



HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

FACHBEREICH ➤ Human Resources

STUDIENGANG ➤ Organisationsentwicklung

MASTERARBEIT

Change-Management im Einzelhandel: Erfolgsfaktor Mensch im Veränderungsprozess

- Welche Kompetenzen und Verhaltensweisen zeichnen erfolgreiche Führungskräfte in Zeiten des Wandels im filialisierten Einzelhandel aus?

AUTOR/IN ▪
Farina Fischer

I Inhaltsverzeichnis

I Inhaltsverzeichnis.....	I
II Abkürzungsverzeichnis.....	III
III Abbildungsverzeichnis	IV
IV Tabellenverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
2 Der Veränderungsprozess.....	3
2.1 Definition ‚Change-Management‘	3
2.2 Formen der Veränderung	4
2.3 Die Phasen des organisatorischen Wandels.....	6
2.3.1 Das 3-Phasen-Modell der Veränderung nach Kurt Lewin.....	6
2.3.2 Das Modell der lernenden Organisation nach Peter Senge.....	8
2.4 Allgemeine Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen	11
3 Erfolgsfaktor Mensch	13
3.1 Adäquate Führungsstile im Rahmen eines Veränderungsprozesses.....	13
3.2 Full-Range-Leadership	14
3.2.1 Transaktionale Führung	15
3.2.2 Transformationale Führung.....	17
3.2.3 Laissez-faire	18
3.3 Die Symbiose der Führungsstile als Optimum im Veränderungsprozess.....	19
4. Notwendige Kompetenzen einer Führungskraft im erfolgreichen Unternehmenswandel	20
4.1 Definition ‚Kompetenz‘	20
4.2 Kommunikation	23
4.3 Motivationsfähigkeit.....	26
4.4 Zielorientierung	28
4.5 Vertrauenswürdigkeit.....	30
4.6 Durchsetzungsfähigkeit	31
5 Empirische Untersuchung.....	32
5.1 Methodisches Vorgehen.....	32
5.1.1 Interviewleitfaden	33
5.1.2 Experteninterviews.....	34
5.1.3 Auswahl der Experten.....	36
5.1.4 Leitfaden	38
5.1.5 Der Pretest.....	40
5.2 Aufbereitungs- und Auswertungsmethoden	41

5.2.1 Die Transkription	41
5.2.2 Die Gütekriterien der qualitativen Forschung	42
5.2.3 Qualitative Inhaltsanalyse	44
5.3 Forschungsergebnisse	48
5.3.1 Individuelle Erfahrungen mit Veränderungsprozessen	49
5.3.2 Führungsstile in Veränderungsprozessen	50
5.3.3 Notwendige Kompetenzen in Veränderungsprozessen im Einzelhandel	52
5.4 Diskussion	52
5.4.1 Methodendiskussion	52
5.4.2 Diskussion der Untersuchungsergebnisse	53
5.4.3 Implikation für die berufliche Praxis	56
6 Fazit	58
Quellenverzeichnis	
Anhang 1: Transkriptionszeichen	
Anhang 2: Interviewleitfaden	
Anhang 3: Kategorienbildung	

II Abkürzungsverzeichnis

BRD	Bundesrepublik Deutschland
d. h.	Das heißt
Ebd.	Ebenda
f.	Folgende Seite
ff.	Folgende Seiten
HDE	Handelsverband Deutschland
Hrsg.	Herausgeber
s.	Siehe
u. a.	Und andere
Usw.	Und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z. B.	Zum Beispiel

III Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundmodell der Erfolgsdimensionen und -faktoren des Wandels	11
Abbildung 2: Full-Range-Leadership-Modell	15

IV Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ablauf der Untersuchung	35
Tabelle 2: Übersicht der geführten Interviews	38
Tabelle 3: Bildung von Ober- und Unterkategorien.....	47

1 Einleitung

In Zeiten steigender Umsätze im Onlinehandel und den damit verbundenen stetig sinkenden Umsatzzahlen des stationären Einzelhandels ist eine besonders hohe Dynamik und Veränderungswelle des filialisierten Einzelhandels spür-, sicht- und messbar geworden. Der Handelsverband Deutschland (HDE) hat für das Jahr 2019 dem stationären Vertrieb lediglich ein Wachstum in Höhe von zwei Prozent prognostiziert. Dem Onlinehandel hingegen hat der Handelsverband im selben Zeitraum ein Wachstum von rund elf Prozent vorausgesagt – Tendenz steigend.¹ Über 60 Prozent der Händler geben im Rahmen einer HDE-Umfrage an, dass die Besucherzahlen in den vergangenen zwei Jahren bereits zurückgegangen sind. Frequenzverluste treffen vor allem den Fachhandel und die zentralen Innenstadtlagen aller Stadtgrößen.²

Auf der einen Seite haben viele Einzelhändler den Kampf gegen Onlinehandel, der bei Kunden zunehmend hoch im Kurs steht, bereits verloren und Insolvenz anmelden müssen, auf der anderen Seite konnten Firmen durch diverse komplexe und innovative Umstrukturierungsmaßnahmen wirtschaftlich die Gewinnzone ausweiten und sich auf dem Markt positionieren. Hinter diesen erfolgreich verlaufenden Veränderungsprozessen stehen viele Einflussfaktoren. Die folgende Arbeit fokussiert sich auf den menschlichen Einflussfaktor auf der Führungsebene im Veränderungsprozess, speziell in Bezug auf den filialbasierten Einzelhandel. Im Zentrum steht hierbei die Fragestellung, welche Kompetenzen Führungskräfte mitbringen müssen, um einen Veränderungsprozess erfolgreich bewältigen zu können. Des Weiteren ist zu eruieren, wie sich Personen in Führungspositionen in Zeiten des Wandels verhalten müssen, damit der Veränderungsprozess zielführend verläuft. Aufgrund dieser gesetzten Fragestellung ergeben sich folgende Hypothesen, die es im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit zu bestätigen oder zu widerlegen gilt:

¹ Vgl. Handelsverband Deutschland: Deutschland, H. (01. 08 2018). Wachstumsdifferenz im Handel. Von, 2018, [online] <https://einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/861-online-handel/11865-wachstumsdifferenz-im-handel> [Zugriff am 02.09.2019].

² Vgl. Handelsverband Deutschland: (01. 09 2014). Branchenreport Einzelhandel: Stadt und Handel. Von, 2014, [online] Stadt und Handel: https://einzelhandel.de/images/publikationen/Branchenreport_HDE_Stadt_Handel.pdf abgerufen [Zugriff am 02.09.2019].

Hypothese 1: Eine transformationale Führung in Kombination mit einer transaktionalen Führung hat den positivsten Effekt im Kontext einer erfolgreichen Gestaltung eines Veränderungsprozesses im Einzelhandel.

Hypothese 2: Ausschlaggebend für einen gelingenden Veränderungsprozess im Einzelhandel im Rahmen einer Führung im oszillierenden Verhältnis einer transaktionalen und transformationalen Führung sind die Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Zielorientierung, Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.

Die Beantwortung dieser Fragen ist für die Praxis deswegen von Bedeutung, um dem stationären Handel innerhalb der volatilen, sich stetig verändernden Umwelt und Zeiten der Digitalisierung durch eine gezielte Führung mehr Stabilität zu verleihen. Auf Grund der Tatsache, dass sehr wenig Forschung zu dem Thema spezialisiert auf den Einzelhandel existiert, wird im Rahmen dieser Arbeit eine qualitative Sozialforschung nach Philipp Mayring in Form von Experteninterviews durchgeführt.

In einem ersten Schritt wird der Terminus ‚Change-Management‘ definiert und anschließend in den Kontext zum filialisierten Einzelhandel gesetzt. Zur Vertiefung werden zwei bedeutende Modelle des Wandels aufgegriffen und näher beleuchtet, um den Verlauf eines Veränderungsprozesses zu verdeutlichen. Im Anschluss wird veranschaulicht, welche Erfolgsfaktoren allgemein zu einem Veränderungsprozess beitragen.

Nachdem deutlich gemacht wird, was Veränderung im filialisierten Einzelhandel bedeutet, wird auf die Rolle der Führungskraft eingegangen. Hierzu wird zuerst der Terminus ‚Führung‘ definiert. Im Fokus steht anschließend die Eruiierung, welche Führungsstile existieren und welche dieser Stile für einen erfolgreichen Veränderungsprozess relevant sind. Darüber hinaus werden auf Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse notwendige Kompetenzen definiert, die eine Führungskraft im Einzelhandel besitzen muss, um den Prozess der Veränderung erfolgreich voranzutreiben. Hierzu werden neben der Literaturanalyse und Definitionsarbeit fundierte Forschungsergebnisse aus Experteninterviews herangezogen, die belegen, dass die jeweiligen Kompetenzen signifikante Indikatoren in einem erfolgreichen Change-Prozess darstellen.

Im letzten Abschnitt wird die Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung, die im Rahmen von Experteninterviews erfolgt, näher erläutert. Es folgt eine Ergebnisauswertung der Experteninterviews sowie deren Diskussion. Am Ende der Arbeit wird schließlich ein Fazit gezogen, das zusammenfassend etwaige Rückschlüsse zieht.

2 Der Veränderungsprozess

2.1 Definition ‚Change-Management‘

Das vorliegende Kapitel dient zur Erläuterung der grundlegenden Begriffe des Change-Managements. Definiert wird zunächst der Terminus ‚Change-Management‘ und es werden seine Facetten beleuchtet.

‚Change-Management‘ ist ein allumfassender Begriff und kann auf sämtliche Ebenen im Kontext der Arbeitswelt bezogen werden. Der Terminus stammt aus dem Englischen und bedeutet zu Deutsch ‚Veränderungsmanagement‘.³ Die „laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen“⁴ wird unter dieser Begrifflichkeit verstanden. Dieser Wandel kann sich dabei sowohl auf spezifische Themen wie die Implementierung eines neuen Computerprogramms im Unternehmen als auch auf allumfassende Veränderungsprozesse wie die Reorganisation von ganzen Geschäftsbereichen beziehen.

„Wandel repräsentiert heute in Unternehmen nicht mehr den Sondervorgang, sondern eine häufig auftretende Regelercheinung. Alle Prozesse der globalen Veränderung, sei es durch Revolution oder durch geplante Evolution, fallen in das Aufgabengebiet des Change-Managements.“⁵

In Unternehmen lassen sich Veränderungen dabei einer der folgenden drei Ebenen zuordnen:

- Veränderungen in der Aufbauorganisation,
- Veränderungen in der Ablauforganisation,
- Veränderungen im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten.⁶

³ Vgl. Leo: Change Management, o. J., [online] <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/change%20management> [Zugriff am 01.09.2019].

⁴ Schewe, Gerhard: Change Management, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354> [Zugriff am 01.09.2019].

⁵ Schewe, 2018.

⁶ Vgl. Stolzenberg, Kerstin / Krischan Heberle: Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten -Mitarbeiter mobilisieren, 2. Aufl., Heidelberg: Springer Verlag, 2009, S. 2.

Wie sich Wandel im Einzelhandel widerspiegelt, ist anhand der vorangegangenen Definition ableitbar. Obwohl diese allgemein formuliert ist, ist sie für den stationären Einzelhandel anwendbar. Aufgrund der Tatsache, dass sich das Einkaufsverhalten der Kunden in den vergangenen Jahren deutlich zu Gunsten des Online-Geschäftes verändert hat, musste der Einzelhandel sämtliche Prozesse neu definieren, um den filialisierten Einzelhandel wiederzubeleben und für den Kunden attraktiv zu gestalten. Dies bedeutet, dass auf der einen Seite Kosten reduziert und auf der anderen Seite durch angepasste Prozesse mehr Umsätze erwirtschaftet werden müssen. Es müssen sowohl Filialprozesse als auch sämtliche zentralseitige Verkaufsstrategien angepasst werden, die Einkaufserlebnisse schaffen, um die Kunden schlussendlich wieder in die Geschäfte zu locken. Somit müssen alle Ebenen einer Organisation berührt werden, um den sinkenden Umsatzrends des stationären Handels entgegenzuwirken.

Der Begriff ‚Veränderung‘ ist breitgefächert und findet in vielerlei Kontexten seine Anwendung. Um den Begriff im organisationalen Kontext einzugrenzen, werden in dem folgenden Kapitel die bedeutendsten Formen der Veränderung erläutert.

2.2 Formen der Veränderung

Eine Veränderung ist zunächst in einen Wandel erster und zweiter Ordnung zu unterscheiden. Bei einem Wandel erster Ordnung, dem sogenannten ‚gradual change‘, werden im Rahmen der Organisation Veränderungen in Form von Entwicklung und Optimierungen des bestehenden Systems durchgeführt.⁷ Die Komplexität und Intensität dieser Form der Veränderung ist im Vergleich zu anderen weniger hoch, da lediglich einzelne Themen oder Bereiche angepasst werden.⁸ Ein Beispiel aus dem Einzelhandel ist die Optimierung des Kassensystems, um schnellere Abläufe beim Kassiervorgang gewährleisten zu können. Der Wandel zweiter Ordnung hingegen wird auch als ‚radical change‘ bezeichnet. Dieser beabsichtigt eine grundlegende Veränderung in Form eines Identitätswechsels der Organisation. Diese Veränderung berührt alle Organisationseinheiten.⁹ Beispielsweise verändert sich ein Handelsunternehmen zu einer produzierenden Organisation.

⁷ Vgl. Vahs, Dietmar: Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007, S. 277.

⁸ Vgl. Vahs, 2007, S. 277.

⁹ Vgl. Vahs, 2007, S. 268 f.

Des Weiteren kann sich ein Wandel verschiedener Strategieoptionen bedienen. Eine *Restrukturierung* liegt vor, wenn sich Strukturen, Prozesse und Systeme, aber auch materielle Ressourcen, verändern.¹⁰ Diese Strategie kann entweder krisenunabhängig oder in einer frühen Phase einer Krise Anwendung finden, um ein Unternehmen beispielsweise weiterzuentwickeln oder um konkurrenzfähig zu bleiben.¹¹

Bei der *Reorientierung* hingegen erfolgt eine neue strategische Ausrichtung, also die Umgestaltung von Portfolios der Geschäftsfelder oder das Eingehen von strategischen Koalitionen.¹² Beispielsweise baut ein Einzelhandelsunternehmen die Sparte des Großhandels auf und integriert über Shop-in-Shop-Systeme¹³ bei neugewonnenen Vertragspartnern eigene Verkaufsflächen, anhand derer beide prozentual Gewinne erzielen. Das Unternehmen setzt dabei auf den Aufbau neuer Kompetenzen. Ein anderes Geschäftsfeld stellt der Online-Handel dar, der in vielen Einzelhandelsunternehmen bereits eingeführt wurde.

Die *Revitalisierung* beinhaltet wiederum eine signifikante Veränderung von personellen Fähigkeiten und Führungsstilen, beispielsweise durch die Implementierung des transformationalen Führungsstils.¹⁴ Diesbezüglich ist z. B. das Handelsunternehmen Gore-Tex zu erwähnen, das sich zu einer selbststeuernden Organisation mit autarken Teams entwickelt hat.¹⁵

Bei der *Remodellierung* werden die stärksten Veränderungen vorgenommen. Dabei werden Werte, Überzeugungen und Selbstverständnis des Unternehmens überholt. Voraussetzung hierfür ist, dass die vorherigen Strategien der Revitalisierung und Reorganisation bereits durchlaufen wurden, damit die Unternehmenskultur, die sich über ggf. viele Jahre hinweg etabliert hat, entsprechend angepasst werden kann.¹⁶

¹⁰ Vgl. Krüger, Wilfried: Change Management. Wandel: Management des Change Management. In Georg Schreyögg / Axel von Werder (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 1606 ff.

¹¹ Vgl. Krüger, 2004, S. 1606 ff.

¹² Vgl. Krüger, 2004, S. 1606 ff.

¹³ Als Shop-in-Shop-System wird ein Ladenkonzept mit einer Verkaufsfläche bezeichnet, die sich in einem größeren Geschäft befindet. Beispielsweise wäre Tchibo in einem Rewe Markt zu nennen.

¹⁴ Vgl. Krüger, 2004, S. 1606 ff.

¹⁵ Vgl. Daft, Richard L.: Organization Theory and Design, Mason: Thomson, 2007, S. 531.

¹⁶ Vgl. Schuh, Günther / Achim Kampker / Robin Huesmann: Unternehmensentwicklung, in: Günther Schuh / Achmin Kampker (Hrsg.), Strategie und Management produzierender Unternehmen, Berlin: Springer, 2011, S. 264.

Je nach Form variiert auch die Tiefe der Veränderungen. Die Komplexität und die Hindernisse der Veränderung der Reorientierung zur Remodellierung nehmen dabei kontinuierlich zu. Infolgedessen verändern sich somit auch die Schwerpunkte des Change-Managements.¹⁷ Im Rahmen einer Restrukturierung steht vorrangig die Lösung sachlicher Probleme im Fokus, während in einer Reorientierung eine entsprechende Verhaltensänderung bis hin zur Wandelbereitschaft erzeugt werden muss. Innerhalb einer Revitalisierung und Remodellierung erfolgt eine Reflektion und Veränderung der mentalen Modelle.¹⁸

2.3 Die Phasen des organisatorischen Wandels

Der organisatorische Wandel umfasst allgemein einen komplexen Verlauf mit vielen parallellaufenden, in sich verändernden Prozessen. Es stellen sich deshalb zunächst folgende Fragen: Wie laufen Veränderungsprozesse konkret ab? Wie können vorhandene oder unter Umständen langjährig bestehende Strukturen aufgebrochen werden? Welche Modelle sollten Change-Experten diesbezüglich kennen? Es existieren zu diesen Fragestellungen unterschiedliche Theorien. Aufgegriffen werden in dieser Arbeit ein altbewährter Klassiker nach Kurt Lewin aus dem Jahr 1947 sowie ein zeitgenössisches Modell nach Peter Senge aus dem Jahr 1990. Diese Modelle helfen dabei, Veränderungen greifbar und verständlich zu machen.

Im nächsten Kapitel werden die jeweiligen Modelle aufgezeigt und anschließend auf die gegenwärtige Situation im Einzelhandel bezogen. Die entsprechenden Vor- und Nachteile der Modelle nach Lewin und Senge werden zudem verdeutlicht.

2.3.1 Das 3-Phasen-Modell der Veränderung nach Kurt Lewin

Das 3-Phasen-Modell der Veränderung nach Kurt Lewin entstand im Jahr 1947 und wurde ursprünglich entwickelt, um die soziale Veränderung in der Gesellschaft zu verdeutlichen. Dieses Modell lässt sich jedoch ebenso auf Projekte und Unternehmen transferieren.¹⁹

Das Modell der Veränderung nach Kurt Lewin umfasst drei Phasen:

¹⁷ Vgl. Krüger, Wilfried: Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 1994, S. 359 f.

¹⁸ Vgl. Krüger, 1994, S. 359 f.

¹⁹ Vgl. Harigopal, Kondur: Management of Organizational Change, Neu-Dehli: Response Books Verlag, 2001, S. 45 f.

- Unfreezing,
- Changing,
- Refreezing.

Um den Wandel voranzutreiben, muss der ursprüngliche Zustand zunächst aufgelöst werden. Dies geschieht in der Unfreezing-Phase. ‚Unfreezing‘ kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt ‚Auftauen‘. Jede Form der Veränderung ist für die Betroffenen erst einmal unangenehm, da die gewohnten Strukturen aufgegeben werden und sich verändern müssen. Dieser Akt ist dementsprechend oftmals an Emotionen gekoppelt. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, in der ersten Phase eine Bereitschaft zur Veränderung zu schaffen. Die Partizipation der Mitarbeiter am Veränderungsprozess kann dabei beispielsweise eine methodische Vorgehensweise sein.²⁰

Im zweiten Schritt der Veränderungsphase der ‚Veränderung‘ oder des ‚Changing‘ wird der Wandel durchgeführt. Im Rahmen dieser Phase sind Widerstände aufgrund von Orientierungslosigkeit nicht unüblich. Formen der Mitarbeiterbeteiligung wie das Verteilen von Verantwortlichkeiten und Trainings wirken Widerständen und Verunsicherungen entgegen.²¹

In der dritten Phase des Modells, dem ‚Einfrierens‘ oder ‚Refreezing‘ ist die Veränderung bereits erfolgt und der erzielte Status quo muss gefestigt werden. Diese Eingewöhnung soll zu einer Stabilisierung führen und verhindern, dass es zu einem Rückfall in den ehemaligen Zustand kommt. Ein Rückfall kann durch Routine, Übung und klare Verhaltensregeln vermieden werden.²²

Lewin geht davon aus, dass in jeder Phase unterschiedliche Kräfte wirksam sind. Die ‚driving forces‘ treiben den Wandel an. Die ‚restraining forces‘ hingegen behindern diesen.²³ Im Normalzustand befinden sich diese Kräfte in einer Organisation im Gleichgewicht. Überwiegend behindernde Kräfte können zum Scheitern des Wandels führen. Sind

²⁰ Vgl. Kauffeld, Simone: Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, 2014, S. 58.

²¹ Vgl. Kauffeld, 2014, S. 59.

²² Vgl. Thommen, Jean-Paul / Edeltraud Günther: Organisationales Lernen, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationales-lernen-44058> [Zugriff am 10.09.2019].

²³ Vgl. Lauer, Thomas: Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin, Heidelberg: Springer, 2010, S. 56.

die vorantreibenden Kräfte jedoch stärker ausgebildet, kommt die sich verändernde Organisation nicht zur Ruhe und wird instabil.²⁴

Das Modell ist aufgrund seiner mangelnden Aktualität kritisch zu betrachten. Der Wandel ist heutzutage in den meisten Unternehmen, vor allem aber im Einzelhandel, als Dauerzustand zu betrachten. Besonders in Zeiten der Digitalisierung und des boomenden Onlinehandels zeigt sich, dass das ‚Refreezing‘ und die dazugehörigen Ruhephasen heutzutage nicht mehr existieren. Die Veränderung ist somit als fortlaufender Prozess zu betrachten. Jedoch eignet sich dieses Modell gut, um den Wandel in seinen Grundzügen zu illustrieren.

2.3.2 Das Modell der lernenden Organisation nach Peter Senge

Das Modell der lernenden Organisation nach Peter Senge aus dem Jahr 1990 betrachtet das Thema Veränderung im Vergleich zu dem 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin auf ganzheitlicher Ebene.²⁵ Senge ist der Auffassung, dass durch die rasant wachsende Globalisierung und die volatilen Umweltbedingungen die Anforderungen an die Mitarbeiter einer Organisation kontinuierlich wachsen. Aus diesem Grund ist eine fortlaufende Weiterentwicklung der Mitarbeiter erforderlich.²⁶ Die Fähigkeit, schneller zu sein, was bedeutet, schneller zu lernen als der Wettbewerb, gehört in der heutigen Zeit zu den signifikantesten Wettbewerbsfaktoren.²⁷ Senge betrachtet ein Unternehmen folglich als lernende Organisationen. Organisationales Lernen impliziert dabei „den Prozess der Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, um die Problemlösungs- und Handlungskompetenz zu erhöhen sowie den Bezugsrahmen einer Organisation zu verändern.“²⁸

Peter Senge benennt die fünf Disziplinen Personal Mastery, mentale Modelle, die gemeinsame Vision, Teamlernen und das systemische Denken, die das Lernen in einer Organisation ermöglichen. Senge demonstriert anhand dieser Disziplinen, wie gewohnte

²⁴ Vgl. Lauer, 2010, S. 56.

²⁵ Vgl. Wiegand, Martin: Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 274.

²⁶ Vgl. Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996, S. 22.

²⁷ Vgl. Brinkmann, Hans: Ganzheitliche Unternehmensführung und offensives Personalmanagement: eine Synthese von Theorie und Praxis, Münster, New York: Waxmann, 1996, S. 215.

²⁸ Thommen, 2018.

Denk- und Handlungsmuster aufgebrochen und der Wandel zur lernenden und wettbewerbsfähigen Organisation konkret gestaltet wird.

Die erste Disziplin ‚Personal Mastery‘ wird als die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung bezeichnet. Diese impliziert ein andauerndes Streben nach Entwicklung. Die individuellen Fähigkeiten werden regelmäßig reflektiert und damit einhergehend das eigene Verhalten optimiert. Ganzheitlich betrachtet, wirkt sich diese fortlaufende Entwicklung positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Für Senge steht jedoch dabei nicht die Wirtschaftlichkeit im Fokus, sondern der Mensch.²⁹

‚Mentale Modelle‘ stellen Grundannahmen dar, die sich in Denkmustern unbewusst manifestiert haben.³⁰ Diese unbewusste Lebensphilosophie steuert somit das Agieren von Individuen im Alltag und Berufsleben. Um jedoch Gegenstand einer Entwicklung zu werden, müssen diese Grundannahmen reflektiert werden.³¹ Ein mentales Modell im Kontext des Einzelhandels stellt beispielsweise die Annahme dar, dass durch eine autoritäre Führung Vorgaben schneller und leichter erreicht werden, wodurch sich das Unternehmen am effizientesten positioniert.

Mit einer ‚gemeinsamen Vision‘ wird den Mitarbeitern ein kollektives Ziel vermittelt, um das Zusammengehörigkeitsgefühl und die intrinsische Motivation zu steuern. Die gemeinsame Vision wird dabei nicht top-down von der Führungsspitze vorgegeben, sondern entsteht aus vielen individuellen Visionen. Es wird im Rahmen dessen eine offene Führung gelebt, die auf Mitarbeiterebene viel Freiraum zulässt. Jeder Mitarbeiter darf seine Impulse und Ideen platzieren, wodurch wiederum Synergieeffekte geschaffen werden.³²

Die Disziplin ‚Teamlernen‘ umfasst die Weiterentwicklung von Wissen und Kompetenzen auf Teamebene. Im Fokus steht dabei, dass alle Personen im Team das gleiche Ziel verfolgen, ihre Kraft kollektiv bündeln und auf das gesetzte Ziel hinarbeiteten.³³ Um jedoch ein Lernen im Team gewährleisten zu können, muss zunächst eine ‚Wissenskultur‘ geschaffen werden. Dies bedeutet, dass ein Umfeld vorhanden sein muss, in dem eine kollektive Reflexion und ein gemeinsames Lernen aus Erfahrungen gefördert werden.

²⁹ Vgl. Senge, 1996, S. 293.

³⁰ Vgl. Senge, 1996, S. 17.

³¹ Vgl. Senge, 1996, S. 218 ff.

³² Vgl. Senge, 1996, S. 258.

³³ Vgl. Senge, 1996, S. 257 f.

Hierzu existieren in der Praxis unterschiedliche Techniken. Die Anwendung und Anregung von Dialog und Diskussion stellt eine davon dar.³⁴ Der Dialog ermöglicht es, die Perspektive anderer Personen besser zu verstehen und somit ein besseres Verständnis füreinander zu entwickeln. Bei der Diskussion hingegen werden Argumente ausgetauscht, etwa auf der Suche nach der bestmöglichen Entscheidung. Doch auch eine sachliche Entscheidungsfindung muss gelernt werden. Um die Reflexionsfähigkeit im Team zu üben, muss das Unternehmen den Mitarbeitern den entsprechenden Rahmen zur Verfügung stellen.³⁵

Die fünfte Disziplin nach Senge ist das Systemdenken. Dieses ist das bedeutendste Lerngebiet, da das ‚Denken in Systemen‘ die ganzheitliche Betrachtung des Systems innerhalb der Organisation umfasst. Werden lediglich nur Einzelteile eines Systems betrachtet, geht unter Umständen der Blick für das große Ganze verloren. Um Veränderungen voranzutreiben, ist es also notwendig, das System als komplexes, ganzheitliches Konstrukt zu begreifen.³⁶ Im Rahmen des Systemdenkens gilt es, die wechselseitigen Beziehungen mit der Umwelt sowie die eigene Handlungsfähigkeit zu erkennen. Dies bedeutet, dass die Lebensumwelt selbst gestaltet werden kann und nicht von äußeren Umständen abhängig ist.³⁷

Damit eine lernende Organisation entwickelt wird, müssen alle fünf Disziplinen beachtet werden. Die Disziplinen bedingen sich wechselseitig, wodurch in einem kontinuierlichen, systembezogenen Entwicklungsprozess die Fähigkeiten einer Organisation schrittweise angehoben werden.³⁸

Das Modell demonstriert, wie eine Organisation grundlegend optimiert werden kann, indem die Kompetenz und Lernmotivation der Mitarbeiter entwickelt und die strukturellen Rahmenbedingungen optimal geschaffen werden. Durch dieses Vorgehen ist es möglich, sowohl die Anpassungs- als auch die Innovationsfähigkeit einer Organisation konsequent voranzutreiben.

³⁴ Vgl. Senge, 1996, S. 265.

³⁵ Vgl. Senge, 1996, S. 265.

³⁶ Vgl. Senge, 1996, S. 88 f.

³⁷ Vgl. Senge, 1996, S. 88 f.

³⁸ Vgl. Senge, 1996, S. 153 ff.

So idealtypisch dieses Modell auch beschrieben wird, wird es ebenso kontrovers wegen seiner visionären Aufmachung diskutiert. Insbesondere für Unternehmen, die unter Erfolgsdruck stehen, wie es in der Einzelhandelsbranche üblich ist, scheint dieses Ideal zunächst illusionär zu sein. Nichtsdestotrotz ist es möglich, dieses Modell sukzessive in Unternehmen zu implementieren, wie es beispielsweise in dem textilen Einzelhandelsunternehmen H & M der Fall ist.³⁹

2.4 Allgemeine Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Im Zuge von Veränderungsprozessen können viele Fehler passieren. Jedoch existieren ebenso Faktoren, die einen Wandel positiv beeinflussen können. Mehrere Studien haben versucht, das komplexe Konstrukt von Unternehmen zu durchdringen und diese positiven Einflussfaktoren im Gesamtzusammenhang herauszukristallisieren.

In der Studie nach Dietmar Vahs des Change-Management-Instituts werden zur Eingrenzung drei Oberkategorien (Prozessqualität, Managementqualität und Mikropolitik) gebildet, denen jeweils harte und weiche Faktoren zugeordnet sind.

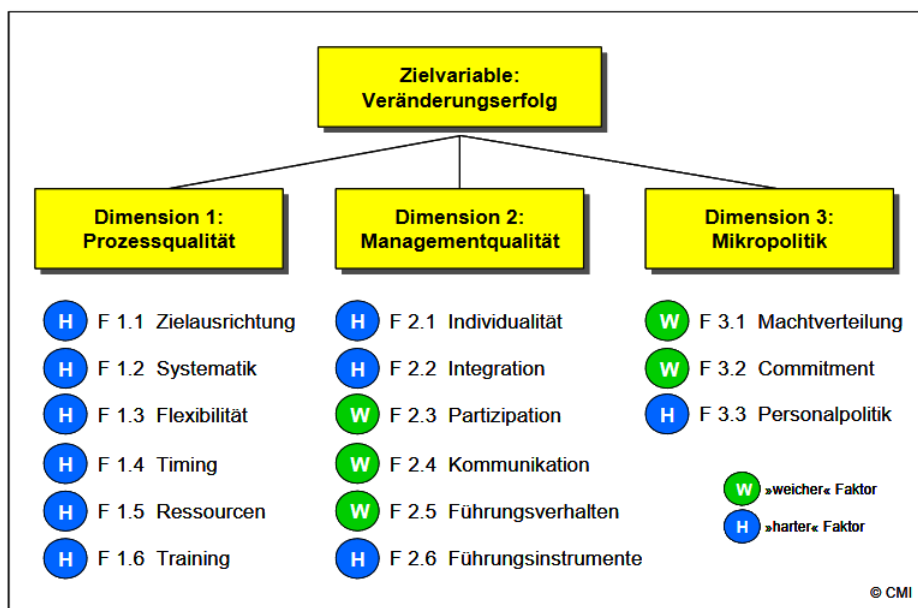


Abbildung 1: Grundmodell der Erfolgsdimensionen und -faktoren des Wandels⁴⁰

³⁹ Vgl. Mauritz & Hennes: Unterschiedliche Wege, ein Ziel- Wir als Lernende Organisation, 2014, [online] https://www.startinghouse.de/2014/09/lernende_organisation_lernen/ [Zugriff am 12.09.2019].

⁴⁰ Vahs, Dietmer / Wolf Leiser: Change Management in schwierigen Zeiten: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2004, S. 8.

Durch die Untersuchung werden vier Haupteinflussfaktoren definiert, die sich signifikant positiv auf die Mitarbeitermotivation im Veränderungsprozess und dessen Erfolg auswirken. „Als Haupterfolgskriterien erwiesen sich in den Unternehmen

- die Schulung und die Beteiligung der Mitarbeiter,
- eine ausreichende Information und Kommunikation im laufenden Prozess,
- die Führung mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben,
- und das sichtbare Vorleben der Veränderung durch die Führungskräfte vor allem des mittleren und unteren Managements.“⁴¹

Die Schulung und Beteiligung der Mitarbeiter korreliert mit der Tatsache, dass in den jeweiligen Phasen des Veränderungsprozesses umfassender und offensiver mit dem Management kommuniziert wird. Der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung ist mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent hoch signifikant. Der Grund hierzu ist naheliegend, da der Grad der Teilhabe auch von der Befähigung der Mitarbeiter zu einer aktiven Beteiligung abhängt.⁴²

Ein weiterer signifikanter Einflussfaktor für einen gelingenden Wandel ist die Informations- und Kommunikationspolitik. Eine ausgeprägte Informations- und Kommunikationspolitik hat mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent einen starken Einfluss auf die Veränderungsmotivation der Mitarbeiter. Auch dieser Sachverhalt ist plausibel, denn nur die Mitarbeiter, die ausreichend informiert werden und somit ihre Rolle angemessen wahrnehmen können, sind bereit, sich aktiv für das Zielvorhaben einzusetzen.⁴³

Mit einem Signifikanzniveau von 0,05 wird die Motivation zur Veränderung positiv durch das aktive Vorleben der transformierten Vorgehens- und Verhaltensweisen durch die Führungskräfte beeinflusst. Eine klare, transparente Führung mit eindeutigen Zielvorgaben und detaillierten Zeitplänen besitzt einen ebenso positiven Einfluss.⁴⁴

Des Weiteren stellt die Motivation einen signifikanten Faktor für den Grad der Zielerreichung dar (Pfadkoeffizient 0,27). Die Motivation ist hierbei mit der „Bereitschaft zum

⁴¹ Vahs, 2004, S. 8.

⁴² Vgl. Vahs, 2004, S. 10.

⁴³ Vgl. Vahs, 2004.

⁴⁴ Vgl. Vahs, 2004.

Wandel“ gleichzusetzen. Diese Bereitschaft entsteht nach Analysen neben den zuvor genannten Faktoren dadurch, dass den beteiligten Mitarbeitern ausreichend Handlungsspielraum eingeräumt werden, ihnen Verantwortung übertragen sowie die Platzierung von individuellen Ideen ermöglicht wird.⁴⁵

Es ist erkennbar, dass alle signifikanten Faktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse auf den Erfolgsfaktor Mensch als Führungskraft zurückzuführen sind. Dieser Thematik widmet sich das folgende Kapitel.

3 Erfolgsfaktor Mensch

3.1 Adäquate Führungsstile im Rahmen eines Veränderungsprozesses

Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits deutlich geworden ist, sind in einen Veränderungsprozess viele Menschengruppen involviert. Diese reichen von internen Stakeholdern wie den Mitarbeitern und Führungskräften bis hin zu externen Stakeholdern wie Kunden oder Investoren. Jedes Individuum trägt seinen Beitrag zu einem Veränderungsprozess bei. Es stellt sich jedoch die Frage, welche Rolle die Führungskräfte in diesem Fall einnehmen. Was Führung überhaupt bedeutet und wie sich eine Führungskraft in Veränderungsprozessen verhalten sollte, damit diese erfolgreich verlaufen, wird in den folgenden Kapiteln behandelt.

Das Thema Führung ist komplex und findet sich in unterschiedlichsten Kontexten wieder. Diese Arbeit fokussiert sich deshalb auf den Kontext der Arbeitswelt im Einzelhandel. Allgemein betrachtet wird Führung als „die situationsbezogene Beeinflussung des Unternehmens bzw. des Personals, die unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsamen zu erzielendem Erfolg hin ausgerichtet ist“⁴⁶ bezeichnet.

Um einen konzentrierten Überblick zu geben, werden zwei moderne Modelle ausgesucht, die in den folgenden Abschnitten illustriert werden. Die erste Theorie stammt von Peter F. Drucker, einem US-amerikanischen Ökonom und Pionier der Managementlehre.⁴⁷ Drucker ist der Auffassung, dass ein Leader Anhänger benötigt, die ihm aktiv und freiwillig folgen, um Ziele zu erreichen.

⁴⁵ Vgl. Vahs, 2004.

⁴⁶ Olfert, Klaus / Hortst-Joachim Rahn: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl, 2011, S. 352.

⁴⁷ Vgl. Thomas, Härry: Ich und Peter Drucker, in: Zeitschrift AufAtmen, Jg. 4, 2016, S. 44.

- „1. The only definition of a leader is someone who has followers. [...]
2. An effective leader is not someone who is loved or admired. He or she is someone whose followers do the right things. Popularity is not leadership. Results are.
3. Leaders are highly visible. They therefore set examples.
4. Leadership is not rank, privileges, titles, or money. It is responsibility.“⁴⁸

Demnach bedeutet Führung für Drucker, als Vorbild voranzugehen, Verantwortung zu übernehmen und entsprechende Ergebnisse zu erzielen.

Im Gegensatz zu dieser Theorie greift John P. Kotter (Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School) eine Zukunftsvision im Kontext der Führung mit auf. Demnach treibt ein Leader ein Geschehen und sein Team voran. Doch dazu benötigt er ein klares Ziel und eine klare Vision. „Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles.“⁴⁹ Beispielsweise müssen im Einzelhandel, wie in jedem anderen Wirtschaftsunternehmen auch, Umsätze gesteigert und Kosten gesenkt werden, um das Unternehmen im wirtschaftlichen Gleichgewicht zu halten.⁵⁰ Dies könnte ein triviales Ziel einer Führungskraft darstellen. Zahlen sind für Mitarbeiter jedoch nicht immer greifbar und stellen einen nicht allzu großen Motivationsanreiz dar, weswegen es von Bedeutung ist, eine Vision inspirierend zu formulieren. Der Weg zum Ziel kann dabei ganz unterschiedlich gestaltet werden. Hierzu existieren viele verschiedene Führungsstile, um Mitarbeiter zu mobilisieren. Die unterschiedlichen Herangehensweisen werden im folgenden Kapitel erläutert.

3.2 Full-Range-Leadership

Eine übersichtliche Darstellung und Kategorisierung von Führungsstilen liefert das Full-Range-Leadership-Modell nach Avolio und Bass aus dem Jahr 1991. Dieses versucht nahezu alle Führungsverhalten abzubilden und ist aufgrund dieser Tatsache einer der populärsten Führungsstilkonzeptionen im Kontext des Change-Managements.

⁴⁸ Hesselbein, Frances / Marshall Goldsmith / Richard Beckhard: The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era, San Francisco: Jossey-Bass, 1996, S. XII.

⁴⁹ Kotter, John P.: Leading Change, Boston: Harvard Business Review Press, 2012, S. 25.

⁵⁰ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Ökonomisches Prinzip, 2016, [online] <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20261/oekonomisches-prinzip> [Zugriff am 09.02.2020].

Das Modell besteht aus neun Faktoren, die den Führungsstilen transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung zugeordnet sind. Die X-Achse des Modells gibt dabei die Aktivität der Führungskraft an, die y-Achse hingegen die Effektivität der Führung. Den Mittelpunkt des Modells bilden dabei die transaktionale und transformationale Führung. Die folgende Abbildung zeigt das Modell:

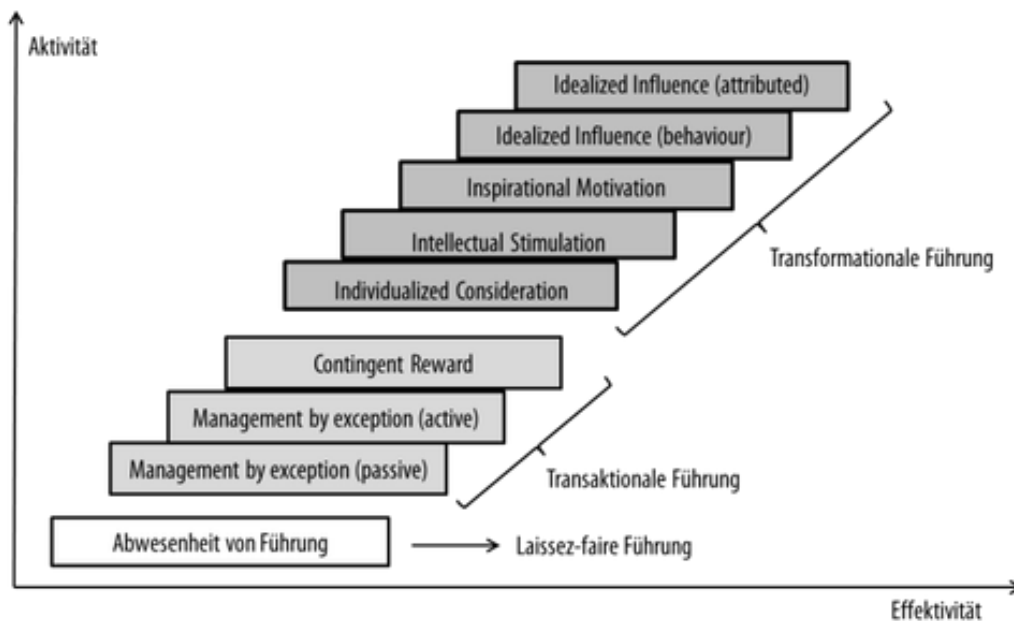


Abbildung 2: Full-Range-Leadership-Modell⁵¹

Damit im Nachgang eine fundierte Handlungsempfehlung für Einzelhändler in Zeiten der Veränderung gegeben werden kann, ist vorab eine Reflektion des gelebten Führungsstils im Einzelhandel anhand des Full-Range-Leadership-Modells notwendig.

3.2.1 Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung umfasst die klassische ziel- und aufgabenorientierte Delegation. Dabei ist diese Art der Führung durch eine regulierte Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gekennzeichnet. Das bedeutet, dass eine Führungskraft klare Ziele vorgibt und die Zielerreichung dementsprechend belohnt (Entgelt, Lob, Aufstieg, Arbeitsbedingungen etc.). Diese Vorgehensweise wird als ‚Contingent Reward‘ bezeichnet.⁵²

⁵¹ Jackenkroll, Benedict: Deckt das Full Range of Leadership-Modell tatsächlich das gesamte Spektrum an Führungsverhalten ab?, 2016, [online] https://www.wissensdialoge.de/full_range_leadership/ [Zugriff am 15.09.2019].

⁵² Vgl. Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 198.

Doch auch für den Weg zum Ziel ist die Führungskraft verantwortlich, damit dieser ergebnisorientiert verläuft. Deswegen stehen die Kontrolle des Prozesses sowie die Nachhaltigkeit dessen als Tätigkeit im Fokus (Management by Exception).⁵³ Management by Exception-Active impliziert die proaktive Kontrolle der Prozesse und Ergebnisse durch die Führungskraft. Im Falle von Fehlern erfolgt eine entsprechende Intervention.

Bei dem Management-by-Exception-Passive hingegen schreitet die Führungskraft nur auf Wunsch des Mitarbeiters ein oder bei einer zu großen Standardabweichung.⁵⁴ Aufgrund der Belohnung infolge einer Zielerreichung ist eine transaktionale Führung durch eine extrinsische Motivation der Mitarbeiter geprägt und somit kurzfristig und individuell ausgelegt.⁵⁵

So unterschiedlich die jeweiligen Einzelhandelsunternehmen aufgrund von Nationalität, kulturellen Hintergründen und Branchenspezifika auch sein mögen, ist die Mission der jeweiligen Einzelhandelsbranchen als Wirtschaftsunternehmen jedoch ein und dieselbe, nämlich Umsätze zu maximieren und die Kosten gering zu halten. Demnach vertritt der Einzelhandel das Ziel des ‚Homo oeconomicus‘. Als ‚Homo oeconomicus‘ wird ein ausschließlich nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten denkender und handelnder Mensch bezeichnet.⁵⁶

„Der Homo oeconomicus kennt nur ökonomische Ziele und ist besonders durch Eigenschaften wie rationales Verhalten, das Streben nach größtmöglichem Nutzen (Nutzenmaximierung), die vollständige Kenntnis seiner wirtschaftlichen Entscheidungsmöglichkeiten und deren Folgen sowie die vollkommene Information über alle Märkte und Eigenschaften sämtlicher Güter (vollständige Markttransparenz) charakterisiert.“⁵⁷

Die Mitarbeiter im Einzelhandel erhalten von ihren Führungskräften Ziele und Tätigkeiten vorgegeben. Es wird im Rahmen eines sozialen Austauschs (Transaktion) besprochen, welche Ziele zu erreichen sind, wie die Aufgabenverteilung definiert und was die konkrete Erwartungshaltung ist. Die entsprechende Arbeit wird extrinsisch beispielsweise durch das Gehalt, Boni oder Zielvereinbarungen be- und entlohnt. Somit liegt die Annahme zugrunde, dass im Einzelhandel vorrangig transaktional geführt wird.

⁵³ Vgl. Neuberger, 2002, S. 198.

⁵⁴ Vgl. Neuberger, 2002, S. 198.

⁵⁵ Vgl. Bass, Bernard M., / Bruce J. Avolio: Transformational Leadership and Organizational Culture, in: Public Administration Quarterly, Jg. 17, Nr. 1, 1993, S. 116.

⁵⁶ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Homo oeconomicus, 2019, [online]

<https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19635/homo-oeconomicus> [Zugriff am 19.09.2019].

⁵⁷ Bundeszentrale für politische Bildung, 2019.

3.2.2 Transformationale Führung

In Anknüpfung an diese Erkenntnis stellt sich die Frage: Wird im Einzelhandel auch transformational geführt? An der Stelle kann keine Pauschalantwort gegeben werden, da die transformationale Führung stark vom Faktor Mensch, nämlich der Führungskraft, in einem Unternehmen abhängt. Dem Thema transformationale Führung wird zugesprochen, dass diese mit unterschiedlichen Verhaltensweisen einer Führungskraft korreliert. Diese Verhaltensweisen werden nach Bass als ‚die vier I's‘ zusammengefasst:

- idealisierter Einfluss,
- inspirierende Motivation,
- intellektuelle Stimulation,
- individuelle Mitarbeitermotivation.⁵⁸

Die transformationale Führung baut auf der transaktionalen Führung auf. Diese tritt aufgrund der zugesprochenen Eigenschaften dabei aber im Vergleich intrinsisch motivierend auf. Im Folgenden werden diese vier intrinsisch motivierenden Verhaltensweisen näher erläutert:

1. Idealisierter Einfluss: Der idealisierte Einfluss ist mit der Eigenschaft des Charismas zu vergleichen. Die Führungskraft nimmt hierbei eine Vorbildfunktion ein und suggeriert den Mitarbeitern gegenüber Glaubwürdigkeit. Die Führungskraft lebt die hoch angesetzten Erwartungen und stellt dabei eigene, persönliche Bedürfnisse zurück. Dies motiviert die Mitarbeiter zur Nachahmung.⁵⁹

2. Inspirierende Motivation: Um die Mitarbeiter zu motivieren, bei einem Vorhaben mitzuziehen, müssen die Anweisungen und Vorhaben für diese plausibel erscheinen. Aus diesem Grund wird eine klare und transparente Kommunikation gefordert. Die Führungskraft muss in der Lage sein, eine Vision zu erzeugen und diese entsprechend zu verkörpern.⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Steyrer, Johannes / Michael Meyer: Welcher Führungsstil führt zum Erfolg? –60 Jahre Führungstilforschung. Einsichten und Aussichten, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg 79., Nr. 3, 2010, S. 149.

⁵⁹ Vgl. Nerdinger, Friedemann / Gerhard Blickle / Niclas Schaper: Arbeit- und Organisationspsychologie, 2. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2011, S. 86.

⁶⁰ Vgl. Furtner, Marco / Urs Baldegger: Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, Wiesbaden: Springer, 2013, S.131.

3. *Intellektuelle Stimulation*: Bei der intellektuellen Stimulation der Mitarbeiter geht es darum, diese bei Prozessen partizipieren zu lassen, um so einen Teamgeist aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Diese Verhaltensweise soll zum selbstständigen, kreativen Denken anregen, was im Rahmen einer offenen Kommunikationskultur wiederum neue, innovative Ideen ins Leben rufen kann. Alte Denkmuster sollen dabei aufgebrochen werden, um neue Perspektiven zu gewinnen. Voraussetzung ist hierfür ist eine offene Fehlerkultur.⁶¹

4. *Individuelle Unterstützung*: Der Mensch wird als Individuum betrachtet, mit eigenen Fähigkeiten, Emotionen und Motiven. Diese Gegebenheiten sollen Gegenstand einer ebenso individuellen Förderung sein. Die individuelle Förderung entfesselt neue Leistungen.⁶²

Diese Art der Führung bewährt sich nicht nur im Rahmen von alltäglichen Leadershipfragen, sondern eignet sich ebenso in Zeiten der Veränderung. Bereits Kurt Lewin war der Auffassung, dass vor jeder Veränderung das Team hinter der Idee stehen muss, damit der Weg zum Ziel erfolgreich verläuft. Die transformationale Führung verfolgt ebenso diesen Leitgedanken. Zusammenfassend tritt die Führungskraft als Vorbild auf, erzeugt Respekt, Bewunderung und Vertrauen auf Seiten der Mitarbeiter, erzeugt Visionen und entwickelt die Mitarbeiter individuell weiter.

3.2.3 Laissez-faire

Im Rahmen des ‚Laissez-faire‘-Führungsstils sind Mitarbeiter selbst verantwortlich für ihre Zieldefinition und -erreicherung. Die Führungskraft enthält sich aus dem Geschehen, was auf der einen Seite gegebenenfalls den Nachteil haben kann, dass Ziele nicht erreicht werden. Auf der anderen Seite besitzen Mitarbeiter somit die Möglichkeit, sich frei zu entfalten. Dieser Führungsstil erweist sich als kreativitätsfördernd, weshalb die Laissez-faire-Führung vorrangig in Kreativbranchen angewandt wird.⁶³

⁶¹ Vgl. Bass, Bernard M.: Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, Jg. 8, Nr. 1, 1999, S. 11.

⁶² Vgl. Felfe, Jörg: Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, Jg. 5, Nr. 4, 2006, S. 138.

⁶³ Vgl. Bröckermann, Reiner: Personalführung: Arbeitsbuch für Studium und Praxis, Köln: Bachem, 2000, S. 307.

Die meisten Einzelhandelsunternehmen sind, aufgrund der hohen Dynamik im Alltagsgeschäft, durch eine hierarchische Anordnung der Führungsebene gekennzeichnet, um die Abläufe besser koordinieren zu können.⁶⁴ Dies lässt den Rückschluss zu, dass eine Laissez-faire-Führung in den meisten Fällen im Einzelhandel ausgeschlossen werden kann.

3.3 Die Symbiose der Führungsstile als Optimum im Veränderungsprozess

Nach der theoretischen Betrachtung der unterschiedlichen Führungsstile im Kontext des Einzelhandels, wird deutlich, dass der Einzelhandel als Wirtschaftsunternehmen schwerpunktmäßig transaktional agiert.⁶⁵ Wie der Name schon impliziert, steht bei diesem Führungsstil eine ‚Transaktion‘ im Vordergrund, nämlich Geld gegen Leistung. Diese Art der Führung ist auf die hohe Dynamik und Schnellebigkeit von Wirtschaftsunternehmen allgemein, aber auch spezifisch im Einzelhandel, aufgrund einer sich permanent verändernden Umwelt zurückzuführen. Die häufigsten Gründe hierfür stellen Führungswechsel, Prozessoptimierungen oder eine wachsende Wettbewerbssituation dar.⁶⁶ Im Umfeld des Einzelhandels hat sich deshalb das Sprichwort „Der Handel ist Wandel“ etabliert, was die hohe Veränderungsdynamik umschreibt.⁶⁷

Aufgrund der Tatsache, dass im stationären Handel eine derart hohe Dynamik vorherrscht, ist es aus unterschiedlichen Gründen ratsam, eine transformationale Führung nicht zu vernachlässigen. Studien attestieren dieser Art der Führung viele positive Eigenschaften und gewinnbringende Faktoren. Unterschiedliche Studien belegen, dass eine transformationale Führung

- eine höhere Arbeitsmotivation,⁶⁸

⁶⁴ Vgl. Bea, Franz X. / Marcell Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 2: Bd. 2: Führung, Konstanz: UVK, 2005, S. 195.

⁶⁵ Vgl. Cisik, Alexander: Führungskultur in Deutschland, 2016, [online] http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2016/10/F%C3%BChrungskultur-in-Deutschland_Management-Summary_September-2016.pdf [Zugriff am 24.09.2019].

⁶⁶ Vgl. Cisik, 2016.

⁶⁷ Vgl. Henninf, Alexander / Willy Schneider: Handel ist Wandel - Entwicklungen in der Handelsstruktur, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/handel-ist-wandel-entwicklungen-der-handelsstruktur-52524> [Zugriff am 24.09.2019].

⁶⁸ Vgl. Pundt, Alexander/ Böhme, Hendryk/ Schyns, Birgit: Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen Commitment und transformationaler Führung: Führungsdistanz und Kommunikationsqualität, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, Jg. 5, Nr. 3, 2006, S. 113 f.

- mehr Kreativität,⁶⁹
- Engagement über den eigenen Tätigkeitsbereich hinaus,⁷⁰
- stärkeres Vertrauen in und höhere Zufriedenheit mit der Führungskraft,⁷¹
- ein höheres Commitment,⁷²
- höhere Leistung,⁷³
- verbesserte Leistung auf Teamebene⁷⁴

erzeugt.

Unklar bleibt jedoch, wie sich eine transformationale Führung in ein bestehendes Organisationskonstrukt implementieren lässt. Rückblickend auf das Ursprungsmodell von Kurt Lewin müssen an erster Stelle alte Strukturen im Rahmen der ‚Unfreeze‘-Phase aufgebrochen werden und eine entsprechende Reflektion der Führungsriege erfolgen. Die Veränderung beginnt somit beim Faktor Mensch und der Frage, welche Voraussetzung eine Führungskraft im Kontext einer transformationalen Führung im besonderen Umfeld des Einzelhandels überhaupt erfüllen muss. Dieser Fragestellung widmen sich die folgenden Kapitel.

4. Notwendige Kompetenzen einer Führungskraft im erfolgreichen Unternehmenswandel

4.1 Definition Kompetenz

Die folgenden Abschnitte sollen die Frage beantworten, welche Kompetenzen eine Führungskraft mitbringen muss, um den Kriterien einer transformationalen Führung zu entsprechen und den Unternehmenswandel im stationären Handel erfolgreich gestalten zu

⁶⁹ Vgl. Shin, Shung J. / Jing Zhou: When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator, in: Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association, Jg. 92, Nr. 6, 2007, S. 1717.

⁷⁰ Vgl. Sosik, John Joseph: The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study, in: The leadership quarterly, Jg. 16, Nr. 2, 2005, S. 235 f.

⁷¹ Vgl. Podsakoff, Philip M. / Scott B. MacKenzie / Robert H. Moorman / Richard Fetter: Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, in the leadership quarterly, Jg. 1, Nr. 2, 1990, S. 129.

⁷² Vgl. Meyer, John P., et al.: Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, in: Journal of vocational behavior Jg. 61, Nr. 1, 2002, S. 28 f.

⁷³ Vgl. Awamleh, Raed / William L. Gardner: Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance, in: The Leadership Quarterly Jg. 10, Nr. 3, 1999, S. 359.

⁷⁴ Lim, Ben-Chong / Robert E. Ployhart: Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 89, Nr. 4, 2004, S. 616 f.

können. Eingangs wird der Terminus Kompetenz definiert. Anschließend wird auf fünf Kernkompetenzen vertiefend eingegangen, die im Rahmen von Literaturrecherchen und aufgrund der Vielfachnennung in den durchgeführten Experteninterviews für diese Arbeit als relevant erachtet und somit auserwählt wurden.

Der Terminus ‚Kompetenz‘ stammt von dem lateinischen Begriff ‚competentia‘ ab, was übersetzt ‚Eignung‘ bedeutet.⁷⁵ Der Begriff kann dabei aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden. Für diese Arbeit ist jedoch lediglich die pädagogisch betriebliche Definition von Bedeutung. Nach Reinhardt und North ist Kompetenz die Fähigkeit, „situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen Anforderungen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden.“⁷⁶

Im Alltag wird der Terminus mit weiteren synonym verwendeten Worten wie Wissen, Qualifikation und Fähigkeiten genutzt. Dabei existiert jedoch eine Trennschärfe. Im engeren Sinne basiert ‚Wissen‘ dabei auf Daten und Informationen. Der Definition der Europäischen Kommission zufolge ist Wissen „die Kombination von Daten und Informationen unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrungen mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung. Wissen kann dabei explizit und/oder implizit persönlich und/oder kollektiv sein.“⁷⁷ ‚Qualifikation‘ hingegen bezeichnet das individuelle Arbeitsvermögen einer Person, das ihr erlaubt, die Anforderungen in bestimmten Arbeitsfunktionen auf Dauer zu erfüllen. Das individuelle Arbeitsvermögen impliziert hierbei entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten.⁷⁸

Wissen und Qualifikationen stellen dabei die Voraussetzung dar, um Kompetenzen entwickeln zu können. Das reine Informations- bzw. Sachwissen reicht jedoch nicht aus, um komplexe Probleme lösen zu können. Aus diesem Grund spielen weitere Faktoren in der

⁷⁵ Vgl. Das Wirtschaftslexikon: Kompetenz und Kompetenzmanagement, o. J., [online] http://www.das-wirtschaftslexikon.com/d/kompetenz_und_kompetenzmanagement/kompetenz_und_kompetenzmanagement.htm [Zugriff am 28.09.2019].

⁷⁶ Vgl. North, Klaus / Kai Reinhardt: Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 29.

⁷⁷ CEN/ISSS Knowledge Management Workshop: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement, 2004, [online] <http://www.iwp.jku.at/Born/mpwfst/04/German-text-KM-CWAGuide.pdf> [Zugriff am 25.01.2020].

⁷⁸ Schmid, Josed / Johannes Klenk: Qualifikation, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/qualifikation-45959> [Zugriff am 28.09.2019].

Definition eine entscheidende Rolle, wie Werte und Normen.⁷⁹ Beide Begrifflichkeiten zeigen sich besonders bedeutungsschwer, weswegen eine Definition an dieser Stelle angebracht ist, um die Unterschiede im Kontext des Kompetenzbegriffes zu verdeutlichen. Regeln, Normen und Werte haben eine gemeinsame Entstehungsgeschichte. Diese eignen sich Individuen im Laufe der Zeit durch eigene Erfahrungen, Erziehung und Sozialisation an.⁸⁰ Doch nicht nur die Definition aus erziehungswissenschaftlicher und soziologischer Perspektive zeigt sich für diese Arbeit im Kontext der notwendigen Kompetenzen einer Führungskraft im Wandel relevant, sondern ebenso aus ökonomischer Sicht. Demnach stellen ‚Werte‘ aus der Perspektive eines Subjekts eine allgemeine Leitlinie dar, nach der sich das soziale Handeln richten soll.⁸¹ Ein Subjekt kann hierbei beispielsweise ein Mensch, eine Gruppe, eine Organisation oder eine Nation sein. Es liegen aus einer Historie heraus angelernte Wertmaßstäbe zugrunde, anhand deren Objekte oder Sachverhalte beurteilt werden. Werte stellen somit die Basis für Normen dar und entscheiden darüber, ob ein Individuum eine Norm annimmt oder nicht. Durch den permanenten Wertewandel obliegen auch die Normen einer stetigen Veränderung.⁸² Nach John Erpenbeck überbrücken Wertvorstellungen im Falle von fehlenden Kenntnissen sowie emotionalen und kognitiven Unsicherheiten die Barrieren und „schließen die Lücke zwischen Kenntnissen, praktischen Erfahrungen und Handlungen.“⁸³

‚Normen‘ hingegen umschreiben Richtlinien oder Regeln, wie sich Personen in bestimmten Situationen verhalten sollen. Normen können je nach Kultur und Herkunft variieren. Sie leiten dabei unser Verhalten und bieten eine Orientierung für das alltägliche Leben. Im Kontext der Arbeitswelt können Normen beispielsweise über Verträge fixiert werden. Im Falle von Normabweichungen existiert ein Toleranzbereich, in dem entschieden wird,

⁷⁹ Vgl. Erpenbeck, John / Werner Sauter: Erwachsenenlernen und Kompetenzentwicklung, in Studienbrief OE0510 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, Kaiserslautern: TU Kaiserslautern, 2015, S. 71.

⁸⁰ Vgl. Henecka, Hans Peter: Grundkurs Erziehungssoziologie. Soziologie und pädagogisches Handeln, Freiburg: Verlag Herder, 1980, S. 69.

⁸¹ Vgl. Gisecke, Hermann: Wie lernt man Werte? Grundlagen der Sozialerziehung, Weinheim; München: Juventa Verlag, 2005, S. 32.

⁸² Vgl. Baumann, Zagyunt: Leben in der flüchtigen Moderne, Frankfurt: Suhrkamp, 2007, S. 47.

⁸³ Erpenbeck, John / Volker Heyse: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikation-Entwicklung-Management Berlin (Hrsg.): Kompetenzentwicklung. Münster: Waxmann, 1996, S. 240.

wann und ob Sanktionierungen erfolgen.⁸⁴ Kurz gefasst: „Werte begründen das Handeln, Normen begrenzen und sanktionieren es.“⁸⁵

Kompetenzen schlagen sich somit immer in Handlungen nieder, Handlungen wiederum in neuen Situationen, die variabel sind und nicht nach einem bestimmten Schema abgearbeitet werden können wie beispielsweise Zeiten der Veränderung.⁸⁶ Um als Führungskraft in solchen komplexen, neuen Situationen intuitiv das ‚Richtige‘ tun zu können, sind laut verschiedener Studien unterschiedliche Kompetenzen notwendig. Der Change-Management-Studie von Capgemini aus dem Jahr 2015 zufolge existieren fünf ausschlaggebende Kompetenzen einer Führungskraft im Veränderungsprozess:

- Kommunikationsfähigkeit (73 %),
- Motivationsfähigkeit (61 %),
- Zielorientierung (57 %),
- Vertrauenswürdigkeit (29 %),
- Durchsetzungsfähigkeit (26 %).⁸⁷

Die Ergebnisse beziehen sich auf eine Umfrage im Rahmen der Stichprobengröße N=179, die im Probandenkreis von Führungskräften unterschiedlicher Branchen erhoben wurde. Die fünf am häufigsten genannten Faktoren werden in den folgenden Abschnitten näher beleuchtet.

4.2 Kommunikation

Zum weiteren Verständnis wird zunächst der Terminus Kommunikation definiert. Grob gefasst spiegelt sich Kommunikation in jedem sozialen Gefüge wider. Paul Watzlawick erwähnte hierzu: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“⁸⁸ Er bezieht diese Aussage darauf, dass nicht nur verbal miteinander kommuniziert werden kann, sondern ebenso auf

⁸⁴ Vgl. Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a.M., New York: Campus-Verlag, 1995, S. 33.

⁸⁵ Gisecke, 2005, S. 32.

⁸⁶ Vgl. Erpenbeck / Sauter, S. 85.

⁸⁷ Vgl. Bohn, Ursula / Claudia Crummenel / Felizitas Graeber: Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können, 2015, [online] https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change-management-studie-2015_5.pdf [Zugriff am 05.10.2019].

⁸⁸ Watzlawick, Paul / Janet H. Beavin / Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern: Huber Verlag, 1985, S. 53.

nonverbaler Ebene durch Mimik und Gestik oder eben in der Arbeitswelt 4.0 auf digitaler Ebene, nämlich im Rahmen von E-Mails, Intranets, Blackberrys, SMS oder WhatsApp.⁸⁹

Kommunikation ist folglich die Basis einer jeden Organisation auf jeder Ebene. Diese Ansicht vertritt auch Kurt Lewin mit der Aussage: „Soziale Systeme organisieren sich über Kommunikation und können daher nur über Kommunikation verstanden und verändert werden.“⁹⁰ Je komplexer eine Organisation aufgestellt ist und je dynamischer diese funktioniert, umso präziser muss eine Kommunikationskultur gelebt werden. Wie bereits in dem vorangegangenen Kapitel erläutert wurde, findet sich im Einzelhandel ohnehin aufgrund des steigenden und schnellen Wettbewerbs eine hohe Dynamik mit einer entsprechend großen Veränderungsbereitschaft seitens der Einzelhandelsunternehmen wieder. Aus diesem Grund ist es notwendig, dass vor allem die Führungskräfte in der Retail-Branche zielgerichtet und rechtzeitig kommunizieren, ob nun im beruflichen Alltagsgeschäft oder in Zeiten der Veränderung.

Der Terminus ‚zielgerichtet‘ ist ein breitgefächertes Begriff. Dieser bedeutet aber in erster Linie, sich als Führungskraft in Bezug auf eine Aufgabendelegation oder die Vermittlung von Sachverhalten unmissverständlich zu artikulieren, um definierte Ziele zu erreichen.⁹¹ Konrad Lorenz, ein österreichischer Verhaltensforscher, sagte dazu: „Gesagt ist nicht gehört. Gehört ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden. Einverstanden ist nicht behalten. Behalten ist nicht angewandt. Angewandt ist nicht beibehalten.“⁹² Dieses Zitat verdeutlicht gut, dass Mitarbeiter und Führungskräfte oftmals aneinander vorbeireden, wodurch es wiederum entweder zu nicht erledigten Aufgaben oder einer Missstimmung kommen kann. Beide Negativaspekte ziehen keine Effizienzsteigerung nach sich, was besonders in wirtschaftlich schlechten Tagen eines Unternehmens verheerende Auswirkungen haben kann. Demnach sollte sich eine Führungskraft immer ihrer kommunikativen Mittel im Klaren sein und sich stets die Frage stellen, wann welches Mittel zum

⁸⁹ Vgl. Bastian, Matthias / Francine Heidt / Lisa Benz / Anette Nickels: Digitalisierung braucht Führung und Kommunikation - Bedarfe und Status quo, 2017, [online] <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/08/Studie-Digitalisierung-braucht-Führung-und-Kommunikation.pdf> [Zugriff am 05.10.2019], S. 8.

⁹⁰ Lönneberg-Stanger, Maria: Gestalten von Kommunikation und Kooperation, 2014, [online] <https://www.loennbergconsulting.at/training-aktuell/gestalten-von-kommunikation-und-kooperation/> [Zugriff am 05.10.2019].

⁹¹ Vgl. Von der Linde, Boris / Anke von der Heyde: Psychologie für Führungskräfte, Berlin, München: Haufe, 2010, S. 15.

⁹² Zitate: Lorenz, Konrad, o. J., [online] <https://www.zitate.de/autor/Lorenz%2C+Konrad> [Zugriff am 11.10.2019].

Einsatz kommt, um möglichst viele Mitarbeiter angemessen zu informieren und zu instruieren.

Insbesondere im Einzelhandel stellt es für Führungskräfte eine Herausforderung dar, alle Mitarbeiter gleichermaßen zu informieren, denn im Einzelhandel wird vorrangig mit Aushilfen auf geringfügiger Beschäftigungsbasis gearbeitet, die somit zu wenig Zeit in den Filialen verbringen, um den Informationsfluss im vollen Umfang zu erhalten.⁹³ Die Reflektion des Kommunikationsverhaltens einer Führungskraft steht deshalb besonders im Mittelpunkt. Insbesondere in Zeiten der digitalisierten Arbeitswelt besteht die Gefahr, dass zu eindimensional kommuniziert wird beispielsweise nur per E-Mail oder Telefon. Viele Mitarbeiter werden somit alleine auf zwischenmenschlicher Ebene nicht erreicht. Teammeetings, Großgruppenveranstaltungen oder Einzelgespräche sind in bestimmten Situationen angebrachter und verbindlicher, vor allem, wenn bedeutsame Informationen oder Aufgaben vermittelt werden sollen.

Wie bereits in Unterkapitel 3.3 erläutert wurde, ist es im Einzelhandel aufgrund des hohen Wandels ratsam, den transformationalen Führungsstil zu implementieren. Besonders die transformationale Führung setzt voraus, dass den Mitarbeitern der Sinn einer Herausforderung übermittelt wird und sie motiviert sowie in Entscheidungsprozesse partizipativ involviert werden.⁹⁴ Dies setzt aber zunächst voraus, dass diese hinreichend über Geschehnisse informiert werden, um vor allem befähigt zu werden, auf jegliche Form der Veränderung adäquat reagieren zu können. Immanuel Kant hat dies in Zeiten der Aufklärung 1784 in seinem Aufsatz bereits entsprechend formuliert:

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschliebung und des Muthes liegt, sich seiner ohne Leitung eines andern zu bedienen. Sapere aude! Habe Muth dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“⁹⁵

Demnach ist Mündigkeit die „freie Verfügbarkeit über die eigenen Kräfte und Fähigkeiten für jeweils neue Initiativen und Aufgaben.“⁹⁶ Mündigkeit kann also als Kompetenz

⁹³ Vgl. Handelsverband Deutschland: Beschäftigte im Einzelhandel, o. J., [online] <https://einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/590-ausbildungundbeschaeftigung/3635-beschaefigteteimeinzelhandel> [Zugriff am 11.10.2019].

⁹⁴ Vgl. Grote, Sven: Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer, 2012, S. 32.

⁹⁵ Immanuel Kant, 1784, 481–494, zitiert nach: Immanuel Kant, Was ist Aufklärung? Ausgewählte kleiner Schriften, hrsg. von Horst D. Brandt. Hamburg 1999, 20–22.

⁹⁶ Roth, Heinrich: Pädagogische Anthropologie. Band 2: Entwicklung und Erziehung, Hannover: Schroedel, 1971, S. 180.

interpretiert werden, die wiederum erlernbar ist. Diese Befähigung der Mitarbeiter durch eine transparente, partizipative und klare Kommunikation ist im Kontext einer transformationalen Führung die Aufgabe der Führungskraft.

Doch auch diese Befähigung und Partizipation müssen die Mitarbeiter zunächst einmal wollen, weswegen es an erster Stelle gilt, die Mitarbeiter durch eine gezielte Kommunikation zu motivieren, mit am selben Strang zu ziehen. Dies setzt jedoch nicht durch eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz einer Führungskraft voraus, sondern ebenso die Fähigkeit, Menschen zu begeistern und motivieren. Was diese Kompetenz im Detail bedeutet, beantwortet der folgende Abschnitt.

4.3 Motivationsfähigkeit

Eine bedeutende Kompetenz einer Führungskraft ist die Motivationsfähigkeit. Diese umfasst es, die Mitarbeiter in ihrer Motivation zu bestärken, ihre Bedürfnisse zu erkennen und mit gezielten Maßnahmen zu reagieren.⁹⁷

Nach Falko Rheinberg definiert, ist Motivation die „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand.“⁹⁸ Die bedeutet, dass Personen immer dann aktiv werden, wenn ein Ziel oder ein Ergebnis für sie eine positive Valenz besitzt. Beispielsweise bringt ein Mitarbeiter sein Projekt mit Elan zum Abschluss, weil ihm eine große Anerkennung seitens des Vorgesetzten bevorsteht oder er einen monetären Bonus erhält.

Motivation resultiert aus einem oder mehreren Motiven, die in der Person selbst verankert sind sowie einem situativbedingten Anreiz, der in seiner Attraktivität subjektiv bewertet wird.⁹⁹

„Allerdings sind diese Motive nicht immer aktiviert, sondern müssen erst einmal durch Situationsmerkmale angeregt werden, bevor sie verhaltenswirksam werden können.“¹⁰⁰

⁹⁷ Vgl. Hintz, Asmus J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2013, S. 159.

⁹⁸ Rheinberg, Falko: Motivation, Stuttgart: Kohlhammer, 2004, S. 17.

⁹⁹ Vgl. Vollmeyer, Regina: Einführung: Ein Ordnungsschema zur Integration verschiedener Motivationskomponenten, in: Regina Vollmeyer / Joachim Brunstein (Hrsg.), Motivationspsychologie und ihre Anwendung, Stuttgart: Kohlhammer, 2005, S. 11.

¹⁰⁰ Vollmeyer, 2005, S. 11.

Diese Aktivierung durch Motivationsfähigkeit, stellt zudem eine Aufgabe der Führungskraft dar. Doch hierzu müssen sich die Führungskräfte zunächst darüber im Klaren sein, dass Bedürfnisse individuell ausfallen können. Bekannte Ansätze zu den Bedürfnissen sind die nach Frederick Herzberg und Maslow. An dieser Stelle wird die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg erläutert, da diese auf der Maslowschen Bedürfnispyramide aufbaut.

Die Zwei-Faktoren-Theorie ermittelt, welche Faktoren Unzufriedenheit von Mitarbeitern verhindern und welche im Gegensatz Zufriedenheit hervorrufen. Im Zuge der Pittsburgh-Studie aus dem Jahr 1968 ermittelte das Forschungsteam, dass sich das Verhalten von Mitarbeitern aus den Motivatoren und Hygienefaktoren zusammensetzt. Die Hygienefaktoren beschreiben die Einflüsse, die in positiver Ausprägung Unzufriedenheit verhindern. Andersherum erzeugen diese aber keine Mitarbeiterzufriedenheit. Hygienefaktoren implizieren extrinsische Anreize, die mit dem unmittelbaren Arbeitsumfeld zusammenhängen, wie z. B. Gehalt, Personalpolitik, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit.¹⁰¹

Die Motivatoren hingegen stellen Anreize dar, die den Mitarbeiter zufrieden stimmen können. Die Motivatoren implizieren Faktoren, die in der Arbeit selbst liegen. Es handelt sich dabei um intrinsische Anreize wie Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.¹⁰²

Unterschieden werden kann des Weiteren in Selbst- und Fremdmotivierung. Bestandteil von Führungskompetenz ist das Motivierungsvermögen insbesondere im Kontext des Fremdmotivierungsvermögens. Die Fähigkeit, andere Personen zu motivieren, setzt eine starke Menschenkenntnis und Empathie voraus. Diese beiden Faktoren wiederum zählen zu den Sozialkompetenzen.¹⁰³ Für die Führungskraft ist es jedoch nicht nur ausschlaggebend, andere Personen motivieren zu können, sondern ebenso sich selbst. Die eigenen

¹⁰¹ Vgl. Herzberg, Frederick / Bernard Mausner / Barbara Bloch Synderman: The motivation to work, New York: Wiley, 1959, S. 113.

¹⁰² Vgl. Bontrup, Heinz-J., / Peter Pulte: Handbuch Ausbildung- Berufsausbildung im sozialen System, München; Wien: Oldenbourg, 2001, S. 210.

¹⁰³ Vgl. Langmaack, Barbara: Soziale Kompetenz: Verhalten steuert den Erfolg, Weinheim, Basel: Beltz, 2004, S. 16.

Launen und Gefühle müssen reflektiert werden können, damit sich diese nicht negativ auf den Mitarbeiter übertragen.¹⁰⁴

Insbesondere im Einzelhandel ist es aufgrund der durchschnittlich hohen Fluktuationsrate von 17,35 Prozent von Bedeutung, als Führungskraft seine Mitarbeiter motivieren zu können.¹⁰⁵ Die hohe Dynamik und die körperlich anstrengende Arbeit sind u. a. Faktoren, die diese hohe Quote begünstigen.¹⁰⁶ Studien, wie von Mathieu und Zajac aus dem Jahr 1990 belegen, dass Commitment¹⁰⁷ mit einer adäquaten Motivation stark korreliert.¹⁰⁸ Besonders der Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und der Arbeitszufriedenheit weist einen besonders signifikanten Wert auf. Je nach Operationalisierung der latenten Merkmale schwankt der Wert zwischen ($r = .37$) und ($r = .69$).¹⁰⁹ Affektives Commitment umschreibt dabei „eine subjektiv empfundene, positive innere Zuwendung zu einer Organisation auf emotionaler Basis“.¹¹⁰ Ebenso konnte belegt werden, dass die Absentismusrate durch Motivation gesenkt werden kann. Die Studienergebnisse von Tett und Meyer belegen, dass eine signifikant negative Korrelation zwischen den beiden Variablen Fehlzeiten und Motivation vorliegt. Das bedeutet, je zufriedener ein Mitarbeiter ist, umso weniger Fehlzeiten weist er aufgrund von motivationalen Faktoren auf.¹¹¹

4.4 Zielorientierung

Wie der Terminus bereits verrät, ist die ‚Zielorientierung‘ die Fähigkeit von Personen, in diesem Fall von Führungskräften, sich am Ziel zu orientieren und nicht den Fokus zu

¹⁰⁴ Vgl. Stippler, Maria / Sadie Moorel / Steh Rosenthal / Tina Dörffer: Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, Gütersloh: Bertelsmann, 2014, S. 74.

¹⁰⁵ Vgl. Schmieder, Matthias: Von Luft- und Raumfahrt bis Telekom- Warum Fluktuationsraten nach Branche variieren?, o. J., [online] https://www.benchmarking.center/images/download/studien/human_resource_management/BM_fluktuation_branchen.pdf [Zugriff am 15.10.2019], S. 1.

¹⁰⁶ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Psychische Belastungen in der Dienstleistungsbranche - am Beispiel Einzelhandel, Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft, 2004.

¹⁰⁷ Das Ausmaß an Identifikation, das ein Mitarbeiter einer Organisation entgegenbringt.

¹⁰⁸ Vgl. Schumacher, Lutz: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation binden: konsequente Personalbindung für sozialwirtschaftliche Organisation, in: Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (Hrsg.), Sozialwirtschaft- mehr als Wirtschaft?, Baden-Baden: Nomos: 2010, S. 126 f.

¹⁰⁹ Vgl. Felfe, Jörg: Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2008, S. 156.

¹¹⁰ Gauger, Janett: Commitment-Management in Unternehmen: Am Beispiel des mittleren Managements, Wiesbaden: Springer, 2000, S. 55.

¹¹¹ Vgl. Tett, Robert P., & Meyer, John P.: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, in: Personnel Psychology, Jg. 46, 1993, S. 274.

verlieren. Ziele können dabei unterschiedlicher Natur sein. Aus wirtschaftlicher Sicht betrachtet, haben Handelsunternehmen, wie andere Wirtschaftsunternehmen auch, das Ziel der Nutzenmaximierung. Das bedeutet, Umsätze zu steigern und Kosten zu senken.¹¹²

Ziele lassen sich in qualitative und quantitative Ziele unterscheiden. Qualitative Ziele basieren demnach auf dem Objekt, beispielsweise der Umsatzsteigerung, wohingegen die quantitativen Ziele auf Kennzahlen beruhen, die diese operational ausdrücken.¹¹³

Ziele sollten genau und schriftlich festgehalten werden. Das bedeutet, dass der Zielinhalt, die Zielmenge, die Zielzeit und der Zielgrund definiert werden. Von Bedeutung ist es, neben den an den Unternehmen orientierten Zielen die individuellen Ziele zu definieren, um einen Motivationsstimulus zu schaffen. Insbesondere Ziele mit ideologischen Wertbegriffen wirken motivierend, da diese Identifikationsmöglichkeiten mit einem Vorbild beinhalten. Beispielhaft wäre hierzu das Ziel in Einzelhandelsunternehmen, binnen sechs Monaten den Kundenservice in definierten Punkten im Rahmen eines eigenen Projektes gemessen an Mystery-Shopping-Ergebnissen zu verbessern. Diese Zieldefinition nährt zum einen die Hoffnung auf Verbesserung, zum anderen stärkt sie das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters.

Eine Zielrevision erfolgt nur, wenn eine zu große Abweichung vom Zielkorridor erfolgt. Der Weg zum Ziel liegt dabei im eigenen Ermessen des Mitarbeiters. Das Zutrauen von Kompetenz und Verantwortung ist neben materiellen Anreizen ein großer Motivationsfaktor.¹¹⁴ Die Wertschöpfung einer zielorientierten Führung liegt darin, Unternehmensziele zu erreichen, definierte Strategien umzusetzen sowie gewünschte Veränderungsprozesse zu initiieren und erfolgreich zu beenden.¹¹⁵

Um die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, haben Locke und Latham angelehnt an die SMART-Technik (Specific Measurable Achievable Reasonable Time Bound) hierzu folgende Maßnahmen definiert:

¹¹² Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Ökonomisches Prinzip, 2016, [online] <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20261/oekonomisches-prinzip> [Zugriff am 09.02.2020].

¹¹³ Vgl. Simon, Walter: Gabals großer Methodenkoffer – Führung und Zusammenarbeit, Offenbach: Gabal Verlag, 2006, S. 64.

¹¹⁴ Vgl. Simon, 2006, S. 65.

¹¹⁵ Vgl. Fiertz, A. L.: Management by Objectives, in: Management Enzyklopädie. Bd. 4, München: Fischer, 1971, S 257.

- Sie formulieren klare und erreichbare Ziele.
- Sie formulieren klare Messkriterien und verankern einen überprüfbaren Maßnahmenplan.
- Sie stellen alle notwendigen Ressourcen, wie Zeit, Budget, Informationen etc. zu Zielerreichung zur Verfügung.
- Sie halten den Weg der Zielerreichung aktiv nach.
- Sie greifen bei Abweichungen vom Zielkorridor aktiv in das Geschehen ein und geben Hilfestellung.
- Sie geben sowohl positives wie auch kritisch konstruktives Feedback.¹¹⁶

Eine klare, transparente Vorgehensweise gibt Mitarbeitern vor allem in veränderungsstarken Zeiten ein Gefühl von Sicherheit. Doch laut der Capgemini-Studie spielen nicht nur klare Ziele eine signifikante Rolle, sondern ebenso der Faktor ‚Vertrauen in die Führung‘.¹¹⁷

4.5 Vertrauenswürdigkeit

Zur Entstehung von Vertrauen gibt es in der Literatur zahlreiche Quellen. Breite Akzeptanz hat das Modell nach Mayer, Davis und Schoorman gefunden. Demzufolge setzt sich Vertrauenswürdigkeit aus drei Faktoren zusammen: Kompetenzen, dem guten Willen und der moralischen Integrität.¹¹⁸

In puncto Kompetenzen wird der Führungskraft zugetraut, dass bestimmte Leistungen erbracht werden, ohne genau zu wissen, ob diese Person die benötigten Fähigkeiten besitzt.

Der Faktor ‚guter Wille‘ bezieht sich hingegen auf die individuellen Bedürfnisse eines Mitarbeiters. Als Ausdruck des guten Willens zählen zudem die Indikatoren Loyalität, Offenheit und Fürsorge.¹¹⁹

¹¹⁶ Vgl. Von der Linde / von der Heyde, 2010, S. 15.

¹¹⁷ Vgl. Bohn et al., 2015.

¹¹⁸ Vgl. Mayer, Roger C. / James H. Davis / David F. Schoorman: An integrative model of organizational trust, in: Academy of Management Review, Jg. 20, Nr. 3, 1995, S. 709 ff.

¹¹⁹ Vgl. Colquitt, Jason A. / Brent A. Scott / Jeffery A. LePine: Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 92, Nr. 4, 2007, S. 909-927.

Bei der moralischen Integrität impliziert das Verhalten einer Führungskraft einer moralischen Wertvorstellung entsprechend. Indikatoren, die mit der moralischen Integrität einhergehen, sind Fairness, Gerechtigkeit, Berechenbarkeit sowie Verbindlichkeit.¹²⁰ Das Vertrauen auf Seiten des Arbeitnehmers ist besonders in unsicheren Zeiten schnell verschwunden. Dies kann diverse Gründe haben, wie beispielsweise eine intransparente Kommunikation. Studien ergaben, dass ca. 60 Prozent der organisationalen Veränderungen nicht das gewünschte Ergebnis erzielen. Vor diesem Hintergrund erweist sich das Vertrauen der Mitarbeiter ohnehin als instabil.¹²¹

Ein kontinuierlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen stellt u. a. die Partizipation von Mitarbeitern bzw. deren Beteiligung am Veränderungsprozess dar. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um das Gefühl der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit der Situation.¹²² Dieses Gefühl der Kontrollierbarkeit basiert auf den Faktoren ‚Erklärbarkeit‘, ‚Vorhersehbarkeit‘, ‚Transparenz‘, ‚Beeinflussbarkeit‘ und ‚Partizipation‘.¹²³

Diesen Erkenntnissen zufolge erzeugt die Partizipation der beteiligten Mitarbeiter eine höhere Identifikation mit dem Veränderungsprozess und eine größere Bereitschaft zur Mitwirkung daran. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, ist sicherzustellen, dass Partizipations- bzw. Kommunikationsplattformen zugänglich gemacht werden.¹²⁴

4.6 Durchsetzungsfähigkeit

Das Durchsetzungsvermögen im Führungskontext beschreibt die Fähigkeit, einen eigenen Standpunkt zu vertreten. Die Führungskraft zeigt sich in der Lage, situationsabhängig zwischen unterschiedlichen Durchsetzungsstrategien zu wählen und die richtige anzuwenden.¹²⁵ Sie nimmt eine dominierende Rolle ein und kann sich im Falle von Widerständen durchsetzen. Dies bedeutet aber in der Regel nicht, dass diese ihre Machtposition

¹²⁰ Vgl. Colquitt et al., 2007.

¹²¹ Vgl. Brandenburg, Torsten / Meinald M. Thiesch: Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Münster: MV Verlag, 2009, S. 226.

¹²² Vgl. Greif, Siegfried, Runde, Bernd & Seeberg, Ilka: Erfolge und Misserfolge im Change Management. Göttingen: Hogrefe, 2004, S. 224.

¹²³ Vgl. Brandenburg / Thiesch, 2009, S. 226.

¹²⁴ Vgl. Jaeger, Stefan: Mitarbeiterbindung. Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2006, S. 47.

¹²⁵ Vgl. Lang, Daniela Sylvia: Soziale Kompetenz und Persönlichkeit, Landau: Verlag Empirische Pädagogik, 2009, S. 92.

missbrauchen, um den Autoritätsbereich weiter auszubauen. Im Gegenteil, das richtige Maß stärkt langfristig die Position.¹²⁶

Ostendorf und Angleitner zufolge untergliedert sich die Durchsetzungsfähigkeit in die Faktoren ‚Dominanz‘ und ‚Entscheidungsstärke‘ sowie ‚Konsequenz‘ und ‚Disziplin‘.¹²⁷

Die Studie nach Jürgen Deller, Yvonne Kasten und Sebastian Laube aus dem Jahr 2008 wertet die benötigten Kompetenzen von Führungskräften bei Unternehmenszusammenschlüssen im Rahmen von varianzanalytischen Untersuchungen aus. Dieser Studie zufolge erweist sich die Durchsetzungsfähigkeit von Führungskräften als erfolgskritische Kompetenz in Veränderungsprozessen.¹²⁸ Insbesondere in der Pre-Merger und Deal-Phase sind strategische Kompetenzen wie Ergebnisorientierung, analytische Fähigkeiten, Einfühlungsvermögen sowie Motivations- und Durchsetzungsfähigkeit von großer Bedeutung. Relevant ist es hierbei in puncto strategischem Management, den Mitarbeitern als Führungskraft eine Orientierung zu bieten, diese zu motivieren und erfolgskritisch zu sein.¹²⁹

5 Empirische Untersuchung

5.1 Methodisches Vorgehen

Anhand der gewonnen Erfahrungswerte durch Experteninterviews sollen die Fragestellungen geklärt werden, welcher Führungsstil im Rahmen eines Veränderungsprozesses im Einzelhandel zielführend ist sowie welche Kompetenzen eine Führungskraft benötigt, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. In den folgenden Kapiteln wird zunächst die empirische Sozialforschung mit den jeweiligen Forschungsmethoden definiert. Anschließend werden praktische Vorgehensweisen aufgezeigt. Nach der Auswertung der Ergebnisse werden diese sowohl vor dem methodischen Hintergrund als auch auf Ergebnisgrundlage diskutiert. Abschließend wird eine Implikation für die berufliche Praxis angegeben.

¹²⁶ Vgl. Niermeyer, Rainer / Nadia Postall: Führen: die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. München: Haufe, 2008, S. 20.

¹²⁷ Vgl. Asendorph, Jens B. / Franz J. Neyer: Psychologie der Persönlichkeit, 5. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2012, S. 138.

¹²⁸ Vgl. Deller, Jürgen / Ruth Klendauer: M&A – Der Erfolgsfaktor Mensch: Strategische Personalauswahl- und entwicklung im Kontext von Mergers & Acquisitions, München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008, S. 10.

¹²⁹ Vgl. Deller / Klendauer, 2008, S. 15.

Um die weitere methodische Vorgehensweise zu verdeutlichen, werden eingangs die folgenden Fragen geklärt: „Was ist empirische Sozialforschung?“ und „Wie unterscheidet sich die qualitative von der quantitativen Forschung?“

Laut Mayring ist das rein quantitative Denken brüchig geworden.¹³⁰ Ein Synonym des Wortes ‚quantitativ‘ lautet ‚zahlenmäßig; mengenmäßig‘.¹³¹ In der quantitativen Forschung geht es grobgefasst um Zahlen, Daten und Fakten. Es werden numerische Zahlen zur Datenerfassung und zur empirischen Darstellung von Sachverhalten gesammelt. Vergleichsweise zur subjektiven, qualitativen Forschung ist die quantitative objektiv ausgerichtet. Gängige Forschungsmethoden sind Umfragen, Experimente und Beobachtungen. Die Auswertung erfolgt hierbei über ein statistisches Verfahren.¹³²

Die qualitative Forschung hingegen umfasst die Erhebung nicht-standarisierter Daten sowie deren Analyse mit nicht-statistischen Verfahren. Qualitative Forschungsmethoden sind: Experteninterviews, Literaturrecherche, Beobachtungsstudien und Fallstudien. Die empirische Sozialforschung bezeichnet eben diese Vorgehensweise. Bereits ab dem Jahr 1970 begann die qualitative Forschung sich in der BRD durchzusetzen.¹³³ In dem folgenden Kapitel wird eine methodische Vorgehensweise, nämlich das leitfadengestützte Experteninterview, vorgestellt.

5.1.1 Interviewleitfaden

Bei qualitativen Interviews ist der Leitfaden ein zentraler Gegenstand. Er besitzt dabei eine Steuerungs- und Strukturierungsfunktion. Leitfadengestützte Interviews gehören zu den semi-strukturierten Erhebungen verbaler Daten. Durch den Leitfaden wird somit eine bestimmte Form vorgegeben. Beim narrativen Interview hingegen gibt der Befragte durch eine freie Erzählung zu einem definierten Thema die Struktur vor.

¹³⁰ Vgl. Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 6. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz, 2016, S. 9.

¹³¹ Vgl. Wortbedeutung: Quantitativ, o. J., [online] <https://www.wortbedeutung.info/quantitativ/> [Zugriff am 02.11.2019].

¹³² Vgl. Onpulson: Quantitative Forschung. o. J., [online] <https://www.onpulson.de/lexikon/quantitative-forschung/> [Zugriff am 02.11.2019].

¹³³ Vgl. Mayring, 2016, S. 9.

Es existieren unterschiedliche Formen der leitfadengestützten Interviews. Zu den Leitfadenterviews gehören jene, die halbstrukturiert vorgehen und einen vorgefertigten Leitfaden verwenden.¹³⁴ Zu diesen zählen folgende: problemzentrierte Interviews, themenzentrierte Interviews, Tiefeninterviews, diskursive Interviews, ethnografische Interviews, Experteninterviews, Convergent Interviewing, Fokusgruppen sowie Gruppeninterviews.¹³⁵

Leitfadengestützte Interviews kommen zum Einsatz, um zu eruieren, was Personen zu einem bestimmten Thema denken oder beispielsweise um Orientierungen und Normen zu untersuchen. Je nach Forschungsziel werden die obengenannten Interviewformen eingesetzt. Im Rahmen dieser Arbeit wird das Experteninterview verwendet. Was dieses im Detail darstellt und warum diese Forschungsmethode eingesetzt wird, erklärt das folgende Kapitel.

5.1.2 Experteninterviews

Wie bereits in Unterkapitel 5.1 erläutert, handelt es sich bei dem Experteninterview um eine Erhebungsmethode der empirischen Sozialforschung. Der Terminus ‚Interview‘ stammt von dem französischen Wort ‚entrevue‘ ab und bedeutet ‚sich flüchtig begegnen‘.¹³⁶ In einem Interview werden „die Ausprägungen von Untersuchungsmerkmalen [...] in einem Gespräch zwischen einem Fragesteller (Interviewer) und dem Befragten ermittelt.“¹³⁷ Im Experteninterview tritt anders als bei den anderen Interviewformen die Biografie des Befragten in den Hintergrund. Im Fokus steht hierbei die privilegierte Expertise resultierend aus der erzielten Berufserfahrung.¹³⁸

Dieser Ansatz zeichnet sich durch seine besonders hohe Flexibilität und Offenheit aus.

„Die Exploration ist per definitionem eine flexible Vorgehensweise, bei der der Forscher von einer Forschungslinie auf eine andere überwechselt, neue Punkte zur Beobachtung im Verkauf der Untersuchung dazunimmt und sich in neue Richtungen bewegt, an die vorher gar nicht gedacht wurde.“¹³⁹

¹³⁴ Vgl. Misoch, Sabina: Qualitative Interviews, Berlin: De Gruyter, 2015, S. 66 f.

¹³⁵ Vgl. Misoch, 2015, S. 66 f.

¹³⁶ Vgl. Wörterbuch PONS: entrevue [ãtrøvy] SUBST, o. J., [online] <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/franz%C3%B6sisch-deutsch/entrevue> [Zugriff am 02.11.2019].

¹³⁷ Wübbenhorst, Klaus: Gabler Wirtschaftslexikon, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interview-41483> [Zugriff am 02.11.2019].

¹³⁸ Vgl. Meuser, Michael / Ulrike Nagel: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in Detlef Garz / Klaus Kraimer (Hrsg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1991, S. 443.

¹³⁹ Lamnek, Siegfried / Claudia Krell: Qualitative Sozialforschung, Weinheim: Beltz, 2016, S. 23.

Die Forschungsergebnisse sind somit subjektiver Natur. Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass durch die Offenheit des Vorgehens neue, bisher unbekannte Sachverhalte entdeckt werden können. Da die Befragten keine oder kaum Vorgaben haben, werden eher wahre und vollständige Informationen über die subjektive Sicht der Interviewten erzielt.¹⁴⁰

Das Experteninterview sollte im Vorfeld ausreichend anhand eines Forschungsdesigns geplant werden, da dieses sich in viele Teilschritte chronologisch untergliedert. Im Folgenden wird eine grobe Übersicht der jeweiligen Schritte aufgezeigt, die in den weiteren Abschnitten detailliert erläutert werden.

Ablauf der Untersuchung

Recherche	Mitte August 2019	Literaturrecherche	Organisation
		Entwicklung/ Präzisierung des Forschungsdesigns	
Kontaktaufnahme	Mitte August 2019	Unterstützungsgesuch	
		Projektpräsentation	
Entwicklung des Fragebogens	Ende August 2019	Durchführung des Pretest Fragebogens	Pretest
		Modifikation des Fragebogens	
Entwicklung des Interviewleitfadens	Ende August 2019	Pretest Durchführung der Experteninterviews	Hauptuntersuchung
		Modifikation des Interviewleitfadens	
Erhebung qualitativ	Anfang September 2019	Durchführung der Experteninterviews	
Dateneingabe	Mitte September 2019	Dateneingabe über Agentur Transkripto	
Datenauswertung	Ende September 2019	Datenauswertung/ - interpretation	

Tabelle 1: Ablauf der Untersuchung¹⁴¹

¹⁴⁰ Vgl. Porst, Rolf: Fragenbogen: Ein Arbeitsbuch, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag, 2009, S. 51 f.

¹⁴¹ Eigene Darstellung.

Nach der Erstellung des Forschungsdesigns und des Ablaufprozesses müssen zunächst der Stichprobenumfang definiert und anschließend die Experten ausgewählt werden. Diesem Schritt widmet sich das folgende Kapitel.

5.1.3 Auswahl der Experten

Bei der Anwendung der Experteninterviews ist vorab die Frage zu klären, welche Personen als Experten definiert werden können. Theoretisch wird ein ‚Experte‘ als ‚Fachmann‘ in einem bestimmten Aufgabengebiet betrachtet.¹⁴² Dem Wirtschaftslexikon zufolge handelt es sich bei einer Expertise um „Kenntnisse und intellektuelle Fähigkeiten einzelner Personen, deren Leistung auf einem bestimmten Fachgebiet weit über dem Durchschnitt liegen.“¹⁴³

Die Definition nach Schütz und Sprondel erscheint als Grundlage der wissenschaftlichen Erhebung zutreffend. Alfred Schütz unterscheidet in seiner Theorie in drei Idealtypen des Wissens. Hierbei handelt es sich um den „Experten, den „Mann auf der Straße“ sowie den „gut informierten Bürger“. Er fokussiert sich somit auf die Differenzierung von Experten und Laien.¹⁴⁴ Der Experte agiert als ein Wissenschaftler mit sicherem und eindeutigem Wissen, das ihm immer und reflexiv zur Verfügung steht.¹⁴⁵ Sprondel adaptiert den Expertenbegriff nach Schütz, grenzt diesen von dem Bezug auf den Laien ab und bezieht ihn auf den beruflichen Kontext.¹⁴⁶ Er bezeichnet den Experten als „Verwalter von Sonderwissen“, das nicht für jeden zugänglich und an eine bestimmte Berufsrolle gekoppelt ist. Der Laie hingegen verfügt über Allgemeinwissen.¹⁴⁷ Aufgrund dieser Unterscheidung wurden folgende Kriterien bei der Auswahl der Experten festgelegt:

¹⁴² Vgl. Duden: Experte, der, o. J., [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Experte> [Zugriff am 07.11.2019].

¹⁴³ Siepermann, Markus / Richard Lackes: Expertenwissen, 2019, [online] Expertenwissen: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/expertenwissen-34831> [Zugriff am 07.11.2019].

¹⁴⁴ Vgl. Schütz, Alfred: Der gut informierte Bürger. In *Gesammelte Aufsätze*, Bd. 2: Studien zur soziologischen Theorie, Den Haag: Martinus Nijhoff, 1972, S. 85 f.

¹⁴⁵ Vgl. Bogner, Alexander / Beate Littig / Wolfgang Menz: *Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2009, S. 69 f.

¹⁴⁶ Vgl. Sprondel, Walter M.: „Experte“ und „Laie“: Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie, in: Walter M. Sprondel / Richard Grathoff (Hrsg.), *Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften*, Stuttgart: Enke, 1979, S. 141.

¹⁴⁷ Vgl. Sprondel, 1979, S. 141.

Einschlusskriterien:

- Führungskräfte, die bereits zehn Jahre im Einzelhandel tätig sind,
- Führungskräfte im Einzelhandel, die mindestens fünf Jahre Führungserfahrung besitzen,
- Führungskräfte im Einzelhandel, die bereits einen Veränderungsprozess eines Einzelhandelsunternehmens begleitet haben.

Ausschlusskriterium:

- Personen, die weniger als zehn Jahre im Einzelhandel tätig sind,
- Personen, die weniger als fünf Jahre Führungserfahrung besitzen,
- Führungskräfte, die noch keinen Veränderungsprozess im Einzelhandel erlebt haben,
- Freunde, Bekannte, Verwandte der Forschenden.

Die Rekrutierung der entsprechenden zwölf Experten erfolgt über eine telefonische und schriftliche Kontaktaufnahme mit den Vertriebsleitern in Einzelhandelsunternehmen für Konsumgüter. Es erfolgte anschließend eine Weitervermittlung an die jeweiligen Experten. Unter den Experten der vorliegenden Untersuchung herrscht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Probanden. Die Altersklasse liegt zwischen 26 und 50 Jahren. Führungskräfte aus unterschiedlichen Aufgabengebieten werden zu dem Interview herangezogen. Hierbei sind Filialleiter, Area Manager, Area Visual Merchandiser¹⁴⁸ sowie Vertriebsleiter gleichermaßen bei der Befragung vertreten.

Insgesamt werden zwölf Interviews zwischen August 2019 und Oktober 2019 durchgeführt. Einen tabellarischen Überblick über die Teilnehmer sowie die Interviewform und die Dauer des Interviews zeigt Tabelle 2. Damit keine Rückschlüsse auf individuelle Personen vorgenommen werden können, werden die Namen der Experten anonymisiert.

¹⁴⁸ Area Visual Merchandisers sind für die optische Präsentation von Waren verantwortlich sowie für die Kontrolle der Konzeptvorgaben eines jeweiligen Einzelhandelsunternehmens. Sie stellen die disziplinarischen Vorgesetzten der Visual Merchandisern in den Filialen dar. Hierbei handelt es sich um eine Außendiensttätigkeit.

Personenbezogene Daten						Interviews	
Synonym	Geschlecht	Alter	Tätigkeitsbereich	Berufsjahre als Führungskraft / Berufsjahre im Einzelhandel	Personalverantwortung	Dauer in Minuten	Form
X1	männlich	38	Abteilungsleiter Personalentwicklung	7 / 12 Jahre	9	85	Persönlich
X2	männlich	30	Area Visual Merchandiser	5 / 12 Jahre	24	18	Persönlich
X3	weiblich	29	Filialleitung	10 / 11 Jahre	30-40	27	Persönlich
X4	weiblich	37	Filialleitung	7 / 15 Jahre	25	21	Persönlich
X5	weiblich	40	Filialleitung	6 / 18 Jahre	6	21	Persönlich
X6	weiblich	28	Regionalleitung	5 / 10 Jahre	130	35	Persönlich
X7	männlich	45	Regionalleitung	18 / 18 Jahre	160	30	Persönlich
X8	männlich	40	Regionalleitung	16 / 24 Jahre	140	28	Persönlich
X9	weiblich	36	Regionalleitung	10 / 18 Jahre	160	23	Persönlich
X10	männlich	40	Regionalleitung	12 / 15 Jahre	324	37	Persönlich
X11	männlich	42	Verkaufsleiter	15 / 20 Jahre	1200	43	Persönlich
X12	männlich	50	Vertriebsleiter	21 / 24 Jahre	1200	55	Persönlich

Tabelle 2: Übersicht der geführten Interviews¹⁴⁹

Im Vorfeld muss ein Leitfaden erstellt werden, um die Experten fundiert befragen zu können. Die konkrete Vorgehensweise wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

5.1.4 Leitfaden

Ziel eines Leitfadens in einem Interview ist es, die Fragen und Wissenslücken des Interviewers durch gezielte Fragetechniken zu schließen und die Fragen innerhalb eines natürlich verlaufenden Gespräches abzuarbeiten.¹⁵⁰

„Eine Gefahr eines Leitfadens liegt darin, dass das Interview zu einem Frage- und Antwort-Dialog verkürzt wird, indem die Fragen des Leitfadens nach und nach ‚abgehakt‘ werden, ohne dass dem Befragten Raum für seine (möglicherweise auch zusätzlichen) Themen und die Entfaltung seiner Relevanzstruktur gelassen wird.“¹⁵¹

Aus diesem Grund ist die Vorbereitung der Fragen ausschlaggebend für die Qualität der daraus resultierenden Inhalte und Ergebnisse der Interviews. Vor der Erstellung des Leitfadens muss kalkuliert werden, wie viel Zeit für die jeweiligen Interviews zur Verfügung steht. Im Rahmen dieser Arbeit werden zwölf Experten interviewt, denen jeweils bis zu

¹⁴⁹ Eigene Darstellung

¹⁵⁰ Vgl. Kuckartz, Udo / Thorsten Dresing / Stefan Rädiker / Claus Stefer: Qualitative Evaluation: Der Einstieg in der Praxis, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 11–14.

¹⁵¹ Friebertshäuser, Barbara / Antje Langer / Annedore Prengel: Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim: Beltz Juventa, 2013, S. 377.

90 Minuten zur Verfügung stehen. Bei zeitlich begrenzten Interviews müssen die Fragen in der Formulierung und Anordnung demnach ausgerichtet werden.

Der Leitfaden sollte so kompakt und übersichtlich gehalten werden wie möglich, um während des Interviews eine gute Orientierung zu bieten. Ein Interview beginnt daher nicht mit der ersten Frage. Es erfolgt zunächst eine informierende Einwilligung, was bedeutet, dass der Interviewpartner eingangs über Ziel der Untersuchung sowie über die Rolle, die das Interview für die Erreichung des Ziels spielt, unterrichtet wird. Zudem wird der Befragte darüber informiert, wie die persönlichen Daten geschützt und die Anonymität der Untersuchung gewährleistet wird. Im Anschluss wird die ausdrückliche Genehmigung des Interviewpartners eingeholt. Dieser Part des Interviews wird von daher als ‚Vorspann‘ betitelt.¹⁵² Anschließend wird langsam durch die ersten Fragen in das Thema eingeführt. Nach Huber und Mandl erfolgen im Hauptteil die Fragen zu den forschungsrelevanten Themen. Die bedeutendsten Fragen sollten demnach im mittleren Drittel des Interviews platziert sein.¹⁵³

Um möglichst eindeutige Antworten zu erhalten, ist auf eine adäquate Fragestellung im Rahmen des Leitfadens zu achten. Laut Gläser und Laudel hat die Fragestellung zu erfüllen, dass:

- klare, verständliche Fragen in der Alltagssprache erstellt werden,
- offene Fragen gestellt werden, sodass die Erzählung angeregt wird,
- Fragen kurz, konkret und neutral formuliert werden und diese die Antwort nicht bereits implizieren,
- eine chronologische Reihenfolge und ein roter Faden vorhanden sind.¹⁵⁴

Bei der Erstellung des Fragebogens sollte zudem darauf geachtet werden, die unterschiedlichen Fragetechniken sinnvoll miteinander zu kombinieren.

¹⁵² Vgl. Gläser, Jochen / Grit Laudel: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 144.

¹⁵³ Vgl. Gläser / Laudel, 2010, S. 145 f.

¹⁵⁴ Vgl. Gläser / Laudel, 2010, S. 145 f

„Im Allgemeinen lassen sich grundlegende Typen von Fragen nach ihrer Zielsetzung (Wissens-, Einstellungsfragen, etc.), der Art ihrer Antwortvorgabe (offen oder geschlossen) und ihrer funktionellen Bedeutung innerhalb des Fragebogens (z. B. Einleitungs-, Filter-, Folge-, Kontroll- und Schlussfragen) unterscheiden.“¹⁵⁵

Je nachdem, welches Ziel die Befragung verfolgt, werden unterschiedliche Fragetechniken ausgewählt. Werden Hypothesen im Rahmen des Interviews generiert, wird der Schwerpunkt vorrangig auf offene Fragen gelegt. Offene Fragen fördern dabei den Redefluss, bergen allerdings die Gefahr, dass der Befragte thematisch zu weit entfernt oder unwesentliche Antworten gibt.¹⁵⁶

Besteht bereits eine Hypothese, kommen außer den offenen Fragen auch geschlossene und Wissensfragen zum Einsatz. Geschlossene Fragen grenzen auf der einen Seite die Antwortmöglichkeiten ein, bringen auf der anderen Seite das Thema präzise auf den Punkt, was in einem ausgewogenen Maß eine enorme Zeitersparnis darstellen kann. Wissensfragen beziehen sich auf die Abfrage von angeeignetem Wissen im Kontext von Erfahrungen und Handlungsweisen des Befragten.¹⁵⁷

Zum Abschluss des Gespräches werden die demografischen Daten eingeholt, ein Ausblick gegeben sowie eine Danksagung ausgesprochen.¹⁵⁸ Entgegen dieses Gliederungsvorschlages können die demografischen Daten auch zu Beginn des Gespräches aufgenommen werden. Dies hat den Vorteil, dass der Interviewte sich leichter in das Gespräch einfindet.

5.1.5 Der Pretest

Bei einem Pretest handelt es sich um eine Probemessung zur Überprüfung der Gültigkeit und Verständlichkeit des Untersuchungsinstrumentes.¹⁵⁹ Ziel ist es, hierbei Unstimmigkeiten im Leitfaden auszubessern und gegebenenfalls die Reihenfolge der Fragen zu optimieren. Zudem kann durch diesen Testlauf eruiert werden, ob auf die Themengebiete

¹⁵⁵ Bähring, Katrin / Sven Hauff / Maik Sossdorf / Kirsten Thommes: Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden, in: Die Unternehmung schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 62, Nr. 1, 2008, S. 89-111.

¹⁵⁶ Vgl. Gläser / Laudel, 2004, S. 126 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Gläser / Laudel, 2004, S. 126 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Huber, Günter L. / Heinz Mandl: Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung, Basel: Psychologie Verlag, 1994, S. 15.

¹⁵⁹ Vgl. Wübbenhorst, Klaus / Franz-Rudolf Esch: Pretest, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/pretest-42784> [Zugriff am 16.11.2019].

ausreichend eingegangen wird oder ob sich eventuell ganz neue Gesichtspunkte im Rahmen der Gespräche auftun, die folglich in den Leitfaden mitaufgenommen werden müssen. Die Anzahl der Pretest-Durchläufe ist abhängig von dem bestehenden Optimierungsbedarf.

In diesem Fall wurden drei Testinterviews mit Führungskräften durchgeführt, die aufgrund mangelnder Führungserfahrungen nicht in das Raster passten. Im Rahmen der Testläufe hat sich gezeigt, dass einige Fragen zu unspezifisch gestellt wurden. Diese wurden im Nachgang präzisiert. Des Weiteren waren die Fragen anfangs zu ausschweifend formuliert, was ein gutes Verständnis seitens des Befragten verhindert hat. Die Formulierungen wurden anschließend angepasst und prägnanter gestaltet. Das Fachwissen des Interviewers bezüglich des zu erforschenden Themas und der Gesprächsführung war im Pretest ausreichend.

5.2 Aufbereitungs- und Auswertungsmethoden

5.2.1 Die Transkription

Der Terminus ‚Transkription‘ stammt vom lateinischen Verb ‚transcribere‘ ab und bedeutet ‚überschreiben‘ oder ‚umschreiben‘.¹⁶⁰ Im Sinne der Editionswissenschaft handelt es sich um die buchstabengetreue Abschrift eines gesprochenen Dialogs.

„Durch Erhebungsverfahren versucht man der Realität Informationen zu entlocken; dieses Material muss aber erst festgehalten, aufgezeichnet, aufbereitet und geordnet werden, bevor es ausgewertet werden kann. Die beste Erhebung nützt nichts, wenn hier unsauber gearbeitet wird.“¹⁶¹

Im Kontext von psychologischen Sitzungen ist es beispielsweise notwendig, ebenso Interjektionen, Sprechpausen oder nonverbale Aktivitäten zu dokumentieren, da diese in der Analyse von großer Bedeutung sein können. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind jedoch nur Fakten von Relevanz, weswegen die einfachen Transkriptionsregeln verwendet werden.¹⁶²

¹⁶⁰ Vgl. PONS: trān-scrībō, o. J., [online] <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/transcribere> [Zugriff am 16.11.2019].

¹⁶¹ Mayring, 2016, S. 85.

¹⁶² Vgl. Dresing, Thorsten / Thorsten Pehl: Praxisbuch - Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 6. Aufl., Marburg: Eigenverlag, 2015, S. 26 ff.

Bei einer Transkription kann auf unterschiedliche Hilfsmittel zurückgegriffen werden, um die Abschrift zu vereinfachen und zu beschleunigen. Beispielweise bietet sich dazu die Software MAXQDA an oder die Beauftragung von spezialisierten Agenturen.¹⁶³

Im Falle dieser Arbeit wurde aufgrund des Umfangs der Experteninterviews und des geringen Zeitfensters auf die Unterstützung einer Agentur zurückgegriffen, die die Dialoge entsprechend transkribiert hat. Es wurde sich bewusst für eine Agentur entschieden, da die Computer-Software stellenweise zu fehleranfällig ist und die Agentur auf spezielle Wünsche näher eingehen kann. Die Transkription hat dabei eine ganze Woche umfasst und wurde anschließend zur weiteren Auswertung kodiert.

5.2.2 Die Gütekriterien der qualitativen Forschung

In der qualitativen Inhaltsanalyse stehen die Kriterien der Validität und Reliabilität im Vordergrund. Die gängigen Gütekriterien der quantitativen Forschung (Objektivität, Reliabilität und Validität) lassen sich aufgrund der Besonderheiten und Vielfalt im qualitativen-methodischen Vorgehen jedoch nicht direkt auf die qualitativen Forschungsmethoden transferieren, denn von der Interviewführung bis zur qualitativen Beobachtungsmethode erstreckt sich ein weites Spektrum unterschiedlicher Forschungsansätze. Nach Mayring wurden aus diesem Grund sechs Gütekriterien definiert.¹⁶⁴ Demnach zählen folgende Aspekte zur Beurteilung einer qualitativen Forschung:

1. Verfahrensdokumentation: In der qualitativen Forschung ist es nicht unüblich, dass unterschiedliche Verfahren angewandt werden, um auf das richtige Ergebnis zu kommen. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, dass alle Methoden detailliert dokumentiert werden, damit der Forschungsprozess für alle Leser nachvollziehbar ist.¹⁶⁵

2. Argumentative Interpretationsabsicherung: Im Gegensatz zur Mathematik lassen sich Interpretationen in der qualitativen Forschung nicht einfach überprüfen. Aus diesem Grund müssen diese theoriegeleitet begründet werden. Die Interpretation muss dabei in

¹⁶³ Vgl. MAXQDA: Codieren. Transkribieren. Analysieren. Präsentieren, 2019, [online] <https://www.maxqda.de/> [Zugriff am 16.11.2019].

¹⁶⁴ Vgl. Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim: Beltz, 2015, S. 123.

¹⁶⁵ Vgl. Mayring, 2015, S. 144.

sich schlüssig sein. Auch Brüche in der Argumentationsweise müssen erläutert werden, um eine Verständlichkeit und fundierte Plausibilität kontinuierlich aufrechtzuerhalten.¹⁶⁶

3. *Regelgeleitetheit*: Die qualitative Forschung darf nicht willkürlich und unsystematisch erfolgen. Auch die qualitative Forschung muss sich an Regeln und systematische Vorgehensweisen halten. Die Zerteilung des gesamten Prozesses in Einzelschritte ermöglicht das systematische Vorgehen. Jedoch betrachtet die qualitative Forschung das Vorgehen nicht starr. Wenn es notwendig ist, die methodische Vorgehensweise zu ändern, muss dies getan, allerdings auch zeitgleich dokumentiert werden.¹⁶⁷

4. *Nähe zum Gegenstand*: Die Zusammenarbeit zwischen Forscher und dem Forschungs- subjekt ist offen und transparent gestaltet. Der Forscher legt dem Forschungs- subjekt Absichten dar und täuscht dieses, anders als in Experimenten, nicht. Der Forscher und das Forschungs- subjekt verfolgen ein gemeinsames Ziel und Interesse, womit die größtmög- liche Nähe zum Gegenstand erzielt wird.¹⁶⁸

5. *Kommunikative Validierung*: Die kommunikative Validierung stellt eine Möglichkeit dar, Ergebnisse auf ihre Gültigkeit zu überprüfen. Die Forschungs- subjekte sind in diesem Prozess nicht nur Datenlieferanten, sondern werden auch zu Diskussionen der Ergebnisse herangezogen und bestätigen somit etwaige Rückschlüsse. Die Arbeit findet also im Di- alog statt, aus dem wiederum bedeutsame Erkenntnisse zur Interpretation und Absiche- rung der Ergebnisse extrahiert werden können.¹⁶⁹

6. *Triangulation*: „Triangulation meint immer, dass man versucht, für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen.“¹⁷⁰ Dies be- deutet, dass verschiedene Datenquellen miteinander verglichen werden, um Möglichkei- ten von Analysewegen aufzuzeigen. Die Datenquellen können sich dabei beispielsweise auf Autoren, Methodenansätze und Theorien beziehen.¹⁷¹

¹⁶⁶ Vgl. Mayring, 2015, S. 145.

¹⁶⁷ Vgl. Mayring, 2015, S. 145.

¹⁶⁸ Vgl. Mayring, 2015, S. 146.

¹⁶⁹ Mayring, 2015, S. 147.

¹⁷⁰ Vgl. Mayring, 2016, S. 147.

¹⁷¹ Vgl. Mayring, 2016, S. 147 f.

5.2.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Im Anschluss der Datenaufbereitung erfolgt die Datenauswertung. In der vorliegenden Arbeit wird sich an der Vorgehensweise nach Mayring orientiert. Zunächst wird die Frage geklärt, wie die qualitative Inhaltsanalyse definiert ist. Grob gefasst ist die qualitative Inhaltsanalyse in der empirischen Sozialforschung eine Auswertungsmethode von Daten. Diesbezüglich stellt diese Form der Auswertung eine Struktur zur Verfügung, um Inhalte eines Interviews oder einer Gruppendiskussion zu ordnen und zu kategorisieren.¹⁷² Nach Mollenhauer und Rittelmeyer handelt es sich bei der Inhaltsanalyse beispielsweise um eine „Analyse von Kommunikations-Inhalten“.¹⁷³ Diese Vorgehensweise entspringt aus der psychologischen Therapie. Hierbei werden verschriftliche Aufnahmen zwischen Therapeut und Patienten analysiert und auf Besonderheiten geprüft. Lange Sprechpausen, Satzkorrekturen und Wortwiederholungen sind beispielsweise Indikatoren für Angst seitens des Patienten.¹⁷⁴ Mayring betont dabei, dass eine konkrete Definition deswegen so schwer sei, da sich bei jedem Autor das Arbeitsgebiet und somit seine Absichten und Ziele widerspiegeln. „Zusammengefasst will also Inhaltsanalyse

- *Kommunikation* analysieren.
- *fixierte* Kommunikation analysieren.
- dabei *systematisch* vorgehen.
- dabei also *regelgeleitet* vorgehen.
- dabei auch *theoriegeleitet* vorgehen.
- das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen.“¹⁷⁵

Die qualitative Inhaltsanalyse im Falle der vorliegenden Arbeit orientiert sich an dem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell nach Mayring¹⁷⁶, das zehn Schritte umfasst:

¹⁷² Vgl. Mayring, 2016, S. 114.

¹⁷³ Mollenhauer / Rittelmeyer, in Mayring, 2015, S. 11.

¹⁷⁴ Vgl. Mayring, 2015, S. 11.

¹⁷⁵ Mayring, 2015, S. 13.

¹⁷⁶ Vgl. Mayring, 2015, S. 62.

1. Festlegung des Materials: Im ersten Schritt soll festgelegt werden, welches Material am besten zu der Forschungsfrage passt. Hierzu könnten beispielsweise Texte sowie Audio- und Bildmaterial verwendet werden. In dieser Arbeit wird sich auf Audiomaterial in transkribierter Niederschrift beschränkt, da ausschließlich Experteninterviews durchgeführt werden.

2. Analyse der Entstehungssituation: Im zweiten Schritt wird die Entstehungssituation näher erläutert. Es werden alle relevanten Informationen zu den Befragten und dem Forschenden bekanntgegeben, beispielsweise was dessen Motive und Zielrichtung in Bezug auf die Forschungsarbeit waren. Die Interviews mit den Führungskräften werden leitfadengestützt durchgeführt. Ausführlich werden diese Punkte in der Einleitung dieser Arbeit sowie in Unterkapitel 4.1.2 erläutert.

3. Formale Charakteristika des Materials: Als formale Charakteristika des Materials lässt sich beschreiben, dass die Interviews mit einem Diktiergerät aufgenommen und anschließend an eine Agentur zur Transkription aus zeitlichen Gründen versandt werden. Anschließend werden die Transkripte mit der Software MAXQDA strukturiert und kategorisiert.

4. Die Festlegung der Analyserichtung: Durch die Festlegung der Analyserichtung wird vor Forschungsbeginn definiert, über welche Aspekte des vorhandenen Materials Aussagen getroffen werden sollen. Aus den Interviews und Äußerungen der Beteiligten sollen Aussagen über deren Erfahrungswerte und Meinungen zu benötigten Kompetenzen und Führungsstilen im Rahmen von Veränderungsprozessen von Führungskräften im Einzelhandel abgeleitet werden.

5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung: Mayring forciert die Ausrichtung an wissenschaftlicher Theorie. Die Interpretation einer Inhaltsanalyse soll daher nicht allein stehen, sondern in die wissenschaftlichen Erkenntnisse und Diskussionen zum bearbeiteten Thema eingeordnet werden.¹⁷⁷ Die Hauptfragestellung der vorliegenden Arbeit lautet, welchen Stellenwert der Erfolgsfaktor Mensch, nämlich die Führungskraft, in Veränderungsprozessen im Einzelhandel einnimmt. Die Unterkategorien implizieren hingegen

¹⁷⁷ Vgl. Jenkner, Jens: Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, 2007, [online] <https://quasus.ph-freiburg.de/3-die-qualitative-inhaltsanalyse-nach-mayring/> [Zugriff am 19.11.2019].

den Forschungsgegenstand, welche Kompetenzen und Verhaltensweisen erfolgreiche Führungskräfte im Wandel auszeichnen.

Die Hauptfragestellung und die daraus abgeleiteten Teilfragestellungen dieser Arbeit werden im dritten Kapitel ausführlich dargestellt.

6. Bestimmung der Analysetechnik: In diesem Schritt muss entschieden werden, welches inhaltsanalytische Verfahren angewandt werden soll. Mayring unterscheidet dabei in drei Verfahren: a) Zusammenfassung, b) Explikation und c) Strukturierung.¹⁷⁸ In dieser Arbeit wird die strukturierende Analysetechnik verwendet. „Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“¹⁷⁹ Mayring unterscheidet bei der Analysetechnik in eine formale, typisierende, inhaltliche und skalierende Strukturierung.¹⁸⁰ Für diese Arbeit relevant erscheint die inhaltliche sowie die skalierende Strukturierung, deren Ziel es ist „bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“.¹⁸¹ Jene Essenzen sind ausschlaggebend für die Beantwortung der Forschungsfragen.

7. Definition der Analyseeinheiten: In diesem Schritt wird ein Suchraster zur Identifizierung relevanter Informationen definiert. Der transkribierte Text wirft viel mehr Informationen ab, als diese für die Beantwortung der Forschungsfragen notwendig sind. Ein Suchraster im Rahmen einer Kategorisierung hilft dabei, relevante Informationen von irrelevanten zu unterscheiden. Die Kategorienbildung kann dabei in die deduktive und induktive Vorgehensweise unterschieden werden. Unter deduktiver Kategorienentwicklung versteht Mayring die Kodierung anhand von theoretisch begründeten Auswertungsaspekten. Das Kategoriensystem ist bereits vor dem Kodieren aus einer oder mehreren Theorien aus Literatur oder bereits erfolgten Studien abgeleitet. Die Zuordnung der Textstellen zu den Kategorien erfolgt dann mittels zuvor festgelegter Kodierregeln. Die deduktive Logik bietet sich in dem vorliegenden Fall an, da die Hypothesen bereits bestehen.

¹⁷⁸ Vgl. Mayring, 2015, S. 67.

¹⁷⁹ Mayring, 2015, S. 67.

¹⁸⁰ Vgl. Mayring, 2015, S. 98.

¹⁸¹ Vgl. Mayring, 2015, S. 103.

Im Detail werden bei der Kategorienbildung zunächst Oberkategorien erstellt, aus denen dann wiederum Unterkategorien abgeleitet werden. Darauffolgend werden diese Kategorien definiert. Anschließend werden diesen Kategorien Ankerbeispiele zuteil. Dies bedeutet, dass konkrete Textstellen aus dem Transkript des Interviews als Musterbeispiel für die Kategorie aufgeführt werden. Die Kodierregeln werden formuliert, wenn Abgrenzungsprobleme zwischen einzelnen Kategorien bestehen, um eindeutige Zuordnungen zu garantieren.¹⁸² Unten aufgeführt befindet sich ein Auszug aus der Kategorienbildung.

	Kategorienbezeichnung	Definition der Kategorie	Ankerbeispiel	Kodierregel
OK 1	Individuelle Erfahrungen mit Veränderungsprozessen			
UK 1.1	Eingenommene Rollen in Veränderungsprozessen	Benennung von Rollen, die im Rahmen von Veränderungsprozessen im Einzelhandel von Führungskräften eingenommen wurden.	"Ja, die Rolle war wechselnd, mal war sie die des Anführers, dann aber auch mal des Ruhepols, der Ansprechpartner für die betroffenen Filialen."	Alle Textstellen, die auf das eigene Rollenverständnis innerhalb von Veränderungsprozessen im Einzelhandel hinweisen.
UK 2.1	Allgemeine Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess	Benennung von allgemeinen Erfolgsfaktoren in Bezug auf Veränderungsprozesse.	"Ja, auf der einen Seite natürlich die wissenschaftliche Validität, das Expertenwissen, was wir immer hatten. Wir hatten immer Experten natürlich dabei, die uns da die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse und Marktstudien oder sowas zur Verfügung gestellt haben."	Alle Textstellen, die auf allgemeine Erfolgsfaktoren in Bezug auf Veränderungsprozesse hindeuten. Diese können harte und weiche Faktoren darstellen.

Tabelle 3: Bildung von Ober- und Unterkategorien¹⁸³

Infolge der Strukturierung haben sich drei Oberkategorien gebildet: Individuelle Erfahrungen mit Veränderungsprozessen, Führungsstile in Veränderungsprozessen und benötigte Kompetenzen im Rahmen eines erfolgreichen Veränderungsprozesses im Einzelhandel. Hieraus leiten sich wiederum weitere Unterkategorien ab (s. Anhang 3).

8. Durchführung der Materialanalyse: Dieser Schritt umfasst die Definition der Kodiereinheiten, den Materialdurchlauf, die Überarbeitung der Kategorien und die Paraphrasierung. Die Durchführung erfolgt mithilfe der Software MAXQDA.

Folgende Kodiereinheiten werden definiert:

¹⁸² Vgl. Mayring, 2015, S. 106.

¹⁸³ Eigene Darstellung

Es soll jede Aussage einer Führungskraft in der Inhaltsanalyse beachtet werden, die

- Erfahrungen aus Veränderungsprozessen,
- benötigte Kompetenzen einer Führungskraft im Veränderungsprozess,
- Führungsstile eines erfolgreich verlaufenden Veränderungsprozesses,
- Themen und Elemente, die im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen essentiell erscheinen,

aufgreift. Eine detaillierte Übersicht der Kategorienbildung ist im Anhang zu finden.

Im neunten und zehnten Schritt werden abschließend die Ergebnisse und die Interpretation in Richtung Fragestellung zusammengestellt und anhand der inhaltsanalytischen Gütekriterien überprüft.¹⁸⁴

5.3 Forschungsergebnisse

In diesem Unterkapitel werden die Interviews ausgewertet, die Ergebnisse zusammengefasst und in einen gemeinsamen Kontext gebracht. Es erfolgt außerdem eine genauere Interpretation dieser Ergebnisse. Die Ergebnisdarstellung erfolgt entlang der zentralen Hypothesen:

Hypothese 1: Eine transformationale Führung in Kombination mit einer transaktionalen Führung hat den positivsten Effekt im Kontext einer erfolgreichen Gestaltung eines Veränderungsprozesses im Einzelhandel.

Hypothese 2: Ausschlaggebend für einen gelingenden Veränderungsprozess im Einzelhandel im Rahmen einer Führung im oszillierenden Verhältnis einer transaktionalen und transformationalen Führung sind die Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Zielorientierung, Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.

Es folgen die Ergebnisse zu den erwähnten Kategorien. Die Erkenntnisse der Untersuchung spiegeln die Aussagen der interviewten Personen wider und enthalten keinerlei Interpretation des Autors. Das Unterkapitel beinhaltet dabei unverfälschte Interviewzitate.

¹⁸⁴ Vgl. Mayring, 2015, S. 62.

5.3.1 Individuelle Erfahrungen mit Veränderungsprozessen

Die erste Oberkategorie ‚Individuelle Erfahrungen mit Veränderungsprozessen‘ impliziert das individuelle Rollenverständnis, subjektiv wahrgenommene Erfolgsfaktoren sowie Hindernisse und deren Bewältigungsstrategien im Kontext eines erlebten Veränderungsprozesses im Einzelhandel.

Folglich werden den Interviewten Fragen in Bezug auf organisationale Veränderungen im Kontext des Einzelhandels gestellt. Im Zuge dieses Fragenabschnitts hat sich herausgestellt, dass die Befragten alle unterschiedliche Erfahrungen in Bezug auf Veränderungen im Handel gemacht haben. Das Spektrum reicht von der Einführung neuer IT-Systeme über den Personalabbau und die Verschmelzungen von Divisionen, bis hin zu Geschäftsführerwechseln, Prozessanpassungen und großen Fusionen.¹⁸⁵

Kontinuierliche Prozessoptimierungen stellen eine andauernde Begleiterscheinung im Einzelhandel dar. Alle zwölf Befragten konnten von konkreten Erlebnissen mit Prozessoptimierungen berichten. Ein Beispiel, das neben Prozessverschlinkungen in Warenverarbeitungssystemen mehrfach genannt wurde, bezieht sich auf die Etablierung des Kundenservices, um sich infolgedessen in Form von Einkaufserlebnissen vom immer stärker werdenden Onlinehandel abzuheben.

„Also der Online-Wandel ist halt eine ganz, ganz große, eine Riesenveränderung gewesen, die sich in allen Bereichen stark ausprägt und somit, dass der direkte Einzelhandel dagegen steuern muss durch Kundenservice. Das ist mit einer der größten Wandel, die jetzt so im Einzelhandel aufgefallen sind.“¹⁸⁶

Alle Führungskräfte waren an den Veränderungsprozessen im Rahmen unterschiedlicher Rollen involviert. Sie nahmen beispielsweise die Rollen des Multiplikators, des Motivators, des Coaches oder des Therapeuten ein.

„Ja, die Rolle war wechselnd, mal war sie des Anführers, dann aber auch mal des Ruhepols, der Ansprechpartner für die betroffenen Filialen. Natürlich war ich auch ein Stückweit, ja der Multiplikator, mit dem Wissen, was aus der Zentrale eben an die Filialen rangeholt worden ist, indem ich eben durch ein Meeting und Planungen mit den Filialen eben einen Zeitstrahl erstellt habe.“¹⁸⁷

Die Interviewten konnten alle Beispiele von Hindernissen innerhalb von Veränderungsprozessen benennen. Am häufigsten mit acht Nennungen wurde das Erlebnis erwähnt,

¹⁸⁵ Vgl. Interview X10 Zeile 85, S. 3; Vgl. Interview X5 Zeile 71–74, S. 3; Vgl. Interview X4 Zeile 64–67, S. 2; Vgl. Interview X9 Zeile 80–96, S. 3; Vgl. Interview X11 Zeile 113–151, S. 4 f.; Vgl. Interview X8 Zeile 77–81, S. 3.

¹⁸⁶ Interview X5 Zeile 71–74, S. 3.

¹⁸⁷ Interview X9 Zeile 113–117, S. 4.

dass nicht ausreichend seitens des Unternehmens bezüglich des Umbruchs kommuniziert wurde und bedeutende Informationen gefehlt haben.¹⁸⁸ Des Weiteren wurde von der Hälfte der Befragten ein zu passives oder destruktives Verhalten seitens des direkten Vorgesetzten als Hindernis in Zeiten der Veränderung wahrgenommen, da somit das gesamte Team an Dynamik und Sicherheit verliert.¹⁸⁹

Aus diesen Hindernissen leiten sich konkrete Bewältigungsstrategien im Umgang mit Differenzen in Veränderungsprozessen im Einzelhandel ab. Um der mangelnden Kommunikation entgegenzuwirken, forderten die Experten, die Erfahrungen mit einem schlechten Informationsfluss und wenig Unterstützung seitens der Vorgesetzten gemacht haben, Informationen ein und wirkten einer schlechten Kommunikation wiederum mit einer durchsetzungsstarken Kommunikation entgegen.¹⁹⁰

Aus den Fragen zu den erfahrenen Hindernissen und den damit einhergehenden Bewältigungsstrategien ließen sich die Erfolgsfaktoren eines zielführenden Veränderungsprozesses im Einzelhandel ableiten. Mehrfachnennungen deuten darauf hin, dass die Faktoren Kommunikation, Transparenz und Partizipation eine signifikante Rolle in Veränderungsprozessen im Einzelhandel spielen. Der Faktor Kommunikation wurde beispielsweise in sieben von zwölf Fällen erwähnt.¹⁹¹

5.3.2 Führungsstile in Veränderungsprozessen

Die zweite Oberkategorie bezieht sich auf Führungsstile in Veränderungsprozessen und umfasst Kategorien zum erlebten Führungsstil im Einzelhandel, Meinungen und Erfahrungen bezüglich angemessener Führungsstile, konkrete Verhaltensweisen von Führungskräften sowie klassische Führungsfehler im Kontext von Veränderungsprozessen im Einzelhandel.

¹⁸⁸ Vgl. Interview X3 Zeile 115–126, S. 4; Interview X5 Zeile 121–124, S. 4; Interview X2 Zeile 115–120, S. 4; Interview X9 Zeile 142–146, S. 5; Interview X12 Zeile 310–315, S. 10; Interview X6 Zeile 142–153, S. 5; Interview X10 Zeile 332–346, S. 11.

¹⁸⁹ Vgl. Interview X9 Zeile 213–218, S. 7; Interview X10 Zeile 252–256, S. 7; Interview X5 Zeile 172–173, S. 6; Interview X7 Zeile 243–247, S. 8; Interview X2 Zeile 174–180, S. 6; Interview X6 Zeile 238–240, S. 8.

¹⁹⁰ Vgl. Interview X9 Zeile 223–228, S. 7; Interview X5 Zeile 181–184, S. 6; Interview X2 Zeile 185–189, S. 6; Interview X4 Zeile 193–196, S. 6.

¹⁹¹ Vgl. Interview X5 Zeile 136–137, S. 4; Interview X2 Zeile 132–134, S. 4; Interview X3 Zeile 153–160, S. 5; Interview X4 Zeile 145–150, S. 5; Interview X9 Zeile 174–186, S. 6; Interview X11 Zeile 162–172, S. 8 f.; Interview X6 Zeile 206–214, S. 7; Interview X10 Zeile 165–173 S. 5.

Allen befragten Führungskräften ist der kooperative, der autoritäre und der Laissez-faire-Führungsstil bekannt. Sie sind sich ebenfalls unabhängig voneinander einig, dass in der Einzelhandelsbranche vorrangig der autoritäre Führungsstil gelebt wird. Diese Annahmen beruhen auf unterschiedlichen Erfahrungswerten der Experten.

„Vorrangig aus meiner Sicht, wird der Autoritäre gelebt, glaube ich. Wir haben in Deutschland sehr viel Discount und Discount erfordert schlanke Prozesse. Ich weiß nicht, warum es so ist, aber ich weiß, dass viele Führungskräfte in den oberen Etagen im Discountbereich, den autoritären bevorzugen, weil sie dann der Meinung sind, ihre schlanken Prozesse werden nur dann umgesetzt, wenn man, wie soll ich sagen, einfach mal härter führt.“¹⁹²

Als zielführend im Kontext eines Umbruchs im Einzelhandel erachtet die Mehrzahl der befragten Führungskräfte ein Mischverhältnis aus einer autoritären und einer kooperativen Führung. Die Begründung hierfür ist, dass es klar definierte Vorgaben gibt, die ein Wirtschaftsunternehmen erreichen muss, die sich effizienter durch eine autoritäre Führung erreichen lassen. Langfristig betrachtet, sind die Interviewten allerdings der Auffassung, dass Mitarbeiter kooperativ und partizipativ in den Veränderungsprozess involviert werden sollten, um Unsicherheiten zu vermeiden und die Motivation langfristig aufrechtzuerhalten.¹⁹³

Zudem wurden konkrete Erlebnisse abgefragt, wie sich Vorgesetzte in der Vergangenheit vorbildlich in Zeiten des Umbruchs verhalten haben. Hier kam es zu unterschiedlichen Attributnennungen aufgrund der Tatsache, dass Veränderungsprozesse nicht linear verlaufen und sich das Anforderungsprofil somit als divers erweist.

„Also, ich glaube mit das wichtigste ist ein stückweit auch Anpassungsfähigkeit, Veränderungsprozess ist ja selten linear, wir arbeiten ja nun mal einfach mit Menschen, in dem Fall ist es eben wichtig, dass man empathisch ist, lösungsorientiert ist und auch situativ reagiert und da muss ich in der Lage sein, als Führungskraft, auch mal unter Umständen innerhalb von einem Führungsziel zu switchen.“¹⁹⁴

Jedoch wurde eine kommunikative Verhaltensweise einer Führungskraft in einem Veränderungsprozess am häufigsten in sechs von zwölf Interviews genannt.¹⁹⁵

Im Umkehrschluss wurden Erfahrungen zu Führungsfehlen in Anbetracht von Veränderungssituationen im Einzelhandel abgefragt. Die Nennungen waren an dieser Stelle

¹⁹² Interview X11 Zeile 325–329, S. 10.

¹⁹³ Vgl. Interview X5 Zeile 157–160, S. 5; Interview X2 Zeile 150–153, S. 5; Interview X2 Zeile 181–186, S. 6; Interview X4 Zeile 172–175, S. 6; Interview X6 Zeile 223–232, S. 8; Interview X11 Zeile 363–385, S. 12.

¹⁹⁴ Interview X9 Zeile 132–136, S. 8.

¹⁹⁵ Vgl. Interview X8 Zeile 265–272, S. 9; Interview X2 Zeile 193–195, S. 6; Interview X7 Zeile 267–273, S. 9; Interview X3 Zeile 213–230, S. 7; Interview X11 Zeile 140–143, S. 14; Interview X6 Zeile 267–270, S. 9.

ebenso breit gefächert. Ignoranz, Intransparenz, Desinteresse, Negativität, Inkonsequenz waren Beispiele von nicht erwünschten Verhaltensweisen in diesem Kontext.¹⁹⁶

5.3.3 Notwendige Kompetenzen in Veränderungsprozessen im Einzelhandel

Im Rahmen dieser Fragenkategorie wurden den Interviewten Fragen gestellt zu den benötigten Kompetenzen einer Führungskraft im Einzelhandel in Zeiten der Veränderung.

Neben der Kommunikationsfähigkeit wurden viele weitere Kompetenzen aufgezählt, die in dem Kontext eines gelingenden Veränderungsprozesses im Einzelhandel von Relevanz sind. Häufig und mit Nachdruck benannte Kompetenzen waren: Authentizität, Durchsetzungsvermögen, Motivationsfähigkeit, Empathie, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Reflexionsfähigkeit.¹⁹⁷ Diese Nennungen wurden anhand von konkreten Erlebnissen aus der Vergangenheit untermauert.

Im Umkehrschluss wurden ebenso Negativbeispiele aus der Vergangenheit berichtet, wie sich eine Führungskraft im Einzelhandel in Veränderungsprozessen nicht verhalten sollte. Schlagwörter wie Desinteresse, Inflexibilität, Teamunfähigkeit, Unberechenbarkeit und Egoismus sind dabei erwähnt worden.¹⁹⁸

5.4 Diskussion

5.4.1 Methodendiskussion

Zunächst sei erwähnt, dass durch die qualitative Datenerhebung der Experteninterviews detailliertere Informationen gewonnen werden konnten. Eine quantitative Methode wie zum Beispiel eine Fragebogenerhebung wäre an dieser Stelle nicht aufschlussreich genug gewesen, da im Rahmen einer Fragebogenerhebung Gefühle und Bedeutungen nicht transportiert werden können. Auch eine reine Literaturrecherche hätte nicht die ge-

¹⁹⁶ Vgl. Interview X6 Zeile 283–291, S. 10; Interview X3 Zeile 235–246 S.8; Interview X9 Zeile 243–256, S. 8.

¹⁹⁷ Vgl. Interview X5 Zeile 208–209, S. 7; Interview X8 Zeile 319–325, S. 10; Interview X2 Zeile 224–228, S. 7; Interview X7 Zeile 293–302, S. 9; Interview X3 Zeile 255–275, S. 8 f.; Interview X4 Zeile 236–249, S. 8; Interview X9 Zeile 264–271, S. 8 f.; Interview X12 Zeile 542–557, S. 18; Interview X1 Zeile 809–841, S. 24 f.; Interview X11 Zeile 467–489, S. 15; Interview X6 Zeile 297–311, S. 10 f.; Interview X10 Zeile 378–381, S. 12.

¹⁹⁸ Vgl. Interview X8 Zeile 335–336, S. 11; Interview X7 Zeile 308–316, S. 10; Interview X2 Zeile 234–239, S. 7; Interview X9 Zeile 277–278, S. 9; Interview X1 Zeile 846–860, S. 26.

wünschten Informationen ergeben, die durch die teils freien Erzählelemente in den Interviews erlangt werden konnten. Grund hierfür ist, dass dieses Themengebiet zu spezifisch ist und hierzu nicht ausreichend literarische Quellen existieren.

Eine weitere Hürde der Untersuchung bestand in der Terminfindung, da die Durchführung der Interviews in der Urlaubszeit stattfand und viele Probanden die definierten Termine verschieben mussten, sodass es zu Planabweichungen kam.

Beim Vergleich der Führungskräfte fiel auf, dass sich die Gesprächsdauer deutlich voneinander unterschied. Die Interviewdauer bei Vertriebsmitarbeitern im mittleren Management (Regionalleiter und Verkaufsleiter) betrug im Durchschnitt 35 Minuten, während die Interviews, die mit Führungskräften auf unterer Managementebene durchgeführt wurden, 22 Minuten dauerten, was Rückschlüsse auf den größeren Erfahrungsschatz der Führungskräfte im mittleren Management zulässt.

Aufgrund der subjektiven Expertenwahl kann dabei eine Verzerrung der Ergebnisse zustande kommen.

5.4.2 Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Infolge der Experteninterviews lässt sich *Hypothese 1* „Eine transformationale Führung in Kombination mit einer transaktionalen Führung hat den positivsten Effekt im Kontext einer erfolgreichen Gestaltung eines Veränderungsprozesses im Einzelhandel“ durch die Expertenmeinungen bestätigen. Nahezu alle Befragten sagten einschlägig aus, dass eine Mischform aus einer autoritären und kooperativen bzw. partizipativen Führung am effektivsten in Bezug auf Veränderungssituationen sei.

Die autoritäre Führung ist hierbei in den Grundzügen mit einer transaktionalen Führung vergleichbar. Autoritär bedeutet im Kontext der Führung, dass alle Macht von einer Person ausgeht. Entscheidungen werden dabei nicht im Team getroffen, sondern von dem Vorgesetzten, der die Verantwortung trägt. Der Vorgesetzte hat zu den Mitarbeitern ein

distanziertes Verhältnis. Diese Art der Führung bietet sich vor allem in Krisen- und Konfliktsituationen. In Krisensituationen werden klare Anweisungen erwartet, die ohne Widerspruch umgesetzt werden.¹⁹⁹

Dieser Auffassung ist auch ein Großteil der befragten Führungskräfte. Sie sagen aus, dass besonders in Krisensituationen oder bei Umbrüchen klare Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden müssen, aber unter der Prämisse, dass der Mitarbeiter über Veränderungen aufgeklärt wird.²⁰⁰

Die kooperative bzw. partizipative Führung hingegen weist Parallelen zur transformationalen Führung auf.²⁰¹ Die kooperative bzw. partizipative Führung impliziert, ähnlich wie die transformationale, die Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungen und Prozessen. Den Mitarbeitern wird ein hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht, was die Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter fördert. Bei kooperativer Führung erklärt die Führungskraft den Sinn und Zweck von Unternehmensentscheidungen und erläutert die Vision, die Strategien und die Ziele. Die Führungskraft zeigt sich offen für Ideen und lässt sich kritisch hinterfragen. Dabei entwickelt sie möglichst gemeinsam mit den Mitarbeitern Ideen.²⁰²

Dass nicht ausschließlich der autoritäre Führungsstil in Zeiten der Veränderung im Einzelhandel gelebt werden sollte, bestätigt ebenfalls ein Großteil der befragten Personen.²⁰³ Die Führungskräfte sind der Auffassung, dass die Mitarbeiter vor allem in Zeiten der Veränderung in die Prozesse und die Kommunikation involviert werden sollten, um Unsicherheiten und Widerstände zu minimieren. Des Weiteren wurde die Erfahrung gemacht, dass es auch aus Effizienzgründen sinnvoll ist, in das Fachpersonal zu vertrauen

¹⁹⁹ Vgl. Mahlmann, Regina: Führungsstile flexibel anwenden: Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen, 1. Aufl., Weinheim: Beltz, 2002, S. 13 f.

²⁰⁰ Vgl. Interview X5 Zeile 157–159, S. 5; Interview X4 Zeile 171–175, S. 6; Interview X1 Zeile 163–169, S. 17; Interview X11 Zeile 361–366, S. 12; Interview X2 Zeile 149–153, S. 5; Interview X3 Zeile 180–185, S. 6.

²⁰¹ Vgl. Baumgarten, Reinhard: Führungsstile und Führungstechniken, Berlin, New York: Walter de Gruyter & Co, 1977, S. 28.

²⁰² Vgl. Hentze, Joachim / Andrea Graf / Andreas Kammel / Klaus Lindert: Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Aufl., Wien: Haupt Verlag, S. 254.

²⁰³ Vgl. Interview X10 Zeile 236–247, S. 8; Interview X5 Zeile 157–159, S. 5; Interview X4 Zeile 171–175, S. 6; Interview X9 Zeile 203–209, S. 7; Interview X11 Zeile 361–384, S. 11 f.; Interview X8 Zeile 219–225, S. 7; Interview X2 Zeile 149–153, S. 5; Interview X3 Zeile 180–185, S. 6.

und Bottom-up-Impulse, Stimmungslagen und Ideen somit aus dem operativen Geschäft abzuschöpfen.²⁰⁴

Die zweite Hypothese „ausschlaggebend für einen gelingenden Veränderungsprozess im Einzelhandel im Rahmen einer Führung im oszillierenden Verhältnis einer transaktionalen und transformationalen Führung sind die Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Zielorientierung, Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit“ kann ebenso bestätigt werden. Es kam zu häufigen und klaren Nennungen der Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Motivationsfähigkeit. „Wenn ich als Führungskraft etwas veranstalte ist Kommunikation ein ganz zentraler Begriff und vor allen Dingen auch Motivation, weil darum geht es ja.“²⁰⁵

Jedoch scheinen, je nach individuellem Erfahrungsschatz, auch weitere Kompetenzen eine übergeordnete Rolle im Kontext von Veränderungsprozessen im Einzelhandel zu spielen. Dies wären: Authentizität, Zuverlässigkeit und Reflexionsfähigkeit.²⁰⁶

Die Schlussfolgerung lautet somit, dass für einen gelingenden Veränderungsprozess im Einzelhandel im Rahmen einer Führung im oszillierenden Verhältnis einer transaktionalen und transformationalen Führung die Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Zielorientierung, Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit basale Faktoren darstellen. Darüber hinaus existieren jedoch weitere signifikante Faktoren wie Authentizität, Zuverlässigkeit und Reflexionsfähigkeit, die für einen gelingenden Veränderungsprozess im Einzelhandel ausschlaggebend sind. Je nach individueller Situation werden an die Führungskräfte entsprechend unterschiedliche Erwartungshaltungen gestellt, wie die vielfältigen Einfachnennungen in den Experteninterviews bestätigen.

Beide Hypothesen konnten im Rahmen der Forschungsarbeit bestätigt werden. Sieben von zwölf Experten gaben an, dass ein Veränderungsprozess im Einzelhandel am effizientesten im Rahmen eines wechselnden Verhältnisses zwischen einer transformationalen

²⁰⁴ Vgl. Interview X9 Zeile 251–256, S. 8.

²⁰⁵ Vgl. Interview X1 Zeile 815–817, S. 25.

²⁰⁶ Vgl. Interview X5 Zeile 208–209, S. 7; Interview X8 Zeile 319–325, S. 10; Interview X2 Zeile 224–228, S. 7; Interview X7 Zeile 293–302, S. 9; Interview X3 Zeile 255–275, S. 8 f.; Interview X4 Zeile 236–249, S. 8; Interview X9 Zeile 264–271, S. 8 f.; Interview X12 Zeile 542–557, S. 18; Interview X1 Zeile 809–841, S. 24 f.; Interview X11 Zeile 467–489, S. 15; Interview X6 Zeile 297–311, S. 10 f.

und transaktionalen Führung verläuft.²⁰⁷ Diese Meinung überwiegt zwar somit, dennoch existiert bei den anderen fünf Probanden durch entsprechende Erfahrungswerte ebenso weitere, unterschiedliche Ansichten. Diese benennen darüber hinaus den autokratischen, situativen und laissez-fairen Führungsstil.²⁰⁸ Aus diesem Grund ist eine Empfehlung für eine weitere Forschung, weitere Experteninterviews durchführen, um ein valideres Ergebnis zu erhalten.

Auch in Bezug auf die zweite Hypothese sind weitere Forschungen empfehlenswert. Zwar hat sich die Hypothese bestätigt, jedoch wurden auch viele weitere wichtige, benötigte Kompetenzen und Charaktereigenschaften von Führungskräften hinsichtlich eines erfolgreich verlaufenden Veränderungsprozesses im Einzelhandel erwähnt. Es empfiehlt sich daher, die über Hypothese 1 hinaus benannten Kompetenzen im Rahmen weiterer Experteninterviews weiter zu erforschen, um den Einfluss auf den Erfolg eines Wandels im Einzelhandel derer zu ermitteln.

5.4.3 Implikation für die berufliche Praxis

Die Experten sind sich im Rahmen der Interviews einig gewesen, dass im Einzelhandel vorrangig der autoritäre Führungsstil gelebt wird. Dies hat unterschiedliche Ursachen. Zum einen spielt die hohe Dynamik eine große Rolle im Einzelhandel, sodass zügig klare Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden müssen.

„Vorrangig aus meiner Sicht, wird der Autoritäre gelebt, glaube ich. Wir haben in Deutschland sehr viel Discount und Discount erfordert schlanke Prozesse. Ich weiß nicht, warum es so ist, aber ich weiß, dass viele Führungskräfte in den oberen Etagen im Discountbereich, den autoritären bevorzugen, weil sie dann der Meinung sind, ihre schlanken Prozesse werden nur dann umgesetzt, wenn man, wie soll ich sagen, einfach mal härter führt.“²⁰⁹

Doch wie bereits im vorangegangenen Kapitel diskutiert wurde, erkennen die Führungskräfte die Notwendigkeit eines ausgewogenen und wechselseitigen Verhältnisses aus transformationaler und transaktionaler Führung, vor allem in Veränderungsprozessen im Einzelhandel. Dass der Wunsch offensichtlich vorhanden ist, im Einzelhandel auch transformationale Einflüsse im Arbeitsalltag und vor allem in Umbruchphasen zu implementieren, bestätigen vereinzelte negativ konnotierte Aussagen. Beispielsweise sind hier die

²⁰⁷ Vgl. Interview X10 Zeile 236–247, S. 8; Interview X5 Zeile 157–159, S. 5; Interview X4 Zeile 171–175, S. 6; Interview X9 Zeile 203–209, S. 7; Interview X11 Zeile 361–384, S. 11 f.; Interview X2 Zeile 149–153, S. 5; Interview X3 Zeile 180–185, S. 6.

²⁰⁸ Vgl. Interview X12 Zeile 447–471, S. 15 f.; Interview X1 Zeile 562–610, S. 17 f.; Interview X9 Zeile 203–209, S. 7; Interview X8 Zeile 219–225, S. 7; Interview X6 Zeile 223–233, S. 8.

²⁰⁹ Interview X11 Zeile 325–331, S. 10 f.

Antworten von Interviewpartnern X5 und X6 auf die Frage, welcher Führungsstil vorrangig im Einzelhandel gelebt wird, zu erwähnen: „Meistens wird der autoritäre Führungsstil gelebt, leider.“²¹⁰ Auch viele Negativbeispiele im Kontext von Veränderungssituationen aus der Vergangenheit bestätigen den Eindruck, dass eine Implementierung einer transformationalen Führung im Einzelhandel als effizient und angemessen erscheint.²¹¹

Es stellt sich die Frage, warum in der Vergangenheit nicht bereits transformationale Führungselemente implementiert wurden, wie es beispielsweise der Fall bei dem schwedischen Textilunternehmen Hennes & Mauritz ist, der neben einer transaktionalen Vorgehensweise eines klassischen Wirtschaftsunternehmens auch eine stark partizipierende Führung lebt.²¹² Die Frage nach dem ‚Warum‘ lässt sich zum einen so beantworten, dass eine Veränderung des Führungsstils im Unternehmen einen gravierenden Umbruch darstellt, der eine Reihe von Prozessänderungen nach sich ziehen würde, zum anderen scheidet die Umsetzung von neuen Führungselementen und einem organisatorischen Wandel in der Realität nicht allein am Nichtwollen oder Nichtkönnen der Führungskräfte.²¹³

„Obwohl die Mitarbeiter viele Erwartungen aussprechen, sind sie es oftmals selbst, die bei der Umsetzung Widerstand leisten. Rund zwei Drittel der Deutschen gaben im Zeitraum 2002 bis 2010 an, dass es ihnen wichtig sei, grundsätzlich an Traditionen und Gewohnheiten festzuhalten.“²¹⁴

Des Weiteren stellt sich die Frage, wie historisch gewachsene und fest manifestierte Führungsstile aufgelockert werden können, um transformationale Impulse in Zeiten der Veränderung im Einzelhandel zuzulassen. Die Beantwortung der Frage nach dem ‚Wie‘, nämlich wie sich eine neue Führungskultur in einem langbestehenden und beständigen Einzelhandelsunternehmen adaptieren lässt, würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass die transformationale Führung dem Vorbildprinzip unterliegt, was bedeutet, dass dieser Prozess des Führungswandels von der Spitze der Führung aus begonnen werden sollte.²¹⁵ In vielen Fällen handelt es sich um nicht aufwendige und kostenlose Wünsche seitens der Arbeitnehmer. Der Wunsch nach mehr Kommunikation und Transparenz bezüglich der Veränderungsprozesse wurde in

²¹⁰ Interview X5 Zeile 40, S. 2.

²¹¹ Vgl. Interview X3 Zeile 302–308, S. 10; Interview X5 Zeile 248–261, S. 8; Interview X1 Zeile 931–946, S. 28; Interview X11 Zeile 556–572, S. 18; Interview X8 Zeile 367–371, S. 12.

²¹² Vgl. Interview X11 Zeile 332–335, S. 11.

²¹³ Vgl. Enste, Dominik, Eyerund, Theresa, Knelsen, Inna: Führung im Wandel: Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert. München: Roman Herzog Institut, 2013, S. 25.

²¹⁴ Enste et al., 2013.

²¹⁵ Vgl. Shamir, Boras / Robert J. House / Michael B. Arthur: The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, in: Organization Science, Jg. 4, Nr. 4, 1993, S. 259.

nahezu jedem Interview genannt. Eine regelmäßige Reflektion auf der Managementebene bezüglich des Informationsflusses und eine angemessene Kommunikation in Veränderungsprozessen würden die Implementierung einer transformationalen Führung an vielen Stellen begünstigen. Schulungen und Coachings hinsichtlich der im Rahmen einer transformationalen Führung benötigten Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Zielorientierung, Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit können vor allem Führungskräften dabei helfen, aus den alten Gewohnheiten auszubrechen.²¹⁶ Grundsätzlich kann jedoch das Bedürfnis nach mehr Teilhabe an Veränderungsprozessen auch bottom-up an die Geschäftsführung gerichtet werden, vor allem wenn sich Negativereignisse im Rahmen von Veränderungsprozessen wiederholen und sich diese somit ineffizient gestalten.

Den Zielzustand stellt in diesem Kontext das Modell der lernenden Organisation nach Peter Senge dar. Dies bedarf einer offenen und kommunikativen Unternehmenskultur. Das bedeutet, dass den Teams ein Raum geschaffen wird, in dem es möglich ist, die mentalen Modelle der Teammitglieder kennenzulernen, zu erkunden und zu hinterfragen. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen sollten an der Stelle als Synergie und Chance genutzt werden. Aus bewusstem Umgang mit Diversität können Unternehmen den größtmöglichen Nutzen ziehen und aus dem vollen Wissenspotenzial aller Teammitglieder schöpfen.

6 Fazit

Die qualitative Studie konnte die beiden eingangs aufgestellten Hypothesen bestätigen. Dank der qualitativen Forschung sowie der Studien- und Literaturrecherche konnte zu Hypothese 1 „Eine transformationale Führung in Kombination mit einer transaktionalen Führung hat den positivsten Effekt im Kontext einer erfolgreichen Gestaltung eines Veränderungsprozesses im Einzelhandel“ festgestellt werden, dass eine transaktionale Führung im wechselseitiger Kombination mit einer transformationalen Führung den bestmöglichen Erfolg im Rahmen von Veränderungsprozessen erzielt. Das Resümee ist, dass das Commitment der Mitarbeiter durch die Partizipation und die transparente Kommunikation ansteigt, wodurch die Absentismusrate und die Fluktuationskennziffer sinken. Das Unternehmen profitiert von dem Austausch und den Ideen des Fachpersonals

²¹⁶ Vgl. Bickerich, Katrin: Führungskräfte-Coaching im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse, Dissertation, 2017, [online] http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/24263/1/PDF_A_-Dissertation_Change-Coaching_KBickerich_Elektronisches%20Exemplar.pdf [Zugriff am 15.12.2019].

und entwickelt sich im Rahmen eines kontinuierlichen Austausches im besten Fall innerhalb einer lernenden Organisation weiter. Die Experteninterviews bestätigen diese Thesen und Studien im Kontext des Einzelhandels und untermauern sie mit individuellen Erfahrungswerten. Doch nicht nur der Faktor Führung stellt einen signifikanten Faktor im Veränderungsprozess im Einzelhandel dar, sondern ebenso der Faktor Mensch. Der Faktor Mensch bezeichnet die Führungskraft im Einzelhandel, die den Veränderungsprozess mit den Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Zielorientierung, Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit positiv beeinflusst. Somit konnte auch im Rahmen von der qualitativ durchgeführten Studie die zweite Hypothese bestätigt werden. *Hypothese 2*: „Ausschlaggebend für einen gelingenden Veränderungsprozess im Einzelhandel im Rahmen einer Führung im oszillierenden Verhältnis einer transaktionalen und transformationalen Führung sind die Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Zielorientierung, Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.“

Herausgestellt hat sich jedoch auch, dass das Anforderungsprofil einer Führungskraft für einen erfolgreich verlaufenden Veränderungsprozess im Einzelhandel breit gefächert sein muss. Denn zu den durch die Capgemini-Studie dargelegten und im Veränderungsprozess allgemein benötigten Kompetenzen, werden, je nach Veränderungssituation, eine Vielzahl an weiteren Kompetenzen als Führungskraft im Einzelhandel gefordert. Doch um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, benötigt die Führungskraft im Einzelhandel die Unterstützung durch das jeweilige Unternehmen im Rahmen von Coachings, Trainings sowie einer Hilfe zur Selbsthilfe, eben einer lernenden Organisation. Das Umdenken beginnt dabei nicht nur bei der Führungsspitze, sondern ebenso im unteren bzw. mittleren Management. Wer verändern möchte, muss Veränderungsbereitschaft erzeugen. Das Erzeugen einer Veränderungsbereitschaft in Bezug auf die Implementierung einer transformationalen Führung im Einzelhandel erfolgt dabei nicht ausschließlich von oben nach unten, sondern kann ebenso von unten nach oben oder in einem wechselseitigen Verhältnis entstehen.

Besonders in dem dynamischen Umfeld des Einzelhandels und der starken Wettbewerbssituation sollten die Unternehmen auf die Potentiale zurückgreifen, die sie haben, und das ist im Idealfall das Fachwissen und die Erfahrungsschätze vieler Mitarbeiter, die somit

neben den Führungskräften einen großen Erfolgsfaktor ausmachen könnten, wenn diesen „ein kleines Fenster offengelassen wird“.²¹⁷

²¹⁷ Vgl. Interview X5 Zeile 283, S. 9.

V Quellenverzeichnis

- Asendorph, Jens B. / Franz J. Neyer: Psychologie der Persönlichkeit, 5. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2012.
- Awamleh, Raed / William L. Gardner: Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance, in: The Leadership Quarterly Jg. 10, Nr. 3, 1999, S. 345-373.
- Bähring, Katrin / Sven Hauff / Maik Sossdorf / Kirsten Thommes: Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden, in: Die Unternehmung schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 62, Nr. 1, 2008, S. 89-111.
- Bass, Bernard M., / Bruce J. Avolio: Transformational Leadership and Organizational Culture, in: Public Administration Quarterly, Jg, 17, Nr. 1, 1993, S. 112-121.
- Bass, Bernard M.: Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, Jg, 8, Nr. 1, 1999, S. 9-32.
- Bastian, Matthias / Francine Heidt / Lisa Benz / Anette Nickels: Digitalisierung braucht Führung und Kommunikation - Bedarfe und Status quo, 2017, [online] <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/08/Studie-Digitalisierung-braucht-Führung-und-Kommunikation.pdf> [05.10.2019].
- Baumann, Zygmunt: Leben in der flüchtigen Moderne, Frankfurt: Suhrkamp, 2007.
- Baumgarten, Reinhard: Führungsstile und Führungstechniken, Berlin, New York: Walter de Gruyter & Co, 1977.
- Bea, Franz X. / Marcell Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 2: Bd. 2: Führung, Konstanz: UVK, 2005.
- Bickerich, Katrin: Führungskräfte-Coaching im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse, Dissertation, 2017, [online] http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/24263/1/PDF_A_-Dissertation_Change-Coaching_KBickerich_Elektronisches%20Exemplar.pdf [Zugriff am 15.12.2019].

- Bogner, Alexander / Beate Littig / Wolfgang Menz: Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2009.
- Bohn, Ursula / Claudia Crummenel / Felizitas Graeber: Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können, 2015, [online] https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change-management-studie-2015_5.pdf [Zugriff am 05.10.2019].
- Bontrup, Heinz-J., / Peter Pulte: Handbuch Ausbildung- Berufsausbildung im sozialen System, München; Wien: Oldenbourg, 2001.
- Brandenburg, Torsten / Meinald M. Thiesch: Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Münster: MV Verlag, 2009.
- Brinkmann, Hans: Ganzheitliche Unternehmensführung und offensives Personalmanagement: eine Synthese von Theorie und Praxis, Münster, New York: Waxmann, 1996.
- Bröckermann, Reiner: Personalführung: Arbeitsbuch für Studium und Praxis, Köln: Bachem, 2000.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Psychische Belastungen in der Dienstleistungsbranche - am Beispiel Einzelhandel, Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft, 2004.
- Bundeszentrale für politische Bildung: Homo oeconomicus, 2019, [online] <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19635/homo-oeconomicus> [Zugriff am 19.09.2019].
- Bundeszentrale für politische Bildung: Ökonomisches Prinzip, 2016, [online] <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20261/oekonomisches-prinzip> [Zugriff am 09.02.2020].
- CEN/ISSS Knowledge Management Workshop: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement, 2004, [online] <http://www.iwp.jku.at/Born/mpwfst/04/German-text-KM-CWAGuide.pdf> [Zugriff am 25.01.2020].

- Cisik, Alexander: Führungskultur in Deutschland, 2016, [online] http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2016/10/F%C3%BChrungskultur-in-Deutschland_Management-Summary_September-2016.pdf [Zugriff am 24.09.2019].
- Colquitt, Jason A. / Brent A. Scott / Jeffery A. LePine: Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 92, Nr. 4, 2007, S. 909-927.
- Daft, Richard L.: Organization Theory and Design, Mason: Thomson, 2007.
- Das Wirtschaftslexikon: Kompetenz und Kompetenzmanagement, o. J., [online] http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/kompetenz_und_kompetenzmanagement/kompetenz_und_kompetenzmanagement.htm [Zugriff am 28.09.2019].
- Deller, Jürgen / Ruth Klendauer: M&A – Der Erfolgsfaktor Mensch: Strategische Personalauswahl- und entwicklung im Kontext von Mergers & Acquisitions, München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008.
- Dresing, Thoresten / Thorsten Pehl: Praxisbuch - Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 6. Aufl., Marburg: Eigenverlag, 2015.
- Duden: Experte, der, o. J., [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Experte> [Zugriff am 07.11.2019].
- Enste, Dominik, Eyerund, Theresa, Knelsen, Inna: Führung im Wandel: Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert. München: Roman Herzog Institut, 2013
- Erpenbeck, John / Volker Heyse: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikation-Entwicklung-Management Berlin (Hrsg.): Kompetenzentwicklung. Münster: Waxmann, 1996, S. 15-152.
- Erpenbeck, John / Werner Sauter: Erwachsenenlernen und Kompetenzentwicklung, in Studienbrief OE0510 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, Kaiserslautern: TU Kaiserslautern, 2015, S. 71-105.

- Felfe, Jörg: Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2008.
- Felfe, Jörg: Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, Jg. 5, Nr. 4, 2006, S. 163-176.
- Fiertz, A. L.: Management by Objectives, in: Management Enzyklopädie. Bd. 4, München: Fischer, 1971.
- Friebertshäuser, Barbara / Antje Langer / Annedore Pregel: Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim: Beltz Juventus, 2013.
- Furtner, Marco / Urs Baldegger: Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, Wiesbaden: Springer, 2013.
- Gauger, Janett: Commitment-Management in Unternehmen: Am Beispiel des mittleren Managements, Wiesbaden: Springer, 2000.
- Gisecke, Hermann: Wie lernt man Werte? Grundlagen der Sozialerziehung, Weinheim; München: Juventa Verlag, 2005.
- Gläser, Jochen / Grit Laudel: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- Greif, Siegfried, Runde, Bernd & Seeberg, Ilka: Erfolge und Misserfolge im Change Management. Göttingen: Hogrefe, 2004.
- Grote, Sven: Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer, 2012.
- Handelsverband Deutschland: Beschäftigte im Einzelhandel, o. J., [online] <https://einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/590-ausbildungundbeschaeftigung/3635-beschaeftigteimeinzelhandel> [Zugriff am 11.10.2019].
- Handelsverband Deutschland: Branchenreport Einzelhandel: Stadt und Handel, 2014, [online] https://einzelhandel.de/images/publikationen/Branchenreport_HDE_Stadt_Handel.pdf [Zugriff am 01.09.2019].

- Handelsverband Deutschland: Deutschland, H., 2018, Wachstumsdifferenz im Handel. Von, 2018, [online] <https://einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/861-online-handel/11865-wachstumsdifferenz-im-handel> [Zugriff am 02.09.2019].
- Harigopal, Kondur: Management of Organizational Change, Neu-Dehli: Response Books Verlag, 2001.
- Henecka, Hans Peter: Grundkurs Erziehungssoziologie. Soziologie und pädagogisches Handeln, Freiburg: Verlag Herder, 1980.
- Henninf, Alexander / Willy Schneider: Handel ist Wandel - Entwicklungen in der Handelsstruktur, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/handel-ist-wandel-entwicklungen-der-handelsstruktur-52524> [Zugriff am 24.09.2019].
- Hentze, Joachim / Andrea Graf / Andreas Kammel / Klaus Lindert: Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Aufl., Wien: Haupt Verlag.
- Herzberg, Frederick / Bernard Mausner / Barbara Bloch Synderman: The motivation to work, New York: Wiley, 1959.
- Hesselbein, Frances / Marshall Goldsmith / Richard Beckhard: The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era, San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Hintz, Asmus J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2013.
- Huber, Günter L. / Heinz Mandl: Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung, Basel: Psychologie Verlag, 1994.
- Jackenkroll, Benedict: Deckt das Full Range of Leadership-Modell tatsächlich das gesamte Spektrum an Führungsverhalten ab?, 2016, [online] https://www.wissensdialoge.de/full_range_leadership/ [Zugriff am 15.09.2019].

- Jaeger, Stefan: Mitarbeiterbindung. Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2006.
- Jenkner, Jens: Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, 2007, [online] <https://quasus.ph-freiburg.de/3-die-qualitative-inhaltsanalyse-nach-mayring/> [Zugriff am 19.11.2019].
- Kant, Immanuel: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: Berlinische Monatschrift, Nr. 12, 1784, S. 481-494.
- Kauffeld, Simone: Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, 2014.
- Kotter, John P.: Leading Change, Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- Krüger, Wilfried: Change Management. Wandel: Management des Change Management. In Georg Schreyögg / Axel von Werder (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 1605-1614.
- Krüger, Wilfried: Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 1994.
- Kuckartz, Udo / Thorsten Dresing / Stefan Rädiker / Claus Stefer: Qualitative Evaluation: Der Einstieg in der Praxis, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.
- Lamnek, Siegfried / Claudia Krell: Qualitative Sozialforschung, Weinheim: Beltz, 2016.
- Lang, Daniela Sylvia: Soziale Kompetenz und Persönlichkeit, Landau: Verlag Empirische Pädagogik, 2009.
- Langmaack, Barbara: Soziale Kompetenz: Verhalten steuert den Erfolg, Weinheim, Basel: Beltz, 2004.
- Lauer, Thomas: Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin, Heidelberg: Springer, 2010.

- Leo: Change Management, o. J., [online] <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/change%20management> [Zugriff am 01.09.2019].
- Lim, Ben-Chong / Robert E. Ployhart: Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 89, Nr. 4, 2004, S. 610-621.
- Lönneberg-Stanger, Maria: Gestalten von Kommunikation und Kooperation, 2014, [online] <https://www.loennbergconsulting.at/training-aktuell/gestalten-von-kommunikation-und-kooperation/> [Zugriff am 05.10.2019].
- Mahlmann, Regina: Führungsstile flexibel anwenden: Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen, 1. Aufl., Weinheim: Beltz, 2002.
- Mauritz & Hennes: Unterschiedliche Wege, ein Ziel- Wir als Lernende Organisation, 2014, [online] https://www.startinghouse.de/2014/09/lernende_organisation_lernen/ [Zugriff am 12.09.2019].
- MAXQDA: Codieren. Transkribieren. Analysieren. Präsentieren, 2019, [online] <https://www.maxqda.de/> [Zugriff am 16.11.2019].
- Mayer, Roger C. / James H. Davis / David F. Schoorman: An integrative model of organizational trust, in: *Academy of Management Review*, Jg. 20, Nr. 3, 1995, S. 709-734.
- Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 6. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz, 2016.
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim: Beltz, 2015.
- Meuser, Michael / Ulrike Nagel: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in Detlef Garz / Klaus Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1991, S. 441-471.

- Meyer, John P., et al.: Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, in: Journal of vocational behavior, Jg. 61, Nr. 1, 2002, S. 20-52.
- Misoch, Sabina: Qualitative Interviews, Berlin: De Gruyter, 2015.
- Nerdinger, Friedemann / Gerhard Blickle / Niclas Schaper: Arbeit- und Organisationspsychologie, 2. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2011.
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002.
- Niermeyer, Rainer / Nadia Postall: Führen: die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. München: Haufe, 2008.
- North, Klaus / Kai Reinhardt: Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, Wiesbaden: Gabler, 2005.
- Olfert, Klaus / Hortst-Joachim Rahn: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl, 2011.
- Onpulsion: Quantitative Forschung. o. J., [online] <https://www.onpulsion.de/lexikon/quantitative-forschung/> [Zugriff am 02.11.2019].
- Podsakoff, Philip M. / Scott B. MacKenzie / Robert H. Moorman / Richard Fetter: Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, in: The leadership quarterly, Jg. 1, Nr. 2, 1990, S. 107-142.
- PONS: entrevue [ãtrɔvy] SUBST, o. J., [online] <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/franz%C3%B6sisch-deutsch/entrevue> [Zugriff am 02.11.2019].
- PONS: trãn-scribõ, o. J., [online] <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/transcribere> [Zugriff am 16.11.2019].
- Porst, Rolf: Fragenbogen: Ein Arbeitsbuch, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag, 2009.

- Pundt, Alexander/ Böhme, Hendryk/ Schyns, Birgit: Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen Commitment und transformationaler Führung: Führungsdisziplin und Kommunikationsqualität, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, Jg. 5, Nr. 3, 2006, S. 108-120.
- Rheinberg, Falko: Motivation, Stuttgart: Kohlhammer, 2004.
- Roth, Heinrich: Pädagogische Anthropologie. Band 2: Entwicklung und Erziehung, Hannover: Schroedel, 1971.
- Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a.M., New York: Campus-Verlag, 1995.
- Schewe, Gerhard: Change Management, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354> [Zugriff am 01.09.2019].
- Schmid, Josef / Johannes Klenk: Qualifikation, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/qualifikation-45959> [Zugriff am 28.09.2019].
- Schmieder, Matthias: Von Luft- und Raumfahrt bis Telekom- Warum Fluktuationsraten nach Branche variieren?, o. J., [online] https://www.benchmarking.center/images/download/studien/human_resource_management/BM_fluktuation_branchen.pdf [Zugriff am 15.10.2019].
- Schuh, Günther / Achim Kampker / Robin Huesmann: Unternehmensentwicklung, in: Günther Schuh / Achmin Kampker (Hrsg.), Strategie und Management produzierender Unternehmen, Berlin: Springer, 2011, S. 231-325.
- Schumacher, Lutz: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation binden: konsequente Personalbindung für sozialwirtschaftliche Organisation, in: Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (Hrsg.), Sozialwirtschaft- mehr als Wirtschaft?, Baden-Baden: Nomos: 2010, S. 121-129.
- Schütz, Alfred: Der gut informierte Bürger. In Gesammelte Aufsätze, Bd. 2: Studien zur soziologischen Theorie, Den Haag: Martinus Nijhoff, 1972.

- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996.
- Shamir, Boras / Robert J. House / Michael B. Arthur: The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, in: Organization Science, Jg. 4, Nr. 4, 1993, S. 577-594.
- Shin, Shung J. / Jing Zhou: When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator, in: Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association, Jg. 92, Nr. 6, 2007, S. 1709-1721.
- Simon, Walter: Gabals großer Methodenkoffer – Führung und Zusammenarbeit, Offenbach: Gabal Verlag, 2006.
- Siepermann, Markus / Richard Lackes: Expertenwissen, 2019, [online] Expertenwissen: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/expertenwissen-34831> [Zugriff am 07.11.2019].
- Sosik, John Joseph: The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study, in: The leadership quarterly, Jg. 16, Nr. 2, 2005, S. 221-244.
- Sprondel, Walter M.: „Experte“ und „Laie“: Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie, in: Walter M. Sprondel / Richard Grathoff (Hrsg.), Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften, Stuttgart: Enke, 1979, S. 140-154.
- Steyrer, Johannes / Michael Meyer: Welcher Führungsstil führt zum Erfolg? –60 Jahre Führungsstilforschung. Einsichten und Aussichten, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg 79., Nr. 3, 2010, S. 148-155.
- Stippler, Maria / Sadie Moorel / Steh Rosenthal / Tina Dörffer: Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, Gütersloh: Bertelsmann, 2014.

- Stolzenberg, Kerstin / Krischan Heberle: Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten -Mitarbeiter mobilisieren, 2. Aufl., Heidelberg: Springer Verlag, 2009.
- Streich, Richard K.: Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler-Verlag, 2016.
- Tett, Robert P., & Meyer, John P.: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, in: Personnel Psychology, Jg. 46, 1993, S. 259-293.
- Thomas, Härry: Ich und Peter Drucker, in: Zeitschrift AufAtmen, Jg. 4, 2016, S. 44.
- Thommen, Jean-Paul / Edeltraud Günther: Organisationales Lernen, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationales-lernen-44058> [Zugriff am 10.09.2019].
- Vahs, Dietmar: Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.
- Vahs, Dietmer / Wolf Leiser: Change Management in schwierigen Zeiten: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2004.
- Vollmeyer, Regina: Einführung: Ein Ordnungsschema zur Integration verschiedener Motivationskomponenten, in: Regina Vollmeyer / Joachim Brunstein (Hrsg.), Motivationspsychologie und ihre Anwendung, Stuttgart: Kohlhammer, 2005, S. 9-19.
- Von der Linde, Boris / Anke von der Heyde: Psychologie für Führungskräfte, Berlin, München: Haufe, 2010.
- Watzlawick, Paul / Janet H. Beavin / Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern: Huber Verlag, 1985.
- Wortbedeutung: Quantitativ, o. J., [online] <https://www.wortbedeutung.info/quantitativ/> [Zugriff am 02.11.2019].
- Wiegand, Martin: Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden: Gabler, 1996.

Wübbenhorst, Klaus / Franz-Rudolf Esch: Pretest, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/pretest-42784> [Zugriff am 16.11.2019].

Wübbenhorst, Klaus: Gabler Wirtschaftslexikon, 2018, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interview-41483> [Zugriff am 02.11.2019].

Zitate: Lorenz, Konrad, o. J., [online] <https://www.zitate.de/autor/Lorenz%2C+Konrad> [Zugriff am 11.10.2019].

Anhang 1: Interviewleitfaden

Einstieg Begrüßung
„Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, und mich im Rahmen meiner Masterarbeit mit Ihrem Expertenwissen unterstützen. Dürfte ich die Inhalte dieses Gespräches in meine Masterarbeit einfließen lassen?“
Fragen zur Person
Wie alt sind Sie?
Fragen zum beruflichen Werdegang
Würden Sie mir bitte Ihren beruflichen Werdegang vom Schulabschluss bis zum Eintritt in Ihrem jetzigen Unternehmen grob skizzieren?
Wie viele Jahre sind Sie bereits in Summe im Einzelhandel tätig?
Wie viele Jahre Führungserfahrung besitzen Sie in Summe?
Fragen zur aktuellen beruflichen Tätigkeit
Was sind in Ihrer aktuellen Position Ihre Kernaufgaben und was sind Nebenaufgaben?
Wie viele Mitarbeiter verantworten Sie?
Fragen bezüglich Veränderungen
Welche Formen der Veränderung sind Ihnen im unternehmerischen Kontext bekannt?
Sie blicken auf eine langjährige Erfahrung als Führungskraft im Einzelhandel zurück. Welche Formen der Veränderung haben Sie bereits in Einzelhandelsunternehmen erlebt?
Gab es Veränderungsprozesse im Einzelhandel, bei denen Sie aktiv mitgewirkt haben?
Welche Rolle haben Sie in dem Veränderungsprozess eingenommen?

Was hat Ihren Veränderungsprozess erfolgreich werden lassen? Welche Faktoren haben dies begünstigt oder behindert?
Wie haben Sie diese Hindernisse überwunden?
Wie haben Sie den Veränderungsprozess erfolgreich mitgestaltet?
Was sind Ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Veränderung im Einzelhandel?
Fragen zum Führungsstil
Welche Führungsstile sind Ihnen bekannt?
Was glauben Sie, welcher Führungsstil vorrangig im Einzelhandel gelebt wird?
Wann ist welcher Führungsstil am effektivsten in Bezug auf Veränderungssituationen im Einzelhandel?
Hat Ihr Vorgesetzter Sie in Zeiten der Veränderung unterstützt oder ausgebremst? Und wie sind Sie damit umgegangen?
Was glauben Sie, wie sich eine Führungskraft in einem Veränderungsprozess verhalten muss, damit dieser erfolgreich verläuft?
Was sind die größten Fehler, die eine Führungskraft im Veränderungsprozess machen kann?
Fragen zu Kompetenzen
Sie haben vorhin von einigen Beispielen des Wandels im Einzelhandel berichtet. Was glauben Sie, welche Kompetenzen eine Führungskraft besonders im Einzelhandel benötigt, um den Wandel erfolgreich zu steuern und zu gestalten?
Welche Attribute fallen Ihnen spontan ein, wie sich einer Führungskraft in Einzelhandel nicht verhalten sollte in Veränderungsprozessen. Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung.

Denken Sie an die herausragendste Führungspersönlichkeit, die Sie jemals kennengelernt haben. Wie hat diese Person geführt? Was an der Führungskraft so besonders? Wie ist sie mit Ihren Mitarbeitern umgegangen? Und wie ist diese Führungskraft mit den Mitarbeitern in Veränderungsprozessen umgegangen?

Welche konkrete Erwartungshaltung hätten Sie im Falle eines Umbruchs an Ihren Vorgesetzten?

Anhang 2: Transkriptionszeichen

I:	Interviewer
B:	Befragter
/	Bruch im Redefluss
(unv.)	Unvollständig
(lachen), (seufzen)	Charakterisierung von nonverbalen Äußerungen, die die Aussagen unterstützen. Steht vor der entsprechenden Stelle.
(Wort?)	Vermuteter Wortlaut
(...)	Pause
SICHER	Besondere Betonung

Anhang 3: Kategorienbildung				
	Kategorienbezeichnung	Definition der Kategorie	Ankerbeispiel	Kodierregel
OK 1	Individuelle Erfahrungen mit Veränderungsprozessen			
UK 1.1	Eingenommene Rollen in Veränderungsprozessen	Benennung von Rollen, die im Rahmen von Veränderungsprozessen im Einzelhandel von Führungskräften eingenommen wurden.	"Ja, die Rolle war wechselnd, mal war sie die des Anführers, dann aber auch mal des Ruhepols, der Ansprechpartner für die betroffenen Filialen."	Alle Textstellen, die auf das eigene Rollenverständnis innerhalb von Veränderungsprozessen im Einzelhandel hinweisen.
UK 2.1	Allgemeine Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess	Benennung von allgemeinen Erfolgsfaktoren in Bezug auf Veränderungsprozesse.	"Ja, auf der einen Seite natürlich die wissenschaftliche Validität, das Expertenwissen, was wir immer hatten. Wir hatten immer Experten natürlich dabei, die uns da die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse und Marktstudien oder sowas zur Verfügung gestellt haben."	Alle Textstellen, die auf allgemeine Erfolgsfaktoren in Bezug auf Veränderungsprozesse hindeuten. Diese können harte und weiche Faktoren darstellen.
UK 3.1	Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess in Bezug auf den Einzelhandel	Benennung von Erfolgsfaktoren speziell in Bezug auf Veränderungsprozesse im Einzelhandel.	"Also, allgemein sind Mitarbeiter das A und O. Wir arbeiten im stationären Einzelhandel einfach noch mit Menschen, das ist ganz, ganz wichtig. Zufriedene wertgeschätzte Mitarbeiter führen Prozesse sauber aus und erleichtern das Arbeiten insgesamt. Generell braucht man natürlich auch sinnvolle Prozesse. Man muss eine gewisse Transparenz auch von diesen Prozessen auch an die Mitarbeiter weitergeben."	Alle Textstellen, die auf Erfolgsfaktoren in Bezug auf Veränderungsprozesse im Einzelhandel hindeuten. Diese können harte und weiche Faktoren darstellen.

UK 4.1	Hindernisse im Veränderungsprozess in Bezug auf den Einzelhandel	Benennung von Negativbeispielen speziell in Bezug auf Veränderungsprozesse im Einzelhandel.	"Was das behindert hat, waren, dass es teilweise zu wenig Hintergrundinformationen gab."	Alle Textstellen, die von negativen Beispielen speziell in Bezug auf Veränderungsprozesse im Einzelhandel berichten.
UK 5.1	Bewältigungsstrategien der Hindernisse im Veränderungsprozess	Benennung von Gegenmaßnahmen bezugnehmend auf UK 4.1.	"Ich habe mir halt einfach Informationen selbst besorgt oder versucht selbst zu organisieren."	Alle Textstellen, die Bezug auf UK 4.1 nehmen und von Gegenmaßnahmen berichten, die den Veränderungsprozess trotz Hindernisse zielführend gestaltet haben.
OK 2	Führungsstile in Veränderungsprozessen			
UK 1.2	Erlebter Führungsstil im Einzelhandel	Erzählung von individuellen Erlebnissen in Bezug auf erlebten Führungsstilen im Einzelhandel.	"Vorrangig aus meiner Sicht, wird der Autoritäre gelebt, glaube ich. Wir haben in Deutschland sehr viel Discount und Discount erfordert schlanke Prozesse. Ich weiß nicht, warum es so ist, aber ich weiß, dass viele Führungskräfte in den oberen Etagen im Discountbereich, den autoritären bevorzugen, weil sie dann der Meinung sind, ihre schlanken Prozesse werden nur dann umgesetzt, wenn man, wie soll ich sagen, einfach mal härter führt."	Alle Textstellen, die auf einen bewusst wahrgenommen Führungsstil im Einzelhandel im Rahmen von Erzählungen hinweisen.
UK 2.2	Definition zielführender Führungsstil	Benennung von Führungsstilen, die zur positiven Entwicklung eines Veränderungsprozesses beitragen.	"Aus meiner Sicht, der Effektivste und der am schnellsten geht und kurzfristig Erfolg verschafft ist der Autoritäre."	Alle Textstellen, die auf eine Deutung des Begriffs Führung hinweisen.

UK 3.2	Verhaltensweisen	Beschreibung von Verhaltensweisen als Führungskraft in erfolgreichen Veränderungsprozessen anhand eigener Fallbeispiele.	"Eine Führungskraft muss auf jeden Fall ein leuchtendes Vorbild sein, aus meiner Sicht. Also sprich ein Leuchtfener oder Glühwürmchen."	Alle Textstellen, die auf Verhaltensweisen von Führungskräften in Veränderungsprozessen hinweisen.
UK 4.2	Führungsfehler in Veränderungsprozessen	Beschreibung von Verhaltensweisen als Führungskraft in nicht-erfolgreichen Veränderungsprozessen anhand eigener Fallbeispiele.	"Informationsfluss natürlich, also sprich zu wenig Informationen geben. Ignoranz von Informationen."	Alle Textstellen, die auf eine Deutung des Begriffs Fehlern von Führungskräften hinweisen.
OK 3	Benötigte Kompetenzen im Rahmen eines erfolgreichen Veränderungsprozesses im Einzelhandel			
UK 1.3	Benötigte Kompetenzen im Rahmen eines erfolgreichen Veränderungsprozesses im Einzelhandel	Benennung von Kompetenzen einer Führungskraft, die zur positiven Entwicklung eines Veränderungsprozesses beitragen.	"Also in erster Linie auf jeden Fall Authentizität. Ich muss als Führungskraft immer berechenbar bleiben."	Alle Textstellen, die auf die Attribute einer Führungskraft im Einzelhandel hindeuten, die zur positiven Entwicklung eines Veränderungsprozesses beitragen.

UK 2.3	Veränderungshemmende Attribute	Die Experten berichten von Attributen, die einen Veränderungsprozess behindern können, illustriert an eigenen Erlebnissen aus der Vergangenheit.	"Erfolg um jeden Preis. Sind aber noch führungsunfähig im Umgang mit Menschen. Diese Menschen haben noch nicht verstanden, dass sie nun mal keine One-Man-Show sind, sondern, dass das es darum geht, als Führungskraft ein Team zu gestalten, ein Team zu organisieren, Menschen zu befähigen dazu, ihre Ideen in bestmöglicher Art und Weise umzusetzen."	Benennung von Attributen einer Führungskraft, die eine veränderungshemmende Wirkung im Einzelhandel haben.
UK 3.3	Positive Erfahrungen	Die Experten erzählen von positiven Veränderungserlebnissen aus der Vergangenheit. Sie begründen, was mögliche Ursachen für den positiven Verlauf darstellen könnten.	"Also ich hatte in der Tat auch einen Vorgesetzten, der sehr positiv mir in Erinnerung geblieben ist. Der hat sich auch wirklich sehr viel Zeit genommen für die Mitarbeiter, war bei Fragen immer da, hat immer Rede und Antwort gestanden (...)."	Berücksichtigt werden alle Textstellen, die auf die Erzählung von individuellen Erlebnissen in Bezug auf positiv bewertete Kompetenzen einer Führungskraft im Einzelhandel in Zeiten der Veränderung hinweisen.
UK 4.3	Negative Erfahrungen	Die Experten erzählen von negativen Veränderungserlebnissen aus der Vergangenheit. Sie begründen, was mögliche Ursachen für den negativen Verlauf darstellen könnten.	"Die Trainerin ist nicht so wirklich/ die hat ihren roten Faden durchgezogen und hat gar nicht wirklich die Filial-Situation, wie die Filiale ist, weil jede Filiale ist anders aufgebaut auch, betrachtet."	Berücksichtigt werden alle Textstellen, die Erzählung von Negativbeispielen in Bezug auf negativ bewertete Kompetenzen einer Führungskraft im Einzelhandel in Zeiten der Veränderung hinweisen.

UK 5.3	Erwartungshaltungen	Die Experten erzählen von ihren persönlichen Erwartungshaltungen im Rahmen eines Umbruchs ihrem Vorgesetzten gegenüber.	"Ich hätte gerne eine besonnene Führungskraft. Je nach dem was für ein Umbruch jetzt stattfindet. Eine hohe Informationsweitergabe an mich dann natürlich auch. Damit ich mein Team bestmöglich informieren kann und die Leute darauf vorbereiten kann, so dass eben die Ängste genommen werden vor den Veränderungsprozessen."	Berücksichtigt werden alle Textstellen, die auf die Benennung von konkreten Erwartungshaltungen aus Mitarbeiterperspektive an den Vorgesetzten in Zeiten der Veränderung im Einzelhandel hinweisen.
--------	---------------------	---	---	---

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Frankfurt, 23.02.2020

Name (Unterschrift)