

03/2015

# Über die Bedeutung des Teamleaderships für das Off-Price-Unternehmen Doro

Fallbeispiel Doro Märzstadt

## Phanmika Sua-Ngam-lam

Studentin an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld  
3. Bachelorsemester, Sozialwissenschaften & Soziologie

### Abstract

Das Off-Price-Konzept, neuartig und noch wenig verbreitet, bedarf besonderer Anpassung auf Seiten des Konzerns Doro. Die Teamleader, die eine solche Anpassung darstellen, werden in diesem Working Paper in den Fokus gerückt. Um die Bedeutung des Teamleaderships für den Konzern Doro zu analysieren, wird die Thematik organisationssoziologisch sowohl theoretisch als auch empirisch aufgearbeitet. Teamleader sind Angelpunkt in der Organisation Doro. Sie sind Bindeglied zwischen Mitarbeiter und Führung und sorgen für die Vernetzung und Entlastung jener. Dies geschieht, indem sie als Grenzstelle sowohl interne als auch externe Umweltinformationen sammeln, verarbeiten und gefiltert an Mitarbeiter und Führung weitergeben und zudem Verantwortung über Entscheidungen übernehmen.

**Working Paper Reihe „Organisationssoziologische Analysen“**

Die Working Paper Reihe „Organisationssoziologische Analysen“ wird vom Arbeitsbereich „Organisationen“ an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld herausgegeben. Die Reihe vereint Arbeiten, die sich mindestens zwei Herausforderungen stellen. Erstens sind dies Beiträge, die sich inhaltlich riskanten, weil weitgehend unerschlossenen Themen widmen und damit Fragen jenseits des soziologischen Mainstreams aufwerfen. Zweitens suchen die AutorInnen gemäß Niklas Luhmanns kontra-intuitiver Manier Thesen vorzubringen, die neue Sichtweisen auf organisationssoziologische Probleme vorstellen.

## 1. EINLEITUNG

"Innovation distinguishes between a leader and a follower" (CNN 2012, nach Jobs 2001). Diese Unterscheidung nimmt Steve Jobs als einer der erfolgreichsten Geschäftsmänner des 21. Jahrhunderts vor. Auch der Konzern Doro<sup>1</sup> hat sich mit dem Off-Price-Konzept für den Weg der Innovation entschieden.

Im Rahmen der Veranstaltung „Einführung in die Organisationssoziologie“ wird ein Aspekt der Unternehmenshierarchie des Bekleidungsunternehmens Doro aus organisationssoziologischer Perspektive, unterstützt durch eigene empirische Befunde, aufgeschlüsselt und analysiert.

Die Untersuchung der Organisation Doro erweist sich aus zweierlei Gründen als besonders spannend: Zum einen arbeitet das Unternehmen nach einem neuartigen und noch wenig verbreiteten Konzept, welches neuer angepasster Handlungen und Strukturen bedarf. Zum anderen bietet sich mir, aufgrund meiner Beschäftigung bei Doro, die Gelegenheit, theoretisches Wissen mit praktischen Erfahrungen zu kombinieren und das Unternehmen aus einer internen Perspektive über einen längeren Zeitraum hinweg zu erforschen.

Hauptanliegen dieses Papers ist die Analyse des Teamleaderships. Es wird herausgearbeitet, weshalb Teamleadership eine besondere Anpassungsmaßnahme an die Herausforderungen ist, die sich durch das Off-Price-Konzept dem Unternehmen stellen. Daher untersuche ich, welche Bedeutung Teamleader als Grenzstelle in der Organisation Doro haben.

Im weiteren Verlauf des Papers wird folgende These überprüft. Teamleader sind Angelpunkt in der Organisation Doro. Sie sind Bindeglied zwischen Mitarbeiter und Führung und sorgen für die Vernetzung und Entlastung jener. Dies geschieht, indem sie als Grenzstelle sowohl interne als auch externe Umweltinformationen sammeln, verarbeiten und gefiltert an Mitarbeiter und Führung weitergeben und zudem Verantwortung über Entscheidungen übernehmen.

Um der Fragestellung und der These nachgehen zu können, müssen zu Beginn Begriffe, die für die Untersuchung von Relevanz sind, erläutert und definiert werden. Diese werden anschließend auf die Beispielorganisation dieses Papers, das Unternehmen Doro Märzstadt, angewandt, sodass eine Betrachtung des Unternehmens aus organisationssoziologischer Sicht ermöglicht wird. Anschließend werden die Teamleader genauer analysiert. Dadurch kann eine Fokussierung auf die Teamleader-Umwelt-Interaktionen vollzogen werden. Dies geschieht, indem im darauf folgenden Abschnitt die verschiedenen Kommunikationsprozesse, anhand von Fallbeispielen aus der teilnehmenden Beobachtung<sup>2</sup>, aufgearbeitet und analysiert werden. Danach wird Doro mit dem dafür herangezogenen Unternehmen Laude<sup>3</sup> verglichen, um im Anschluss die Frage nach der Bedeutung der Teamleader als Grenzstelle in der Organisation Doro beantworten und die bereits gestellte These bestätigen oder widerlegen zu können. Abschließend folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Ausblick über potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten sowie ein Fazit und weitere Aspekte, die im Rahmen dieses Working Papers nicht behandelt werden konnten, aber in diesem Zusammenhang einer Analyse würdig wären.

---

<sup>1</sup>Um die Anonymität des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu gewährleisten, wurden in dem gesamten Paper Angaben zu Eigennamen, Personen und Orten durch fiktive Bezeichnungen ersetzt.

<sup>2</sup>Die verdeckt teilnehmende Beobachtung wurde systematisch anhand eines Schemas, welches sowohl wiederkehrende Abläufe als auch Besonderheiten festhalten sollte, geführt und so zeitnah wie möglich als Feldnotiz festgehalten (vgl. Schöne 2005: 190). Dabei wurde darauf geachtet, dass eine Balance zwischen einer unvoreingenommenen, neutralen und einer reflexiven analytischen Beobachtung gewahrt wurde. Sowohl ich selbst als auch Gespräche mit und unter Mitarbeitern konnten zum Gegenstand der Beobachtung werden (vgl. Schöne 2005: 171, nach Friedrichs 1982: 272).

<sup>3</sup>Das Unternehmen Laude eignet sich u.a. für einen Vergleich, da beide Unternehmen gering voneinander abweichende Marktanteile aufweisen (Laude mit 0,85% und Doro mit 0,8%), was bedeutet, dass beide Unternehmen ähnlich stark in der Branche vertreten sind (vgl. Statista\*).

## 2. Erläuterung & Definition relevanter Begriffe

### a) Das Off-Price-Konzept

Um mit der Untersuchung der Beispielorganisation fortfahren zu können, müssen zunächst einige Begriffe näher erläutert werden. Beginnen werde ich mit der Klärung des Off-Price-Konzepts, da danach erste Verbindungen zur hierarchischen Struktur gezogen werden können. Doro verspricht seinen Kunden ausgewählte Marken zu dauerhaft reduzierten Preisen (siehe Interview II, #00:01:32). Damit dieses Versprechen gehalten werden kann, setzt Doro auf eine neuartige Strategie – das Off-Price-Konzept. Ein zentraler Aspekt dieses Konzepts bildet das „opportunistische“ Einkaufen (siehe Interview II, #00:03:00). Anders als Unternehmen derselben Branche, die mindestens ein halbes Jahr vor Verkauf ihre Ware einkaufen, verfügt Doro über speziell ausgebildete Einkäufer, die bei Großhändlern oder sogar direkt bei den Herstellern die Ware, die z.B. aus einer Überproduktion stammt, kurz vor dem Verkauf in den Stores,<sup>4</sup> erwerben (siehe Interview II, #00:03:00). Durch das zeitnahe Einkaufen ist es Doro möglich, saisonale Mode und aktuelle Trends sowie Homedekor- und Beautyartikel zu relativ geringen Preisen einzukaufen und diese günstiger als die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers anzubieten. Mithilfe dieser besonderen Einkaufsstrategie und der dadurch täglich eintreffenden Ware, die speziell für die jeweiligen Stores und deren Kundschaft ausgewählt wurde, versucht Doro weitere Kunden anzulocken. Die täglichen Lieferungen der opportunistisch spontanen und damit ungeplanten und den Stores bis dahin unbekanntem Ware, bedarf besonderer Anpassungen auf Seiten dieser.

### b) Hierarchische Struktur

Anpassungsmaßnahmen lassen sich v.a. in der hierarchischen Struktur des Unternehmens finden. Die Warenannahme sowie die damit einhergehende Koordinierung und gegebenenfalls Umbauten im Store ist Aufgabe der Teamleader. Ähnlich wie im Unternehmen Laude herrscht bei Doro eine flache Hierarchie (vgl. Interview I, Frage 3; Interview II, #00:04:57). Wie auch bei Laude steht an der Spitze der Hierarchie der Store Manager. Dieser wird bei Doro von den Deputy Managern, auch Stellvertretende Filialleiter genannt und nach dem Store Manager die Ranghöchsten, unterstützt. Store- und Deputy Manager werden im weiteren Verlauf des Papers als die „Führung“ bezeichnet. Im unteren Bereich der Hierarchie befinden sich sowohl bei Laude als auch bei Doro Festangestellte und Hilfskräfte. Diese werden im Folgenden als „Mitarbeiter“ zusammengefasst. Die Teamleader, die eine Besonderheit von Doro darstellen, stehen zwischen Führung und Mitarbeitern.

### c) System und Umwelt

Im nächsten Schritt folgt eine Definition des Begriffspaares „System und Umwelt“, das im Anschluss auf die Beispielorganisation Doro angewandt wird. Um das Begriffspaar definieren zu können, müssen beide Begriffe vorerst voneinander abgegrenzt werden. „Die soziologische Systemtheorie versteht unter Systemgrenzen generell 'Grenzen der Erwartbarkeit von Handlungen'“ (Tacke 1997: 60, nach Luhmann 1964: 60). Organisationen sind demnach Systeme, die Erwartungen an die Mitgliedsrolle knüpfen. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, kann es im extremsten Fall zu einer Beendigung der Mitgliedschaft führen (vgl. Luhmann 1964: 42). Die Differenz zwischen der Systemgrenze und der Gesamtheit des betrachteten Gegenstands stellt die Umwelt dar (vgl. Luhmann 1984: 242f.). Im Organisationsbeispiel bildet Doro das System. Alle anderen, für die Untersuchung relevanten Systeme, stellen die Umwelt des Unternehmens dar.

Die Umwelt besteht insofern aus mehreren Systemen, da diese ebenfalls Erwartungsgrenzen besitzen und sich von anderen unterscheiden. Sie werden jedoch durch die Wahl der Organisation als System in dessen Peripherie gerückt und bilden so seine Umwelt. Im Beispiel Doro sind Systeme in der Umwelt u.a. die Einkäufer und Lieferanten sowie die Kundschaft.<sup>5</sup> Diese werden im Folgenden als „externe Umwelt“ bezeichnet. Neben dieser existiert auch eine „interne Umwelt“, die sich durch interne Differenzierung ausgebildet hat und sowohl Ausdruck einer Komplexitätssteigerung als auch einer Komp-

<sup>4</sup> Im weiteren Verlauf des Papers wird nach dem Jargon von Doro der Begriff *Store* als Bezeichnung für ein Geschäft oder eine Filiale benutzt.

<sup>5</sup> Einkäufer, Lieferanten und Kundschaft sind exemplarisch gewählte Systeme in der Umwelt von Doro. Die Eingrenzung der Umwelt auf diese zwei Systeme wurde getroffen, da dies ausreichend ist, um der Fragestellung und der These nachzugehen.

lexitätsreduktion ist (vgl. Luhmann 1984: 262). Dieses Paradox lässt sich wie folgt erklären. Durch interne Differenzierung, das heißt, durch interne Aufteilung der Arbeit, auf sich heraus spezialisierte Subsysteme, werden Strukturen und Programme (z.B. hierarchische Strukturen und gesonderte Programme eines Subsystems) verfeinert und sorgen damit für einen Gewinn des Gesamtsystems an Komplexität. Gleichzeitig wird allerdings auch die Komplexität reduziert. Durch „[...] interne funktionale Differenzierung von Aufgaben [...] entlasten sich [Subsysteme] wechselseitig von der Miteinbeziehung aller anderen Aufgaben des Systems.“ (Gebert 2009: 24). Auf diese Weise können komplexe Sachverhalte und die aufwendige und komplizierte Informationsverarbeitungsleistungen heruntergebrochen und in den sich dafür spezialisierten Subsystemen aufgearbeitet werden. Diese Prozesse der Komplexitätsreduktion werden im folgenden Verlauf weiter erläutert.

Hauptanliegen dieses Papers ist die Analyse des Teamleaderships. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Untersuchung der Grenzstellenfunktion der Teamleader. Insbesondere wird die Betrachtung der Grenzstellen zwischen Teamleader und interner Umwelt in den Fokus gerückt, da Teamleader in Einzelhandels-Unternehmen, u.a. durch die Verbreitung des Off-Price-Konzepts, an Bedeutung gewinnen und dennoch ihren Grenzstellenleistungen an der internen Umwelt bisher in der Forschung wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

Aus diesen Gründen bilden im weiteren Verlauf der Untersuchung im Gesamtsystem Doro die Teamleader das zu betrachtende System. Seine Umwelt lässt sich in zwei Kategorien – extern und intern – einteilen. Wie bereits geschildert, bilden Einkäufer und Lieferanten sowie die Kundschaft die zur Analyse herangezogene externe Umwelt. Die interne Umwelt setzt sich zum einen aus der Führung und zum anderen aus den Mitarbeitern zusammen.<sup>6</sup>

#### **d) Grenzstelle**

Interne und externe Umwelt haben zur Folge, dass sich ebenfalls mehrere Grenzstellen an einem System bilden. Als Grenzstelle wird der Kommunikationsraum bezeichnet, in dem das System mit einem „Umweltsektor“ in Kontakt tritt (vgl. Luhmann 1964: 221). Für das Gesamtsystem Doro bedeutet das eine Verlagerung der Umweltproblematik hin zu den Grenzstellen und damit zum System der Teamleader (vgl. Luhmann 1964: 79).<sup>7</sup> Welche Auswirkungen dies für Teamleader, für externe und interne Umwelt sowie für das Gesamtsystem hat, wird im weiteren Verlauf, anhand dreier Fallbeispiele der Grenzstelleninteraktion aus der teilnehmenden Beobachtung, untersucht.

### **3. Analyse der Fallbeispiele**

#### **a) Fallbeispiel 1**

Im ersten Fall wird die Grenzstelle zwischen Teamleader und dem System der externen Umwelt, die der Einkäufer und Lieferanten, sowie die zwischen Teamleader und Führung aufgearbeitet. Vor der Storeöffnung wurde Teamleader A<sup>8</sup> die Verantwortung<sup>9</sup> für die Verräumung der eintreffenden Ware und für die dafür notwendigen Umbauten im Store von der Führung übertragen. Im Anschluss sollte Teamleader A den Store pünktlich öffnen. Um die Anforderungen zu erfüllen, musste Teamleader A die jeweiligen Mitarbeiter koordinieren und beaufsichtigen. Es war Teamleader A jedoch aufgrund des Zeitdrucks, entstanden durch geschilderte Vorbereitungen, nicht möglich, den Store rechtzeitig für die Kunden zu öffnen, was zu einer geäußerten Unzufriedenheit auf Seiten der Führung führte. Im ersten Schritt der Fallanalyse geht es darum, die Ursachen dafür zu finden, weshalb diese Probleme vor-

<sup>6</sup> Diese Vorgehensweise beruht nicht auf der hierarchischen Struktur Doros, sondern stellt eine andere Betrachtungs- & Herangehensweise an das Teamleadership dar.

<sup>7</sup> Damit wird nicht ausgeschlossen, dass nicht auch Führung oder Mitarbeiter mit Problemen der externen Umwelt konfrontiert werden. Dieser Aspekt wird im weiteren Verlauf genauer betrachtet.

<sup>8</sup> Teamleader sowie andere Beschäftigte in den Fallbeispielen werden anonymisiert. Die Bezeichnungen dieser sind willkürlich und stehen in keinerlei Verbindung zu Namen oder Personalnummern.

<sup>9</sup> „Unter Verantwortung oder Verantwortlichkeit versteht die bisherige Organisationsforschung [...] Rechenschaftspflicht, zuweilen etwas Enger: das Einstehenmüssen für Fehler.“ (Luhmann 1964: 172). „Dabei liegt die Verantwortung nicht allein in der Übernahme des Risikos, sondern darin, daß das Risiko anderen abgenommen wird.“ (Luhmann 1964: 174).

nehmlich bei Doro und nicht bei anderen Einzelhandels-Unternehmen auftreten. Als Vergleichsorganisation wird das Einzelhandels-Unternehmen Laude herangezogen.<sup>10</sup>

Dieses Unternehmen verfügt über Informationen bezüglich der eintreffenden Lieferungen, weil es nicht nach dem Off-Price-Konzept agiert und die Ware daher schon mindestens ein halbes Jahr vorher einkauft. Bei Laude besteht des Weiteren nicht die Notwendigkeit von Umbauten, da ein Schema die genaue Sortierung der Ware im Store vorgibt (siehe Interview I, Frage 8). Kann diese auf der Verkaufsfläche nicht mehr untergebracht werden, wird sie im Lager aufbewahrt und bei Bedarf wieder auf die Verkaufsfläche gebracht (siehe Frage 6, Interview I). Im Gegensatz zu Laude verfügt Doro nicht über ein derartiges Lager, sodass jeder eintreffende Artikel auch auf der Fläche zum Verkauf angeboten werden muss. Zudem orientiert sich Doro bei der Sortierung der Ware an einer Marketingstrategie. Entlang hoch frequentierter Zonen, z.B. am Eingangsbereich, werden diejenigen Artikel platziert, die dauerhaft (z.B. Handtaschen) und v.a. aktuell sehr häufig gekauft werden. Welche Artikel zeitweilig von großer Beliebtheit sind, ist u.a. von der Jahreszeit, von Modetrends, von regionalen und überregionalen Events (Abschlussbälle, Oktoberfest) oder aber auch von dem Wetter abhängig. Darüber hinaus verfügt Doro nicht, wie Laude, über Mitarbeiter, die speziell für die Verräumung und Dekoration der Ware zuständig sind und ist daher auf das zügige und reibungslose Arbeiten von Mitarbeitern und Teamleadern angewiesen (siehe Interview I, Frage 6).

Im Folgenden wird nun erörtert, weshalb das Handeln des Teamleaders in diesem Fall unerwünscht ist und welche Folgen das für die Organisation mit sich zieht. Teamleader müssen auch in Stresssituationen leistungsfähig bleiben. Um diesen Belastungen standzuhalten, werden sie in und nach ihrer Ausbildungszeit sowohl theoretisch als auch praktisch gesondert darauf vorbereitet und trainiert (siehe Interview II, #00:06:47). Durch die verspätete Öffnung des Stores konnten die Erwartungen der Führung, die an Teamleader A gerichtet wurden, nicht erfüllt werden. Eine vollständige Verlagerung der Umweltproblematik auf Teamleader A konnte nicht vollzogen werden. Vielmehr entstanden sogar weitere Umweltprobleme, denn durch die Verzögerung der Storeöffnung wurden auch die Erwartungen der Kunden enttäuscht. Somit konnte die ideale Außendarstellung der Gesamtorganisation nicht gewahrt werden.<sup>11</sup>

Im folgenden, letzten Schritt der Falluntersuchung werden Verbesserungs- und Lösungsmöglichkeiten vorgestellt. Doro hält zu Beginn jeder Woche ein Teamleader-Meeting (siehe Interview II, #00:08:39). In diesem Treffen zwischen Teamleadern und Führung werden Probleme der vergangenen Woche analysiert. Es findet ein Austausch zwischen Teamleadern und Führung statt, sodass zum einen Kritik geübt und zum anderen um Unterstützung und Hilfestellung gebeten werden kann. Des Weiteren werden Teamleader bewusst und immer wieder bestimmten Stresssituationen ausgesetzt, um ihnen die Möglichkeit zu geben, in der Praxis zu trainieren und ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und diese in den Meetings anzusprechen (siehe Interview II, #00:06:47). Eine weitere Verbesserungsmöglichkeit besteht darin, die Umweltunsicherheiten zu beseitigen, sodass die Teamleader diese nicht erst absorbieren müssen, bevor sie Informationen zur Bearbeitung an das Gesamtsystem, in diesem Fall das Subsystem der Mitarbeiter, weitergeben können (vgl. Luhmann 1964: 224). Die Koordinationsleistung der Teamleader könnte also dadurch verbessert werden, indem ihnen z.B. bereits zur Zeit der Beladung der LKWs mit Ware, Informationen bezüglich der eintreffenden Ware mitgeteilt wird. Dafür muss diese schon vorher registriert werden - ein Aufwand, der möglicherweise geringer ist als der Aufwand der Koordinierung und der spontanen Umbauten.

## b) Fallbeispiel 2

Im zweiten Fallbeispiel werden ebenfalls zwei Grenzstellen untersucht. Zum einen die Grenzstelle zwischen Teamleader und Mitarbeiter und zum anderen die zwischen dem Gesamtsystem Doro und der externen Umwelt, dem Subsystem der Kundschaft. Im folgenden Fall fragte ein Kunde Mitarbeiter B, ob eine Rabattierung des vom Kunden gewählten Artikels möglich sei. Mitarbeiter B begutachtete diesen und entschied sich dafür, wie auch schon häufig in anderen ähnlichen Fällen, keinen Nachlass zu gewähren, da der Artikel bereits stark, im Vergleich zur unverbindlichen Preisempfehlung des Herstellers, reduziert wurde und keine für den Preis relevanten Mängel aufwies. Daraufhin verlangte der Kunde nach dem „Vorgesetzten“, da ihn die Antwort nicht zufrieden stellte und er weiter an dem Preis

<sup>10</sup> Alle genannten Informationen über Laude entstammen dem Interview, das mit einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter online geführt wurde (siehe Interview I).

<sup>11</sup> Erläuterungen dazu finden an späterer Stelle statt.

verhandeln wollte. Als Teamleader C eintrifft und ohne zu zögern einen Rabatt gewährt, war Mitarbeiter B, wie er später erzählte, sichtlich erstaunt und verärgert. Mitarbeiter B schilderte, dass er sich hintergangen fühlte. Außerdem wisse er nicht mehr, wie mit einer solchen Situation umzugehen ist, da sich in einem späteren Gespräch zwischen Teamleader C und Mitarbeiter B herausstellte, dass die Rabattierung eine Handlung von Teamleader C war, um Diskussionen mit dem Kunden zu vermeiden und Teamleader C schlicht nicht die Motivation dafür aufbringen konnte.

Zunächst einmal wird im weiteren Verlauf, wie auch schon bei dem ersten Fall, dargestellt, warum dieser Konflikt vermehrt bei Doro auftritt. Eine der Ursachen ist die Folge des Off-Price-Konzepts. Durch das opportunistische Einkaufen wird im Store oftmals nur eine begrenzte Menge eines bestimmten Artikels oder sogar auch nur Einzelteile angeboten. Hinzu kommt, dass die Ware speziell für die jeweiligen Stores und dessen Kundschaft ausgewählt wurde, was zur Folge hat, dass nicht garantiert werden kann, dass derselbe Artikel in einem anderen Store angeboten wird. Im Gegensatz zu Laude kann Doro also nicht auf andere Stores verweisen (siehe Interview I, Frage 5). Zudem besteht bei Doro nicht die Möglichkeit, wie bei Laude, die Ware online zu erstatten, was ebenfalls zu einer Begrenzung der Ware führt, auf die die Kunden, z.B. bei Qualitätsmängel, ausweichen können (siehe Interview I, Frage 5). Das hat zur Folge, dass auf der einen Seite Kunden die Knappheit als Argument für eine Preissenkung nutzen, auf der anderen Seite ermöglicht dies, dass auch Ware mit Qualitätsmängel verkauft werden kann, ohne dass diese vorher den aufwendigen, bürokratischen Weg der Auszeichnung als Mangelware durchlaufen muss.

Im Folgenden wird nun analysiert, worin die Problematik am Verhalten von Teamleader C besteht. In der geschilderten Situation handelte Mitarbeiter B nach Verhaltenserwartungen. Mitarbeiter B erwartete, dass von ihm erwartet werden würde, im genannten Fall keinen Rabatt zu geben. Dadurch konnte sich Mitarbeiter B an „abgesprochenen Programmen“<sup>12</sup> orientieren und „[...] auch allein relativ selbstständig nach außen auftreten, selbst wenn ihn kein hoher Rang bekleidet. Er weiß sich trotzdem mit dem System und seinen Vorgesetzten einig und muß lediglich die Möglichkeit haben, sein Auftreten für das System zu beenden, wenn die Situation zu heikel wird oder unsichtbare Entscheidungen getroffen werden müssen.“ (Luhmann 1964: 118). Als dies der Fall war, der Kunde den Teamleader sprechen wollte und dieser nicht nach den „Programmen“ agierte, zerstörte er nicht nur die von Mitarbeiter B aufgebaute Außendarstellung (vgl. Luhmann 1964: 113), was das Bild des Gesamtsystems schadete, sondern „verriet“ auch gleichzeitig Mitarbeiter B, da er weder „Loyalität“ zeigte, noch seinen „Verpflichtungen auf gemeinsame Darstellung“ nachging (vgl. Luhmann 1964: 118). Des Weiteren stellte sich heraus, dass mangelnde Motivation der Grund des Fehlverhaltens von Teamleader C war. Die Wahrung der idealen Außendarstellung des Gesamtsystems Doro gehört jedoch zu den Aufgaben der Grenzstelle und damit nicht zu den freiwilligen, wählbaren Aufgaben, sondern ist Bestandteil der erwarteten Leistungen, die ein Teamleader erbringen muss, um seine Mitgliedschaft aufrecht zu erhalten.

Hauptverantwortliche der Außendarstellung sind die Teamleader. Die Entscheidung, die ein Teamleader trifft, wird als „[...] Entscheidung des Chefs selbst oder in seinem Namen, als allen Vernünftigen einleuchtend und mit Anspruch auf Zustimmung, als übereinstimmend mit ständiger Praxis und mit anerkannten Prinzipien dargestellt.“ (Luhmann 1964: 113). Teamleader entlasten die Führung dadurch, dass sie Entscheidungen für diese treffen und die Verantwortung dafür übernehmen. Dennoch wirken häufig auch Mitarbeiter an der Außendarstellung mit. Eine konkretere Absprache bezüglich der Grenzziehung zwischen Nachlass geben, und damit den Kunden zufrieden zu stellen und keinen Nachlass zu gewähren, um kein Verlustgeschäft für das Unternehmen zu machen, könnte bereits einige Unklarheiten und Unsicherheiten im Umgang mit ähnlichen Situationen klären. In Fällen von Unstimmigkeiten zwischen Teamleader und Mitarbeiter sollte die Wahrung und Verbesserung der idealen Außendarstellung die Priorität genießen. Denn eine widerspruchsvolle Darstellung schadet nicht nur dem Gesamtsystem sondern auch dem Vertrauen und damit der Beziehung zwischen allen Beteiligten.

---

<sup>12</sup> „Abgesprochene Programme“ beruhen auf der Formulierung von Verhaltenserwartungen (vgl. Luhmann 1964: 118). „Die Darstellung formaler Situationen verliert dadurch den Charakter einer Improvisation.“ (vgl. Luhmann 1964: 118). Das verdeutlicht, dass Mitarbeiter B die Verhaltenserwartungs-Erwartung hatte, in dem geschilderten Fall keinen Nachlass zu gewähren und sich an das „abgesprochenen Programm“, das in einer solchen Situation Orientierung bietet, zu halten.

### c) Fallbeispiel 3

Im dritten und letzten Fallbeispiel werden die Grenzstelle zwischen Teamleader und Führung sowie das System der Teamleader selbst erörtert. Eine weitere Aufgabe der Teamleader besteht darin, nach jedem Verkaufstag den Store wieder in seine Ausgangslage zu bringen und ihn so auf den nächsten Tag vorzubereiten. Dies beinhaltet u.a. das Verräumen der Ware aus den Umkleidekabinen, die Sortierung der Hängeware nach Kleidergrößen, sowie das Zurückbringen aller Artikel in ihre jeweiligen Abteilungen. Dazu koordinieren sie die Mitarbeiter und übernehmen jeweils einen Bereich im Store. Die Teamleader tauschen sich untereinander aus und helfen sich gegenseitig, indem sie z.B. einander, bei möglicher Entbehrung und wenn Bedarf besteht, Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Ziel des Ganzen ist v.a. das zügige und gründliche Herrichten des Stores für den nächsten Verkaufstag. In diesem Fallbeispiel gelang es den Teamleadern nicht, den Store in einen von der Führung erwarteten Zustand zurück zu versetzen, was zu einer Äußerung von Kritik und einer Zurechtweisung der Teamleader führte. Teamleader D war aufgrund einer Überforderung nachlässig bezüglich seines Zuständigkeitsbereichs und wurde deshalb nicht nur mit der Unzufriedenheit der Führung sondern auch mit der der anderen Teamleader konfrontiert.

Im Folgenden wird, wie bereits bei den anderen Fallbeispielen geschehen, die Ursache für das vorwiegend bei Doro auftretende Problem, das in dem Fall geschildert wurde, ergründet. Dazu liefert das Off-Price-Prinzip, wie schon in den beiden anderen Fällen, einige Anhaltspunkte. Durch das opportunistische Einkaufen und der begrenzten Menge bestimmter Artikel wird den Kunden bewusst das Gefühl vermittelt, sich beim Einkaufen auf einer Suche nach Raritäten zu befinden. Nicht selten entwickelt sich diese Suche daher zu einem Konkurrenzkampf um die stark reduzierten Artikel. Dies bedeutet zum einen hohe Umsätze, zum anderen aber auch ein größerer Aufwand als bei dem Vergleichsunternehmen Laude bezüglich der Herrichtung des Stores für den nächsten Verkaufstag. Hinzu kommt die relativ große Verkaufsfläche von Doro, die rund 3000m<sup>2</sup> umfasst und damit mehr als dreimal so groß wie die durchschnittliche Verkaufsfläche eines Laude Stores in Deutschland, mit etwa 800m<sup>2</sup>, ist (vgl. Statista\*).

Der nächste Abschnitt der Falluntersuchung befasst sich mit der Analyse des aufgetretenen Problems. An dieser Stelle wird die Aussage eines weiteren Teamleaders hinzugezogen. Dieser berichtet, dass er zwar Verständnis für Fehler habe, da jeder einmal welche machen würde, jedoch habe er von Teamleader D bei einer Überlastung zumindest erwartet, dass dieser andere Teamleader um Hilfe bittet. Teamleader sind auf einander angewiesen und müssen einander vertrauen können, da sie zwar in erster Linie Verantwortung für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich übernehmen, aber auch für ihr System und damit für die anderen Teamleader. Für die Vernachlässigung des Bereichs von Teamleader D musste das gesamte System aufkommen. Dies führte nicht nur zu enttäuschten Erwartungen auf Seiten der Führung sondern auch auf der der anderen Teamleader.

Eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Teamleadern kann nur erreicht werden, wenn das Vertrauen untereinander, z.B. durch Teamleader-Meeting ähnliche Versammlungen, an denen nur Teamleader teilnehmen und sich austauschen können, aufgebaut und gepflegt wird. Eine Kontrolle der Bereiche anderer Teamleader wäre, was das Vertrauen und die Effizienz anbelangt, kontraproduktiv. Der Vorteil, den die Teamleader im Vergleich zur Führung haben, ist ihre größere Anzahl an Personen, auf die die Verantwortung aufgeteilt werden kann. Durch die Aufteilung in Zuständigkeitsbereiche verteilt sich die Verantwortung auf mehrere Teamleader und entlastet die Führung von der Notwendigkeit der Koordinierung der Mitarbeiter und der Kontrolle der gesamten Verkaufsfläche. Die Weiterbildung und -entwicklung jedes einzelnen Teamleaders bedeutet daher auch eine Stärkung ihres Systems und des Gesamtsystems Doro.

#### 4. Diskussion der Notwendigkeit des Teamleaderships für die Organisation Doro

Anhand der Fallbeispiele wurde verdeutlicht, welche Probleme bei der Arbeit der Teamleader auftreten. Die Führung betreibt einen großen Aufwand, um Teamleader aus- und weiterzubilden, damit solche Probleme vermieden werden können. Dennoch sind es oftmals Fehler, die immer wiederkehren und sowohl Mitgliedern als auch dem Gesamtsystem schaden (vgl. Interview II, #00:07:44). Wie kommt es nun also, dass Doro trotzdem auf Teamleader setzt und nicht wie das Vergleichsunternehmen Laude auf diese verzichtet?

Teamleader fungieren als Grenzstelle im Gesamtsystem Doro. Wie in den Fallbeispielen dargestellt, müssen Teamleader eine Reihe von Leistungen erbringen. Diese sollen nun mithilfe der „[...] fünf Klassen der 'boundary activities' [...]“ untersucht werden, um im Anschluss die Bedeutung der Teamleader zu erörtern (Tacke 1997: 22, nach Adams 1980).

Die erste „boundary activity“, die von den Teamleadern erwartet wird, ist die Beschaffung von Inputs und der „Absatz von Output“ (Tacke 1997: 23). Im Fall von Doro bedeutet dies, dass Teamleader v.a. die externe Umwelt analysieren und z.B. im Eingangsbereich des Stores umbauen, um den Absatz, in dem Fall den Umsatz, zu sichern und zu steigern. Dies geschieht, indem sie die zweite Aufgabe nach dem Fünf-Klassen-Modell erfüllen und Inputs und Outputs filtern. Sie schätzen z.B. den Umsatz des Tages. Eine genaue Schätzung kann nur getroffen werden, wenn vorher die Inputs (Wetter, Gehaltszahlungen etc.) analysiert und ausgewertet werden. Des Weiteren wird durch die Filterung des Inputs die Einplanung und Koordinierung der Mitarbeiter erleichtert.

Die dritte Funktion der Teamleader besteht im „Suchen und Sammeln“ von Informationen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Informationen aus der externen sondern auch die aus der internen Umwelt. Teamleader erhalten z.B. Informationen über überforderte Mitarbeiter oder spezielle Aufträge von Führungskräften, die es auszuwerten und zu bearbeiten gilt.

Aufgabe vier, die Außendarstellung gegenüber der externen Umwelt, die ebenfalls Aufgabe der Teamleader ist, wurde im zweiten Fallbeispiel bereits analysiert.

Die fünfte und letzte Funktion der Teamleader ist der Schutz der Organisation, durch die Nutzung der Grenzstelle als Pufferzone, vor externer Bedrohung und Druck. Dieser Punkt wird ausgeweitet, sodass auch interne Bedrohungen und Druck betrachtet werden können. Da diesbezügliche externe Umweltinteraktionen bereits erörtert wurden, werden im Folgenden die internen untersucht. Teamleader schützen das Gesamtsystem Doro, indem sie ihre Subsysteme schützen. Sie übernehmen z.B. Verantwortung für Mitarbeiter, koordinieren und unterstützen diese bei ihrer Arbeit. Diese können sich daher auf ihre Arbeit konzentrieren, da sie jederzeit über eine Bezugsperson verfügen, die sie von Entscheidungen entlastet.

In allen drei Fallbeispielen wurde der Prozess der Entlastung und Unterstützung der Mitarbeiter veranschaulicht. Im ersten Fallbeispiel wurde gezeigt, dass Teamleader A die alleinige Verantwortung über die zu späte Öffnung des Stores übernahm. Mitarbeiter wurden, obwohl sie ebenfalls an den nicht rechtzeitig fertiggestellten Vorbereitungsarbeiten beteiligt waren, nicht zur Rechenschaft gezogen. Anhand des zweiten Fallbeispiels wurde deutlich, dass Mitarbeiter nicht notwendigerweise selbstständig Entscheidungen treffen und für diese verantwortlich sein müssen. Mitarbeiter B hätte sich in dem geschilderten Fall ebenso gut der Entscheidung über die Rabattierung von Anfang an entziehen und sich an Teamleader C wenden können. Und zuletzt wurden, ähnlich wie im ersten Fallbeispiel, die Mitarbeiter im dritten Fallbeispiel ebenfalls nicht für die Nachlässigkeit beim Herrichten des Stores verantwortlich gemacht. Diese Fälle machen deutlich, dass Mitarbeiter in diesen Aspekten den vollen Schutz der Teamleader genießen, da diese Verantwortung über Mitarbeiter übernehmen und sie von Entscheidungen entlasten. Dadurch können Mitarbeiter sich vollkommen auf ihre Tätigkeit konzentrieren, wovon auch das Gesamtsystem profitiert.

Die Führung profitiert ebenfalls von der Entlastung durch die Verantwortlichkeit über gewisse Entscheidungen der Teamleader. Wie das erste Fallbeispiel veranschaulicht, verlässt sich die Führung bereits vor Storeöffnung auf die Teamleader. Diese sollen nach Möglichkeit die eingetroffene Ware mithilfe der Mitarbeiter, die von ihnen koordiniert werden, verräumen und anschließend den Store öffnen. Die Führung wird davon entlastet, die Verräumung der Ware, die Koordinierung sowie die rechtzeitige Öffnung des Stores selbst übernehmen zu müssen. Dadurch ist es ihnen möglich, sich z.B.

auf die Arbeit im Büro zu konzentrieren. Auch bezüglich der Außendarstellung, setzt die Führung auf die Teamleader. Im zweiten Fallbeispiel wird deutlich, dass die Außendarstellung in der Verantwortung der Teamleader liegt. Wäre dem nicht so, müsste sich die Führung ständig vor Ort, nämlich auf der Verkaufsfläche, um die Außendarstellung kümmern und könnte sich nicht ausreichend ihren anderen Tätigkeiten widmen.

Auch am Ende eines jeden Verkaufstags verlässt sich die Führung auf die Teamleader. Im dritten Fallbeispiel wird dies geschildert. Wie schon anhand der beiden anderen Fallbeispiele erläutert, entlasten auch hier die Teamleader die Führung, indem sie diese davon befreit, den Store wieder in seine Ausgangslage zu bringen und ihn so für den nächsten Verkaufstag vorzubereiten.

Um ihre Umwelt entlasten und unterstützen zu können, müssen die Mitglieder des Systems der Teamleader, also die Teamleader selbst, einen starken Zusammenhalt aufweisen und in der Lage sein, reibungslos zusammen zu arbeiten. In Stresssituationen können dabei, wie im Fallbeispiel drei analysiert, Probleme und Konflikte auftauchen. Durch Unstimmigkeiten im System der Teamleader, die durch Abweichungen der Leistung des Teamleaders D entstanden sind, konnte die Führung nicht vollkommen entlastet werden, da die Teamleader die Aufgaben, die sie der Führung abnehmen sollten, nicht erfüllen und damit die Führung nicht davon befreien konnten.

Gelingt ihnen jedoch die Zusammenarbeit untereinander, so bilden sie das Bindeglied zwischen Führung und Mitarbeitern (siehe Interview II, #00:10:19), sodass ein reibungsloser Austausch an Informationen in beide Richtungen erfolgen kann. Dadurch kann trotz interner Differenzierung das Gesamtsystem eine hohe Vernetzung aufweisen, was die Grundvoraussetzung für die optimale Informationsverarbeitung ist und die Existenz und Weiterentwicklung des Gesamtsystems ermöglicht.

## 5. Schluss

### a) Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Wie in den Fallbeispielen dargestellt, kann die Leistungsfähigkeit der Teamleader an den Grenzstellen in einigen Punkten gesteigert werden. Es kann festgehalten werden, dass durch eine bessere Zusammenarbeit zwischen Teamleadern und Mitarbeitern, Teamleadern und Einkäufern und Lieferanten sowie zwischen den Teamleadern untereinander, Unsicherheiten und Konflikte vermieden werden können. Denn auch wenn die Teamleader als Grenzstelle für die Absorption der Unsicherheiten und das Lösen der Konflikte zuständig sind, kann sich eine Entlastung des Systems der Teamleader positiv auf andere Systeme ihrer Umwelt und dadurch auf das Gesamtsystem Doro auswirken.

### b) Zusammenfassung und Fazit

In diesem Paper wurde die Bedeutung des Teamleaderships für die Organisation Doro analysiert. Um diese Untersuchung durchführen zu können, wurde zunächst das Unternehmen Doro vorgestellt. Anschließend wurden das Off-Price-Konzept und die hierarchische Struktur des Unternehmens sowie das Begriffspaar System und Umwelt und der Begriff der Grenzstelle erläutert. Das System der Teamleader innerhalb des Gesamtsystems Doro wurde im weiteren Verlauf der Untersuchung in den Fokus gestellt. Des Weiteren wurden externe und interne Umwelten durch ihre Subsysteme definiert.

Im Anschluss konnte anhand dreier Fallbeispiele aus der teilnehmenden Beobachtung das System der Teamleader und der Zusammenhang zum Gesamtsystem analysiert werden. Es wurden Fallbeispiele gewählt, die enttäuschte Erwartungen, die an die Teamleader gerichtet waren, darstellten. Dadurch konnten die unterschiedlichen Probleme und Anforderungen, von denen erwartet wird, dass Teamleader diese lösen und erfüllen, aufgezeigt werden. Die Fallbeispiele wurden dabei zuerst geschildert. Danach wurde erörtert, weshalb die Probleme und Fehler vermehrt bei Doro auftreten, indem das Vergleichsunternehmen Laude herangezogen wurde. Anschließend wurden die Fehler und die Bedeutung dieser für Beteiligte und des Gesamtsystems analysiert und Verbesserungs- sowie Entwicklungsmöglichkeiten vorgestellt.

Abschließend konnte die Bedeutung der Teamleader mithilfe der in den Fallbeispielen aufgezeigten Problematiken und dem Fünf-Klassen-Modell herausgearbeitet und die anfangs gestellte These bestätigt werden (Tacke 1997: 22, nach Adams 1980). Des Weiteren kann festgehalten werden, dass Teamleader als Grenzstelle nicht nur mit der externen sondern auch mit der internen Umwelt interagieren. In dieser Untersuchung sind sie eine besondere Anpassungsmaßnahme von Doro an die durch das Off-Price-Konzept entstehenden Unsicherheiten. Teamleader erfüllen eine Schlüsselfunktion und sind Angelpunkt zwischen Mitarbeitern und Führung. Trotz wiederkehrender Probleme und Konflikte an den Grenzstellen des Systems der Teamleader sind sie notwendig und von großer Bedeutung für das Fortbestehen und die Entwicklung des Gesamtsystems Doro.

### **c) Offene Fragen**

Abschließend werden nun noch aufgekommene Fragen und für weitere Untersuchungen relevante Aspekte, die im Rahmen dieses Papers aufgrund der Kapazität nicht mehr behandelt werden können, dargestellt. Offen bleibt die Frage nach der Motivation der Teamleader. Zwar werden in dem Paper die Belastungen der Teamleader als Grenzstelle mit mehreren unterschiedlichen Umwelten veranschaulicht, jedoch konnte nicht analysiert werden, was Teamleader motiviert. Ist es das Gehalt, das die Belastungen kompensiert? Ist die Position als Teamleader eine unumgehbare Stufe auf der Leiter zur Führungsetage? Oder stellen die Aufgabenfelder weniger eine Belastung als vielmehr eine Herausforderung, die mit Selbsterfüllung und Selbstverwirklichung verbunden ist, dar? Diese und weitere Erklärungen sind für die Motivation der Teamleader denkbar. Welcher Grund oder welche Gründe es tatsächlich sind, konnte in diesem Working Paper nicht erörtert werden.

Zur Untersuchung wurde der Doro Store in Märzstadt hinzugezogen. Die Übereinstimmung der Ergebnisse bei einer Übertragung dieser auf andere Doro Stores kann nicht garantiert werden. Es kann jedoch angenommen werden, dass andere Stores ähnliche und übereinstimmende Anpassungsmaßnahmen an das Off-Price-Konzept aufweisen. Ein Vergleich mit anderen Stores in und außerhalb Deutschlands könnte daher weitere spannende Erkenntnisse liefern. Des Weiteren bleibt die Frage offen, ob andere Unternehmen, die sich am Off-Price-Konzept orientieren, ebenfalls ähnliche Maßnahmen wie die bei Doro ergreifen oder doch einen anderen Weg der Anpassung gehen.

## Literatur

- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2013): Praxisbuch Interview, Transkription et Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 5. Aufl. Marburg: Dresing.
- Gebert, Stefan (2009): Funktionen interner Grenzstellen bei der internationalen Expansion von Unternehmen. Das Organisationsproblem der Globalität und seine interne Bearbeitung - Ein Fallbeispiel.
- Luhmann, Niklas (1976): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 3. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot (Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Bd. 20).
- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 666).
- Schöne, Helmar (2005): Die teilnehmende Beobachtung als Datenerhebungsmethode in der Politikwissenschaft. Methodologische Reflexion und Werkstattbericht. In: *Historical Social Research / Historische Sozialforschung* 30 (1), S. 168–199.
- Tacke, Veronika (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen - Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Georg Schreyögg (Hg.): Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin, New York: de Gruyter (Managementforschung, 7), S. 1–44.
- CNN: Technology. Innovation. Online verfügbar unter <http://edition.cnn.com/2012/10/04/tech/innovation/steve-jobs-quotes/>, zuletzt geprüft am 25.08.2015
- Statista\*: Die genannten Daten entstammen der Datenbank von Statista (<http://de.statista.com/>). Aufgrund der Wahrung der Anonymität können keine genauen Angaben offengelegt werden.

## Interview I

Interview mit einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter des Laude Stores in Augushafen. Da das Interview via Live Chat geführt wurde, wird hier auf eine Transkription verzichtet.

F1.: Was ist Laude? Stelle mir deine Organisation doch bitte mal kurz vor.

A1.: Laude ist ein internationaler Mode- und Bekleidungskonzern, der sowohl für Männer, Frauen als auch für Kinder Kleidung anbietet. Auch Accessoires und Deko-Ware werden - auch innerhalb von Online-Shops - angeboten.

F2.: Wie ist dein Beschäftigungsverhältnis?

A2.: Das Angebot ist ziemlich vielfältig und die Marke lässt sich in verschiedene Kategorien aufgliedern: so steht z.B. L'de für junge Mode und Laude Office bietet eher einen Businesslook an. Ich arbeite als Aushilfskraft auf 400€-Basis.

F3.: Kannst du mir was zu den Aufstiegsmöglichkeiten und verschiedenen Positionen bei Laude sagen?

A3.: Da bin ich eher weniger informiert, da ich das für mich ausschließlich als Aushilfsjob nutzen möchte. Ich weiß, dass es einen Store-Manager gibt und dass der Betriebsrat Entscheidungen - beispielsweise auch den monatlich erscheinenden Personalplan - abnehmen muss. Über Wissen bezüglich der Aufstiegsmöglichkeiten verfüge ich nicht.

F4.: Wichtig wäre vielleicht noch, wie lange du schon bei Laude arbeitest. Wie sieht es mit den Aushilfskräften aus - kommen und verlassen euch oft viele?

A4.: Ich selbst arbeite seit September letzten Jahres (also nun 7 Monate) im Laude Store Augushafen. Solange ich angestellt bin, gab es erst jetzt einen größeren Wechsel an Aushilfskräften, da viele Masterstudenten ihr Studium beendet haben und in andere Städte und ins Berufsleben gewechselt haben. Von einer anderen Aushilfe habe ich aber auch erfahren, dass es eine Zeitlang sehr viele Wechsel und auch sehr unzuverlässige Aushilfskräfte gab, die von einem auf den anderen Tag einfach nicht mehr erschienen sind. Auch habe ich in Erfahrung gebracht, dass viele Aushilfsverträge seit Kurzem nur auf drei Monate ausgelegt sind. Das bietet sich dann ja zum Beispiel ganz gut für einen "Ferienjob in den Semesterferien an", würde ich denken. Mein Vertrag ist hingegen noch auf 6 Monate ausgelegt und ich hoffe einfach, dass er solange ich da arbeiten möchte immer wieder verlängert werden kann.

F5.: Kommen wir nun zum Sortiment. Wie du bereits erwähnt hast, ist das Sortiment sehr vielfältig. Finde ich denn auch in jedem Laude Store dasselbe Angebot an Ware?

A5.: Das Warensortiment ist nicht in jedem Laude Store dasselbe. Erstens hängt es viel von der Fläche des Stores ab, was überhaupt angeboten werden kann und außerdem gibt es ja auch zahlreiche Franchise-Unternehmen, die Laude-Ware anbieten. Wir verfügen innerhalb unseres Stores zum Beispiel auch nicht über Kinderbekleidung. Da muss man dann bei Nachfrage auf Juliburg als nächste größere Filiale verweisen oder den Online Shop in Erwägung ziehen.

F6.: Kannst du mir vielleicht sogar sagen, wie und wer darüber entscheidet, welche Ware in welchen Store kommt?

A6.: Ja, das weiß ich auch nicht so genau. Von anderen Kollegen habe ich mal gehört, dass sie manchmal selbst nicht ganz so informiert sind, was da kommt. Wir haben aber in unserem Store auch noch ein Lager, das den Verkauf "überwacht" und Refillware zu uns schickt - über einen Aufzug. Auch haben wir für die Dekoration noch Mitarbeiter - also spezielle Dekorateur - die bei neuer Ware für das Herrichten verantwortlich sind.

Also die Befugnis mal was nach Lust und Laune umzuhängen haben wir da auf jeden Fall nicht.

F7.: Du hast mir ja schon etwas über euer breites Sortiment erzählt. Wie wird es denn auf der Fläche sortiert?

A7.: Also im Erdgeschoss befindet sich im Eingangsbereich die neuste Kollektion von Laude Wardrobe, gefolgt von Laude Casual - beides Frauenbekleidung. Teilweise sind auch die neusten Hosen auf dieser Fläche verteilt, ansonsten befindet sich hinten - da wo dann auch unsere Kabinen sind - eine große Jeanswand die über die regulären Jeansangebote verfügt. Da sind die Modelle immer gleichbleibend, vielleicht mal ein paar Unterschiede in der Waschung, aber so, dass man sich an

einem gewissen Schnitt orientieren kann. Gegenüber unserer Kasse und auch daneben befinden sich die Accessoires. Schals, Taschen, Hüte, Portemonnaies, etc. Im Untergeschoss bieten wir dann Womenswear an - so der Businesslook und Cocktailkleider. Auch L'de - die junge Mode - ist im UG. Und natürlich auch die Bekleidung für die Männer, auch wieder in Casual, Wardrobe und L'de unterteilt. Verhältnismäßig ist die Männerbekleidung aber tatsächlich nur auf 1/4 des Stores ausgelegt. Daher fühlen sich gerade von außen sicherlich mehr Frauen angesprochen und wenn die ihre Männer mal in den Laden schleifen, sind die meist positiv darüber überrascht, dass sie auch was zu gucken haben.

F8.: Abgesehen von der wechselnden saisonalen Dekoration, finde ich dann immer z.B. die Accessoires gegenüber der Kasse und die Cocktailkleider im Untergeschoss?

A8.: Ja, das kann man so sagen. Manchmal ist ja auch großer Sale, sodass dann mal die verschiedenen Marken "vermischt" werden, aber dafür gibt es dann einen extra Sale-Bereich. Ansonsten kann man sich an dem klaren Schema durchaus orientieren.

F9.: Berichte mir doch bitte mal, wie ein typischer Arbeitstag bei dir aussieht.

A9.: Also was ich ganz schön finde, ist das wir beim Ankommen erst einmal die Möglichkeit haben, unsere Tasche etc. in einem eigenen Spind mit unserem Namen zu verstauen, für den nur wir einen Schlüssel haben. Der befindet sich im Gemeinschaftsraum oben, mit einer kleinen Küche und wir dürfen uns da echt frei bedienen, was die Kaffeemaschine betrifft oder können problemlos unser Essen für die Pause im Kühlschrank lagern und uns an Tellern und Schüsseln bedienen. Auch wenn mal jemand Geburtstag hat oder um Weihnachten rum kann man sich da oftmals Muffins und Kekse abstauben. Dann schnappe ich mir schnell ein Walkie-Talkie - so stehen wir mit dem Lager in Verbindung - und melde mich an der Kasse an, damit die Zeiten des Kommens und Gehens vermerkt sind. Wir haben dann einen Dienstplan aushängen und da ist auch eingeteilt, wo ich an dem Tag arbeiten soll. Das variiert je nach Notwendigkeit. Mal ist man für den Eingangsbereich verantwortlich, das andere Mal für das Kabinenrefill oder man arbeitet im UG. Je nachdem, wo man gebraucht wird. Die Aufgabe besteht in erster Linie darin, alles ordentlich zu halten und als Ansprechpartner - gerne als freundlicher - für die Kunden zu fungieren. Ansonsten heißt es einfach Kleidung (wieder-)herrichten und sizen (sodass alles von XS bis XXXL nach Größen sortiert ist). Wenn man dann noch ganz nett die Kundschaft anlächelt und ihnen das Gefühl gibt, dass man gerne bei Fragen weiterhilft oder auch ein paar Kombinationsmöglichkeiten anbieten kann, dann macht man glaube ich einen ganz guten Job. Ich selbst arbeite momentan nur auf der Fläche und wurde noch nicht an die Kasse herangeführt. Das ändert dann auch nochmal den Aufgabenbereich.

F10.: Wer arbeitet denn zeitgleich mit dir? Und wie ist es mit dem Dienstplan? Wie oft/selten wird dieser während des Tages geändert bzw. wie flexibel kann damit umgegangen werden?

A10.: Meistens drei bis vier Festangestellte Kräfte und noch ein bis zwei andere Aushilfen. Wobei man da ganz klar sagen muss, dass das vom Wochentag abhängig ist. Freitag und Samstag sind wir wesentlich mehr besetzt.

Den Dienstplan erhalten wir im Optimalfall in der letzten Woche des vorangegangenen Monats und der ist dann auch auf 4 Wochen ausgelegt. Urlaub muss ganzjährig eingereicht werden, aber wenn man mal an einem Tag nicht kann, reicht es, dass einen Monat vorher anzugeben, sodass man da von vorn herein nicht eingeteilt wird. Außerdem sind wir Aushilfen untereinander echt flexibel, sodass wir - aber in Absprache mit unserem Chef - auch mal eine Schicht miteinander tauschen können. Eingeteilt wird man auch nur so, wie es die eigene Verfügbarkeit hergibt. Was die Wochenenden betrifft, so gibt es auch die Regelung, dass man mindestens einen Samstag im Monat frei hat. Ich selbst war auch noch nie von einer Dienstplanänderung betroffen.

F11.: Was wäre denn, wenn man betroffen ist, bei wem meldet man sich dann?

A11.: Unser Store Manager ist Ansprechpartner für alle Änderungen. Wenn jetzt irgendwie ein Tag dabei wäre, wo ich gar nicht kann und sich keiner zum Tauschen anbietet, können wir auf ihn zugehen.

F12.: Wie schaut es aus, wenn du während der Arbeit Hilfe benötigst, dir mit etwas unsicher bist, oder ein Kunde nach dem "Vorgesetzten/Chef" fragt?

A12.: Ich kann jederzeit eine Kollegin von mir ansprechen, das funktioniert ja auch über unsere Walkie-Talkies echt gut. Sollte jemand nach dem Vorgesetzten verlangen und der wäre nicht da, würde ich das auch an eine Kollegin und feste Mitarbeiterin weiterleiten.

F13.: Wie schaut es mit privaten Angelegenheiten aus? Wie würdest du dein Verhältnis zu anderen Beschäftigten bei Laude beschreiben?

A13.: Man muss natürlich noch erwähnen, dass unser Store Manager ja auch mit auf der Fläche tätig ist und nicht nur im Büro arbeitet. So ist man schon häufig in Kontakt miteinander. Und was so etwas leichter macht, ist, dass bei uns von Anfang an und egal auf welchem Arbeitsverhältnis basierend, geduzt wird. Das macht auch Nachfragen und so viel leichter!

F14.: Ist der Store Manager im Regelfall denn immer verfügbar und zu erreichen?

A14.: Also ich würde sagen, dass da ein absolut freundschaftliches Verhältnis besteht. Am Anfang hatte ich durchaus das Gefühl, dass man sich erst einmal profilieren musste. Das hatte bestimmt auch was mit den vielen Wechseln zu tun, die ich vorab beschrieben habe, aber nach und nach hat sich ein sehr entspanntes Verhältnis entwickelt. Gerade die langjährigen Mitarbeiter haben ein sehr privates Verhältnis zueinander und es entstehen durchaus auch mal nette Privatgespräche.

Unser Store-Manager ist auch meistens verfügbar, ansonsten fragt man eine der anderen festangestellten Kolleginnen und dann lässt sich das eigentlich immer alles sehr unkompliziert klären.

F15.: Also könnte man schon sagen, dass das Verhältnis auch im ganzen Team sehr freundschaftlich ist? Wie ist es mit den Privatgesprächen. Gibt es vielleicht sogar eine Ansprechperson, die für deine privaten Anliegen zuständig ist?

A15.: Ja, unser Store Manager hat mir damals beim Vorstellungsgespräch erzählt, dass der Store in Heidelberg als die "Kuschelfiliale" gehandelt wird. Also da herrscht schon ein angenehmes Betriebsklima. Eine spezielle Ansprechpartnerin habe ich da nicht. Man kommt mit jedem mal nett ins Gespräch - wenn jetzt was konkretes wäre, womit ich nicht zum Chef wollen würde, dann hat man durchaus seine Lieblingskollegin, die einem unter der Hand bestimmt weiterhelfen würde.

Was vielleicht noch interessant ist: vom Chef abgesehen gibt es nur noch eine männliche Aushilfskraft. Also Frauen dominieren da ganz klar.

F16.: Kannst du mir von Situationen berichten, in denen du (oder andere) eine Ansprechperson gebraucht hast?

A16.: Ich habe bisher echt noch nicht groß einen Ansprechpartner gebraucht. Immer, wenn mir was nicht klar war, konnte ich damit zu unserem Chef. Wobei ich sagen muss, dass ich mich mit dem auch echt gut verstehe, weil wir einen sehr ähnlichen Humor haben.

Im Kollegium habe ich auch echt noch nicht groß was mitbekommen. Ich glaube allerdings auch, dass wir Aushilfen nicht alles so ganz mitkriegen. Manchmal ist schon jemand genervt, weil man wohl sehr viel Verantwortung alleine trägt und nicht jeder empfindet den Chef als so zuverlässigen Ansprechpartner, wie ich das tue.

F17.: Eine Frage hätte ich da noch. Wie war das nochmal mit dem Betriebsrat? Wer sitzt in dem Rat?

A17.: Ja, das weiß ich auch nicht ganz so genau. Also Laude wird wohl echt von ganz oben gesteuert. Z.B. gibt es eine Musikzentrale, die dafür verantwortlich ist, dass in Deutschland in jedem Laude-Store zur gleichen Zeit die gleiche Musik läuft!

Wer im Betriebsrat sitzt, kann ich aber echt nicht sagen. Ich denke, der ist für mehrere Stores verantwortlich. Wir kooperieren z.B. viel mit Viernheim und Mannheim. Wenn ein Kunde z.B. eine Größe braucht, die wir nicht mehr haben, fragen wir dort mal an, ob die andere Filiale da was hat und schicken dann den Kunden weiter.

## Interview II

Das Interview wurde nach dem einfachen Transkriptionssystem nach Dresing und Pehl transkribiert (vgl. Dresing/Pehl 2013: 20ff.).

Interview mit der Deputy Managerin von Doro Märzstadt

I.: Stell dich und deine Position bei Doro doch bitte kurz vor. #00:00:09

B.: Ok. Mein Name ist Sophie Müller. Ich bin 26 Jahre alt. Ich bin hier in Märzstadt die Stellvertretung vom Storeleiter. Deputy Manager genannt bei uns. Und ich mache auch noch die Trainings im Store, also ich habe nebenbei noch die Funktion als Trainingsupporter. Ich bilde Führungskräfte aus. Ich bilde immer die Mitarbeiter aus und rekrutiere diese für den Store. #00:00:35

I.: Könntest du Doro vielleicht kurz vorstellen für jemanden, der noch nie etwas davon gehört hat? #00:00:42

B.: Ja (...) Kann ich gerne machen. Doro ist ein Off-Price-Unternehmen. Das ist relativ neu und zwar leben wir nach dem Prinzip/ Wir bieten immer ausschließlich Markenware an, die dauerhaft reduziert ist. Das können Textilien sein, also Hängeware, als auch Accessoires, Schuhe. Und Home-Abteilung haben wir bei uns. Ursprünglich sind wir in Land A gestartet. Jetzt gibt es uns auch schon in Land B, Land C und in Land D. In Land C ist auch unsere Zentrale von DORO. (...) Wir legen nicht so viel Wert auf Merchandising, sondern geben unser komplettes Geld wirklich dafür aus, tolle Marken zu haben zu super Preisen. #00:01:32

I.: Du hast ja schon ein paar Besonderheiten dargestellt, wie sieht es aus mit Unterschieden zu anderen Unternehmen der Branche? #00:01:45

B.: Ich denke der allergrößte Unterschied ist immer, dass wir opportunistisch einkaufen, so nennen wir das bei uns. Das heißt, dass wir zeitnah einkaufen. Wenn man jetzt mal eine andere Modekette nimmt, sagen wir P&C zum Beispiel, die kaufen ja ihre Kollektion immer mindestens ein halbes Jahr im Vorhinein ein, das heißt deren Herbstkollektion steht jetzt schon fest, sie haben ihre Sachen jetzt schon eingekauft. Wir können immer ZEITNAH einkaufen, deshalb kriegen wir auch diese super guten Preise. Zum Beispiel würden wir jetzt/ Ist die Frühlingmode dran, so was wie Lederjacken wird jetzt gekauft, leichte Pullover. Wir können jetzt zu den Großhändlern fahren oder wir fahren sogar direkt zu den Herstellern, als Beispiel zu Hugo Boss. Die haben noch 1000 Lederjacken da (...) für Damen, die sie nicht verkaufen konnten. Haben einfach eine Überproduktion. Die freuen sich natürlich, dass sie die noch LOSWERDEN, weil alle anderen schon eingekauft haben. Dann kaufen wir die Ware JETZT ein. Unsere Einkäufer/ Wir holen sie noch mit unserer eigenen Spedition ab und wir zahlen sofort. Also sie haben immer ein bestimmtes Budget und zahlen alles mit einem Scheck. Das ist, denke ich mal, der größte Unterschied zu anderen Unternehmen, so kauft sonst niemand seine Ware ein. #00:03:00

I.: Wie ist es denn mit dem Marketing? Man sieht ja nicht sehr viele Flyer, nur das was im Store und im Internet ist. #00:03:10

B.: Ja (...) Da bilden wir uns gerade ein bisschen weiter. Also es gibt jetzt auch schon ein paar Werbespots, Fernsehspots. Bei Promi-Shopping-Queen läuft manchmal ein Fernsehspot (Lachen). Ansonsten (...) hast du Recht. Wir machen jetzt nicht so Prospekte, Kampagnen oder dies. Ich bin mal gespannt, ob sich das noch weiterentwickelt. Bisher war immer die Idee, wirklich das komplette Geld nicht für Merchandising und Marketing wie andere Firmen auszugeben. Sondern/ Wir brauchen unser Budget wirklich nur für unsere Ware, dass wir uns darüber einen Namen machen und die Preise. #00:03:45

I.: Kannst du mir etwas zur hierarchischen Struktur sagen und welche Positionen es gibt? #00:03:55

B.: Also (...) es sind ziemlich flache Hierarchien. Du hast das ja vielleicht bei unserem Willkommenstag mitbekommen. Wir sagen ja auch immer, wir haben KEINE Schranken im Unternehmen. Das heißt auch jeder Mitarbeiter KANN die Führungskraft ansprechen, die man will. (...) Von der Hierarchie im Store / Wir haben unsere Aushilfen, Mitarbeiter. Dann kommen die Teamleader, das sind quasi die Abteilungsleiter auf den Flächen. Dann komm ich als stellvertretende Filialleitung (...) und der Store Manager. Dann geht es weiter mit dem Bezirksleiter, der betreut dann mehrere Stores, Store Manager. Der wiederum hat nur noch eine Regional Managerin, es gibt eine für Norddeutschland quasi und Süddeutschland, wenn man das in der Mitte teilen würde und DANN obendrüber / Ist nur noch unser

Deutschlandchef. (...) Den habe ich persönlich auch schon ein paar Mal gesehen und gequatscht, deshalb haben wir wirklich ganz geringe Schrank, also jeder Mitarbeiter / Unser District Manager Robert ist ja auch oft hier, den könnt ihr auch immer ansprechen, wenn irgendwas ist. #00:04:57

I.: Kommen wir zu den Teamleadern. Was ist der Unterschied zwischen den Teamleadern und den anderen Mitarbeitern? #00:05:06

B.: Der Teamleader, ist auch wie gesagt Abteilungsleiter, sagt den meisten Leuten auch mehr (...) Der hat erstens eine Schlüsselfunktion, der kann den Store auf- und zuschließen, er hat quasi die Verfügbarkeit über unser Geld, er kann Wechselgeld auszahlen. Den Mitarbeitern geben / Er kann morgens das Geld einzählen und abends auszählen. (...) Er teilt die Mitarbeiter auf den Flächen ein, er sagt quasi / Was haben die Mitarbeiter überhaupt für eine Aufgabe (...) und er trainiert die Mitarbeiter auch. Also das heißt, wenn irgendein Mitarbeiter mal nicht so gut funktioniert, dann sollen sie das erst mal versuchen das Problem zu lösen, klappt das nicht, wenden sie sich an mich. (...) Genauso machen sie die Warenannahme morgens, wenn der LKW ankommt, steuern das Ganze und planen Umbauten. #00:05:59

I.: Wie werden die Teamleader ausgesucht, wie werden sie rekrutiert? #00:05:05

B.: Wir haben ja interne Teamleader ausgebildet. Es gibt 2 Möglichkeiten, eine interne und eine externe Ausbildung. Wir haben hier 3 Mitarbeiter ausgebildet. Das habe ich auch gemacht, das Ausbildungsprogramm. Das ging dann quasi 1 Monat / War ich Vollzeit dafür abgestellt (...) sie rund um die Uhr auszubilden. Also war ich den ganzen Tag mit ihnen unterwegs. Ich habe das eingeteilt (...) einen halben Tag haben wir die Theorie geübt und die andere Hälfte von dem Tag haben wir das in die Praxis umgesetzt. Und jetzt hast du ja noch gefragt, wie wir sie überhaupt entdeckt haben. Ich mach das immer so, ich meine man sieht es immer relativ schnell auf den ersten Blick. Welcher Mitarbeiter hat hier überhaupt Spaß an der Arbeit. Natürlich höre ich auf die Mitarbeiter, die zu mir kommen und sagen, ich möchte nochmal einen Schritt vorwärts kommen (...) Die sich zeigen aus Eigenmotivation. Dann behalte ich sie mehr im Auge und sie bekommen auch Zusatzaufgaben von mir, also so Kleinigkeiten am Anfang, wo ich merke / Sind sie überhaupt schon so weit, was Mitarbeiterführung angeht. Ein ganz wichtiger Punkt ist natürlich schon das Auftreten, die Präsenz und die Motivation. Wenn ich natürlich jemanden habe, der immer zu mir kommt und sagt, er möchte Teamleader werden, geht aber genau auf die Minute (...) oder hat schon keine Lust auf Zusatzaufgaben, dann hat er natürlich keine Chance (...) und durch so kleine Aufgaben teste ich das, oder indem ich öfter mal frage, ob sie länger bleiben, solche Dinge einfach / Oder sie auch bestimmten Stresssituationen aussetze, weil das sind die Dinge die sie als Teamleader oft meistern müssen. #00:06:47

I.: Wir haben ja schon über die Aufgaben gesprochen von Teamleadern, wie ist es mit den Fehlern, was sind die typischen Fehler, die dabei passieren. #00:06:55

B.: Im Alltag von den Teamleadern? #00:06:57

I.: Ja genau. #00:06:58

B.: (...) Komischerweise sind es auch meistens dieselben Fehler. (Lachen) Die trainiere ich auch mit ihnen. (...) Die sind dann aber stressbedingt, also dadurch, dass sie sehr viel Zeitdruck haben. Zum Beispiel in der Frühschicht (...) da haben bestimmte Sachen Priorität. Dass die Hängeware immer verräumt werden muss und die Preispunkte und unsere Handtaschen. Trotzdem passiert es manchmal, dass 2 Mitarbeiter sich krank melden, und sie haben dann in anderen Bereichen Stress. Zum Beispiel im Lager. Und müssen erst mal das Problem beseitigen. Also ihr Hauptproblem ist es meistens, den Store als Ganzes zu betrachten, sie fixieren sich dann zu sehr auf EINEN Problembereich, sie müssen aber alle Problembereiche im Blick haben und dann muss ich immer kommen. Also das sind so Dinge. #00:07:44

I.: Weiter zu den Maßnahmen (...) Da hast du ja schon gesagt, dass du mit ihnen trainierst. Gibt es da noch andere Maßnahmen? #00:07:53

B.: Ja, wir machen zum Beispiel immer montags ein Teamleader Meeting. Wo wir nochmal Probleme ansprechen. Wo auch die Teamleader sagen können, wie wir ihnen helfen können oder Problemlösungsvorschläge bringen. (...) Dann haben wir eine Validierung / Bekommt jeder Teamleader, wenn er fertig ist. (...) Das ist eine reine Wissensabfrage erst einmal nur, nur rein auf die Theorie bezogen. Das müssen sie sehr gut bestehen (...) Und andere Maßnahmen / Wie gesagt Trainings mit ihnen einzeln / In den Situationen ziehe ich sie mir raus. (...) Das sind eigentlich die Hauptmaßnahmen. (...) Ich meine natürlich, wenn es kritischer wird, also so, dass wir gar nicht mehr zufrieden, dann wird es

natürlich auch mal schriftlich festgehalten. (...) Aber so schlimm ist es zum Glück noch nicht bei uns.  
(Lachen) #00:08:39

I.: Das ist ja etwas spezielleres, das mit den Teamleadern. Das hat ja nicht jede Organisation. Könntest du mir vielleicht Gründe nennen, woran es liegt, dass ihr auf diese Teamleader setzt? #00:08:54  
B.: Also wir BRAUCHEN die Teamleader auch dringend, weil wir auch jemanden brauchen, der auf der Fläche koordiniert. (...) Zum einen, das kennst du ja auch selbst / Wir können nie ganz einschätzen / Wie wird der Umsatz an dem Tag. Das ist sehr wetterabhängig, von unserer Ware abhängig. Natürlich planen wir auch, wann gibt es Gehalt gibt und so weiter, wir gucken uns auch den Wetterbericht an (...) aber dadurch, dass man auch Spezialfälle hat / Ein Mitarbeiter wird krank oder (...) im Fitting-Raum ist ein neuer Mitarbeiter, der kommt überhaupt nicht zurecht. (...) Und ich brauch natürlich jemanden auf der Fläche, der, (...) ich sag mal, den Hut auf hat, um solche Probleme zu erkennen. Ich selbst als Deputy habe auch ziemlich viele Aufgaben im Büro und ICH muss den Store als GANZES sehen. Ich habe nicht Zeit dafür, die Fläche als einzelnes zu sehen, die Teamleader sind viel näher dran an den Mitarbeitern. Das heißt (...) ich sehe die Mitarbeiter, ich beobachte sie auch, aber ich sehe immer nur einen Bruchteil. Ein Teamleader arbeitet den ganzen Tag mit ihnen zusammen. Er kann mir sagen, er macht dort Probleme, er arbeitet da nicht gut ODER aber andersherum, der Mitarbeiter ist in dem Bereich SEHR gut. Er hilft uns Spezialisten zu entdecken und eben diese Fehler zu entdecken, um mit den Mitarbeiter zu trainieren. Er ist nochmal so ein Bindeglied zwischen dem Managementteam und den Mitarbeitern. #00:10:19