvor ein Arbeitstag und nun ist es immer noch einer, mit dem Zusatz, dass die Türen für die Kundschaft geöffnet sind (Abteilung: 10). Mit der Öffnungszeit über Mittag sieht es anders aus. Während die Umstellung den einen Mühe bereitet, bezeichnen es andere als „Relikt“ über Mittag schliessen zu wollen (LaB: 11, LaC: 39, LaD: 28). Diese unterschiedlichen Haltungen lassen sich auf die Gewohnheit, aber auch auf die spezifische örtliche Infrastruktur zurückführen.²⁴ Wurde der Mittag bis anhin gemeinsam verbracht, so fällt nun der Teil des informellen und privaten Austausches im Team weg, der in dieser Zeit stattgefunden hatte. Diese Veränderung der Routine hat zur Folge, dass sich die Betroffenen weniger sozial eingebunden fühlen, was sich negativ auf die intrinsische Motivation auswirkt.

²⁴ Manche Läden verfügen über zusätzliche (Pausen-)Räume oder über eine Küche. Andere haben nichts dergleichen.

4.3 Interpretation der drei Hauptkonstrukte

Aufgrund der präsentierten Ergebnisse der drei Konstrukte Partizipation, Transparenz und Motivation lässt sich sagen, dass die Abteilungsleitung kein partizipatives Veränderungsvorgehen gewählt hat und somit Widerstandssymptome aus nachfolgenden Gründen vorprogrammiert sind.

Aufgrund der Informationskaskade sind bloss die Ladenleiterinnen im direkten Informationsaustausch mit der Abteilungsleitung, wobei dieser einseitig hierarchisch organisiert und daher ungenügend transparent ist. Das führt dazu, dass die Vorteile der Vorbildfunktion und des Multiplikator-Effekts der Ladenleiterinnen, die für eine erfolgreiche Organisationskulturveränderung genutzt werden könnten, nicht genutzt werden.

Auf Anregungen und Fragen während oder auf Traktandenvorschläge vor den Sitzungen wird nicht oder nur ungenügend eingegangen (LaC: 39 & 53; LaD: 62 - 66). Dieses Verhalten der Abteilungsleitung führt bei einer Ladenleiterin dazu, das Gefühl zu haben, dass es gar nicht erwünscht ist, sich zu Wort zu melden (LaD: 98 – 108). Dies veranschaulicht, dass sich nicht alle an den Sitzungsgesprächen beteiligen können und darum die Kommunikation weder offen, noch angstfrei verläuft. Nach Eberhardt (2013b, S. 39) sind das Anzeichen, die gegen eine erfolgreiche Zusammenarbeit sprechen und zudem Transparenz verhindern (siehe Kapitel 2.4 Partizipation & Transparenz)

Das nicht partizipative Vorgehen der Abteilungsleitung sorgt bei den Ladenleiterinnen für das Gefühl, die Veränderungen nicht beeinflussen oder kontrollieren zu können, was sich in erlebter Hilflosigkeit und dem Gefühl des Ausgeliefertseins auswirkt (LaC: 14). Diese Tatsache verringert die Motivation drastisch, da die Kompetenzen übergangen und die Autonomie beschnitten wird. Das wirkt sich negativ auf die intrinsische Motivation aus. Zudem konnte festgestellt werden, dass bei den betroffenen Ladenleiterinnen und den stellvertretenden Ladenleiterinnen mit den Widerstandssymptomen Kritik gegenüber Vorgesetzten (z.B. LaC: 39), häufiger Widerspruch mit negativer Sicht (z.B. LaB: 80 – 82), Cliquenbildung (z.B. LaC: 91), Dienst nach Vorschrift (z.B. LaC: 39, Fokus: 363) oder Verringerung des Engagements (z.B. LaD: 62 – 66) reagiert wird.

Das Gefühl der Hilflosigkeit wird durch den Zeitdruck noch verstärkt (LaC: 12, LaD: 98). Die Veränderungen werden an den Sitzungen unter hohem Zeitdruck durchgenommen. Ebenso wurde berichtet, dass es Tage gibt, an denen sehr viele Mails mit neuen Anweisungen verschickt werden, die sich gegenseitig aufheben oder sich ständig ändern (LaC: 43, 67). Durch die vielen parallel laufendenden Veränderungen nimmt die Komplexität zu und da die Anweisungen zudem immer wieder abgeändert werden, wird dafür gesorgt, dass die Veränderungsprozesse noch weniger überschaubar und noch intransparenter sind.

4.3.1 *Sonderstellung der stv. Ladenleiterinnen*

Bis auf eine Ausnahme arbeiten alle Ladenleiterinnen und stv. Ladenleiterinnen Teilzeit.²⁵ Mindestens eine Führungsperson muss anwesend sein, wenn der Laden geöffnet ist. Von einem maximalen 80%-Pensum der Ladenleiterin ausgegangen, haben die stv. Ladenleiterinnen an mindestens 2 Tagen die Woche die alleinige Verantwortung in den Läden. Aufgrund der vorherrschenden hierarchischen Struktur und der Informationsweitergabe per Informationskaskade sind sie jedoch bezüglich dem Informationsfluss von oben benachteiligt, was sich negativ auf Partizipation, Transparenz und auf die Motivation auswirkt. Drei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- Es gibt Sitzungen der Abteilungsleitung mit den Ladenleiterinnen beziehungsweise mit den Berufsbildnerinnen²⁶ und es finden Sitzungen zwischen der Ladenleiterin und ihrem Team statt. Doch Sitzungen, die spezifisch an die stv. Ladenleiterinnen gerichtet sind, fehlen (Fokus: 247).
- Die stv. Ladenleiterinnen dürfen das Sitzungsprotokoll der Ladenleiterinnen-Sitzung nicht lesen (Fokus: 40 – 47). Wenn sie die Ladenleiterin an einer Sitzung vertreten, so bekommen einige das Protokoll der letzten Sitzung zur Einsicht (Fokus: 53; 65), anderen bleibt es verwehrt (Fokus: 51) und wieder andere werden unabhängig davon immer über die Inhalte der letzten Sitzung informiert (Fokus: 57). Hinzu kommt, dass an jeder monatlich stattfindenden Ladenleiterinnen-Sitzung das Sitzungsprotokoll der letzten Sitzung, dass im Anschluss an jede Sitzung erstellt wird, abgesegnet wer-

²⁵ Eine Ladenleiterin arbeitet 100% und hat keine Stellvertreterin. Die anderen Ladenleiterinnen arbeiten zwischen 70% und 80% und ihre Stellvertreterinnen zwischen 50% und 80%.

²⁶ Die Berufsbildnerinnen sind in den SHL für die Ausbildung der Lernenden zuständig.

den muss. Dieser Schritt kann, wenn das Protokoll von der Ladenleiterin nicht herausgegeben wurde, von der stv. Ladenleiterin nicht erfüllt werden (Fokus: 53 – 54).

- Wie schon angesprochen gibt es auch bezüglich des Austauschs zwischen der Ladenleiterin und ihrer Stellvertreterin grosse Unterschiede. Die Ladenleiterin verfügt aufgrund der Informationskaskade über eine Machtposition, die es ihr erlaubt, der stv. Ladenleitung Informationen vorzuenthalten oder nur sehr bruchstückhaft weiterzugeben (Fokus: 51).

An den Tagen, an denen die stv. Ladenleiterin die Hauptverantwortung für den Laden hat oder an der Ladenleiterinnensitzung teilnimmt, verfügt sie aufgrund des nicht gleichwertigen Wissensstandes im Vergleich zur Ladenleiterin nicht über die gleichen Kompetenzen. Das führt zu Unsicherheiten (was darf man und was nicht) und zu einem Gefühl, dass von einer stv. Ladenleiterin als „zwischen Stuhl und Bank“ beschrieben wird (Fokus: 41 – 47).

4.4 Führungsstil und Kommunikationskultur

Bei der Abteilung der Secondhandläden der Caritas Zürich ist eine überwiegend sehr streng verlaufende Top-Down Hierarchie auszumachen. Wie besonders aus den zwei bereits beschriebenen Konstrukten Partizipation und Transparenz hervorgeht, werden Entscheide für Prozessveränderungen grösstenteils durch die Abteilungsleiterin und durch die seit Oktober 2015 hinzugekommene stv. Abteilungsleiterin gefällt. Die Informationswege verlaufen in der Regel einseitig hierarchisch von oben nach unten, wodurch der Handlungsspielraum der Beteiligten häufig eingeschränkt wird. Aufgrund der Erhebungen lässt sich der Führungsstil als autoritär und direktiv beschreiben.

Die Kommunikationskultur, die eng mit der Führungskultur und somit dem Führungsstil gekoppelt ist, wird schriftlich (Fokus: 198 – 199; LaC: 33) wie auch mündlich als „emotional, turbulent, laut und despektierlich“ (LaC: 14) oder immer wieder als „schwierig“ oder „beleidigend“ bezeichnet (LaB: 101; LaD: 89 – 98; Fokus: 167 – 180). Diese Art der Kommunikationsführung wird meist mit der Abteilungsleiterin in Verbindung gebracht aber auch mit der stv. Abteilungsleiterin (Fokus 184 – 185). Eine stv. Ladenleiterin fügt jedoch an, dass sie bei der stv. Abteilungsleiterin

herausführe, ob der Entscheid von ihr oder von der Abteilungsleiterin kommt (Fokus: 185).

Für die Ladenleiterinnen gibt es kaum (LaD: 140), für die stv. Ladenleiterinnen keine Möglichkeiten sich informell auszutauschen (Fokus: 246 – 250). Gerade in Organisationskulturveränderungsprozessen ist der informelle Austausch wichtiger denn je und sollte häufig stattfinden (Lauer, 2014, S. 122). In Anbetracht, dass kaum Austauschmöglichkeiten bestehen und der Kommunikationsstil der Abteilungsleitung als despektierlich bezeichnet wird, zeichnet sich eine weitere Problematik der internen Kommunikation ab. Als häufigstes Medium für den Austausch mit der Abteilungsleitung wird Email genannt (LaA: 43 – 44; LaB: 34; LaC: 87; LaD: 50 -53). Bei diesem asymmetrischen Medium ist es nicht möglich, augenblicklich nachzufragen oder auf soziale Hinweisreize einzugehen. So wird möglicherweise bei den Mitarbeitenden das Gefühl verstärkt, vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden, wodurch Widerstand ausgelöst wird.

Insgesamt haben sich sieben von neun Personen unaufgefordert zur Kommunikationskultur geäußert. Bei allen kam zum Ausdruck, dass sie grosse Schwierigkeiten im Umgang mit der Abteilungsleiterin haben, da sie sich hilflos oder sogar eingeschüchtert fühlen. Von den restlichen zwei Personen, die nichts zur Kommunikationskultur sagten, hat sich eine nicht von sich aus dazu geäußert und von der anderen wurde angemerkt, dass sie bestimmte Probleme schon mitbekomme, sie selbst aber noch nie davon betroffen war.

Um zu veranschaulichen, warum die Kommunikationskultur als schwierig beschreiben wird, zwei Beispiele:

Beispiel eins: Insgesamt fünf Personen geben an, dass von der Abteilungsleitung regelmässig die Aussage kommt: „Wem es nicht passt, kann gehen“ (LaC: 22 – 24; Fokus: 323 – 334). In den Interviews wird beschrieben, dass diese Aussage verunsichernd wirkt und als versteckte Drohung existenzielle Ängste auslöst. Unabhängig vom Kontext wird durch eine solche Aussage, auch wenn nicht direkt an eine Person gerichtet, die Machtposition demonstriert und gleichzeitig signalisiert, dass der damit verbundene Entscheid diskussionslos umzusetzen sei. Ein solches Verhalten bestätigt den autoritären und direktiven Führungsstil.

Beispiel zwei: Zwei stv. Ladenleiterinnen gaben an, dass die Abteilungsleiterin explizit sage, dass die stv. Ladenleiterinnen im Vergleich zu den Ladenleiterinnen

weniger Wert seien (Fokus: 319 – 323). Was die Hintergründe dieser mehrfach getätigten Aussage sind, ist unklar.

Um zu verdeutlichen, warum die Fronten zwischen der Abteilungsleitung und ihren Untergebenen so verhärtet sind, folgt ein Beispiel, das die veränderten Öffnungszeiten in den Secondhand-Läden der Caritas Zürich betrifft und das mit dem Phänomen der Selbsterfüllenden Prophezeiung erklärt werden kann (Erklärung des alltäglichen Phänomens: siehe Box).

Das Praxisbeispiel der Selbsterfüllenden Prophezeiung:²⁷

Die Abteilungsleiterin machte im Interview die Aussage, dass die Mitarbeitenden nicht verstehen würden, dass der Umsatz in den Läden steigen müsse, da es ansonsten an Geld fehle und es daher in anderen Abteilungen zu Kündigungen kommen könne (Abteilung: 31, 63). Weil die Mitarbeitenden mit persönlichen Problemen kämen, die in „Dramen“ endeten und sie die Zusammenhänge nicht verstünden (Abteilung: 31, 72), würden die Veränderungsent-

Selbsterfüllende Prophezeiung:

Als selbsterfüllende Prophezeiung bezeichnet man den Vorgang, bei dem die Erwartungen, die eine Person über eine andere hat, ihr Verhalten dem anderen gegenüber beeinflussen, worauf der andere sich konform zu den ursprünglichen Erwartungen verhält und damit die Erwartungen erfüllt. (Aronson, Wilson & Akeret, 2008, S. 66)

schlüsse ohne die Mitarbeitenden gemacht. Schliesslich gelte es, ein Ziel zu erreichen. Dieses nicht partizipative Verhalten der Abteilungsleitung hat zur Folge, dass sich die Mitarbeitenden übergangen, in ihrer Autonomie eingeschränkt und hilflos fühlen. Sie resignieren, machen Dienst nach Vorschrift (LaC: 39, Fokus: 363) oder zeigen andere Widerstandssymptome²⁸. Das führt dazu, dass die Abteilungsleiterin durch das Verhalten der Mitarbeitenden den Nachweis erhält, dass diese keine Verantwortung übernehmen wollen und sich ständig beklagen (LaB: 80 – 82). Daraufhin werden mehr und genauere Kontrollen erlassen, Personen getadelt (LaB: 118, Fokus: 187 – 190) und der Druck erhöht, man solle doch jetzt

²⁷ Schulz von Thun bezeichnet die Selbsterfüllende Prophezeiung als „Teufelskreis in der Beziehung“ (Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann, 2005, S. 41)

²⁸ Nach Bruggemann (1975, zitiert nach Schüpbach, 2013, S. 139) könnte eine Form von Widerstandsverhalten mit der „resignativen (Un-)Zufriedenheit“ erklärt werden. Dabei werden die Ansprüche an die Tätigkeit und an alles, was mit der Arbeit zu tun hat, gesenkt. Die Grundhaltung: „besser ein schlechter Job als kein Job“ macht sich breit.

endlich anpacken. Daraus folgt, dass die Autonomie und somit die Motivation schwindet (LaC: 67). Leute fallen aus. Da ein Austausch über Probleme und Anliegen während der Sitzungen nicht möglich ist, sind die Mitarbeitenden gezwungen, auf persönlicher Ebene zu begründen, warum was nicht geht oder beispielsweise nicht noch mehr Personal eingespart werden kann (LaC: 7 – 8). Die Wahrnehmung der Abteilungsleiterin über das Verhalten der Mitarbeitenden wird somit bestätigt und bestärkt sie in ihrer autoritären und direktiven Führungsrolle, noch härtere Kontrollen einzuführen, womit die sich Abwärtsspirale weiterdreht.

Kombiniert man den direktiven und autoritären Führungsstil, der sich auf die Aufgaben und nicht auf die Mitarbeitenden konzentriert, mit der im Theorieteil vorgestellten *Theorie X* von McGregor, können wir davon ausgehen, dass aufgrund der wahrgenommenen Initiativlosigkeit der Mitarbeitenden die Sichtweise entsteht, nur mit mehr Kontrollen und genaueren Abläufen sorgen zu können, dass die Mitarbeitenden ihren Arbeitszielen nachkommen. Auf der anderen Seite haben wir die Mitarbeitenden, die sich wünschen mehr in die Veränderungsprozesse involviert zu werden und sich in einem gegenseitig wertschätzenden Umgang auszutauschen.

5 Überprüfung der Hypothesen

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die zwei Hypothesen, die nach dem explorativen Expertinneninterview mit der Abteilungsleitung aufgestellt wurden, auf zwei unterschiedliche Kulturen der Caritas Zürich abzielen. Während Hypothese 1 sich mehr mit der Kommunikationskultur beschäftigt, konzentriert sich Hypothese 2 mehr auf die Organisationskulturveränderung.

Hypothese 1

Hypothese 1: Bei manchen Informationen, die an monatlich stattfindenden Sitzungen zwischen der Abteilungsleitung und den Ladenleiterinnen besprochen werden, scheint mangelnde Klarheit über die Wichtigkeit der Botschaft zu bestehen. Dies äussert sich darin, dass Diskutiertes nicht eingehalten wird. Daraus lässt sich ableiten, dass möglicherweise die Sinnhaftigkeit der Prozessveränderung nicht verstanden wird oder der besprochene Inhalt nicht an die Eigeninteressen der Ladenleiterinnen knüpft und darum als unwichtig eingestuft wird.

Die Hypothese kann nicht so einfach beantwortet werden. Gründe dafür, weshalb Besprochenes an Sitzungen nicht eingehalten wird, lassen sich in der vorherrschenden Situation bei allen Beteiligten finden.

Wie klar wurde, führt der direkte und autoritäre Führungsstil dazu, dass die Mitarbeitenden an den Veränderungsprozessen nicht beteiligt werden, was bereits Widerstände bewirkt. Dass die Kommunikationskultur der Abteilungsleitung die Situation zusehends verschärft und zu noch stärkeren Widerständen führt, wurde mit dem Beispiel der Selbsterfüllenden Prophezeiung verdeutlicht.

Daraus ergibt sich für die Hypothese 1 das Fazit, dass nicht ein Entweder-Oder, sondern die Interdependenz aller Beteiligten dazu führt, dass man sich nicht verstehen will und darum Aufträgen nicht oder nicht termingerecht nachgekommen wird.

Hypothese 2

Hypothese 2: Der direkte, persönliche Austausch zwischen der Abteilungsleitung und den stellvertretenden Ladenleiterinnen findet kaum statt. Auch gibt es kaum Austauschmöglichkeiten unter den stellvertretenden Ladenleiterinnen. Aus diesem Sachverhalt lässt sich die Hypothese ableiten, dass bei den stellvertretenden Ladenleiterinnen die Entstehung des Wir-Gefühls mit der Caritas Zürich als Organisation verhindert wird und die Identifikation mit dem eigenen Laden im Vordergrund steht.

Die Formulierung der Hypothese 2 basierte auf dem Wissen, dass es für die stv. Ladenleiterinnen keine Sitzungs- und Austauschplattform gibt, um direkt Informationen von der Abteilungsleitung zu erlangen. Wie sich gezeigt hat, ist die einzige Möglichkeit, an Informationen zu kommen, über

ihre direkte Vorgesetzte, also die Ladenleiterin (Fokus 40 – 72). Hier bestehen keine formelle Regelung über den Austausch innerhalb der Führung. In vielen Läden herrscht ein mehr oder weniger funktionierender informeller Austausch zwischen der Ladenleiterin und der stv. Ladenleiterin. Unabhängig davon wie viel Informationen so an die stv. Ladenleiterin herangetragen werden, werden ihnen von der Abteilungsleitung und von der Ladenleiterin willentlich und unwillentlich Informationen vorenthalten, was sie in ihrer Kompetenz als Führungsperson beschneidet.

Das hat negative Auswirkung auf die Organisationskulturentwicklung. Als Führungspersonen tragen die stv. Ladenleiterinnen existenziell zum Gelingen von Veränderungsprozessen bei. Indem sie wir die anderen Mitarbeitenden informiert werden, wird weder von der Vorbildfunktion, noch vom Multiplikator-Effekt gebrauch gemacht.

All das vor Augen geführt und mit dem Zusatz, dass ihnen von der Abteilungsleiterin sogar gesagt wird, dass sie weniger Wert seien als die Ladenleiterinnen (Fokus: 319 – 323), ergeben sich für die stv. Ladenleiterinnen keine Gründe, warum eine Identifikation mit der Caritas Zürich stattfinden sollte. Alles, was sie haben ist ihr Laden. Die Hypothese 2 kann folglich bestätigt werden.

6 Beantwortung der Fragestellung

In diesem Kapitel wird auf die Beantwortung der Fragestellung eingegangen. Diese lautet:

Welche Probleme ergeben sich aus der Kommunikationskultur, die zwischen der Abteilungsleitung und den Verantwortlichen der Secondhand-Läden der Caritas Zürich besteht?

Die zentrale Komponente der Kommunikationskultur ist das Handeln und Verhalten der Führungspersonen. Aufgrund dessen muss bei der genaueren Betrachtung der Kommunikationsweisen immer auch die Führungskultur und somit der Führungsstil betrachtet werden.

Wie aus den Aussagen der interviewten Ladenleiterinnen und stv. Ladenleiterinnen hervorgeht, kann davon ausgegangen werden, dass die Abteilungsleitung einen direktiven und autoritären Führungsstil verfolgt. Durch die delegierten Veränderungsmassnahmen fühlen sich die Mitarbeitenden übergangen und in ihren Handlungsalternativen eingeschränkt, was zu Widerstand führt.

Wie aus den gemachten Aussagen in den Interviews ebenfalls hervorgeht, wird die Kommunikationskultur (Sprache, Gesten und Taten) mehrheitlich auf die Abteilungsleiterin, teilweise auch auf die stv. Abteilungsleiterin bezogen als „laut, emotional, turbulent, despektierlich“ oder als „schwierig“ und „beleidigend“ bezeichnet. Gewisse Aussagen lösen bei den Mitarbeitenden zudem existenzielle Ängste aus und die Art und Weise der Kommunikation von Veränderungen erweckt zudem das Gefühl, vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden. Eine nachvollziehbare Schutzfunktion, sich diesem Ausgeliefertsein zu entziehen, ist auch hier mit Widerstand zu reagieren.

Beim Interview mit der Abteilungsleiterin hat diese sich dahingehend geäußert, dass das (Widerstands-)Verhalten der Ladenleiterinnen bei ihr zum Gefühl der Hilflosigkeit führt (Abteilung: 90).

Die beschriebene Kommunikationskultur schafft eine lähmende, emotional geladene, unproduktive, dialogfreie Atmosphäre, die die Fronten immer stärker verhärten lässt. Die unausweichlichen Folgen sind sinkende Motivation, Reaktanz und Widerstand aller Betroffenen, sowohl bei der Abteilungsleitung, vor allem aber bei den Mitarbeitenden.

7 Fazit und weiterführende Überlegungen

In der Abteilung Secondhand-Läden der Caritas Zürich ist durch die verschiedenen Veränderungen, die durch die Abteilungsleiterin und ihre Stellvertreterin lanciert wurden, eine Organisationskulturveränderung in Gang. Durch den Abteilungswechsel bedingt, findet auch eine Veränderung der Führungskultur und damit verbunden ein Wandel der Kommunikationskultur statt. Dass dabei die Kommunikationskultur Spiegel der Führungskultur ist und gleichzeitig Teil und Ausdruck der Organisationskultur (Dobiasch, 2014, S. 25) veranschaulicht die Interdependenz der Kulturen.

Dieser Zusammenhang gab den Anlass, den Fokus dieser Arbeit auf die Organisationskultur zu legen und die Veränderungsprozesse mit den Konstrukten Partizipation, Transparenz und Motivation zu erfragen. Daraus liessen sich einerseits Bezüge zur Führungskultur herstellen, die wiederum Rückschlüsse auf die ebenfalls im Fokus dieser Arbeit liegende Kommunikationskultur zu liessen.

Da auf keine Vorstudie oder Erhebung zurückgegriffen werden konnte, die eindeutige Problemstellungen darlegt, wurden ausschliesslich qualitative Methoden (Expertinneninterviews und Fokusgruppen) verwendet. Diese erfüllen die Voraussetzung, dem Forschungsfeld unvoreingenommen zu begegnen.

Die Analyse der Erhebungen macht deutlich, dass in der Kommunikation zwischen der Abteilungsleitung und den Verantwortlichen der SHL erhebliche Probleme bestehen. Diese sind nicht wie zu Anfang in der Hypothese 1 angenommen in einem mangelnden Verständnis der Relevanz der kommunizierten Aufgaben für die gesamte Caritas auf Seiten der Ladenleiterinnen zu begründen. Vielmehr zeigte sich, dass der autoritäre und direktive Führungs- und Kommunikationsstil der Abteilungsleiterin bei den Ladenleiterinnen Widerstände und Reaktanz hervorruft. Wie mit der Theorie der Selbsterfüllenden Prophezeiung veranschaulicht, führt diese Reaktion der Ladenleiterinnen bei der Abteilungsleitung wiederum dazu, dass diese noch autoritärer auftritt. Die Situation gleicht also einem Teufelskreis.

Aufgrund der Tatsache, dass der bestehende Konflikt nicht ausgetragen werden kann, kein Dialog zugelassen wird, die Verantwortung für die Konsequenzen, die für die Gegenpartei durch das eigene Handeln entstehen, abgelehnt wird und man

versucht, sich möglichst aus dem Weg zu gehen, kann von einem *kalten Konflikt* (Glasl, 1997)²⁹ gesprochen werden.

Nachfolgend die wichtigsten Erkenntnisse mit angefügten Handlungsempfehlungen:

- Um ein partizipatives Vorgehen anzustreben, sollte als Grundstein die Transparenz erhöht werden. Das bedeutet einerseits alle Führungspersonen in einen direkten Informationsfluss zu involvieren, in dem ein wechselseitiger Austausch ermöglicht wird. Der Einbezug von möglichst vielen Perspektiven schafft eine differenzierte Situationsklärung und erhöht die Qualität der Entscheide und somit die Akzeptanz ihnen gegenüber (Steiger & Lippmann, 2013, Band 2, S. 278). Das wirkt sich positiv auf die Motivation aus, die sich wiederum im Verhalten der Führungspersonen zeigt. Dadurch entstehen beste Voraussetzungen, um von der Vorbildfunktion und dem Multiplikator-Effekt zu profitieren. Beide beeinflussen die Organisationskulturveränderung positiv.
- Als nächstes gilt es, die Partizipationsmöglichkeiten zu erhöhen. Indem die Betroffenen Veränderungen nicht bloss mitentscheiden, sondern auch mitgestalten können, erhöht sich die Akzeptanz ihnen gegenüber abermals. Die partizipative Involvierung der Verantwortlichen der SHL signalisiert Wertschätzung ihrer Kompetenz, erhöht ihre Autonomie und schafft ein Gefühl der sozialen Zugehörigkeit. Sich gemeinsam Herausforderungen zu stellen, lässt eine Caritas-Identität entstehen und genau das ist das Ziel der Abteilungsleitung: „Näher zusammenrücken“.
- Die erfasste Situation, die durch den autoritären und direktiven Führungs- und Kommunikationsstil geprägt ist, spricht deutlich für einen *kalten Konflikt*. Die Fronten sind bereits sehr verhärtet und wie das Beispiel der Selbsterfüllenden Prophezeiung veranschaulicht, muss der Konflikt zwingend gelöst werden. Das Ziel sollte darin liegen, einen Raum für die Konfliktlösung zu schaffen, der zum momentanen Zeitpunkt durch die dialogfreie Atmosphäre inexistent ist. Eine Begleitung durch eine Mediatorin oder einen Coach wird dringend empfohlen.

²⁹ Nach Glasl (1997) gibt es *heisse* und *kalte Konflikte*. Ersterer zeigt sich eher offensichtlich und direkt, der Zweite eher latent und indirekt.

8 Reflexion

Als besonders positiv erlebte ich erstens die eingehende Auseinandersetzung mit der theoretischen Literatur, welche mir ein differenziertes Verständnis für die Problemlage bei der Abteilung SHL der Caritas Zürich ermöglichte. Zweitens stellten die qualitativen Erhebungen aufgrund des grossen, mir geschenkten Vertrauens ein Erfolgserlebnis dar. Dies führe ich auf die Gesprächstechnik „aktives Zuhören“ und „Rückkoppelndes Widerspiegeln“, aber auch die explizite und wiederholte Zusage der Anonymität zurück.

Nicht unproblematisch war es, die Interviews im Hinblick auf die Transkription auf Deutsch zu halten, da dadurch die Gestaltung einer alltagsnahen Gesprächssituation beträchtlich gestört wurde (was mir aber von Anfang bewusst war). Auffällig war, dass eine Ladenleiterin sich in ihren Antworten sehr neutral hielt und Aussagen zu anderen Personen, die in irgendeiner Weise negativ aufgefasst werden konnten, deutlich vermied. Die Gründe über diese Zurückhaltung sind mir nicht bekannt.

Insgesamt konnte mit dieser Arbeit eine Klärung der Problemstellung in der kommunikativen Situation zwischen der Abteilungsleitung und den Verantwortlichen der SHL geleistet werden. Die Ausarbeitung des konkreten Vorgehens zur Entschärfung des *kalten Konflikts* liegt nun bei der Caritas Zürich. Im Interesse aller Beteiligten erachte ich diese als äusserst dringlich.

9 Literaturverzeichnis

- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akeret, R.M. (2008). *Sozialpsychologie* (6. Aufl.). München: Pearson.
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten : Eine praxisorientierte Einführung*. (R. Bohnsack, U. Flick, C. Lüders & J. Reichertz, Hrsg.). Wiesbaden: Springer VS.
- Caritas Zürich. (2016). Kurzportrait Caritas Zürich. Zugriff am 29.5.2016.
Verfügbar unter: http://www.caritas-zuerich.ch/cm_data/150507_Kurzportraet_Web.pdf
- Dobiasch, S. (2014). *Ethikmanagement und Kommunikationskultur : Implementierungsproblematik und Bedeutung einer dialogischen Kommunikationskultur für das moralische Entscheiden und Handeln*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Doppler, K. & Lautenburg, C. (2014). *Change Management : Den Unternehmenswandel gestalten* (13. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Aufl.). Marburg: Eigenverlag. Zugriff am 23.2.2016. Verfügbar unter: http://www.audiotranskription.de/download/praxisbuch_transkription.pdf?q=Praxisbuch-Transkription.pdf
- Eberhardt, D. (Hrsg.). (2012). *Like it - lead it - change it! : Führung im Veränderungsprozess*. Berlin: Springer.
- Eberhardt, D. (Hrsg.). (2013a). *Unternehmenskultur aktiv gestalten : Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst, Kultur & Sport*. Berlin: Springer.
- Eberhardt, D. (Hrsg.). (2013b). *Together is better? : Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln*. Berlin: Springer Medizin.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studien Verlag.

- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung Eine Einführung* (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Berlin: Haupt.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten : Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herrmann, D., Felfe, J. & Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft: Stressoren Ressourcen als relevante Kontextbedingungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56 (2), 70–86.
- Homma, N. & Bauschke, R. (2015). *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Krause, D.E. (2013). *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kühn, T. & Koschel, K.-V. (2011). *Gruppendiskussionen : ein Praxis-Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Landes, M. & Steiner, E. (Hrsg.). (2013). *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lauer, T. (2014). *Change Management : Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation : ein Leitfaden* (6. Aufl.). Konstanz: UKV.

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyen, M., Löblich, M., Pfaff-Rüdiger, S. & Riesmeyer, C. (2011). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft - Eine praxisorientierte Einführung. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Richter, F. (2015). *Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur : wie Unternehmenskulturen den Erfolg beflügeln oder lähmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Röttger, U., Preusse, J. & Schmitt, J. (2011). *Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sackmann, S.A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur : mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen : 6 Best-practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Schönborn, G. (2014). *Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity : die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schuhmacher, F. (2012). *Einfluss vertikaler, lateraler und struktureller Führung auf organisationales Commitment und Produktivität*. Hamburg: Kovač.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2005). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt.

- Semmer, N.K. & Udris, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 157–195). Bern: Hans Huber.
- Steiger, T. & Lippmann, E.D. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte : Führungskompetenz und Führungswissen* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- VERBI Software. (2016). MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse. Berlin: Consult. Sozialforschung GmbH. Verfügbar unter: <http://www.maxqda.de>
- von Hehn, S., Cornelissen, N.I. & Braun, C. (2016). *Kulturwandel in Organisationen : Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*. Berlin: Springer.
- von Rosenstiel, L. (2015). *Motivation im Betrieb : mit Fallstudien aus der Praxis* (11. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Werther, S. & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung – Freude am Change*. (F.C. Brodbeck, E. Kirchler & R. Woschée, Hrsg.). Berlin: Springer.

10 Tabellen- & Abbildungsverzeichnis

Tabellen

Tabelle 1: Systematik typischer Widerstandssymptome, Krause, D.E. (2013). Kreativität, Innovation und Entrepreneurship. Wiesbaden: Springer Gabler	8
Tabelle 2: Auszug aus dem Kategoriensystem: Partizipation. (eigene Darstellung)	28
Tabelle 3: Auszug aus dem Kategoriensystem: Wertschätzung. (eigene Darstellung)	29

Abbildungen

Abbildung 1: Mehrebenen-Kulturmodell nach Schein. Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). <i>Arbeits- und Organisationspsychologie</i> (3. Aufl.). Berlin: Springer.	6
Abbildung 2: Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile. Steiger, T. & Lippmann, E.D. (Hrsg.). (2013). <i>Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte : Führungskompetenz und Führungswissen</i> (4. Aufl.). Berlin: Springer.	14
Abbildung 3: Forschungsdesign Expertinneninterview (eigene Darstellung)	20
Abbildung 4: Forschungsdesign Fokusgruppe (eigene Darstellung)	20

11 Anhang

A: Leitfaden exploratives Expertinneninterview

- Interviewfragen teilweise bereits angesprochen, jedoch hier wegen Vollständigkeit nochmals erfragt.
- Eventuell erscheinen einige Interviewfragen unpassend, dienen jedoch dem Ziel einen vertieften Einblick in die Organisation CARITAS ZÜRICH zu erlangen.
- Falls Fragen Ihnen unpassend erscheinen, müssen Sie diese nicht beantworten.
- Es werden Notizen angefertigt. -> Bitte dadurch nicht stören lassen.
- Das Dokument wird die Grundlage für weitere Datenerhebungen bei der CARITAS ZÜRICH sein -> Interview Ladenleiterinnen
- Das Interview wird aufgezeichnet, damit spätere Wiederholungen des Inhalts möglich sind.

Vor Interview:

Wie viele Läden? (8)

Wie viele Ladenleiterinnen? (7)

Wie viele stv. Ladenleiterinnen? (7)

1. Was ist Ihr Zuständigkeitsbereich?
2. Welche Meilensteine müssen in den nächsten 12 Monaten erreicht werden?
3. Welche Hürden sind auf diesem Wege in den nächsten 12 Monaten zu überwinden?
 - a. Welche Hürden müssen bei laufenden Veränderungen noch konkret überwunden werden?
4. Gibt es einen Masterplan was alles getan werden soll und bis wann?
5. Falls ja, wem wurde es alles kommuniziert?
6. Warum arbeiten Sie bei der CARITAS? (Was hält sie hier?)
 - a. Würden Sie die CARITAS ZÜRICH weiterempfehlen?
7. Was möchten Sie sicher nicht aufgeben bei der CARITAS ZÜRICH?

8. Welche Befürchtungen haben Sie, in Bezug auf den Veränderungsprozess?
9. Was denken Sie: Wie sehen die Befürchtungen der Ladenleiterinnen aus?
 - a. Warum könnten diese Befürchtungen bei den LL bestehen?
10. Wie gehen Sie mit den Befürchtungen Ihrer Mitarbeitenden um?
11. Bevor Sie Veränderungsprozesse durchführen/einführen, sprechen Sie mit Ladenleiterinnen oder anderen Mitarbeitenden um abzuklären ob das Bedürfnis danach vorhanden ist? (Partizipation)
12. Stehen die Ladenleiterinnen hinter diesen Veränderungen?
(Commitment)
 - a. Was machen Sie dafür?
13. Welche Kommunikationswege gibt es bei der CARITAS ZÜRICH?
(Kanal, Häufigkeit, Aufbau) → (Mail, Briefe, Telefon, Sitzungen)
Wer involviert? Wie häufig? (Kommunikation)
14. Wo sehen Sie Ihre Aufgabe als Führungskraft in der Kommunikation, besonders wenn es um die Einführung von Neuerungen geht?
(Partizipation / Transparenz)
15. Welche Kommunikationsaufgaben übernehmen Sie selber und welche delegieren Sie? (Kommunikation / Transparenz)
16. Wie stellen Sie sicher, dass die Ladenleiterinnen verstehen, was sie vermitteln?
(Kommunikation / Führung)
 - a. & wie stellen Sie sicher, dass die MA davon erfahren?
17. Gibt es für die MA Möglichkeiten Ideen in den Betrieb einzubringen?
(Partizipation)
 - a. Wenn ja, wie? / Wird es genutzt?

18. *In Bezug auf Veränderungsprozesse:* Gab es Schulungen? Sitzungen?
o. Ä.?

(Partizipation / Führung)

a. Wenn ja: wie fand das statt (intern, extern?)

19. Finden für Führungspersonen Schulungen statt?

(Rollenbewusstsein / INFO)

a. Hatten Sie eine Schulung für ihre Führungsposition?

(INFO)

20. *Mal allgemein gesehen:* Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden?

(Motivation)

21. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Anreize (was motiviert)?

(Motivation)

22. Gibt es Anreize, die in den SHL noch nicht zum Zug kommen, aber wirkungsvoll wären? (Motivation)

23. Wie schätzen Sie den Umgang unter den Ladenleiterinnen ein?

a. Wie schätzen sie den Umgang zwischen den MA in einem SHL?

24. Gibt es Austauschmöglichkeiten unter den Ladenleiterinnen / unter den Mitarbeitenden? (Transparenz / Führung / Rollenbewusstsein)

25. Wie fördern Sie einen positiven Umgang unter den Mitarbeitenden?

Was machen Sie, um diesen zu fördern? (Kommunikation / Führung)

B: Leitfaden Expertinneninterview

- Besten Dank, dass Sie sich Zeit nehmen
- Eventuell erscheinen einige Interviewfragen unpassend, sie dienen jedoch dem Ziel einen vertieften Einblick in die Organisation CARITAS ZÜRICH zu erlangen.
- Falls Fragen Ihnen unpassend erscheinen, müssen Sie diese nicht beantworten.
- Es werden Notizen angefertigt. -> Bitte dadurch nicht stören lassen.
- Das Interview wird aufgezeichnet, damit spätere Wiederholungen des Inhalts möglich sind.
- Was Sie mir sagen, wird vertraulich behandelt und wird in dieser Form niemand von der Caritas zu Gesicht bekommen. Teile, die ich als externe Aussenperson für meine Analyse verwende, werden anonymisiert. ((Es ist also später nicht möglich zurückzuverfolgen wer was gesagt hat.))

1. Wenn Sie an ihren Laden denken: Wo sehen Sie Ihre Hauptaufgabe?
2. Wenn Sie an die Caritas Zürich denken: Wo sehen Sie Ihre Aufgabe?
3. Gibt es Momentan Veränderungen bei den Secondhand-Läden? Nennen Sie einige...
4. Welche Befürchtungen haben Sie gegenüber diesen Veränderungen?
 - a. Welche Befürchtungen haben Ihre MA?
 - i. Wie gehen Sie mit diesen Befürchtungen um?
 - b. Haben Sie das Gefühl, dass in anderen Läden dieser Veränderung nicht gut ankommt?

Informationen

5. Um Ihre Arbeit als Ladenleiterin erfolgreich zu erledigen, sind Sie auf Informationen & auf Austausch angewiesen:
 - a. Wie tauschen Sie sich mit der Abteilungsleitung aus? (10)
 - b. Wie mit ihren Mitarbeitenden? (9a)
 - i. Wie stellen Sie sicher, dass die Informationen verstanden wurden?

Sitzungen

6. Denken Sie an einen möglichst typischen Monat:
7. Wie oft & mit wem haben Sie Sitzungen?
 - a. Wie laufen diese ab/ Was ist gut / Was fehlt an den Sitzungen?
 - b. was denken Sie über diese Sitzungen?
8. Welche Möglichkeiten haben Sie, sich in Sitzungen einzubringen?
 - a. (Traktanden?, Beteiligung?, Austausch?)
 - b. Nehmen Sie diese Möglichkeit auch wahr? Wie?
 - i. (Schon mal vorgängig Traktanden eingegeben?)
9. Wie gut fühlen Sie sich in Sitzungen informiert, um ihre Arbeit als Ladenleiterin zu erledigen? (Als wie gut beurteilen Sie die?)
 - a. ((Wenn Sie sich einen Strahl mit 2 extremen Polen vorstellen:
 1. Es wird zu umfänglich über Details informiert und daher ist es schwierig das Wichtige hinaus zu filtern.
 2. Knappe Anweisungen, die ohne Kontext daherkommen und nicht einleuchtend sind.))
10. Wie beurteilen Sie die Kommunikation mit der Abteilungsleitung? (Begründen Sie...)
 - a. ((Fühlen Sie sich alleine gelassen? Fühlen Sie sich verstanden? Fühlen Sie sich akzeptiert? Fühlen Sie sich vor den Kopf gestossen? Fühlen Sie sich eingengt?)
11. Tauschen Sie sich mit den anderen Ladenleiterinnen aus? Wenn JA, wie?
 - a. Wie würden Sie das Verhältnis bezeichnen?
 - b. Würden Sie mehr Austausch begrüßen?

Partizipation

12. Wurden Sie oder Ihre Mitarbeitenden in die Planung von besagten Veränderungen miteinbezogen? Wenn ja, wie?
 - a. ((Sind sie damit zufrieden?))

13. Wie können Sie Ihre Ideen in die Caritas Zürich einbringen?

- a. ((Schon gemacht? Was ist daraus passiert? Was denken Sie über dieses Verhalten der Leitung?))

14. Im Gespräch mit der Abteilungsleitung wurde ein Beispiel aus den Ladenleiterinnensitzungen genannt, was immer wieder zum Thema wird: Der Monatsabschluss.

- a. Was denken Sie: Was könnten Probleme für die Ladenleiterinnen sein warum es so schwierig ist den Monatsabschluss Termingerecht abzuschliessen?

Motivation

15. Was motiviert Sie bei der Caritas Zürich zu arbeiten?

- a. ((Was könnte man machen, damit Sie oder auch Ihre Mitarbeiter noch zufriedener sind?))

Von meiner Seite sind wir zu Ende:

Abschluss: Möchten Sie noch etwas sagen, was Ihnen wichtig erscheint, bis jetzt aber noch nicht gefragt wurde?

C: Leitfaden und Ablauf: Fokusgruppe

Ablauf Gruppendiskussion

Bevor wir uns setzen in Erfahrung bringen: Wie gut kennen sich die stv. LL.?

EINFÜHRUNG: (5 min) 13:00-13:05

Am Anfang des Gesprächs:

Heute werden wir ein Thema diskutieren, dass Sie alle betrifft. Bevor wir in die Diskussion einsteigen, möchte ich Sie um einiges bitten.

- Zuerst sollten Sie wissen, dass wir die Diskussion aufnehmen, so dass ich mich besser auf die Diskussion beziehen kann, wenn ich meinen Bericht schreibe.
- An dieser Stelle möchte ich mit Nachdruck nochmals erwähnen, dass das Gespräch anonym behandelt wird.
 - Niemand, der heute nicht in diesem Raum anwesend ist, wird diese Aufnahme zu hören bekommen. Also weder Leute aus meinem Studium noch Personen von der Caritas Zürich.
 - Besprochene Dinge, welche ich für meinen Bericht verwende, werden so anonymisiert, dass nicht zurückverfolgt werden kann wer was gesagt hat.
- Bitte sprechen Sie laut und deutlich und lassen Sie uns versuchen darauf zu achten, dass nur eine Person auf einmal redet.
- Ich werde Verkehrspolizist spielen und darauf achten, dass jede drankommt.
- Sagen Sie bitte genau das, was Sie denken.
- Machen Sie sich keine Gedanken darüber, was ich denke oder was Ihre Nachbarin denkt. Wir sind da um unsere Meinungen auszutauschen und um dabei Spass dabei zu haben.

- ➔ Vorstellungsrunde mit Vorname und Ladenzugehörigkeit. Evtl. Gründe für die Wahl: Caritas ZH. ((→ Keine Angaben zum Alter, ich sehe das als Störquelle/ Hierarchiegefälle)

WARM UP (5 min) 13:05-13:10

Was sind typische Aufgaben von stv. LL?

Was unterscheidet stv. LL von den LL?

(Advocatus Diaboli: Wieso braucht es überhaupt stv. LL?)

- ➔ Durch die Vielfalt der Antworten von anderen werden die Beteiligten auf das Thema sensibilisiert...

HAUPTTEIL

→ Einstiegsfrage / **Block 1: (10 min) 13:10-13:20**

Denken Sie an das vergangene halbe Jahr zurück: Was hat Ihnen gezeigt, dass sie als stv. LL benötigt werden? Welche Handlungen, Situationen oder auch Gefühle kommen Ihnen spontan in den Sinn? (Motivation)

→ (Moderator macht sich Notizen für späteres wiederaufgreifen; Beobachter macht sich Notizen und/oder fasst gesagtes stichwortartig auf Flip Chart zusammen. Evtl. mit Sammelbegriff am Ende abgekürzt -> positive Formulierung verwenden)

Wo können Sie sich ausleben?

Wo fühlen Sie sich in ihrem Handeln zurückgedrängt?

Von wem?

Block 2: (30min) 13:20-13:50

Als stv. LL sind Sie auf Austausch & Informationen angewiesen: Wie läuft das ab?

Mit wem tauschen Sie sich aus?

Von wem kriegen Sie Informationen?

Wie beurteilen Sie die Kommunikation (Kommunikationsstil) mit XX?

Nennen Sie Beispiele...

Wie haben Sie sich dabei gefühlt?

Bevor Block 2 beendet ist klären:

- wer ist Hauptverantwortlich für den Informationsfluss. (Für Selbstausfüller wichtig!)
- mit wem findet grösster Austausch statt. (Nach Selbstausfüller wieder aufgenommen)

SELBSTAUSFÜLLER verteilen mit den Worten: **Wie gut fühlen Sie sich informiert?**

Bitte markieren sie mit einem Stift, wie Sie die Information einschätzen und überlegen Sie sich auch gleich, wie es dazu kam?

→ (Verteilen der Selbstausfüller, 2 Minuten geben)

TN: Anhand von Beispiel erklären, warum Sie denkt, dass sie auf die angegebene Art informiert wird (Selbstaussfüller).

Wie zufrieden sind sie mit dieser Informationsqualität?

Rückblick auf Austausch -> Wir haben vorhin besprochen, dass der Austausch mit XX am meisten passiert.

Würden Sie einen vermehrten Austausch mit XX begrüßen?

Wenn ja: Wie sollte dieser Austausch sein?
Was müsse mehr sein?
Wo müsste der stattfinden?

Würden Sie einen Austausch nur mit den stv. Ladenleiterinnen begrüßen?
Begründen Sie...

Block 3: (10 min) 13:50-14:00

Gibt es Veränderungen bei den Secondhand-Läden?

Welche? Haben Sie Befürchtungen zu diesen Veränderungen?

Wie fühlen Sich dabei? Konnten Sie sich an den Veränderungen beteiligen/mitentscheiden?

Ist Ihnen klar, weshalb die Secondhand-Läden diese Veränderung machen?

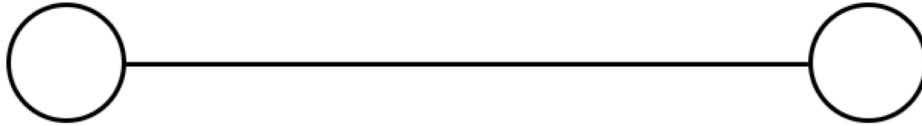
Begründen Sie... (Wenn weniger Geld rein kommt, so verlieren Kolleginnen aus anderen Abteilungen ihren Job)

Schlussenteil: (10 min) 14:00-14:10

Stellen Sie sich einmal vor, Sie wären in der Abteilungsleitung der SHL und hätten jetzt 1 Minute Zeit um zu sagen, was:

- ➔ *so weitergeführt wird...*
- ➔ *und verändert wird...*

Was würden Sie sagen?

Verwendeter Selbstausfüller für jede stellvertretende Ladenleiterin:

Es wird zu umfangreich
über Details informiert
und daher ist es schwierig
das Wichtige hinaus zu
filtern.

Knappe Anweisungen, die
ohne Kontext
daherkommen und nicht
einleuchtend sind.

D: Mail: Kontaktaufnahme mit stv. Ladenleiterinnen / Reminder

Erstkontakt

Liebe stellvertretende Ladenleiterinnen

In Absprache mit Frau [REDACTED] und Herrn [REDACTED] wende ich mich an Sie, um einen Termin für eine **Gruppendiskussion** zu finden.

Im Rahmen meiner Bachelor-Arbeit, die ich an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) schreibe, analysiere ich die **Kommunikationswege zwischen der Abteilungsleitung und den Secondhand-Läden der Caritas Zürich**. Um dieses Projekt umzusetzen, bin ich auf die Hilfe von Ihnen allen angewiesen.

Mich interessiert, was Sie als stellvertretende Ladenleiterinnen über die interne Kommunikation denken, was Ihnen besonders gefällt und was Sie gerne verändern würden.

Wichtige Information: Das Gespräch wird von mir moderiert und das Besprochene streng vertraulich behandelt. Informationen, die ich für meine Arbeit verwende, werden so anonymisiert, dass nicht zurückverfolgt werden kann, wer was gesagt hat. Das Gespräch wird zudem nicht in den Räumlichkeiten der Caritas Zürich stattfinden. Mit all diesen Massnahmen möchte ich erreichen, dass ein offener und ehrlicher Austausch stattfinden kann.

Bitte benutzen Sie für die Terminfindung den untenstehenden Link und tragen Sie sich an möglichst vielen Terminvorschlägen ein, die Ihnen passen. Mein Ziel ist es, dass Sie alle 6 zusammenfinden, um sich auszutauschen. Das Gespräch ist auf eine Stunde angesetzt, voraussichtlich sind insgesamt 75 Minuten einzuplanen. Der Ort wird voraussichtlich in kurzer Gehdistanz vom Zürich HB zu erreichen sein.

[[LINK]]

Besten Dank für das ausfüllen des Doodle's bis spätestens am Montag 4. April 2016

Liebe Grüsse und bis bald
Daniel Steiner

Reminder

Liebe Frau [REDACTED]

Gerne erinnere ich Sie nochmals daran, sich doch bitte per Doodle-Link für die Gruppendiskussion von nächster Woche einzutragen.

[[LINK]]

Besten Dank für das ausfüllen bis spätestens [REDACTED]

Liebe Grüsse
Daniel Steiner

[[Attachment: 1. Mail]]

E: Kategoriensystem qualitative Inhaltsanalyse

Kategoriensystem Inhaltsanalyse: Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Kürzel	Haupt-kategorie	Kategorien-definition	Häufigkeit Kategorie	Ankerbeispiel
Transp.	Transparenz (dk)	Informationen werden an alle weitergeleitet. Man weiss über die Hintergründe von Beschlüssen bescheid, kann diese nachvollziehen und hat die Gelegenheit, sich auch kritisch gegenüber diesen zu äussern. T. führt zum Erleben von Fairness, Ehrlichkeit und Sinnhaftigkeit. T. ist die Voraussetzung für Partizipation.	34	Hohe Ausprägung: „Wir sind alle schon soweit miteinander im Gespräch, so dass die grossen Befürchtungen, dass sie zu wenig Hilfe oder Mitarbeitende hätten/ Dass schon so viele Schritte eingeleitet wurden/ dass neue Freiwillige gesucht wurden/ neue Teilnehmende aus Einsatzprogrammen/ das läuft im Moment.“ (Abteilung: 61) Tiefe Ausprägung: „Es gibt ganz viele Sachen, die gehen mich nichts an, das weiss ich. Aber ich muss etwas mehr oder weniger Nachvollziehen können um es umzusetzen.“ (LaC: 67); „I: Und Sie vermissen da den Dialog? LaB: Ja (LaB: 109 – 110);
Austausch	Austausch (ik, Subkategorie von Transparenz)	Austausch innerhalb der selben hierarchischen Stufe. Dazu gehören: Kummer, Tipps, Sorgen, Informationen, Absicherung, u.ä.	53	Hohe Ausprägung: „Wenn der Laden geöffnet wird, tauschen wir uns auch aus. Jeden Tag. Die wichtigen Informationen. Ja so. Das wird schon jeden Morgen kommuniziert.“ (LaA: 54); „Ja wir haben auch noch eine LL-Sitzung. Die ist sicher auch ein Mal im Monat wo man sich unter den LL austauschen kann. Genau.“ (#00:14:59#) (LaA: 46 - 46); Tiefe Ausprägung: „Das macht unser LL-Team. Du weisst (unv.) oder? Wir sind in dem Sinne nicht mehr eine geschlossene Gesellschaft. Oder eine Kraftvolle oder so. Sondern eigentlich können wir uns nicht Austauschen. Weil, wenn wir uns als WhatsApp-Ladenleiterinnen austauschen, dann haben wir ja immer sie Stellvertretung der Abteilungsleitung dabei. Und das macht es irgendwie ein bisschen schwierig oder. Wir sind da völlig unterwandert.“ (LaD: 104);

Kürzel	Haupt-kategorie	Kategorien-definition	Häufigkeit Kategorie	Ankerbeispiel
				I: „...Du hast vorhin auch ein Stichwort gebracht: „Wenn wir schon mal in dieser Runde sind...“. Da hörte ich zwischen den Zeilen, dass ihr das sonst nicht seid. (#01:01:41#) B3: Ja in einer solchen Runde sind wir ja sonst wirklich nicht. Wo nur wir auf der selben Ebene zusammenkommen. Mit dem Zusatz, dass Du auch noch da bist und es um genau das geht. (#01:01:52#) B2: Also eigentlich eine stv. LL- Sitzung. (#01:01:54#)“ (Fokus: 244 - 246)
Part.	Partizipation (dk)	Möglichkeit der Mitgestaltung und Teilhabe an einem Veränderungsprozess; Involvierung in Prozess und unter Umständen sogar in die Mitentscheidung	45	Hohe Ausprägung: Nein, wir hatten einen schönen Umbau. Ich konnte Mitreden. Ich hab den ganzen Umbau mit den Handwerkern eigentlich begleitet. (LaB: 118); Tiefe Ausprägung: „Was ich nicht nachvollziehen kann, ist, dass man von den so genannten Profis an der Front: Ob das jetzt ein Projektleiter ist oder ein Ladenleiter. Das man die nicht einbezieht und sagt, wir haben das Problem: Wer hat Ideen?“ (LaC: 37); LaD: „...Aber wir werden nicht gefragt. Es spielt keine Rolle ob wir das gut finden, ob es ins Quartier passt, ob alle anderen geschlossen haben. Es wird einfach bestimmt. (#00:12:48#) I: Also über die Köpfe hinweg? (#00:12:52#) LaD: Genau. Aber ich meine/ Natürlich finden nie alle alles gut. Aber um das geht es nicht. Sondern ich weiss auch nicht. Die XX Jahre Quartiererfahrung/ Normalerweise wird man angefragt und dann entscheidet der Chef immer noch selbst. Aber ohne Angefragt zu werden fühlt man sich übergangen. (#00:13:26#)“ (LaD: 28 – 30)

Kürzel	Haupt-kategorie	Kategorien-definition	Häufigkeit Kategorie	Ankerbeispiel
Mot.	Motivation (dk)	Die MA wird durch ihre Vorgesetzte oder durch ihr Team in ihrem Handeln gestärkt. Sie fühlt sich in ihrem Handeln bestätigt. Feedback fördert (meist) Motivation.	74	Hohe Ausprägung: I: „...Wie merkt ihr, dass ihr gebraucht werdet? (#00:25:37#) B1: Also von der Ladenleitung merkt man es aber sonst. (#00:25:40#) B3: Ich merke es von den Lernenden. (#00:25:41#) B1: oder von den Lernenden // Genau //. (#00:25:43#) B2: // Genau //“ (Fokus: 102 - 106); „Es wurde mir auch immer gesagt, dass ich/ dass sie [Einschub dst: Die Ladenleiterin] mich braucht und es auch sehr schätzt“. (Fokus: 136); Tiefe Ausprägung: „Die Zeit ist knapp [Einschub dst: An den Sitzungen]. Also es wird auch immer so kommuniziert. Wir müssen vorwärts machen. Und wir können da nicht irgendwie zusammen diskutieren. Und knapp ist auch der Goodwill, der mir entgegengebracht wird, wenn ich etwas sage. Das Gefühl ist eher, dass man/ Das es nicht erwünscht ist sich kund zu tun. Aber es ist nicht verboten. Es ist schwierig. Aber es ist so.... (#00:31:50#) I: Sie haben das Gefühl, dass es nicht so erwünscht ist? (#00:31:52#) LaD: Ja, würde ich sagen. (#00:31:53#)“ (LaD: 98 – 100)
Kommun.	Kommunikationskultur (ik, Vermischt mit Emotionalität, Machtstrukturen, Sarkasmus, vermin- derter Wertschätzung)	Die Art und Weise wie Dinge gesagt werden. Häufig in Verbindung mit angedeuteten Drohungen, Unterstellungen, emotionalen Vergleichen oder Vermischung von geschäftlichem und privatem.	57	„Es ist ja so, dass wir alle auch grosse Teams führen. Und wir haben ja Erfahrung wie man mit Leuten umgeht. Sei es am Ladentisch: Der Kunde, der König ist. Oder sei es das PERSONAL. Und in vielen Fällen, wenn ich so daherkommen würde/ Ich/ Also die Freiwilligen würden gehen, die würden sagen geht's noch... (#00:32:47#) I: ...so nicht mit mir. (#00:32:48#) LaB: Mmh (zustimmend). Also es ist der Ton. Es ist der Ton". (LaB: 97 – 99); „Der Ton von Person B. Das ist zum Teil sehr despektierlich. Also sehr turbulent, laut, despektierlich“. (LaC: 14)

Kürzel	Haupt-kategorie	Kategorien-definition	Häufigkeit Kategorie	Ankerbeispiel
Verä.	Veränderung (dk)	Umgang mit Neuem. Inwiefern kann man V. zulassen und sich darauf einlassen. Einstellung gegenüber Neuem. (Nicht inbegriffen sind V. die mit den neuen Öffnungszeiten zu tun haben)	49	„Ich habe neu seit fünf Monaten meine Assistentinnen (2 Namen). Sie helfen mir enorm. Daher sind wir aktuell so genau und effizient wie noch nie. Alles ist sehr sorgfältig, sehr genau, kontrolliert, es läuft. Aber es ist EMOTIONAL (lacht) ein grösserer Stress für die Leiterinnen. Jetzt setzten wir eine Deadline.“ (Abteilung: 16); „Im Gegensatz zu (...) früher. Also zur vorhergehenden Abteilungsleitung sind die Sitzungen/ Das haben wir ja immer gewünscht: STRUKTURIERT: Es gibt wirklich einen Rückblick von jeder LL.“ (LaB: 52)
Wert.	Wertschätzung und Offenheit (ik)	Man fühlt sich als Person anerkannt und respektiert. Wenn man seine Meinung einbringt, so wird diese wohlwollend aufgenommen. Persönliche Erfahrung haben für andere einen Wert. Man wird geachtet, unabhängig der Taten oder Leistung	66	Hohe Ausprägung: „Sie haben ganz viel geleistet in diesem einen Monat. Deshalb hat sich die Lage auch schon etwas BERUHIGT.“ (Abteilung: 61); Tiefe Ausprägung: „Immer haben wir irgendwelche Läden, die WAHNSINNIGE DRAMEN (langgezogen), Dringlichkeiten, (...) WAS AUCH IMMER. Einfach riesige personelle Themen und das benötigt dann sofort Zeit und Aufmerksamkeit und nochmals Zeit, dass ich dann diese ganze Zeit dort verwende.“ (Abteilung: 72); „Aber ich glaube, dass der Wurm wirklich so tief sitzt. Wenn man die Leute respektvoll behandelt und auch Feedbacks gibt, die gut sind. Man kann die Leute zu Höchstleistungen antreiben“. (LaC: 69)
Macht	Macht (ik)	Die Fähigkeit auf das Denken und Verhalten einer anderen Person einzuwirken. Meist aufgrund von stärkerer Ausgangssituation kann etwas angeordnet oder aber auch verweigert werden.	79	„Aber ich muss etwas mehr oder weniger Nachvollziehen können um es umzusetzen. Es gibt Sachen, da finde ich nein, es ist nicht nötig, das ist ja Absurd. Nein, das wird so verlangt, dann mache ich das. Aber wenn X-beliebige solche Ideen kommen, so wird es schwierig. Und das wird dann immer explosiver. Es entsteht/ Die Stimmung finde ich eigentlich noch gut zu beschreiben. Ich behaupte sogar, dass wir alle so (...) lethargisch werden. Wir wissen nicht was als nächstes passiert?“ (LaC: 67)

Kürzel	Haupt-kategorie	Kategorien-definition	Häufigkeit Kategorie	Ankerbeispiel
Angst	Angst vor anderen Personen und wie sich die Situation entwickelt (ik)	Aufgrund von wiederholten Vorkommnissen kann die Reaktion der anderen Person nicht eingeschätzt werden. Die Befürchtung einen Fehler zu machen führt ebenfalls zu A. ODER: Auf laufende Prozesse kann kein Einfluss genommen werden, was zu A. oder Hilflosigkeit führt.	25	„Einfach so diese Ruhe finde ich, sollte wieder reinkommen. Auch das/ Ich weiss auch nicht. Dass man sich wieder wohl fühlt. Das dieses Angst Ding weg geht. Das finde ich am schlimmsten.“ (Fokus: 303); „Ich vergesse/ Aus lauter Angst, mache ich jetzt alles richtig, vergesse ich Sachen, die absolut normal wären, dass ich die liefere. Die ich seit Jahren so abliefern. Das sind beängstigende Momente. Da finde ich: Ok, wo stehen wir? Was geht hier wirklich ab? Die Hektik die verbreitet wird, die gar nicht nötig wäre.“ (LaC: 67); I: „...Was sind Ängste oder Befürchtungen die damit zusammenhängen? (#00:15:42#) LaD: Grundsätzlich dass ich ersetzbar bin. Dass es keine Rolle spielt wer was denkt oder wie etwas macht/ wie man es macht.“ (LaD: 38 – 39);
Wunsch	Wunsch (ik)	W. wie man Dinge anders organisieren könnte. Wie sich Dinge zum positiven entwickeln sollten.	22	„Einfach Ruhe. Einfach das wir in Ruhe unsere Arbeit machen können. Und das wir nicht aus Sitzungen rausgehen. Demotiviert sind und frustriert sind.“ (LaB: 118); „Ich behaupte, Läden die so gut laufen wie unser hier. Im Moment läuft es zwar nicht mehr so gut. Die müssen auch gut mit super Personal bestückt sein. Sonst ist es eine Illusion [Einschub dst: Mehr Geld einzunehmen]“. (LaC: 6); „Und mitentscheiden in dem Sinne, dass man an den LL-Sitzungen, die ein Mal pro Monat stattfinden. Das wir dort respektvoll angehört werden und gewisse Sachen auch Platz haben für Diskussionen. (#00:35:36#)“ (LaC: 39)
Emotion	Emotionalität (ik)	Gesprochenes oder Geschriebenes ist emotional geladen. Ein diplomatischer respektvoller Umgang ist erschwert. Vorwürfe und	64	„Wenn ich solche Grundlegenden Zusammenhänge andauernd erklären muss, was mich dann wirklich langweilt. Ich finde O.K. wenn es einem nicht klar wird, dass dann dem Kollegen gekündigt wird und das einem selbst nicht betrifft, weil man findet man ist in der prädestinierten Lage der Läden wo wo

Kürzel	Haupt-kategorie	Kategorien-definition	Häufigkeit Kategorie	Ankerbeispiel
		Anschuldigungen sind schneller ausgesprochen als gewollt. Meist geht es nicht um den Inhalt, sondern um die Position.		sicher niemanden entlassen/ Dann kann man auch nicht so viel Verständnis dafür erwarten. (#00:19:51#) (Abteilung: 31); I: „...Du hast gesagt, du hättest Herzklopfen gehabt, wenn das Telefon klingelte und Du einen gewissen Namen gesehen hast. Warum? was hast Du mit dem verknüpft? (#00:41:24#) B3: Weil man nie weiss wie sie drauf sind. (#00:41:38#)“ (Fokus: 170 – 171)
Resig.	Resignation (ik)	Die Aufgabe oder das Wegkommen vom Ideal. Es scheint keine weiteren Lösungsmöglichkeiten mehr zu geben. Frustration und Ärger machen sich breit. Die eigene Arbeitsintensität wird zurückgenommen.	13	„Ich habe es aufgegeben mir zu überlegen, warum man mich nicht versteht, warum ich das lieber von jemandem anderen machen lasse. Wenn das die Leute entspannt, so ist das super! Ich habe keinen Anspruch darauf, dass ich das machen muss“. (Abteilung: 90); „Aber einfach so diese Auftritte, das bringt so viel Unruhe rein. Wir sind ja immer so wie der Puffer nach unten. Da ist Person B, wir sind da und da ist das was wir wieder nach unten transportieren müssen, oder. Und ich kann das meistens ja nicht so wie sie das dann bringt. Ich muss das dann nett verteilen. (lacht) oder. Und der Ton/ Ja, ich weiss halt auch nicht (geht mit der Stimme runter). Schwierig“. (LaB: 101); „Ich habe in vielen Punkten aufgegeben und sogar den Satz schon gebraucht: Job nach Vorschrift und das ist der super Gau. Da ist man nicht mehr engagiert. Und das macht das ganze/ es lähmt das Ganze“. (LaC: 39)

dk = deduktive Kategorie, ik = induktive Kategorie