

Anhang 2: Kategorienbildung anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Mayring, 2015)

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	00:05:52	00:06:47	1	der Zuwachs überstieg die Möglichkeiten der Verwaltung	es gab mehr Arbeit als personelle Kapazitäten	K1 allgemeine Situation des Unternehmens
A	00:05:52	00:06:47	2	außerdem kam durch neue Gesetze und Auflagen ein großer Verwaltungsaufwand auf das UN zu	mehr Arbeit aufgrund von Gesetzesänderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Wandel aufgrund von Wachstum - Wandel aufgrund äußerer Entwicklung - Unternehmen ist gesund/ im Wachstum
A	00:06:55	00:07:14	3	optimierte Anpassung der Verwaltungsabläufe, durch stärkere Anbindung an Mutterkonzern	Anpassung von Strukturen an ein anderes Unternehmen	K2 geplante Veränderung
A	00:07:14	00:07:41	4	bessere Zusammenarbeit der Franchise- und Angestellten Organisation (Hand-in-Hand)	Verbesserung der Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenführung von Unternehmen/ Prozessen - Steigerung der Selbstverantwortung - andere Strukturveränderung
A	00:07:58	00:09:04	5	Franchise-Bereich lief sehr gut. Angestellten-Bereich stagnierte bzw. entwickelte sich rückwärtig. gemeinsames Wachstum durch Synergieeffekte	Wachstum durch Synergieeffekte	K3 unternehmerisches Ziel des Wandels
A	00:08:40	00:09:58	6	Ziel und IST-Situation haben nicht zusammengepasst, Es wurden keine erreichbaren Ziele gesetzt.	Ziele und Ausgangssituation passten nicht	<ul style="list-style-type: none"> - Effizienzsteigerung - wirtschaftliches Wachstum
						K4 Gründe für das Scheitern
						<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungsprozess unzureichend geplant - Fehlende Partizipation - unzureichende/ fehlende Kommunikation - Führung bremst Veränderung

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	00:09:39	00:10:17	7	ein GF übernahm einen zusätzlich einen Posten im Konzern, Hoffnung dass F-UN Defizite und Bedürfnisse dadurch mehr gehört würden, wurde nicht erfüllt	Strukturänderungen brachten nicht die erhoffte Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> - keine verlässliche Kommunikation - Veränderung wird nicht gelebt - unzureichende Qualifizierung der MA oder FK <p>K5 Symptome des Scheiterns</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veränderungsprozess hat nichts verbessert - Uneinigkeit der verantwortlichen FK oder Betriebsräte - nichterfüllte Ankündigungen - Veränderung wird nicht gelebt - MA sind passiv/ im Widerstand/ haben Angst
A	00:10:17	00:11:04	8	F-UN wurde weiterhin nicht einbezogen. Change-Prozess ist gestartet, ohne Rücksprache mit den Mitarbeitenden des Unternehmens	MA wurden nicht einbezogen	
A	00:11:04	00:11:45	9	Bau des Seminarzentrums ließ erkennen, dass die GF bereits gespalten ist	GF war gespalten	
A	00:11:04	00:11:45	10	Veränderungen nur im Konzern umgesetzt, F-UN nicht einbezogen	Unternehmen wurde aussen vor gelassen	
A	00:11:04	00:11:45	11	Kommunikation ist sehr zurückgeblieben	unzureichende Kommunikation	
A	00:11:45	00:12:47	12	2 Change-Prozesse parallel, beide sind gescheitert	zwei Prozesse gleichzeitig gescheitert	
A	00:11:45	00:12:47	13	Strukturelle Veränderungen kamen zu unpassenden Zeitpunkten und mussten umgesetzt werden, obwohl man andere Dinge zu tun hatte	Strukturänderungen hielten vom Tagesgeschäft ab	
A	00:13:59	00:14:21	14	MA wurden nicht mitgenommen	MA wurden nicht einbezogen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	00:13:59	00:14:21	15	GF1 und GF2 haben sich nicht um den Bau gekümmert, immer auf GF3 verwiesen, GF3 hat das aus der Entfernung gesteuert	Verantwortungsträger war weit weg	
A	00:14:21	00:14:52	16	GF3 hat nicht die Interessen der MA gewahrt, nur den Architekten im Fokus gehabt	Interessen der MA wurden nicht berücksichtigt	
A	00:14:52	00:15:10	17	Architekt bzw. Ideengeber wird gelobt, MA muss über Unvereinbarkeiten hinwegsehen	MA fühlen sich ungerecht behandelt	K6 Auswirkung des Change-Management-Prozesses auf die MA <ul style="list-style-type: none"> - Frustration/ Unzufriedenheit/ Verärgerung/ Überforderung - Angst/ Unsicherheit - auch positive Auswirkungen - Enttäuschung/ Resignation - Beeinträchtigung Privatleben/ Gesundheit - Abgang vom Unternehmen - Motivationsverlust/ Lähmung
A	00:15:10	00:15:20	18	Auslagerung der Verantwortung als Zeichen für das Scheitern des Change-Prozesses	Verantwortung wird nicht übernommen	
A	00:15:20	00:15:59	19	keine Kommunikation mit den Betroffenen - Strukturen kommen von extern	Strukturänderungen werden nicht kommuniziert	
A	00:15:20	00:15:59	20	MA unzufrieden, weil der Architekt nicht mit Ihnen spricht, sondern nur mit GF3, GF 3 ist in Köln	MA sind unzufrieden, wegen fehlender Kommunikation	
A	00:17:12	00:17:25	21	Franchise-Partner tragen den Prozess nicht mit, Haben den Prozess und seine Vorteile nicht verstanden oder verinnerlicht	MA tragen den Prozess nicht, weil sie ihn nicht verstehen	
A	00:17:25	00:17:42	22	Nur Angst vom Konzern übernommen zu werden, Keine Sichtbarkeit des Potenzials aus der Zusammenarbeit	haben Angst und sehen deshalb keine Vorteile	
A	00:18:04	00:18:41	23	bin entspannt	weiterhin entspannt	
A	00:18:41	00:19:15	24	ursprünglich geplante Entwicklung des F-UN wurde durch den Change-Prozess gestoppt	Change hat Unternehmensentwicklung gestoppt	K7 Auswirkungen des Scheiterns auf das Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> - Kerngeschäft beeinträchtigt - Verlust von Vertrauen in das UN

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	00:19:15	00:19:26	25	Warteposition, schauen, was passiert	MA in Warteposition	K8 innere Haltung im Prozess - passives Abwarten - engagiert in der Veränderung
A	00:19:37	00:19:54	26	Neuer GF vom Konzern in der F-UN wurde für 2 Jahre eingesetzt, dann in Rente gegangen - keine Weiterentwicklung in dieser Zeit	Führungsentscheidungen lähmen die Weiterentwicklung	
A	00:19:54	00:20:11	27	GF kurz vor der Rente = Bremsklotz der Veränderung	Führungsentscheidungen lähmen die Veränderung	
A	00:20:17	00:20:30	28	Im Gegensatz dazu, sehr gute Kooperation und Unterstützung von den Kollegen bzw. direkten Vorgesetzten	Kommunikation im Kollegium gut	
A	00:20:54	00:21:06	29	Gefühl, dass das UN zwei Jahre lang vom Konzern angehalten wurde in der Entwicklung	Change hat Unternehmensentwicklung gestoppt	
A	00:22:04	00:23:10	30	ich sollte evtl. Bereichsleitung übernehmen, Entwicklung stagnierte für 2 Jahre, weil unklar war, welche Stellen nach der Veränderung überhaupt noch besetzt werden können	Unklarheit über zukünftige Strukturen	
A	00:23:21	00:23:59	31	Für mich ist es insofern gescheitert, denn man hatte einfach andere Hoffnungen und die gibt man dann einfach wieder auf	Hoffnungen wurden aufgegeben	
A	00:23:59	00:25:00	32	hoher Personalverlust / bzw. Versetzungen, die MA hätten das UN noch weit tragen können	Verlust von wertvollen MA	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	00:25:00	00:25:46	33	Struktur ist nicht zeitgemäß ist, funktioniert nicht dauerhaft, Regionen-Grenzen erscheinen sinnlos und veraltet	Struktur erscheint nicht sinnvoll und zeitgemäß	
A	00:25:46	00:26:08	34	Die neuen Strukturen passen nicht zu den Strukturen, mit denen noch gearbeitet wird	Struktur passt nicht zum Unternehmen	
A	00:30:05	00:30:27	35	F-UN MA wurden nicht mitgenommen, Konzern-MA wurden einbezogen - andere nicht	MA wurden nicht einbezogen	
A	00:30:27	00:30:40	36	Es gab Info-VA für Konzern MA, F-UN MA wurden nicht eingeladen	MA wurden nicht einbezogen	
A	00:30:40	00:31:08	37	Auch bei anderen Umstrukturierungen innerhalb des F-UN, Die MA werden weder informiert, noch befragt	MA werden auch sonst nicht einbezogen	
A	00:31:08	00:31:47	38	Partner wurden nicht informiert, auch nicht über mögliche Vorteile. Sie wissen nicht was das soll und warum es gemacht wird	MA wissen nicht, worum es geht	
A	00:33:36	00:34:34	39	Neue Positionen wurden mit Namen kommuniziert, entsprechenden Personen vorher nicht gefragt	Positionen geändert und betroffene MA nicht gefragt	
A	00:34:34	00:34:49	40	MA wurden passiv und sind in Warte-haltung gegangen	MA wurden passiv, warteten ab	
A	00:34:49	00:35:44	41	Unsicherheit über zukünftige Position führte zu massiver Reduktion des gesamten Kommunikationsflusses	Unsicherheit behinderte Kommunikation	
A	00:34:49	00:35:44	42	große Unzufriedenheit bei den MA - einige sind auch in eine Parkposition gesteckt worden, das wird es sich nicht mehr ändern	MA kamen in Parkpositionen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	00:35:44	00:36:35	43	durch fehlende Kommunikation schöpfen MA ihr Potential nicht aus, um das Unternehmen weiter zu tragen	fehlende Kommunikation verhindert Potentialnutzung der MA	
A	00:37:10	00:37:35	44	ältere Kollegen werden besonders außen vorgelassen - keine Kommunikation - UN wartet auf Rente oder Kündigung	ältere Kollegen wurde außen vorgelassen	
A	00:37:44	00:38:41	45	Mit unterer Management-Ebene wurde teilweise noch gesprochen, mit Sachbearbeiter-Ebenen gar nicht	es wurde nicht mit jedem gesprochen	
A	00:38:20	00:38:41	46	guter Einblick durch Aufenthalte in der Konzernzentrale und persönliches Netzwerk dort	Verständnis durch persönliches Netzwerk	
A	00:39:09	00:39:32	47	Fehlende Kommunikation mit den anderen Kollegen führt zu Spekulationen und Unsicherheit	Spekulationen und Unsicherheiten entstehen	K9 Verstehen des Prozesses <ul style="list-style-type: none"> - Verstehen selbst erarbeitet - Prozess verstanden - Verstehen durch Erklärung aus dem UN - intuitives Verständnis im Laufe des Prozesses - Prozess teilweise verstanden -
A	00:40:00	00:41:17	48	Das gesamte F-UN konnte zunächst gar nicht mitgestalten, wenn überhaupt, dann GF3	das gesamte UN hatte keine Mitgestaltung	K10 Mitgestaltung des Change-Management-Prozesses <ul style="list-style-type: none"> - keine Mitgestaltung - Mitgestaltung in der Umsetzung - keine Mitgestaltung in Planung / Strategie
A	00:41:58	00:42:14	49	verstehe den Prozess und auch die Idee dahinter	Prozess und Idee verstanden	s.o.
A	00:42:23	00:43:15	50	guter Kontakt in die Konzern-Zentrale, Präsentationen und Schaubilder schon im Entstehungsprozess gesehen, deshalb anders verstanden und verinnerlicht	mehr Einblick gehabt, schon im Entstehungsprozess	s.o.
A	00:43:15	00:44:08	51	ich habe es noch in Bereichsleiter-meetings erklärt bekommen	habe es erklärt bekommen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	00:43:15	00:44:08	52	Struktur-Schaubilder kommen per Email, zu verstehen ist jedem selbst überlassen	Information kam per Email - mehr nicht	
A	00:44:08	00:44:19	53	Es wurde wenig dazu erklärt	es wurde wenig erklärt	
A	00:44:28	00:44:41	54	Die Möglichkeit, dass ich Fragen hätte stellen können, wenn ich gewollt hätte, hat mir ein anderes Gefühl gegeben als denjenigen, die das nicht konnten, weil sie das Schaubild nur als Email erhalten haben	Möglichkeit, zu fragen, hatte nicht jeder	
A	00:45:15	00:45:58	55	Scheitern wurde nicht kommuniziert, der Konzern würde eher sagen, dass der Prozess noch läuft, aber bisher alles funktioniert, deshalb auch keine Kommunikation dazu mit MA	Scheitern nicht als scheitern gesehen, nicht kommuniziert	K11 Kommunikation des Scheiterns <ul style="list-style-type: none"> - Scheitern nicht kommuniziert / verschleiert - Scheitern kommuniziert
A	00:45:58	00:46:47	56	es gab irgendwann gar keine Kommunikation, die MA die für Change-Kommunikation zuständig war, hat das UN verlassen	keine Kommunikation des Scheiterns, MA für Change-Kommunikation weg	
A	00:46:47	00:47:59	57	Das neue Führungssystem, passt mehr zur Angestellten-Organisation als zum Franchise-Unternehmen.	Das geplante System passt nicht zum Unternehmen	
A	00:48:16	00:49:17	58	Nutzen für Unternehmen eindeutig erkennbar. Gemeinsam können wir praktisch unseren Kunden besser bedienen	Nutzen für UN - besser Kundenservice	K12 Erkennen eines Sinns oder Nutzens aus der geplanten Veränderung <ul style="list-style-type: none"> - potentiellen Nutzen für UN eindeutig erkannt - keinen persönlichen Nutzen erkannt - persönlichen Nutzen erhofft - potentieller Nutzen für UN ist nicht eingetreten
A	00:49:35	00:49:55	59	Den Partnern gegenüber ist der Sinn nicht etabliert worden - man sieht sich immer noch als Konkurrenz	viele MA konnten Nutzen nicht erkennen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	00:49:55	00:50:59	60	Dann gibt es auch immer noch einen Konkurrenzkampf zwischen den regionalen Verantwortlichen in den Regionen um Mitarbeiter	Konkurrenz zwischen den kooperierenden UN	- keinen Nutzen für das UN erkannt
A	00:52:11	00:53:36	61	Hoffnung aus Wandel: Besserer Zugang zu verifizierten Daten. Hat sich nicht erfüllt	persönlicher Nutzen erhofft, hat sich nicht ergeben	s.o.
A	00:53:36	00:54:07	62	neue Gesetze + Strukturänderungen im Konzern haben hohe Personalressourcen gebunden, eine Neugestaltung an vielen Stellen unmöglich, es ist oft ein Flickwerk	Personal reicht nicht aus	
A	00:54:07	00:54:29	63	Es gibt zu viele Quellen für Stückzahlen zur Auswertung. es ist nicht klar, welche und ob überhaupt eine 100% verlässlich ist	Keine zuverlässigen Zahlen zur Auswertung	
A	00:57:08	00:59:47	64	Hoffnung, dass mehr auf die Zufriedenheit der MA und Partner gesetzt wird, gewünschter Effekt: Kundenzufriedenheit. Hat sich nicht erfüllt	Nutzen der Kundenzufriedenheit nicht erfüllt	s.o.
A	01:00:31	01:00:42	65	bin noch recht offen für die Veränderung	Offenheit für Veränderung noch da	
A	01:00:31	01:00:42	66	Klärung durch die GF: Welche Position hat das mittlere und untere Management	Klarheit für die Führungskräfte	K13 gewünschtes Verhalten der FK nach dem Scheitern <ul style="list-style-type: none"> - klare Strukturen aufzeigen - partizipative Kommunikation - aus Fehlern lernen - homogene Kommunikation mit allen MA
A	01:01:20	01:01:48	67	zukünftige Aufgaben und Befugnisse für FK klären, damit FK dann MA überzeugen, am Prozess mitzuwirken	Klarheit für die Führungskräfte	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	01:03:04	01:03:15	68	Kann nur ein persönliches Gespräch sein	persönliches Gespräch	- Engagement für die Veränderung K14 hilfreiche Kommunikation im/ nach dem Scheitern - persönliches Gespräch - klare Kommunikation / Transparenz / Ehrlichkeit - Vertrauen schaffen - Respekt & Wertschätzung - Fehler eingestehen
A	01:06:18	01:07:13	69	Blick auf eine positive Zukunft verloren	MA haben Vision verloren	
A	01:06:18	01:07:13	70	es braucht Klarheit und Struktur, Ziele und Perspektiven	Klarheit und Struktur in Zielen & Perspektiven	
A	01:06:18	01:07:13	71	muss ein persönliches Gespräch sein. Workshop o.ä. werden dann nicht mehr funktionieren	Gruppen-Gespräche werden nicht mehr funktionieren	
A	01:06:18	01:07:13	72	manche MA werden mehrere Gespräche brauchen	manche MA werden mehrere Gespräche brauchen	
A	01:07:27	01:07:56	73	klare Kommunikation über zukünftige Positionen, besonders bei Zusammenlegung von Abteilungen	Klarheit über zukünftige Positionen	
A	01:07:56	01:09:04	74	MA müssen erkennen können, was sie erwartet, was wird aus der eigenen Abteilung	Klarheit über die MA Entwicklung in der Zukunft	
A	01:07:56	01:09:04	75	den Sinn der Veränderung erklären - persönlich	persönliches Gespräch über Sinn der Veränderung	
A	01:09:04	01:10:08	76	Ideen der MA hören und wertschätzen - darauf zurückkommen	Einbeziehung des MA	
A	01:09:04	01:10:08	77	Vertrauen schaffen	Vertrauen schaffen	
A	01:10:17	01:11:05	78	auf dem letzten Schaubild fehlte die Abteilung technische Leitung komplett - Schock für MA, sich selbst auf dem Schaubild nicht zu finden, obwohl klar ist, dass es ohne die Abteilung nicht geht	unklare Informationen führen zum Schock bei den MA	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	01:11:30	01:12:01	79	neue Perspektive ist da, neue Abteilung + neue Zielvorstellung motiviert mich	Zufrieden mit Perspektive	
A	01:12:01	01:12:23	80	sehe trotzdem auch eine Perspektive in der Abteilung Aus- und Weiterbildung	Perspektive auch in vorheriger Abteilung erkennbar	
A	01:12:23	01:13:14	81	neuer GF bringt passendere Struktur ins F-UN, auch dabei wurde wenig mit den MA im Vorfeld kommuniziert	neuer GF bringt neue Strategie - Kommunikation immer noch schlecht	
A	01:13:36	01:14:18	82	Einsetzung neuer GF für mich motivierend, hat mit mir gesprochen, gefragt, ob ich Lust auf die neue Stelle habe mehr kam auch nicht, erst als ich meinen Namen auf dem Schaubild woanders sah	neuer GF spricht nur manchmal mit mir	s.o.
A	01:14:18	01:15:28	83	es gab MA-Gespräche mit allen, als das neue Schaubild kam, wo ganze Abteilungen fehlten, waren die MA trotzdem schockiert - das hatte er wohl nicht besprochen	in MA-Gesprächen wurde nicht alles besprochen	
B	00:03:39	00:04:07	1	Leiter des Institutes ist in Rente gegangen.	Verrentung der Institutsleitung	
B	00:03:39	00:04:07	2	Dann habe ich sehr kurzfristig erfahren, dass ich einem anderen Institut zugeordnet werde.	kurzfristige Information über Veränderung	
B	00:04:07	00:04:54	3	ich wurde vor vollendete Tatsachen gesetzt	vollendete Tatsachen	
B	00:04:07	00:04:54	4	Abteilung wurde in kleinen Gruppen auf andere Institute verteilt - musste meine Labor-Infrastruktur umziehen, das dauerte ca. 1 Jahr	Umzug dauerte 1 Jahr	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	00:04:07	00:04:54	5	In dieser Zeit konnten wir nicht forschen.	keine Arbeit möglich	
B	00:05:10	00:05:45	6	Umzug der Gruppe ca. 10 MA vom Technologie-Institut in das PV Institut	Umzug wegen Zusammenlegung von Instituten	
B	00:05:45	00:05:58	7	Ich hatte Glück, neuer Chef im anderen Institut hatte Ahnung von Change-Management, hat viel abgedeckt	neuer Chef war positiv unterstützend im Change	
B	00:06:09	00:06:36	8	ca. 1,5h Weg zwischen den Instituten - Konsequenzen auf Arbeitsweg der MA	Nachteile für MA	s.o.
B	00:06:09	00:06:36	9	gesamte Labor-Logistik vollkommen verändert	Labor Logistik vollkommen verändert	
B	00:07:00	00:07:49	10	PV- Forschung sollte aus politischer Sicht generell zurückgefahren werden“	Änderung auch aufgrund von politischen Einflüssen	
B	00:07:49	00:08:21	11	Institute wurden zusammengelegt	Zusammenlegung von Instituten	
B	00:07:49	00:08:21	12	Nachbesetzung war geplant, es gab internationale Bewerber, die wurden dann nicht eingestellt	Versprechungen wurden nicht gehalten	
B	00:07:49	00:08:21	13	Uns wurde eigentlich was ganz anderes erzählt, als dann eigentlich gemacht wurde kurzfristig	Ankündigungen wurden nicht umgesetzt	
B	00:08:21	00:08:34	14	Institute zusammengelegt und dadurch kleiner, um dann effizienter zu sein	Zusammenlegung der Institute zur Reduzierung der Kosten und Steigerung der Effizienz	
B	00:09:04	00:09:46	15	Durchbruch in internationaler Forschung- Steigerung der Effizienz der DS um 3%. Wir konnten da nicht mithalten bzw. den Fortschritt überhaupt nachvollziehen	Hinter dem aktuellen Forschungsstand zurückgeblieben	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	00:09:46	00:10:16	16	wir konnten nicht forschen. uns nicht an der internationalen Entwicklung beteiligten. nicht veröffentlichen, nicht mitdiskutieren, weil wir nicht arbeiten konnten	Arbeit stagnierte komplett	
B	00:10:18	00:11:01	17	Die anderen Institute hatten einen Vorsprung und wir haben ca. 2-3 Jahre gebraucht, um diesen einzuholen. Das ist uns dann inzwischen ganz gut gelungen, aber erst dieses Jahr	Stagnation der Forschung	
B	00:10:18	00:11:01	18	Wir haben so ein bisschen den Anschluss verloren und die Relevanz in unserer Forschung	Institut hat den Anschluss in der Forschung verloren	
B	00:11:01	00:12:00	19	Und es ist extrem frustrierend gewesen	extrem frustrierend	
B	00:11:01	00:12:00	20	Personal sollte erhalten / aufgestockt werden, aber es wurden Stellen gestrichen bzw. viele Leute entlassen. Die gleichbleibende Infrastruktur der Forschung musste nun mit weniger Leuten am Leben erhalten werden.	Hoher Personalverlust bei gleichbleibender Arbeitsmenge	
B	00:12:21	00:13:51	21	Ich hatte Glück, weil ich ein gutes Verhältnis zu meinem neuen Chef hatte, der mich wirklich sehr unterstützt hat und verstanden hat, was da passiert	neuer Chef war positiv unterstützend im Change	
B	00:12:21	00:13:51	22	Ich bin daran gewachsen. Aber vorher war das extrem belastend für mich. Gleichzeitig habe ich dabei sehr viel gelernt.	Lerneffekt und persönliches Wachstum trotz Belastungssituation	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	00:12:21	00:13:51	23	Ich hatte plötzlich eine zweite Gruppe und zeitweise 27 MA zu leiten. Später teilte ich mir die Arbeit mit einem Kollegen, der auch von einem anderen Institut dazu kam. Das war Glück.	vorübergehend doppelte Arbeit	
B	00:13:51	00:14:22	24	Von der GF des großen Institutes entkoppelt. vollkommen eigenständig mit eigener Strategie. nicht nochmal in eine so blöde Situation kommen können	Entkoppelung von der GF zum Selbstschutz	
B	00:14:32	00:15:03	25	nicht mehr auf Konferenzen fahren, Vorträge halten und Veröffentlichungen machen, hatte eine Ergebnisse Wir werden aber darüber evaluiert, hier konnte ich dann nicht mehr glänzen	Leistung nach der bewertet wird, war nicht möglich	
B	00:15:03	00:15:15	26	Zielvorgabe, die wir mit den Bauteilen erreichen sollten nicht erreicht	Zielvorgaben nicht erreicht	
B	00:15:35	00:15:56	27	Der Prozess wurde nicht vorbereitet. Es war bekannt, dass die MA in Rente gehen, es wurde keine Strategie gemacht dafür	Unzureichende Vorbereitung der planbaren Veränderung	
B	00:15:56	00:16:13	28	Es wurden in der Personalzielplanung Versprechen gemacht, die nicht gehalten wurden.	Versprechungen wurden nicht gehalten	
B	00:15:56	00:16:13	29	Die Geschäftsführung hat komplett gewechselt, die gibt's nicht mehr	Geschäftsführung wurde ausgetauscht	
B	00:16:18	00:16:38	30	Es gab keine verlässlichen Absprachen. Es wurden Dinge gesagt und etwas anderes ist eingetreten. Für uns war nichts planbar	Keine verlässlichen Absprachen, nichts planbar	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	00:16:38	00:16:59	31	Das Institut wurde so zerschlagen, dass die gesamte Infrastruktur verlegt werden musste.	gesamte Infrastruktur musste verlegt werden	
B	00:16:38	00:16:59	32	Das war eine logistisch sehr schwierige Entscheidung. Das hätte man besser vorbereiten können	logistisch schwierig, Vorbereitung hätte geholfen	
B	00:16:59	00:17:23	33	Wenn man den Umzug langfristiger oder mittelfristiger geplant hätte, dann wären wir arbeitsfähig geblieben und hätten auch währenddessen arbeiten können und nicht so eine Flaute gehabt	mit guter Planung geringere negative Auswirkungen	
B	00:17:35	00:17:35	34	unzuverlässige Kommunikation, keine verlässlichen Abmachungen oder Verabredungen mit der GF	keine Verlässlichen Absprachen, nichts planbar	
B	00:18:01	00:18:41	35	Es war eine neue Anlage geplant, in die investiert werden sollte. Die war kurz vor der Bestellung. Am Tag vor Vorstellung des Konzeptes bei der GF, wurde es dann abgesagt. Die Investition konnte dann nicht stattfinden	eine große Investition wurde kurzfristig abgesagt	
B	00:18:58	00:19:08	36	das hätte man langfristig alles planen können, mit einer Verlässlichkeit und einer besseren Strategie	langfristige Planung wäre verlässlicher gewesen	
B	00:19:08	00:19:17	37	natürlich auch mit einbeziehen. Und mal eine Frage stellen und nicht immer vor vollendete Tatsachen stellen	MA wurden nicht einbezogen	
B	00:19:26	00:19:29	38	Wir haben E-Mails erhalten	Kommunikation per Email	
B	00:19:38	00:19:43	39	Da wurde gar nichts kommuniziert	keine Kommunikation	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	00:20:08	00:20:17	40	Ich weiß nicht, ob man das Kommunikation nennen kann. Die Leute, mit denen ich zu tun hatte, die wurden genauso Tatsachen gesetzt wie ich	keine Kommunikation	
B	00:20:51	00:20:54	41	Hatte ich das Gefühl den Prozess zu verstehen? Irgendwann dann schon	Verständnis kam später	s.o.
B	00:20:54	00:21:21	42	Am Anfang habe ich das nicht verstanden. Ich habe mich gefragt, ob das deren Ernst sein soll. Und irgendwann habe ich dann schon gecheckt, was passiert	Verständnis kam später	
B	00:21:30	00:21:41	43	Durch das Ablesen der Strategie und die Erzählungen meines unmittelbaren Vorgesetzten	Strategie abgelesen und Erzählungen vom Chef	
B	00:21:58		44	Die direkten Vorgesetzten haben Infos von der Geschäftsführung bekommen und haben die weitergegeben	Informationsweitergabe über direkte Vorgesetzte	
B	00:22:09	00:22:22	45	Auch meine direkten Vorgesetzten haben die Informationen nicht direkt im Klartext bekommen, sondern nur durch die Blume	für das mittlere Management nur indirekte Kommunikation	
B	00:22:22	00:22:37	46	Es wurden meinem Chef Stellen zugesagt und dann kam irgendwann eine E-Mail von der Personalabteilung mit der Info, welche Stellen alle gestrichen werden	Absprachen wurden nicht eingehalten	
B	00:22:37	00:23:08	47	Informationen von GF direkt waren ganz andere, als die der Personalabteilung. Die Personalabteilung hatte ihre Informationen aber auch von der GF. Hier wurde wahrscheinlich sehr unterschiedlich kommuniziert	Gegensätzliche Kommunikation aus verschiedenen Richtungen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	00:23:19	00:23:34	48	Man hat dann durch solche Dinge irgendwann verstanden, wie die Strategie ist, aber sie wurde nie klar benannt	durch Beobachtungen verstanden, wie die Strategie ist	
B	00:23:34	00:23:40	49	Handlung und Worte waren komplett unterschiedlich	Handlung und Worte unterschiedlich	
B	00:24:00	00:24:23	50	Ein Jahr bevor der Chef in Rente gegangen ist, gab es ein Frühstück mit der GF, wo gesagt wurde, dass die Stelle nachbesetzt wird und es auch schnell gehen würde	Ankündigungen wurden nicht eingehalten	
B	00:24:24	00:24:58	51	Stattdessen hätte ich mir eine ehrliche und aufrichtige Kommunikation gewünscht, keine Einladung zum Sekt-Frühstück. Ich hätte eine klare Strategie gebraucht, die kommuniziert und sachlich begründet wird.	klare Strategie, die kommuniziert und begründet wird, wäre besser gewesen	
B	00:24:58	00:25:39	52	Es wäre gut gewesen, wenn wir gefragt worden wären. Wenn wir auch eine Strategie hätten entwickeln können. Das machen wir für unsere anderen Projekte ja auch. Forschung lässt sich auch nicht von heute auf morgen planen	Wir hätten helfen können	
B	00:25:49	00:26:14	53	nach unten konnte ich gestalten - hatte große Handlungsfreiheit, wie ich das dann alles umsetze	Umsetzung frei gestaltet	s.o.
B	00:25:49	00:26:14	54	von oben konnte ich nicht mitgestalten	nach oben keine Mitgestaltung	s.o.

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	00:26:26	00:27:07	55	Erst dachte ich, dass ich etwas mitgestalten kann. Aber dann wurde gesagt, dass das Thema keine Priorität mehr hat und wurde gekappt - obwohl ich dachte, dass ich etwas Sinnvolles mache. Da hatte ich dann nicht mehr das Gefühl, irgendetwas mitgestalten zu können	Idee der Mitgestaltung konnte nicht umgesetzt werden	
B	00:27:17	00:27:35	56	Seitens der GF wurde das Scheitern gar nicht kommuniziert.	keine Kommunikation seitens GF	
B	00:27:17	00:27:35	57	Vom direkten Chef wurde das Scheitern schon kommuniziert, der hat mich gefragt, was können wir machen, um das zu retten	Kommunikation des Scheiterns durch den direkten Vorgesetzten / Lösungssuche	s.o.
B	00:27:35	00:28:16	58	Kollegen hatten das Gefühl, anderen die Stellen wegzunehmen - haben wir dann versucht, das Klima zwischen den Leuten zu retten	Versuch, die Stimmung unter den MA zu retten	s.o.
B	00:28:42	00:29:06	59	Ich persönlich fühle mich jetzt sehr wohl in der Situation wo ich jetzt bin. Das hat mit meinem jetzigen Chef zu tun	Fühle mich wohl wegen neuem Chef	
B	00:29:28	00:29:53	60	Andere Entscheidungen kann ich nicht nachvollziehen, weil z.B. das Labor, wo wir rausgeworfen wurden, seitdem nicht wieder neu belegt wurde	Entscheidung, das Labor zu verlassen erscheint unnötig	
B	00:29:53	00:30:25	61	Ich kann nachvollziehen, warum die Institute zusammengelegt wurden, aber es macht für mich keinen Sinn, warum das alles nicht besser geplant wurde und damit auch Forschungsgelder verschwendet wurden	Nutzen nachvollziehbar, aber schlecht geplant und Preis zu hoch	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	00:31:55	00:32:14	62	Früher an 3 unterschiedlichen Instituten am gleichen Bauteil geforscht und jetzt gemeinsam in einem Institut und können gewisse Synergien nutzen	Nutzen liegt in Effizienz und Synergie-Effekten	
B	00:32:09	00:32:28	63	Welche Kommunikation? (<i>sarkastisch</i>)	MA empfindet Kommunikation als abwesend	
B	00:33:02	00:33:15	64	Keinen Nutzen für mich persönlich	kein persönlicher Nutzen	s.o.
B	00:36:28	00:36:37	65	Einen Dialog anfangen und uns einbeziehen wäre immer noch möglich gewesen	Einbeziehung im Dialog	
B	00:37:12	00:37:31	66	Die Infrastruktur wirklich noch mit Stellen füllen - also auch Entscheidungen zurücknehmen	Entscheidungen zurücknehmen	s.o.
B	00:37:53	00:37:57	67	Kommunikation auf Augenhöhe und nicht von oben herab. Eine Kommunikation, die einen Dialog zulässt.	Dialog auf Augenhöhe	
B	00:38:01	00:38:13	68	Vertrauen wieder aufbauen	Vertrauen schaffen	
B	00:38:13	00:38:58	69	4-10 Augen-Gespräche in Teams, wo man sich zusammensetzt und eine Strategie macht	Strategie-Gespräche in kleinen Gruppen	
B	00:38:25	00:38:36	70	Persönlich mit viel Zeit	Zeit nehmen für das Gespräch	s.o.
B	00:39:16	00:39:19	71	Keine Emails schreiben, die sagen, dass die Ideen angekommen sind, man es aber jetzt doch anders macht.“	Ideen der MA ernst nehmen & darauf zurückkommen	
B	00:39:44	00:40:06	72	Mein Chef war mir in dieser Zeit seine sehr gute persönliche Unterstützung	Chef ist gute Unterstützung	
B	00:39:57	00:40:00	73	Mitgestaltung hatte ich gar nicht	keine Mitgestaltung	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	00:40:12	00:40:34	74	mehr Gestaltungs-Freiräume, ein bisschen zukunfts-trächtiger zu arbeiten und nicht nur das Gefühl zu haben, den Status quo möglichst gut zu meistern	mehr Gestaltungsräume	
B	00:40:12	00:40:34	75	Die Möglichkeit, an Strategien mitzuarbeiten	Einbeziehung in Strategiearbeit	
C	00:02:35	00:04:43	1	noch in einer starken Expansionsphase, die ersten Internationalisierungen Richtung im Gange. Unternehmen wuchs extrem schnell. Jedes Jahr 3-5 Filialen eröffnet	Unternehmen im Wachstum	
C	00:04:43	00:05:32	2	Aufgrund der Größe des UN waren es zu viele, um jeden persönlich anzusprechen	bisherige Kommunikations-Strukturen passten nicht mehr zu zukünftigen UN-Größe	s.o.
C	00:04:43	00:05:32	3	Zusätzlich zur Personalabteilung sollte noch eine Personalentwicklung aufgebaut.	Zusätzliche Abteilung zur Entwicklung der MA	
C	00:05:32	00:06:07	4	Hierarchische Strukturen. Sehr autoritärer Inhaber. Starke Einmischung auch in Details aus der Sorge, die Kontrolle zu verlieren, bzw. Verantwortung abzugeben	autoritäre Führung, viel Kontrolle	
C	00:05:35	00:05:52	5	Dem Unternehmen ging es gut. Es war im Wachstum und hatte gute Zahlen	Unternehmen geht es gut	
C	00:06:12	00:07:00	6	Mehr Selbstverantwortung für die Mitarbeitenden, unternehmerisches Denken fördern.	Förderung von Selbstverantwortung, unternehmerischem Denken	
C	00:06:12	00:07:00	7	neue, sehr gute Kollegen eingestellt, um die PE zu entwickeln	Einstellung neuer MA für die neue Abteilung	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	00:07:22	00:08:04	8	Wachstum-Dynamik hatte viele gute Mitarbeiter angezogen. PE sollte den Geist der Gründer-Dynamik wieder einbringen.	Modernisierung der Führungskultur in Richtung Gründerdenken	
C	00:08:14	00:08:40	9	MA sind auf Seminare gefahren, wo sie von neuen Ideen gehört haben, dann zurückgekommen und im Alltag wieder in die alte Welt zurückgefallen	MA haben etwas gehört, was sie dann nicht erlebt haben	s.o.
C	00:08:40	00:09:58	10	Die Mitarbeiter haben in Ihrem Arbeitsalltag nicht erkannt, dass sich wirklich etwas verändert hat.	MA konnten Veränderung nicht erkennen	
C	00:08:40	00:09:58	11	Der Inhaber ist auch nochmal in einen WS mit seinen Führungskräften gegangen, aber das hat nichts gebracht. Ich zweifele daran, dass er das überhaupt aus Überzeugung wollte. Es schien eher so, als würde man es machen, weil es eben gerade so gemacht wird	Inhaber war nicht überzeugt von der Veränderung	
C	00:08:40	00:09:58	12	Es waren zum Teil die falschen Leute in den Führungspositionen, die wollten nicht umlernen.	FK wollten nicht dazulernen	
C	00:10:12	00:11:22	13	gute und individuelle Konzepte in Seminaren erarbeitet, die dann von den Bereichsleitern abgeblockt wurden	Gute Ideen werden nicht umgesetzt	
C	00:11:22	00:11:36	14	Aber der Frust natürlich groß	Frust war groß	
C	00:11:36	00:11:47	15	Teilweise wurden die Neuerungen bereits in den Häusern gemeinsam mit den GF der Häuser umgesetzt und dann kamen die Bereichsleiter, die die Änderung rückgängig gemacht haben, weil sie sie für sinnlos hielten	Führung hielt Veränderung für sinnlos und stoppte sie	s.o.

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	00:12:14	00:13:18	16	In meinem Haus konnte etwas mehr geändert werden, weil es ein großes eigenständiges Haus war und ich selbst Bereichsleiter war.	teilweise Mitgestaltung im eigenen Bereich	
C	00:12:14	00:13:18	17	Große Änderungen waren auch hier nicht möglich, weil das Unternehmen nicht mitgezogen ist.	keine großen Änderungen möglich	
C	00:12:14	00:13:18	18	Die kleineren Dinge habe ich da einfach anders gemacht, um die Motivation der MA hochzuhalten.	kleine Veränderungen zur Motivation der MA	
C	00:12:14	00:13:18	19	Nachdem ich weg war, habe ich noch gehört, dass das dann aber alles rückgängig gemacht wurde	Veränderung wurde nach meinem Weggang rückgängig gemacht	
C	00:13:24	00:14:14	20	Ich war immer im engen Kontakt mit den PE, weil ich wissen wollte, was passiert.	ständiger Kontakt zur Personalentwicklung	
C	00:13:24	00:14:14	21	Die Mitarbeiter sind immer sehr motiviert aus den Seminaren gekommen, haben aber nichts umsetzen können im eigenen Arbeitsbereich. Die PE hat den Job so gut gemacht, wie sie konnten, aber mehr war nicht möglich.	Umsetzung der Veränderung war für die MA unmöglich	
C	00:13:24	00:14:14	22	Die MA haben dann den Sinn der Aktion hinterfragt	MA haben den Sinn hinterfragt	
C	00:14:18	00:15:00	23	weil nichts so gelaufen ist, wie es mal abgesprochen war. Ich musste sehr viel Verantwortung tragen und durfte fast nichts mitentscheiden	falsche Versprechungen, viel Eigenverantwortung, keine Mitbestimmung	
C	00:14:18	00:15:00	24	Ich habe das Unternehmen verlassen	Kündigung	s.o.

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	00:15:00	00:15:17	25	Als der Junior als Nachfolger etabliert wurde, wurden die Vorgaben noch strenger, damit niemand Entscheidungen trifft, die nicht gewollt sind	Führung wurde mit Generationswechsel noch strenger	
C	00:15:00	00:15:17	26	Das war sehr de-motivierend für mich	Verlust der Motivation	s.o.
C	00:15:17	00:15:24	27	Es wurde mir am Anfang fest zugesagt, dass ich zukünftig mehr entscheiden dürfte, aber das ist alles anders gekommen	ich durfte zu wenig selbst entscheiden	
C	00:15:59	00:17:25	28	Der Wille des Unternehmers war nach außen hin da, wurde aber weder durch ihn noch durch seine Führungskräfte nach innen gelebt.	Veränderung wurde nicht gelebt	
C	00:15:59	00:17:25	29	Habe versucht, die Veränderung in meinem Haus umzusetzen. Dann kam der Inhaber und hat mir gesagt, Herr T. so machen wir das hier nicht	Veränderung wurde vom Inhaber gestoppt	
C	00:17:46	00:17:59	30	Es erschien so, als hätte der Inhaber mit einem anderen Unternehmer gesprochen und der hätte gesagt, dass er mal was mit seinen MA machen muss, wenn die ihm ständig weglaufen. Daraufhin hat er dann das gemacht, anstatt die MA nur zu verwalten. Aber eher, weil es andere für richtig und zeitgemäß hielten	Der Inhaber erschien nicht überzeugt von der Veränderung	
C	00:17:59	00:19:58	31	Zweigleisige Kommunikation: Personalentwicklung baute die Mitarbeiter auf, bot jedem unterschiedliche Möglichkeiten etc. - Bereichsleiter und Geschäftsführer kommunizierten davon nichts, sondern genau in die andere Richtung. Man kommunizierte komplett aneinander vorbei	gegensätzliche Kommunikation aus verschiedenen Richtungen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	00:20:12	00:20:50	32	PE war immer mein Steckenpferd, hatte guten Draht zu den Entwicklern und der Personal-abteilung und konnte den Prozess gut verstehen	Verständnis durch Netzwerk und Interesse am Thema	
C	00:20:54	00:21:33	33	habe viel mitgestaltet im Prozess selber, also der Gestaltung der Seminare auch im Hinblick auf die Bedürfnisse der MA - da war ich viel in Kontakt mit der PE und habe Vorschläge gemacht.	Mitgestaltung in den Qualifizierungsmaßnahmen für die MA	
C	00:20:54	00:21:33	34	Da wo ich gern mehr mitgestaltet hätte, in der Umsetzung der Veränderung, da war der Einfluss begrenzt	Mitgestaltung bei Umsetzung der Veränderung beschränkt	
C	00:22:21	00:23:54	35	Es war der Plan, Persönlichkeiten und Arbeitsprozesse zu entwickeln	Entwicklung von Persönlichkeiten und Arbeitsprozessen	
C	00:22:21	00:23:54	36	Das wurde niemals kommuniziert. Das war dann einfach so. Der Personalchef war dem Chef sehr hörig	keine Kommunikation des Scheiterns	
C	00:22:21	00:23:54	37	Alle guten Coaches, die in der PE gearbeitet haben, sind dann nach und nach gekündigt worden oder selbst gegangen. Was übrig blieb, war eine Weiterbildungsabteilung, die auch eher Fachthemen, wie Warenkunde etc. abgebildet hat.	Abteilung verlor qualifizierte MA und entwickelte sich zurück	
C	00:24:02	00:24:29	38	Nein, es wurde nie kommuniziert	keine Kommunikation des Scheiterns	
C	00:24:02	00:24:29	39	Das Scheitern wurde viel in der Belegschaft unter sich diskutiert und analysiert aber von der Geschäftsleitung oder der Personalabteilung kam da nie irgendwas	viele interne Gespräche über das Scheitern, kein Statement der Führungskräfte	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	00:24:48	00:25:02	40	Den Sinn habe ich unbedingt gesehen. Die Leute haben nach der Veränderung gegiert. Man hätte damit die Hälfte der Verwaltungskosten sparen können	wirtschaftlicher Nutzen klar erkennbar	
C	00:25:02	00:25:38	41	Es braucht einen großen Verwaltungsapparat, um alles zu kontrollieren. Das Unternehmen hat sich heute aus dem Markt gekickt und lebt nur noch von einzelnen erfolgreichen Standorten	Erfolg des Unternehmens hat gelitten	
C	00:25:38	00:25:52	42	Ja, es wäre ein Riesenerfolg gewesen	Veränderung wäre Erfolg gewesen	
C	00:25:52	00:26:20	43	Ich habe wirklich gute Leute gehabt. Der Erfolg hätte mehr gute Leute angezogen	Veränderung hätte neue MA angezogen	
C	00:26:20	00:26:41	44	Die Gehälter waren am Anfang noch sehr gut, aber auch das wurde dann immer schlechter. Es wurde immer mehr gespart und dann hatte man noch mehr Probleme, gute Leute zu finden. Und die die man dann hatte, waren nicht gut genug, um das Unternehmen wieder groß rauszubringen	Einsparmaßnahmen verhinderten das Recruiting qualifizierter MA	
C	00:26:43	00:27:20	45	Wenn ich Entscheidungsfreiheit gehabt hätte, hätte mir meine Arbeit sehr viel mehr Spaß gemacht. Ich wurde sehr gut bezahlt aber am Ende hat es einfach keinen Spaß mehr gemacht	Hoffnung auf mehr Spaß durch mehr Mitbestimmung - nicht erfüllt	
C	00:27:26	00:28:36	46	Der Gestaltungsspielraum wurde immer enger	Gestaltungsspielraum wurde immer enger	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	00:29:10	00:30:06	47	Der Inhaber, dem ich direkt unterstellt war, hätte direkt auf mich zukommen sollen, um mich zu fragen, was passiert hier eigentlich und woran liegt es?	Einbeziehung des MA	
C	00:29:10	00:30:06	48	Er hätte auch seine Führungskräfte einbeziehen müssen	Einbeziehung der FK	
C	00:30:23	00:30:26	49	Ja, ausschließlich persönliche Kommunikation	persönliches Gespräch	
C	00:30:26	00:31:18	50	Er hätte sich die Führungskräfte nehmen sollen und schauen müssen, wo sitzen die wichtigsten Köpfe, die auch Meinungsbildner sind. Diese Menschen fragen, warum das nicht funktioniert. Und wenn sie dann die Antworten bekommen, müssen sie auch entsprechende Freigaben geben und sich dann zurückziehen, damit die anderen machen können	Einbeziehung der wichtigsten MA und Selbstverantwortung zulassen	
C	00:31:20	00:31:34	51	Es muss eine ganz persönliche Kommunikation sein, wenn man einen Prozess, der schon kippt, retten will.	persönliches Gespräch	
C	00:31:20	00:31:34	52	Diese Kommunikation muss auch glaubhaft sein	Vertrauen schaffen	
C	00:31:34	00:32:03	53	Wenn diese Gespräche positiv verlaufen wären und die MA wieder bereit gewesen wären aktiv mitzumachen, hätte der Inhaber in einem der Meetings mit den Führungskräften auch hier nochmal etwas dazu sagen müssen.	auch die mittleren FK von der Veränderung überzeugen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	00:31:34	00:32:03	54	Er hätte diese Botschaft dann außerdem auch in die einzelnen Häuser bringen müssen, per Email oder Brief, so dass auch die GF das in seinem Sinne transportieren können	auch die mittleren FK von der Veränderung überzeugen	
C	00:32:12	00:32:31	55	Erst muss die Glaubwürdigkeit zurückgewonnen werden und dann muss die Dynamik ausgelöst werden	Glaubwürdigkeit zurückgewinnen	
C	00:33:11	00:33:21	56	Es muss, wenn man den Prozess retten will, Einigkeit darüber herrschen, in welchen Punkten man sich besonders einsetzen möchte. Man kann nicht alles auf einmal machen	klare Entscheidung für ein Handlungsfeld	
C	00:33:21	00:33:51	57	Wenn der neue Weg erfolgreich ist, spricht sich das rum und dann kann man nach und nach andere Prozesse dahinter anschließen	geänderte Vorgehensweise bei Erfolg anderweitig nutzen	
C	00:33:21	00:33:51	58	Wenn man die Glaubwürdigkeit zurückgewinnen will, dann muss man auch zusammentragen, was passiert ist und Dinge in Zukunft anders entscheiden.	Reflektion der Situation und veränderte Entscheidungen	
C	00:33:51	00:34:13	59	Es braucht ein leuchtendes Beispiel, woran die MA erkennen, da jetzt wirklich etwas passiert. Wenn das da ist und Menschen überzeugt sind, dann kann auch wieder eine Dynamik entstehen	Vertrauen schaffen durch ein Beispiel, in dem die Veränderung erfolgreich wird.	
C	00:38:36	00:38:42	60	Natürlich auch mit den entsprechenden Taten	Den Worten Taten folgen lassen	s.o.
D	00:01:56	00:02:19	1	Dem Unternehmen ging es wirtschaftlich sehr gut (Umsätze, Entwicklungen).	Unternehmen ging es gut	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	00:01:56	00:02:19	2	support-Funktionen outsourcen - hier im Bereich Finance	Bereich Finance sollte outgesourced werden	
D	00:02:23	00:02:33	3	transaktionale Arbeit zu einem externen Dienstleister nach Indien, mit einem deutschen Service-Desk in Polen	Outsourcing nach Indien	
D	00:02:33	00:02:49	4	Teilweise sollten die Aufgaben an Mitarbeitende oder Vorgesetzte in Form eines Self-Service übergeben werden.	Mehr Eigenleistung der MA	
D	00:03:01	00:03:22	5	im Bereich Finance starker Personalabbau, weil das nicht mehr gebraucht wurde	Personalabbau nach Outsourcing	
D	00:03:01	00:03:22	6	Steigerung der Selbstständigkeit im Bereich Finance durch Outsourcing	Steigerung der Selbstständigkeit durch Outsourcing	
D	00:03:35	00:03:58	7	kein Commitment von den MA oder den Vorgesetzten aus dem Fachbereich Finance. Und auch nicht von denen, die es machen sollten in den anderen Fachbereichen.	kein Engagement seitens MA oder FK	s.o.
D	00:03:35	00:03:58	8	Es gab eine sehr hohe Fehlerhäufigkeit, bei den Dingen, die die MA dann alle selbst machen sollten.	Selbstverantwortung steigerte Fehlerhäufigkeit	
D	00:03:58	00:04:37	9	Steuerprüfungen vom Finanzamt konnten nicht mehr stattfinden, weil die gesagt haben, dass das untragbar ist	Steuerprüfungen wurden verweigert	
D	00:04:18	00:04:37	10	Die MA haben es deshalb dann erstmal gar nicht gemacht, oder irgendwie, weil sie es nicht besser wussten	MA haben Arbeit nicht oder nicht richtig gemacht	
D	00:04:18	00:04:37	11	Es wurde nicht kommuniziert, was oder wie zu tun ist.	keine Kommunikation zu veränderten Aufgabenstellungen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	00:04:37	00:04:55	12	Das hat immer zu Widerstand geführt. Die MA waren wirklich frustriert, haben teilweise gekündigt.	MA gehen in den Widerstand oder kündigen	
D	00:04:37	00:04:55	13	Je mehr schief lief, desto mehr Druck kam seitens des Konzerns.	je mehr Fehler, desto mehr Druck wurde aufgebaut	
D	00:04:37	00:04:55	14	Es gab eine sehr starke Unzufriedenheit	starke Unzufriedenheit	
D	00:05:02	00:05:20	15	in der jährlichen Mitarbeiterumfragen hat sich dieses Thema und die Unzufriedenheit sehr stark gezeigt	Mitarbeiterbefragungen bestätigten Unzufriedenheit stark	
D	00:06:24	00:07:24	16	Das passierte auch bei mehreren anderen Kollegen und führe zu einer massiven Verärgerung	massive Verärgerung	
D	00:06:24	00:07:24	17	Die Sozialversicherungsbeiträge wurden dann aus Indien nicht überwiesen, weil es dafür keinen Beleg gibt. Daraufhin hat der Staat zu mir als Prokuristen den Gerichtsvollzieher nach Hause geschickt, um mehrere zehntausend Euro zu vollstrecken.	massive Auswirkungen auf persönliches Leben	
D	00:07:30	00:07:57	18	sehr starke Frustration - auch weil ich wusste, dass der gleiche Prozess auch mit HR kommen sollte. Ich stellte mir dann die Frage, ob ich da überhaupt noch richtig bin	große Frustration wegen zweifelhafter Zukunft	
D	00:08:02	00:08:24	19	Die MA wurden nicht darin geschult, was zu tun ist	MA wurden nicht geschult	s.o.
D	00:08:02	00:08:24	20	Die Veränderung wurde im Vorfeld nicht kommuniziert. Sie war einfach plötzlich da.	Veränderung wurde vorher nicht kommuniziert	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	00:08:24	00:08:37	21	selbst als klar wurde, dass es nicht funktioniert, wurde nicht eingegriffen und kommuniziert, dass man merkt es läuft nicht und es nochmal richtig macht	Im Scheitern wurde nicht eingegriffen oder kommuniziert	
D	00:08:37	00:09:04	22	Die Leute wurden nicht ins Boot geholt. Es wurde nicht erklärt, für was ist es gut und was ist der Vorteil für uns	MA wurden nicht einbezogen	
D	00:08:37	00:09:04	23	Die MA haben nur gesehen, dass sie selbst jetzt mehr Arbeit haben, im Finance viele Leute gekündigt wurden und es nicht funktioniert	MA konnten nur Nachteile der Veränderung erkennen	
D	00:09:16	00:09:21	24	Kommunikation mangelhaft bis nicht vorhanden	Kommunikation mangelhaft bis nicht vorhanden	
D	00:09:21	00:09:41	25	Ich selbst hatte einen engen Austausch mit dem Head of Finance, dadurch habe ich etwas mehr mitbekommen.	Habe selbst mit dem Verantwortlichen gesprochen	
D	00:09:21	00:09:41	26	Die erste offizielle Kommunikation war eine E-Mail mit der Information, dass ab nächsten Monat alles anders ist	Ankündigung per Email kurz vorher	
D	00:09:41	00:10:00	27	Es wurde den MA mitgeteilt, dass jetzt alles besser wird, weil sie selbst mehr an den eigenen Projekten dran sein werden. Außerdem ein paar Stichpunkte, was die MA ab dann selbst zu machen haben	Prozess in Email kurz umrissen	
D	00:10:00	00:10:28	28	Das neue System wurde dann freigeschaltet und es gab dazu genau einen Trainingstermin. Dieser war dann auch noch auf Englisch, was ein Großteil der Belegschaft nicht verstand	Nur ein Trainingstermin in einer Sprache, die nicht jeder MA spricht.	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	00:10:28	00:10:48	29	Dann kam keine weitere Kommunikation. Ab dann kam nur noch massive Kritik und Druck vom Konzern, dafür, dass es nicht lief, besonders stark auf die deutsche Führungsebene	keine weitere Kommunikation, nur noch Kritik und Druck	
D	00:10:48	00:11:12	30	Der Head of Finance hat dann selbst versucht, Trainings anzubieten, damit die Leute arbeiten können. Das wurde ihm dann irgendwann untersagt, weil es nicht mehr seine Aufgabe war.	Weiterbildung der MA wurde gestoppt	
D	00:10:48	00:11:12	31	Die Kommunikation war also am Anfang schlecht und danach nicht mehr vorhanden.“	Kommunikation wurde immer weniger	
D	00:11:20	00:11:28	32	Teilweise habe ich sicherlich verschiedenste Prozessschritte durchschaut	Prozessschritte teilweise durchschaut	s.o.
D	00:11:28	00:11:31	33	in den letzten Feinheiten nicht mehr	die Feinheiten nicht verstanden	
D	00:11:31	00:11:59	34	Das System wurde nur mit alltäglichen Funktionen erklärt. Alles was wir HR damit machen sollten, ging darüber hinaus. Es konnte uns keiner richtig erklären, wie das funktioniert. Es gab keinen Ansprechpartner, den man hätte fragen können, um den Prozess besser zu verstehen	oberflächliche Erklärung, für weitere Fragen keine Ansprechpartner vorhanden	
D	00:12:12	00:12:33	35	Ich hätte jemanden gebraucht, der mir zeigt, wie ich Sonderfälle im System darstelle oder mir zumindest eine Prozessbeschreibung gegeben hätte	es fehlte ein Ansprechpartner und eine Prozessbeschreibung	
D	00:12:36	00:12:41	36	gar nicht	keine Mitgestaltung	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	00:12:50	00:13:51	37	Das Scheitern wurde verschleiert. Bei Meetings wurde es immer so dargestellt als würde es gut laufen, und nur kleine Dinge noch fehlen. Der HF hatte aber in Vorbereitung auf solche Meetings immer alles rot gemacht und das wurde dann aber wieder auf grün gesetzt	aktive Verschleierung des Scheiterns	
D	00:13:58	00:14:27	38	neuer Finanz Chef für Europa ist dann aufgetreten und hat gesagt, wir wissen, dass es nicht rund läuft aber das Unternehmen hat entschieden es so zu machen, deshalb machen wir weiter damit. Und wenn es mehr kostet, weil Lieferanten verloren gehen o.ä., dann ist es halt so	Veränderungsprozess wurde trotz Problemen weitergeführt - Auswirkungen waren egal	
D	00:14:29	00:14:38	39	Viele MA haben dann gesagt, okay, dann machen wir jetzt Dienst nach Vorschrift, bis es eskaliert	MA machen Dienst nach Vorschrift	
D	00:14:50	00:15:14	40	Die wenigen, die sich noch verantwortlich gefühlt haben, waren absolut überarbeitet, weil sie versucht haben, alles abzudecken	wenige MA versuchen alles abzudecken	
D	00:15:23	00:15:58	41	Den grundlegenden Sinn darin, solche Prozesse auszulagern habe ich verstanden	Nutzen in Outsourcing verstanden	
D	00:15:58	00:16:23	42	Diesen Sinn habe ich aber erst nach einem Jahr gefunden, nachdem ich intensiv nach Hintergründen gesucht, nachgefragt und genetztwerkt habe	Sinn erst durch Eigenrecherche gefunden	
D	00:16:23	00:16:37	43	Der Grundgedanke war gut, wäre schön, wenn ich ihn vorher erfahren hätte. Umsetzung halt schlecht	von der Idee überzeugt, von der Umsetzung nicht	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	00:16:37	00:16:49	44	Der Grundgedanke: Man hat sich auf starkes Wachstum eingestellt und wollte nicht im gleichen Maße Personal aufstocken	auf Wachstum vorbereitet sein	
D	00:17:36	00:18:30	45	Wir hätten länger Sachen in unserer eigenen Hand gehabt. Das wäre ein Vorteil gewesen. Mehr Kontrolle und Visibilität	Kontrolle und Visibilität wäre möglich gewesen	
D	00:18:52	00:19:32	46	Meine Rückmeldung das es nicht läuft, hätte ernst genommen werden können.	kritische Rückmeldungen ernst nehmen	
D	00:20:20	00:20:52	47	Es kam in Gespräche mit Kollegen das Gefühl auf, dass die nächsthöhere Ebene einen Maulkorb bekommen hat. Die sollten es einfach glatt bügeln. Jedem wurden immer die gleichen Floskeln gesagt	Führungskräfte kommunizierten unklar	
D	00:21:12	00:21:43	48	Das jemand aus dem Headquarter kommt und mit uns Maßnahmen bespricht und ein konkretes Projekt vereinbart	konkrete Maßnahmen	
D	00:21:12	00:21:43	49	Ein persönlicher Kontakt wäre das einzig richtige gewesen.	persönliches Gespräch	
D	00:21:43	00:22:11	50	Der Gesprächspartner hätte jemand sein müssen, der auch wirklich Verantwortung trägt	ernstzunehmender Ansprechpartner	
D	00:22:19	00:22:40	51	Nachdem alles eskaliert ist und ein ganzes Land gegen dieses Projekt war, hätte der verantwortliche Projektleiter sich in den Zug setzen müssen und dem Management-Team Rede und Antwort stehen müssen	Projektleiter muss Rede und Antwort stehen	S.O.

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	00:22:40	00:23:15	52	In Form eines Meetings mit dem Management-Team in Deutschland. So wäre es auch wieder zu einer Kommunikation im Management gekommen. Denn ich war zwar auch Betroffener aber musste es als Manager ja auch mittragen	Kommunikation im Management wiederherstellen, damit die Manager das mittragen	
D	00:23:15	00:23:44	53	Bevor es richtig eskaliert ist, wäre es gut, das nachzuschieben, was anfänglich gefehlt hat.	nachschieben, was gefehlt hat	
D	00:23:15	00:23:44	54	Eine Vision und Strategie erklären und evtl. auch die Möglichkeit, sich selbst einzubringen.	klare Vision & Strategie, Einbeziehung der MA	
D	00:23:15	00:23:44	55	Eventuell wäre es gut gewesen, jede Woche eine Telefonkonferenz anzusetzen, wo Probleme besprochen werden	an der Klärung dranbleiben	
D	00:24:08	00:24:19	56	Ich hätte das Wissen gebraucht, dass ich nicht hätte es ein Jahr später selbst machen müssen in meinem Bereich	positive Sicht auf die Zukunft gewinnen	
D	00:24:28	00:25:12	57	Durch Kommunikation und Ernstgenommen werden und Feedback von der Führungskraft	Kommunikation und Wertschätzung von der FK	
D	00:24:28	00:25:12	58	Ein Gefühl der Sicherheit, das jemand daran arbeitet.	Sicherheit, dass jemand daran arbeitet	
D	00:25:41	00:26:09	59	Der gesamte Prozess erschien für mich völlig ungeplant.	Prozess erschien ungeplant	
D	00:25:41	00:26:09	60	Es gab nur ein Email. Mehr nicht. Das hat mich sehr gewundert	Verwunderung über geringe Vorabinformation	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	00:26:09	00:26:37	61	Es erschien oft so, dass es eher eine Interimslösung ist, bis jemandem was Besseres einfällt, weil keiner sich wirklich Mühe damit gegeben hat	keine Mühe erkennbar	
D	00:26:57	00:27:25	62	mir hat gefehlt, dass jemand Verantwortung übernimmt	niemand hat Verantwortung übernommen	
D	00:26:57	00:27:25	63	Immer hatte ich, solange ich zeichnungsrechtlich war, Zweifel und die Befürchtung das ich z.B. von Behörden dafür zur Verantwortung gezogen werde	ständige Angst	
D	00:26:57	00:27:25	64	Das Vertrauen hat gelitten	Vertrauensverlust	
E	00:00:52	00:01:15	1	Es waren 5 Jahre vorher 2 Unternehmen gekauft worden. Diese sollten nun integriert werden	Zusammenführung von Unternehmen	
E	00:01:15	00:01:46	2	Prozesse sollten vereint werden. Als erstes die Vertriebsorganisationen, also die beider neuer Unternehmen und des Großkonzerns	Vereinigung der Prozesse	
E	00:01:46	00:02:42	3	Es war schwierig, die Vertriebsorganisation zusammenzulegen, weil beide Unternehmen sehr starke Firmenkulturen hatten.	UN hatten starke Firmenkulturen - das machte es schwer	
E	00:01:46	00:02:42	4	Der Prozess wurde stark verlangsamt, weil sie sich dagegen gewehrt haben. Bei einem Unternehmen hat es letztlich geklappt, weil die MA offener waren. Das andere UN sträubt sich noch heute dagegen	Unternehmen im Widerstand	
E	00:02:42	00:03:38	5	Regelmäßiger Austausch, externe Unternehmen sollten sich als Teil des Konzerns fühlen und integrieren	Integration externer Unternehmen in den Konzern	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	00:02:42	00:03:38	6	Angleichung der Geschäftsprozesse an den Konzern, Kombination der Verkaufsstrategie (aus 3 einzelnen Strategien), Integration der Produkte, Zusammenarbeit der Entwicklungsteams, Zusammenlegung von bestimmten Abteilungen.	Angleichung der Geschäftsprozesse	
E	00:03:48	00:04:40	7	In einem Meeting sagte ein MA der unwilligen Firma, dass man ja immer noch Konkurrenz sei.	weiterhin Konkurrenzdenken	
E	00:03:48	00:04:40	8	Ignoranz der MA	Ignoranz der MA	
E	00:03:48	00:04:40	9	Nicht anerkennen der neuen Strukturen und der neuen Zugehörigkeit	Zugehörigkeit und Strukturen werden nicht anerkannt	
E	00:04:44	00:05:20	10	Aggressivität und Frustration auf der Seite MA in dem Unternehmen. Es sind harte Sprüche gefallen	Aggressivität und Frustration der MA	
E	00:05:37	00:05:55	11	Frustriert, abgrenzend, Konkurrenzdenken zur eigentlich selben Firma	Frustration, Abgrenzung, Konkurrenz	
E	00:06:38	00:07:18	12	großer Konkurrenzkampf unter den Führungskräften der UN	Konkurrenz unter FK	
E	00:06:38	00:07:18	13	musste mich immer mit diesem Widerstand auseinandersetzen	ständig dem Widerstand ausgesetzt	
E	00:06:38	00:07:18	14	habe mich demotiviert gefühlt	De-Motivation	
E	00:06:38	00:07:18	15	zeitweise keine Lust mehr auf Arbeit zu gehen	keine Lust auf die Arbeit	
E	00:07:18	00:08:10	16	Es war irgendwann einfach nur noch frustrierend, unangenehm	frustrierend und unangenehm	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	00:07:18	00:08:10	17	Ich wurde gerade aus dem Großkonzern in das Unternehmen eingestellt, welches sich so sträubte. Hier hat man den Konzern schlecht gemacht. Das war eine Art Kulturschock für mich.	Kulturschock	
E	00:07:18	00:08:10	18	und auch privat belastend	privat belastend	
E	00:08:20	00:08:41	19	nachdem die UN gekauft wurden, ist 5 Jahre nichts passiert. Sie gehörten nun zum Konzern, sonst hat sich nichts geändert. Konnten alles so weitermachen, wie bisher	Nach Kauf zunächst keine Veränderung	
E	00:08:41	00:09:17	20	Dann wurde von einem Tag auf den anderen gesagt, man wird nun mit dem Konkurrenzunternehmen zusammengelegt. Es muss eine gemeinsame Strategie entwickelt werden.	Veränderung sehr plötzlich	
E	00:08:41	00:09:17	21	Der Change war nicht kontinuierlich, sondern schlagartig. Das hat die Menschen abgehängt	Veränderung sehr plötzlich	
E	00:09:17	00:09:35	22	Unverständnis und Widerstand darüber, warum man jetzt mitmachen soll (bei FK + MA) obwohl sich seit 5 Jahren nichts geändert hat	Unverständnis und Widerstand	
E	00:09:40	00:10:07	23	keine klare Kommunikation über Entscheidungen, viele Gerüchte darüber, wer welche Verantwortung trägt	keine klare Kommunikation, viele Gerüchte	
E	00:09:40	00:10:07	24	keine klare Kommunikation über Entscheidungen, viele Gerüchte darüber, wer welche Verantwortung trägt	unklare Kommunikation, viele Gerüchte	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	00:10:07	00:10:26	25	Es entstanden Unsicherheiten durch die unklare Kommunikation innerhalb der 5 Jahre & während der Zusammenlegung im Jahr danach	Unsicherheit wegen unklarer Kommunikation	
E	00:10:26	00:10:42	26	das versäumte Change-Management zu Beginn der Zusammenlegung	Change-Management versäumt	
E	00:11:21	00:12:06	27	mit sehr vielen textreichen Emails, darauf hatte man bald keine Lust mehr. Man dachte, es gibt eh nichts neues mehr	textreiche Email waren uninteressant	
E	00:11:21	00:12:06	28	Kommunikation war nicht gut formuliert und eher indirekt hat viele Lücken für Mutmaßungen gelassen	unklare Kommunikation, viele Gerüchte	
E	00:12:33	00:13:15	29	Während der Onside-Meetings bildeten sich Grüppchen, wo die MA des einen Unternehmens dann doch unter sich blieben. Teilweise buchten diese sich sogar komplett eigene Meeting-Räume. Das ist heute noch so	Abspaltung bei gemeinsamen Veranstaltungen	
E	00:13:20	00:13:55	30	FK waren überzeugt von dem, was sie gesagt haben. Letztendlich ist dann nichts so geworden, wie es versprochen wurde	nichts ist gekommen, wie versprochen	
E	00:13:20	00:13:55	31	Die Online-Meetings waren motivierend, gingen aber nie ins Detail.	oberflächliche Online-Meetings	
E	00:14:03	00:14:33	32	kam aus dem Großkonzern und habe deshalb verstanden, warum Zusammenlegung Sinn macht.	Prozess verstanden wegen Hintergrundwissen	
E	00:14:33	00:15:04	33	Die Kollegen hatten aber das Gefühl, dass nur der Name sich geändert hatte und sonst nichts.	MA haben nicht alles verstanden	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	00:14:33	00:15:04	34	Die waren deshalb sehr überrascht, dass sich plötzlich doch etwas ändert und haben sich deshalb dagegen komplett gewehrt	MA überrascht und deshalb im Widerstand	
E	00:15:04	00:15:36	35	Ich habe versucht, es den Kollegen zu erklären, bin da aber gegen Wände gestoßen	Kommunikation nicht zielführend	
E	00:15:36	00:15:55	36	Durch den Widerstand war ich verunsichert, ob es wirklich Sinn gemacht hat, das Unternehmen zu kaufen, wenn die MA sich dagegen so wehren	Verunsicherung wegen Widerstand	
E	00:16:02	00:16:38	37	Ich war vom Konzern in das Unternehmen gesetzt worden, um den Change-Prozess voranzutreiben	sollte Umsetzung vorantreiben	
E	00:17:04	00:17:27	38	Ich hätte Einfluss haben können, aber es war viel zu spät	zu spät für Einfluss auf Umsetzung	
E	00:17:27	00:17:57	39	Wir waren zu zweit zuständig, für 100-150 Menschen das Mindset eines positiven Change-Prozesses einzubringen. Das war zu wenig.	keine Macht zur Umsetzung	
E	00:17:27	00:17:57	40	Deshalb habe ich dann auch nach 3,5 Monaten für mich dort abgebrochen	Abbruch nach 3,5 Monaten	
E	00:18:34	00:19:05	41	keine Mitgestaltung im eigentlichen Change-Management-Prozess, wurde komplett von oben bestimmt	keine Mitbestimmung in der Planung	
E	00:19:05	00:19:15	42	Im Change-Management oder im Prozess aufsetzen war ich nicht beteiligt und hatte auch keinen direkten Einfluss darauf	keine Mitbestimmung in der Planung	
E	00:19:24	00:19:40	43	Scheitern wurde gar nicht kommuniziert.	Scheitern nicht kommuniziert	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	00:19:24	00:19:40	44	Jeder wusste, dass die Teams zusammengelegt werden sollten. Es wurde nicht kommuniziert, als es dann nicht geschehen ist	Scheitern nicht kommuniziert	
E	00:20:26	00:21:10	45	Ich stehe zum Mindset des Konzerns. bin vollkommen überzeugt davon, die Unternehmen zusammenzubringen und gemeinsame Strategien zu entwickeln	Überzeugung vom Sinn, die Unternehmen zu verbinden	
E	00:20:26	00:21:10	46	bin deshalb auch traurig, dass es nicht geklappt hat, hoffe, dass es noch dazu kommen wird	Enttäuschung über ausbleibenden Erfolg	
E	00:21:27	00:22:06	47	Ja, ich wollte unbedingt in dieses Team.	wollte es unbedingt	
E	00:21:27	00:22:06	48	Dadurch ein Alleinstellungsmerkmal im Wissen und Können gehabt - wollte ein kompletter Allrounder werden	Weiterentwicklung im Wissen und Können	
E	00:23:37	00:24:11	49	Klare Strategie, und das Zusammenlegen wirklich durchziehen	Change durchziehen mit klarer Strategie	
E	00:23:37	00:24:11	50	Seitens des Konzerns: Sicherheit, dass ich etwas probieren kann und zurück kann, wenn es nicht klappt.	Sicherheit, um etwas auszuprobieren	
E	00:24:11	00:25:06	51	direkte FK hat nicht geführt, sondern alles so wie immer gemacht - FK war der Meinung, dass sich gar nichts ändern wird	FK hat nichts geändert	
E	00:24:11	00:25:06	52	extrem enttäuscht von den FK, weil sie sich nur negativ drüber geäußert haben	enttäuscht von den FK	
E	00:25:06	00:25:40	53	Sie hat sich nicht dafür interessiert, dass selbst die MA es gut gefunden hätten, wenn sie da offener gewesen wäre	Desinteresse der FK	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	00:26:59	00:27:21	54	Den Prozess durchziehen, wie angekündigt, auch gegen den Widerstand der MA	Ankündigungen einhalten, auch gegen Widerstände	
E	00:27:58	00:28:18	55	regelmäßiger, individuelle Austausch mit der direkten FK	regelmäßiger individueller Austausch	
E	00:29:33	00:29:48	56	ehrliche und direkte Kommunikation, mit allen Details, die bekannt sind, ohne Raum für Spekulationen und Mutmaßungen	ehrliche & direkte Kommunikation	
E	00:29:48	00:30:25	57	ich war die Einzige von 150 Menschen, die Lust auf den Prozess hatte –	einzigste Befürworterin des Change	
E	00:29:48	00:30:25	58	Einzelkonversation mit einer FK oder auch mit Kollegen, alle waren dagegen	Widerstand von allen Seiten	
E	00:29:48	00:30:25	59	das war eine Extremsituation für mich	Extremsituation	
E	00:29:48	00:30:25	60	Einzelkonversation mit einer FK oder auch mit Kollegen	Einzelgespräche	
E	00:31:33	00:32:04	61	erreichbare FK, die sich kümmert und nachfragt, wie es einem geht	erreichbar sein, kümmern, nachfragen	
E	00:32:32	00:33:16	62	Man hätte FK austauschen oder in neue Rollen verteilen sollen, die besonders widerständigen FK hätten man gehen lassen sollen	widerständige FK austauschen	
E	00:34:39	00:35:02	63	monetäre Entlohnung hätte nicht weiter motiviert, weil ich zum Zeitpunkt des Scheiterns nur noch raus wollte	Demotivation durch das Scheitern	
E	00:35:27	00:35:47	64	Teamgefühl und der Austausch zwischen den Kollegen wären noch hilfreich	Teamgefühl und Austausch	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	00:36:18	00:36:36	65	Es gab keinen Austausch innerhalb des Teams, in dem ich gearbeitet habe	kein Austausch im Team	
E	00:36:47	00:37:14	66	Auch wenn etwas gescheitert ist, wäre es gut einen Weg zu finden, dass andere Veränderungen angestoßen werden können	Veränderung wäre trotzdem noch möglich gewesen	
E	00:36:47	00:37:14	67	Wenn man das ganze komplett auf sich beruhen lässt, schürt das nur Unsicherheit bei den MA	Unsicherheit durch fehlende Aktion	
E	00:37:21	00:38:26	68	man könnte eine MA-Befragung machen, was hätte geändert werden können aus Sicht der MA	MA-Befragung	
E	00:37:21	00:38:26	69	Wenn die große Veränderung gescheitert ist, könnte man versuchen trotzdem weiterzumachen.	trotz Scheitern, weitermachen	
E	00:37:21	00:38:26	70	dann den Prozess nochmal anders aufsetzen und die Veränderung nochmal probieren, nicht	Veränderung auf anderem Weg probieren	
E	00:37:21	00:38:26	71	klar kommunizieren, dass es gescheitert ist, und die Gründe finden	scheitern kommunizieren und Gründe finden	
F	00:03:13	00:03:45	1	Seit 3-4 Jahren wurde jährliche Leistungsbewertung kritisiert - galt als nicht effektiv und wenig nutzbringend	bisheriger Prozess nicht effektiv oder nutzbringend	s.o.
F	00:03:45	00:04:01	2	Es ging darum, das zu verbessern. Dafür braucht man auch Unterstützer	Wenn etwas verbessert werden soll, braucht es Unterstützer	
F	00:04:08	00:04:35	3	jährliche Leistungsbewertung sollte abgeschafft - stattdessen ein kontinuierlicher Prozess eingeführt	Wechsel von jährlicher zu kontinuierlicher Bewertung	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F	00:05:29	00:05:53	4	der Prozess wurde Top-down eingeführt, die MA wurden nicht vorher mit eingebunden	MA nicht eingebunden	
F	00:05:53	00:06:24	5	wir hätten ein halbes Jahr mehr Zeit gebraucht	hätten mehr Zeit gebraucht	
F	00:06:35	00:07:00	6	die Bewertungen waren schon am Laufen, Das haben die Mitarbeiter mitbekommen, Es haben schon Meetings stattgefunden, wo sich mehrere FK zusammengesetzt haben und da wunderten sich die MA, dass das jetzt öfter passiert.	Der Prozesse war gestartet ohne Info an die MA - das merkten die MA	
F	00:06:35	00:07:00	7	besonders in den großen Büros lief das dann über den Flurfunk	es verbreitete sich über Flur-Gespräche	
F	00:07:00	00:07:27	8	Die MA wurden nicht mit einbezogen, denen wurde einfach etwas vorgesetzt	MA wurden nicht einbezogen	
F	00:07:00	00:07:27	9	die Personalabteilung geriet unter Druck, zu kommunizieren, was passiert,	Personalabteilung unter Druck, es zu kommunizieren	
F	00:07:00	00:07:27	10	Bei der kontinuierlichen LB ist es besonders wichtig, die MA einzubeziehen, damit sie das annehmen können	Der MA soll einbezogen werden, damit er es annehmen kann	
F	00:07:27	00:08:00	11	der Prozess wurde dann in einer globalen Videokonferenz (30 Min) erklärt, hier waren ca. 750 von 2000 MA dabei. Ws gab bewusst keine Fragemöglichkeiten, weil es zu groß war	Prozess einmal erklärt, keine Fragemöglichkeiten	
F	00:08:00	00:08:18	12	Erst nach zwei Wochen stand die Aufnahme in frz. und dt. zur Verfügung. Bei einer besseren Planung hätte das direkt zur Verfügung stehen können	bei besserer Planung, bessere Kommunikation	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F	00:08:36	00:08:51	13	Aber es wäre gut, Maßnahmen zu finden, die die Akzeptanz des MA für einen neuen Prozess zu steigern	bestimmte Maßnahmen hätten die Akzeptanz gesteigert	
F	00:08:51	00:09:15	14	FK sollten hinter dem Prozess stehen & ihn erklären können. Das konnten sie nicht	FK konnten es nicht erklären und standen nicht dahinter	
F	00:09:28	00:09:37	15	Aufgrund der fehlenden Zeit haben wir das Tool nur in einem sehr kleinen Pilotprojekt testen können	Zeitmangel	
F	00:11:11	00:11:30	16	Wir sind ein IT-Unternehmen, ein Leitspruch ist "done is better than perfect"	gemacht ist besser als perfekt	
F	00:12:29	00:12:32	17	Meine Vorgesetzte war nicht in der Lage, mir ein gutes FB zu geben	FK hat Veränderung nicht umgesetzt	
F	00:13:40	00:14:05	18	ich fand das schwierig, ich habe gemerkt, dass ich da jetzt auch nicht mehr rauskomme, alle waren so überzeugt, von der Bewertung,	wurde nicht einbezogen	
F	00:14:05	00:14:20	19	es stand dann nicht die MA-Meinung gegen die FK-Meinung, sondern die MA-Meinung gegen eine FK-Gruppen-Meinung, das war echt hart	die Meinungen standen gegen mich	
F	00:14:20	00:14:31	20	Als MA bekam man nichts schriftlich. Ich hatte vorher keine Zielvereinbarung und keine Rollenbeschreibung	keine konkreten Anhaltspunkte oder Unterlagen	
F	00:15:09	00:15:30	21	den Veränderungsprozess in der Feedback-Kultur begleitet und am eigenen Feedback gemerkt, dass es nicht so lief, wie es geplant war	persönlich erlebt, dass es schief läuft	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F	00:15:30	00:15:43	22	Es wurde nicht überprüft, ob die Manager überhaupt in der Lage sind, Feedback zu geben	Qualifikation der FK nicht geprüft	
F	00:16:09	00:16:48	23	FK sollten das Projekt eigentlich gut nach außen darstellen – dahinterstehen. Unter der Hand habe ich erfahren, dass die FK aber daran zweifeln. Sie meinten, dass das nicht funktioniert	FK zweifelten daran, dass es funktioniert	
F	00:16:09	00:16:48	24	es waren sehr viele Fragen zur Umsetzung offen	viele offene Fragen in der Umsetzung	
F	00:16:48	00:16:57	25	alle fanden die Idee gut, haben aber an der Umsetzung gezweifelt	Idee überzeugend, Umsetzung zweifelhaft	
F	00:16:48	00:16:57	26	FK waren überwiegend nicht darauf vorbereitet	unvorbereitete FK	
F	00:17:04	00:17:25	27	es fehlte ein richtiges Tool, womit das gemacht werden konnte - also nicht Excel	es fehlte ein Werkzeug zur Umsetzung	
F	00:17:04	00:17:25	28	An vielen Ecken merkte man - wir waren noch nicht soweit	das UN war noch nicht soweit	
F	00:17:04	00:17:25	29	das ging auch erfahrenen FK so, man war sich einig, dass Leitlinien fehlen	es fehlten Leitlinien für die FK	
F	00:17:36	00:18:03	30	wenn meine FK so denken und man daran nichts ändern kann, war klar, dass ich nicht mehr lange da arbeite, oder es sehr unangenehm wird	Perspektive, dass es unangenehm wird	
F	00:18:03	00:18:14	31	Letztendlich bin ich gegangen, weil es nicht mehr auszuhalten war	Abgang, weil es zu viel wurde	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F	00:18:27	00:18:47	32	Ich war total enttäuscht. Eine ganze Abteilung lobt sich für etwas, was sie fabriziert hat, und am Ende war es eigentlich nur ein Witz	Enttäuschung	
F	00:18:47	00:18:59	33	Die Werte dahinter wurden nicht gelebt	Werte werden nicht gelebt	
F	00:18:59	00:19:29	34	Ich war enttäuscht, wenn ich an etwas arbeite, dann stehe ich auch dahinter, dann möchte ich das richtig gut machen.	Enttäuschung wegen Handlungsunfähigkeit	
F	00:19:29	00:19:51	35	es hat mich gelähmt, ich war stark damit beschäftigt, was ich verbessern könnte, obwohl ich wusste, dass ich nichts verbessern kann, wenn die Meinung so fest steht	gelähmt wegen Handlungsunfähigkeit	
F	00:19:51	00:20:05	36	Mein Arbeiten wurde verlangsamt	langsamer gearbeitet	
F	00:19:51	00:20:05	37	ich habe bei jeder schriftlichen Kommunikation mehrmals überlegt, wie genau ich etwas formuliere	Unsicherheit in der Kommunikation	
F	00:20:05	00:20:32	38	Ich war blockiert, weil ich das schlechte Bild im Kopf hatte, ich fühlte mich, als wäre ich es nicht wert, ich dachte, ich muss anders arbeiten	fühlte mich wertlos und blockiert	
F	00:20:32	00:20:49	39	die Unsicherheit hat sich in den Arbeitsalltag eingeschlichen	Unsicherheit im Arbeitsalltag	
F	00:21:23	00:21:39	40	Schulungen oder Workshops für die FK wären sinnvoll gewesen	zu wenig Weiterbildung	
F	00:21:52	00:22:24	41	es gab keine Dokumente, die die MA an die Hand bekommen hatten, es war wie eine Idee, die so rumschwebt	keine konkreten Anhaltspunkte oder Unterlagen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F	00:22:48	00:23:21	42	Die FK sind generell nicht ausgebildet, MA zu führen auch nicht in der allgemeinen Kommunikation mit dem MA	FK sind nicht ausgebildet	
F	00:23:21	00:23:41	43	wir hatten zu wenig Zeit, sonst hätten wir eine bessere Pilotphase machen können und dann nochmal nachjustieren	Zeitmangel	
F	00:24:29	00:24:59	44	FK hätten sich konkretere Kommunikation gewünscht	FK wünschen konkrete Kommunikation	
F	00:24:29	00:24:59	45	wollten konkrete Maßnahmen, wie sie es umsetzen sollten, da war die Kommunikation immer sehr oberflächlich	konkrete Umsetzungsmaßnahmen gewünscht	
F	00:24:59	00:25:28	46	Die FK ist überwiegend Techniker & Entwickler, die können mit der oberflächlichen Kommunikation nichts anfangen	FK konnten mit Oberflächlichkeit nichts anfangen	
F	00:25:47	00:26:17	47	Web-Konferenzen wurden z.T. von frz. FK geführt, die sind oft schwer zu verstehen, das war kommunikativ dann schwierig	Web-Konferenzen schwer verständlich	
F	00:26:17	00:26:31	48	wenn es besser vorbereitet gewesen wäre, hätte es jemand machen können, der gutes, deutliches Englisch spricht	bei besserer Planung, bessere Kommunikation	
F	00:27:08	00:27:30	49	es musste alles für den BR übersetzt werden, der BR war von vornherein nicht einverstanden mit der Bewertungsskala, konnte Kriterien nicht nachvollziehen, wollte eine genauere Definition der Teilnehmer in der Review-Runde	Betriebsrat wurde nicht überzeugt	
F	00:28:49	00:29:07	50	Ja, ich habe den Prozess gut verstanden, denn er war sehr offen	Prozess verstanden	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F	00:29:17	00:29:54	51	innerhalb des FB Gespräches wurde auch der Prozess nochmal konkret erklärt, in der Bewertung wurde auch erklärt, wie die grobe Struktur ist, das war gut nachvollziehbar	Prozess wurde erklärt	
F	00:31:03	00:31:22	52	Ich war Teil des Teams, die den Prozess umgesetzt haben	für Umsetzung zuständig	
F	00:31:03	00:31:22	53	Die Pilotphase hat dank mir stattgefunden - die wäre sonst komplett übergangen worden	habe aktiv mitgestaltet	
F	00:36:04	00:36:22	54	es wurde nicht kommuniziert, dass die eigentlich geplante Veränderung nicht umgesetzt wurde wie geplant	Scheitern nicht kommuniziert	
F	00:37:48	00:38:11	55	Ich sehe einen Sinn darin. Durch den regelmäßigen Austausch mit den MA kann man Dinge schneller steuern	bessere Steuerung durch regelmäßigen Austausch	
F	00:38:51	00:39:33	56	Die Auswertung ist sehr wertvoll für das Unternehmen, daraus lassen sich gute Maßnahmen mit bestimmten Zielgruppen ableiten	gute Maßnahmen für bestimmte Zielgruppe möglich	
F	00:40:09	00:40:38	57	finde die Potential-Analyse gut, weil sie zukunftsgerichtet ist	Strategie mit Zukunft	
F	00:42:11	00:42:49	58	sie hätten auf mich zugehen können, sie hätten mich nach meiner Sicht auf das FB fragen können	mich nach meiner Sicht fragen	
F	00:42:11	00:42:49	59	Ein Gespräch, in dem ich auch Gehör finde, hätte geholfen	Gespräch inkl. Zuhören	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F	00:43:31	00:44:10	60	man hätte die Phase, in der es nicht so läuft als Übergangsphase deklarieren können, dann hätten beide Prozesse (alter und neuer Bewertungsprozess) noch für eine Zeit parallel laufen können	Übergangsphase einleiten und alte Strategie parallel weiterlaufen lassen	
F	00:44:10	00:44:43	61	Zeit nutzen, um die FK nochmal richtig zu schulen in MA-Kommunikation und Feedback, Zeit, in der jeder seinen Rhythmus finden kann	FK nachträglich schulen	
F	00:44:43	00:45:00	62	den FK Zeit geben, sich zu bilden und auszutauschen, ggf. ggs. zu fördern, Erfahrungsaustausch ermöglichen	den FK Zeit geben für die Entwicklung	
F	00:45:00	00:45:14	63	Beim Erkennen des Scheiterns, einen Schritt zurückgehen und die Prozesse dann parallel laufen lassen	einen Schritt zurück gehen	
F	00:45:34	00:46:14	64	die Mitarbeitenden dann Mitsprache geben	MA einbeziehen	
F	00:45:34	00:46:14	65	der Personalabteilung spiegeln, dass etwas nicht funktioniert und um Nachbesserung / einen Schritt zurück bitten	Feedback an die Personalabteilung	
F	00:47:06	00:48:05	66	offen sagen, dass es im Moment nicht funktioniert wie geplant, man aber dranbleibt und das Ziel weiterverfolgt	Fehler zugeben, Sicherheit geben, das Ziel verfolgt wird	
F	00:47:06	00:48:05	67	persönliche und authentische Kommunikation der direkten FK, entweder im Einzelgespräch oder in kleinen Runden	persönliche, authentische Kommunikation	
F	00:47:06	00:48:05	68	persönliche Kommunikation hätte auch gezeigt, dass sie es ernst nehmen	persönliche Kommunikation	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
F	00:48:28	00:48:58	69	MA-Umfrage starten, um ein Stimmungsbarometer abzuholen	MA-Befragung	
F	00:48:28	00:48:58	70	Motivation zu dieser Umfrage aber durch persönliches Gespräch	persönliches Gespräch	
F	00:49:17	00:49:40	71	Vertrauen	Vertrauen	
F	00:49:40	00:50:05	72	Eine neutrale Stelle, die man ansprechen kann, wenn man merkt, dass es Schwierigkeiten gibt	neutralen Ansprechpartner bei Problemen	
F	00:52:56	00:53:06	73	so eine Art Roadmap oder einen Ausblick zu haben.	Roadmap oder Ausblick	
F	00:53:45	00:54:30	74	begleitend zum Prozess die Schulungsmaßnahmen nachholen, Artikel, Podcasts, YouTube etc. empfehlen zu den Themen	Schulungen nachholen	
F	00:54:42	00:54:52	75	Wir machen jetzt mal und dann Rudern war irgendwie. Aber war nicht wirklich ein Plan dahinter. Jedenfalls hat man ihn nicht gesehen	kein sichtbarer Plan	
F	00:54:52	00:55:24	76	Die Strategie nachträglich sichtbar machen, bzw. erstmal eine erstellen	Strategie sichtbar machen	
F	00:55:37	00:55:50	77	Und da irgendwie leider auch so eine Ignoranz besteht, dass man es dann trotzdem umsetzt, obwohl es gar nichts bringt	Ignoranz	
G	00:03:11	00:03:16	1	Das Unternehmen hat ein anderes großes Telekommunikations-Unternehmen aufgekauft	Aufkauf eines anderen Unternehmens	
G	00:03:25	00:03:35	2	Ziel: Synergie-Effekte, mehr Gewinne, der größte Player am Markt werden	Synergie-Effekte, Gewinn, beste Marktposition	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G	00:03:35	00:03:57	3	Herausforderung: MA wurden unterschiedlich bezahlt, beide UN hatten einen starken BR, die Technik funktionierte bei den UN vollkommen unterschiedlich	die Unterschiedlichkeit der Unternehmen war die Herausforderung	
G	00:04:40	00:05:01	4	MA hatten von Anfang an Angst die Jobs zu verlieren, es war immer klar, dass es zu viele Shops gab	MA hatten Angst die Arbeit zu verlieren	
G	00:05:11	00:05:25	5	MA hatten Existenzangst	MA hatten Existenzangst	
G	00:05:11	00:05:25	6	keine klare Kommunikation seitens des UN zum Stand der Dinge, oder was passiert	keine klare Kommunikation	
G	00:05:25	00:05:42	7	die Systeme sollten innerhalb von 2 Jahren zusammenwachsen, das hat mehr als die doppelte Zeit gedauert	es hat länger gedauert als geplant	
G	00:05:42	00:05:56	8	BR konnten sich nicht einigen, zeitweise dürfen MA von UN(A) sich nicht in Shops von UN(B) aufhalten und umgekehrt	Betriebsräte einigten sich nicht	
G	00:05:56	00:06:25	9	weiterhin sehr unterschiedliche Bezahlung, MA von UN (B) arbeiten 2h länger als MA von UN(A), bekommen aber ca. 30% weniger Gehalt, sie fühlten sich nicht ernst genommen	MA fühlten sich nicht ernst genommen	
G	00:06:30	00:06:53	10	Die Zahlen sind nicht hochgegangen, eigentlich gab es ja viele neue Kunden und die Zahlen hätten hochgehen müssen - ist nicht passiert	Der Umsatz steigerte sich nicht	
G	00:06:53	00:07:16	11	Die erwarteten Synergie-Effekte sind nicht eingetreten.	die Synergie-Effekte traten nicht ein	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G	00:07:23	00:07:59	12	Herausforderung MA zu motivieren und zu beruhigen habe ich versucht, war ja aber eher Aufgabe der GF	versucht, die MA zu motivieren, obwohl nicht meine Aufgabe	
G	00:07:59	00:08:03	13	Ich persönlich habe mich relativ entspannt gefühlt, weil ich dachte, wenn ich gehe, gehe ich mit Geld	war entspannt	
G	00:08:10	00:08:28	14	trotzdem immer eine große Unsicherheit - auch für mich, weil keine Kommunikation stattfand	Unsicherheit wegen fehlender Kommunikation	
G	00:08:10	00:08:28	15	Ich selbst hatte keine Angst und bin dann auch ganz zufrieden rausgegangen, als mein Shop letztlich geschlossen wurde.	bin zufrieden ausgeschieden	
G	00:08:28	00:08:39	16	Und es war eine sehr aufregende Zeit, aber jetzt im negativen Sinne. Es war keine Ruhe mehr da, kein normaler Alltag.	keine Ruhe, kein Alltag	
G	00:08:39	00:09:09	17	Die MA haben sich nicht aufs Geschäft konzentriert, waren stark mit sich selbst beschäftigt. Ich auch	keine Konzentration aufs Kerngeschäft	
G	00:08:39	00:09:09	18	Es war immer Angst da.	Angst immer da	
G	00:09:09	00:09:26	19	Ich dachte, wenn die nicht ordentlich mit mir kommunizieren, brauche ich mich auch nicht mehr so anstrengen.	Rückgang der Motivation wegen unzureichender Kommunikation	
G	00:09:09	00:09:26	20	Ich habe nur noch Dienst nach Vorschrift gemacht, meine Ziele erreicht, aber mehr nicht	Dienst nach Vorschrift	
G	00:09:09	00:09:26	21	das hat mich demotiviert	De-Motivation	
G	00:09:49	00:10:08	22	Mein Shop wurde dann geschlossen, das hat mich sehr frustriert. Mein Shop war immer Top1 oder Top2 in den Umsätzen	Frustration über Schließung des gut laufenden Geschäftes	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G	00:10:15	00:10:26	23	Ganz klar an der Kommunikation. Genau das hat keine klare Kommunikation stattgefunden	keine klare Kommunikation	
G	00:10:26	00:10:41	24	dann kam eine einzelne Information, darüber hat man sich dann viele Gedanken gemacht,	viele Gedanken über einzelne Informationen	
G	00:10:41	00:11:04	25	Das UN wurde für 8,7 Mrd. Euro gekauft - ohne Plan - das war zu teuer im Nachhinein	kein sichtbarer Plan	
G	00:11:04	00:11:27	26	fehlende Transparenz in der Kommunikation	fehlende Transparenz in der Kommunikation	
G	00:11:27	00:11:50	27	es wurde vorher kein Plan gemacht, wie man die versch. Systeme miteinander verbinden kann	kein Plan zur Integration	
G	00:11:27	00:11:50	28	da wurden Millionen Euro versenkt und es wurden immer nur Zwischenlösungen gemacht	viel Geld ausgegeben, keine Lösung	
G	00:11:51	00:12:11	29	man hat sich da vorher zu wenig drum gekümmert	vorher zu wenig gekümmert	
G	00:11:51	00:12:11	30	Die IT war nicht in der Lage das abzubilden	IT konnte es nicht abbilden	
G	00:12:23	00:12:23	31	Es gab nichts, was man den MA gut verkaufen konnte, weil sie von Anfang an Angst um ihren Job hatten.	Motivation unmöglich wegen Angst der MA	
G	00:12:41	00:13:00	32	Es gab die Vision, dass man der größte Player am Markt werden wollte, aber das hat der MA nicht verstanden bzw. konnte nicht motivieren, weil MA Angst um Jobs hatten	Motivation unmöglich wegen Angst der MA	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G	00:13:46	00:14:21	33	der Chef aller Shops hat das UN verlassen, das stand ca. 1,5-2 Monate vorher fest, wurde 1 Tag vorher erst kommuniziert	zu kurzfristige Kommunikation	
G	00:13:46	00:14:21	34	selbst wenn Dinge feststanden, wurde bis zur letzten Sekunde gewartet, dies zu kommunizieren	zu kurzfristige Kommunikation	
G	00:14:50	00:15:06	35	Das Ziel und wie das ganze so laufen sollte, habe ich verstanden	Prozess verstanden	
G	00:15:32	00:16:18	36	Es gab auch Infografiken, mit den neuen Positionen im Unternehmen wer da von UN(A) war und wer von UN (B)	Erklärung mit Infografiken	
G	00:15:32	00:16:18	37	Als ich sah, dass der Head of HR dann plötzlich von UN(B) kam, war mir klar, dass das Ganze auch nach hinten losgehen konnte - eigentlich hatte ja UN (A) das UN (B) gekauft	böse Vorahnung nach Prozess-Verständnis	
G	00:16:18	00:16:36	38	Wie so ein Merger funktioniert etc., habe ich mir selbst angelesen, das hat mir keiner erklärt, nur, was jetzt passiert etc.	Grundkenntnisse selbst erarbeitet	
G	00:16:42	00:17:02	39	Mitgestaltung durch die Art und Weise, wie ich die Informationen an die MA weitergegeben habe	einzigste Mitgestaltung durch Kommunikation mit MA	
G	00:17:07	00:17:15	40	Ansonsten hatte ich keine Mitentscheidung in meiner Filiale im Change-Prozess	keine Mitentscheidung im Prozess	
G	00:17:22	00:17:55	41	Vorher war ich sehr autark in meinen Entscheidungen für meinen Shop, dann wurde aber alles woanders entschieden und für meinen Shop wurden einfach Dinge beschlossen	alles woanders entschieden	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G	00:17:22	00:17:55	42	Meine Meinung war nicht gefragt, das war richtig unangenehm	fehlende Partizipation unangenehm	
G	00:18:11	00:18:42	43	Das Scheitern wurde nicht kommuniziert. Man hat über technische Probleme gesprochen, aber eher so als wäre das eben etwas, was man nicht hätte voraussehen können	Scheitern als unvorhersehbare techn. Probleme kommuniziert	
G	00:18:58	00:19:17	44	Ich fand es sehr gut und spannend, jetzt größer als die größten Telekommunikationsanbieter zu werden. Ich war sehr motiviert, das mitzutragen und mitzugestalten	größter Telekommunikationsanbieter werden	
G	00:19:17	00:19:33	45	hat für mich auch wirtschaftlich Sinn gemacht, da kannte ich aber auch die Zahlen noch nicht	wirtschaftlicher Sinn, ohne Kenntnis der Zahlen	
G	00:19:46	00:20:08	46	Teil eines historischen Moments sein, dass das dritt- und viertgrößte Unternehmen der Branche sich zusammmentun um die Nr. 1 zu werden. Das fand ich spannend	Teil eines historischen Moments sein	
G	00:20:31	00:20:42	47	Transparenz und Klartext	Transparenz und Klartext	
G	00:20:42	00:21:32	48	Die MA befragen, die täglich mit den Themen zu tun haben	MA befragen	
G	00:20:42	00:21:32	49	das wäre auch sehr wertschätzend gewesen und hätte auch etwas für die Stimmung und Motivation gebracht	Wertschätzung und Motivation durch Einbeziehung	
G	00:22:07	00:22:35	50	Eine Prämie als Anerkennung für die Leistungen der MA, dass sie, obwohl sie jeden Tag Angst um den Job hatten, trotzdem noch hingegangen sind.	Anerkennung für die Leistungen der MA im Change-Prozess	
G	00:23:01	00:23:13	51	offen, transparent und zeitnah	offen, transparent und zeitnah	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G	00:23:13	00:23:29	52	So, dass ich die Entscheidung nicht durch den Buschfunk erfahre, sondern gleich offiziell, sobald sie spruchreif ist	Information auf direktem Weg	
G	00:23:38	00:24:12	53	Fragen stellen - wie geht es Euch, was braucht ihr in der Filiale, um besser zu arbeiten oder erfolgreicher zu sein?“	MA einbeziehen	
G	00:24:58	00:25:23	54	wenn eine obere FK in die Region gekommen wäre und in einer Präsenzveranstaltung mit den MA Klartext geredet hätte	Klartext reden im persönlichen Kontakt	
G	00:26:21	00:26:56	55	Transparenz	Transparenz	
G	00:27:02	00:27:22	56	Das Ziel des Mergers soweit auf meine Filiale runterbrechen, dass ich es verstehe und daraus auch einen Nutzen sehe	Nutzen verständlich machen	
G	00:27:22	00:27:58	57	ehrlich sein, gemeinsam mit offener transparenter Kommunikation einen Weg finden	Ehrlichkeit & Transparenz	
G	00:27:22	00:27:58	58	gemeinsam Bilanz ziehen, Fehler eingestehen	Bilanz ziehen, Fehler eingestehen	
G	00:27:58	00:28:53	59	Aufgrund der unterschiedlichen Bezahlung und Arbeitszeiten der MA waren diese sich untereinander auch nicht grün	Unzufriedenheit durch unterschiedliche Bezahlung	
G	00:28:53	00:29:30	60	Angleichung der Arbeitsbedingungen der MA von UN(A) und UN(B), damit Ruhe einkehrt	Angleichung der Arbeitsbedingungen	
G	00:29:38	00:29:58	61	Die BR haben sich bekriegt und es wurden viele Personalkosten gespart, dadurch, dass es so gelassen wurde	Ungleichheiten wurden aus Kosten- und Aufwandsgründen nicht ausgeglichen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G	00:29:38	00:29:58	62	Es wurde nie begründet, warum die Ungleichheiten belassen wurde.	Ungleichheiten wurden nicht begründet	
H	00:04:36	00:05:35	1	Es gab den dt. Standort seit ca. 10-15 Jahren, einigermaßen erfolgreich	Unternehmen ging es gut	
H	00:04:36	00:05:35	2	Wettbewerb auf dem deutschen Markt wurde aggressiver, für US-Kanzlei sollte wirklich ideal und optimal laufen	es sollte optimal laufen	
H	00:05:37	00:05:55	3	In Amerika werden deutlich höhere Stundensätze an Anwälte gezahlt, es war etwas asymmetrisch, dass es ein Büro in Dtl., gab, wo nicht so viel Gewinn überhaupt möglich war	Mutter- und Tochterunternehmen zu unterschiedlich	
H	00:05:55	00:06:25	4	Es war evtl. nicht ganz durchdacht, dass in D auch gleichberechtigte Teilhaber der Kanzlei waren obwohl die Gewinne nicht gleich hoch sind	Gleichberechtigung der Partner nicht durchdacht	
H	00:06:44	00:07:47	5	re-Fokussierung auf Projekte mit höheren Umsätzen	höhere Umsätze	
H	00:07:47	00:08:16	6	Es sollte sich eher auf Großprojekte beschränkt werden, damit hat dann nicht mehr jeder Anwalt aus dem deutschen Standort ins Portfolio gepasst	make MA haben nicht mehr zur neuen Strategie gepasst	
H	00:08:31	00:09:12	7	es wurden dann Partner mit schlechteren Umsätzen gebeten zu gehen, deren assoziierte Anwälte ebenfalls bzw. sind diese mit dem Partner mitgegangen, um sie weiter zu unterstützen	viele MA haben freiwillig oder unfreiwillig das UN verlassen	
H	00:09:12	00:09:25	8	andere angestellte Anwälte hingen einfach in der Luft, sind dann von selbst gegangen, weil sie nichts mehr zu tun hatten	MA haben gekündigt, weil keine Aufgaben mehr	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H	00:10:09	00:10:44	9	die ganze Kanzlei hätte an einem Strang mit den Amerikanern das Geschäft umbauen können, nicht einfach Leute rausschmeißen	Zusammenarbeit wäre ein guter Weg gewesen	
H	00:11:07	00:11:39	10	das Geschäft hat sich nicht verändert,	das Geschäft änderte sich nicht	
H	00:11:07	00:11:39	11	es wurden nur immer weniger Leute, die Leute, die noch da waren, waren unzufrieden, weil sie zur Einseitigkeit gedrängt worden sind	MA unzufrieden	
H	00:13:18	00:13:40	12	es funktionierte nicht, sich seine Vorgesetzten zu suchen, es läuft ja eigentlich andersrum	Erwartung konnte nicht umgesetzt werden	
H	00:13:43	00:14:22	13	irgendwann fühlte ich mich etwas abgelegt, ich fühlte mich immer überflüssiger in meiner Kanzlei, ich hatte immer weniger erfüllte Tätigkeiten	abgelegt und überflüssig	
H	00:14:22	00:14:51	14	immer mulmigeres Gefühl bzgl. meiner beruflichen Zukunft, es gab keine Perspektiven	Unsicherheit über berufliche Zukunft	
H	00:14:59	00:15:36	15	je länger meine FK weg war, desto weniger neuen Input bekam ich	immer weniger Input	
H	00:14:59	00:15:36	16	es gab Abläufe, die außer mir niemand kannte, das fühlte sich erstmal gut an und ich fühlte mich gebraucht	fühlte mich zunächst gebraucht	
H	00:15:36	00:16:25	17	immer früher Feierabend gemacht, während der Arbeitszeit nach neuen Jobs gesucht, im Netz gesurft	Arbeitszeit nicht für Arbeit genutzt	
H	00:15:36	00:16:25	18	Anbindung an das Team ging immer mehr verloren, Gefühl, dass es keinen interessiert, ob ich da bin oder nicht	Anbindung ging verloren/ Gefühl von Desinteresse	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H	00:16:32	00:16:53	19	Deutscher Standort war grundsätzlich nicht richtig durchdacht aus Amerika	Standort schlecht durchdacht	
H	00:18:37	00:19:25	20	Die amerikanischen Kollegen hat das nicht interessiert	Desinteresse der Kollegen	
H	00:18:37	00:19:25	21	Entscheidung war auf höchster Ebene getroffen aber nicht operativ umgesetzt worden	keine operative Umsetzung	
H	00:18:37	00:19:25	22	das nicht-Mitwirken der amerik. Kollegen hat sich dann in alle Ebenen ausgewirkt	Auswirkung des Desinteresses hoch	
H	00:20:05	00:20:34	23	auf der mittleren Ebene ist nichts passiert, man fand die Idee gut und hat erwartet, das jemand damit anfängt	mittleres Management hat nicht agiert	
H	00:20:34	00:21:02	24	es gab niemanden, der den Prozess durchgehend begleitet, wie ein Marschbefehl, den keiner umsetzt	keine Begleitung des Prozesses	
H	00:21:02	00:21:26	25	es wurde nur von oben kommuniziert, nicht weitergelebt	Prozess nicht gelebt	
H	00:21:33	00:21:42	26	Ist es nicht bis zum Ende durchdacht und dann natürlich nicht bis zum Ende besprochen worden, was eigentlich mit den Leuten passiert	Zukunft der MA nicht zum Ende geplant	
H	00:22:07	00:22:44	27	Die Grundidee hinter dem Prozess habe ich verstanden	Grundidee verstanden	
H	00:22:07	00:22:44	28	ein Kollege hat schon Wetten darüber angenommen, welches Team als nächstes geht	MA glauben ans Scheitern	
H	00:22:44	00:23:06	29	war alles sehr unangenehm, in Feedbackgesprächen wurde das nie offen angesprochen	keine offene Kommunikation	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H	00:22:44	00:23:06	30	immer das Gefühl, etwas Ungutes bahnt sich an, bald passiert das nächste Schlimme	Angst vor dem nächsten Ereignis	
H	00:23:36	00:24:18	31	Die Vision wurde mitgeteilt, in Emails und persönlich	Vision wurde erklärt	
H	00:23:36	00:24:18	32	Vision wurde mit großen Worten verkündet, es wurde auch angehört, was die MA dazu sagen, das ist dann aber im Sande verlaufen	Vision verkündet, dann im Sande verlaufen	
H	00:24:26	00:24:32	33	Ich hatte das Gefühl, dass das nicht in meiner Hand lag	keine Mitgestaltung	
H	00:24:32	00:25:28	34	es war ein großes neues Projekt angekündigt, mit einem neuen Geschäftsfeld als Teil des Wandels. Daran habe ich treibend teilgenommen	aktiver Versuch der Mitgestaltung	
H	00:25:28	00:26:08	35	schon das Protokoll aus den Prozess- Workshop wurde niemals erstellt, es gab keine Nachverfolgung, wir haben unsere Arbeitsergebnisse an den Verantwortlichen geschickt, es ist nie was draus geworden	Protokoll wurde nie erstellt	
H	00:25:28	00:26:08	36	was erst nach Mitgestaltung aussah, ist dann im Sande verlaufen	Mitgestaltung verlief im Sande	
H	00:26:08	00:26:33	37	im mittleren Management ist es nicht ernst genommen worden, es war nicht gewollt oder für vielversprechend gehalten	nicht ernstgenommen oder für vielversprechend gehalten	
H	00:26:33	00:26:58	38	vielleicht war es auch gar nicht ernst gemeint	Zweifel an Ernsthaftigkeit	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H	00:27:13	00:27:47	39	ich fand die Idee dahinter ja gut, es wurde auch als notwendiger Wandel empfunden	Überzeugung vom Wandel vorhanden	
H	00:27:13	00:27:47	40	fehlende Mitgestaltung war sehr frustrierend	Frustration über fehlende Mitgestaltung	
H	00:27:47	00:28:06	41	Ansprüche aus Amerika an unsere Performance sind wegen Wettbewerbsdruck gestiegen	hohe Erwartungen wegen Wettbewerbsdruck	
H	00:28:06	00:28:06	42	man hätte das Renommee der Kanzlei eigentlich für sich nutzen können	das Renommee wäre nutzbar gewesen	
H	00:29:27	00:29:43	43	nur eine Zielvorgabe, ohne ein Konzept der Umsetzung	Ziel ohne Konzept	
H	00:29:57	00:30:37	44	man sah nur, dass die GF da war, aber wusste nicht warum, die haben dann Gespräche mit den Partnern geführt	GF war im Büro, keiner wusste, warum	
H	00:29:57	00:30:37	45	Immer mehr Partner verließen die Kanzlei	MA verließen das Unternehmen	
H	00:30:37	00:31:31	46	Man hat sich immer gefragt wer wohl als nächstes geht - Mein Vorgesetzter hat das dann auch recht spontan erfahren, er hatte das nicht geahnt	kurzfristige Information über Veränderung	
H	00:31:31	00:32:25	47	mit mir kam dann ein Feedback-Gespräch, ich sollte mich auf das spezialisieren, was mein Partner gemacht hatte, ich hatte keine Unterstützung	hatte keine Unterstützung	
H	00:31:31	00:32:25	48	das Geschäft des Partners war dann aber schon von der Konkurrenz übernommen worden	Geschäft ging an Konkurrenz	
H	00:33:05	00:34:09	49	es wurde überhaupt nicht kommuniziert, auch nicht, dass man sich lieber einen neuen Job suchen soll	keine Kommunikation	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H	00:34:34	00:35:01	50	Ein starker deutscher Standort wäre wahrscheinlich sehr erfolgreich gewesen. Man hätte interessantes Geschäft aufbauen können	starker deutscher Standort, interessantes Geschäft	
H	00:35:15	00:35:24	51	Ich hätte das auch unheimlich interessant inhaltlich gefunden, weil ich eigentlich jemand bin, der auch ganz gerne so komplex und international arbeitet	komplex und international arbeiten	
H	00:35:37	00:36:03	52	habe immer gern interkulturell gearbeitet, interessante Themen am Puls der internationalen Wirtschaftspolitik, ich hätte sehr gut zu diesem Wandel gepasst	hätte sehr gut zum Wandel gepasst	
H	00:36:03	00:36:18	53	Das hat mich persönlich irgendwie sehr frustriert	Frustration	
H	00:36:52	00:37:18	54	mit mir reden, was meine Aufgabe sein könnte, mich dabei fördern	Gespräch über mögliche Aufgaben	
H	00:37:18	00:37:48	55	Irgendwann wurde ohne Ankündigung meine jährliche Gehaltserhöhung ausgesetzt. Das war für mich ein Hinweis, dass man mich nicht mehr wollte	sehr indirekte Botschaften	
H	00:37:48	00:38:04	56	ich habe das noch hinterfragt, aber nie eine Antwort erhalten	keine Antworten	
H	00:38:51	00:39:00	57	Wahrnehmen, was sie da an mir als Ressource haben	Mich als Ressource wertschätzen	
H	00:40:32	00:41:01	58	Die US-GF hätte die Leute zwingen müssen, das konsequenter zu verfolgen & bis in die unterste Ebene zu kommunizieren	Konsequenz & Kommunikation in alle Ebenen	
H	00:41:11	00:41:40	59	dem Fehlschlag auf den Grund gehen	Fehler analysieren	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H	00:41:11	00:41:40	60	Selbstreflexion und Reflexion des Wandels	Reflexion	
H	00:41:11	00:41:40	61	offen sagen, dass was nicht funktioniert hat und Plan B verfolgen	Fehler zugeben, Plan B finden	
H	00:41:11	00:41:40	62	das Ganze ehrlich ansprechen	Ehrlichkeit	
H	00:41:40	00:42:23	63	es wäre besser offen gesagt zu bekommen, dass man gehen soll	offene Kommunikation	
H	00:43:06	00:43:33	64	nachverfolgen, ob es wirklich klappt	Kontrolle, ob es klappt	
H	00:43:33	00:43:50	65	wenn es nicht gewollt war, hätten wir uns auch von der US Kanzlei unabhängiger machen können	Entscheidungen treffen und Konsequenzen ziehen	
H	00:44:39	00:45:01	66	ich hätte mir ein Update zum Wandel gewünscht, was funktioniert, und was nicht	Update zum Wandel	
H	00:45:07	00:45:48	67	immer wenn ein Team gegangen ist, wurde das nach außen als Erfolg im Sinne der Re-Fokussierung verkauft	Abgang von MA nach außen als Erfolg gewertet	
H	00:45:48	00:46:26	68	es wäre gut gewesen, zu erfahren, wie das nach innen war und ob es überhaupt eine gewünschte Entwicklung war	Unwissen über gewünschte Entwicklung	
H	00:47:39	00:47:39	69	eine Zieldefinition wäre gut gewesen, mit klaren Schritten, die man gehen muss	Zieldefinition und klare Schritte	
H	00:49:20	00:50:02	70	Prozess strukturieren, um daran zu messen, was passiert ist	Prozess messbar machen	
H	00:49:20	00:50:02	71	persönliches Gespräch, schriftlich festhalten	persönliches Gespräch	
H	00:50:11	00:50:54	72	Struktur	Struktur	
H	00:50:11	00:50:54	73	Zugehörigkeitsgefühl	Zugehörigkeit	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
H	00:50:54	00:51:19	74	Ich bin leicht zu motivieren, irgendeine Art von Unterstützung wäre gut gewesen	Unterstützung durch FK	
H	00:51:50	00:52:46	75	weitere Fortbildungen	Fortbildungen	
H	00:51:50	00:52:46	76	Aufnahme in Teams mit ernsthaften Aufgaben, aktivere Integration nach dem Weggang meines FK	aktive Integration / ernsthafte Aufgaben	
H	00:53:18	00:53:39	77	Anerkennung durch Lob	Anerkennung durch Lob	
I	00:03:41	00:03:54	1	Wir sind nur ein Partner eines großen Unternehmens. Die Angst besteht, dass wir von den großen Unternehmen geschluckt werden, ohne Rücksicht auf Verluste.	Angst, von einem anderen Unternehmen geschluckt zu werden	
I	00:04:33	00:04:58	2	Wirtschaftlich stetig gewachsen, dem UN ging es gut	Unternehmen im Wachstum	
I	00:04:33	00:04:58	3	für mich waren die Strukturen vorher klarer, alle Ansprechpartner deutlich erkennbar, es war übersichtlicher und entspannter	vorher war es besser	
I	00:06:07	00:06:55	4	Den eigentlichen Veränderungsplan kenne ich nicht, man hat nur im Buschfunk gehört, dass Veränderung kommt, nie eine offizielle Info, was sich verändern soll, das kam immer plötzlich von jetzt auf gleich	der offizielle Veränderungsplan wurde nie kommuniziert	
I	00:07:09	00:08:13	5	viele Prozesse werden nicht klar dargestellt / nur häppchenweise	Prozesse nur teilweise dargestellt	
I	00:07:09	00:08:13	6	Prozesse, die sich ändern sollen, werden mitgeteilt, aber keine Strategie dazu, auch keine Angaben von Zeiträumen	zu wenig Informationen über geplante Prozesse	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I	00:08:13	00:08:40	7	ein richtiger Plan wäre gut, damit man weiß was in einer konkreten kommenden Zeit genau passieren	konkreter Plan gewünscht	
I	00:09:00	00:09:33	8	Ich komme aus dem Bereich, in dem ich 10 Jahre gearbeitet habe, in einen anderen Bereich. Das hat niemals jemand erwähnt.	Abteilungswechsel ohne Ankündigung	
I	00:09:48	00:10:07	9	es wird nicht mit den MA geredet, die täglich damit zu tun haben	es wird nicht mit den MA gesprochen	
I	00:10:07	00:10:38	10	Wenn man von der Praxis nichts weiß, erscheint es in der Theorie immer so einfach.	Theorie und Praxis sind ungleich	
I	00:10:07	00:10:38	11	Ich bin momentan überfordert, viele Dinge sind nicht klar	Überforderung durch Unklarheit	
I	00:10:47	00:11:28	12	ich bin an meiner Grenze, ich habe nur noch Kopfschmerzen, muss mich aus dem Bett quälen	psychische Grenze erreicht	
I	00:11:28	00:12:20	13	bin schon auf der Suche nach einer neuen Tätigkeit	Umorientierung auf neue Tätigkeit	
I	00:11:28	00:12:20	14	die Motivation ist nicht mehr hoch	Motivation gering	
I	00:11:28	00:12:20	15	ich mache Dienst so gut ich kann	Dienst so gut wie es geht	
I	00:11:28	00:12:20	16	es geht mir nicht mehr richtig gut	geht mir nicht gut	
I	00:11:28	00:12:20	17	früher hätte ich für mein Unternehmen alles getan - das ist jetzt vorbei	kein Engagement mehr	
I	00:12:20	00:12:34	18	die Änderungen erfährt man durch eine Präsentation, friss oder stirb	vollendete Tatsachen in einer Präsentation	
I	00:12:20	00:12:34	19	enttäuscht über die Art und Weise	Enttäuschung	
I	00:12:47	00:13:41	20	ich bekomme viele Fragen gestellt, die ich nicht beantworten kann	kann viele Fragen nicht beantworten	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I	00:12:47	00:13:41	21	dann bin ich öfter sehr genervt	genervt	
I	00:12:47	00:13:41	22	ich muss mich manchmal sehr auf- raffen	auffraffen müssen	
I	00:13:51	00:14:56	23	Die Anfahrt zur Arbeit strengt mich sehr an, der Arbeitstag kommt mir sehr lang vor	Arbeitsweg und Arbeitstag strengen an	
I	00:13:51	00:14:56	24	eigentlich will ich zuhause nur noch meine Ruhe haben, aber ich habe ja auch Kinder. Zuhause bin ich dann viel schneller auf 360	Zuhause schneller verärgert	
I	00:14:56	00:15:41	25	unter der Woche mache ich nur das Nötigste zuhause. Das Wochenende geht zu schnell vorbei, man erholt sich gar nicht mehr richtig	keine Erholung am Wochenende möglich	
I	00:14:56	00:15:41	26	selbst wenn ich Urlaub habe dauert es 1 Woche, bis ich abschalten kann. Es dauert länger, die Arbeits-Gedan- ken aus dem Kopf zu bekommen	Urlaub nicht erholsam	
I	00:17:01	00:17:58	27	fühlt sich an wie Posten-Zuschiebe- rei. Ein GF wurde entlassen, weil er für unser UN gelebt hat. Über den Buschfunk kommt dann raus, dass die FK sich schon vorher kannten	Verdacht auf Vetternwirtschaft	
I	00:18:09	00:19:06	28	neuer GF eingesetzt, der mehr so denkt, wie der GF des Konzernes	Verdacht auf Vetternwirtschaft	
I	00:19:29	00:19:42	29	Kommunikation hat vorher schon nicht wirklich funktioniert und ist eher noch etwas schlechter geworden	Kommunikation wurde im Change schlechter	
I	00:19:46	00:20:19	30	als es gewachsen ist, wurde es durch die GF verpasst, auch die Kommunikationswege anzupassen	Kommunikationswege nicht an Wachstum an- gepasst	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I	00:21:57	00:22:54	31	im Change-Prozess bekommt man das Meiste nur am Rande mit, es gibt keine wirklichen Informationen	keine wirklichen Informationen	
I	00:21:57	00:22:54	32	ab und zu kommt eine Mail mit personellen Veränderungen - die sind nicht so interessant für mich	Mail mit uninteressanten Inhalten	
I	00:21:57	00:22:54	33	es sind aber schon gravierende Prozesse durchgeführt worden, die für meine Tätigkeit sehr wichtig waren, davon habe ich gar keinen Überblick	gravierende Prozesse nicht kommuniziert	
I	00:22:54	00:22:54	34	es fehlt mir eine fortlaufende Übersicht - wer wo für was zuständig ist, Es gibt nicht mal ein fortlaufendes Organigramm	keine Übersicht, kein aktuelles Organigramm	
I	00:24:25	00:25:11	35	eine Kollegin arbeitet im Change mit, die wir für ungeeignet halten, wenn man von ihr etwas braucht, bekommt man es sehr verzögert oder nie	verantwortliche Kollegin erscheint nicht kompetent	
I	00:25:11	00:25:50	36	sie hat viel Wissen, kann aber nicht kommunizieren oder umsetzen	viel Wissen, wenig Kommunikation	
I	00:26:01	00:26:08	37	Prozess halbwegs verstanden	Prozess teilweise verstanden	
I	00:26:08	00:27:06	38	habe mir ein paar Folien genommen und in Ruhe angeschaut, selbst erarbeitet	Verständnis selbst erarbeitet	
I	00:27:06	00:27:12	39	konnte gar nicht mitgestalten	keine Mitgestaltung	
I	00:27:32	00:28:24	40	ich arbeite täglich damit, es soll etwas geändert werden, aber mit mir wird nicht gesprochen, das ist ein ungutes Gefühl	Unzufriedenheit über fehlende Partizipation	
I	00:28:38	00:29:20	41	von der GF ist immer alles toll	GF gab Scheitern nicht zu	
I	00:28:38	00:29:20	42	ich würde es schätzen, wenn die GF zugibt, das etwas schiefgelaufen ist	Wunsch, Fehler einzugestehen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I	00:30:01	00:30:34	43	Ja. Für meinen Arbeitsbereich. Der wirtschaftliche Faktor, dass z.B. das Seminarzentrum mehr ausgelastet werden soll	Auslastung des Seminarzentrums	
I	00:30:50	00:31:17	44	Für das UN - wirtschaftlicher Aspekt - Wachstum	wirtschaftliches Wachstum	
I	00:31:29	00:32:14	45	neue Struktur könnte ein entspannteres Arbeiten bringen, mehr Zufriedenheit, weil keine permanente Überlastung mehr da ist	entspannteres Arbeiten durch neue Struktur	
I	00:32:14	00:33:29	46	andere Unterstützung durch IT-Lösungen o.ä.	Andere Lösungen finden	
I	00:32:14	00:33:29	47	dass die GF erkennt, dass es zu viel Arbeit ist	Misstände erkennen	
I	00:34:09	00:34:41	48	von sich aus auf mich zukommen	Initiative übernehmen	
I	00:34:09	00:34:41	49	sich Zeit nehmen	sich Zeit nehmen	
I	00:34:09	00:34:41	50	ehrlich sein	Ehrlichkeit	
I	00:34:41	00:35:05	51	Hintergründe erklären	Hintergründe erklären	
I	00:34:41	00:35:05	52	zeitliche Vorstellungen nennen	konkrete Strategien machen	
I	00:35:05	00:35:36	53	sich abgeholt fühlen von der FK, das bedeutet Wertschätzung	Wertschätzung durch die FK	
I	00:36:09	00:36:39	54	Wenn sie da sind, könnten sie guten Tag sagen, FK kommen immer nur, wenn sie was wollen	den MA grüßen	
I	00:36:39	00:37:39	55	Fragen auf dem kurzen Weg beantworten	kurzen Dienstweg ermöglichen	
I	00:37:54	00:37:58	56	Am besten Auge in Auge	Auge in Auge	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I	00:37:58	00:38:15	57	Mails und Telefon auch okay, wichtige Dinge lieber in persönlichem Gespräch	wichtige Dinge lieber persönlich	
I	00:41:00	00:41:59	59	es gibt Kollegen, die Narrenfreiheit haben, andere nicht - eine Vereinheitlichung würde mich motivieren	Gleiches Recht für alle	
I	00:43:17	00:43:44	60	Im Zuge der Veränderung würde es Sinn machen da gleich klare Regelungen zu schaffen	klare Regeln	
I	00:44:13	00:45:08	61	ein gutes persönliches Miteinander	gutes persönliches Miteinander	
I	00:45:08	00:45:36	62	persönliche Ansprache	persönliche Ansprache	
I	00:45:08	00:45:36	63	offen und ehrlich miteinander sein - in Lob und Kritik	Offenheit und Ehrlichkeit	
I	00:45:36	00:46:12	64	wüsste ich jetzt schon, dass das im neuen Team gut ist, würde mich das beruhigen, das löst einen positiven Effekt aus und wäre motivierend	Sicherheit durch Planbarkeit	
I	00:46:31	00:47:08	65	ein strukturierter Plan, der mir erklärt wird, würde Unsicherheit und Angst nehmen	Sicherheit durch Planbarkeit	
I	00:49:11	00:49:47	66	einmal im Jahr eine MA-Veranstaltung wäre schön - das wäre auch Wertschätzung	MA-Veranstaltungen	
J	00:06:22	00:06:54	1	Unternehmen gesund, 650 PI & ca. 250 Sachverständige als Franchise-partner, Jahresumsatz knapp 70 Mio.	Unternehmen ging es gut	
J	00:07:25	00:10:26	2	ein Konzern mit vielen Unter-GmbHs, ein Franchise- Unternehmen mit vielen Unter-GmbHs, über alle GmbHs sollte eine Matrix-Struktur entwickelt werden	Es sollte eine Struktur für alle einzelnen Firmen geben	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
J	00:10:35	00:10:55	3	Der Konzern hat die Umstrukturierung bei seinen GmbHs. Vorgenommen, immer nur punktuell im Franchise-UN umstrukturiert, wenn es gerade gepasst hat	keine stringente Veränderung	
J	00:10:55	00:12:16	4	nicht beachtet, dass das F-UN eine andere Struktur hat, also der Konzern, wo nur mit Angestellten gearbeitet wird	vorhandene Strukturen missachtet	
J	00:10:55	00:12:16	5	in die operativen Bereiche eingegriffen, ohne die Auswirkungen zu	schlecht geplante Eingriffe in operative Bereiche	
J	00:12:49	00:13:24	6	es wurden Prozesse umgestellt und dann gemerkt, dass es nicht funktioniert, weil die Prozesse hier anders sind	Prozessumstellung hat nicht funktioniert	
J	00:12:49	00:13:24	7	Mitarbeiter und Freiberufler haben nicht mitgemacht	MA haben nicht mitgemacht	
J	00:12:49	00:13:24	8	MA wurden vor vollendete Tatsachen gestellt und nicht mitgenommen	MA wurden nicht einbezogen	
J	00:13:24	00:13:48	9	MA haben nicht aktiv mitgearbeitet	MA haben nicht mitgemacht	
J	00:13:55	00:14:49	10	Es wurde seitens der GF immer wieder zurückgerudert, immer wieder neue Informationen, ständig hat sich die Matrix geändert	ständig geänderte Informationen	
J	00:13:55	00:14:49	11	es wurde eine wertvolle neue Personal-Ebene geschaffen, dieses Personal hat aber nicht die Umsetzungs-Kompetenzen - sie konnten den Change-Prozess nicht nach unten weitergeben.	neue Personal-Ebene wurde nicht kompetent besetzt	
J	00:13:55	00:14:49	12	sie waren überfordert und unglücklich damit	MA überfordert und unglücklich	
J	00:15:15	00:15:47	13	sich nicht zurechtfinden in den Aufgaben, keine klare Struktur	nicht zurechtfinden ohne Struktur	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
J	00:15:15	00:15:47	14	es wurde nicht gesagt, was meine Aufgabe in der neuen Struktur ist	keine Information über neue Aufgaben	
J	00:15:15	00:15:47	15	Frustration, Überforderung mit Aufgaben	Frustration und Überforderung	
J	00:15:15	00:15:47	16	ich wurde hingelassen zwischen alten und neuen Strukturen	hängen gelassen	
J	00:15:15	00:15:47	17	die Folge war Resignation und kein aktives Mitwirken mehr im Prozess	Resignation	
J	00:15:54	00:16:01	18	man fällt dann in sein altes Verhaltensmuster zurück und macht die Dinge, die man immer gemacht hat	Rückfall in alte Verhaltensmuster	
J	00:16:11	00:16:33	19	unwissend alleingelassen	alleingelassen ohne Informationen	
J	00:16:11	00:16:33	20	punktuell mitgenommen, mit Informationen gefüttert, nach Feedback gefragt, dann Ruhe und wieder alleine, wie in einem Schwebestand	Schwebestand durch schwankende Kommunikation	
J	00:16:11	00:16:33	21	es war nie klar, geht es jetzt weiter, hören sie auf, wird alles zurückgedreht	keine Klarheit über Zukunft	
J	00:16:11	00:16:33	22	nicht wertgeschätzt, nicht gefordert oder gefördert	keine Wertschätzung	
J	00:17:05	00:17:46	23	3 verschenkte Jahre, beruflich, persönlich, Konzernziele & UN Ziele	3 verschenkte Jahre	
J	00:17:05	00:17:46	24	mit klaren Strukturen hätte man viel erfolgreicher sein können	mehr Erfolg mit klaren Strukturen möglich	
J	00:17:46	00:18:34	25	keine kontinuierliche Entwicklung, keine Möglichkeit richtigen Vertrieb zu machen	fehlende Kontinuität	
J	00:18:34	00:19:07	26	wenn das noch so weitergeht, können wir weitere Endkunden akquirieren, haben aber keinen, der die Arbeit macht	bald mehr Endkunden als Arbeiter	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
J	00:20:02	00:20:40	27	oder die, die dafür bestimmt wurden, haben es einfach nicht gemacht	die Verantwortlichen haben es nicht gemacht	
J	00:20:02	00:20:40	28	es war unklar, wer holt Partner, wer bildet sie aus und wer besorgt ihnen Arbeit	Aufgabenverteilung unklar	
J	00:20:50	00:21:04	29	fehlende Vorab-Analyse, inwiefern der Prozess 1zu1 bei der F-UN auch umsetzbar ist oder was man hätte anders machen müssen	fehlende Vorab-Analyse	
J	00:22:02	00:22:41	30	Das wurde dann stückwerkmäßig nach und nach gemacht, aber nur halbherzig	halbherzige Umsetzung	
J	00:22:02	00:22:41	31	Matrixstruktur zu Beginn des Prozesses war für F-UN schon unvollständig, Einheiten für bestimmte Stellen waren nicht ausgefüllt, es war zu sehen, dass es nicht so übertragbar ist auf ein F-UN, weil die Strukturen anders sind	Struktur war unvollständig und unpassend	
J	00:22:47	00:23:39	32	1 GF war eingeplant, hatte aber gar keine Zeit dafür	GF hatte keine Zeit dafür	
J	00:22:47	00:23:39	33	Die GF der F-UN war nicht in der Matrix mit eingebunden	Unternehmens-GF war nicht eingebunden	
J	00:22:47	00:23:39	34	der kaufm. GF hat in einer MA VA erfahren, dass seine Abteilung umstrukturiert wird	GF hat auf MA-Veranstaltung von Umstrukturierung erfahren	
J	00:24:44	00:25:01	35	macht es wirtschaftlich keinen Sinn, noch mehr Hierarchie und unproduktives Personal einzuführen	mehr Hierarchie macht wirtschaftlich keinen Sinn	
J	00:29:39	00:30:03	36	kein kontinuierliches Reporting, wo der Prozess, gerade ist	kein kontinuierliches Reporting	
J	00:29:39	00:30:03	37	eine Einführungs-VA, dann nur noch stückweise Informationen	nach Einführungs-VA nur wenig Informationen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
J	00:30:03	00:30:14	38	Umsetzung von oben nach unten, Kommunikation immer nur auf der jeweiligen Hierarchiestufe, wo der Prozess gerade war	Kommunikation nur in der betreffenden Hierarchiestufe	
J	00:30:14	00:30:53	39	man hatte den Eindruck, dass nur deshalb etwas bekanntgegeben wurde, um dem Betriebsrat Genüge zu tun	Verdacht: Kommunikation nur für Betriebsrat	
J	00:32:31	00:32:41	40	habe die Matrix an sich verstanden	Matrix verstanden	
J	00:32:44	00:33:19	41	kannte die Struktur des Konzerns nicht, habe deshalb den Prozess als für nicht relevant erachtet	Prozess wegen Unwissen für irrelevant gehalten	
J	00:34:29	00:34:49	42	selbst wenn sie es verstanden hätten, haben die Kompetenzen gefehlt, es umzusetzen	Umsetzungskompetenzen fehlten	
J	00:40:17	00:40:51	43	Einführungsveranstaltung und Workshops zum Prozess-Verständnis	Einführungsveranstaltung und Workshops zum Prozess-Verständnis	
J	00:40:51	00:41:17	44	mit kleinen Abwandlungen hätte einiges im UN umgesetzt werden können	mit Abwandlungen hätte es erfolgreich sein können	
J	00:41:30	00:41:53	45	es gab im ersten WS 3-4 Dinge, die gut beim UN hätten greifen können, hätte man die vor 3 Jahren direkt umgesetzt, würden wir heute woanders stehen	gute Ideen werden nicht umgesetzt	
J	00:42:05	00:42:19	46	Beim Auftaktworkshop durfte man etwas dazu sagen, Kleinigkeiten davon wurden berücksichtigt	kleine Mitgestaltungsmöglichkeiten	
J	00:42:19	00:42:40	47	Workshops wurden später noch Dinge erarbeitet, die hätten im UN umgesetzt werden können, sind bis heute nicht zum Tragen gekommen	Ideen sind nicht berücksichtigt worden	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
J	00:43:45	00:44:15	48	nicht wirklich mitgestaltet, ich wurde gefragt aber es nichts passiert	wurde gefragt, ist aber nichts passiert	
J	00:47:04	00:47:26	49	Nein, weil mir von Anfang an klar war, dass ich die Trennung der Management-Ebenen nicht verstehe und weil ich gesehen habe, dass sie das Thema des F-UN nicht berücksichtigt haben	kein Nutzen für UN erkannt, wegen fehlender Überzeugung vom Gesamtprozess	s.o.
J	00:47:49	00:48:26	50	Nein. Die neu-Fokussierung meiner Abteilung war nicht klar. Ich fand auch, dass die Ansiedlung des F-UN an den Konzern falsch war. Das war von Anfang an nicht tragbar	kein persönlicher Nutzen, wegen fehlender Überzeugung vom Gesamtprozess	
J	00:48:36	00:48:53	51	ehrlich fragen, wie wir das sehen, unsere Bedenken hören	ehrlich nachfragen & zuhören	
J	00:48:36	00:48:53	52	Begründungen anhören, warum wir es für falsch oder nicht umsetzbar halten	Bedenken der MA erstnehmen	
J	00:49:36	00:50:00	53	mich haben sie im Moment verloren, deshalb habe ich jetzt eine Arbeitszeitverkürzung gemacht	Arbeitszeitverkürzung wegen Motivationsverlust	
J	00:49:36	00:50:00	54	Ich schaue mir in einem Jahr an, was sie da gemacht haben, in der aktuellen Struktur finde ich mich nicht wieder	finde mich nicht wieder	
J	00:49:36	00:50:00	55	es müssten wesentliche Dinge geändert werden damit ich mich wiederfinde	wesentliche Veränderungen sind notwendig	
J	00:50:00	00:50:51	56	der neue GF ist eine gute Möglichkeit, der hat auch schon gesagt, dass es wohl gescheitert ist	neuer GF hat scheitern intern erkannt	
J	00:50:00	00:50:51	57	Sie müssen gar nicht sagen, dass sie gescheitert sind, es wäre einfach gut, wenn sie einen neuen Weg gehen	neue Strategie finden	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
J	00:51:08	00:51:49	58	Mit klaren Zielen, mit klaren Produkten, mit klaren Werkzeugen, gerade im Vertrieb am Markt tätig werden und unsere Arbeit machen können	Klarheit	
J	00:52:12	00:52:53	59	persönliche Gespräche, nicht 1000e von Meetings	persönliches Gespräch	
J	00:53:01	00:53:42	60	Verantwortlichkeiten & Struktur in den Regionen klar regeln	klare Verantwortlichkeiten & Struktur	
J	00:53:01	00:53:42	61	es könnten Arbeitskreise stattfinden wo Abteilungen übergreifend kommunizieren	abteilungsübergreifende Arbeitskreise	
J	00:53:58	00:54:42	62	intensive Gespräche mit den Akteuren	intensive Gespräche mit Akteuren	
J	00:53:58	00:54:42	63	im Kopf des neuen GF ist alles klar - er setzt um aber nimmt den Vertrieb und in den Regionen nicht mit	Vertrieb und Regionen mitnehmen	
J	00:53:58	00:54:42	64	er spricht mit einigen Leuten in der UN-Zentrale, aber die Umsätze werden ja draußen gemacht	mit allen MA gleich sprechen	
J	00:54:49	00:55:05	65	den MA im Vertrieb und den Regionen das neue Konzept der Struktur vorstellen, Workshops dazu machen	Konzept und Struktur im Workshop vorstellen	
J	00:54:49	00:55:05	66	wenn er diese Leute behalten will für die Zukunft, sollten die schon jetzt einbezogen werden	MA einbeziehen	
J	00:55:05	00:55:54	67	nicht wieder vor vollendete Tatsachen stellen	MA rechtzeitig informieren	
J	00:55:05	00:55:54	68	die MA die noch da sind, haben auch Lust daran mitzugestalten und die können auch	übrige MA als Ressource wertschätzen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
J	00:57:01	00:57:04	69	Ehrlichkeit in der Kommunikation wäre hilfreich	Ehrlichkeit in der Kommunikation	
J	00:57:04	00:57:46	70	Das Change-Projekt ist kein Vorstandsprojekt. Das kam vom GF Mobilität. Der wird ggü. dem Vorstand nun nicht eingestehen, dass etwas gescheitert ist	Scheitern wird ggü. Vorstand nicht eingestanden	
J	00:58:02	00:58:23	71	klare Positionen geben - damit wir wissen, was wir machen	klare Positionen	
J	00:58:02	00:58:23	72	Den Vertrieb wieder in die F-UN-Struktur integrieren	Entscheidungen rückgängig machen	
K	00:05:10	00:05:45	1	Bildungsträger wollte zusätzlich Prozessbegleitung Beratung bzw. Coaching für Schulleitungen oder deren zugeordnete Schulleitungsgruppen anbieten	zusätzliches Kerngeschäft aufbauen	
K	00:05:51	00:06:23	2	Aufbau einer Coach-Struktur, Qualifizierung für Personen, die in Schulen aktiv sind, aufbauen. Eine weitere Säule im Profil des BT	weitere Säule im Profil des Unternehmens	
K	00:06:34	00:08:42	3	GF des Bildungsträgers kam plötzlich mehr zu den Terminen.	plötzlich keine Beteiligung der GF mehr	
K	00:10:45	00:11:21	4	beim zweiten Programm hieß es, dass es wohl politischen Gegenwind gibt, das kam nicht offiziell	inoffizielle Information über Gegenwind	
K	00:10:45	00:11:21	5	hörte man über den Flurfunk	Information über Flur-Gespräche	
K	00:11:59	00:12:34	6	Gegenwind gab es sonst auch, da hatte man eine andere Sprachregelung gefunden, das war wohl diesmal nicht so überzeugend, deshalb wurde dieses Projekt ab dann nicht mehr beworben	Projekt konnte nicht überzeugen und wurde reduziert	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
K	00:12:34	00:12:45	7	Das wurde uns aber nicht mitgeteilt, sondern das haben wir zufällig festgestellt	Informationen eher zufällig erhalten	
K	00:12:45	00:13:32	8	irgendwann sah man zufällig, dass es nicht auf der Homepage war	Projektende nicht kommuniziert	
K	00:12:45	00:13:32	9	dann fiel auf, dass es auch nicht mehr im Flyer oder im Katalog war, alles zufällig	Projektende nicht kommuniziert	
K	00:14:06	00:14:49	10	Die Aufträge liefen quasi unter der Hand, nach außen war das Projekt nicht mehr wahrnehmbar	Projekt lief unter der Hand weiter	
K	00:14:54	00:15:33	11	danach starb das Ganze ab, die Kollegen verließen das Programm, weil es zu unsicher war, 2 davon sind komplett aus dem UN ausgeschieden	MA kündigten	
K	00:16:03	00:16:54	12	40% meines Tätigkeitsfeldes fielen weg, das musste ich ersetzen	Verlust eines großen Tätigkeitsfeldes	
K	00:16:59	00:18:06	13	wir waren alle die Befürworter des Change	Befürworter des Change	
K	00:16:59	00:18:06	14	wurden aufgrund intransparenter Kommunikation mit Dingen konfrontiert, die wir nicht zuordnen konnten	intransparente Kommunikation	
K	00:16:59	00:18:06	15	extrem großer Frust	großer Frust	
K	00:18:06	00:18:52	16	man hätte den Gegenwind ggf. erahnen können	man hätte es ahnen können	
K	00:18:52	00:19:57	17	Gegenwind war ja nicht ungewohnt, es war nicht mit einkalkuliert seitens der GF, man ist damit auch nicht umgegangen	mit Gegenwind nicht umgegangen	
K	00:18:52	00:19:57	18	fühlten sich nicht wertgeschätzt, Vertrauensverlust	Vertrauensverlust	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
K	00:20:54	00:21:38	19	auf neue Projekte bin ich mit deutlich weniger Begeisterung eingegangen	weniger Begeisterung bei neuen Projekten	
K	00:21:38	00:22:27	20	die GF machte die Stellvertreterin zum Sündenbock, die musste das UN verlassen	stellv. GF wurde gekündigt	
K	00:21:38	00:22:27	21	alle hatten ein vertrauensvolles Verhältnis zu dieser Person, sie wurde unter ungunstigen Umständen entfernt, Das hat nochmal Vertrauen genommen	Vertrauensverlust durch Kündigung einer Vertrauensperson	
K	00:22:47	00:23:51	22	schlechte Analyse der IST-Situation, Stakeholder, die Interesse oder Gegeninteresse haben	schlechte IST - und Stakeholder-Analyse	
K	00:22:47	00:23:51	23	keine Transparenz in der Kommunikation ggü den Beteiligten	keine klare Kommunikation	
K	00:22:47	00:23:51	24	Verschleierung intern und extern, um das Scheitern nicht offen zu legen	Scheitern verschleiert	
K	00:24:06	00:24:40	25	GF hat keine Verantwortung für Prozess und sein Scheitern übernommen	GF hat keine Verantwortung übernommen	
K	00:24:40	00:25:41	26	Widerstände aufgrund schlechter Formulierungen im Marketing ggü der Stakeholder	Widerstände wegen schlechter Kommunikation	
K	00:27:18	00:28:49	27	man hatte die Gewerkschaften nicht im Blick, in dieser Richtung gab es gar kein Marketing	keine Stakeholder-Berücksichtigung	
K	00:32:13	00:33:08	28	die Gewerkschaft wurde nicht früh genug ins Boot geholt, da hätte man schon frühzeitig kommunizieren und einen gemeinsamen Weg finden können	fehlende Vorab-Kommunikation mit Stakeholdern	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
K	00:33:08	00:33:58	29	man hätte kommunizieren können, dass es eine Übergangslösung und keine Substitution ist	fehlende Klarstellung der Projekt-Absicht seitens der Stakeholder	
K	00:34:01	00:34:55	30	Prozess war klar umrissen. Wir waren erstmal ein Pilotprojekt für eine zukünftige größere Veränderung	Prozess verstanden	
K	00:35:09	00:36:01	31	das wurde miteinander und in der Konzeption besprochen, das war sehr transparent	in der Konzeption erklärt	
K	00:36:11	00:37:07	32	konzeptionell im Prozess mitgestaltet und als MA auch Mitgestaltungsmöglichkeiten, auch Bedenkenträger wurden ernst genommen	aktive Mitgestaltung möglich	
K	00:38:17	00:39:11	33	als es gestoppt wurde, kam das Gegenteil - Kommunikation nur noch über Stellvertreterin, Stellvertreterin kam immer schwerer an eindeutige Aussagen	keine Mitgestaltung im Ende des Prozesses	
K	00:40:25	00:41:01	34	die Informationen versandeten dann langsam	Informationen versandeten	
K	00:40:25	00:41:01	35	keine klaren Statements der GF auch zum Scheitern des Change	Scheitern nicht klar kommuniziert	
K	00:41:10	00:41:56	36	GF hat keine Stellung genommen, Die Stellvertreterin wurde entlassen	keine Stellungnahme der GF	
K	00:41:10	00:41:56	37	Scheitern wurde nicht offiziell kommuniziert, nur über den Flurfunk	Scheitern über Flur- Gespräche kommuniziert	
K	00:42:18	00:43:20	38	inoffizielle Infos über eigenes Netzwerk und Kontakte in die Ministerien	Informationen aus eigenem Netzwerk gewonnen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
K	00:44:34	00:45:34	39	habe den Nutzen gesehen, Coaching war ein aufstrebender Bereich, Schulleitungen haben konkreten Bedarf an Austausch mit externen Beratern	Coaching aufstrebend, Schulleitungen haben Beratungsbedarf	
K	00:45:50	00:46:29	40	eine neue Zielgruppe, andere inhaltliche Herausforderung, spannendes Themenfeld	Zielgruppe, Herausforderung, Themenfeld	
K	00:49:32	00:50:26	41	Info über Widerstände und deren Herkunft	über Widerstände und deren Herkunft informieren	
K	00:50:26	00:51:43	42	realistischer Ausblick	realistischer Ausblick	
K	00:50:26	00:51:43	43	der Blick auf das, was wir daraus lernen	aus Fehlern lernen	
K	00:50:26	00:51:43	44	Offenheit über das Scheitern mit Begründung	Scheitern zugeben und begründen	
K	00:52:03	00:53:10	45	sich vielleicht auch einfach von der Idee verabschieden gemeinsam	gemeinsamer Abschied von der Idee	
K	00:52:03	00:53:10	46	Wertschätzung für die Zeit und das Engagement etc.	Wertschätzung für Invest der MA	
K	00:53:35	00:54:07	47	irgendwann einmal persönlich Farbe bekennen	persönlich Farbe bekennen	
K	00:54:33	00:55:38	48	klare Kommunikation - wo stehen wir im Moment und was ist noch möglich	klare Kommunikation über Stand der Dinge	
K	00:54:33	00:55:38	49	gemeinsamer Ausdruck von Trauer, der wahrnehmbar wäre	gemeinsame Trauer	
K	00:54:33	00:55:38	50	Dank und Wertschätzung	Dank und Wertschätzung	
K	00:56:02	00:57:05	51	persönliches Gespräch in der Gruppe	persönliches Gespräch in der Gruppe	
K	00:56:02	00:57:05	52	Dank an die Stellvertreterin	Dank an Stellvertreterin	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
K	01:02:13	01:03:11	53	Akzeptanz der Trauer als zentraler Schlüssel gewesen für neue Bereitschaft	Akzeptanz der Trauer	
L	00:05:07	00:05:07	1	Wechsel des Führungsstils zur Selbstbestimmung, jeder MA sollte nach Lustprinzip arbeiten, nur das, was er/sie wirklich machen möchte	Führungsstilwechsel zur Selbstbestimmung	
L	00:05:52	00:06:35	2	MA-Wunsch: mehr Transparenz unter den Teams, Transparenz der GF-Arbeit und Entscheidungen	MA wünschten sich Transparenz	
L	00:07:37	00:08:26	3	einige Kollegen haben in 8 Wochen das Spiel auf das UN abgeleitet, Ergebnis: neue Art, dass wöchentliche Meeting transparent zu gestalten. Wird seitdem genutzt	eine Maßnahme wurde erfolgreich umgesetzt und bis heute genutzt	
L	00:08:26	00:09:19	4	GF hat eine Wunschvorstellung, die sie nicht umsetzen können	GF konnte Wunschvorstellung nicht umsetzen	
L	00:08:26	00:09:19	5	das war die einzige Maßnahme zum Change, der Rest blieb wie er war	der Rest blieb wie er war	
L	00:08:26	00:09:19	6	MA dürfen nicht mehr Entscheidungen treffen oder mitgestalten	keine Entscheidungsfreiheit oder Mitgestaltung	
L	00:09:51	00:11:28	7	Mitbestimmung fand nicht statt, auch wenn es problemlos möglich gewesen wäre	Mitbestimmung wurde nicht umgesetzt	
L	00:09:51	00:11:28	8	business as usual wieder mehr im Vordergrund	Alltag ging weiter	
L	00:09:51	00:11:28	9	Äußerungen von Kollegen, dass sie nichts von der Änderung merken	MA merkten nichts von Veränderung	
L	00:09:51	00:11:28	10	große Motivation seitens der MA wurde zur Gleichgültigkeit	aus Motivation wurde Gleichgültigkeit	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
L	00:09:51	00:11:28	11	weniger Impulse zu dem Thema	MA brachten sich nicht mehr ein	
L	00:11:40	00:12:30	12	ich habe mich geärgert und immer mehr zurückgezogen	Ärger und Rückzug	
L	00:11:40	00:12:30	13	ich war enttäuscht und genervt	enttäuscht und genervt	
L	00:11:40	00:12:30	14	wir sollten sagen, was wir wollen – aber das waren nur noch Phrasen irgendwann	es waren nur Phrasen	
L	00:12:30	00:13:10	15	Wenn man sich geäußert hat, wurde betroffen geschaut aber nichts geändert	es wurde nichts geändert	
L	00:12:30	00:13:10	16	GF hat es angeschoben und den Rest der Arbeit den MA überlassen	GF hat nicht unterstützt	
L	00:12:30	00:13:10	17	uns wurden nicht die Hände gereicht	GF hat nicht unterstützt	
L	00:12:30	00:13:10	18	ich habe mich ausgenutzt gefühlt	fühlte mich ausgenutzt	
L	00:13:25	00:14:02	19	es ist de-motivierend und nervend	De-Motivation	
L	00:13:25	00:14:02	20	starte nicht gut in die Woche	schlechter Start in die Woche	
L	00:14:02	00:14:40	21	der zuständige GF in der Gruppe hat das auch nicht gut betreut, die Kollegen sind dann zu mir gekommen	GF hat nicht unterstützt	
L	00:14:40	00:15:43	22	ca. 4 oder mehr Stunden pro Woche verbringe ich damit, den MA emotionalen Beistand leisten	Zeitverlust durch Konfliktklärung	
L	00:16:21	00:17:28	23	oft sind Kollegen schon gleich morgens auf mich zugekommen, der Arbeitstag fing schon später an dadurch	Zeitverlust durch Konfliktklärung	
L	00:16:21	00:17:28	24	oder während des Arbeitens - wurde ich immer wieder rausgeholt aus meiner Arbeit	Störung im Arbeiten durch Konfliktklärung	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
L	00:17:28	00:18:26	25	auch die Termine für die Spielentwicklung wurden seitens des zuständigen GF ständig verschoben	GF hielt sich nicht an Absprachen	
L	00:17:28	00:18:26	26	zu wenig Führungsstärke, kein Wille es durchzuziehen	wenig Führungsstärke	
L	00:17:28	00:18:26	27	es wurde alles den Mitarbeitenden überlassen, ohne Ernsthaftigkeit	MA alleingelassen	
L	00:18:26	00:19:30	28	wenn ein MA um Hilfe gebeten haben wurde denen die Entscheidung von der GF schnell abgenommen	keine Mitbestimmung	
L	00:18:26	00:19:30	29	Tagesgeschäft wurde dann wieder wichtiger, Change ist in den Hintergrund gerückt	Change im Tagesgeschäft verloren	
L	00:18:26	00:19:30	30	Es wurden keine Kompetenzen entwickelt/geschult, dass die MA auch selbst entscheiden können	fehlende Qualifikation	
L	00:19:37	00:20:14	31	GF konnten mit dem was gesagt wurde nicht umgehen	GF konnte mit Feedback nicht umgehen	
L	00:20:14	00:21:01	32	FK können nicht gut auf Personen eingehen, keine direkte Kommunikation, eher Witze oder direkte Ansa-gen	FK nicht kommunikationsfähig	
L	00:20:14	00:21:01	33	oder wenn ein MA einen GF ggü. einem anderen GF kritisiert, da wissen sie nicht mit umzugehen“	FK nicht kritikfähig	
L	00:21:01	00:21:55	34	GF haben es nicht als ihre Aufgabe angesehen, da nochmal aktiv zu werden	GF haben keine Verantwortung übernommen	
L	00:21:01	00:21:55	35	MA wurden dann immer zurückhaltender in der Kommunikation	MA zogen sich zurück	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
L	00:22:04	00:23:31	36	Nein - es gab nur das Spiel und den Wunsch nach mehr Mitbestimmung	Prozess teilweise verstanden	
L	00:22:04	00:23:31	37	es war eigentlich kein Prozess, es gab ein Anfang aber kein festgelegtes Ende	der Prozess hatte ein Anfang aber kein Ende	
L	00:22:04	00:23:31	38	keine Ziele, Meilensteine, Zahlen, keine Zwischenergebnisse	keine Ziele, Meilensteine, Zahlen	
L	00:22:04	00:23:31	39	ich sehe den Prozess als informell beendet, offiziell läuft er irgendwie weiter	informell beendet, offiziell läuft er weiter	
L	00:23:31	00:24:00	40	Ich hätte gern Hintergründe gekannt, die internen Zielstellungen, wozu das Ganze?	Wunsch nach mehr Hintergrundinformationen	
L	00:24:00	00:24:57	41	dass die Chefs es mit uns zusammen machen und uns nicht allein lassen damit	Mehr Begleitung durch FK	
L	00:24:00	00:24:57	42	hätte mehr Unterstützung, Leitung und Sicherheit für evtl. Fehler gebraucht	Mehr Unterstützung & Fehlertoleranz	
L	00:25:16	00:26:08	43	Es wäre möglich gewesen, wenn ich gewollt hätte, hatte mich bewusst rausgenommen	Mitgestaltung wäre möglich gewesen	
L	00:25:16	00:26:08	44	habe Feedback in die Spiel-Entwickler-Gruppe gegeben	Mitgestaltung durch Feedback	
L	00:26:08	00:27:06	45	habe auch selbst ein Meeting moderiert, mich eingebracht, dass das funktioniert	Mitgestaltung durch Moderation eines Meetings	
L	00:26:08	00:27:06	46	Mitgestaltung durch emotionale Betreuung / Gespräche zwischen MA oder MA und GF initiiert	Mitgestaltung durch Kommunikation	
L	00:27:06	00:27:59	47	als rauskam, dass eine Person sich an mich wendete, gab es Ärger mit dem GF, der wollte, dass mit ihm geredet wurde	GF kritisierte Mitwirkung in Kommunikation	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
L	00:27:06	00:27:59	48	das hat mich sehr frustriert, da dachte ich, macht es doch alleine	De-Motivation durch Kritik	
L	00:27:59	00:29:18	49	es hat mir Spaß gemacht, mich einzubringen, die Meetings dazu wurden auch gut strukturiert	Mitgestaltung hat Spaß gemacht	
L	00:27:59	00:29:18	50	ich hatte das Gefühl mein Feedback ist relevant, die Mitgestaltung war bereichernd, da war auch ein Flow-Gefühl	Flow-Gefühl in der Mitgestaltung	
L	00:29:18	00:30:17	51	ich konnte ja auch nichts ändern, außer dem MA etwas Beistand geben	kein Einfluss in Konfliktsituationen	
L	00:29:18	00:30:17	52	die emotionale Betreuung fand ich anfangs spannend, später habe ich es als sehr anstrengend empfunden, alles hinter vorgehaltener Hand und während ich eigentlich andere Dinge zu tun hat	inoffizielle Kommunikation war anstrengend	
L	00:30:17	00:31:09	53	meine Versuche, dass zu klären und zu helfen, sind dann negativ angekommen, es war frustrierend und demotivierend, dafür dann auch noch verurteilt zu werden	Frustration durch Kritik an Handlung aus guter Absicht	
L	00:30:17	00:31:09	54	es hat mein Bild von der Firma verändert, eigentlich war ich sehr überzeugt davon	Überzeugung wurde weniger	
L	00:33:52	00:34:30	55	keine Wertschätzung dafür, dass die MA gut mitgemacht haben	fehlende Wertschätzung für Engagement der MA	
L	00:33:52	00:34:30	56	Scheitern wurde nicht kommuniziert	Scheitern nicht kommuniziert	
L	00:33:52	00:34:30	57	haben versprochen, die Kritik mitzunehmen, selbst keine Fehler zugegeben	Fehler wurden nicht zugegeben	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
L	00:34:49	00:35:19	58	sehe absolut einen Nutzen, hätte es mir sehr gewünscht, dass aus dem Format auch noch mehr wird, mehr Mitbestimmung	mehr Mitbestimmung	
L	00:35:19	00:36:18	59	bin von der Idee sehr überzeugt	Überzeugung vom Wandel vorhanden	
L	00:35:19	00:36:18	60	habe ein Gefühl von kompletter Realitätsverweigerung der GF, wie das funktionierten kann	kein Vertrauen in GF	
L	00:36:23	00:37:06	61	ich würde sehr gern so arbeiten, das ist fortschrittlich & visionär, würde auch gutes neues Personal anziehen	visionäres Arbeiten, Anziehung neuer MA	
L	00:38:21	00:39:11	62	Führungs- und Entscheidungserfahrung sammeln, MA in einem solchen guten Unternehmen sein, viele neue Impulse	Führungs- und Entscheidungserfahrung, neue Impulse	
L	00:39:57	00:40:46	63	GF hat um Feedback gebeten, das war sehr kritisch - Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in der Führung	kritisches Feedback an GF	
L	00:39:57	00:40:46	64	GF könnte das was passiert ist kommentieren und reflektieren	Kommunikation & Reflektion der Situation	
L	00:40:46	00:41:29	65	viel konkreter in der Zeitplanung werden, ein Ziel sichtbar machen	konkreter Plan und Zielsetzung	
L	00:40:46	00:41:29	66	auch MA fragen, was sie dazu denken	MA einbeziehen	
L	00:40:46	00:41:29	67	Fragen ob man noch dran glaubt	Engagement der MA prüfen	
L	00:41:29	00:42:26	68	Klar Position beziehen	Klar Position beziehen	
L	00:41:29	00:42:26	69	Konfliktthema nochmal aufgreifen - erkennen, dass es ein Problem in der Führung ist, wenn die MA zu mir kommen mit Problemen und nicht zur GF	aus Konfliktthema die richtigen Schlüsse ziehen	

Fall	Zeit von	Zeit bis	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
L	00:42:31	00:44:09	70	gezielte Kommunikation, konkrete Termine mit Agenda, die eingehalten wird	gezielte Kommunikation, konkret und verbindlich	
L	00:42:31	00:44:09	71	nicht in Details verlieren, konkrete Vorschläge, etwas straffer und klarer & transparenter	straffer, klarer, transparenter	
L	00:42:31	00:44:09	72	kommunizieren, wie das was die GF hört, für sie ist	eigene Wahrnehmung kommunizieren	
L	00:42:31	00:44:09	73	wertschätzend und emotional, trotzdem zielführend & lösungsorientiert	wertschätzend und emotional, trotzdem zielführend & lösungsorientiert	
L	00:44:27	00:45:24	74	Online-Tool wo Feedback gesammelt wird, agile und transparente Online-Lösung für Kommunikation, als Nachhaltigkeit für die Meetings	Online-Lösungen zur Unterstützung des Prozesses	
L	00:45:24	00:46:18	75	belebtes Meeting mit allen - daraus Task-Forces gründen, wo entstandene Themen bearbeitet werden	neue, effiziente Meeting-Struktur	
L	00:47:36	00:48:34	76	geschlossene Führung, Klarheit über Zuständigkeiten	Klarheit und geschlossene Führung	
L	00:47:36	00:48:34	77	die GF sollten ihre Differenzen klären	Einigung unter den GF	
L	00:50:10	00:51:36	78	mich ärgert und nervt der totale Idealismus, die Unfähigkeit das umzusetzen	Ärger und Frust über Unfähigkeit der FK	
L	00:50:10	00:51:36	79	klar sagen, dass es eine wirkliche Veränderung geben soll	Veränderung klar kommunizieren	

Anmerkungen: BR = Betriebsrat / Betriebsräte, ca. = circa, DS = Dünnschicht-Halbleiter (Bestandteil einer Solarzelle), Dtl. = Deutschland, etc. = et cetera, evtl. = eventuell, F-UN = Franchise-Unternehmen, FK = Führungskräfte/ Führungskraft, GF = Geschäftsführung / GeschäftsführerIn, ggf. = gegebenenfalls, h = Stunde, HF = Head of Finance (Abteilungsleiter Finanzen), K = Kategorie, MA = Mitarbeitende/ MitarbeiterIn, Nr. = Nummer, o.ä. = oder ähnliche(s), PE = Personalentwicklung, PV = Photovoltaik,

UN = Unternehmen, US = United States (Vereinigte Staaten von Amerika)