

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule in Berlin

-Masterarbeit-

Mikropolitik in sozialwirtschaftlichen Organisationen

eingereicht bei

Erstgutachter: Dr. Steffen Uhlig

Zweitgutachter: Prof. Dr. Stephan Wagner

von: Frau Schwarz

Matr.-Nr. 08142071

Mannheim, den 12.04.2017

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1.	Einleitung	5-7
2.	Mikropolitik. Eine definatorische Annäherung	8-10
3.	Macht und mikropolitische Praxis in organisationalen Handlungssystemen	10-15
4.	Mikropolitische Positionierungen	15-17
5.	Das empirische Projekt	17-33
	5.1 Die Pflegewohngruppe für dementiell veränderte Seniorinnen	17-20
	5.2 Die Subjektivität der Autorin	20-23
	5.3 Qualitative Sozialforschung	23-25
	5.4 Die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010)	25-28
	5.5 Die Datenauswertung. Von der Gesprächsaufnahme bis zur Interpretation	28-33
6.	Ergebnisdiskussion	33-58
	6.1 Mikropolitische Positionierungen - die individuelle Ebene	34-51
	6.1.1 Herr Dietrich in der Position des Richters	40-43
	6.1.2 Frau Ahmadi in der Position der Regelkonformen	43-45
	6.1.3 Frau Schmidt in der Position des Chamäleons	45-48
	6.1.4 Herr Ober in der Position des Beobachters	48
	6.1.5 Frau Ehlers in der Position der moralischen Instanz	48-51
	6.2 Die umkämpfte Position der Pflegefachkraft und Schichtleitung - die kollektive Ebene	51-58
	6.2.1 Mikropolitische Manöver von Kolleginnen	52-53
	6.2.2 Angehörige und Bewohnerinnen als Stakeholder	53-58
7.	Fazit	58-60
8.	Ausblick	60-61

LITERATURVERZEICHNIS

ERKLÄRUNG

ANHANG

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ATLAS.ti	Archiv für Technik, Lebenswelt und Alltagssprache
BAGW	Bundesarbeitsgemeinschaft
HU	hermeneutic unit (hermeneutische Einheit)
MDK	Medizinischer Dienst der Krankenkassen
PDL	Pflegedienstleiterin

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Prozessmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse (eigene Darstellung)

Abbildung 2: Übersicht Codefamilien und Codes

Abbildung 3: Übersicht Suchanfragen

Abbildung 4: Gesamtverteilung Redebeiträge

Abbildung 5: Verteilung der Codes nach Teilnehmerinnen der Kategorie wiedergeben

Abbildung 6: Verteilung der Codes nach Teilnehmerinnen der Kategorie verneinen

Abbildung 7: Verteilung der Codes nach Teilnehmerinnen der Kategorie fragen

Abbildung 8: Verteilung der Codes nach Teilnehmerinnen der Kategorie zustimmen

Abbildung 9: Verteilung der Codes nach Teilnehmerinnen der Kategorie witzig sein

Abbildung 10: Verteilung der Codes nach Teilnehmerinnen der Kategorie zögern

Abbildung 11: Verteilung der Codes nach Teilnehmerinnen der Kategorie unterbrochen werden

1. Einleitung

Wenn wir als Leitungskräfte von Altenpflegeheimen Personalpolitik (Rump, Eilers 2014) betreiben, sind wir mit den Auswirkungen des Pflegefachkräftemangels¹ konfrontiert. Während wir uns bei der Personalakquise² über jede eingehende Bewerbung einer examinierten Altenpflegerin freuen, versuchen wir sie im Rahmen der Personalbindung (Loffing, Loffing 2010) mit individualisierten Angeboten und Strategien an die Einrichtung zu binden. Und trotzdem kann sie uns schneller verlassen als uns lieb ist; unsere Initiativen laufen ins Leere. Wenn eine Angestellte das Unternehmen verlässt, geht nicht nur unsere Investition in ihre Arbeitskraft durch die Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen und Ähnlichem verloren, sondern auch ihr Kompetenzprofil, ihr Wissen um die Bewohnerinnen, Angehörigen und Kollegen sowie die stationären Abläufe. Der Pflegefachkräftemangel, kurz gefasst die Knappheit an ausgebildeten Altenpflegekräften in Deutschland, spiegelt sich auch in Zahlen wieder: die Bundesagentur für Arbeit (2015) stellt in ihrer Arbeitsmarktberichterstattung fest, dass Stellenangebote für Pflegefachkräfte im Bundesdurchschnitt 138 Tage vakant sind. Damit liegt die Berufsgruppe 62% über dem Durchschnitt aller Berufe. Zudem hat Hackmann (2010) ermittelt, dass Altenpflegerinnen³ im Bundesdurchschnitt nur 8,4 Jahre in ihrem Beruf arbeiten. Wären wir in der Lage, die Verweildauer der Altenpflegerinnen zu verlängern und die Fluktuation zwischen Unternehmen und Branchen, für die es keine validen Zahlen gibt, einzudämmen, könnten wir die Effekte der Personalknappheit in unserer Einrichtung mindern.

Während es vielfältige Strategien zur Erhöhung der Mitarbeiterinnen-zufriedenheit gibt, die an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden, widme ich mich in dieser explorativen Untersuchung⁴ dem Phänomen der Mikropolitik⁵. Mikropolitisch Handeln ist das strategische Interagieren von Organisationsmitgliedern zur Verfolgung eigener Interessen und ist untrennbar mit dem Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit verbunden. Denn diese entsteht durch ein vertrauensvolles Miteinander, Selbstbewusstsein

¹ Der Begriff bezeichnet einen Mangel an ausgebildeten Pflegefachkräften, der sich aufgrund der demographischen Entwicklung in Deutschland, primär der Zunahme an pflegebedürftigen Seniorinnen, in den nächsten Jahrzehnten noch verschärfen wird. Für eine wissenschaftliche Diskussion siehe Schreck (2007).

² Unter Personalakquise oder -beschaffung fallen die Strategien, mit denen Unternehmen neues Personal anwerben und einstellen.

³ Unter den Begriff „Pflegefachkraft“ fällt sowohl die Altenpflegerin als auch die (Kinder)Krankenpflegekraft. Mit der generalistischen Ausbildung wird ein einheitliches Ausbildungsmodell geschaffen, das einen Pflegefachberuf mit Schwerpunkten schafft.

⁴ Im Gegensatz zu hypothesenprüfenden Verfahren, zielt die explorative oder erkundende Studie darauf ab, ein Phänomen wie das der Mikropolitik zu erfassen, Muster zu erkennen und Hypothesen zu generieren.

⁵ Für eine ausführliche Diskussion des Begriffes, siehe Kapitel zwei. Nach Neuberger (2006, S. 18) handelt mikropolitisch „(...) wer durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt. Dabei ist für eine geeignete Rahmung der Situation und die Rechtfertigung des Vorgehens zu sorgen; dies wird im Idealfall erreicht durch eine Änderung des Ordnungsregimes, die die Durchsetzungschancen strukturell absichert“.

auf individueller und kollektiver Ebene sowie eine starke Führung. Bislang finden sich keine Studien, die die Mikropolitik im pflegerischen Kontext zum Forschungsgegenstand erheben. Gleichwohl gibt es Untersuchungen von Machtbeziehungen und Alltagsproblematiken, die Aspekte des Phänomens berücksichtigen. In einer Diplomarbeit zu Machtbeziehungen in der stationären Altenpflege befragt Amrhein (Amrhein 2000 zitiert in Amrhein 2005, S. 405-427) Altenpflegeschülerinnen zu ihrer Wahrnehmung der Arbeitssituation. Interessant sind folgende Angaben (ebd., S. 415-418): 54% der Befragten gibt an, dass Konflikte mit Stationsmitarbeiterinnen häufiger sind als mit Bewohnerinnen. Zudem geben 55% der Auszubildenden an, dass über abwesende Mitarbeiter geklatscht werde. 44% der Befragten sind der Meinung, es herrsche eher ein Gegeneinander als ein Miteinander. Die Ergebnisse weisen auf ein hohes Konfliktpotential stationärer Arbeitsumfelde hin, das in mikropolitischen Manövern ausgehandelt wird. Cassier-Woidasky (2007) demonstriert in ihrer qualitativen Studie zum Zusammenhang von professioneller Identität und qualitativer Pflege, dass die Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiterinnen untereinander essentiell ist, damit sie gute Pflegearbeit leisten. Dagegen führt die Abwertung, die sie durch Kolleginnen und externe Akteure erfahren, zu Belastungen, die ihr Selbstbewusstsein schwächen. Ein wertschätzender Umgang, so Cassier Woidasky (ebd., 393), sei der „Erfolgsfaktor“, der zu einer positiven Grundüberzeugung der Akteurinnen führt. Diese stärke sowohl das Miteinander im Team als auch die Beziehungen zu den Bewohnerinnen. Ensink (2014) zeigt in ihrer qualitativen Studie mit Pflegekräften, dass sich eine „attraktive stationäre Pflegeeinrichtung“ (ebd., 418) durch ein festes Team und „berufserfahrene Pflegefachkräfte [auszeichnet], von deren Erfahrung die jungen Pflegefachkräfte profitieren“ (ebd., 419). Demgegenüber steht die Einrichtung, in denen die Personalfuktuation das Teamgefüge als auch die individuelle Entwicklung der Akteurinnen negativ beeinflusst. Sind die mikropolitischen Kräfteverhältnisse in einer Organisationseinheit für eine Akteurin insoweit ‚schädigend‘, als das sie Benachteiligungen erfährt und ihr Selbstbild von den Kolleginnen nicht bestätigt wird, ist der Organisationswenn nicht sogar Branchenwechsel eine denkbare Option.

Im Rahmen dieses explorativen Forschungsprojektes möchte ich erfahren, wie das Phänomen der Mikropolitik in einer ausgewählten Pflegewohngruppe von den Mitarbeiterinnen gelebt wird und welche Konsequenzen sich hieraus für die eigene Zufriedenheit sowie das Miteinander im Team ergeben. Die empirische Analyse erfasst die individuellen Strategien, mit denen sich die Gesprächsteilnehmerinnen mikropolitisch betätigen und ihre Positionen begründen und stabilisieren. Zudem arbeite ich die kollektiven Herausforderungen der Position der Pflegefachkraft und Schichtleitung heraus, um Überlegungen anzustellen, inwieweit Leitungsverantwortliche diese mindern können. Hintergrund ist das Interesse der Autorin, die zugleich die Einrichtung, der die Wohngruppe

zugehörig ist, leitet, die Arbeitszufriedenheit und damit die Verweildauer der Mitarbeiterinnen zu erhöhen und die Personalfuktuation unter den Fachkräften zu reduzieren.

Die Arbeit ist in acht Hauptgliederungspunkte unterteilt. In einem ersten Kapitel nähere ich mich dem Begriff der Mikropolitik anhand der Literatur einschlägiger Autoren an, die das Thema im deutschsprachigen Raum etablierten. Ich führe die Leserin in die Begriffsdiskussion ein und vermittele ein Grundverständnis für das Thema. Die angeführten Ansätze sind theoretisch-konzeptioneller Natur und gründen nur in Teilen auf eigenen Forschungen zum Thema (Vgl. Bosetzky, 1970). In einem zweiten Gliederungspunkt schaffe ich den theoretischen Unterbau dieser Arbeit, indem ich die Theorie von Macht und Mikropolitik in organisationalen Handlungssystemen, wie sie Crozier und Friedberg (1979) entwickelten, mit den Überlegungen zur Durchsetzung von Regeln in Organisationen von Günther Ortmann (2003) verbinde. Ergänzt wird das theoretische Fundament durch das Kapitel zu dem Konzept der „Positionierung“ (Harré, Langenhove 2003; Davies, Harré 2003), das es mir erlaubt, die mikropolitischen Manöver in der Ergebnisdiskussion angemessen darzustellen. Im fünften Gliederungspunkt stelle ich das empirische Projekt dieser Arbeit dar. Die Datengrundlage besteht aus der Transkription eines Fachkrafttreffens, einer monatlichen Besprechung aller Fachkräfte⁶ der Pflegewohngruppe, an der fünf Pflegefachkräfte teilnehmen. Diese wurde mit der qualitativen Analysesoftware ATLAS.ti kodiert und ausgewertet. Neben dem Forschungsprozess beschreibe ich im fünften Gliederungspunkt die Pflegewohngruppe und den Einfluss meiner Position als Einrichtungsleiterin auf das empirische Projekt. Das sechste Kapitel umfasst die Ergebnisdiskussion und ist in zwei Unterpunkte gegliedert. In einem ersten Abschnitt stelle ich die individuellen Positionierungsstrategien, auch unter Einbeziehung der sprachlichen Muster, der Gesprächsteilnehmerinnen zum Zeitpunkt des Fachkrafttreffens dar. In einem zweiten Abschnitt bespreche ich die kollektiven Problematiken, die mit der Position der Pflegefachkraft und Schichtleitung in Verbindung stehen. In den abschließenden Kapiteln, Fazit und Ausblick, fasse ich die Ergebnisse zusammen und zeige die Potentiale und Grenzen des Forschungsprojektes auf.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und verwende ich ausschließlich die weibliche Sprachform. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht. Darüber hinaus werden die Namen, die Rückschlüsse auf die Einrichtung und die beteiligten Akteurinnen erlauben, anonymisiert dargestellt.

⁶ Das Personal der Pflegewohngruppe besteht im Bereich Pflege aus ‚(Pflege)Fachkräften‘, d.h. ausgebildeten Altenpflegerinnen, einjährig examinierten Pflegekräften, unausgebildeten Pflegehilfskräften, Aushilfen und Praktikantinnen. Am Fachkrafttreffen nehmen ausschließlich die ausgebildeten Altenpflegerinnen teil.

2. Mikropolitik. Eine definitorische Annäherung

Im nachfolgenden Kapitel unternehme ich den Versuch, den Begriff der Mikropolitik greifbar zu machen. Zu diesem Zweck werden die Herangehensweisen und definitorischen Annäherungen einschlägiger Autoren diskutiert. Mikropolitik, als „Politik im Kleinen“ (Janneck, Staar 2012, S. 206) kann aus einer Reihe von Disziplinen, darunter der Organisationssoziologie, Politikwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre, untersucht werden. Die abhängige Frage ist, wie Objekt und -kontext innerhalb eines Forschungsrahmens eingebettet sind. Es bleibt ein genuin interdisziplinäres Forschungsthema, das, um es zu verstehen, zuvor disziplinübergreifend erschlossen werden muss. Der angelsächsische Begriff *micropolitics* geht auf einen Aufsatz des britischen Organisationssoziologen Tom Burns (vgl. Burns 1961) zurück. In dieser Arbeit plädiert er dafür, aufgrund der Ähnlichkeit der institutionellen Rahmungen von Industrieverwaltungen und Regierungen, das Politische als einen Verhaltensmodus zu betrachten, der kontextübergreifend identifiziert werden kann. Nach Burns (ebd.) wird (mikro)politisches Handeln dann als legitim erachtet, wenn es realistisch und umsetzbar ist. So entscheidet die Fähigkeit des Organisationsmitgliedes, Handlungsstrategien als potentiell realistisch im Rahmen der bestehenden diskursiven Ordnung⁷ einer Institution einzuschätzen, über den Erfolg der mikropolitischen Strategie. Die mikropolitisch erfolgreiche Akteurin ist zudem in der Lage, das zu Sagende, je nach Publikum, Ort und Zeit anzupassen, und zunächst auf einer mentalen „back stage“ zu entwickeln, d.h. die Umsetzung ihrer Strategie mental durchzuspielen, damit sie erfolgreich sein kann (ebd., 259-263). Burns fasst den Aushandlungsmoment der Akteurin wie folgt zusammen:

„To live, as we do, with other men, we must put ourselves out to use and make use of others. In both ways, *we translate complete persons into resources, into skills, information, possessions, rights, usable by others.* (...) politics are the exploitation of resources, both physical and human, for the *achievement of more control over others and thus of safer, or more comfortable, or more satisfying terms of individual existence*“ (ebd., S. 278).

Um die Bedingungen ihrer beruflichen Existenz zu verbessern und dementsprechend anzupassen, treten Organisationsmitglieder demnach in einen Austausch mit anderen

⁷ Nach Foucault (1993) ist jeder Diskurs strukturiert, d.h. bestimmte Elemente und Subjekte sind legitim, andere illegitim. Letztere sind von den sogenannten Ausschließungsmechanismen des Diskurses betroffen. Sie werden schlichtweg von der Praxis ausgeschlossen. Ein Beispiel ist der Wissenschaftsdiskurs, an dem eine Forscherin nur teilnehmen kann, wenn sie sich den informellen Regeln unterwirft und ihre Forschung von den Kolleginnen als relevant im Rahmen der bestehenden diskursiven Ordnung betrachtet wird. In der vorliegenden Arbeit gehe ich davon aus, dass Diskurse strukturiert aber dynamisch sind. Aus dieser Perspektive können die Diskursteilnehmerinnen die Ordnung der Diskurse verändern.

Mitgliedern. In diesem Austausch bringen beide Parteien ihre Ressourcen und Kompetenzprofile zur Geltung. Wie das Gegenüber diese einschätzt, entscheidet darüber, ob eine Kooperationsbeziehung anvisiert wird oder nicht. Der erste deutsche Wissenschaftler, der den Begriff von Burns im deutschsprachigen Raum etablierte und auf die Bedeutung der Verfolgung persönlicher Ziele in Organisationen hingewiesen hat, war Horst Bosetzky (Schmid 2011). Sein Forschungsziel bestand darin, eine tiefgehende soziologische Analyse von Industrieverwaltungen anzustellen. In seinem Werk *Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung* (Bosetzky 1970) benennt er „Bürokratiekonstituierende Variablen (ebd., S. 39), die die Struktur einer Organisation stabilisieren. Gleichzeitig macht er innerhalb des Systems Aushandlungsmomente wie beispielsweise Stellenbesetzungen aus, in denen, wie auch bei seinem angelsächsischen Kollegen, die Deutung einer Situation und die daraus abgeleitete, passende Strategie eines Organisationsmitgliedes für den Erfolg entscheidend sind. Darüber hinaus benennt er am Beispiel der Beförderung globale Kriterien, die dem Karriereaufstieg dienlich sind. Als Beispiele nennt er Loyalität oder Betriebstreue (ebd., S. 207-212). Hervorzuheben ist, dass der Autor Führungskräften in mikropolitischen Spielen eine tiefgreifende Gestaltungsmacht unterstellt. So geht er beispielsweise davon aus, dass die Herrschaftsinstrumente, die bei einer Beförderung eingesetzt werden, von der obersten Hierarchieebene gestaltet, eingesetzt und kontrolliert werden können (ebd., S. 265). Wie weit diese Gestaltungsmacht tatsächlich greift, soll unter anderem im Rahmen des empirischen Projektes untersucht werden.

Der Organisationspsychologie Oswald Neuberger hält in seiner Diskussion des Konstrukts Mikropolitik fest, dass weder ein allgemeines Set von Kriterien mikropolitischen Handelns noch eine allgemeingültige Definition erarbeitet werden könne (Neuberger 2006, S. 15). Er stimmt jedoch Burns (1961) These zu, dass das Politische eine Qualität des institutionellen Manövrierens von Organisationsmitgliedern sei und gibt an, jedem Handeln eine mikropolitische Intention unterstellen zu können (Neuberger 2006, 79ff.). Trotz seiner Tendenz, mit solchen Aussagen den Begriff der Mikropolitik zu entgrenzen, liefert er uns folgende Beschreibung der Praxis:

„Mikropolitisch handelt, wer durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt. Dabei ist für eine geeignete Rahmung der Situation und die Rechtfertigung des Vorgehens zu sorgen; dies wird im Idealfall erreicht durch eine Änderung des Ordnungsregimes, die die Durchsetzungschancen strukturell absichert“ (ebd., S. 18).

Während die Definition weitestgehend mit der von Burns (1961) übereinstimmt, hebt der Autor, getreu seiner disziplinären Ausrichtung, einen Aspekt hervor, der nicht zu

unterschätzen ist: Nämlich den der subjektiven Interpretation und Rahmung von Sachlagen aber auch des eigenen Vorgehens. Das Organisationsmitglied muss beispielsweise die Sanktion durch eine Leitungskraft adäquat einschätzen können und benötigt dafür eine gewisse soziokulturelle Kompetenz. Gleichzeitig sollte die Akteurin ihr mikropolitischen Handeln vor sich selbst rechtfertigen können, indem sie es mit ihren persönlichen oder auch den gemeinschaftlichen Zielen in Einklang bringt. Neuberger (2006, 39ff.) ordnet die Mikropolitik innerhalb der politikwissenschaftlichen Triade⁸ *polity* (institutionelle Dimension, politisches System), *policy* (inhaltliche Dimension, Politikinitiative) und *politics* (prozessuale Dimension, politischer Prozess) der letzten Kategorie zu (ebd., S. 40). Die Zuordnung ist plausibel, da der politische Prozess als Interessensvermittlung zwischen Konsens und Konflikt (ebd.) begriffen wird und in Anbetracht der Alternativen am passendsten erscheint. Trotzdem ist es erstens fraglich, inwieweit die individuelle Einflussnahme von Organisationsmitgliedern und die Prägung derselben durch Diskurse⁹ in der Prozesskategorie Berücksichtigung finden und zweitens, inwieweit die institutionelle von der prozessualen Dimension getrennt werden kann. In seiner Literaturdiskussion führt Neuberger (2006, 40ff.) zudem positive und negative Funktionen von Mikropolitik an. So nennt er beispielsweise den Demokratisierungseffekt als positive Funktion, weil nicht nur wenige Bevorzugte, sondern alle Organisationsmitglieder mikropolitisch handeln könnten. Aus meiner Sicht ist diese globale Zuschreibung nach dem Entweder-oder-Prinzip hinfällig, da eine Wirkung je nach Perspektive und Kontext unterschiedlich gewertet werden kann.

Für die empirische Analyse halte ich fest, dass Mikropolitik als Praxis identifiziert werden kann, in der Organisationsmitglieder versuchen, ihre Interessen durchzusetzen, indem sie die wahrgenommenen Kompetenzprofile anderer Organisationsmitglieder einschätzen und nutzbar machen. Es handelt sich um ein intendiertes, strategisches Handeln, da es an eine individuelle Zielsetzung gebunden ist. Gleichzeitig ist es möglich, dass das Wissen und Bewusstsein über diese Zielsetzung unterschiedlich stark ausgeprägt ist. So kann beispielsweise eine Mitarbeiterin die Maßnahme einer Vorgesetzten boykottieren, indem sie ihre Argumentation mit Nachfragen in Frage stellt. Dass dieser Boykott ihrem Ziel entspricht, die Position der Vorgesetzten einzunehmen, muss ihr deshalb nicht bewusst sein.

3. Macht und mikropolitische Praxis in organisationalen Handlungssystemen

⁸ Eine Triade stellt eine Dreierheit dar.

⁹ Siehe Fußnote zur diskursiven Ordnung im selben Kapitel.

Versucht man sich dem Begriff Mikropolitik anzunähern, stellt man fest, dass im gleichen Atemzug das Konstrukt der Organisation und die Wirkung von Macht in Organisationen betrachtet werden muss. Deshalb werde ich nachfolgend die „Demontage des Organisationsbegriffes“ (Friedberg 1995) durch Crozier und Friedberg (1979) und mit Günther Orthmann (2003) die Auswirkungen der mikropolitischen Praxis auf organisationale Handlungssysteme untersuchen.

Das Werk von Crozier und Friedberg *Macht und Organisation* (1979) steht im Mittelpunkt des Kapitels, da es mir ermöglicht, die Binarität von Macht versus Machtlosigkeit zu überwinden und Macht als produktive Variable in Organisationen zu begreifen. Doch was verstehen die Autoren überhaupt unter einer Organisation? Zunächst einmal widersprechen sie der Vorstellung, dass Organisationsmitglieder rational agieren und Organisationen steuerbar sind. Es handle sich um einen Traum, menschliches Handeln in jedwedem Kontext in Gänze strukturieren zu können (ebd., S. 27). Die Organisation wird als „Reich von Machtbeziehungen, von Einflußnahme, Feilschen und Berechnung“ (ebd., S. 39), gedacht, indem die Akteure in sogenannten Spielen mikropolitisch agieren. Die Spielmetapher¹⁰, die von den Autoren in die Organisationstheorie eingeführt wurde (Al-Ani 2008, S. 90) widerlegt die Idee, dass eine Rolle¹¹ passiv eingenommen wird und der Ausgang der Interaktion vorbestimmt ist, solange der Akteur rollengetreu agiert. So gehen die Autoren davon aus, dass das Spiel als „konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen“ (Crozier, Friedberg 1979, S. 68) die Zusammenarbeit von Menschen regelt. Als Struktur wird die Gesamtheit aller Spiele in einem Handlungssystem begriffen. Darüber hinaus könne man zwischen Spieltypen unterscheiden, da Spiele kodifizierbar seien. (ebd., S. 73). So lässt beispielsweise das Teamgespräch, an dem in regelmäßigen Abständen alle Mitarbeiter einer Organisationseinheit teilnehmen, andere Verhaltensweisen und Strategien erwarten, als ein Arbeitsgruppentreffen, an dem nur Mitarbeiterinnen mit derselben Qualifikation teilnehmen. In den genannten Beispielen handelt es sich um unterschiedliche Spieltypen, die sich durch eine gewisse Konstanz in Bezug auf die Spielstrategien und die Konstellation an Teilnehmerinnen auszeichnen.

Die Autoren gehen davon aus, dass es Muster gibt, sowohl auf individueller als auch diskursiver Ebene, die Spiele stabilisieren. Dies können Kommunikationsstrategien sein, die eine Akteurin aus ihrem Repertoire wiederholt verwendet oder auch Regeln zur Strukturierung des Diskurses (was darf in einem Spiel gesagt werden, was nicht?). Daher können die Spiele durch das Intervenieren von Führungskräften auch nicht radikal verändert werden. Sie können lediglich versuchen, auf

¹⁰ Die Metapher ist ein Stilmittel, das einen Zusammenhang bildhaft darstellt.

¹¹ Siehe die Beschreibung der Rolle im nächsten Kapitel.

die Spielregeln einzuwirken, indem sie die Anreiz- und Sanktionsmechanismen sowie ihre Allianzen und Kommunikationswege entsprechend anpassen. Letztendlich müssen sie selbst mikropolitisch agieren, um Einfluss zu nehmen, da sie Teil des Handlungssystems sind. Jeder Spieler, so die Autoren, verfügt über Ressourcen – Kompetenzen, Umweltbeziehungen, Wissensbausteine, Kontrollbefugnisse, Erfahrung etc. –, die in Spielen eingesetzt werden. Diese Ressourcen werden als „Ungewissheitszonen“ (ebd. S. 13) verstanden. Erstens da diese nur wenigen zugänglich sind und somit bestimmten Organisationsmitgliedern einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Zweitens, da Tragweite und Relevanz des tatsächlichen Ressourcenzugangs ungewiss sind. So kann eine langjährige Mitarbeiterin in einem Teamgespräch immer wieder argumentieren, dass die Einführung eines neuen Ablagesystems scheitern wird, da ein solches System bereits in der Vergangenheit gescheitert ist. Ihre Kolleginnen können diese Aussage jedoch nicht prüfen, da sie noch nicht lange genug an diesem Arbeitsplatz arbeiten. Die Mitarbeiterin spielt also die Karte der Erfahrung aus, die sie im Vergleich zu ihren Kolleginnen informierter wirken lässt. Gleichzeitig besteht eine Grundskepsis an der Legitimität seines Trumpfes. Die Kolleginnen können sich fragen: Stimmt diese Erzählung? Ist sie für unser neues Teamgefüge überhaupt relevant? Macht wird in diesem Sinne als temporäres Ergebnis einer Mobilisierung von Ungewissheitszonen innerhalb von Spielen begriffen (ebd., S. 17). Welche Ressourcen als Ungewissheitszonen ins Spiel gebracht werden, hängt von gesellschaftlichen aber eben auch von system- und oder spielinternen Diskursen ab. Dementsprechend muss Erfahrung nicht in jedem Handlungssystem als Ressource betrachtet werden.

An dieser Stelle möchte ich mich auf das Machtkonzept von Michel Foucault in *Sexualität und Wahrheit I* beziehen (1977). Ähnlich wie Crozier und Friedberg (1979) betrachtet Foucault Macht als produktive Kraft, die sozialen Beziehungen immanent ist und diese gar ermöglicht (ebd.). Sie kann weder ausgelöscht, besessen, noch kontrolliert werden. Er definiert Macht als:

„(...) die *Vielfältigkeit von Kräfteverhältnissen, die ein Gebiet bevölkern und organisieren; das Spiel, das in unaufhörlichen Kämpfen und Auseinandersetzungen diese Kräfteverhältnisse verwandelt, verstärkt, verkehrt*; die Stützen, die diese Kräfteverhältnisse aneinander finden, indem sie sich zu Systemen verketteten (...).“ (ebd., S. 93)

Foucault schreibt den Spielen eine autonome Existenz zu, die von den handelnden Akteuren kaum verändert werden kann. Macht begreift er als nicht-subjektives, flüchtiges Phänomen, als Effekt von sich ständig verschiebenden Kräfteverhältnissen. Dieses Verständnis kommt dem von Crozier und Friedberg (1979) nahe, wobei ihr

Forschungsinteresse nicht dem Diskurs selbst, sondern der Diskursteilnehmerin gilt. Zwar kann Macht bei den Autoren ebenso wenig besessen oder eingesetzt werden, da sie einen nicht greifbaren Effekt darstellt. Und doch statten die Autoren die Organisationsmitglieder mit einem Gespür für die eigenen Ressourcen, das heißt den eigenen Spieleinsatz und den ihrer Mitspielerinnen, aus. Sie konstruieren eine äußerst bewusste, emphatische Akteurin, von der Strategie und Nutzenorientierung erwartet wird. Zudem spielt ihre Subjektivität inklusive aktueller Konflikte und Präferenzen auch für das Verständnis ihres Spielverhaltens am Arbeitsplatz eine Rolle (Tietel 2003, S. 15).

In beiden Werken stimmen die Autoren überein, dass Macht nicht ausgemerzt werden kann. Wenn sich jedoch die Ordnung eines Spieles wandelt, so auch die Bedingungen der Macht. Foucault schreibt den Subjekten eine geringe Einflussnahme auf den Diskurs zu und klammert den Zusammenhang schlichtweg aus. Demgegenüber gehen Crozier und Friedberg (1979) davon aus, dass neue Spielweisen von den Mitgliedern erfunden und erlernt werden können. Im Rahmen der Entstehung dieser neuen sozialen Praxis eignen sie sich die Fähigkeiten an, die sie für das weitere Spielen benötigen (ebd., S. 25). So wird auch die Organisation als Prozess verstanden, der erst durch die Praxis der Akteure als „lokale Ordnung“ (Friedberg 1995, S. 22) entsteht. Diese Ordnung subsumiert kollektive Handlungsweisen, die „(.) nichts anderes [sind] als die immer *spezifischen Lösungen*, die relativ autonome Akteure mit ihren jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten geschaffen, erfunden und eingesetzt haben, *um die Probleme kollektiven Handelns zu lösen*, d.h. vor allem, um ihre zur Erreichung gemeinsamer Ziele notwendige Zusammenarbeit trotz ihrer widersprüchlichen Interessenlagen und Zielvorstellungen zu ermöglichen und sicherzustellen“ (Crozier, Friedberg 1979, S. 7). Welche Probleme kollektiven Handelns in einem spezifischen organisationalen Handlungssystem bestehen, muss durch eine spezifische Fallanalyse¹² herausgearbeitet werden.

Weiter sprach ich die Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte an, deren Einfluss in der empirischen Analyse untersucht werden soll. Dem Management wird üblicherweise das Instrument der Sanktion zugeschrieben, das in mikropolitischen Spielen eine Ressource darstellt. Sie entstammt dem privilegierten Status als „die einer Person von ihren Interaktionspartnern und relativ zu diesen Interaktionspartnern zugeschriebene Position (im Sinne einer Über-, Gleich- oder Unterordnung)“ (Lehner 2009, S. 71) der Akteurin in der organisationalen Hierarchie. Doch was bedeutet die Sanktion in der Praxis? Zunächst setzt die Sanktion die Befähigung der Führungskraft voraus, Regeln zu setzen und ihre Befolgung einzufordern. Regeln stellen Handlungsanweisungen dar, denen zu folge eine Handlungsmöglichkeit aus einem Pool an Optionen ausgewählt wird. Demnach

¹² Eine solche Fallanalyse oder Einzelfallstudie dient der Erkundung des Forschungsobjektes bzw. -subjektes und verzichtet auf eine vergleichende Herangehensweise.

ist die Regelsetzung immer ein Ausschluss, der eine kontingente¹³, also willkürliche Formation schafft. Die Durchsetzung kann durch Anreize, beispielsweise das Lob nach erfolgreicher Umsetzung der Regel, und Sanktionen, wie einer Ermahnung, erfolgen. In der Essenz ist die wichtigste Ressource der Führungskraft die Befugnis, über den Verbleib und die materiellen Ressourcen einer Mitarbeiterin in der Organisation zu entscheiden. Diese existentielle Abhängigkeit der Mitarbeiterinnen muss sie in den mikropolitischen Spielen geltend machen, um ihre Ziele zu verfolgen.

Die grundlegende Frage, die beim Thema Mikropolitik und Management mitschwingt, lautet: kann Mikropolitik der Boden entzogen werden, indem die Führung ein stabiles, handlungsanleitendes Regelwerk etabliert? Die Antwort im Sinne des Werkes von Crozier und Friedberg (1979) lautet: Sicher nicht. Denn trotzdem die Machtbasis des Managements mit diesem Regelwerk und einer klaren Hierarchie festgeschrieben wird, kann sie dennoch entkräftet werden. Dagegen argumentieren Autoren wie Lehner (2009) im taylorischen Sinne¹⁴, dass je tiefgreifender und eindeutiger eine formale Hierarchie, welche durch Organigramme und Stellenbeschreibungen symbolisiert wird, sei, desto eingeschränkter sei das Statusverhalten der Organisationsmitglieder. Im Gegenzug habe persönliche Autorität und Expertenmacht mehr Raum in Organisationen mit schwachen, unklaren Hierarchien. Neuberger (2006, S. 174ff.) geht dagegen davon aus, dass die kontingente Natur von Regelwerken in Organisationen, den mikropolitischen Nährboden kultiviert. Grund dafür ist die willkürliche Entscheidung für bestimmte Regeln oder Organisationsprinzipien wie das der Hierarchie und damit der Ausschluss von Alternativen. Denn diese Alternativen werden nicht nur weiter ausgehandelt, sie werden zu einer konkurrierenden institutionellen Logik, die gleichzeitig gelebt werden kann. So kann es sein, dass eine Organisation zugleich den widersprüchlichen Prinzipien der Formalisierung und Improvisation folgt. Dies führt dazu, dass Organisationsmitglieder mit gegensätzlichen Handlungserwartungen konfrontiert werden. In der mikropolitischen Praxis können sie sich den Logikenkonflikt zur Aushandlung eigener Interessen nutzbar machen.

Eine Erklärung dafür, warum die ausgeschlossenen Prinzipien und Regeln weiterhin ausgehandelt und gegebenenfalls sogar umgesetzt werden, liefert Günther Ortman. In seinem Werk *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung* (2003) setzt er sich mit der Wirkung der Regel auseinander. Er geht davon aus, dass „Regeln (...) in ihrer und durch ihre Anwendung erfüllt, ergänzt, modifiziert, ausgesetzt, ja: ersetzt und unter Umständen pervertiert [werden]“ (2003, S. 12). So widerspricht er der Binarität von Regel

¹³ Mit dem Adjektiv kontingent beschreibe ich einen Zustand, der beliebig ist, da eine andere Entscheidung zu einem anderen Ergebnis geführt hätte. Diese Ergebnisalternative ist weiterhin präsent.

¹⁴ Frederick Winslow Taylor ging davon aus, dass menschliche Freiheit und Individualität begrenzt und durch konkrete Arbeitsanweisungen kontrolliert werden könne mit dem Ziel, soziale Prozesse in Organisationen planbar zu machen (Apelt, Senge 2015).

und Anwendung, da die Regel erst nachträglich, nach ihrer Anwendung, ihre Bedeutung gewinnt (ebd., S. 15). Dies begründet er damit, dass Ausführung und Kontext jeder Regelanwendung variieren. Eine Anwendung ist somit nie eine Wiederholung im Sinne einer identischen Replikation (ebd., S. 47). So wird das schriftlich angewiesene Rauchverbot für die Mitarbeiterinnen einer Wohngruppe erst greifbar und legitim, wenn die Vorgesetzte eine Gruppe von Mitarbeiterinnen ‚auf frischer Tat‘ ertappt und eine Ermahnung ausspricht. Falls diese Ermahnung als Sanktion wirkungslos bleibt, muss die Vorgesetzte ein drastischeres Mittel einsetzen, um die Regel durchzusetzen. So bleibt die Regelverletzung parallel zu dem des Gehorsams immer präsent und bedarf eines kontinuierlichen Ausschlusses durch die Führungskraft. Ortmann geht davon aus, dass Führungskräfte auf die Regelverletzung ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, da sie nur dann ihre aus der organisationalen Hierarchie abgeleiteten Machtbasen einsetzen können, um erfolgreichen Tauschhandel zu betreiben (ebd., S. 104). Das Organisationsmitglied wird, ähnlich wie bei Crozier und Friedberg (1979), als reflektierte, strategische Akteurin konstruiert, von der Ortmann (2003, S. 113) erwartet, dass sie die Logik einer Regel erkennt und umsetzt, diese aber auch je nach Kontext abwandelt oder außer Kraft setzt.

In der nachfolgenden empirischen Untersuchung folge ich dem Subjektverständnis¹⁵ der Autoren. Ich betrachte die mikropolitischen Spiele als alltägliche Formen des Austausches von Organisationsmitgliedern, die die individuelle und kollektive Freiheit der Akteurinnen voraussetzt. Gleichzeitig ist es möglich, dass sich Muster formieren, die Spiele stabilisieren und ausschließend oder restriktiv wirken. Während Führungskräfte mikropolitisch Handeln nicht unterbinden können, so ist es ihnen möglich, ihre exklusiven Ressourcen in mikropolitischen Spielen einzusetzen, um ihre Interessen durchzusetzen.

4. Mikropolitische Positionierungen

Nachdem ich die einzelnen Bausteine der Mikropolitik vorstellte, wende ich mich nun der Ausgestaltung mikropolitischer Positionierungen zu, auf denen innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse und Interpretation das Augenmerk liegt. Unter einer „Position“ verstehe ich, in Anlehnung an die Positionierungstheorie von Davies und Harré (2003) und Harré und Langenhove (2003), ein dynamisches, relationales Ergebnis einer diskursiven Praxis¹⁶. Diese diskursive Praxis ist „artikulatorisch“ (Glynos, Howarth 2007), das heißt, sprachliche

¹⁵ Das Subjekt wird demnach nicht nur als Effekt des Diskurses betrachtet. Die Bezeichnungen Subjekt, Mitarbeiterin, Organisationsmitglied, (Pflege)Fachkraft und Gesprächsteilnehmerin werden in dieser Arbeit als Synonyme verwendet.

¹⁶ Unter einer diskursiven Praxis verstehe ich die Aushandlung einer diskursiven Ordnung (siehe Fußnote in Kapitel drei).

Entitäten (Konzepte, Subjekte etc.) werden verbunden, um einen bestimmten Sinngehalt temporär festzuschreiben. Diesen betrachte ich, wie auch die Position selbst, als kontingent und brüchig. Nach Laclau und Mouffe (2015) wird der Inhalt jedes Elements, darunter auch die Position, durch eine artikulatorische Praxis verändert. Die Positionierungstheorie (Davies, Harré 2003; Harré, Langenhove 2003) ist eine wertvolle Perspektive, um die Aushandlungen von Positionen zu analysieren. Der sozial-psychologische Ansatz geht davon aus, dass interagierende Sprecher einander Positionen zuschreiben. Die Position grenzt sich von dem Konzept der „Rolle“ (Mead 2005) ab, das als statisch, formal und ritualistisch (Davies, Harré 2003, S. 32) betrachtet wird. Den Autoren zufolge ist das Individuum der Rollentheorie immer trennbar von den Rollen, die sie nutzt und die unabhängig von ihrem Wirken fortbestehen (ebd., 52). So wird eine Rolle zumeist ‚eingenommen‘, ein Begriff der diese Geschlossenheit zur Geltung bringt. Demgegenüber spielt das Individuum der Positionierungstheorie mit Formationen, die es selbst gestaltet und modifiziert. Diskursive Praktiken produzieren Sprecher und Hörer. Gleichzeitig sind sie Ressourcen, mit denen Sprecher und Hörer neue Positionen aushandeln können. Obwohl die produktive Kraft von diskursiven Praktiken betont wird, sind es die Agentinnen, die die Gestaltungsmacht innehaben. Eine Position in einem Gespräch geht mit der Inszenierung moralischer und persönlicher Eigenschaften des Sprechers einher. Die Inszenierung greift auf inhaltlich-diskursive, verbale und nonverbale Ausdrucksformen zurück, die die Akteurin nutzt, um ihren Anspruch auf die Position zu begründen. So stellt die Sprache das zentrale Mittel dar, um die anderen Spielteilnehmerinnen zu überzeugen und Macht auszuüben (Schreyögg 2012, S. 78). Die Positionen müssen als Teil von Handlungssträngen („storylines“) (Harré, Langenhove 2003, S. 16) betrachtet werden, die die diskursive Praxis ausmachen. Ein Beispiel zur Veranschaulichung:

„Someone can be seen as acting like a teacher in the way his/her talk takes on a familiar form: the storyline of instruction, of the goings-on in the classroom. Living out in one's speech and actions on of the pedagogical storylines involves adopting such and such a position, for example having certain obligations to the students, and the same time it makes one's sayings and doings relatively determinate as social acts of instruction, correction, reprimand, congratulation and so on.“ (ebd., S. 17).

Weder Positionen noch Handlungsstränge werden im freien Raum konstruiert. So findet ein Gespräch in einem bestimmten Kontext statt und enthält narrative Formen, die in der jeweiligen Kultur bereits existieren. Beispielsweise kann eine Pflegefachkraft die Position der Fachkraft in einem Teamgespräch gegenüber den Kollegen anders verkörpern wie in einem Gespräch mit Angehörigen. In der Positionierungstheorie hat jede Position Rechten

und Pflichten inne, die ihr zugeschrieben werden. Harré und Langenhove (2003) nennen diese erste Zuschreibung eine Positionierung erster Ordnung. So schreibe ich beispielsweise meiner Mitarbeiterin, Frau Humboldt, in ihrer Position als sorgende Pflegekraft, die sie mir gegenüber einnimmt, die Pflicht zu, für die Bewohnerinnen Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig schreibe ich ihr, aufgrund ihrer Position, das Recht zu, die Versorgung der Bewohnerin gegenüber den Angehörigen zu begründen und gegebenenfalls zu verteidigen. Widerspreche ich ihrer Selbstpositionierung als sorgende Pflegekraft, und schreibe ihr stattdessen die Position der teilnahmslosen Pflegekraft zu, der das Bewohnerinnenwohl gleichgültig ist, übe ich eine Positionierung zweiter Ordnung aus (ebd., S. 22). Dieser Akt findet nur statt, wenn die Gesprächspartnerin die erste Positionierung nicht akzeptiert und ihr widerspricht. Bei der Positionierung der dritten Ordnung findet ein Gespräch über die erste Positionierung statt. Entweder mit derselben Gesprächspartnerin oder auch mit einer dritten Person. Für mein empirisches Projekt sind die Unterscheidungen der Ebenen zentral, da die mikropolitischen Strategien über die inszenierten Positionen umgesetzt werden. Sowohl die Selbstpositionierungen, in denen die Teilnehmerinnen Aspekte ihrer Persönlichkeit ausdrücken als auch die Fremdpositionierungen sind die zentralen Momente des mikropolitischen Spiels.

5. Das empirische Projekt

Das nachfolgende Kapitel hat das Ziel, die Leserin durch den Forschungsprozess zu führen. Es beginnt mit einer Beschreibung des Forschungssettings, der stationären Pflegewohngruppe. Nach dem die Auswirkungen der Forscherinnensubjektivität auf den Forschungsprozess beschrieben werden, stelle ich das qualitative Forschungsparadigma und die angewandte Methode, die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010), vor. Abschließend beschreibe ich den Prozess der Datengewinnung und -auswertung.

5.1 Die stationäre Pflegewohngruppe für dementiell veränderte Seniorinnen

In diesem Kapitel stelle ich die in dieser Arbeit untersuchte Pflegewohngruppe vor und verorte sie in ihrer organisationalen Umwelt. Die Pflegewohngruppe ist eine Organisationseinheit mit vierundzwanzig vollstationären Plätzen (= Einzelzimmern), die auf Bewohnerinnen mit mittelschwerer bis schwerer Demenz¹⁷ spezialisiert ist. Dies hat neben

¹⁷ Ich beziehe mich auf eine umfassende Definition der Demenz von Müller-Hergl (2000). „Psychologisch gesehen führt Demenz zu einer zweiten Phase schlechttiniger und schicksalhafter Abhängigkeit im Lebenskreislauf. Die in der Kindheit erworbenen inneren und äußeren Strukturen der Psyche, die Autonomie erst ermöglichen, bauen sich ab mit der Folge, dass die üblichen

der konzeptionellen Ausrichtung mit der Gestaltung der Räumlichkeiten zu tun. Es gibt nur einen Rundweg durch die Wohngruppe, der vom Eingang durch den vorderen Wohnbereich an dem Stationszimmer vorbei zu dem hinteren Wohnbereich führt. An dieser Stelle ist es zudem möglich, eine Dachterrasse zu betreten, die für die Bewohnerinnen jederzeit zugänglich ist. Beide Wohnbereiche sind mit Wohnküchen und Esstischen ausgestattet, an denen die Bewohnerinnen speisen. Zudem kann die Mobilität von weglaufgefährdeten Bewohnerinnen durch eine Codesicherung der Eingangstür¹⁸ zur Wohngruppe eingeschränkt werden. Der Träger gibt zudem auf der Homepage an, dass die „funktionale Pflege (...) zugunsten eines speziellen Betreuungskonzeptes deutlich in den Hintergrund [tritt]“ (Homepage des Unternehmens 2017). Was in diesem Zitat als ‚funktionale Pflege‘ bezeichnet wird, ist ein Pflegesystem¹⁹, bei dem die Arbeit an der Bewohnerin in einzelne Arbeitsschritte untergliedert ist. Ziel ist die Effizienzsteigerung (Hammer, Kobbert 2012, S. 239). Im Unterschied zum Pflegesystem der Bezugspflege, bei der der Bewohnerin eine bestimmte Bezugspflegekraft *langfristig* zugeordnet wird, die die pflegerische Versorgung steuert und überprüft und, sofern möglich, regelmäßig die Pflegetätigkeiten durchführt, ist bei der funktionalen Pflege jede Mitarbeiterin für jede Bewohnerin der Station zuständig. Eine optimal organisierte Stationsroutine wird hierbei den individuellen, tagesformabhängigen Bewohnerinneninteressen vorgezogen (ebd., S. 239). Das Pflegesystem der funktionalen Pflege wurde in vielen Einrichtungen durch das der Bezugspflege ersetzt – eine Entwicklung, die auch auf die Bevorzugung des Systems durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) zurückzuführen ist (pqsg.de 2017). In der Praxis scheitert die kontinuierliche Durchsetzung des Systems Bezugspflege oftmals an Personalausfall und Mitarbeiterfluktuation. Denn bei dem häufigen Aus- oder sogar Wegfall von Bezugspflegekräften muss die diensthabende Schichtleitung für Ersatz sorgen, der unter Umständen nach einigen Monaten die Einrichtung wieder verlässt. Das „spezielle Betreuungskonzept“ (Homepage der Organisation 2017), das im Zitat erwähnt wird, beinhaltet die Bezugspflege als zentralen Baustein. Darüber hinaus gründet das Konzept auf dem Ansatz der personenzentrierten Pflege nach dem Sozialpsychologen Tom Kitwood. Er propagiert eine Pflegebeziehung, in der die Pflegerinnen ein therapeutisch-empathisches Sicheinlassen auf die Bedürfnisse der Bewohnerinnen (Welling 2004)

Kontrollmechanismen der Persönlichkeit, die öffentliches Auftreten und damit erwachsene Kommunikation und Interaktion ermöglichen, zunehmend weniger verfügbar sind. Primäre Impulse aus dem Es verbinden sich mit Umweltstimuli in Verbindung mit Material aus der Vergangenheit zu traumatischen Szenen, die dem Menschen mit Demenz widerfahren und in denen er/sie zunehmend lebt. So wie Personwerdung aus der haltenden Geborgenheit entstand, so wird die Erfahrung, Subjekt und damit Person zu sein, immer mehr nur noch dann möglich, wenn die Beziehung und der Kontakt mit einer anderen, einführenden und wertschätzenden Person dies befördert.“ (ebd., S. 1)

¹⁸ Die Codesicherung bewirkt, dass nur Menschen, die den Code kennen oder in der Lage sind, sich diesen zu beschaffen, die Wohngruppe betreten und verlassen können.

¹⁹ „Ein Pflegesystem beschreibt die planmäßige, systematische und methodische Strukturierung der Arbeitsabläufe in der Pflege.“ (Hammer, Kobbert 2012, S. 239)

praktizieren. Wertschätzung, Beschäftigung, Arbeit sowie ritualisierte Tagesstrukturen und langfristige Personenbindung stellen das Wohlbefinden der dementen Bewohnerin sicher (Müller-Hergl 2000, S. 6). Damit rückt das objektive Pflegeergebnis, unter anderem das gepflegte Erscheinungsbild der Dementen, gegenüber der subjektiven Zufriedenheit der Bewohnerin in den Hintergrund (ebd., S. 7).

Die Pflegewohngruppe befindet sich, ähnlich einer Abteilung, in einer Einrichtung des Betreuten Wohnens²⁰. Die Einrichtung befindet sich in zentraler Lage im städtischen Raum und gilt als gehoben. Dementsprechend besteht das Klientel größtenteils aus vermögenden, rüstigen Bildungsbürgerinnen, die ihr Miteinander aktiv gestalten. Der Träger wirbt mit einem fließenden Versorgungsübergang: Bewohnerinnen des Betreuten Wohnens, die nicht länger ambulant in ihren Wohnungen versorgt werden können, werden bevorzugt in die Pflegewohngruppe aufgenommen. So handelt es sich in beiden Betreuungsformen größtenteils um dasselbe Klientel. Mit einem Unterschied: während die Mieter des Betreuten Wohnens auch aus anderen deutschen Städten zugezogen sind und nicht immer Angehörige in der näheren Umgebung wohnen, wählen viele Angehörigen der Bewohnerinnen der Pflegewohngruppe die Einrichtung bewusst aufgrund ihrer zentralen Lage und Erreichbarkeit. Dieser Teil der Angehörigen zeigt eine häufige Präsenz und vertritt die Interessen ihrer Angehörigen aktiv gegenüber den Pflegekräften und Leitungsverantwortlichen. Der Angehörigenbeirat stellt zudem ein Kollektiv dar, in dem aktuell zwei Angehörige die Interessen aller Bewohnerinnen gegenüber den Leitungskräften vertreten. Die Einrichtung gehört zu einer gemeinnützigen GmbH, die sich auf den Bereich Altenpflege und Seniorenwohnen spezialisiert hat. Das Unternehmen ist Träger zwei weiterer stationärer Altenpflegeheime, an die jeweils ein ambulanter Dienst und eine Einrichtung des Betreuten Wohnens angeschlossen sind. Das Unternehmen wurde 1995 gegründet und beschäftigt mehr als zweihundertfünfzig Mitarbeiterinnen, die für mehr als sechshundert Kunden zuständig sind. Die Hauptverwaltung²¹ des Trägers, unter anderem mit dem Sitz der Geschäftsführerin, befindet sich in einer der beiden Partnereinrichtungen. Die Geschäftsführerin ist mit ihrer Assistentin/Controlling-Beauftragten für das strategische Management und die unternehmerischen Entscheidungen zuständig und allen drei Einrichtungsleitungen vorgesetzt. Sie berät mich als Einrichtungsleiterin bei allen weitreichenden wirtschaftlichen und strukturellen

²⁰ Das Betreute Wohnen ist eine Form der offenen Altenhilfe. Seniorinnen leben in einer Einrichtung des Betreuten Wohnens zumeist in Wohnungen, die sie mieten und mit eigenem Interieur beziehen. Oftmals zahlen sie ein Leistungspaket, das aus der Kaltmiete, einer Verpflegungs- und einer Betreuungspauschale besteht. In der in dieser Arbeit beschriebenen Einrichtung gibt es einen ambulanten Dienst, dessen Leistungen von den Mietern hinzugebucht werden können, wenn die Pflegebedürftigkeit zunimmt.

²¹ Zu der Hauptverwaltung zählt das Büro der Geschäftsführerin und seiner Assistentin, die für das Controlling zuständig ist, die Personalverwaltung, das Büro der Qualitätsbeauftragten sowie die Büros der Hygiene- und Wäschereileitungen.

Entscheidungen. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen frei-gemeinnützigen Träger (Holdenrieder 2013, S. 16), da es Mitglied in einem der sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtsverbände ist. Landes- und Bundesverband vertreten seine Interessen in den entsprechenden Foren, u.a. der Bundesgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGW) und positionieren sich in Abgrenzung zu staatlichen und gewerblichen Initiativen. Aufgrund meiner Entscheidung zur Anonymisierung der Teilnehmerinnen und der Organisation, wird die verbandliche Orientierung an dieser Stelle nicht weiterführend thematisiert.

Das Ziel dieses Kapitels bestand einerseits darin, der Leserin einen Eindruck von dem Ort und dem Konzept der Pflegewohngruppe zu vermitteln. Andererseits sollte sie als Teil einer größeren, organisationalen Umwelt vorgestellt werden, zu der sie in multiplen Abhängigkeiten steht. So geht die Leserin informiert in die spätere Ergebnisdiskussion, in der einige der internen und externen Verortungen ausgehandelt werden.

5.2 Die Subjektivität der Autorin

Die Subjektivität einer Forscherin spielt in jedem Forschungsdesign, sei es quantitativer oder qualitativer Ausrichtung, eine wichtige Rolle. Doch was ist Forscherinnensubjektivität? Nach Reichertz (2015) ist sie etwas Unspezifisches; etwas, das uns antreibt und unsere Neigungen spiegelt. Welchen Forschungsgegenstand wähle ich? Welche Theorie liegt mir? Bereits bei diesen ersten Fragen kristallisiert sich heraus, was viele Forscher „de-thematisieren“ (ebd., S. 1) aber nicht negieren können: unsere ethischen und politischen Einstellungen begründen so manche Entscheidung im Forschungsprozess, von der Themenfindung über die Datenauswertung bis hin zum Schreibprozess. Die Elimination der eigenen Subjektivität in wissenschaftlicher Forschung gilt als „zentrale Imperative der wissenschaftlichen Neuzeit“ (Mruck, Breuer 2003, S. 3). Denn wird oder ist die Forscherin (zum) Teil des Handlungssystems, das sie untersucht, läuft sie Gefahr, die Glaubwürdigkeit ihrer Person und ihrer wissenschaftlichen Arbeit einzubüßen. Und doch fragen sich Sozialforscher seit jeher, ob es möglich und sinnvoll ist, Subjektivität per se auszuschließen (Reichertz 2015). Die Forscherin hat durchaus Vorteile, wenn sie sich in das Feld integriert oder bereits Teil desselben ist. Nähert sie sich als Externe den Beforschten an, um ihre Handlungsrationalität zu begreifen, wird sich ihre Beziehung – auch die zur erforschten Institution – verändern. Diese Beziehung kann so weit führen, dass die Forscherin eine moralische Verantwortung entwickelt (Muckel 1996, S. 70), die den Forschungsprozess nachhaltig verändern kann. Beide Typen, die sich integrierende externe Forscherin als auch die integrierte interne Forscherin, haben es leichter, kontextspezifische Interaktionen zu deuten und sich in die Umgangsformen und kulturellen Eigenheiten einer

Organisationseinheit hineinzudenken. Zudem führt deren Wissen zu einem differenzierten Verstehen von Phänomenen, wie dem der Mikropolitik. Die integrierte interne Forscherin hat zudem einen bevorzugten Zugang zu dem Quellenmaterial und ist in der Lage, informierte Vorentscheidungen²² zu treffen. Sie hat darüber hinaus einen Zugang zu potentiellen Forschungssubjekten wie Mitarbeiterinnen, Kolleginnen und Vorgesetzten.

In der nachfolgenden Sequenz möchte ich den Status meiner Integration in die Pflegewohngruppe der Einrichtung erläutern. Ich lege dar, bei welchen Entscheidungen im Forschungsprozess meine subjektiven Wahrnehmungen (bewusst) eine Rolle gespielt haben. Darüber hinaus gibt es sicherlich „blinde Flecken“ (Muckel 1996, S. 74), unbewusste Auswirkungen meiner Anteilnahme, die ich an dieser Stelle nicht reflektieren kann, weil sie mir nicht bewusst sind. Zunächst ist darzustellen, auf welche Weise ich als Einrichtungsleiterin in das Geschehen der Pflegewohngruppe involviert bin. Zum Zeitpunkt des Fachkrafttreffens Ende Juni 2016 bin ich drei Monate als Leiterin der Einrichtung aktiv. In der Einrichtung ist die Einrichtungsleiterin die höchste Position in der relativ steilen Unternehmenshierarchie²³. Unter mir arbeitet die Pflegedienstleiterin (PDL), eine Pflegefachkraft, die für die Einhaltung der pflegerischen Standards sowie allgemeine organisatorische und verwaltende Tätigkeiten auf der Pflegewohngruppe zuständig ist. Da die Pflegedienstleiterin, Frau Ehlers, erst seit Mitte Mai die Pflegewohngruppe leitet, intervenierte ich bis zum Zeitpunkt des Interviews umfassender in die Organisation der Wohngruppe als ich es getan hätte, wenn ich zum Arbeitsbeginn eine stabile Leitungsstruktur vorgefunden hätte. So nahm ich regelmäßig an den täglichen Übergaben zwischen dem Frühdienst und Spätdienst teil, in denen sich die Mitarbeiter über die Versorgung der Bewohnerinnen auf dem Laufenden halten. Zudem fanden bereits zwei Teamgespräche statt, die ich moderierte und an der alle Mitarbeiterinnen der Pflegewohngruppe mit Ausnahme der terminlich oder anderweitig Verhinderten teilnahmen. Um die Bewohnerinnen, Mitarbeiterinnen und die Abläufe auf der Station kennenzulernen, lief ich in einem Früh- und einem Spätdienst mit. Das heißt ich begleitete die zuständige Fachkraft in ihrer Schicht ohne in den Pflegeprozess zu intervenieren. In der Funktion der Einrichtungsleitung führte ich darüber hinaus mit vier der fünf Gesprächsteilnehmerinnen Zwei-Augen-Gespräche, in denen unter anderem ihre Positionierung im Team sowie ihre berufliche Perspektive thematisiert wurden. Zu meinem Hintergrund: nachdem ich zwei Jahre im Wissenschaftsbetrieb tätig war, unternahm ich 2015 einen Branchenwechsel und

²² Zu solchen Vorentscheidungen gehört beispielsweise die des Datenzugangs und der Quellenauswahl (lohnt es sich mit Mitarbeiterin X zu sprechen? Ist das Quellenmaterial Y überhaupt aufschlussreich in Bezug auf die Forschungsfrage?)

²³ Die Unternehmenshierarchie wurde in groben Zügen im Kapitel zur Pflegewohngruppe dargestellt. Auf der obersten Hierarchieebene befindet sich die Geschäftsführung. Ihr untergeordnet sind die Einrichtungsleitungen (höchste Ebene in den Einrichtungen) und, an zweiter Stelle, die Pflegedienstleitungen. Nach den Pflegedienstleitungen gibt es sogenannte Teamleitungen, die das Team einer Pflegestation- bzw. Wohngruppe leiten.

übernahm meine erste Leitungsfunktion in einer stationären Altenpflegeeinrichtung. Was ich vorfand, war eine höchst unsichere Welt, in der Machtspiele an der Tagesordnung waren und sich Allianzen von Mitarbeiterinnen ständig veränderten, je nachdem was es zu gewinnen galt. Ich lernte die individuellen Strategien von Mitarbeiterinnen, Kolleginnen und Vorgesetzten zu deuten versuchte, meine persönlichen Wertevorstellungen nicht auf das berufliche Miteinander zu übertragen. Kurzum: Ich passte mich der neuen Situation an, um nicht unter zu gehen. So war es mir möglich, dass mikropolitische Treiben zu beobachten, zu partizipieren und mich gleichzeitig davor zu schützen. Im darauffolgenden Jahr wechselte ich das Unternehmen und fand in der in dieser Arbeit untersuchten Pflegewohngruppe ein Handlungssystem vor, indem die mikropolitischen Spiele gleichermaßen an der Tagesordnung sind aber die kollektiven Probleme sowie die individuellen Strategien abweichen. So entschloss ich mich, das Thema in das Zentrum meiner Masterarbeit zu stellen. Ich entschied mich für die Analyse eines Fachkrafttreffens, weil die Fachkräfte in dieser Organisationseinheit die gestaltenden Akteure sind. Sie haben aufgrund ihrer dreijährigen Ausbildung das größte Fachwissen und übernehmen in der Pflegewohngruppe die Verantwortung einer Schichtleitung. Das heißt eine Pflegefachkraft trägt in ihrer Schicht die Verantwortung für die Station. Sie delegiert Arbeiten an die unteren Hierarchieebenen, primär die Pflegehelfer und Betreuungskräfte, kooperiert mit Ärztinnen, berät Angehörige und steht der Pflegedienstleitung Rede und Antwort. Ich schlug der Pflegedienstleitung vor, ein Fachkrafttreffen neben dem Teamgespräch einzuführen, um ein Forum zu schaffen, indem sich die Fachkräfte fachlich und sozial aneinander annäherten. Es schien mir, als hätten die mikropolitischen Spiele die Entstehung einer gemeinsamen, professionellen Handlungsgrundlage verhindert. Um den Fachkräften zu verdeutlichen, dass sie in erster Linie der Pflegedienstleiterin, Frau Ehlers, unterstehen, bin ich beim ersten Fachkrafttreffen ferngeblieben. Ich bat die Pflegedienstleiterin, das Gespräch aufzunehmen und mir die Audiodatei auszuhändigen. Im Nachhinein berichtete sie davon, dass sie das Wissen von der Gesprächsaufzeichnung nervös gemacht und in ihrem freien Sprechen eingeschränkt habe. Als ich das Gespräch transkribierte und in diesem Rahmen Sequenzen wiederholt las und mit meinem Erfahrungswissen abglich, entschied ich mich schnell, auch Verzögerungsworte und den Dialekt der Teilnehmerinnen zu berücksichtigen. Ich erinnerte mich an meine Wahrnehmung, dass zwei Teilnehmerinnen in den Dialekt wechseln, wenn sie sich in einer bestimmten Position darstellen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass meine Subjektivität, die auf meinen beruflichen Erfahrungswerten gründet, ein wichtiger Antrieb dieser Arbeit ist und einigen Forschungsentscheidungen zu Grunde liegt. Ich möchte abschließend betonen, dass es sich nicht um eine partizipative Forschungsarbeit (von Unger, 2013) handelt, mit deren Ergebnissen ich die soziale Wirklichkeit der Pflegewohngruppe – gemeinsam mit den

Teilnehmerinnen – verändern möchte. Durch die Anonymisierung der Einrichtung und beteiligten Akteure, werden die Erkenntnisse zu diesem sensiblen Thema nicht an die Teilnehmerinnen weitergegeben, um den beginnenden Teamaufbau nicht zu behindern. Inwieweit die Erkenntnisse die Personalführungsstrategien in der Pflegewohngruppe verändern werden, bleibt zu diesem Zeitpunkt offen.

5.3 Qualitative Sozialforschung

„Wenn wir Analyse und Theorie gegeneinander setzen, wollen wir damit nur sagen, daß wir ein Verfahren, dem es vor allem darum zu tun ist, das Vorhandensein eines neuen Phänomens zu erweisen und dessen Logik zu verstehen, einem Verfahren entgegenstellen, das von allgemeinen Prinzipien aus die universellen Gesetze ableiten würden, die alle Phänomene gleicher Art steuern.“ (Crozier, Friedberg 1979, S. 148).

Crozier und Friedberg drücken in dem einführenden Zitat aus, was viele qualitativen Forscherinnen gemeinsam haben: den Anspruch, ein Phänomen mit Hinblick auf das Forschungsinteresse 'zu verstehen' und die Angst, diesem Anspruch durch die Erwartungshaltung, Gesetzmäßigkeiten aufzudecken, nicht gerecht zu werden. So entscheiden sich die Autoren in ihrer Forschung dafür, in Fallstudien, sogenannte „Handlungssysteme“ (ebd., S.148ff.) nach ihrer Funktionsweise zu analysieren und zu beschreiben. Über die Analyse selbst lassen sie die Leserin im Dunkeln. Sie erfährt nicht, welche Quellen, Techniken und Methoden den Deskriptionen zu Grunde liegen. Das „Basiskriterium“ qualitativer Forscher, die intersubjektive Nachvollziehbarkeit (Reichertz 2016, S. 82) ist, wie in vielen älteren qualitativen Studien, somit nicht gegeben. Miles (1979) benannte als einer der ersten Kritiker dieses Problem. Er gab an, dass die Ergebnisse qualitativer Forschung eine 'black box' darstellen, deren Entstehungsprozess nicht transparent gemacht wird. Die Forschung erscheine dadurch der Kunst näher als dem Handwerk. Vor diesem Hintergrund entwickelten die Vertreter der qualitativen Sozialforschung eigene Grundsätze, die aus der Kritik an rein quantitativen Verfahren hervorgingen, die die Sozialwissenschaften nach dem zweiten Weltkrieg dominierten (Reichertz 2016, S. 6). Vertreter des quantitativen Paradigmas proklamierten, sozialwissenschaftliche Erhebungen könnten das forschende Subjekt ausklammern und den Anspruch auf Werteneutralität erheben (Glynos, Howarth, 2007). Dass jedoch die Subjektivität der Forscherin bereits bei der Auswahl des Forschungsobjektes und im weiteren Verlauf eine Rolle spielt und vielmehr einen Gewinn darstellt, ist vielen qualitativen Methoden gemein. Die Hinwendung zu alternativen Forschungsmethoden muss im Kontext

des „cultural turn“ der Sozialwissenschaften in den 50er Jahren betrachtet werden: Man distanzierte sich von Ansätzen, die den Menschen objektivierten und widmete sich Konzepten wie Sinn, Wahrnehmung und Kommunikation (Reichert 2016, S. 7). Es kam zu einer Re-fokussierung auf das handelnde Subjekt, das von quantitativen Ansätzen zumeist als Effekt in den Forschungsprozess eingeflossen ist. Zudem hatte der „linguistic turn“²⁴ in den Sozialwissenschaften Auswirkungen auf die empirische Forschung der Organisationssoziologie (Alvesson, Kärreman 2000). Weiterhin trugen ab den 70ern Jahren Entwicklungen innerhalb der Sprachwissenschaften, primär die von Austin (1972) und Searle (1994) entwickelte Sprechakttheorie, dazu bei, die kommunikative Handlung als soziale Handlung zu verstehen und zu interpretieren (Reichert 2016, S. 10). Sie gründet unter anderem auf Wittgensteins fluidem Konzept des Sprachspiels. Als Sprachspiel definiert er sprachliche Interaktionen, die fluid, kontextspezifisch und handlungsorientiert sind. Ein berühmtes Beispiel für eine „primitive“ (Wittgenstein 1971, S. 5) Form desselben ist das Sprachspiel des Bauarbeiters. In diesem ruft der Bauarbeiter die Worte „Würfel“, „Säule“, „Platte“ und „Balken“ und sein Gehilfe reicht ihm genau diese Gegenstände (ebd., S. 7). Hierzu erläutert Wittgenstein:

„Und man könnte die Vorgänge des Benennens der Steine und des Nachsprechens des vorgesagten Wortes auch Sprachspiele nennen. Denke an manchen Gebrauch, der von Worten in Reigenspielen gemacht wird. *Ich werde auch das Ganze: der Sprache und der Tätigkeiten, mit denen sie verwoben ist, das >>Sprachspiel<< nennen.*“ (ebd., S. 7)

Mittlerweile nutzen Ansätze innerhalb der Organisationsforschung wie die Organisationale Diskursanalyse (Hardy 2001), Kritische Diskursanalyse (Fairclough, Wodak 1997) oder auch Studien im Bereich der Narrationsforschung (Boje 1995; Gabriel 1995) Textanalysemethoden und linguistische Expertise, um performative Sprachspiele greifbar zu machen.

Nach diesem Abriss zur Entstehung von qualitativen Methoden bleibt die Frage: was ist genuin qualitative Forschung? Reichert (2016) zufolge gibt es hierauf keine konkrete Antwort, da die qualitative Forschungslandschaft in Deutschland von heterogenen Methoden geprägt sei. Der einzige gemeinsame Nenner sei das Interesse für den Sinn der handelnden Subjekte. Zudem müsse jede Methode ihre epistemologischen Grundlagen nach dem Prinzip der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit offenlegen und reflektieren (ebd., S. 29). Rosenthal (2015) wird konkreter und gibt an, dass es bei der qualitativen Forschung um die Logik des Entdeckens und die Generierung von Hypothesen gehe (ebd., S. 13). Sie

²⁴ Der „linguistic turn“ bezeichnet die Hinwendung zur Untersuchung von empirischem Material, dem sprachliche Repräsentationen entnommen werden. Die sprachliche Handlung wird als sozialer Akt verstanden und in ihrem Kontext untersucht.

sei zudem von einem hohen Grad an Offenheit geprägt, die eine stärkere Annäherung an die soziale Wirklichkeit der Akteure durch minimale Steuerung des Forschenden ermöglicht (ebd., S. 15). Dies bezieht sie auch auf den Beginn des Forschungsprozesses, zu dem die Forschungsfrage noch nicht gesetzt sein dürfe (ebd., S. 16, S. 50-57). Bernard und Ryan (2010) verstehen die qualitative Analyse als Suche nach Mustern in den Daten, deren Entstehung oder Sein erklärt werden will. Zwar ist das qualitative Forschungsparadigma mittlerweile auch in Deutschland etabliert, dennoch kann nicht von einer gleichen Gewichtung beider Paradigmen gesprochen werden. Ein Indikator ist das Angebot an Veranstaltungen zu qualitativen Methoden an deutschen Hochschulen (Bögelein, Serrano-Velarde 2012).

Die vorliegende explorative Studie entspricht Rosenthals Forderung nach maximaler Offenheit, indem lediglich das Interesse an der Erforschung mikropolitischen Praktiken in der Pflegewohngruppe zum Forschungsbeginn bestand. Zudem wählte ich mit dem Fachkrafttreffen ein Gesprächsereignis, in das ich durch meine Abwesenheit nicht intervenieren konnte. Ich verfolge das Ziel, sowohl kollektive als auch individuelle Positionierungen im mikropolitischen Spiel zu erfassen und zu beschreiben. Das Erkenntnisinteresse ist demnach, in Anlehnung an Crozier und Friedberg (1979), in erster Linie deskriptiv. Die Autorin versteht die ausgewählte Quelle, die Transkription des Fachkrafttreffens, als interaktive und dynamische diskursive Praxis. Die qualitative Inhaltsanalyse widmet sich der Suche nach Mustern, Regularitäten innerhalb der Sprachspiele, die die situative Praxis festschreiben. Auch die Exklusionen von Akteuren und Handlungsalternativen sollen berücksichtigt werden (van Leeuwen 1996). Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ist durch die „Explikation“ (Lamnek 1995, S. 26) der Untersuchungsschritte und der ihnen zu Grunde liegenden Regeln sowie die Diskussion von Zitaten gegeben.

5.4 Die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010)

Die Qualitative Inhaltsanalyse, die Mayring im Jahr 1982 vorstellte, ist in den sozialwissenschaftlichen Disziplinen als qualitative Methode der Textanalyse etabliert. Gründe für die Beliebtheit der Methode sind ihr breites analytisches Instrumentarium, die Option, Reliabilitätstests²⁵ durchzuführen, sowie ihre Kompatibilität mit einer Reihe

²⁵Reliabilität ist ein Begriff, der die Zuverlässigkeit wissenschaftlich erhobener Daten, darunter die von einer Kodiererin kodierten Codes, bezeichnet. Es gibt unterschiedliche Koeffizienten, die in inhaltsanalytischen Verfahren Anwendung finden (Vgl. Neuendorf 2002; Krippendorf 1980; Holsti 1969). Die durch sie generierten Werte zeigen der Kodiererin an, ob die Kategorien eindeutig sind und somit auch von anderen Forscherinnen für dieselben Inhalte genutzt werden. Zudem gibt es die Möglichkeit, dass die Kodierentscheidungen ein und derselben Kodiererin mit dem Übereinstimmungskoeffizienten überprüft werden.

qualitativer Analysesoftware wie ATLAS.ti und MAXQDA. Die Qualitative Inhaltsanalyse muss von bestehenden, zumeist quantitativ ausgerichteten, inhaltsanalytischen Verfahren abgegrenzt werden. Studien wie die von Berelson (1952) basieren auf der Entwicklung eines Kategoriensystems, das auf das sprachliche Material appliziert und in Form von computergestützten Frequenzanalysen ausgewertet wird. Die Entstehung des Materials, die Intentionen der Sprecher sowie die Wirkung sprachlicher Wahlmöglichkeiten bleiben in diesen Häufigkeitsauswertungen unberücksichtigt. Zudem werden in der qualitativen Inhaltsanalyse nicht nur manifeste, sondern auch latente Inhalte erfasst. Ein weiteres Unterscheidungskriterium ist ihr explorativer Charakter: Statt Voraussagen zu treffen, die mithilfe des Materials bestätigt oder widerlegt werden, werden Erkenntnisgegenstände aufgespürt. Und dies nicht mittels einer automatisierten Software, sondern wissenschaftlich informiertem Urteilsvermögen. Die Qualitative Inhaltsanalyse will systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet fixierte Kommunikation analysieren, um bestimmte Aspekte derselben genauer zu untersuchen (Mayring 2010, S. 13). Sie ist „qualitativ“, da sie alltägliche Prozesse des Wahrnehmens und Handelns untersucht und hierbei die Perspektive des Sprechers berücksichtigt. Ihre Ergebnisse sind immer re-interpretierbar (ebd., S. 38) sei es durch die Forscherin selbst oder jemand anderen. Im Zentrum der Inhaltsanalyse steht ein Kategoriensystem. So konstruiert die Forscherin nach Sichtung des Materials Kategorien, die bestimmte Textinhalte repräsentieren und von ihr kodiert²⁶ werden. Je nach Forschungsfrage und -ziel sind sie an sprachlich-formalen, rhetorischen oder inhaltlichen Gesichtspunkten orientiert. Zuvor ist es im Sinne eines regelgeleiteten Vorgehens essentiell, bestimmte Entscheidungen der Kodiererin festzuhalten. So muss sie entscheiden, ob und unter welchen Bedingungen ein Wort, eine Phrase, ein Satz oder etwa ein Absatz als Kodier- und oder Auswertungseinheit²⁷ dient. Mayring (2010) stellt drei Verfahren vor, mit denen das sprachliche Material bearbeitet werden kann. Die Strategie der *Zusammenfassung* hat zum Ziel, das Material inhaltsanalytisch zusammenzufassen. Dies geschieht, indem überflüssige Inhalte solange reduziert werden, bis die bestehenden Inhalte das Grundmaterial adäquat abbilden. Das Kodieren erfolgt induktiv und setzt als solches bei den Beobachtungen der Kodiererin an, die das Material zunächst ohne weitere

²⁶Jede Kategorie hat einen Code, eine Abkürzung, die die Kodiererin vergibt. Das Verfahren der Applikation nennt man Kodieren (Bsp.: Kategorie: ‚Familiärer Zusammenhalt‘ Code -> ‚FamZ‘).

²⁷Die Kodiereinheit der Kategorie ‚Fachkraft‘ ist das Wort. Diese Entscheidung macht Sinn, wenn die Kodiererin zunächst alle Textstellen finden will, die dieses Wort enthalten. Möchte sie auf der Grundlage der Textstellen interpretieren, ist es sinnvoll, die Auswertungseinheit breiter zu fassen. Ist das Wort nur von Interesse, wenn es zusammen mit anderen Sinnzusammenhängen vorkommt, besteht eine weitere Option darin, unterschiedliche Kodiereinheiten festzulegen. So ist es möglich, bei dem gleichzeitigen Vorkommen von bspw. ‚Fachkraft‘ und ‚Team‘, wenn die Kodiereinheit von ‚Team‘ der Satz ist, auch diesen als Auswertungseinheit zu nutzen.

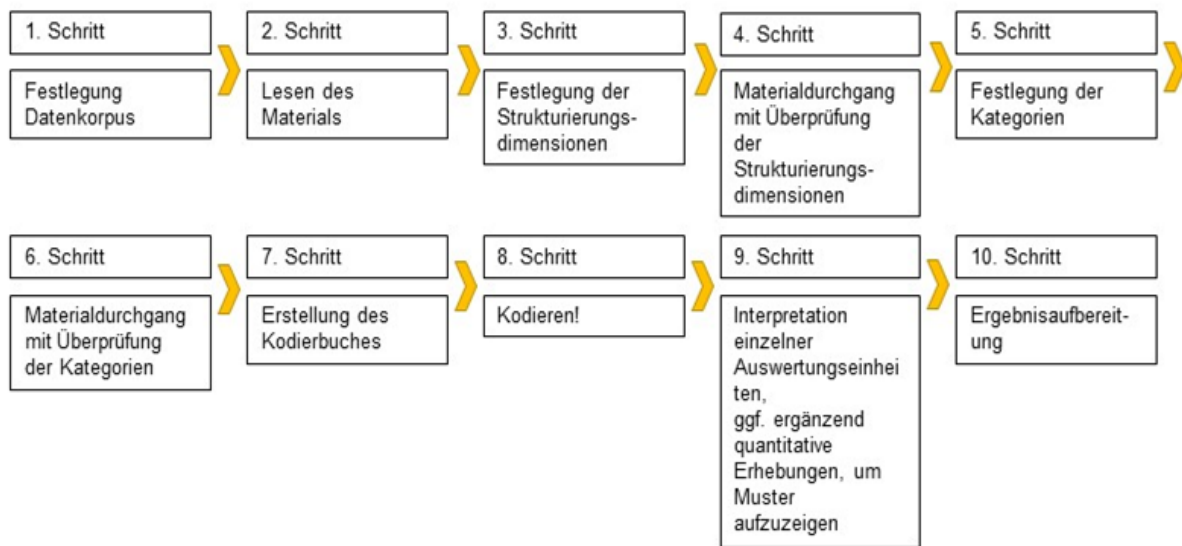
Vorannahmen erfassen will²⁸. Entscheidet sich die Forscherin für das Verfahren der *Explikation*, besteht das Erkenntnisinteresse im Verstehen oder auch Explizieren des Materials. In diesem Sinne wählt die Forscherin zusätzliches Material über den Kontext des Textes aus, das ihr bei der Interpretation einer Textstelle behilflich sein kann. Mayring unterscheidet zwischen einer engen Kontextanalyse, in der Aussagen hinzugenommen werden, die in einer direkten Beziehung zu einer Textstelle stehen, sowie einer weiten Kontextanalyse, die über den direkten Textkontext hinaus Erklärungen u.a. zur Entstehungssituation des Textes liefern kann (ebd., S. 85ff.). Die dritte Strategie der *Strukturierung* wird im Rahmen dieses Projektes zur Bearbeitung des Textmaterials genutzt. In ihrer Reinform basiert sie auf einer deduktiven Kategorienbildung. Ergebnis ist ein Kategoriensystem, das zumeist in Anlehnung an eine Theorie relevante Inhalte des Textes extrahiert. Diese können die Form wie beispielsweise die Argumentationsstruktur eines Gespräches sowie den Inhalt betreffen (ebd., 94ff.). Außerdem gibt es typisierende und skalierende Strukturierungen²⁹, deren Ziel es ist, Ausprägungen innerhalb des Materials zu finden und diese zu beschreiben bzw. zu erklären. Mayring (ebd., 92) nennt drei Punkte, die aus seiner Sicht das Verfahren ausmachen: Die Kategorien müssen von der Fragestellung abgeleitet und theoretisch begründet sein, die Kategorien sollten Ausprägungen breiterer Strukturierungsdimensionen darstellen und im Rahmen eines Kodierbuches systematisch festgeschrieben werden. Eine Strukturierungsdimension kann mit einem Themenkomplex verglichen werden. So stellen die ‚Akteure‘ beispielsweise eine Strukturierungsdimension dar, deren Ausprägungen wie ‚Mitarbeiter‘ und ‚Führungskraft‘ in das Kodierbuch aufgenommen werden. Im Kodierbuch findet sich der Code als Abkürzung der Kategorie, eine Definition der Kategorie, ein Ankerbeispiel und die Kodierregel. Letztere sind essentiell, um Kategorien voneinander abzugrenzen und eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen.

Aus meiner Sicht ist es gänzlich unmöglich, den Text rein deduktiv zu strukturieren. Auch wenn die Forscherin das Datenmaterial nach einem bestimmten Erkenntnisinteresse hin ‚befragt‘, wird sie Inhalte finden, die sie dazu veranlassen, ihr Kodierbuch anzupassen. So handelt es sich in der Umsetzung eher um eine Kombination deduktiver und induktiver Kategorienbildung. In der nachfolgenden Graphik (*siehe Abbildung 1*) findet sich ein Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse, das diesen Gedanken berücksichtigt.

²⁸ Für eine ausführliche Diskussion der Verfahren der Zusammenfassung und Explikation mit Beispielen siehe Mayring (2010, S. 67-91).

²⁹ Nach Mayring (ebd., S. 100-102) kann die typisierende Strukturierung zur Bestimmung typischer Ausprägungen im Material führen. So kann beispielsweise nach Extremen oder empirischen Häufigkeiten typisiert werden. Bei der skalierenden Strukturierung ordnet die Forscherin die Auswertungseinheiten Skalenwerten zu und analysiert in einem letzten Schritt Häufigkeiten und Muster derselben.

Abbildung 1: Prozessmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse (eigene Darstellung)



Während die Darstellung den allgemeinen Prozessablauf in Anlehnung an Mayring (2010) wiedergibt, muss jede Anwendung der drei Strategien an das konkrete Material und die Fragestellung des Forschungsprojektes angepasst werden. Das nächste Kapitel wird sich unter anderem der Umsetzung der Qualitativen Inhaltsanalyse widmen und die einzelnen Analyseschritte besprechen.

5.5 Die Datenauswertung. Von der Gesprächsaufnahme bis zur Interpretation

Im vorliegenden Kapitel lege ich den Prozess der Datenbearbeitung- und Analyse der im letzten Kapitel vorgestellten Primärquelle, dem Fachkräfttreffen, dar. Bei dem Fachkräfttreffen handelt es sich um eine monatliche Besprechung der in der Pflegewohngruppe beschäftigten Pflegefachkräfte. Dementsprechend nehmen im Unterschied zum Teamgespräch keine Pflegehilfskräfte, Betreuungskräfte, Auszubildenden und Aushilfen teil. Von den sieben zum Zeitpunkt der Besprechung angestellten Pflegefachkräften des Tagdienstes³⁰ waren fünf Mitarbeiterinnen anwesend.

Wie bereits im Kapitel zu dem Einfluss meiner Subjektivität auf den Forschungsprozess beschrieben, übernahm Frau Ehlers, die Pflegedienstleiterin, die Aufnahme des Fachkräfttreffens. Das Aufzeichnen der Audiodatei erfolgte mit meinem Android Smart Phone, auf dem ich die Diktiergerät-App ‚Smart Voice Recorder‘ installierte.

³⁰ Die Mitarbeiterinnen des Nachtdienstes, die ausschließlich in der Nacht arbeiten, nehmen in der Regel nicht an den Teambesprechungen teil.

Ich aktivierte die Aufnahme vor dem Treffen und stoppte sie im Anschluss. Ich überging einige Sequenzen vor und nach dem Treffen, da diese das Gespräch nicht betrafen und daher irrelevant waren. Das Gespräch dauerte insgesamt eine Stunde und vierundzwanzig Minuten. Ich transkribierte das Gespräch mit der Software f4transkript. Mit ihr kann das Gesprächstempo an das Abtippen angepasst werden. Zudem ist das Vor- und Zurückspulen vereinfacht und Zeitmarken³¹ sowie Sprecher werden automatisch eingeführt. Ich übernahm die meisten der vorgegebenen Textbausteine³² aus der Software. Das fertige Transkript besteht aus sechsundvierzig Seiten im DIN A4-Format. Um die Qualitative Inhaltsanalyse durchzuführen, speiste ich die Textdatei in die qualitative Analysesoftware ATLAS.ti ein. Mein empirisches Projekt, das aus dieser Datei besteht, wird nun zu einer Arbeitseinheit, der sogenannten hermeneutic unit (HU) in der Software, in der ich unter anderem kodieren, Memos schreiben und Analyseinstrumente nutzen kann. Ich beginne mit dem ersten Materialdurchgang, indem ich die manifesten Codes, das heißt die Codes, die eindeutig erkennbar sind und damit keine Interpretation der Autorin erfordern. Diese Codes bündele ich in sogenannten Codefamilien³³. Eine Codefamilie ist eine beschreibende Hauptkategorie, deren Merkmalsausprägungen in Codes erfasst werden. Zu den manifesten Codes zählen erstens die Kategorien der Codefamilie *Rhetorik* mit den rhetorischen Dimensionen fragen, lachen, unterbrochen werden, verneinen, wiedergeben, witzig sein, zögern und zustimmen. Diese Dimensionen identifizierte ich während des Materialdurchgangs als sprachliche Instrumente zur Durchsetzung der einzelnen Selbstpositionierungen. Zweitens zählt die Familie *Akteure* dazu. Sie besteht aus folgenden Kategorien: Angehörige, Ärztin, Bewohnerin, Fachkraft, Kollegin, Mitarbeiterin, Pflegehelferin, Schülerin, Schwester und Vorgesetzte. Mit der fokussierten Betrachtung dieser Kategorien möchte ich erkennen, welche Labels identifikatorischen Zwecken dienen und/oder ausgehandelt werden und welche Abgrenzungen, bspw. zur Ärztin als konkurrierender Expertin, als problematisch empfunden werden. Eine dritte manifeste Familie ist die der *Teilnehmerinnen* bestehend aus Frau Ahmadi, Herr Dietrich, Herr Ober, Frau Schmidt und Frau Ehlers. In zwei weiteren Materialdurchgängen entwickelte ich das Codebuch, das sich in umfassender Form im Anhang befindet. Die *Abbildung 2*, in der die den Codefamilien zugehörigen Codes gelistet sind, dient der Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit meiner Schilderung. Mit der Codefamilie *Arbeitsrahmen* erfasse ich Merkmale und Umstände des Arbeitens der Teilnehmerinnen. Dazu zählen institutionalisierte Gesprächsmomente wie Teamgespräche, die Dokumentation als Kerntätigkeit der Pflegefachkraft, die Fluktuation, Pflichten und Handlungserwartungen, die

³¹ Hinter jedem Redebeitrag wird eine Zeitmarke eingeführt. Bsp.: #00:12:24-4#.

³² "Mhm (bejahend)", "mhm (verneinend)", "(unv.)", „(.)“ Pause, ca. 1 Sek., "(..)" Pause, ca. 2 Sek., "(...) Pause, ca. 3 Sek., "(lachend)", "(lacht)".

³³ Die Namen der Codefamilien werden in dieser Arbeit in kursiv dargestellt.

primär von externen Kontrollinstanzen an die Mitarbeiterinnen gestellt werden sowie die Kategorien Wirtschaftlichkeit und Personalmanagement. Weiterhin wurde die Pflegewohngruppe als Ort und Ressourcen wie Pflegehilfsmittel erfasst. In die Codefamilie *Freie Konzepte* fallen Kategorien wie die Angst, die Verantwortung und das Problem. Sie tauchen zumeist wörtlich in Narrationen auf. Des Weiteren wurden Aussagen über neu eingeführte Institutionen wie den Dienstplan erfasst und solche, in denen die Opposition zwischen beruflichen und privaten Interessen auftrat. Mit der Codefamilie *Mikropolitik* wurden eindeutige mikropolitische Manöver und Aushandlungen wie die Beschwerde, der Konflikt und die Lösung erfasst. Darüber hinaus kodierte ich Aussagen, in denen Mitarbeiterinnen die eigene Inszenierung (wie wirke ich auf Andere?) behandeln und subjektive Wahrnehmungen zu Stress und Vertrauen sowie Wünsche formulieren. Ich identifizierte *Referenzgruppen*, singuläre und kollektive Akteure und Institutionen, zu denen sich die Teilnehmerinnen in Beziehung setzen und dabei ihre Interessen kundtun. Dazu gehört die Andere als Individuum (oftmals anonym), andere Einrichtungen sowie das Team als abstrakte Kategorie. Darüber hinaus ermittelte ich Aussagen über die ‚eigenen‘ Kollektive innerhalb der Pflegewohngruppe (das Team der Pflegewohngruppe, das Fachkräfteteam und sonstige Teamkonstellationen wie das Leitungsteam). Zu den kodierten *Steuerungsinstrumenten* zählt die Arbeitsanweisung, die Delegation von Aufträgen, die Kontrolle durch Verantwortliche, die Sanktion bei Nichtbefolgung von Anweisungen sowie die Kritik, das Lob und die Unterstützung als weiche Steuerungsformen. *Zeitliche Dimensionen* wurden abschließend kodiert, da Verweise auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zum Repertoire individueller Positionierungsstrategien zählen.

Abbildung 2: Codefamilien und Codes

FAMILIE	CODE
ARBEITSRAHMEN	AR_Außeralltäglicher Austausch
	AR_Dokumentation
	AR_Fluktuation
	AR_Kontrollinstanzen_Pflichten
	AR_Personalmanagement
	AR_Pflegewohngruppe
	AR_Ressourcen
	AR_Wirtschaftlichkeit
FREIE KONZEPTE	Angst
	Institution_neu
	beruflich_privat
	Problem
	Verantwortung
MIKROPOLITIK	Beschwerde
	Eindruck
	Konflikt

	Lösung
	Stress
	Vertrauen
	Wunsch
REFERENZGRUPPEN	Die Andere
	Einrichtungen_fremd
	Einrichtungen_unternehmensintern
	Team
	Wir_FK
	Wir_LT
	Wir_Sonstige
RHETORIK	R_fragen
	R_lachen
	R_unterbrochen werden
	R_verneinen
	R_wiedergeben
	R_witzig sein
	R_zögern
	R_zustimmen
STEUERUNGS- INSTRUMENTE	SI_Anweisung
	SI_Delegation
	SI_Kontrolle
	SI_Kritik
	SI_Lob
	SI_Sanktion
	SI_Unterstützung
AKTEURINNEN	A_Angehörige
	A_Ärztin
	A_Bewohnerin
	A_Fachkraft
	A_Kollegin
	A_Mitarbeiterin
	A_Pflegehelferin
	A_Schülerin
	A_Schwester
	A_Vorgesetzte
TEILNEHMERINNEN	FA
	HD
	HO
	FS
	FE
ZEITLICHE DIMENSIONEN	Z_Gegenwart
	Z_Vergangenheit
	Z_Zukunft

Im Rahmen eines ersten Auswertungsschrittes ermittelte ich die relative Verteilung der Codes der Familie *Rhetorik* und stellte diese in Graphiken dar, die im nächsten Kapitel besprochen werden. In einem zweiten Schritt arbeitete ich mit dem Query Tool von

ATLAS.ti. Mit diesem Instrument ist es möglich, das Datenmaterial nach kodierten Datensegmenten, also Textpassagen, ‚zu befragen‘ (Friese 2012, S. 173). Insgesamt können vierzehn Befehle³⁴ für die Analyse verwendet werden. Ich habe mich für den Kookkurrenz-Befehl entschieden. Dieser findet Zitate, bei denen zwei ausgewählte Codes gemeinsam kodiert wurden. In der *Abbildung 3* ist eine Übersicht über die von mir getätigten Suchanfragen je nach Forschungsfrage. Ich habe mir beispielsweise, um der ersten Forschungsfrage nachgehen zu können, alle Zitate ausgeben lassen, bei denen sich Frau Ehlers und die Aspekte der Familie *Mikropolitik* überschneiden. So konnte ich gezielt die mikropolitische Praxis von Frau Ehlers untersuchen. Lediglich bei der zweiten Suchanfrage, in der es um die diskursive Konstruktion von Bewohnerinnen und Angehörigen durch die Teilnehmerinnen geht, verwende ich den Befehl nicht. Stattdessen ließ ich mir alle Zitate ausgeben, in denen ich entweder SP_Bewohnerin oder SP_Angehörige kodiert hatte.

Abbildung 3: Übersicht Suchanfragen

<i>Forschungsfrage</i>	<i>Ausgewählte Familien & Codes</i>	<i>Befehl</i>
Wie betreiben die einzelnen Teilnehmerinnen Mikropolitik?	Familie Teilnehmerinnen + Familie Mikropolitik / Code Die Andere	Kookkurrenz
Welche Rolle spielen Bewohnerinnen und Angehörige im mikropolitischen Kontext?	SP_Bewohnerin SP_Angehörige	/
Welche Rechten, Pflichten und andere Attribute werden der Position der Fachkraft zugeschrieben?	SP_Fachkraft + Angst / Problem / Verantwortung / Wir_FK / Wir_Sonstige	Kookkurrenz
Wie positionieren sich die einzelnen Teilnehmerinnen? Wie wird die Steuerung von Seiten der Leitung umgesetzt und durch die Teilnehmerinnen gewertet?	Familie Teilnehmerinnen + Codes Angst / Problem / Verantwortung / Wir_FK / Wir_Sonstige / Team / SI_Anweisung / SI_Delegation / SI_Kontrolle / SI_Sanktion / SI_Unterstützung / SI_Lob / SI_Unterstützung	Kookkurrenz

³⁴ Dazu zählen die Booleanischen Operatoren, semantische Operatoren und solche, die die Nähe von Codes im Text betreffen. Für eine anschauliche Diskussion der einzelnen Operatoren siehe Friese 2012.

Wie stehen die Teilnehmerinnen zu neu eingeführten Institutionen?	Familie Teilnehmerinnen + Institution_neu / Familie Zeitliche Dimensionen	Kookkurrenz
---	---	-------------

Ergebnisse der Suchanfragen und des gesamten Codierprozesses sind also Textdateien, die Listen mit Zitaten enthalten, die im Nachgang mehrmals gelesen und interpretiert werden. Neben den Inhalten flossen auch sprachliche Ausprägungen in die Interpretation ein. Es muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass der Interpretationsprozess durch die Suchanfragen zwar fokussiert verläuft. Durch die intensive Beschäftigung mit dem gesamten Material und der Tatsache, dass insgesamt sehr viele Zitate mit breitem Inhalt in die Interpretation einfließen, ist eine offene Beschäftigung mit dem Material weiterhin gewährleistet.

In diesem Kapitel erläuterte ich die einzelnen Schritte des explorativen Forschungsprozesses, von der Aufnahme des Fachkrafttreffens bis zu Interpretation der mit ATLAS.ti erzielten Ergebnisse. Das nächste Kapitel widmet sich der Ergebnisdiskussion und -darstellung, die den Prozess der Qualitativen Inhaltsanalyse abschließt.

6. Ergebnisdiskussion

Die Ergebnisse des explorativen Forschungsprojektes werden in zwei Unterkapiteln dargestellt. In einem ersten Teil werden die mikropolitischen Manöver der einzelnen Gesprächsteilnehmerinnen während des Fachkrafttreffens unter Berücksichtigung sprachlicher Muster vorgestellt. Der zweite Teil widmet sich dem kollektiven Erfahrungshorizont, den Herausforderungen, die mit der Position der Pflegefachkraft verbunden sind.

6.1 Mikropolitische Positionierungen - die individuelle Ebene

In der Interpretation liegt mein Augenmerk auf den mikropolitischen Positionierungen der Teilnehmerinnen. Es folgt eine Skizze dieser Positionierungspraktiken mit Bezugnahme auf den Hintergrund der jeweiligen Pflegefachkraft. Darüber hinaus integriere ich Aussagen zu dem quantitativen Vorkommen ausgewählter sprachlicher Handlungen. Diese wählte ich im Rahmen des interpretativen Kodierprozesses aus, da ich erkannte, dass sich die Positionierungsstrategien der Teilnehmerinnen auch in diesen sprachlichen Akten wiederfinden. Zu den aktiven sprachlichen Handlungen zählen zustimmen, verneinen, wiedergeben, fragen und zögern. Darüber hinaus kodierte ich das witzig sein und das

unterbrochen werden als passive Phänomene (siehe *Abbildung 2*, Codefamilie *Rhetorik* für eine Übersicht). Diese werden nachfolgend beschrieben.

Das reaktive Zustimmung, sowohl in Form von Partikeln wie ‚mmh‘ als auch Worten wie ‚ja‘ oder ‚genau‘, leitet die Redebeiträge der Teilnehmerinnen ein und spiegelt einen kooperativen Kommunikationsstil im Diskurs des Fachkrafttreffens wieder. Denn die Sprecherin signalisiert Übereinstimmung, Verständnis oder Akzeptanz für den vorherigen Redebeitrag der Kollegin. In vielen Fällen wird der Redebeitrag kommentiert und dient somit als Bezugsquelle, die weitergeführt wird. Es kann auch sein, dass dem ‚ja‘ ein ‚aber‘ folgt und damit zwar eine Akzeptanz der vorherigen Aussage aber keine Übereinstimmung ausgedrückt wird. Es hat demnach eine affirmativ-adversative Doppelfunktion (Weydt 1979). Dies wird in folgender Sequenz, primär dem zweiten Redebeitrag von Herrn Dietrich, deutlich:

Herr Dietrich: Einfach an die [Mailadresse] (.) schicken.

Frau Ehlers: Genau, mache ich gerne.

Frau Schmidt: (unv.)

Frau Ehlers: Das wär auch a Möglichkeit.

Herr Dietrich: Ja, das Problem ist, da hängt schon so viel und da kann man es nachlesen. In der Mail kann man immer suchen und sagen (...).

Frau Schmidt: Genau.

Frau Ehlers: Genau.

In jedem der drei genannten Fälle führt das einleitende Zustimmung zu einem kooperativen Diskurs, da die Redebeiträge der Teilnehmerinnen in der ersten Instanz bestätigt werden. Es handelt sich also um eine Affirmation im Sinne einer bestätigenden Handlung. Die Verneinung, die in Worten wie ‚nee‘, ‚nein‘ und Partikeln wie ‚mmh‘ umgesetzt wird, folgt den gegenteiligen Prinzipien der Negation und des Widerspruchs. Die Sprecherin leitet mit der Verneinung die Redebeiträge ein und reagiert auf die vorangehende Aussage. Ähnlich wie beim Zustimmung, fördert die Verneinung den weiteren Dialog. So ist es wahrscheinlich, dass die Negation noch in derselben oder nachfolgenden Aussage erläutert oder kommentiert wird. Allerdings handelt es sich um einen disharmonischen Diskurs, indem Wissensbestände in Frage gestellt und angezweifelt werden.

Die referentielle Strategie des Wiedergebens erfasste ich aufgrund ihres häufigen Vorkommens bei bestimmten Teilnehmerinnen. Sie geben Aussagen und Dialoge wieder, in denen sie mit Kolleginnen interagieren. Unter Umständen schließen sie sich in den Redebeiträgen selbst als Akteure aus. In die Strategie der Wiedergabe fallen auch

Erzählungen vergangener Ereignisse, in deren Licht sich die Teilnehmerinnen positionieren. Beispielhaft für beide Formen sind folgende Redebeiträge:

„Deswegen, zum Beispiel, ich höre morgens wenn ich Nacht habe, ich höre morgens „oh, der (.) [Herr Dietrich] hat sich so beschwert, alle Betten waren nass, dies und das“. Ich komme zu dir immer oder? (Frau Ahmadi)

„(...) ich [hatte] mal die Situation, ich war mit dem Andi im Nachtdienst, die Frau (.) Viraux hat sich so verstuhlt und der Benni is, also pflegerisch das ist echt ne Kartoffel, der kann nix, ja. (Frau Schmidt)

Das Ziel der ersten Form der Wiedergabe ist die Beweisführung. Wie im ersten Zitat deutlich wird, nutzt Frau Ahmadi die Wiedergabe der Aussage einer Kollegin, um ihre Positionierung von Herrn Dietrich als mikropolitisch aktiven und einen für ihre Selbstpositionierung bedrohlichen Akteur, zu untermauern. Die zweite Form konzentriert sich auf die subtilere Selbstdarstellung von Frau Schmidt in Abgrenzung zu der passiven, pflegebedürftigen Bewohnerin und dem fachlich schlechten Kollegen. In beiden Varianten nutzen die Teilnehmerinnen die Wiedergabe, um ihren Positionierungen Geltung zu verleihen, indem sie sie mit subjektiver Faktizität anreichern und autorisieren (Jakobs 1999).

Zu der Kategorie fragen zählen alle Fragearten, darunter auch die rhetorische Frage und das Rückfragen. Dementsprechend hat das Fragen multiple Funktionen im Rahmen der einzelnen Positionierungen. So kann die Arbeitsthese der Autorin, dass das häufige Fragen als reaktiver Akt in erster Linie die Kolleginnen verunsichern soll, nur bedingt Geltung finden. Erst im Hinblick auf die einzelnen Gebrauchsmuster der Teilnehmerinnen, die sich qualitativ erschließen lassen, sind Aussagen in Bezug auf den Einfluss der Fragemuster auf die Positionierungen möglich. Ich entschied mich dazu, jedes Zögern der Teilnehmerinnen in der Transkription und der Kodierung zu erfassen, da ich davon ausgehe, dass es eine Unsicherheit der Teilnehmerinnen sprachlich abbildet, die objektiv greifbar ist. Die Gründe für diese Unsicherheit variieren je nach Teilnehmerin und Aussage. Entscheidend ist jedoch die Wahrnehmung dieser sprachlichen Handlung durch die anderen Teilnehmerinnen. Insbesondere wenn sie in einer gewissen Häufigkeit in Verbindung mit bestimmten Inhalten auftaucht. Neben diesen aktiven, wenn auch teilweise unterbewussten Handlungen erfasste ich das witzig sein und das unterbrochen werden. Da die Wahrnehmung eines Menschen als witzig subjektiv ist, konzentrierte ich mich auf Handlungen, in denen die Sprecherin einen Kommentar machte, der als witzig wahrgenommen werden sollte. Die letzte Kategorie, das unterbrochen werden, ist eine der komplexesten Kategorien. Sie erlaubte mir einen Fokus auf den Unterbrechenden und auf denjenigen, der Unterbrochen

wird, wobei der Fokus auf letzterem lag. Der Häufigkeitserfassung unterlag die Annahme, dass diejenigen die relativ häufig unterbrochen werden, weniger Sprechersouveränität besitzen.

Ob und inwieweit die erhobenen quantitativen Muster den Positionierungsstrategien entsprechen und die im Laufe des Interpretationsprozesses getroffenen Annahmen bestätigt werden können, wird in der nachfolgenden Diskussion der einzelnen Akteure erläutert. Vorangestellt wird in der *Abbildung 4* die relative Verteilung der Redebeiträge der Teilnehmerinnen, zu der die Häufigkeiten der sprachlichen Dimensionen in Beziehung gesetzt werden müssen.

Abbildung 4: Gesamtverteilung Redebeiträge

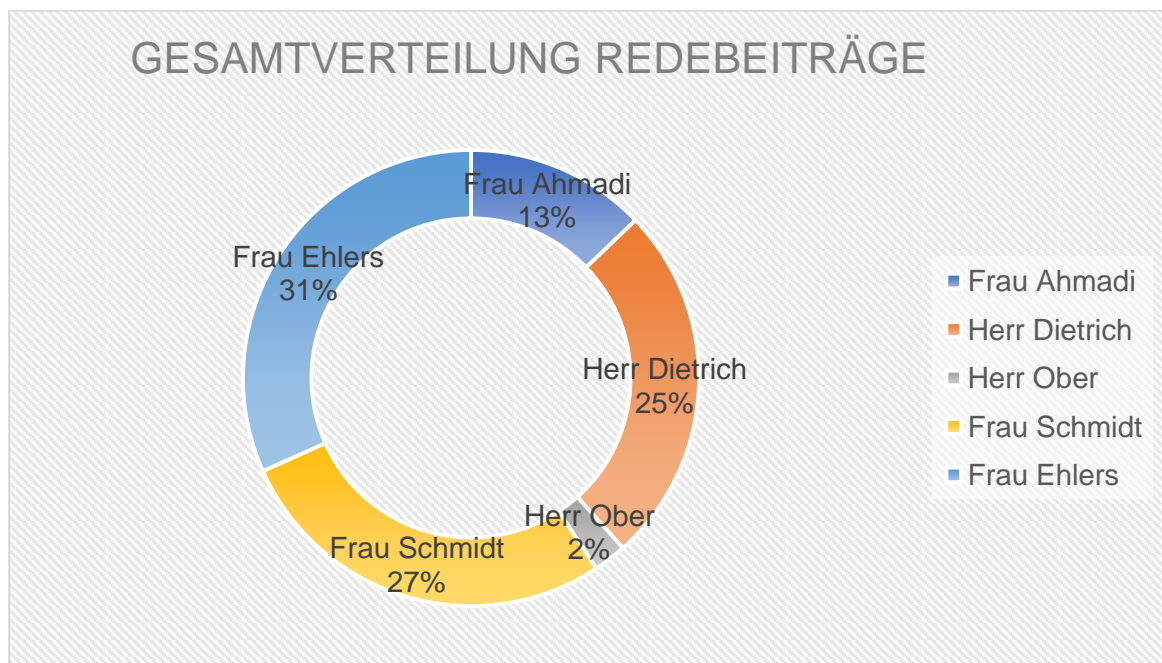


Abbildung 5: Verteilung der Codes nach Teilnehmerin der Kategorie wiedergeben

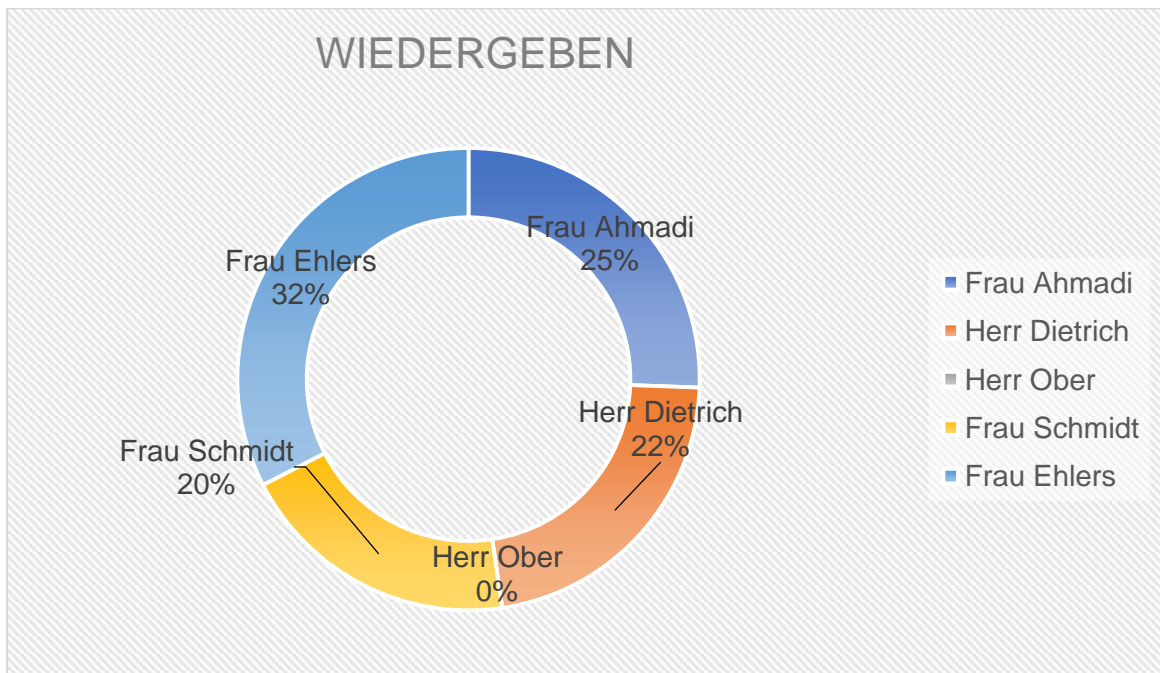


Abbildung 6: Verteilung der Codes nach Teilnehmerin der Kategorie verneinen

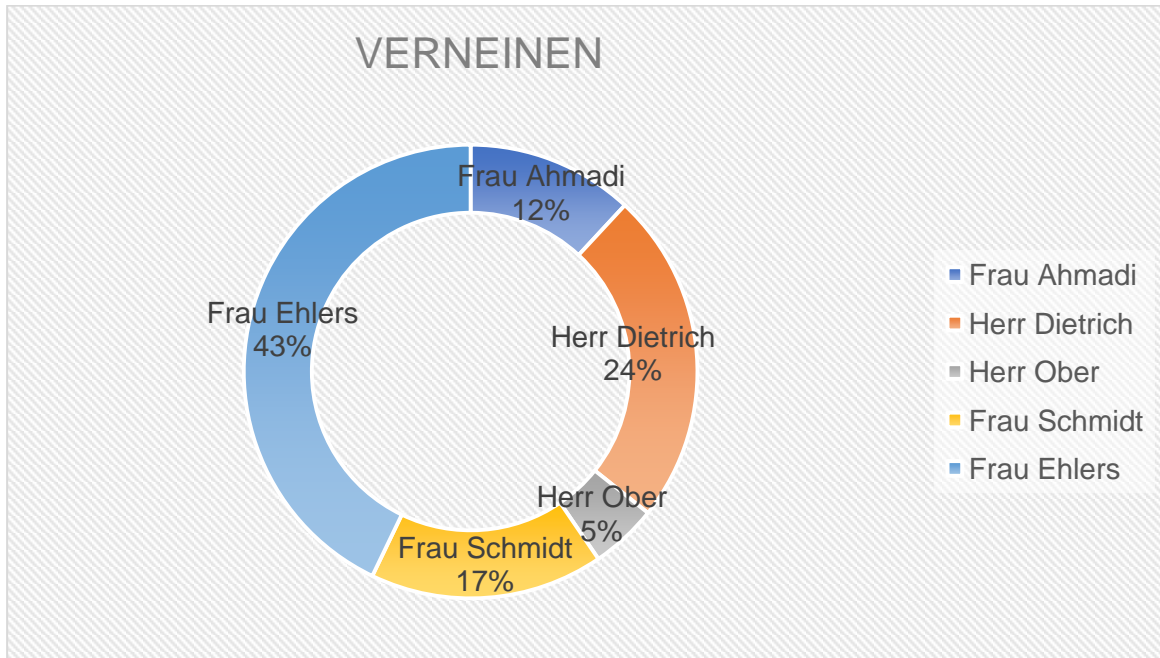


Abbildung 7: Verteilung der Codes nach Teilnehmerin der Kategorie fragen

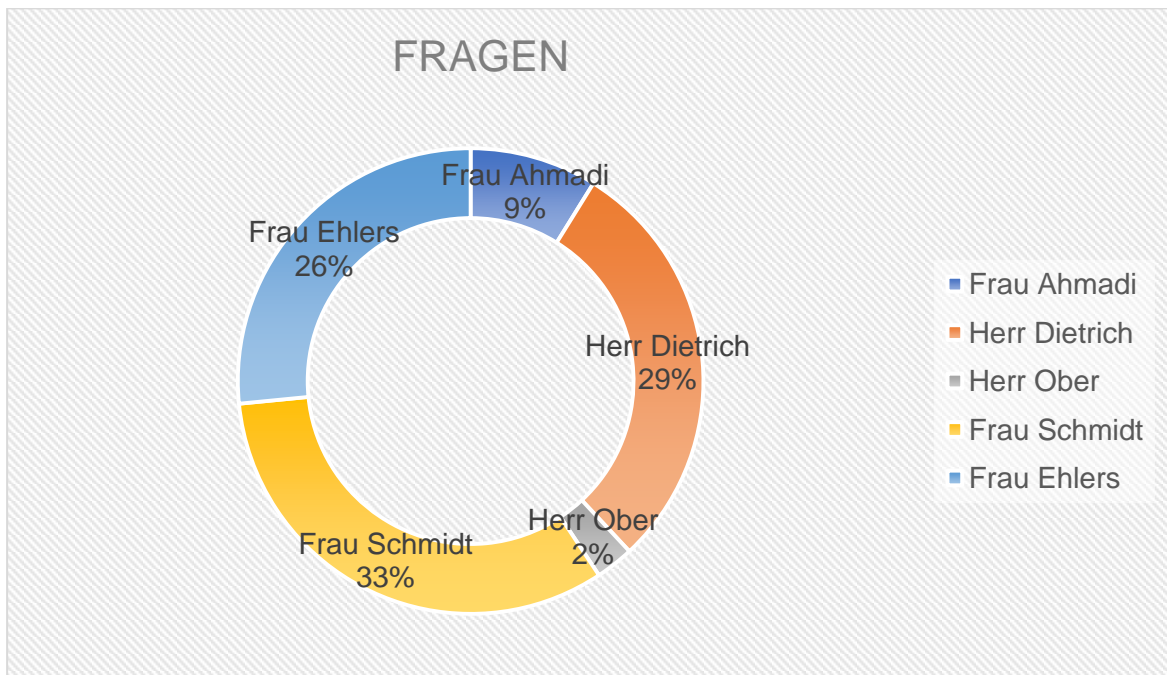


Abbildung 8: Verteilung der Codes nach Teilnehmerin der Kategorie zustimmen

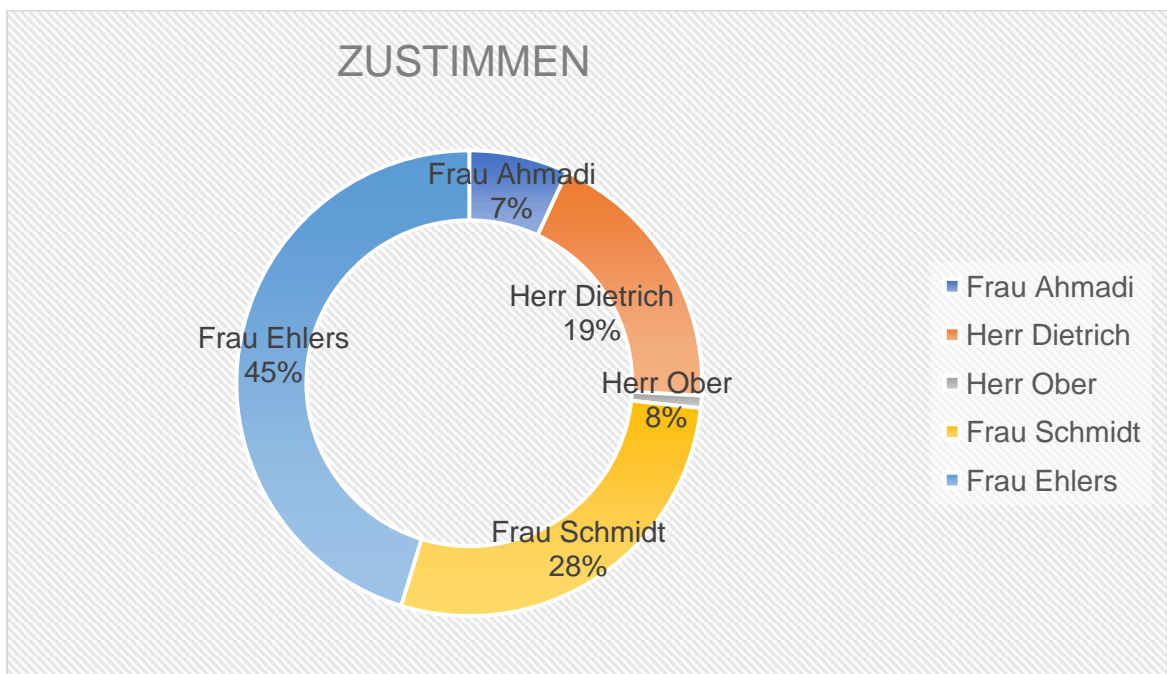


Abbildung 9: Verteilung der Codes nach Teilnehmerin der Kategorie witzig sein

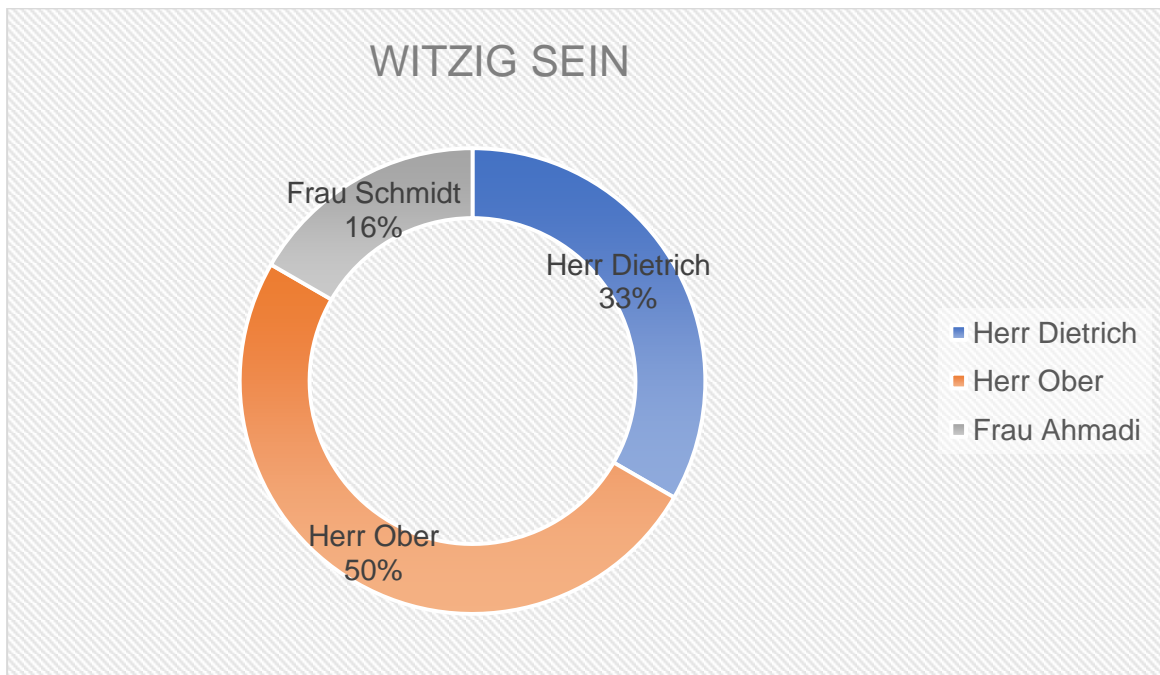


Abbildung 10: Verteilung der Codes nach Teilnehmerin der Kategorie zögern

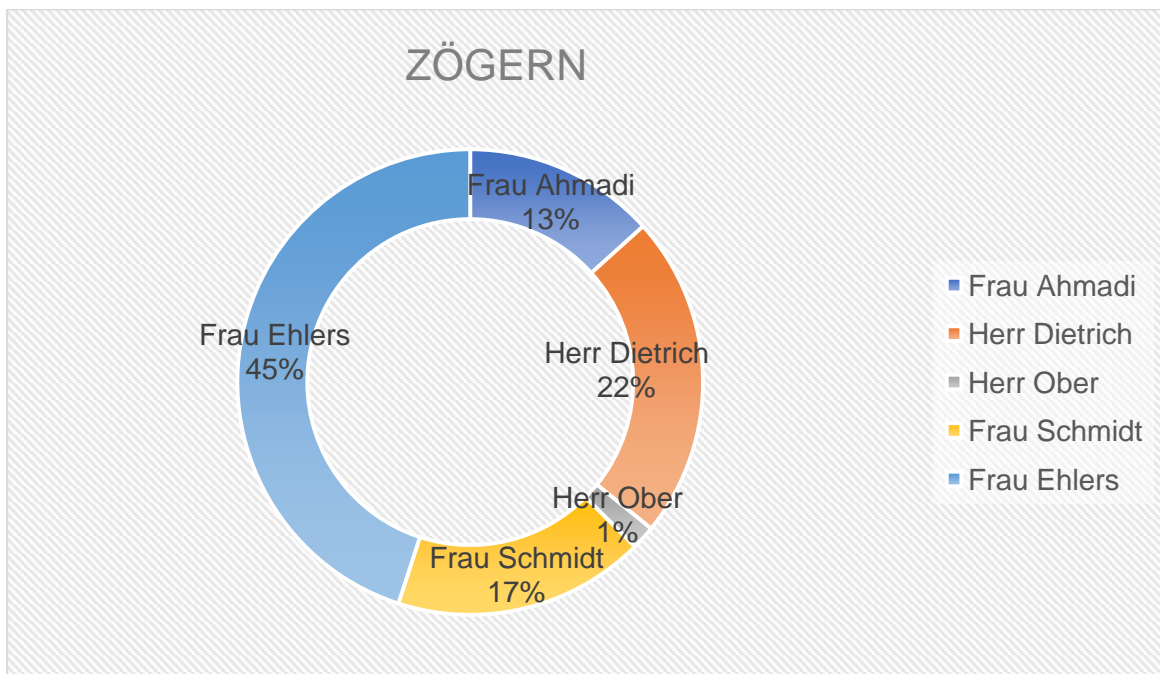
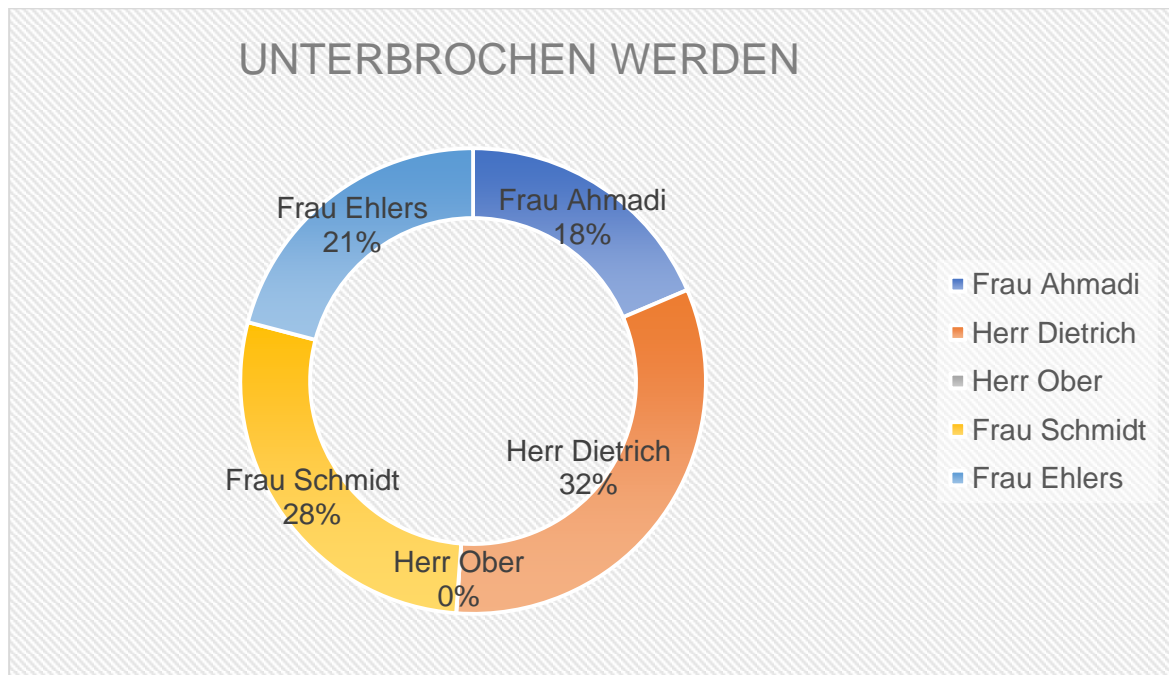


Abbildung 11: Verteilung der Codes nach Teilnehmerin der Kategorie unterbrochen werden



6.1.1 Herr Dietrich in der Position des Richters

Herr Dietrich ist Mitte Dreißig und arbeitet seit vier Jahren in der Wohngruppe als Pflegefachkraft. Damit ist er unter den Pflegefachkräften der Kollege mit der längsten Arbeitserfahrung vor Ort. Seit circa zwei Jahren hat er zudem die Funktion als stellvertretender Pflegedienstleiter inne. Frau Ehlert ist die dritte Pflegedienstleiterin, mit der er zusammenarbeitet.

Von Herrn Dietrich gibt es bei diesem Fachkrafttreffen kaum Äußerungen, in denen er das mikropolitische Handeln seiner Kolleginnen kommentiert oder selbst Zuschreibungen ausspricht. In seiner Selbstpositionierung, die ich in der Überschrift als richterlich bezeichne, sind seine Mittel die *ratio*, die Vernunft und der Verstand. So stellt er in einer Passage, in denen er als intervenierende und mikropolitische steuernde Fachkraft positioniert wird, klar, dass diese Zuschreibungen faktisch falsch seien und rät den Kolleginnen, sich mikropolitischen Aktivitäten bewusst zu entziehen. Zudem macht er ihnen deutlich, dass ihre Funktion als Pflegefachkraft und Schichtleitung mit einer großen Verantwortung für die Bewohnerinnen und die gesamte Station einhergeht. Und diese basiert ihm zufolge primär auf pflegefachlichem Wissen und entsprechender Handlungsmacht, die nicht an andere ausgelagert werden kann. Dies kommt im nachfolgenden Zitat zum Ausdruck:

„Sondern ich muss entscheiden, ich muss entscheiden, weil ich muss als Fachkraft wissen, wann darf ich was machen und wann darf ich nichts

machen. Ich kann nich auf irgendwen, der Arzt kann mir am Telefon sonst was erzählen.“ (Herr Dietrich)

Werden sie der Verantwortung nicht gerecht, wird sie für ihr pflegfachliches Fehlverhalten belangt – sei es von Leitungs- oder Behördenseite. Diese Möglichkeit schwebt als Damoklesschwert über den Köpfen der Pflegekräfte, wird jedoch im Arbeitsalltag eher verdrängt. Das Motto von Herrn Dietrichs Selbstpositionierung lautet „deine Entscheidung, (...) deine Schicht“. Das Possessivpronomen „deine“ macht die Singularität der Verantwortung deutlich. Im Gegensatz dazu stünde die kollektive Verantwortung des Teams, die mitunter auch eine kollektive Problembewältigung mit sich zieht. Gleichzeitig ist das Motto als Appell an seine Kolleginnen zu verstehen, ihre Verantwortung weder zu teilen noch abzugeben.

Vier der insgesamt acht Kommentare im Fachkrafttreffen, die auf das witzig sein abzielen, gehen auf Herrn Dietrich zurück. Doch wie passt der Sinn für Humor zu der Position des Richters? Sie sind auf diese Position zugeschnitten, da sie in ihrem sarkastischen Ton richtend wirken. Als rhetorisches Stilmittel steht der Sarkasmus für eine spöttische Haltung, „(...) das bewusste Lächerlichmachen einer Person, einer Gruppe oder deren Werte.“ (wortwuchs.net 2017). In den nachfolgenden Zitaten wird dieser Sarkasmus deutlich.

„Die Kollegen waren ja so gierich.“ (Herr Dietrich)

„Wie die Ossis, echt also.“ (Herr Dietrich)

Mit den Aussagen kommentiert er das Verhalten der Kolleginnen, die die Spende eines Angehörigen, bestehend aus Süßigkeiten, verzehrt hatten, ohne das er von der Spende erfahren oder an ihr teilhaben konnte. Er macht sich über die Gier seiner Kolleginnen lustig und vergleicht sie mit dem Konsumverhalten von „Ossis“, Ostdeutschen. Ob er hierbei auf das Konsumverhalten nach der Wende und dem Ende der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) 1989 anspielt, ist an dieser Stelle Spekulation. Festzuhalten ist jedoch sein Verweis aufgrund des kulturell-historischen Wissens, das er damit demonstriert und von seinem Publikum erwartet. Auffällig ist zudem sein Gebrauch von Verneinungen. So fallen 24% der verneinenden Aussagen auf ihn. Diese relative Häufigkeit geht mit seiner Positionierung als richtende, disziplinierende Instanz einher. Nimmt er unzutreffende Beiträge zur Kenntnis, stellt er den Sachverhalt richtig oder positioniert sich abgrenzend. Beispielhaft sind folgende Redebeiträge:

„Haste eben nich. Det hat, det hat, det funktioniert nich. Det ham wir jetzt erst wieder gesehen.“ (Herr Dietrich)

„Unn ich sach "nein, sie sitzt nich drauf." (Herr Dietrich)

Die Verneinungen veranlassen ihn dazu, seine Position zu erklären und den Dialog fortzuführen. So verneint er die Aussage der Kollegin im ersten Satz des ersten Zitates und erläutert seine Verneinung in den beiden darauffolgenden Sätzen. Im zweiten Beitrag zitiert er sich selbst, um zu signalisieren, dass er diesen faktischen Einwand, nämlich dass die Bewohnerin in der Sitzposition nicht auf dem Dekubitus³⁵ sitzt, bereits vorgebracht hat. Er positioniert sich als von der Richtigkeit seiner Aussagen überzeugten Kollegen, der bereit ist, sie im Diskurs argumentativ zu verteidigen. Gleichzeitig spiegelt das sprachliche Muster seine Tendenz wieder, die Aussagen seiner Kolleginnen anzuzweifeln und in Frage zu stellen.

Statt mit Frau Ehlers gemeinsam als Leitungsteam aufzutreten, opponiert er aus seiner Position als Fachkraft gegen vom Leitungsteam, bestehend aus Pflegedienstleitung und Einrichtungsleitung, eingeführte Neuerungen. Zu diesem Zweck jammert er. Im Jammern als Wehklagen schwingen Selbstmitleid aber auch der Impetus der Sabotage mit. So merkt er an: „Die Leute werden halt och immer schwerer und ick kann ja nicht (.).“ Die Komponente der Sabotage kommt außerdem zu tragen, wenn er Vorwürfe in den Raum stellt. Er gibt beispielsweise an: „(...) ich lass mich da nicht unter Druck setzen eh (...)“. Diese Bemerkung betrifft die Anweisung von Frau Ehlers keine Mehrstunden aufzuschreiben, wenn die in diese Zeit fallenden Tätigkeiten in der regulären Schicht hätten ausgeführt werden können. Trotzdem den Anwesenden klar ist, dass sie an seine Vorgesetzte adressiert sind, scheut er die direkte Adressierung und damit einen möglichen Konflikt. Herr Dietrich positioniert sich mit einer misstrauischen Grundhaltung. Dies wird sichtbar, als er Frau Ehlers rät, das Gesprächsprotokoll per Mail zu versenden, damit sie nachweisen kann, dass alle Pflegefachkräfte Einsicht haben können. Es sei besser, sich abzusichern. Während die Tatsache, dass Herr Dietrich ähnlich viele Fragen vorbringt wie Frau Schmidt und Frau Ehlers, nicht weiter überraschend ist, so ist doch die Form seiner Fragen interessant. Er stellt primär inhaltliche Fragen, bei denen es sich häufig um Rückfragen oder Fragen zur Veranschaulichung handelt. Rückfragen dienen dazu, die vorhergehende Aussage oder bestimmte Aspekte ihres Inhalts zu klären. Bei der Rückfragestrategie handelt es sich um eine verständigungssichernde Maßnahme (Kindt, Strohner, Jang 2002), d.h. Herr Dietrich stellt eine Rückfrage, um seine Interpretation der Aussage abzusichern. So stellt er beispielsweise folgende Fragen:

„Wo ist das hinterlegt?“ (Herr Dietrich)

„Also warum muss ick det als Fachkraft aufm Schirm haben?“ (Herr Dietrich)

„Wie? Sie meinen det Gewicht?“ (Herr Dietrich).

³⁵ Bei dem Dekubitus handelt es sich um ein Druckgeschwür, eine chronische Wunde, die in Folge einer Minderdurchblutung der Haut sowie Druck- und Scherkräften entsteht.

Diese Fragen können zudem dazu führen, die Sprecherin herauszufordern, da er eine Erklärung einfordert, die er abermals auf Richtigkeit und Plausibilität prüfen wird. Die Fragen zur Veranschaulichung haben den Zweck, den Kolleginnen vergangene und künftige Szenarien vor Augen zu führen und auch diese nochmal einer Prüfung zu unterziehen. In der Diskussion um die Ablage der Lagerungsprotokolle beispielsweise spielt er das Szenario durch, das eintreten würde, wenn die Lagerungsprotokolle im Zimmer gelagert werden. Siehe folgendes Zitat:

„Aber denn, denn musst du als Fachkraft - so kann ick mir jede Akte in de Hand nehmen - dann muss ick in die Zimmer gehn und gucken, ist die Lagerung gemacht?“ (Herr Dietrich)

Es ist festzuhalten, dass Herr Dietrich in diesem Gespräch keine konkreten Wünsche und Vorschläge äußert. Er scheint kein Interesse daran zu haben, im Kollektiv Lösungen zu erarbeiten oder die Belastungen und Selbstzweifel der Kolleginnen zu verringern. Stattdessen lässt er sie unkommentiert und schürt die Unsicherheiten. Inhaltlich, indem er die Pflichten einer Fachkraft benennt und Maßstäbe setzt, an denen sich jede Kollegin messen kann. Rhetorisch, indem er angeführte Wissensbestände und Verhaltensweisen der Kolleginnen durch das Fragen und sarkastische Kommentare in Frage stellt und Dissonanzen durch Verneinungen darstellt. ‚Nach unten‘ zielt er also darauf ab, seine Position als fachlich kompetente, selbstbewusste und verantwortungsvolle Pflegefachkraft zu stabilisieren und seine Kolleginnen an diesem Selbstbild zu messen. Dadurch verteidigt er seine informelle³⁶ Führungsposition unter den Fachkräften. Er nutzt das Forum ‚nach oben‘, um gegenüber Frau Ehlers die Belastung der Pflegefachkräfte der Wohngruppe aufzuzeigen und Neuerungen in Frage zu stellen.

6.1.2 Frau Ahmadi in der Position der Regelkonformen

Frau Ahmadi ist Mitte Fünfzig und arbeitet seit acht Monaten auf der Pflegewohngruppe. Nachdem sie in ihrer Lebensmitte die Ausbildung zur Pflegefachkraft in einer anderen Einrichtung des Unternehmens ‚nachholte‘ und dort einige Jahre arbeitete, wurde sie in die Pflegewohngruppe versetzt. Die Versetzungsgründe sind der Autorin unbekannt. Zum Zeitpunkt des Interviews befindet sie sich in der Weiterbildung zur Gerontopsychiatrischen

³⁶ Ich mache an dieser Stelle die Unterscheidung zwischen formeller und informeller Position innerhalb der Hierarchie des Fachkräfteteams. Unter formeller Position verstehe ich die mit der Arbeitsstelle (bspw. Pflegedienstleiterin) verbundene Position in der Einrichtungs- und Unternehmenshierarchie. Diese kommt in Bezug auf die Stabilität eher der Rolle nahe. Demgegenüber erkämpfen sich die Mitarbeiterinnen ihre informelle Position im Fachkräfteteam, das im Fall der Wohngruppe ebenfalls hierarchisch organisiert ist, sich jedoch schneller verändern kann.

Fachkraft, einer Pflegefachkraft, die auf pflegebedürftige Senioren mit psychischen Wesensveränderungen spezialisiert ist.

Frau Ahmadi hebt in ihrer Selbstpositionierung ihre Regelkonformität hervor, die sie anderen Kolleginnen, die primär Frau Wiegand, die beim Fachkrafttreffen abwesend ist, abspricht. Diese demonstriert sie durch eine höfliche, devote Sprache. So gebraucht sie das Modalverb ‚dürfen‘ und das performative Verb ‚bitten‘, um von den Kollegen eine Erlaubnis für ihr Handeln, wie beispielsweise das Formulieren eines Vorschlags, einzuholen. Sie positioniert sich selbst als fachlich gute, verantwortungsvolle und faire Fachkraft, die offen kommuniziert und in der Lage ist, den Teamgedanken zu forcieren. Dieselben Eigenschaften fordert sie von ihren Kolleginnen. Es ist auffällig, dass sie das rhetorische Mittel des Zitierens, das ich mit der Kategorie wiedergeben der Codefamilie *Rhetorik* erfasste, nutzt, um ihre Narrationen unter Beweis zu stellen, für ihre Selbstpositionierung zu werben und Herrn Dietrich als intervenierenden Richter zu positionieren. Da 13% aller Redebeiträge auf Frau Ahmadi fallen, ist die Häufigkeit der 26 von ihr vorgebrachten, wiedergebenden Aussagen bei einer Gesamtanzahl von 86 (25%) als vergleichsweise hoch zu werten. Ein Grund für diesen hohen Wert kann ihre Anhaftung an vergangenen, zumeist mikropolitisch gefärbten Aushandlungen mit Kolleginnen sein. Im Rahmen ihrer Teilnahme am Fachkrafttreffen gibt sie diese Aushandlungen wieder, um ihre Selbstpositionierung zu sichern. Denn in den Narrationen grenzt sie sich als regelkonforme Kollegin zu den Kolleginnen ab. Nach dem Motto: Hört mir zu, ich habe alles richtiggemacht, ihr könnt mir nichts vorwerfen. Gleichzeitig zeugt das Zitieren von einer gewissen Distanz zum aktuellen Diskursgeschehen, denn „die ordnende Hand (.) [der] erzählenden Instanz hat vorher gewirkt. Sie hat Geschehnisse als Text angeordnet und sich nun zurückgezogen (...)“ (Neitzel 2000, S. 115). So ist es möglich, dass sie diese Erzählungen bereits in anderen Kontexten, beispielsweise gegenüber ausgewählten Kolleginnen, erzählt und damit ‚erprobt‘ hat, sodass sie um ihrer Wirkung im Diskurs der Fachkräfte weiß und keinen Widerspruch zu erwarten hat.

Die Aushandlung ihres Selbstbildes in Relation zu der antizipierten Fremdpositionierung durch Herrn Dietrich steht im Zentrum ihrer Beiträge. Sie fürchtet die soziale Sanktion durch ihn als führende Fachkraft. Interessant ist die Beobachtung, dass sie ihre Zuschreibungen dem Verlauf des mikropolitischen Spiels anpasst, nachdem sie merkt, dass die entscheidende Positionierung von Herrn Dietrich als intervenierendem Richter von ihm neu verhandelt wird. Diese beginnt mit folgender Aussage, in der sie sich als Schichtleitung mehr Autonomie einfordert und diese der Kontrolle durch Herrn Dietrich gegenüberstellt:

„Ich meine ehm wir brauchen bisschen mehr freie Hand von Michael [Herrn Dietrich], bitte.“ (Frau Ahmadi)

Es scheint, als fordere sie den aus ihrer Sicht fehlenden Baustein der Freiheit, der es ihr ermöglicht, ihre Selbstpositionierung durchzusetzen und eine bessere Fachkraft zu werden. Demzufolge konstruiert sie eine Abhängigkeit zu ihrem Kollegen. In den nachfolgenden Zitaten wird deutlich, dass sie die Fremdpositionierung von Herrn Dietrich fürchtet und sich wünscht, dass er ihre Selbstpositionierung anerkennt.

„Deswegen, zum Beispiel, ich höre morgens wenn ich Nacht habe, ich höre morgens „oh, der Michael [Herr Dietrich] hat sich so beschwert, alle Betten waren nass, dies und das“. Ich komme zu dir immer oder?“

„Ich komme zu Michael [Herr Dietrich], ich sag „Michael, ich hab dir doch gesagt, warum, und ich hab auch dokumentiert warum. Warum beschwerst du dich?“ Er meint: ich hab mich nicht beschwert.“

In letzterem Zitat wird ihre Anpassung an den Misserfolg des mikropolitischen Manövers sichtbar. Sie weist die Schuld der abwesenden Fachkraft, Frau Wiegand, zu, die aufgrund ihrer Abwesenheit keine Re-Positionierung vornehmen kann. Denn sie habe ihr gegenüber fälschlicherweise von Herrn Dietrichs Beschwerde berichtet. Dadurch entkräftet sie ihre erfolglose Fremdpositionierung des Kollegen und versucht, eine Allianz mit ihm gegen Frau Wiegand einzugehen. Dieser Versuch bleibt erfolglos. Zusammenfassend positioniert sich Frau Ahmadi im Gespräch als regelkonforme Pflegefachkraft, die nach Anerkennung ihrer Selbstpositionierung, primär durch Herrn Dietrich in seiner Funktion als Kollege, strebt. Ihre mikropolitischen Manöver verfolgt sie mit diesem Interesse. Dazu zählt das Diskreditieren von (abwesenden) Kolleginnen, die ihren Vorstellungen von einem guten Miteinander widersprechen und/oder zu ihrer Verunsicherung als Pflegefachkraft beitragen.

6.1.3 Frau Schmidt in der Position des Chamäleons

Frau Schmidt, Anfang fünfzig, ist seit einem halben Jahr als Pflegefachkraft auf der Wohngruppe tätig. Sie ist frisch examinierte Krankenpflegerin und die Wohngruppe ist ihr zweiter Arbeitsplatz im Bereich der Altenpflege.

Die Bezeichnung ‚Chamäleon‘ habe ich für Frau Schmidt gewählt, weil sie sich den Positionierungen der Kolleginnen aufgrund ihrer sozialen und sprachlichen Kompetenzen situativ sehr gut anpassen kann. Ihr ist bekannt, dass das Wohl der Bewohnerin im pflegerischen Diskurs, an dem sie partizipiert, an erster Stelle steht. So thematisiert sie dieses in ihren Narrationen, in denen sie die Position der Verfechterin von Bewohnerinneninteressen einnimmt. Gleichzeitig offenbaren ihre Erzählungen, dass die

glaubhafte Inszenierung ihres Selbstbildes im Zentrum ihrer mikropolitischen Aktivitäten steht. Ein Beispiel ist folgendes Zitat, indem sie primär eine Sanktion ihrer pflegerischen Nachlässigkeit fürchtet und nicht etwa gesundheitliche Beschwerden auf Seiten der Bewohnerin:

„Und das löst zum Beispiel bei mir Ängste aus. Wenn ich morgens im Nachtdienst, jetzt red ich! Wenn ich morgens im Nachtdienst weiß, der Mann hat dreihundert Milliliter getrunken, weil er Durst hatte. Dann pieselt der nachher und dann ist der um sieben patsch nass. Und wie sieht das dann aus? Schwester Anneliese hat nachts nicht gemacht.“ (Frau Schmidt)

Als es um die Mobilisation einer Bewohnerin geht, deren Wunsch, nicht mobilisiert zu werden, der pflegerischen Empfehlung der Mitarbeiterinnen entgegengeht, wird ihr diplomatisches Geschick deutlich. Statt die Meinung von Herrn Dietrich zu bekräftigen, der meint, die Bewohnerin könne ohne Überredungskünste an den Mittagstisch mobilisiert werden oder der Argumentation von Frau Ahmadi zuzustimmen, die ihrem Wunsch entsprechen und sie zu einem späteren Zeitpunkt mobilisieren möchte, kommt sie zu keiner eindeutigen Stellungnahme. Stattdessen gibt es sie an, sie sei „sehr ambivalent“ diesbezüglich. Darüber hinaus nimmt sie Frau Ehlers gegenüber ihren Kolleginnen in Schutz, als diese eine Neuerung darstellt und in Kritik gerät. Beide Fälle sprechen für ihr Interesse an breitgefächerten Allianzen und ihre Fähigkeit, sich dem mikropolitischen Geschehen flexibel anzupassen. In einer Aussage diskreditiert sie einen Kollegen offen, der an diesem Tag abwesend ist und keine Re-Positionierung unternehmen kann.

Hinter Frau Ehlers, die das Fachkrafttreffen moderiert, fallen die meisten Redebeiträge (28%) auf Frau Schmidt. In Bezug auf die erfassten rhetorischen Mittel ist festzustellen, dass sie beim Fragen und Zustimmen ihren Redebeiträgen entsprechende bzw. erhöhte Werte aufweist. Im fünften Satz des letzten, oben angeführten Zitates nutzt sie eine Variante des Fragens, nämlich die rhetorische Frage. Es handelt sich um ein Stilmittel, bei dem die Sprecherin keine Antwort verlangt, da sie ihr zufolge auf der Hand liegt oder sie selbst beantwortet (siehe letztes Zitat). Betrachtet man die rhetorischen Fragen von Frau Schmidt im Kontext des Fachkrafttreffens, indem sie ihre sprachliche Kompetenz in eindeutigen und strukturierten Redebeiträgen unter Beweis stellt, wird deutlich, dass sie es einerseits als Mittel nutzt, um die Haltungen der Kolleginnen aufzugreifen und zu affirmieren. Typisch hierfür ist der Gebrauch von Versicherungsfrageworten wie „ne“ oder „gä“. Dies wird auch in folgenden Beiträgen deutlich:

„Das, das wir dann so, so ein komisches Gefühl hat, ne?“ (Frau Schmidt)

„Hoffentlich passiert jetzt da nix draus, ne?“ (Frau Schmidt)

Andererseits nutzt sie die rhetorische Frage, um Szenarien darzustellen und den Kolleginnen vor Augen zu führen. Ein Beispiel ist folgendes Zitat:

„Die, die gesamten Einträge im Kadex müssten ja überprüft werden. Sind die, sind die Sichtkontrollen abgezeichnet? Das ist ja ein Blick im Grunde, wenn ich das weiterblättere.“ (Frau Schmidt)

Der Gebrauch der rhetorischen Frage als Mittel zur Anknüpfung und Verständigung passt zu der ihren Redebeiträgen entsprechenden, relativ häufigen Verwendung von Zustimmungen (28%). Sie pflegt einen kooperativen Diskursstil, der den Redefluss der Kolleginnen anregt. Dieser entspricht ihrem Interesse an breiten Allianzen und ihrem Willen, sich im Team als Vorbild zu etablieren und das Geschehen zu gestalten. Auch der zweite Modus der rhetorischen Frage, in dem sie Szenarien veranschaulicht fügt sich in dieses Selbstbild. Sie entwirft Lösungen, spielt die Umsetzung von neuen Institutionen durch und beteiligt sich am kollektiven Denkprozess.

Frau Schmidt beansprucht Redezeit souverän für sich („Ich möchte zu diesem Thema Lagerung etwas dazu sagen“, „(...) jetzt red ich“!) und ergänzt die Redebeiträge ihrer Kolleginnen. Dies entspricht ihrem Wunsch, dass ihre Selbstpositionierung als starke Kollegin anerkannt und von den Kolleginnen beansprucht wird. Sie positioniert sich selbst als fachlich sehr gute und sozial kompetente Fachkraft. Ihr Interesse besteht darin, zu gestalten und Vorbild zu sein. Dafür geht sie breite Allianzen ein und bringt Lösungsvorschläge vor, die sie aus ihrem eigenen Erfahrungshorizont ableitet. Indem sie Narrationen aus dem Kontext des Krankenhauses anführt, demonstriert sie ihre professionelle Herkunft aus einem gesellschaftlich angeseheneren Umfeld als dem Altenheim.³⁷ Ihr Interesse, die Prozesse innerhalb der Pflegewohngruppe mitzugestalten und dabei eine Vorreiterrolle einzunehmen kommt in folgendem Zitat zum Tragen:

„Aber Azaam [Frau Ahmadi] ich glaube das sich etwas, ich sag das nach wie vor: ich habe wirklich eine Vision für diese Station und ich denke, es wird sich etwas ändern. Ich vertrau da auch wirklich Ihnen [Frau Ehlers] und eh ich merk jetzt schon, dass sich Dinge verändern. Also, warte mal ab.“ (Frau Schmidt)

³⁷ Hierbei handelt es sich um eine subjektive Einschätzung der Autorin, die auf ihrer Erfahrung im Personalmanagement beruht. Bei der Medizin handelt es sich um ein gesellschaftliches Teilsystem, dessen Repräsentanten die Ärzte und Institutionen die Krankenhäuser darstellen. Demgegenüber handelt es bei Pflegeheimen um Orte, an denen verschiedene Systeme und Expertisen aufeinandertreffen. Dadurch konnte sich keine vergleichbare identifikatorische Grundlage für eine Professionalisierung – und damit einen professionellen Stolz – entwickeln.

Insgesamt positioniert sich Frau Schmidt in dem Rahmen des Fachkräfttreffens als vielfältig kompetente und unterstützende Kollegin. Deutlich wird ihr Interesse an einer Führungsrolle im Team der Fachkräfte, die sie durch die Schaffung von Allianzen und die Inszenierung ihres Selbstbildes ausbauen möchte. Es ist anzunehmen, dass das Lästern über (abwesende) Kolleginnen eine weitere mikropolitische Strategie darstellt, da sie in dem ungeschützten Rahmen des Fachkräfttreffens einen abwesenden Kollegen in Misskredit bringt.

6.1.4 Herr Ober in der Position des Beobachters

Herr Ober ist Ende Dreißig und seit zwei Monaten in der Pflegewohngruppe tätig. Wie Frau Ahmadi wurde auch er von einer anderen Einrichtung des Trägers in die Wohngruppe versetzt. Hintergrund der Versetzung war der Mangel an Pflegefachkräften auf der Wohngruppe sowie ein belastetes Verhältnis zu den Vorgesetzten des Altenheimes, aus dem sich beide Seiten lösen wollten.

Insgesamt beteiligt sich Herr Ober in einundzwanzig Redebeiträgen (2%) am Fachkräfttreffen, sodass ich kaum Aussagen zur mikropolitischen Positionierung treffen kann. Aus diesem Grund habe ich ihn als ‚Beobachter‘ bezeichnet, der das Diskursgeschehen betrachtet, jedoch keine Selbstpositionierung vornimmt. Dies kann auf seinen kurzen Verbleib im Fachkräfteteam zurückgeführt werden. Auffällig ist die vergleichsweise hohe Zahl von Aussagen, in der er darauf abzielt, witzig zu sein (50%, entspricht 3 von 8 Kodierungen). Zwei dieser drei Aussagen entsprechen, wie die von Herrn Dietrich, einer sarkastischen Grundhaltung. In einer weiteren Aussage im Zusammenhang mit der Diskussion um einen Betriebsausflug schlägt er vor:

„Eine Woche Marrakesch.“ (Herr Ober)

Es handelt sich um einen witzigen Kommentar, da dieser Vorschlag aufgrund der damit verbundenen Kosten, überzogen ist. Gleichzeitig verweist er mit der Erwähnung der marokkanischen Stadt auf (s)ein (geografisches) Wissen, das er auch von den Kolleginnen erwartet. Ob er sich künftig von seiner Beobachterrolle löst und eine Selbstpositionierung wagt, ist zu diesem Zeitpunkt unklar.

6.1.5 Frau Ehlers in der Position der moralischen Instanz

Frau Ehlers ist seit drei Monaten als Pflegedienstleiterin der Wohngruppe tätig. Sie ist Anfang Fünfzig und arbeitet seit Jahrzehnten als Pflegefachkraft. Sie ist primär bei ambulanten Diensten angestellt, in denen sie auch Leitungsfunktionen innehat. Somit ist

für sie nicht nur die Wohngruppe mit dem Schwerpunkt auf dementiell veränderte Seniorinnen ein neues Terrain. Sie muss sich zudem mit den Strukturen, Abläufen und rechtlichen Vorgaben der stationären Altenpflege vertraut machen und befindet sich zum Zeitpunkt des Interviews in der Einarbeitungsphase.

Im Fachkrafttreffen positioniert sich als Vorgesetzte mit dem Interesse, die Mitarbeiterinnen gemäß ihren moralischen Vorstellungen zu lenken. Zu den von ihr verkörperten Werten zählen Einsatzbereitschaft, Offenheit gegenüber Veränderungen, Vertrauen in die eigene Fachlichkeit und in die Kolleginnen und Vorgesetzten. Sie versucht, das mikropolitische Geschehen in erster Linie durch ihre Vorbildfunktion beeinflussen. Aber auch durch Veränderungen von bestehenden Strukturen, die sie gemeinsam mit der Einrichtungsleiterin anstößt und im Gespräch zur Geltung bringt, versucht sie Konflikte zwischen den Mitarbeiterinnen zu beschränken. So weist sie die Mitarbeiterinnen beispielsweise an, ihre Einträge ins Berichtblatt³⁸ in der Schichtübergabe vorzulesen. Sie erklärt, dass es den Kolleginnen und Vorgesetzten durch diese Transparenzmaßnahme möglich ist, mikropolitische Manöver, die durch dieses Medium ausgetragen werden, sowie fehlerhaften Beschreibungen entgegenzuwirken. Frau Ehlers versucht im Gespräch die gemeinsam mit der Einrichtungsleiterin getroffenen Entscheidungen zu erläutern. Betrachtet man die sprachliche Umsetzung, erkennt man, dass ihr diese Aufgabe schwerfällt, besonders wenn eine Maßnahme von den Mitarbeiterinnen kritisch hinterfragt wird. Als Beispiel gilt das nachfolgende Zitat, indem sie versucht, die Änderung der Schichtzeiten zu erklären. Ihre Unsicherheit zeigt sich an den gedanklichen Sprüngen, die ein Nachvollziehen des Argumentes erschweren, dem unvollendeten fünften Satz, indem sie beginnt, den „Handlungsbedarf“ zu erklären und dem Abschluss des Redebeitrags, mit der sie den Erklärungsversuch unvollendet abbricht.

„Genau, eben. Und das heißt halt Handlungsbedarf, ne. Wir müssen das ja auch rechtfertigen, ne. Und das ist halt die große Frage. Und deshalb hammer jo jetzt auch angefangen (.). Gut, wenn die Frau Feldman, Sonja jetzt hier und das wir halt gucke, dass do die Schichtüberlappung stattfindet. Aber mer sinn jo jetzt in der Handlungspflicht, ne.“ (Frau Ehlers)

Zudem weist sie, dieser Unsicherheit entsprechend, einen hohen Wert bei dem rhetorischen Mittel des Zögerns auf (45%). Ich werte ihn als hoch, da ihr Anteil bei den gesamten Redebeiträgen bei 32% liegt.

Ihre übergreifende Strategie besteht darin, den Anwesenden Einblicke in die Grenzen und Möglichkeiten der Leitungsverantwortlichen zu geben, um Verständnis zu

³⁸ Das Berichtblatt ist Bestandteil jeder Bewohnerakte. Auf dem Blatt trägt die Mitarbeiterin einer Schicht, die für die Bewohnerinnenversorgung zuständig ist, aktuelle Beobachtungen zum Wohlbefinden der Bewohnerin ein.

erwirken. Handelt es sich um Regeln, hinter denen sie steht, weil sie die Arbeitsumstände, fachlichen Standards und die rechtlichen Vorschriften kennt, weist sie die Mitarbeiter mit Vehemenz daraufhin, die Regel einzuhalten. So appelliert sie an die Pflegefachkräfte als Schichtverantwortliche, die Pausenregelung durchzusetzen:

„Und Sie sind ja in der Verantwortung zu gucke, dass Ihre Mitarbeiter im Team, dass die dann Pause mache und ich wills nicht mehr lesen, dass do irgendwas steht „keine Pause gemacht, weil“.“ (Frau Ehlers)

Oder kritisiert die Behandlung und Dokumentation des Dekubitus einer Bewohnerin:

„Was mir nicht gefällt ist ehm wie mit ehm, wie mit dem Dekubitus von der Frau Schehl eh wie des gelaufen ist. (...) Innerhalb von zwei Tage ist der von der Bewertung schlecht auf gut gegangen. Des kann ich mir so net vorstellen.“ (Frau Ehlers)

Frau Ehlers bestärkt die Mitarbeiterinnen während des Fachkrafttreffens darin, auf ihr Können zu vertrauen und sich durch die mikropolitischen Manöver der Kolleginnen nicht beunruhigen zu lassen. Und trotzdem sie sich als moralische Instanz positioniert, lässt sie die Kolleginnen wissen, dass sie aufgrund ihrer Leitungsfunktion Adressatin und Spielball des mikropolitischen Geschehens ist. So kritisiert sie, dass sich einige Mitarbeiter Mehrstunden eintragen, obwohl wie in dieser Zeit nicht gearbeitet haben. Dies sei ihr „zugetragen“ worden. Die Kommunikation dieser Information führt einerseits dazu, dass die Mitarbeiter zur Kenntnis nehmen, dass ihr Informationen zugespield werden und diese unter Umständen auch regelwidriges Verhalten betreffen, das von ihnen ausgeht. Das heißt, sie kontrolliert einen Wissensbereich, der nur der Leitungsverantwortlichen und gegebenenfalls dem Leitungsteam zugänglich ist. Dieses Wissen könnte auf Mitarbeiterseite dazu führen, dass ihr noch mehr Informationen zugetragen werden. Denn wenn beispielsweise Frau Ahmadi fürchtet, dass Frau Wiegand der Pflegedienstleiterin schädigende Hinweise gibt, könnte sie motiviert sein, Frau Wiegands Position auf gleichem Wege zu schwächen. Diese Tendenz könnte die Machtbasis von Frau Ehlers erweitern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zum Zeitpunkt des Interviews, zu dem sich Frau Ehlers in der Einarbeitung befindet, unklar ist, ob sie ihre Machtbasis festigen kann und wenn ja, wie. Als Leitungsverantwortliche stehen ihr zwar Informationskanäle und Steuerungsinstrumente zur Verfügung, die den Mitarbeiterinnen nicht verfügbar sind. Doch inwieweit sie bereit ist, sich diese nutzbar zu machen, um ihre eigenen mikropolitischen Interessen, unter anderem die Verbesserung des Miteinanders, durchzusetzen, ist zu diesem Zeitpunkt noch unklar. Sie nimmt eine sichere Position ein, wenn sie die betreffenden Wissensdomänen (wie beispielsweise die Dekubitusversorgung)

beherrscht. Gleichzeitig wird deutlich, dass ihre Schwäche darin liegt, Inhalte, denen sie sich nicht verschrieben hat, in ihrer Position als Vorgesetzte plausibel und mit der nötigen Autorität zu kommunizieren. Dieses Unvermögen kann zu einem Autoritätsverlust führen, der ihre Machtbasis schmälert.

6.2 Die umkämpfte Position der Pflegefachkraft und Schichtleitung - die kollektive Ebene

Eine Problematik, die im Fachkrafttreffen diskutiert wird, ist die Angst vor einem Angriff auf die Position der Pflegefachkraft und Schichtleitung. In dieser Position tragen sie die Verantwortung für das Geschehen auf der Wohngruppe in ihrer Schicht. Mit ihr erlangt die Fachkraft Rechte, wie das der Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen. Aber auch Pflichten, wie die der fachlichen Aufsicht. Bei Notfällen außerhalb der Arbeitszeiten der Pflegedienstleiterin, ist die Fachkraft die alleinige Entscheiderin vor Ort. Sie sorgt dafür, dass die Bewohnerinnenversorgung adäquat umgesetzt und dokumentiert wird.

Doch vor was genau haben die Fachkräfte Angst? Es handelt sich, zumindest in erster Instanz, nicht um die Angst vor rechtlichen Konsequenzen und Behördenhandeln. Es handelt sich um die Angst vor einem Reputationsverlust gegenüber den Leitungsverantwortlichen und Kolleginnen. Sie fürchten, dass ihre Reputation als Fachkräfte durch das Geschehen in einer Schicht, in der sie als Pflegefachkräfte in der Verantwortung stehen, Schaden nimmt. Twenhöfel (2007, S. 217) merkt an, dass die Pflegefachkraft aufgrund ihrer fachlichen Verantwortung einerseits und den Erwartungen der ‚stakeholder‘, also der Pflegebedürftigen, der Angehörigen und der Öffentlichkeit andererseits, die alle eine Vorstellung von ‚guter‘ Pflege haben, unter einem enormen Handlungsdruck steht. Was auf dem Spiel steht ist ein wichtiger Aspekt ihrer Selbstpositionierung, da sie sich mit ihrer Fachlichkeit repräsentieren. Frau Schmidt bringt dies im Dialog mit Frau Ehlers auf den Punkt:

Frau Schmidt: „Es geht um Dinge, die letztlich, wir haben, wir stehen hier unter Druck. Wir sind immer nur als Fachkräfte alleine hier und haben so einen Pott an Verantwortung zu tragen.“

Herr Dietrich: Ja.

Frau Schmidt: Ich habe das eben thematisiert mit den HP-Hosen von der Frau Sommer.

Frau Ehlers: Mhm (bejahend).

Frau Schmidt: Ich hab dann so gedacht, ja, ich lass sie ihr aus, weil ich denk: die Frau schwitzt, die ist adipös, die hat einen Intertrigo, die,

die läuft nicht mehr. Sollte dann aber doch was passieren, fällt sie mir ausm Bett, dann hab ich schlechte Karten.

Frau Ehlers: Ich würds halt immer situations- und tagesformabhängig machen.

Frau Schmidt: Ja, der Druck, Frau Ehlers, der Druck ist, dass man im Grunde von den Kollegen ans Knie getreten bekommt.“

6.2.1 Mikropolitische Manöver von Kolleginnen

Bereits im letzten Kapitel, in dem ich die individuellen Positionierungsstrategien vorstellte, erläuterte ich die mikropolitischen Manöver, die ich auf der Grundlage des Fachkrafftreffens herausarbeitete. Diese werden an der Stelle nicht mehr diskutiert. Grundsätzlich ist hervorzuheben, dass die Handlungen der Fachkraftkollegin die größte Bedrohung für die Position der Fachkraft bedeuten. Wie in dem oben angeführten Zitat deutlich wird, hat sie die umfassendsten Einblicke in das pflegerische Handeln der Kollegin. Die Gesprächsteilnehmerinnen heben im Gespräch mehrmals hervor, dass sie ihr Wissen nutzt, um ihre mikropolitischen Ziele zu verfolgen. Das Vertrauen in ein übergreifendes wohlwollendes Miteinander der Kolleginnen stellt sich im Fachkrafftreffen als nichtexistent heraus. Es gibt lediglich gezielte Allianzen. Im Gespräch wird die zwischen Frau Schmidt und Frau Ahmadi demonstriert.

„Wir haben hier Sym (.), gewisse Sympathien. *Wir* können auch gut miteinander zum Beispiel, ja?“ (Frau Schmidt)

Die Allianzen können als fluide und temporäre Erscheinungsformen betrachtet werden. Demnach ist es beispielsweise denkbar, dass Frau Schmidt in einem Zweiaugengespräch eine Allianz mit Herrn Dietrich eingeht, die auf dem Marker der Fachlichkeit beruht und sich zu den aus ihrer Sicht schwächeren Fachkräften wie Frau Ahmadi abgrenzt. Ein Anschwärzen durch Kolleginnen scheint somit zum Erfahrungshorizont der Fachkräfte zu gehören. Insbesondere von abwesenden Pflegefachkräften wird behauptet, dass sie Pflegehelferinnen für ihre mikropolitischen Manöver instrumentalisieren und „politische Fraktionen“ (Frau Schmidt) bilden. Neben den Strategien des Anschwärzens und Instrumentalisierens wird der abwesenden Frau Wiegand die Strategie der Informationskontrolle zugeschrieben. Sie halte der verantwortlichen Kollegin versorgungsrelevante Informationen vor. Eine Strategie, die zur Handlungsunfähigkeit der diensthabenden Pflegefachkraft führen kann.

Interessant sind die Zitate, die ich mit der Kategorie Die Andere_Die Anderen als *Referenzgruppe* ausmachte. Hierbei handelt sich um einen Platzhalter, der von den

Teilnehmerinnen genutzt wird, um ihre Position und die des Fachkräftekollektivs abzugrenzen und zu definieren. Mit einer Ausnahme wird in allen Redebeiträgen eine unbekannte Verursacherin konstruiert. Der Veranschaulichung dienen folgende Aussagen:

„Michael [Herr Dietrich], wenn *die* reden, hab ich letztens gehabt, hab ich letztens gehabt „du wirst mit Michael [Herrn Dietrich] Probleme kriegen, wenn du das nicht machst.“ (Frau Ahmadi)

„*Manche* machen das.“ (Frau Ahmadi)

Das Verhalten der anonymisierten Verursacherin wird verurteilt und zu dem der Kolleginnen in Kontrast gesetzt. Alternativ werden allgemeine Erfahrungswerte, Eindrücke und Zukunftsszenarien dargestellt. Beispielsweise führt Herr Dietrich an:

„Es ist ja schon für *manche* schwer, en Blatt aus dem Schrank zu nehmen, wat ein Meter weiter liegt.“ (Herr Dietrich)

Sowohl bei der konkreten als auch der allgemeineren Verwendung dient der Platzhalter der Abgrenzung und Aushandlung der Position der Fachkraft. Primär dreht es sich um folgende Fragen: Welche Werte sollten sie und das Kollektiv verkörpern? Welches Verhalten ist legitim, welches illegitim? Zu den Positionen, die als illegitim dargestellt werden zählen den Aussagen der Fachkräfte zufolge die Faule, die den einfachsten Weg geht, um ihre Aufgaben zu erledigen, die organisatorisch Schwache, die nicht in der Lage ist, ihren Arbeitsprozess zu strukturieren, die Nestbeschmutzerin, deren mikropolitische Aktivitäten als unfair und illoyal betrachtet werden, die Widersacherin, die das Handeln der Kolleginnen in Frage stellt und blockiert und die Einzelgängerin, die eigenmächtig agiert und den Kolleginnen kritisch gegenübersteht. Folge ich dem Umkehrprinzip, zeichnet sich die ‚gute‘, anerkannte Fachkraft also durch folgende Werte aus: Fleiß, Organisationsfähigkeit, Loyalität, Kooperationswillen und eine anerkennende Haltung gegenüber den Kollegen.

6.2.2 Angehörige und Bewohnerinnen als Stakeholder

Neben der Kollegin wirkt sich das Verhalten der Bewohnerinnen und Angehörigen als Stakeholder³⁹ der Organisationseinheit auf die Selbst- und Fremdpositionierung der Fachkräfte aus. Während die Mehrheit der Bewohnerinnen aufgrund ihrer kognitiven Einschränkungen wenig Einfluss auf das Geschehen in der Wohngruppe nehmen kann und die Bewohnerschaft primär als passiver Akteur konstruiert wird, werden die Angehörigen

³⁹ Als Stakeholder werden Anspruchsgruppen eines Unternehmens bezeichnet. „Anspruchsgruppen sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwertig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind.“ (Thommen 2017)

als mächtige Anspruchsgruppe positioniert. Dies kann auf ihre Partikularinteressen zurückgeführt werden, für deren Durchsetzung sie auf die Fachkräfte Einfluss nehmen. Laut Wehrich et al. (2012, S. 188) haben sie eigene Erwartungen an die Dienstleistungsqualität und „befinden sich in einer Zwischenposition: Einerseits sind sie so etwas wie der verlängerte Arm der Bewohnerinnen, halten deren Verbindung zur Außenwelt und verteidigen deren Interessen gegenüber der Einrichtung. Andererseits sind sie aber auch daran interessiert, dass sich ihre Angehörigen in den Einrichtungsalltag einfinden, und sind deshalb auch (gut informierte) Anwälte der Einrichtung gegenüber ihren Angehörigen.“ Für das Geschehen auf der Wohngruppe ist ihre Advokatenposition nach außen jedoch, wenn sie denn umgesetzt wird, irrelevant. Vielmehr stellt sich die Frage, wie weit sie gehen, um die Interessen ihrer Angehörigen nach Innen durchzusetzen. Im Diskurs wird deutlich, dass es sich um wenige engagierte Angehörige handelt, die nachhaltig in den Arbeitsprozess der Fachkraft intervenieren. Dies geht in einem Fall so weit, dass die Angehörige ausgewählte Fachkrafttätigkeiten wie die Gewichtskontrolle und das Medikamente stellen für ihre Mutter kontrolliert und bei Fehlverhalten Erklärungen beziehungsweise Korrekturhandlungen einfordert. Dies wird in folgenden Beiträgen sichtbar:

„Weil die Frau Danner, die Tochter, mich angesprochen hatte, ne, un das letzte Gewicht war im Februar eingetragen und dann im April war eins gemacht und dann (wird unterbrochen).“ (Herr Dietrich)

„Wenn sie kommt und eh Medikamente zählen will, kommt sie auch mal darein.“ (Frau Ahmadi)

Im letzten Zitat wird darüber hinaus deutlich, dass sie nicht nur argumentativ das Terrain der Pflegefachkraft betritt. Sie tut es auch physisch, indem sie den ‚Mediraum‘, betritt. Dieser ist eigens für das Medikamente Stellen und Kontrollieren der Fachkräfte vorgesehen und kann nur über das Stationszimmer betreten werden. Während einige Fachkräfte der Angehörigen den Eintritt anbieten, weil sie der Meinung sind, dass Offenheit und Transparenz die besten Strategien sind, gibt es Mitarbeiterinnen, die die Konsequenzen einer fehlgeschlagenen Kontrolle fürchten und diese Intervention so klein wie möglich halten. Demnach gibt es, beispielsweise durchgesetzt mittels einer Arbeitsanweisung, kein einheitliches Vorgehen der Fachkräfte. Ein solches Instrument könnte die individuelle Verantwortung der diensthabenden Fachkraft schmälern und problematische Diskussionen verhindern. In jedem Fall ist festzuhalten, dass solch ein intervenierendes Verhalten durch Angehörige, das sich womöglich über einen längeren Zeitraum entwickelt hat, die Fachkraft unter Druck setzt. Neben den Kolleginnen aber eben auch Leitungsverantwortlichen, Vertretern von Behörden und anderen Disziplinen, stellen die Angehörigen eine potentielle

Bedrohung für die souveräne Positionierung der Fachkräfte dar. Gleichzeitig werden die Angehörigen von den Mitarbeiterinnen für ihre mikropolitischen Manöver instrumentalisiert. So erzählen sie den engagierten Angehörigen von pflegerischem Fehlverhalten ihrer Kolleginnen, die sich entweder vor den Angehörigen selbst oder den Leitungsverantwortlichen in Bezug auf diese Beschwerde rechtfertigen müssen. Dies wird durch den folgenden Kommentar von Frau Ehlers bestätigt:

„Deshalb möchte ich wirklich sensibilisieren, dass man auch jetzt bei, bei Angehörigen jetzt von Schuldzuweisungen Mitarbeiter einfach do Abstand nimmt.“ (Frau Ehlers)

Nicht auszuschließen ist, dass die Instrumentalisierung auch umgekehrt erfolgt und einige Angehörige gegen Mitarbeiterinnen und gegebenenfalls auch Leitungsverantwortliche intrigieren.

Neben den Angehörigen untersuchte ich auch die Positionierung der Bewohnerinnen durch die Fachkräfte, um herauszufinden, inwieweit sich Versorgungsproblematiken auf die Selbstpositionierung der Fachkraft auswirken. Wie in der Beschreibung der Pflegewohngruppe erörtert, besteht das Klientel der Pflegewohngruppe aus Pflegebedürftigen mit einer mittelschweren bis schweren Demenz. Eine Schwerpunktgruppe, die die Pflegekräfte der Wohngruppe in ihrem Arbeitsalltag vor große Herausforderungen stellt (Vgl. Schützendorf 2010). Nur in Ausnahmefällen, beispielsweise, wenn eine Bewohnerin im Betreuten Wohnen nicht mehr versorgt werden kann, sie aber in der Einrichtung verbleiben möchte, werden auch Pflegebedürftige mit einer leichten Demenz aufgenommen. Zudem steigt, dem bundesdeutschen Trend entsprechend auch in der Pflegewohngruppe die Zahl multimorbider Bewohnerinnen, d.h. Bewohnerinnen mit multiplen Krankheitsbildern, deren pflegerische Versorgung sich dementsprechend intensiver und komplexer gestaltet.

So klagt auch Herr Dietrich, dass „die Leute (.) halt och immer schwerer [werden].“ Eine Wahrnehmung, mit der er als erfahrener Kollege die Belastung der Pflegekräfte herausstellen möchte und die die Wahrnehmung der Fachkräfte auf der Wohngruppe prägt. Hinzu kommt, dass Herr Dietrich die Wohngruppe zu „anderen Häusern“ abgrenzt, also Einrichtungen, wo zwar dementiell veränderte Pflegebedürftige leben, diese jedoch keine Schwerpunktgruppe darstellen und die Mitarbeiterinnen in ihrem Arbeitsalltag nicht vor vergleichbaren Herausforderungen stehen. Diese diskursive Abgrenzung kann zu einer Aufwertung des Selbstbildes führen, da die Fachkräfte auf ihre besonders anspruchsvolle Arbeit stolz sind. Drückt sich diese wahrgenommene, relative Schwere des Arbeitsalltags jedoch nicht in Anerkennung anderer Akteure aus, sei sie diskursiv oder monetäre Anreize betreffend, kann sie das Selbstbild der Fachkraft

schwächen. Nach dem Motto: warum tue ich mir das überhaupt an, wenn ich es in einem anderen Altenheim leichter haben würde?

Bis auf eine Bewohnerin, werden die repräsentierten Bewohnerinnen im Diskurs des Fachkräfttreffens als passive Objekte des Pflegeprozesses konstruiert. Sie stellen keine Interessensgruppe dar. Sie werden überprüft, kontrolliert, evaluiert und typisiert - sei es in Bezug auf das Gewicht, Gefährdungen, Ausscheidungs- oder Trinkmengen. Demgegenüber steht die Position der Fachkraft, die diese Prozesse überwacht, verwaltet und im Sinne der Bewohnerinnen Entscheidungen trifft. Die Konstellation findet sich in folgendem Zitat von Frau Schmidt wieder:

„Ich hab dann so gedacht, ja, ich lass (.) ihr [die Stützstrumpfhose] aus, weil ich denk: die Frau schwitzt, die ist adipös, die hat einen Intertrigo, die läuft nicht mehr.“

Die Beziehung zwischen Fachkraft und Bewohnerin wird im Gespräch nur in einer Form thematisiert: nämlich als Mittel zum Zweck. Ist es einer Mitarbeiterin möglich, zu einer dementen Bewohnerin einen Zugang zu finden, den die Bewohnerin anderen Kolleginnen nicht gewährt, erhöht dies ihren Status im Team der Wohngruppe. Der Zugang drückt sich beispielsweise dadurch aus, dass eine Bewohnerin die morgendliche Grundpflege bereits beim ersten Anlauf akzeptiert oder sich eine Bewohnerin mobilisieren lässt, um an dem gemeinsamen Mittagessen teilzunehmen. Ein solcher Zugang spricht sich im Team herum, beispielsweise wenn die Bewohnerinnen bei der Schichtübergabe den Mitarbeiterinnen zugewiesen werden, und stellt im Arbeitsalltag der Pflegewohngruppe nicht nur eine diskursive Anerkennung dar. Es handelt sich auch um ein Statussymbol, das es der betreffenden Mitarbeiterin ermöglicht, ihre relative Position im Team auszubauen und zu stabilisieren. Dies wird im folgenden Dialog zwischen Herrn Dietrich und Frau Schmidt deutlich:

Herr Dietrich: Aber det, also det versteh ick, det versteh ick nich. Also, also ick kenn, kenn dieses Verhalten bei der Frau Schmid auch nicht, ja?

Frau Schmidt: Ja, ihr könnt auch gut mitnander. #00:46:21-6#

Herr Dietrich: Ja, aber dann muss man vielleicht gucken. Also der Goran, der kann ja auch super mit ihr.

Frau Schmidt: Warum bin ich die einzige, die den Herrn Gebhardt duschen kann?

Herr Dietrich: Ja, ja eben.

Frau Schmidt: Ich dusche, rasier ihn und mach alles.“

Die interne Abgrenzung durch das Statussymbol führt nicht nur zu einer positiven Validation der Selbstpositionierung der Mitarbeiterinnen als sozial kompetent. Sie kann auch dazu führen, dass die Probleme, die eine Kollegin mit der betreffenden Bewohnerin hat, nicht anerkannt und in Zweifel gezogen werden.

Interessant ist die Tatsache, dass der in der Literatur zu den Belastungen in der Altenpflege (Ensink 2014, Schützendorf 2010, Koch-Straube 2005) aufgegriffene Konflikt zwischen dem Anspruch einer Pflegefachkraft an sich selbst und der Arbeitswirklichkeit in diesem Dialog keine kollektive Problematik darstellt. Der Anspruch gründet auf einem Ideal der Fachkraft als helfende Bezugsperson, mit dem sich die Pflegekräfte bereits aufgrund ihres Wesens (Schützendorf 2010) als Mitleidensbereite identifizieren. Zu Beginn steht die Motivation, zu helfen und mit Menschen zu arbeiten (Dunkel 2005, S. 233). Darüber hinaus werden sie im Laufe ihrer Ausbildung, in der sie Techniken wie die Validation und Konzepte wie das der personenzentrierten Pflege erlernen, in diesem Anspruch bestärkt (Koch-Straube 2005, S. 219). Da Pflegenden die Absicht, den Pflegeberuf verlassen zu wollen, häufig in den ersten Monaten und Jahren nach Eintritt in den Beruf kommunizieren und Konflikte von Berufsanfängerinnen als besonders belastend empfunden werden (Lehmann, Behrens 2016), könnte die ausbleibende Thematisierung auf die mehrjährige Arbeitserfahrung von vier der fünf Teilnehmerinnen zurückgeführt werden. Lediglich Frau Schmidt, die Berufsanfängerin ist, merkt an einer Stelle an, dass sie schon oft daran dachte, mit einem Bewohner gerne gemeinsam zu frühstücken. Es handelt sich um das Bedürfnis, über pflegerische Maßnahmen hinaus, die zwischenmenschlichen Bedürfnisse der Bewohnerin und sich selbst zu erfüllen. Trotzdem Schützendorf angibt: „Altenpflege ist in erster Linie Beziehungsarbeit und nicht professionelle Anwendung von überprüfbaren Pflegetechniken“ (2010, S. 7), so ist es im Wohngruppenalltag für die Fachkraft zunehmend schwierig, sich für diese Beziehungsarbeit in dem arbeitsintensiven Zeitfenster des Vormittags⁴⁰ Zeit zu nehmen und dies vor den Kolleginnen zu begründen. Das Ausbleiben dieses Themas kann also damit zusammenhängen, dass sich die Teilnehmerinnen mit dem realen Arbeitsprofil arrangiert haben und sich von diesem Anspruch gelöst haben. Es kann genauso gut sein, dass dieser Clash als innerer Konflikt fortbesteht aber ein ‚no go‘ im Diskurs des Fachkrafttreffens darstellt und deshalb dort nicht besprochen wird. Ist letzteres der Fall, so führt Kruse (2015) an, dass die berufliche Zufriedenheit auch davon abhängig ist, ob Mitarbeiter psychosoziale, spirituelle und religiöse Themen in ihre Arbeit und den Austausch

⁴⁰ Das arbeitsintensive Zeitfenster im Frühdienst ist ca. von 7.30-10 Uhr, da den Bewohnerinnen in dieser Zeit die grundpflegerische Versorgung (waschen, anziehen, begleiten zum Frühstückstisch bzw. anreichen) angeboten wird.

mit den Kollegen einfließen lassen können. Dementsprechend hat ein diskursiver Ausschluss solcher Themen Auswirkungen auf das Verhältnis der Mitarbeiterin zum Arbeitsplatz.

7. Fazit

Das vorliegende Kapitel hat zum Ziel, aus der Ergebnisdiskussion Bilanz zu ziehen und die Ergebnisse zu den im Laufe des Forschungsprozesses aufgeworfenen Fragen in Beziehung zu setzen. Zu Beginn der explorativen Untersuchung stand das Interesse am Phänomen der Mikropolitik, das ich in den Kapiteln zwei bis vier konzeptionell und theoretisch erschloss. Das theoretischen Vorwissen und der Fokus auf den mikropolitischen Spielen und ihren multidimensionalen Auswirkungen bilden die Ausgangslage für die empirische Analyse. Diese hatte zum Ziel, das Konstrukt im Rahmen eines erkundenden Vorgehens im Setting einer stationären Pflegewohngruppe zu analysieren. Hierfür wählte ich die Methode der strukturierenden Qualitativen Inhaltsanalyse, die ich mit der Analysesoftware ATLAS.ti anwandte. In mehrmaligen Materialdurchgängen erstellte ich ein Codebuch, mit dessen Hilfe ich das Material strukturierte und für die Interpretation aufbereitete. Deren Ergebnisse finden sich in der Ergebnisdiskussion, in der ich mich auf die individuellen Positionierungen und kollektiven Herausforderungen der Gesprächsteilnehmerinnen fokussierte, sowie im aktuellen Kapitel.

Zunächst ist festzustellen, dass in der analysierten Quelle, dem Fachkrafftreffen, mikropolitische Dynamiken brisant und damit sehr gut greifbar waren. Während die Gesprächsteilnehmerinnen in manchen Beiträgen mikropolitische Manöver, wie das Anbieten einer Allianz, offen umsetzten, gab es zudem Narrationen vergangener Ereignisse, die zu aktuellen Zwecken mikropolitisch aufbereitet wurden. Ich erfasste sie durch die qualitative Interpretation der Zitate und die Einbeziehung sprachlicher Ausprägungen. Zudem erstellte ich auf dieser Grundlage eine Typologie von Positionen, mit denen die Teilnehmerinnen das mikropolitische Spiel führten. Jede Position zeigte sich mit einer eigenen Agenda und einem individuellen Repertoire an Strategien. Hervorzuheben ist der gemeinsame Wunsch aller Gesprächsteilnehmerinnen nach Anerkennung und Affirmation ihrer Selbstpositionierungen. Besonders ausgeprägt schien dieses Bedürfnis bei Frau Ahmadi, die nach der Anerkennung ihrer Fachlichkeit durch Herrn Dietrich strebte. Kritisch zu werten ist die Positionierung von Herr Dietrich aufgrund seiner Anstellung als Teamleiter und stellvertretender Pflegedienstleiter. Mit diesen formalen Positionen gehen Erwartungen an sein Verhalten und seine Kompetenzen einher. Im Fachkrafftreffen war er jedoch weder bereit, mit Frau Ehlers als Führungsteam aufzutreten und ihre Kommunikation von Leitungsentscheidungen zu stützen, noch den Teamgedanken

zu propagieren. Im Gegenteil: die Kolleginnen fürchten sein Werturteil und können sich seinem vorbehaltlosen Rückhalt und seiner Anerkennung nicht sicher sein. Diese Dynamik kann die Unsicherheit der Mitarbeiterinnen in Bezug auf die eigene Arbeit und die damit verbundenen Belastungen steigern. Damit wirkt sie sich direkt negativ auf den Aspekt der Mitarbeiterinnenzufriedenheit aus. Insbesondere neuen Mitarbeiterinnen und frisch ausgebildeten Altenpflegerinnen erschwert dies die Einarbeitung in die Wohngruppe. Welche Auswirkungen das unkooperative Verhalten von Herrn Dietrich zu Frau Ehlers auf ihre Etablierung als vorgesetzte Pflegedienstleiterin hat, ist zu diesem Zeitpunkt unklar. Es ist anzunehmen, dass er auf den Prozess aufgrund seines langjährigen Kontextwissens und seiner informellen Position im Team der Fachkräfte schädigend wirken kann. Indem er, wie im Fachkräftetreffen praktiziert, Leitungsentscheidungen durch Zweifel, Spott oder Zuwiderhandeln unterläuft. Hinzu kommt, dass Frau Ehlers bei der Kommunikation von Entscheidungen, besonders solchen, die im Leitungskollektiv getroffen wurden, beim Fachkräftetreffen unsicher wirkte. Dies kann jedoch auch auf ihre kurze Verweildauer in der Wohngruppe zurückgeführt werden. In jedem Fall sind die Auswirkungen von Herrn Dietrichs Positionierung künftig auch von Frau Ehlers abhängig. Wenn Sie es schafft, ihm fachlich und zwischenmenschlich die „Stirn zu bieten“, ihre Gestaltungsmacht im mikropolitischen Austausch nutzt und es versteht, auf das Anerkennungsbedürfnis der Mitarbeiterinnen einzugehen, kann sie zur Stabilisierung des Wohngruppenteams beitragen. Gleichzeitig verhindert sie damit, dass Herr Dietrich seine Position künftig weiter festigen kann. Denn möglicherweise verteidigt er dieses mikropolitische Kräfteverhältnis, von dem ausschließlich er profitiert, bereits über einen längeren Zeitraum, gegenüber wechselnden Kolleginnen und Leitungsverantwortlichen. Sollte es Frau Ehlers nicht schaffen, seine informelle Macht zu begrenzen, wird sich dies auf ihre Anerkennung und Durchsetzung als Vorgesetzte negativ auswirken. In diesem Fall muss die Einrichtungsleiterin, gegebenenfalls mit Unterstützung der Geschäftsführung, in das Geschehen eingreifen.

Verbunden mit der Position der Pflegefachkraft und Schichtleitung sind Herausforderungen, die die Gesprächsteilnehmerinnen im Fachkräftetreffen als Kollektiv mitteilten. Im Zentrum steht die Angst vor einem Reputationsverlust und damit verbundenem Statusabfall im Team der Wohngruppe. Dies kann durch Kolleginnen hervorgerufen werden, die mikropolitisch agieren, um von den Rufschädigungen zu profitieren oder auch durch Angehörige, die selbst mikropolitisch aktiv sind oder in schädigendem Maße in die Arbeit der Pflegefachkraft eingreifen. Hier ist es essentiell, dass sowohl die Pflegedienst- als auch die Einrichtungsleiterin Maßnahmen treffen, um dieses Verhalten abzufangen. Einerseits muss die mikropolitisch schädigende Handlung, die in jedweder Form dokumentiert ist, sanktioniert werden. Andererseits muss das

intervenierende Verhalten der Angehörigen begrenzt werden. Für die Durchsetzung, Kontrolle und Kommunikation gegenüber den Angehörigen sind die Leitungsverantwortlichen zuständig. Dies kann dazu führen, dass den Pflegefachkräften in Teilen die Verantwortung und Last genommen wird. Die Bewohnerinnen der Pflegewohngruppe, stellen keine klassische Anspruchsgruppe dar, da die Mehrheit von ihnen ihre Interessen nicht eigenständig geltend macht. Die Pflegefachkräfte positionierten Bewohnerinnen im Fachkrafttreffen primär als passive Objekte des pflegerischen Prozesshandelns. Lediglich in einem Fall diskutierten die Teilnehmerinnen das Dilemma zwischen dem geäußerten Wunsch einer Bewohnerin und der ‚best practice‘ aus medizinischer und sozialpsychologischer Sicht⁴¹. Diese Erkenntnis muss von den Leitungsverantwortlichen genutzt werden, um die Parameter des Betreuungskonzeptes (Homepage des Unternehmens 2017) zu überdenken und an die Arbeitsrealität der Wohngruppe anzupassen. Der Zugang zu einer demenzten Bewohnerin ist ein Aspekt, der im Fachkrafttreffen als Statussymbol konstruiert wird. Dieser scheint sich, sofern die Teilnehmerinnen diesen mikropolitisch geltend machen, auf ihre Mobilität innerhalb der informellen Hierarchie auszuwirken. Dieser Zugang, der sich in den Handlungen der Bewohnerin äußert, gilt als Erfolg und nicht zu unterschätzende Form der Anerkennung im herausfordernden Arbeitsumfeld der Wohngruppe.

8. Ausblick

Die Erkenntnisse dieser Masterarbeit entstammen einer Quelle und damit *einer* Momentaufnahme, die die Positionierung der Pflegefachkräfte zu einem ausgewählten Zeitpunkt abbildet. Damit ist die empirische Grundlage begrenzt und kann nicht dazu dienen, die mikropolitische Praxis der anwesenden Akteurinnen zu erfassen oder auch die erarbeitete Typologie an Positionen zu verallgemeinern. Jedes Kollektiv hat eine eigene mikropolitische Konstellation, die in Teilen aus den gewachsenen Herausforderungen der Handlungssysteme entstanden ist. Das deskriptive Ziel, die mikropolitischen Spiele und Kräfteverhältnisse der Pflegewohngruppe zu diesem Zeitpunkt zu identifizieren, wurde im Rahmen der Arbeit erreicht. Dadurch erhielt die Leserin einen tiefen, fallspezifischen Einblick in die Praxis des Phänomens Mikropolitik und den Dynamiken in einem ausgewählten Setting aus dem Bereich der stationären Pflege. Eine solch umfassende Reflektion ermöglicht es Praktikerinnen, personalpolitische Strategien und Zwänge zu

⁴¹ In diesem Fall ging um eine Bewohnerin mit dem Krankheitsbild Dekubitus, die den Wunsch äußert, den ganzen Tag im Bett zu bleiben. Sie möchte nicht mobilisiert zu werden, um an den Mahlzeiten und Aktivitäten teilzunehmen. Die Teilnehmerinnen sind sich nicht einig, ob medizinische Gründe (wie der Druck, der durch die ununterbrochene Steißlage entstehen könnte) dagegensprechen. Als sozialpsychologischen Einwand nennen sie die soziale Isolation der Bewohnerin, die eintritt, wenn sie an keinen gemeinsamen Aktivitäten teilnimmt.

überdenken und anzupassen. Zudem schärfte ich den Blick der Leserin, um eine mikropolitisch unbedenkliche Handlung von einer schädigenden im eigenen Handlungskontext zu unterscheiden. Es wurde demonstriert, dass der wiederholte Gebrauch von sprachlichen Handlungen und Worten, wie den in dieser Arbeit identifizierten, auf bestimmte Positionen und Diskursstile verweist. In einer weiterführenden Arbeit an der Schnittstelle von Soziologie/Sozialpsychologie und Linguistik müssten diese Muster auf einer breiteren und heterogeneren empirischen Grundlage untersucht werden. Es handelt sich um ein Forschungsdesiderat, da ich zu diesen Zusammenhängen keine Literatur sichtete, die über eine reine sprachwissenschaftliche Auseinandersetzung mit einzelnen Sprachelementen hinausging. Vorstellbar wäre ein Mixed-Methods-Design (Creswell 2009), bei dem die Quellen mit qualitativen und quantitativen Methoden der Textanalyse kombiniert werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Alvesson, Mats; Kärreman, Dan: Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences. In: The Journal of Applied Behavioral Science Band 36, Nr. 2 (2000), S. 136-158.
- Al-Ani, Ayad: Mikropolitik im Management: Ein handlungsorientierter Ansatz. In: Wrona, Thomas (Hrsg.): Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven. Wiesbaden: Springer Verlag 2008, S. 85-104.
- Amrhein, Ludwig: Stationäre Altenpflege im Fokus von Machtbeziehungen und sozialen Konflikten. In: Schröter, Klaus R.; Rosenthal, Thomas (Hrsg.): Soziologie der Pflege. Grundlagen, Wissensbestände und Perspektiven. Weinheim, München: Juventa Verlag 2005, S. 405-427.
- Apelt, Maja; Senge, Konstanze (Hrsg.): Organisation und Unsicherheit. Wiesbaden: Springer Verlag, 2015.
- Apelt, Maja; Senge, Konstanze: Organisation und Unsicherheit - Eine Einführung. In: Apelt, Maja; Senge, Konstanze (Hrsg.): Organisation und Unsicherheit. Wiesbaden: Springer Verlag 2015, S. 1-17.
- Austin, John L.: Zur Theorie der Sprechakte. Stuttgart: Reclam, 1972.
- Bandelow, Nils C.; Hegelich, Simon (Hrsg.): Pluralismus – Strategien – Entscheidungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.
- Berelson, Bernard: Content analysis in communication research. New York: Free Press, 1952.
- Boje, David. M.: Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as „Tamara-Land“. In: The Academy of Management Journal Band 38, Nr. 4 (1995), S. 997-1035.
- Bosetzky, Horst: Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebes als bürokratische Organisation. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1970.
- Brandenburg, Hermann; Güther, Helen; Proft, Ingo (Hrsg.) Kosten kontra Menschlichkeit. Herausforderungen an eine gute Pflege im Alter. Ostfildern: Grünewald Verlag, 2015.
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Der Arbeitsmarkt in Deutschland-Fachkräfteengpassanalyse. Verfügbar unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de> [04.04.2017].
- Burns, Tom: Micropolitics: Mechanisms of Institutional Chance. In: Administrative Science Quarterly Band 6, Nr. 3 (1961), S. 257-281.
- Creswell, John W.: Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3. Aufl. Los Angeles et al.: Sage Publications, 2009.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum Verlag, 1979.
- Davies, B.; Harré Rom: Positioning and Personhood. In: Harré, Rom; Van Langenhove, Luk (Hrsg.): Positioning theory. Moral contexts of intentional action. Oxford: Blackwell 2003, S. 32-53.
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.) Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer, 2012.
- Ensink, Gabriele: „Und trotzdem möchte ich nichts Anderes tun“. Die kognitive Repräsentanz des Pflegeberufs bei Pflegefachkräften in der stationären Altenpflege. Heidelberg: Ruprecht-Karls-Universität, Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Doktorgrades, 2014.

Fairclough, Norman; Wodak, Ruth: Critical discourse analysis. In: van Dijk, Teun (Hrsg.): Discourse as Social Interaction. London: Sage Publications, S. 258-284.

Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 2004.

Foucault, Michel: Die Ordnung des Diskurses. Inauguralvorlesung am Collège de France, 2. Dezember 1970. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, 1993.

Foucault, Michel: Sexualität und Wahrheit 1. Der Wille zum Wissen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1977.

Friedberg, Erhard: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Wien: Campus Verlag, 1995.

Friese, Susanne: Qualitative data analysis with ATLAS.ti. Los Angeles et al.: Sage Publications, 2012.

Gabriel, Yiannis: The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. In: Organization Studies Band 16, Nr. 3 (1995), S. 477-501.

Glückler, Johannes; Dehning, Waltraud; Janneck, Monique, Armbrüster, Thomas (Hrsg.) Unternehmensnetzwerke. Wiesbaden: Springer Verlag, 2012.

Glynos, Jason; Howarth, David: Logics of Critical Explanation in Social and Political Theory. London, New York: Routledge, 2007.

Hackmann, Tobias: Arbeitsmarkt Pflege: Bestimmung der künftigen Altenpflegekräfte unter Berücksichtigung der Berufsverweildauer. In: Sozialer Fortschritt Band 59, Nr. 9 (2010), S. 235-244.

Hammer, Astrid; Kobbert, Elke: Arbeitsorganisation und Pflegesysteme. In: Lauber, Annette (Hrsg.): Grundlagen beruflicher Pflege. 3. Aufl. Stuttgart: Thieme Verlag 2012, S. 238-244.

Harré, Rom; Van Langenhove, Luk (Hrsg.) Positioning theory. Moral contexts of intentional action. Oxford: Blackwell, 2003.

Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer, 2013.

Holsti, Ole R.: Content Analysis for the social and humanities. Reading: Addison Wesley, 1969.

Homepage des Unternehmens (anonymisiert), 2017.

Jakobs, Eva-Maria: Textvernetzung in den Wissenschaften: Zitat und Verweis als Ergebnis rezeptiven, reproduktiven und produktiven Handelns (Band 210 von Reihe Germanistische Linguistik). Tübingen: Max Niemeyer Verlag, 1999.

Janneck, Monique; Staar, Henning: Mikropolitik – Informelle Einflussnahme durch individuelle Akteure in Netzwerken. In: Glückler, Johannes; Dehning, Waltraud; Janneck, Monique; Armbrüster, Thomas (Hrsg.) Unternehmensnetzwerke. Wiesbaden: Springer Verlag 2012, S. 205-227.

Kindt, Walther; Strohner, Hans; Jang, Kyung-Won: Rückfragestrategien bei referentieller Ambiguität: ein Beispiel von Bedeutungskoordination im Diskurs. In: Prozesse der Bedeutungskonstruktion Band 40 (2002).

Koch-Straube, Ursula: Lebenswelt Pflegeheim. In: Schröter, Klaus R.; Rosenthal, Thomas (Hrsg.): Soziologie der Pflege. Grundlagen, Wissensbestände und Perspektiven. Weinheim, München: Juventa Verlag 2005, S. 211-224.

Krippendorff, Klaus: Content Analysis. An Introduction to its methodology. London: Sage Publications, 1980.

Kruse, Andreas: Was ist eine gute Institution? Das Pflegeheim im Kontext einer Betrachtung des hohen Alters und der Demenz. In: Brandenburg, Hermann; Güther, Helen; Proft, Ingo (Hrsg.): Kosten kontra Menschlichkeit. Herausforderungen an eine gute Pflege im Alter. Ostfildern: Grünewald Verlag 2015, S. 237-263.

Küpper, Willi; Felsch, Anke: Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2000.

Laclau, Ernesto; Mouffe, Chantal: Hegemonie und radikale Demokratie: zur Dekonstruktion des Marxismus. 5. Aufl. Wien: Passagen, 2015.

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. 3. Aufl. Beltz: Psychologie Verlags Union, 1995.

Lauber, Annette (Hrsg.): Grundlagen beruflicher Pflege. 3. Aufl. Stuttgart: Thieme Verlag, 2012

Lehner, Johannes M.: Statusverhalten in der Organisation im Spannungsverhältnis von formaler und informaler Hierarchie. In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hrsg.): Verhalten in Organisationen, Managementforschung 19. Wiesbaden: Gabler Verlag 2009, S. 67-103.

Loffing, Dina; Loffing Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Wiesbaden: Springer, 2010.

Mayring, Philip: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag, 2010.

Mead, George H.: Mind, self, and society. From the standpoint of a social behaviorist. Chicago: Chicago University Press, 2005.

Miles, Matthew B.: Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. In: Administrative Science Quarterly Band 24, Nr. 4. (1979), S. 590-601.

Miles, Matthew B.; Huberman, A. Michael: Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

Mruck, Katja; Breuer, Franz: Subjektivität und Selbstreflexivität im qualitativen Forschungsprozess – Die FQS Schwerpunktausgaben. In: Forum Qualitative Sozialforschung Band 4, Nr. 2 (Art. 23, 2003). Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0302233> [05.03.2017].

Müller-Hergl, Christian: Demenz zwischen Angst und Wohlbefinden: Positive Personenerbeit und das Verfahren des Dementia Care Mapping. Verfügbar unter: https://www.uni-wh.de/fileadmin/media/u/stu/zwb/pflege/DCM/demenz_zwischen__angst__und-wohlbefinden_2000.pdf [05.04.2017].

Neitzel, Britta: Gespielte Geschichten. Struktur- und prozessanalytische Untersuchungen der Narrativität von Videospiele. Weimar: Bauhaus-Universität-Weimar, Dissertation, 2000.

Neuberger, Oswald: Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2006.

Neuendorf, Kimberly A.: The Content Analysis Guidebook. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

Ortmann, Günther: Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 2003.

- Pqsg.de – das Altenpflegemagazin im Internet (2014): Standard „Bezugspflege in der stationären Pflege“. Verfügbar unter: <https://pqsg.de/seiten/openpqsg/hintergrund-standard-bezugspflege.htm> [23.02.2017].
- Reichertz, Jo: Qualitative und Interpretative Sozialforschung. Eine Einladung. Wiesbaden: Springer Verlag, 2016.
- Reichertz, Jo: Die Bedeutung der Subjektivität in der Forschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung Band 16, Nr. 3 (2015).
- Rosenthal, Gabriele: Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. Weinheim und Basel: Juventa Verlag, 2015.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke. Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Wiesbaden: Springer Verlag, 2014.
- Schmid, Josef: Mikropolitik – Pluralismus mit harten Bandagen? In: Bandelow, Nils C.; Hegelich, Simon (Hrsg.): Pluralismus – Strategien – Entscheidungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2011, S. 1-18.
- Schreck, Corina: Rekrutierung von internationalen Pflegefachkräften. Chancen und Herausforderungen für den Fachkräftemangel in Deutschland. Wiesbaden: Springer Verlag, 2017.
- Schreyögg, Georg: Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Verlag, 2012.
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hrsg.): Verhalten in Organisationen (Managementforschung Band 19). Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- Schröter, Klaus R.; Rosenthal, Thomas (Hrsg.): Soziologie der Pflege. Grundlagen, Wissensbestände und Perspektiven. Weinheim, München: Juventa Verlag, 2005.
- Schützendorf, Erich: Wer pflegt, muss sich pflegen. Belastungen in der Altenpflege meistern. Wiesbaden: Springer Verlag, 2010.
- Searle, John R.: Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1994.
- Thommen, Jean-Paul: Stakeholders. Gabler Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsrgruppen.html> [01.04.2017].
- Tietel, Erhard: Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur. Münster: Lit Verlag, 2003.
- Twenhöfel, Ralf: Die Altenpflege im Zugriff der Disziplinen. Paradoxien und Perspektiven. In: Pflege und Gesellschaft Band 12, Nr. 3 (2007), S. 210-226.
- van Dijk, Teun (Hrsg.): Discourse as Social Interaction. London: Sage Publications, 1997.
- van Langenhove, Luk; Harré, Rom: Introducing Positioning Theory. In: Harré, Rom; Van Langenhove, Luk (Hrsg.) Positioning theory. Moral contexts of intentional action. Oxford: Blackwell 2003, S. 14-32.
- van Leeuwen, Theo: The representation of social actors. In: Caldas-Coulthard, Carmen R.; Coulthard, Malcolm (Hrsg.) Texts and Practices: Readings in Critical Discourse Analysis. London, New York: Routledge 1996, S. 32-70.
- von Unger, Hella: Partizipative Forschung: Einführung in die Forschungspraxis. Wiesbaden: Springer Verlag, 2013.

Welling, Karin: Der person-zentrierte Ansatz von Tom Kitwood – ein bedeutender Bezugsrahmen für die Pflege von Menschen mit Demenz. In: Unterricht Pflege Band 9, Nr. 5 (2004), S. 2-12.

Weydt, Harald: Die Partikeln der deutschen Sprache. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1979.

Wehrich, Margit; Dunkel, Wolfgang; Rieder, Kerstin et al.: Interaktive Arbeit in der Altenpflege: zwischen Arbeitswelt und Lebenswelt. In: Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.) Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer Verlag 2012, S. 181-217.

Wittgenstein, Ludwig: Philosophische Untersuchungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1971.

Wortwuchs.net: Sarkasmus. Verfügbar unter: <http://wortwuchs.net/stilmittel/sarkasmus/> [15.03.2017].

Wrona, Thomas (Hrsg.): Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven. Wiesbaden: Springer Verlag, 2008.

ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich gemäß §17 Absatz 10 der ‚Rahmenstudien- und -prüfungsordnung (RSPO) der ‚Alice-Salomon‘-Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mannheim, den 12.04.2017

ANHANG

CODEBUCH

<i>Familie</i>	<i>Code</i>	<i>Definition</i>	<i>Regel</i>	<i>Ankerbeispiel</i>
ARBEITSRAHMEN	AR_Außeralltäglicher Austausch	Kodiert werden alle institutionalisierten Veranstaltungen, die dem Austausch der Fachkräfte oder des gesamten Teams dienen. Dazu zählen der Betriebsausflug, das Fachkrafttreffen oder die Fallbesprechung.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über die entsprechenden Nomina.	"Jeden Monat findet dieses <u>Fachkrafttreffen</u> statt."
	AR_Dokumentation	Kodiert werden alle Formen des dokumentierten Austauschs. Dazu zählen der Kadex, das Protokoll, die Liste, die Unterschrift etc.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Identifiziert wird sowohl über Nomen wie "Kadex" als auch über Verben wie "abgezeichnet" oder "dokumentiert".	"Weil, wenn wir den <u>Lagerungsplan</u> nämlich im Zimmer haben, haben wir ihn nicht im Visier, wenn wir den <u>Kadex</u> in der Hand haben, weil dann müssten wir uns ja, also jetzt einfach mal vom Ablauf (...)."
	AR_Fluktuatation	Kodiert werden Aussagen über das Kommen und Gehen von Mitarbeitern. Allgemein gefasst unter dem Phänomen der Fluktuatation, deren Auswirkungen auf das Team thematisiert werden.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Bedeutungszuschreibung im Kontext der Passage.	"Also es ist jetzt 6.30 Uhr und jetzt ist der Dienstplan ja auch abgedeckt aber, wie gesagt, <u>wenn halt der ein oder andere aus irgendwelche Gründe uns verlässt, dann fällt ja wieder einer raus.</u> "
	AR_Kontrollinstanzen_Pflichten	Kodiert werden Aussagen über die rechtlichen und wirtschaftlichen Erwartungen, die in erster Linie an die Leitungsverantwortlichen gestellt werden aber auch von den Mitarbeitern kommentiert werden. Daneben werden auch die Kontrollinstanzen wie bspw. die Berufsgenossenschaft kodiert.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Bedeutungszuschreibung im Kontext der Passage. Indikatoren sind Nomen und Verben wie "Pflicht", "Nachweis" oder "rechtfertigen".	"Weil es geht halt dadrum, <u>mir</u> sind in ner <u>Beweispflicht</u> ne und ich denk je weniger ehm, je einfacher es geregelt ist, je leichter habe mirs."

	AR_Personalmanagement	Kodiert werden Aussagen über den Einsatz und die Organisation des Personals.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Bedeutungszuschreibung im Kontext der Passage.	"Wenn Sie es wirklich hören wollen: <u>wir haben definitiv zu viel Personal.</u> "
	AR_Pflegewohngruppe	Kodiert werden Verweise auf die Pflegewohngruppe als Ort des Geschehens.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über die Worte "(Pflege-)Wohngruppe", "Station", "hier" oder "Wohnbereich".	"Mit der Kaffeetasse über den <u>Wohnbereich</u> laufen, geht auch net."
	AR_Ressourcen	Kodiert werden Aussagen über Ressourcen wie Pflegehilfsmittel, die den Mitarbeiterinnen im Arbeitsprozess zur Verfügung stehen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über Objekte, die als Ressourcen identifiziert werden.	"Nee, da wo die <u>Inkontinenzmaterialien</u> sind, da liegt a super tolle <u>Lagerungsschlange.</u> "
	AR_Wirtschaftlichkeit	Kodiert werden Aussagen zur der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der Pflegewohngruppe.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	"Wir sind auch angehalten darauf zu gucken, dass wir <u>wirtschaftlich arbeiten</u> ehm und des hot nix mit Vertrauensbruch, des hat einfach zu gucken und Sie habe auch die Verpflichtung Pause zu machen. "
FREIE KONZEPTE	Angst	Kodiert werden Aussagen, in denen die Mitarbeiter den Begriff der Angst gebrauchen.	Kodiert wird auf Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über das Nomen "Angst".	"Deswegen habe ich bisschen noch Angst."
	Institution_neu	Kodiert werden Aussagen zu angestoßenen Veränderungen und neuen Institutionen wie dem geänderten Dienstplan, die Arbeitsprozesse strukturieren.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	"Und ehm die <u>Bürotage</u> sind dazu gedacht, dass man eh die Pflegeplanungen auf Vordermann bringt mit Verweise, Sturzprotokoll also das alles - das ganze Assessment eh - beinhaltet."

	beruflich_privat	Kodiert werden Aussagen, die auf den inneren Konflikt zwischen privatem und beruflichem Kontext und der Trennung derselben hinweisen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinn-zuschreibung im Kontext der Passage.	"Nee, ich möchte, dass wir alle miteinander reden und sagen: ab sofort bitte <u>unsere private Probleme miteinander lassen wir zurück, wenn wir hier sind, wir sind auch eine Team.</u> "
	Problem	Kodiert werden alle Aussagen, in denen die Sprecherin auf ein Problem verweist, das von den Akteuren bewältigt werden muss.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinn-zuschreibung im Kontext der Passage. Falls Gefühle wie Angst geschildert werden, zu denen es eigene Codes ("Angst") gibt, findet keine Doppelkodierung statt.	"Aber ehm, um dem auch entgegenzuwirken, dass drei oder vier Leute, eh Mitarbeiter, in Urlaub gehen zum gleichen Zeitpunkt <u>stellt uns das jetzt im August vor hohe ehm vor eine hohe Herausforderung.</u> "
	Verantwortung	Kodiert werden Aussagen, in denen die Verantwortung der Mitarbeiterin in der jeweiligen Position (zumeist als Fachkraft oder Schichtleitung) sowie mögliche Folgen verantwortungslosen Verhaltens benannt werden.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinn-zuschreibung im Kontext der Passage und über Wörter wie "Verantwortung", "Unterschrift" und "Entscheidung".	" <u>Wenn ick meine Unterschrift mache unter die Wundddoku heißt det, ick hab den so gemacht</u> (wird unterbrochen)."
MIKROPOLITIK	Beschwerde	Kodiert werden Aussagen, in denen eine Beschwerde, ausgesprochen gegenüber Kollegen, Leitungsverantwortlichen oder auch Dritten, thematisiert wird.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinn-zuschreibung im Kontext der Passage und über das Wort "Beschwerde".	"Werde ich nicht darüber aber das nervt, dass über jede andere Schicht Beschwer, <u>Beschwerde</u> kommt."
	Eindruck	Kodiert werden Aussagen, in denen die Teilnehmerinnen antizipierte Wahrnehmungen anderer Akteure schildern.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinn-	"Hab gedacht, " <u>wie sieht en das jetzt aus</u> , wenn ich die Frau Mouffe wirklich in einem

			zuschreibung im Kontext der Passage.	völlig verschmutzten Bett liegen lass noch ne Stunde".
Konflikt	Kodiert werden Aussagen zu Konflikten und Konfliktpotentialen innerhalb des Teams und mit Dritten.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage und über Wörter wie "Reibung", "Ärger" oder "Konfrontation".	"Einfach weil des ja alles Wahrnehmungen sin, die wo der Einzelne dokumentiert und wenn man es halt vorliest dann werde auch <u>Reibungspunkte</u> minimiert."	
Lösung	Kodiert werden Lösungsvorschläge sowie Kommentare zu Lösungsvorschlägen anderer Teilnehmerinnen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	" <u>Er schlägt es vor</u> , kann ich mich auch (..) entweder extra oder das man sie im Zimmer deponiert (..)"	
Stress	Kodiert werden Aussagen zur Arbeitsbelastung und damit zusammenhängender Wahrnehmung von Stress.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage und Wörter wie "Stress" und "Druck".	"Des hat Sie au niemand <u>unner Druck gesetzt</u> ."	
Vertrauen	Kodiert werden Aussagen über das Vertrauen gegenüber Kolleginnen und Leitungsverantwortlichen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage und das Wort "Vertrauen".	" <u>Ich vertrau</u> da auch wirklich Ihnen und eh ich merk jetzt schon, dass sich Dinge verändern."	
Wunsch	Kodiert werden die Wünsche von Teilnehmerinnen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage und Wörter wie "Wunsch",	"Wenn jemand irgendwelche <u>Anregungen oder Wünsche</u> fürs nächste Fachkrafttreffen hat, kann man dann auch im Vorfeld, damit man sich Gedanke macht."	

			"Anliegen" sowie Formen des Modalverbs "wollen".	
REFERENZ-GRUPPEN	Die Andere	Kodiert werden Aussagen zu möglichen und tatsächlichen Verhaltensweisen (unbenannte) Andere, zu denen sich die Sprecherin in Beziehung setzt.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über Wörter wie "der Einzelne", "der Andere", "jemand" oder "manche".	"Aber wenn wir was machen, kommt <u>eine andere</u> und sagt "eh, was soll das?"."
	Einrichtungen_fremd	Kodiert werden fremde, externe Einrichtungen als Arbeitsorte, auf die Bezug genommen wird.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage und Wörter wie "andere Einrichtung/Station", "anderes Haus".	"Aus <u>anderen Häusern</u> kenn ichs auch, aufn Tisch im Zimmer, gleich and Bett, auf den Nachttisch oder so."
	Einrichtungen_unternehmensintern	Kodiert werden Partneereinrichtung desselben Unternehmens, auf die Bezug genommen wird.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über die namentliche Nennung der Einrichtung.	"Und wir gehen dann ins <u>Theodor-Ludwig-Haus</u> ."
	Team	Kodiert werden Aussagen zu dem Konzept des Teams, auf das Bezug genommen wird.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über das Wort "Team".	"Wie, wir sind doch ein <u>Team!</u> "
	Wir_FK	Kodiert wird die Bezugsgröße "wir", die sich auf die teilnehmenden Fachkräfte bezieht.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über den Gebrauch der Wörter "wir" und "uns" in Bezug auf die Fachkräfte.	"Bei <u>uns</u> ist es ja außer Frage (...)."
	Wir_LT	Kodiert wird die Bezugsgröße "wir", die sich auf das Leitungskollektiv bestehend aus Pflegedienst- und Einrichtungsleitung, bezieht.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über den Gebrauch der Wörter "wir" und "uns" in Bezug	"Ehm für die Zukunft würden <u>wir</u> es nicht mehr so handhaben wollen, dass ehm der Plan von Januar bis Dezember wies jetzt

			auf die Leitungsverantwortlichen.	vorgelegen hat, ehm so toleriert wird."
	Wir_Sonstige	Kodiert wird die Bezugsgröße "wir", die sich auf andere Kollektive bezieht.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über den Gebrauch der Wörter "wir" und "uns" in Bezug auf ein bestehendes Kollektiv.	"Also <u>wir</u> warn gestern, wir warn gut besetzt im Spätdienst."
RHETORIK	R_fragen	Kodiert werden alle Fragen der Gesprächsteilnehmerinnen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt über das Fragezeichen.	„Jetzt fehlt nur noch die Frau Schmidt, <u>ne?</u> “
	R_lachen	Kodiert werden alle Hinweise auf ein Lachen der Sprechenden.	Kodiert wird auf der Ebene des Wortes.	"Okay, okay (<u>lacht</u>)."
	R_unterbrochen werden	Kodiert werden alle Hinweise auf eine Unterbrechung der Sprechenden.	Kodiert wird auf der Ebene der Phrase.	"(<u>wird unterbrochen</u>)."
	R_verneinen	Kodiert werden alle Verneinungen der Gesprächsteilnehmerinnen.	Kodiert wird auf der Ebene des Wortes.	"Ja, <u>nee</u> (erhebt Stimme), weil et jetzt also (.)"
	R_wiedergeben	Kodiert werden wiedergegebene Textstellen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	" <u>laut ärztliche Veranordnung</u> ", genau."
	R_witzig sein	Kodiert werden Aussagen, die die anderen Gesprächsteilnehmerinnen zum Lachen bringen sollen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinn- zuschreibung im Kontext der Passage.	" <u>Eine Woche Marrakesch</u> ."
	R_zögern	Kodiert werden Momente des Zögerns, die im Rahmen der Transkription entsprechend ausgewiesen wurden.	Kodiert wird auf der Ebene des Wortes bzw. Zeichens.	" <u>ehm</u> "
	R_zustimmen	Kodiert werden alle zustimmenden Aussagen der Gesprächsteilnehmerinnen.	Kodiert wird auf der Ebene des Wortes.	" <u>Ja, genau</u> ."

STEUERUNGS- INSTRUMENTE	SI_Anweisung	Kodiert werden Aussagen, die eine Anweisung als Steuerungsinstrument thematisieren.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	<u>"Dann sagen Sie: so, Sie sollen bitte ihren Arbeitsauftrag erfüllen, indem sie des tun."</u>
	SI_Delegation	Kodiert werden Aussagen, in denen die Delegation von Tätigkeiten als Steuerungsinstrument thematisiert wird.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	"Und das kann man auch als <u>Fachkraft an sein Helfer delegiern.</u> "
	SI_Kontrolle	Kodiert werden Aussagen, in denen Kontrolltätigkeiten im Rahmen der Steuerung thematisiert werden.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	<u>Un mir habe geguckt in dem, eh ich hab doch dann in der Nacht geguckt von dem Wundverlauf.</u>
	SI_Kritik	Kodiert wird die Kritik als Steuerungsinstrument.	Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	<u>"Aber das sacht mir eigentlich zu wenig aus."</u>
	SI_Lob	Kodiert wird Lob als Steuerungsinstrument.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	<u>"Die Pflegehelfer, die schaffen hier wirklich wie die Blöden, ja."</u>
	SI_Sanktion	Kodiert werden Aussagen, in denen die Sanktion als Konsequenz von Fehlverhalten thematisiert wird.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	"Wenn Ihne was passiert und Sie haben keine Pause gemacht aus irgendeiner Gründe, <u>dann kriege mir einen auf den Deckel aber Sie nämlich auch.</u> "
	SI_Unterstützung	Kodiert werden Aussagen, zu unterstützendem Verhalten, das als Steuerungsinstrument betrachtet wird.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinn-	<u>"Das man ihm Formulierungshilfen anbietet."</u>

			zuschreibung im Kontext der Passage.	
Akteurinnen	A_Angehörige	Kodiert werden Aussagen, die die Akteursgruppe "Angehörige" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	"Also, wie gesagt also, dass man do gar net so, sich auf Konfrontation mit <u>denen</u> stellt."
	A_Ärztin	Kodiert werden Aussagen, die die Akteurin "Ärztin" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	"Ja gut, mim <u>Bereitschaftsarzt</u> ."
	A_Bewohnerin	Kodiert werden Aussagen, die die Akteurin "Bewohnerin" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	"Ja (säufzt) (.), gut, dann hätte ich gerne dass wir jetzt einmal im Monat vom 1. bis zum 15. eine RR-Kontrolle bei allen <u>Bewohnern</u> macht."
	A_Fachkraft	Kodiert werden Aussagen, die die Akteursgruppe "Fachkraft" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	„Aber dann die Bewohnerliste steht da auf dem Tisch. Soll derjenige noch da eintragen, so und so viel Kilo und dann kann der <u>Examierte</u> , oder der <u>Fachkraft</u> dann in Akte reinschreiben.“
	A_Kollegin	Kodiert werden Aussagen, die die Akteurin "Kollegin" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	"Also hast <u>du</u> doch mitbekommen, den Ordner, der auf dem Tisch stand!"
	A_Mitarbeiterin	Kodiert werden Aussagen, die die Akteurin "Mitarbeiterin" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	"Es kommen ja auch neue <u>Mitarbeiter</u> hinzu (...)."
	A_Pflegehelferin	Kodiert werden Aussagen, die die Akteurin "Pflegehelferin" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	"Und das kann man auch als Fachkraft an sein <u>Helfer</u> delegieren."
	A_Schülerin	Kodiert werden Aussagen, die die Akteurin "Schülerin" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	"Also ich machs jetzt so, dass ich meinen <u>Mädels</u> dann sag "organisiert euch bitte und wechselt euch ab"."
A_Schwester	Kodiert werden Aussagen, die die Akteurin "Schwester" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	"Die <u>Schwester</u> Emilia hat nachts nicht gemacht."	

	A_Vorgesetzte	Kodiert werden Aussagen, die die Akteurin "Vorgesetzte" betreffen.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes.	"Könne mer auch ohne <u>sie</u> klären."
TEILNEHMER- INNEN	FA	/	Kodiert wird auf der Ebene des Redebeitrages.	/
	HD	/	Kodiert wird auf der Ebene des Redebeitrages.	/
	HO	/	Kodiert wird auf der Ebene des Redebeitrages.	/
	FS	/	Kodiert wird auf der Ebene des Redebeitrages.	/
	FE	/	Kodiert wird auf der Ebene des Redebeitrages.	/
ZEITLICHE DIMENSIONEN	Z_Gegenwart	Kodiert werden Aussagen zur Gegenwart als zeitliche Dimension.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	<u>"Wie gesagt, wir sind jetzt und hier."</u>
	Z_Vergangenheit	Kodiert werden Aussagen zur Vergangenheit als zeitliche Dimension	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	<u>"Also det hat noch nie funktioniert hier."</u>
	Z_Zukunft	Kodiert werden Aussagen zur Zukunft als zeitliche Dimension.	Kodiert wird auf der Ebene des Satzes. Die Identifikation erfolgt via subjektiver Sinnzuschreibung im Kontext der Passage.	"Ich vertrau da auch wirklich Ihnen und eh ich merk jetzt schon, dass sich Dinge verändern."