

DBA thesis

**Leerstellenmanagement in der Planung und Steuerung des Change-Managements von Bautechnologieunternehmen. Eine generelle Explikation, wie die autopoietische Fähigkeit von Unternehmen durch Lücken im Veränderungsprozess positiv potenziert werden kann**

**Bannholzer, D.**

---

Full bibliographic citation: Bannholzer, D. 2020. Leerstellenmanagement in der Planung und Steuerung des Change-Managements von Bautechnologieunternehmen. Eine generelle Explikation, wie die autopoietische Fähigkeit von Unternehmen durch Lücken im Veränderungsprozess positiv potenziert werden kann. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2020

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/89597>

---

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way,

without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: [repository@mdx.ac.uk](mailto:repository@mdx.ac.uk)

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

## **DISSERTATION**

**Leerstellenmanagement in der Planung und Steuerung des  
Change-Managements von Bautechnologieunternehmen.  
Eine Explikation, wie die autopoietische Fähigkeit von  
Unternehmen durch Lücken im Veränderungsprozess positiv  
potenziert werden kann.**

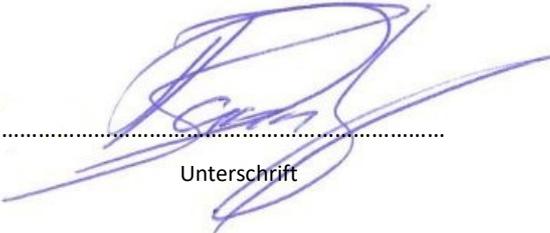
|                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| <b>NAME:</b>              | Dominic Bannholzer          |
| <b>MATRIKELNUMMER:</b>    | MUDR/0345                   |
| <b>STUDIUM:</b>           | DBA/Dr.                     |
| <b>ADVISOR:</b>           | Dr. oec. HSG Nikolaus Storz |
| <b>ANZAHL DER WÖRTER:</b> | 54'167                      |
| <b>EINGEREICHT AM:</b>    | 01.12.2020                  |

## EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

**Hiermit erkläre ich an Eides statt**, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden.** Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung.**

Bern, am 01.12.2020

(Ort, Datum)



.....  
Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>GELEITWORT</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2.</b> | <b>EINLEITUNG</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>3.</b> | <b>PROBLEMSTELLUNG</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>4.</b> | <b>ERKENNTNISINTERESSE/ZIEL DER ARBEIT</b> .....                            | <b>7</b>  |
| <b>5.</b> | <b>STAND DER FORSCHUNG</b> .....  | <b>10</b> |
| 5.1.      | Change-Management .....   | 11        |
| 5.1.1.    | Rollen der Mitarbeiter .....  | 13        |
| 5.1.2.    | Lücken im Change-Prozess .....  | 15        |
| 5.1.3.    | Phasen und Prozesse .....   | 18        |
| 5.1.3.1.  | Drei-Phasen-Modell nach Lewin .....   | 19        |
| 5.1.3.2.  | Veränderungsverlauf nach Streich .....                                      | 22        |
| 5.1.3.3.  | Transformationsprozess nach Krüger .....                                    | 25        |
| 5.1.3.4.  | Integriertes Phasenmodell nach Schichtel .....                              | 30        |
| 5.1.3.5.  | Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens nach Doppler und Lauterburg ..... | 34        |
| 5.1.3.6.  | Klassische Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten nach Kotter .....          | 36        |
| 5.1.4.    | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                    | 39        |
| 5.2.      | Umgang mit Konflikten und Widerstand .....                                  | 40        |
| 5.2.1.    | Konflikt .....  | 40        |
| 5.2.2.    | Widerstand .....  | 46        |
| 5.2.3.    | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                    | 54        |
| 5.3.      | Kommunikation .....   | 54        |
| 5.3.1.    | Bedeutung von Kommunikation im Change-Management .....                      | 55        |
| 5.3.2.    | Das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun .....                            | 57        |
| 5.3.3.    | Kommunikations-Erfolgsfaktoren nach Reiners .....                           | 59        |
| 5.3.4.    | Kommunikationsgestaltung nach Deekeling .....                               | 61        |
| 5.3.5.    | Merkmale einer erfolgreichen Kommunikation in Veränderungsprozessen .....   | 62        |
| 5.3.5.1.  | Rolle der Führungskräfte .....  | 62        |
| 5.3.5.2.  | Strategische Ansatzpunkte .....   | 65        |
| 5.3.6.    | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                    | 69        |
| 5.4.      | Partizipation der Betroffenen .....   | 69        |
| 5.4.1.    | Vorteile der Partizipation .....  | 70        |
| 5.4.2.    | Merkmale einer erfolgreichen Beteiligung .....                              | 72        |

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| 5.4.3.       | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                 | 76         |
| <b>5.5.</b>  | <b>Sinn/Sinnstiftung .....</b>   | <b>77</b>  |
| 5.5.1.       | Bedeutung und Auslöser von Sinn/Sinnstiftung im Veränderungsprozess..... | 77         |
| 5.5.2.       | Beitrag zur Sinngenerierung.....   | 82         |
| 5.5.3.       | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                 | 89         |
| <b>5.6.</b>  | <b>Unternehmenskultur .....</b>  | <b>89</b>  |
| 5.6.1.       | Ursprung und Bedeutung der Unternehmenskultur.....                       | 90         |
| 5.6.2.       | Werte, Ebenen und Funktionen .....                                       | 93         |
| 5.6.3.       | Kulturwandel in Organisationen .....                                     | 101        |
| 5.6.4.       | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                 | 112        |
| <b>5.7.</b>  | <b>Systemtheorie .....</b>   | <b>113</b> |
| 5.7.1.       | Definition der Systemtheorie .....                                       | 113        |
| 5.7.2.       | Eigenschaften der Systemtheorie .....                                    | 114        |
| 5.7.3.       | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                 | 119        |
| <b>5.8.</b>  | <b>Kybernetik .....</b>  | <b>120</b> |
| 5.8.1.       | Begriffsklärung und Bedeutung der Kybernetik.....                        | 120        |
| 5.8.2.       | Funktionen der Kybernetik.....   | 121        |
| 5.8.3.       | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                 | 124        |
| <b>5.9.</b>  | <b>Emergenz.....</b>   | <b>125</b> |
| 5.9.1.       | Begriffserklärung und Bedeutung von Emergenz .....                       | 125        |
| 5.9.2.       | Auseinandersetzung mit den Funktionen emergenter Phänomene .....         | 126        |
| 5.9.3.       | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                 | 127        |
| <b>5.10.</b> | <b>Neue Herausforderungen an die Führung.....</b>                        | <b>127</b> |
| 5.10.1.      | Notwendigkeit des Führungskräftewandels .....                            | 128        |
| 5.10.2.      | Empathie und Vertrauen als Ausgangslage.....                             | 129        |
| 5.10.3.      | Vernetztes Denken .....  | 131        |
| 5.10.4.      | Der erfolgreiche Manager .....   | 135        |
| 5.10.5.      | Assoziation Theorie/Forschungsfeld .....                                 | 138        |
| <b>6.</b>    | <b>FORSCHUNGSFRAGE .....</b>   | <b>140</b> |
| <b>7.</b>    | <b>METHODISCHES VORGEHEN .....</b>                                       | <b>141</b> |
| 7.1.         | Übersicht und Wahl der Methodik.....                                     | 142        |
| 7.1.1.       | Qualitative Forschung .....  | 145        |
| 7.1.2.       | Säulen des qualitativen Denkens nach Mayring .....                       | 147        |
| 7.1.3.       | Quantitative Forschung.....  | 151        |
| 7.1.4.       | Wahl der Methode .....   | 152        |
| 7.1.5.       | Fazit .....  | 152        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 7.2.       | Datenerhebung .....  | 153        |
| 7.2.1.     | Qualitative Interviews .....   | 153        |
| 7.2.2.     | Leitfadengestützte, diskursive Interviews mit Experten .....                     | 157        |
| 7.2.3.     | Diskursives, halbstrukturiertes, leitfadengestütztes Interview nach Ullrich..... | 159        |
| 7.2.4.     | Interviewleitfaden .....   | 164        |
| 7.2.5.     | Fazit .....  | 165        |
| 7.3.       | Datenauswertung mit der qualitativen Inhaltsanalyse.....                         | 166        |
| 7.3.1.     | Begriffserklärung und Charakteristika einer Inhaltsanalyse .....                 | 166        |
| 7.3.2.     | Gewählte Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring .....                 | 168        |
| 7.3.3.     | Absicherung der Gütekriterien.....   | 173        |
| 7.3.4.     | Fazit .....  | 176        |
| <b>8.</b>  | <b>ERGEBNISSE .....</b>  | <b>177</b> |
| 8.1.       | Assoziationen zum Begriff ‚Change-Management‘ .....                              | 177        |
| 8.2.       | Kommunikations- und Beziehungslücke .....  | 178        |
| 8.3.       | Führungslücke .....  | 180        |
| 8.4.       | Sinnlücke .....  | 182        |
| 8.5.       | Räumliche und soziale Lücke.....   | 184        |
| 8.6.       | Weitere Erkenntnisse .....   | 186        |
| <b>9.</b>  | <b>DISKUSSION UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE .....</b>                        | <b>188</b> |
| 9.1.       | Assoziationen zum Begriff ‚Change-Management‘ .....                              | 188        |
| 9.2.       | Kommunikations- und Beziehungslücke .....  | 189        |
| 9.3.       | Führungslücke .....  | 192        |
| 9.4.       | Sinnlücke .....  | 194        |
| 9.5.       | Räumliche und soziale Lücke.....   | 196        |
| 9.6.       | Weitere Erkenntnisse .....   | 199        |
| 9.7.       | Implikationen für die Wissenschaft .....   | 200        |
| 9.8.       | Implikationen für die Praxis .....   | 201        |
| <b>10.</b> | <b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>   | <b>203</b> |
| <b>11.</b> | <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>  | <b>209</b> |
| 11.1.      | Bücher, Sammelbände .....  | 209        |
| 11.2.      | E-Books .....  | 223        |
| 11.3.      | Online Quellen.....  | 236        |

|            |                                    |            |
|------------|------------------------------------|------------|
| 11.4.      | Sonstige Quellen.....              | 251        |
| 11.5.      | Interviews.....                    | 252        |
| <b>12.</b> | <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>  | <b>254</b> |
| <b>13.</b> | <b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>   | <b>256</b> |
| <b>14.</b> | <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b> | <b>257</b> |
| <b>15.</b> | <b>GLOSSAR.....</b>                | <b>258</b> |
| <b>16.</b> | <b>LEBENS LAUF.....</b>            | <b>266</b> |
| <b>17.</b> | <b>DANKSAGUNG .....</b>            | <b>270</b> |
| <b>18.</b> | <b>ANLAGEN.....</b>                | <b>272</b> |
| I.         | Interviewleitfaden .....           | 273        |
| II.        | Transkriptionen .....              | 285        |
| II.I.      | Experte 1 .....                    | 286        |
| II.II.     | Experte 2 .....                    | 312        |
| II.III.    | Experte 3 .....                    | 338        |
| II.IV.     | Experte 4 .....                    | 362        |
| II.V.      | Experte 5 .....                    | 377        |
| II.VI.     | Experte 6 .....                    | 413        |
| II.VII.    | Experte 7 .....                    | 449        |
| II.VIII.   | Experte 8 .....                    | 472        |
| II.IX.     | Experte 9 .....                    | 492        |
| II.X.      | Experte 10 .....                   | 513        |
| II.XI.     | Experte 11 .....                   | 531        |
| II.XII.    | Experte 12 .....                   | 562        |
| II.XIII.   | Experte 13 .....                   | 580        |
| II.XIV.    | Experte 14 .....                   | 597        |
| II.XV.     | Experte 15 .....                   | 623        |
| II.XVI.    | Experte 16 .....                   | 644        |

# 1. Geleitwort

Wir – André Schibli und ich selbst – haben uns gefreut, dass Dominic Bannholzer unseren Ideen des «Leerstellenmanagements» eine gesamte Dissertation widmen möchte. Unser Aufsatz «Mut zur Lücke – Leerstellenmanagement als zentraler Steuerungsprozess in Veränderungsprojekten» von 2012 war selbst aus Beobachtungen unserer gemeinsamen praktischen Tätigkeit bei Veränderungsprojekten entstanden. Wir wollten aufarbeiten und besser verstehen, was uns in der Praxis laufend begegnet ist: der Widerspruch zwischen erwünschter und erhoffter Eindeutigkeit, Klarheit, Planbarkeit, Steuerbarkeit, erwartetem (erhofftem) Outcome des Prozesses usw. sowie den Unübersichtlichkeiten, Vorläufigkeiten, Dynamiken, Zielanpassungen, Abkürzungen, Missverständnissen, Entschuldigungen, Zurechtbiegungen etc.

Wir haben gelernt, dass sich die Widersprüche in Veränderungsprojekten, wenn überhaupt, nur temporär und lokal auflösen lassen. Sie bilden Spannungsfelder, in denen sich alle Beteiligten notwendigerweise bewegen. Und gerade der Umgang mit Spannungsfeldern ist ein wichtiger Lernprozess in der Veränderung.

Wir haben dann aber auch ein Potenzial erkannt, Lücken in Veränderungsprozessen zu nutzen, sie also sinnvoll und sinnstiftend einzusetzen. Wir würden sie heute, mit einigem Abstand, auch mit der Idee der «Heterotopien» von Michel Foucault in Verbindung bringen, Orten also, an denen bestimmte Regeln nicht, nicht mehr oder nicht mehr vollständig, neue nicht, noch nicht oder noch nicht vollständig erkennbar herrschen. Lücken in Veränderungsprozessen können auch als «Übergangsräume» nach Donald Winnicott verstanden werden, Räume also, die auf eigentümliche Weise dazwischenliegen und Chancen zur vielfältigen Potenzialentfaltung bieten.

Es ist das Verdienst von Dominic Bannholzer, dass er diese merkwürdigen Spannungsfelder für eine bestimmte und in der Regel in der Managementliteratur unbeachtete Branche empirisch ausgelotet hat. Seine Ermutigung, Lücken im Changemanagement zu erkennen, sie gelegentlich herzustellen, auf jeden Fall aber, sie zu nutzen, kann insbesondere für die Baubranche und systemisch gesprochen als rekursiv verstanden werden: Die Baubranche beschäftigt sich in ihren operativen Geschäftsfeldern sehr häufig mit dem Herstellen von

Lücken – Wälder oder Flächen werden gerodet – und der Schliessung von Lücken – Strassen oder Häuser werden gebaut –, mit anderen Worten, der Neudefinition von Räumen über Transformationsprozesse. Sie tut das jedoch «nach aussen» in einer Weise, die «nach innen» wenig geeignet scheint, wenn wir den Erkenntnissen aus der vorliegenden Arbeit folgen.

Abschliessend sei mir noch ein persönliches Wort erlaubt: Ich stamme selbst aus einer Familie von Handwerkern, die ihren Lebensunterhalt in der Baubranche verdient haben, und bin früh in das väterliche Geschäft eingestiegen. Vor dem Hintergrund meiner eigenen Biographie habe ich den allergrössten Respekt vor der Leistung von Dominic Bannholzer, der das Bauhandwerk von Grund auf erlernt, danach Technik sowie Business Administration studiert und nun seine Dissertation erfolgreich abgeschlossen hat.

Ich hoffe, dass sein Beispiel Schule macht und sich mehr Menschen aus der Praxis der für sie interessanten Themen forschend annehmen und damit die Schöpfung von neuem Wissen nicht nur den traditionellen akademischen Einrichtungen und ihrem Establishment überlassen. Schon früh in meiner eigenen akademischen Karriere hatte ich viel Sympathie für die Perspektive Paul Feyerabends, der nicht müde wurde, den Hegemonialanspruch «professioneller» Wissenschaftler\*innen zu kritisieren und beispielweise dem traditionellen Handwerk eine ebenbürtige Position einzuräumen, wenn es um die Schöpfung und die Pflege von Wissen geht.

Basel, im Juni 2020

Prof. Dr. Michael Zirkler

## 2. Einleitung

In der Praxis ist heutzutage vielerorts exklamatorisch zu hören, wie stark sich die Wirtschaft verändere und wie herausfordernd es für Unternehmen sei, die Resilienz zu stärken und die Assimilation an die neuen Gegebenheiten in Erfolg versprechende Bahnen zu lenken. Auch die Wissenschaft hat erkannt, dass sich für die Welt und insbesondere die Wirtschaft, die sich beide durch die *Industrie 4.0 und die Digitalisierung* stark verändert haben, neue Chancen und Herausforderungen ergeben (vgl. hierzu z. B. Andelfinger; Hänisch, 2017; Becker et al., 2017; Becker; Knop, 2015; Bousonville, 2017; Brühl, 2015; Franken, 2016; Freitag, 2016; Gerberich, 2017; Hertel, 2015; Hogrebe; Kruse, 2015; Huber; Kaiser, 2015; Huchler, 2017; Jahn, 2017; Klammer et al., 2017; Lasi et al., 2014; Mosler, 2017; Ploss, 2014; Roth, 2016; Samulat, 2017; Scheer, 2016; Schircks et al., 2017; Ullrich et al., 2015). Diese Diskussionen lassen erkennen, dass die Zeiten nach dem Credo ‚business as usual‘ vorbei zu sein scheinen und dass sich Unternehmen – um drohenden Kalamitäten zu entkommen – inkrementell und agil der Umwelt anpassen, das heisst, Change-Management implementieren und erfolgreich betreiben müssen. Die daraus abzuleitende Importanz wird von vielen Unternehmensführern erkannt, so dass – daraus abgeleitet – responsive Veränderungsbemühungen initiiert werden. Auch wenn die Bestrebungen zahlreicher Unternehmen, holistisch zu denken, sich agile und auf den Markt zugeschnittene Prozessstrukturen aufzuerlegen, vorhanden sind, ist in der Praxis beobachtbar, dass eine Vielzahl der Veränderungsbemühungen die gewünschte Wirkung verfehlt.

Es stellt sich die Frage, weshalb trotz vermehrter Change-Bemühungen die Anzahl an gescheiterten oder die Wirkung nicht im gewünschten Umfang erfüllenden Veränderungsbemühungen überaus hoch ist. Daraus abgeleitet lässt sich die Frage formulieren, ob sich die Wissenschaft zu wenig mit dem Terminus ‚Change-Management‘ beschäftigt hat und somit die Praxis nicht auf ausreichende Erkenntnisse zurückgreifen kann. Dieser Eindruck kann nicht bestätigt werden: Die Wissenschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten intensiv mit dem Veränderungsmanagement von Unternehmen auseinandergesetzt. So erscheinen beispielsweise bei *Google Scholar* zum Begriff ‚Change Management‘ rund 5.280.000 Ergebnisse (vgl. [https://scholar.google.com/scholar?hl=de&as\\_sdt=0%2C5&q=Change+Management&btnG=\[abgefragt am: 08.02.2020\]](https://scholar.google.com/scholar?hl=de&as_sdt=0%2C5&q=Change+Management&btnG=[abgefragt am: 08.02.2020])). Diese Tatsache ist ein deutliches Indiz dafür, dass Bestrebungen

der Wissenschaft, sich intensiv mit der Causa auseinanderzusetzen, vorhanden sind. Unterstrichen wird dies auch durch die breite wissenschaftliche Themenabstützung: So werden die unterschiedlichen, teilweise angrenzenden oder dem Change-Management inhärenten Disziplinen weit abgestützt diskutiert. Beispielgebend ist die intensive Auseinandersetzung mit *Widerstand* zu nennen (vgl. hierzu z. B. Agócs, 1997; Assfalg et al., 1999; Ford et al., 2002; Ford et al., 2008; Glasl, 2013; Hon et al., 2014; Mohr; Woehe, 1998; Rafferty; Jimmieson, 2017; Rønningstad, 2018; Shimoni, 2017; Stanley et al., 2005; Vos; Rupert, 2018). Dessen ungeachtet ist weiter zu erkennen, dass auch das für die Veränderungsarbeit bedeutungsvolle Feld des *Kommunikationsmanagements* vielfältig erforscht ist (vgl. hierzu z. B. Bromann; Piwinger, 1992; Crijns; Janich, 2009; Deekeling; Barghop, 2009; Deutinger, 2013; Ford; Ford, 1995; Lies, 2011; Röttger et al., 2013; Stumpf; Wehmeier, 2014; Waterhouse; Lewis, 2004). Auch der Umgang mit der optimalen *Mitarbeiterbeteiligung*, die mitunter, wie sich nachfolgend zeigen wird, einen Einfluss auf das Change-Management hat, wurde bereits in einem ausführlichen wissenschaftlichen Diskurs behandelt (vgl. hierzu z. B. Adams; Rummel, 1977; Allport, 1945; Batt; Appelbaum, 1995; Ben-Ner; Jones, 1995; Child, 1976; Drago; Wooden, 1991; Fuchs; Prouska 2014; Gardell, 1977; Mantere; Vaara, 2008; Rosenberg; Rosenstein, 1980). Ebenso werden weitere, noch nicht genannte Forschungsbereiche, die einen Einfluss auf Change-Management und die vorliegende Dissertation haben, in der nachfolgenden Explikation über den *Stand der Forschung* erläutert.

In der vorliegenden Dissertation wird das Ziel verfolgt, nach neuen Erkenntnissen zu forschen, die der Wissenschaft einen erkennbaren Mehrwert, Bezug nehmend auf das Veränderungsmanagement, bieten.

Die Praxis darf von dieser Arbeit neue Erkenntnisse erwarten, die in der täglichen Veränderungsarbeit unterstützen und dazu beitragen, dass Change-Management erfolversprechender durchgeführt werden kann.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im folgenden Text auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z. B. TeilnehmerInnen, verzichtet. Es wird durchgängig die männliche Form benutzt. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen nicht als geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern schliessen beide Formen gleichermaßen ein.

### 3. Problemstellung

Wie im vorherigen Kapitel bereits expliziert, erfüllen aus Sicht der Praxis viele Veränderungsvorhaben nicht die an sie gestellten Erwartungen. Dies wird viele Manager verunsichern, da probabilistisch gesehen Change-Management für viele Unternehmen die *Conditio sine qua non* sein wird, um das Überleben der Organisation nachhaltig sicherstellen zu können. Auch früher mussten sich Unternehmen den veränderten Marktbedürfnissen anpassen. Diese waren jedoch bei Weitem nicht in diesem Masse volatil, wie dies heute der Fall ist. Um dies zu veranschaulichen, kann auf ein Beispiel von Grannemann und Seele zurückgegriffen werden: So hat Henry Ford ab dem Jahr 1914 damit begonnen, das heute noch bekannte Model T in der für die damalige Zeit neuartigen Fließbandproduktion zu fertigen. Über rund 20 Jahre ist dieses Modell bei den Kunden sehr gefragt gewesen. Gleichzeitig erwies sich der Fortschritt in der Automobiltechnologie als überschaubar, und die Autobauer konnten einschätzen, wie sich die Konkurrenten in Zukunft verhalten würden. Dies ist in der aktuellen Zeit unvorstellbar. Das heutige Wirtschaftssystem trägt mittlerweile stark kompetitive Züge. Um bei der Automobilindustrie zu bleiben: Es ist schwierig, sich vorzustellen, dass es sich heute noch ein Autokonzern erlauben könnte, ein Modell über 10 oder 20 Jahre in einer ähnlichen oder ggf. mit leichtem Facelifting versehenen Form erfolgreich zu verkaufen (vgl. 2016, S. 6f). Die Problemstellung und damit der Anlass für die vorliegende Dissertation bestehen demnach in der wissenschaftlichen Tatsache, dass eine Vielzahl von Unternehmen, um nachhaltig erfolgreich zu sein, Change-Management betreiben müssen, mit dem sie bis jetzt mehrheitlich gescheitert sind.

Die Herausforderung für eine Dissertation im Rahmen der Themenlandschaft des Change-Managements, zu dem in den vergangenen Jahren intensive Forschungsbemühungen stattgefunden haben, besteht darin, eine Forschungslücke zu finden, die einen starken innovativen Charakter aufweist und gleichzeitig der Wissenschaft wie auch der Praxis einen deutlichen Mehrwert bietet. Die Frage und die Eingrenzung der Forschungslücke für das Exposé haben mehrere hundert Stunden in Anspruch genommen, bis ein Beitrag aus dem Sammelband von Eberhardt mit dem Titel *Like it – lead it – change it!* eine geeignete Perspektive eröffnet hat: Zirkler und Schibli stellen unter dem Titel *Leerstellenmanagement als zentraler Steuerungsprozess in Veränderungsprojekten* u. a. fest, dass bewusst im Change-Prozess eingebaute Lücken einen positiven Einfluss auf den Change-Prozess haben. Weiter

definieren Zirkler und Schibli diese Lücken und ihre Eigenschaften anhand einer Klassifizierung, die u. a. *Sinnlücken, Führungslücken, räumliche und soziale Lücken sowie Kommunikations- und Beziehungslücken* umfasst (vgl. 2012, S. 85ff). Da auch nach einer international angelegten Suche keine wissenschaftlichen Theorien gefunden werden konnten, die sich in einem vergleichbaren Masse mit der vorgenannten Causa auseinandersetzen, kann aus wissenschaftlicher wie auch aus Praxisperspektive ein begründetes Interesse daran bestehen, diese Themenbereiche weiter zu erforschen.

## 4. Erkenntnisinteresse/Ziel der Arbeit

Das Erkenntnisinteresse und die Zielsetzung der vorliegenden Doktorarbeit bestehen darin, das Thema der im vorherigen Kapitel genannten Lücken zu untersuchen. Dabei wird nach Erkenntnissen geforscht, die aufzeigen, wann und durch Einbezug welcher Faktoren Leerstellen den Veränderungsprozess in Bautechnologieunternehmen erfolgversprechend beeinflussen. Die Dissertation erhält ihren innovativen Charakter durch unterschiedliche Merkmale: Einerseits ist das Forschungsfeld im direkten Zusammenhang mit Lücken im Change-Management bisher nur wenig beleuchtet worden. Andererseits erscheint es wegen der in der Praxis hohen Anzahl an ‚gescheiterten‘ Change-Projekten von Bedeutung, auch im Management von Veränderungen neue Wege zu beschreiten und Alternativen für die bis jetzt oft beobachtbaren starren Change-Strukturen zu offerieren. Aufgrund der in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten vorgelegten ausführlichen wissenschaftlichen Erkenntnisse im Bereich Change-Management gewinnt die beabsichtigte Forschung an Stabilität. Die bisherigen Forschungserkenntnisse dienen dabei als Unterstützung, um das vorliegende Forschungsfeld vielversprechend zu entwickeln. Auch aus diesen Überlegungen heraus wurde eine theoriebasierte, empiriegeleitete Fragestellung entwickelt. Der wissenschaftliche Mehrwert besteht in dem beschriebenen innovativen und neuartigen Ansatz und soll u. a. mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen als Basis für weitergehende Forschungsarbeiten dienen. Der Mehrwert für die Praxis liegt darin, dass durch die Ergebnisse deutlich wird, welche Interventionen in den Leerstellen durch die Führungskräfte vorgenommen werden können, um Veränderungen erfolgreicher zu gestalten. Der Dissertant arbeitet aktuell im Management eines Bautechnologiekonzerns. Da er – basierend auf seiner praktischen Tätigkeit sowie beziehend auf bereits geleistete Forschungsvorhaben – über ein breites Vorwissen im Bereich von Bautechnologiekonzernen verfügt, wird in dieser Dissertation das naheliegende Ziel verfolgt, den Fokus der Abhandlung auf den genannten Sektor zu richten (siehe Kapitel 6).

Um das Erkenntnisinteresse bzw. die Zielsetzung der Arbeit in geeignetem Masse verfolgen zu können, ist ein stringenter Aufbau der Dissertationsschrift notwendig. Dieser wurde wie folgt festgelegt: Auf das Geleitwort (Kapitel 1) folgt das einleitende Kapitel 2. In diesem wird dargelegt, mit welchen Herausforderungen die Wirtschaft und die Wissenschaft – Bezug nehmend auf Change-Management – konfrontiert sind und in welche Richtung sich die

Forschung der vorliegenden Abhandlung entwickeln wird. In Kapitel 3 wird auf die Problemstellung eingegangen und dabei die Bedeutung expliziert, weshalb die Dissertation für die Wissenschaft und die Praxis von Bedeutung ist. Das vorliegende Kapitel 4 *Erkenntnisinteresse/Ziel der Arbeit* erläutert primär, was mit der Forschung erreicht werden soll. Weiter werden der beabsichtigte Mehrwert und der innovative Charakter sowie der Aufbau der Arbeit veranschaulicht. Im Anschluss wird in Kapitel 5 der Stand der Forschung dargelegt. Dabei werden neben deutschsprachiger wissenschaftlicher Literatur schwerpunktmässig Publikationen und Journals aus dem englischen Sprachraum berücksichtigt. Damit kann erreicht werden, dass der Stand der Forschung einer Reflexion von international erstklassigem Wissen entspricht. Ferner wird darauf geachtet, dass möglichst neuartiges Wissen abgebildet wird, um die Aktualität des Forschungsstands gewährleisten zu können. Durch die dargelegte Theorie wird der Forschung die benötigte Stabilität verliehen. Im Theorieteil werden Themen behandelt, die einen direkten sowie einen indirekten Bezug zur vorliegenden Fragestellung aufweisen. Das abgebildete Spektrum der Theorie hat sich während der Bearbeitung weiterentwickelt und repräsentiert bewusst ein breites, für die spätere Diskussion und Interpretation der Ergebnisse notwendiges Themengebiet: In Kapitel 5.1 *Change-Management* werden die klassischen und weitverbreiteten Phasen und Prozesse des Change-Managements erläutert. Weiter werden die Rolle der Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess sowie was unter *Lücken im Change-Prozess* verstanden wird, dargelegt. In Kapitel 5.2 wird festgehalten, wie die Wissenschaft den Umgang mit *Konflikten und Widerstand* beurteilt und welchen Einfluss insbesondere Letzterer auf Veränderungsprozesse hat. In Kapitel 5.3 wird das Themenfeld rund um *Kommunikation* behandelt: Dabei werden klassische Kommunikationsansätze erläutert, und es wird verdeutlicht, welchen Kommunikationsmerkmalen im Change-Management besondere Bedeutung zuzuweisen ist. Weiterführend wird in Kapitel 5.4 der Stand der Forschung zum Themenbereich *Partizipation der Betroffenen* dargelegt. Dabei wird in Erfahrung gebracht, welche Vorteile aus einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung entstehen sowie welche Massnahmen notwendig sind, um Mitarbeiter erfolgreich partizipieren zu lassen. In Kapitel 5.5 wird erläutert, welche Bedeutung *Sinn und Sinnstiftung* für Veränderungen haben und wie Führungskräfte aktiv zur Sinngenerierung beitragen können. In Kapitel 5.6 wird auf den Terminus der *Unternehmenskultur* eingegangen. Dabei werden die Bedeutung sowie die Werte, Ebenen und Funktionen der Unternehmenskultur beleuchtet. Dessen ungeachtet wird Wissen darüber vermittelt, was unter Kulturwandel in Organisationen zu verstehen ist. In den Kapiteln 5.7, 5.8 und 5.9 sind

wissenschaftliche Erkenntnisse darüber festgehalten, wie die Begriffe *Systemtheorie*, *Kybernetik* sowie *Emergenz* zu definieren sind und welche Funktionen und Eigenschaften diesen zugewiesen werden können. Zum Abschluss des Theorieteils werden in Kapitel 5.10 die zu erwartenden *Herausforderungen an die Führungskräfte* beschrieben. Dabei werden zentrale Fähigkeiten aufgegriffen, die Manager aufweisen sollten, um die Firmen agil, veränderungsfreudig und nachhaltig erfolgreich gestalten zu können.

Die Theoriekapitel werden jeweils durch ein Unterkapitel *Assoziation Theorie/Forschungsfeld* abgeschlossen. Darin werden die gemäss dem Stand der Forschung ermittelten wesentlichen Fakten festgehalten, die einen direkten Bezug zum vorliegenden Forschungsvorhaben aufweisen.

Im Anschluss an den Stand der Forschung wird in Kapitel 6 die auf der Theorie basierende empiriegeleitete *Forschungsfrage* erläutert. In Kapitel 7 wird schliesslich das *methodische Vorgehen* festgehalten. Dabei wird erörtert, welche Forschungsmethoden anerkannt sind und welches Verfahren geeignet erscheint, um die benötigten Faktoren zur Beantwortung der Fragestellung identifizieren zu können. Ergänzend wird verständlich gemacht, wie die Datenerhebung und Auswertung erfolgen können, wie die Operationalisierung gewährleistet und die Absicherung der Gütekriterien garantiert werden kann. Dabei wird zudem ersichtlich, weshalb die unter Kapitel 5 dargelegten Theorien eine bedeutende Rolle für diese Arbeit spielen und u. a. dazu beitragen, die empirischen Ergebnisse zu verdichten. Im anschliessenden Kapitel 8 werden die empiriegeleiteten Ergebnisse der Untersuchung erläutert. Darauf basierend erfolgt in Kapitel 9 die Darstellung der diskussionsgeleiteten Ergebnisse, indem die aus Kapitel 8 gewonnenen Erkenntnisse mit der Theorie verglichen, diskutiert und interpretiert werden. Zum Schluss der Abhandlung erfolgt in Kapitel 10 eine Zusammenfassung mit einem Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten.

## 5. Stand der Forschung

Abgeleitet aus dem vorherigen vierten Kapitel *Erkenntnisinteresse/Ziel der Arbeit*, werden in den nachfolgenden Unterkapiteln die für die Zielsetzung der Abhandlung relevanten Theorien erläutert. Was unter *Theorie* zu verstehen ist, fasst Endruweit mit folgenden Worten zusammen: „Eine Theorie ist ein System von Sätzen mit Seinsaussagen über Wirklichkeit, das durch die sprachliche Zuordnung sachliche Zusammenhänge wiedergibt“ (2015, S. 20). Für Popper spiegeln sich in den Theorien die Erfahrungswissenschaften wider (vgl. 1989, S. 31).

Der Einbezug bestehender Theorien ist in Forschungsarbeiten von grosser Bedeutung. So konstatieren Döring und Bortz: „Jede wissenschaftliche Arbeit ist darauf angewiesen, den bisherigen Forschungsstand zum Thema aufzuarbeiten und einen theoretischen Hintergrund für das eigene Forschungsproblem zu entwickeln“ (2016b, S. 187). Neben klassischen Change-Management-Ansätzen werden nachstehend weitere Theorien dargelegt, die einen Bezug zu der im nächsten Kapitel präsentierten Fragestellung dieser Studie aufweisen. Das Theoriespektrum ist weitläufig und wird insofern abgebildet, als gegen Ende der Dissertation eine ausführliche Diskussion und Interpretation der Ergebnisse stattfinden kann. So werden nachfolgend bewusst auch Themenbereiche wie beispielsweise *Kybernetik*, *Emergenz* etc. betrachtet, die in die Explikation der Forschungsergebnisse impliziert werden und zum allgemeinen Verständnis des Forschungsgegenstands beitragen sollen. Um einen roten Faden innerhalb der Theoriekapitel zu gewährleisten, sind die Themeninhalte aufbauend angeordnet und mit jeweiligen Vor- und Nachstrukturierungen versehen. Auch wenn die Arbeit einem stringenten Aufbau unterworfen ist, wird dem Leser empfohlen, gedankliche Korrelationen zwischen den Kapiteln zuzulassen, um ein gesamtheitliches Bild der vorliegenden Dissertation zu erhalten.

Der Stand der Forschung wurde primär anhand der bei Google Scholar, der Hochschule Luzern, der Middlesex University London sowie der bei der Universität Bern verzeichneten Quellen ermittelt. Letztere ist dem Verbund *swissbib* angeschlossen und ermöglicht dadurch den Zugriff auf den Katalog aller Schweizer Hochschulbibliotheken, der Schweizerischen Nationalbibliothek und weiterer Institutionen. Allein unter *swissbib* werden zu dem Keyword *Change Management* 6'115'930 Treffer ausgegeben (vgl. <https://baselbern.swissbib.ch/Summon/Search?lookfor=Change+Management&type=AllFiel>

ds [abgefragt am: 08.02.2020]). Bei der Recherche nach wissenschaftlicher Literatur wurde sowohl auf klassische Werke, Beiträge und Berichte als auch auf wissenschaftliche Journals zurückgegriffen.

Um die Forschungslücke sowie die wissenschaftlichen Erkenntnisse möglichst breit abgestützt präsentieren und für die Arbeit verwenden zu können, wurde neben deutschsprachiger Literatur auch gezielt sowie weitläufig nach englischsprachigen Forschungsarbeiten recherchiert. Diese sind in der vorliegenden Dissertation ebenfalls berücksichtigt. Als Grundlage für die Literatursuche dienten Keyword-Listen, die abgearbeitet und anhand neuer Erkenntnisse teilweise ergänzt wurden. Die strukturierte, systematische sowie auf Internationalität und gute wissenschaftliche Praxis ausgelegte Literaturrecherche bildet neben dem Exposé einen wesentlichen Bestandteil für die vorliegende Abhandlung. In den nachfolgenden Kapiteln wird detailliert auf den daraus entstehenden Forschungsstand eingegangen. Wird in den einzelnen Kapiteln beispielgebend auf die Praxis verwiesen, beziehen sich diese Erläuterungen auf die Erfahrungen des Dissertanten.

Am Ende jedes Theoriekapitels findet sich ein Kapitel *Assoziation Theorie/Forschungsfeld*. Dieses dient der Nachstrukturierung und unterstützt dabei, die hauptsächlichen Verbindungen zwischen Theorie und Forschungsfeld zu explizieren. Die darin enthaltenen Literaturverweise sind beispielhaft. Bei einer weiteren Vertiefung des betreffenden Themas sei angeraten, das entsprechende Kapitel und die darin vorhandenen Verweise im Detail nachzuschlagen.

## **5.1. Change-Management**

Wie der Titel der Dissertation kenntlich macht, werden in der vorliegenden Arbeit erkenntnistheoretische Aspekte im Zusammenhang mit dem weitreichenden Terminus des Change-Managements diskutiert. Um als Ausgangslage ein allgemeines Verständnis über die Veränderungsarbeit in Organisationen zu erlangen, werden die Begrifflichkeit und die Bedeutung geklärt, und es wird auf die zentralen Phasen und Prozesse eingegangen. Ferner wird expliziert, was unter den in der Fragestellung dieser Dissertation genannten *Lücken* zu verstehen ist.

Change-Management scheint für viele ein Modebegriff und ein Sinnbild für den heute zu konstatierenden stetigen Wandel zu sein. Allerdings musste sich die Wirtschaft bereits vor Jahrzehnten an die jeweils herrschenden, zum Teil widrigen Umweltbedingungen anpassen. So äusserten Kern und Schumann – bezogen auf die Automobilindustrie – schon im Jahr 1986, dass der Konkurrenzkampf zugenommen habe und die Konzerne intensive Anstrengungen unternommen hätten, um günstiger zu produzieren und gleichzeitig die Fahrzeugmodelle attraktiver zu gestalten (vgl. 1986, S. 42). Gemäss den vorgenannten Autoren war auch zu beobachten, dass grundlegende Muster hinterfragt wurden. So hätten sich die Unternehmen zusehends von der Arbeitsteilung distanziert, wie sie der US-amerikanische Ingenieur F. W. Taylor gefordert hatte (vgl. 1986, S. 48). Aufgrund der zunehmenden, anderweitig anspruchsvollen Herausforderungen, die heutzutage im Zusammenhang mit der Digitalisierung, der Globalisierung und damit verbunden mit der oftmals geforderten agileren Unternehmensgestaltung an die Wirtschaft gestellt werden, führt in der Praxis und in der heutigen Zeit an dem Begriff *Change-Management* kaum ein Weg mehr vorbei. So meinen beispielsweise Doppler und Lauterburg, dass seit den 1990er-Jahren die gesellschaftliche, aber auch die wirtschaftspolitische Lage ‚ungemütlicher‘ geworden sei. Auch mit Blick auf die Zukunft erklären die Autoren weiter, dass der Wettbewerb verstärkt werde und Innovationen zu einem täglichen Begleiter werden müssten (vgl. 2014, S. 90f). Assfalg et al. vertreten die Ansicht, dass gerade Grossunternehmen intensive Veränderungen durchlaufen müssten, um weiterhin am Markt bestehen zu können (vgl. 1999, S. 7). Dabei ist nach Müller et al. der Bedarf an Agilität umso grösser, je vielfältiger die Marktanforderungen sind (vgl. 2010, S. 399). Bartscher und Stöckl teilen die Position, dass Veränderungen für Unternehmen in Zukunft dynamisch und schwierig vorhersehbar sein werden (vgl. 2011, S. 35). Für Steinle et al. ist aktuell ein Unternehmen nur überlebensfähig, wenn es sich stetig entwickelt. Die stetige Veränderung ist heutzutage eine iterative Arbeit (vgl. 2008, S. 6). Auch Hauschildt und Salomo vertreten die Ansicht, dass Veränderung von der Entwicklung eines Unternehmens nicht zu trennen sei (vgl. 2008, S. 163).

Die Relevanz und Bedeutung des Umstands, dass sich Unternehmen stetig verändern müssen, ist aus Sicht der im vorherigen Abschnitt erwähnten Autoren unbestritten. Die Frage, die sich indes stellen mag, bezieht sich darauf, was unter dem en vogue scheinenden Begriff *Change-Management* in der Wissenschaft zu verstehen ist. Bartscher und Stöckl schreiben hierzu: „Übersetzt werden kann der Begriff im weitesten Sinne mit: ‚Steuerung und Gestaltung von

Veränderungen und Wandel“ (2011, S. 31). Weiterführend ist Petersen der Meinung: „Change Management im Wortsinne bezieht sich auf den *Wandel* als solchen und nicht auf einzelne *Veränderungen*. Change Management ist ein typischer Begriff höherer Ordnung, ein Begriff, der auf sich selbst angewendet wird: Es geht um den Wandel des Wandels“ (2011, S. 15). Für Lauer ist Change-Management eine Aufgabe, die sich in erster Linie nach innen richtet (vgl. 2014, S. 4). Zorn definiert Change-Management wie folgt: „Change management in the context of organizations is the process of planning, directing, and controlling a transition from one set of organizational conditions to another“ (2008, S. 1).

### **5.1.1. Rollen der Mitarbeiter**

Bei Veränderungsprozessen nehmen Mitarbeiter unterschiedliche Rollen ein, die nachfolgend, basierend auf den Erkenntnissen von Mohr und Woehe, erläutert werden.

*Promotoren*, also Befürworter von Veränderungsvorhaben, machen etwa 5 % der Belegschaft aus, sind tendenziell risikofreudig und erwarten weder für sich selbst noch sachlich gesehen für die Unternehmung nachteilige Folgen. Daraus lässt sich ableiten, dass sie der Veränderung zuversichtlich gegenüberstehen. Diese Mitarbeiter sollten bereits zu Beginn einer Veränderung involviert und ggf. auch für eine Testphase eingesetzt werden (vgl. 1998, S. 43).

*Skeptiker*, auch als Zweifler bezeichnet, spiegeln ca. 40 % der Mitarbeiter des Unternehmens wider. Sie stellen die angedachten Massnahmen sowie den zu erwartenden Nutzen als Erstes infrage. Die persönlichen Risiken werden dagegen als gering betrachtet. Damit Skeptiker zu Befürwortern werden können, müssen sie von der Dringlichkeit der Veränderung sowie von den zu erwartenden Ergebnissen überzeugt werden können (vgl. 1998, S. 43f).

*Bremser* machen mit rund 40 % – ebenso wie die Skeptiker – einen wesentlichen Teil der Belegschaft aus. Sie schätzen ihr persönliches Risiko bei der Veränderung als gross ein. Dabei geht es nicht primär um die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, sondern um einen subjektiv betrachteten, zu erwartenden persönlichen Verlust. Als Beispiel kann hier der Umzug von einem Einzelbüro in ein Grossraumbüro genannt werden, dessen Ablehnung mit der geplanten Veränderung einhergeht. Damit sich diese Leute mit der Veränderung identifizieren

können, ist es angezeigt, ihnen die persönlichen Vorteile zu veranschaulichen, die durch die neu entstehende Situation eintreten können (vgl. 1998, S. 44f).

Die Rolle der *Widerständler* trifft auf etwa 15 % der Mitarbeiter zu. Dieser Typ sieht in der geplanten Veränderung sowohl für sich persönlich, u. a. in Form eines möglichen Jobverlusts, als auch für die Unternehmung ausschliesslich Nachteile. Widerständler sind Verfechter des Istzustands und werden diesen mit allen Mitteln verteidigen wollen. Es erweist sich als schwierig, diese Gruppe umzustimmen. Dies gelingt am besten, wenn durch die Veränderung Erfolge erzielt werden können (vgl. 1998, S. 45).

Ergänzend zu den obigen Ausführungen finden sich aus der Perspektive des Dissertanten die Mitarbeiterrollen *Skeptiker*, *Bremser* und *Widerständler* wieder, die dem Widerstand gegen die Veränderung insgesamt zugerechnet werden können. Weitere Ausführungen zu Widerstand sind in Kapitel 5.2.2. ersichtlich.

Um eine Veränderung bestmöglich voranzutreiben, empfehlen Mohr und Woehe, die Mitarbeiter anzusprechen und dadurch zu versuchen, eine positive Grundhaltung der Mitarbeiter gegenüber der Veränderung zu erreichen. Der prozentuale Mindestanteil an Befürwortern, um eine Veränderung Erfolg versprechend befördern zu können, liegt bei 20 % aller Mitarbeiter (siehe Abbildung 1). Dieser Wert steigert sich bei optimalem Verlauf (vgl. 1998, S. 45f).

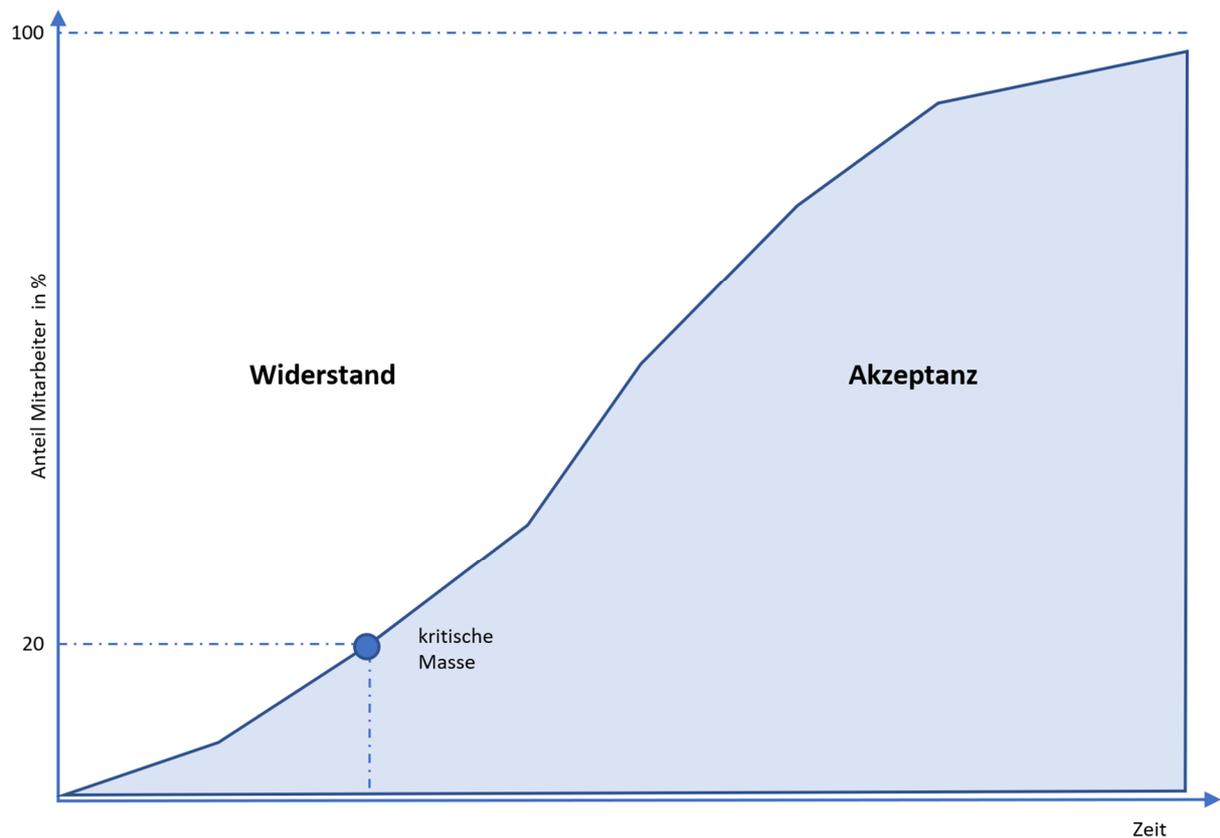


Abbildung 1: Diffusion von Akzeptanz im Unternehmen. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Mohr und Woehe, 1998, S. 46)

Anknüpfend an die erwähnten unterschiedlichen Mitarbeitertypen, stellt sich die Frage, bei welcher Gruppe wann und in welcher Form Einfluss genommen werden sollte. Mohr und Woehe vertreten die Ansicht, dass zuerst die Promotoren für Testprojekte aktiviert werden sollten. Danach ist angeraten zu versuchen, die 80% der Belegschaft, welche aus Skeptikern und Bremsen besteht zu überzeugen; erst zum Schluss sollte der Fokus auf die Widerständler gerichtet werden, allerdings unter der Voraussetzung, dass sich unter den Widerständlern keine Schlüsselperson für das Projekt befindet (vgl. 1998, S. 46f).

### 5.1.2. Lücken im Change-Prozess

Auch nach intensiver internationaler Suche ist das Thema *Lücken im Change-Prozess* in der vorliegenden Form bisher nur durch die Wissenschaftler Zirkler und Schibli (vgl. 2012) erfasst und diskutiert worden. Die Schrift dieser beiden ‚Pioniere‘ ist es auch, die den Ausschlag für die Wahl des vorliegenden Forschungsthemas gegeben hat und auf deren Grundlage nach

einer Reihe von Besprechungen mit den erwähnten Autoren die Forschungsfrage in der hier vorliegenden Form entwickelt wurde.

Die Thematik der ‚Lücke‘ kann aus der Distanz surreal wirken und als wenig greifbar anmuten. Daher wird in diesem Kapitel primär auf die Definition des Begriffs ‚Lücke‘ eingegangen und bewusst auf direkte Aussagen zurückgegriffen.

Zur einleitenden Begriffsbestimmung der Lücke halten Zirkler und Schibli Folgendes fest:

*Die Lücke bezeichnet eine Leerstelle mit bestimmten Eigenschaften. Sie ist zwar inhaltlich prinzipiell unbestimmt, aber ihre Stellung innerhalb vorhergehender und nachfolgender definierter Bereiche schränkt die Menge erwartbarer »Schliessungen« ein. Sobald man »Lücke« als Begriff verwendet, rahmt man Erfahrungen. Denn es fehlt nur dem etwas, der zumindest eine Idee davon hat, dass man es prinzipiell ersetzen kann. Für den anderen ist es einfach so, wie es ist (2012, S. 88).*

Ergänzend dazu heisst es bei den gleichen Autoren: „Die »Lücke« wird als scharfe Bezeichnung einer unscharfen Menge verwendet und als diejenigen Leerstellen etabliert, die sich aus dem Prozess heraus (emergent) ergeben bzw. die wir als Intervention in das System bewusst als solche Leerstellen herstellen wollen“ (2012, S. 89). Um das Verständnis der *scharfen Bezeichnung einer unscharfen Menge* beispielhaft zu verdeutlichen, erläutern Zirkler und Schibli, dass z. B. das Sinnverständnis des Projektverantwortlichen und der Mitarbeiter dem jeweils anderen oft unklar ist und/oder dass es sich unterscheidet. Dabei werden auch Ziele bekannt gegeben, die ungenau formuliert sind oder sich ggf. widersprechen. In dieser Form kann die *unscharfe Menge* – beispielsweise des unterschiedlichen Sinnverständnisses – in einer Lücke gefasst und somit die Lücke als scharfe Bezeichnung ebendieser ohne nähere Betrachtung unscharfen Menge bezeichnet werden. Eine Lücke ist daraus abgeleitet eine Möglichkeit, zwischen zwei definierten Bereichen Platz und Raum zu schaffen, damit notwendige Anpassungen am System vorgenommen werden können (vgl. 2012, S. 88).

Eine Herausforderung im Change-Management besteht nach Zirkler und Schibli darin, die unterschiedlichen Arten und Möglichkeiten von bzw. für Lücken zu erkennen, die durch ihren Einsatz und den gezielten Umgang damit den Veränderungsprozess positiv beeinflussen

können. In der Praxis konnten durch Zirkler und Schibli folgende Arten von Lücken identifiziert werden: Kommunikations- und Beziehungslücke/Führungslücke/Sinnlücke/räumliche und soziale Lücke (vgl. 2012, S. 89ff).

Im Umgang mit Lücken reicht es nach Zirkler und Schibli nicht, unbeirrt nach dem klassischen Projektmanagementansatz vorzugehen. Sie konstatieren hierzu:

*Dazu braucht es zwingend die reflektierende (systemische) Ebene der 2. Ordnung, die ausreichende Störung in die ausgewogene Form einführt bzw. Know-how im produktiven Umgang mit **Störungen** anbieten kann, die im Veränderungsprozess emergent (aus sich selbst heraus) entstehen. Es müssen, mit anderen Worten, in einem Veränderungsprozess Planung und Überraschung, Wissen und Nichtwissen, Notwendigkeit und Kontingenz in einem dynamischen Fließgewicht zur Stabilität gelangen (2012, S. 87).*

Lücken sollen nach Zirkler und Schibli nicht, wie nach dem Projektmanagement 1. Ordnung üblich, eliminiert, sondern als aktives Steuerungsinstrument genutzt werden (vgl. 2012, S. 96). In einem Praxisversuch haben Zirkler und Schibli für die Architektur des Interventionsdesigns die übergeordneten Stufen *Projektmanagement* und *Organisationsentwicklung* verwendet (siehe Abbildung 2).

Das Interventionsdesign dient nach Zirkler und Schibli u. a. dazu, eine möglichst hohe Anschlussmöglichkeit an die Organisation, die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter zu gewährleisten. Es setzt sich aus drei Ebenen zusammen, die einander gegenseitig beeinflussen und parallel bestehen. Die erste Ebene gilt als beständiger, statischer und mechanischer Ausgangspunkt. Die zweite Ebene basiert auf dem bekannten Drei-Phasen-Modell (vgl. auch Lewin, 2012, S. 262f) und entwickelt sich dynamisch. Die letzte Ebene besteht aus dem Modell der systematischen Schleifen. In diesen Schleifen (vgl. auch Königswieser; Hillebrandt, 2017, S. 45ff) wird Informationsmaterial gesammelt, woraus Hypothesen abgeleitet werden können. Auf dieser Grundlage lassen sich wiederum Interventionen durchführen. Mit dieser Strategie ist es gelungen, durch die 1. Ebene für eine Grundordnung zu sorgen. Dabei war den Beteiligten bewusst, dass diese Grundordnung zwar eine Berechtigung besitzt, diese jedoch ständig zu hinterfragen ist. Eine gegenseitige Reflexion der Ebenen der 1. und 2. Ordnung

konnte gefördert werden. Auf diese Weise ist es gelungen, Lücken herzustellen und wieder zu schliessen (vgl. 2012, S. 95f).

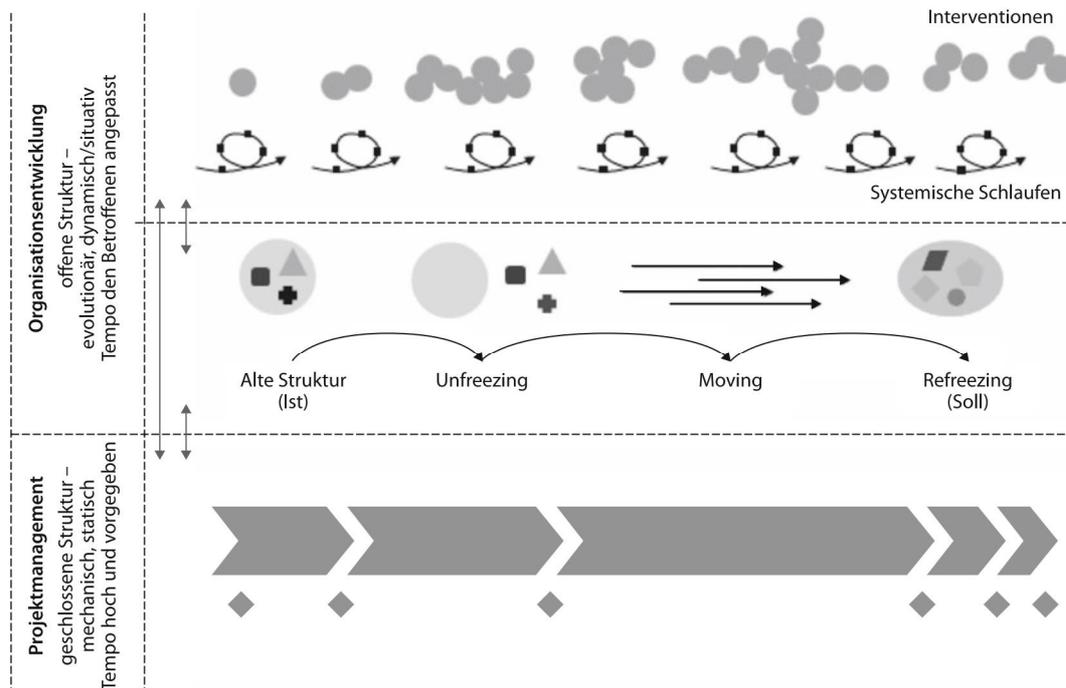


Abbildung 2: Schematische Darstellung der Prozessarchitektur und des Interventionsdesigns. (Quelle: Zirkler; Schibli, 2012, S. 95)

### 5.1.3. Phasen und Prozesse

Wie im vorherigen Kapitel ersichtlich, existieren im Change-Management unterschiedliche Möglichkeiten, wie Veränderungsprozesse durchgeführt werden können. Dabei gilt es nach Glasl grundsätzlich zu bedenken, dass ein Unternehmen nach seiner Schaffung verschiedene Entwicklungsabschnitte durchlaufen muss. Dies entspricht einem iterativen Reifeprozess, wie ihn üblicherweise auch der Mensch durchläuft. Jede Entwicklungsphase antwortet auf die Herausforderungen, denen sich die Organisation zum aktuellen Zeitpunkt stellt, und fokussiert sich auf die Lösung der zentralen Probleme. Bei der Lösung von Problemen werden weitere Felder tangiert, woraus wieder neue Probleme entstehen. Daraus entwickeln sich neue Kernprobleme, die in der nachfolgenden Phase bewältigt werden müssen (vgl. 2016, S. 53). In diesem Kontext ist auch der Hinweis von Landes und Steiner bedeutend, nach dem Veränderungen nie nur an einer Stelle stattfinden. Zudem haben Veränderungen Anpassungen bestehender Strukturen zur Folge, die im Voraus nicht immer erkannt werden

können. Dadurch verringert sich auch der teilweise prävalente Einfluss von Mitarbeitern in Führungspositionen (vgl. 2014, S. 6). Nach Eberhard greift ein wirkungsvoller Veränderungsprozess in die Usanzen von Organisationen ein. Eine nutzbringende Intervention ist dann gegeben, wenn den Change-Managern die Wirkungszusammenhänge zwischen Interventionen und den gewünschten Ergebnissen bekannt sind, für Mitarbeiter eine Entwicklungsmöglichkeit vorhanden ist und die Intervention teilnehmend erfolgt (vgl. 2012, S. 9). Anknüpfend an die einleitenden Illustrationen werden die aufgrund der Recherche als relevant ermittelten Phasen/Prozesse aus der klassischen Change-Management-Literatur beschrieben.

#### 5.1.3.1. Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Viele der heute diskutierten Change-Modelle greifen im Ansatz auf das Phasen-Modell von Kurt Lewin zurück (vgl. Pescher, 2010, S. 100; Schichtel, 2016, S. 104ff; Streich, 1997, S. 238ff).

Das Lewin'sche Phasen-Modell kann besser verständlich gemacht werden, wenn die Ansichten Lewins zur Gruppendynamik (vgl. 1947), zu Gruppenentscheidungen und zum sozialen Wandel (vgl. 1958) als Bestandteile seiner durch ausgewählte – u. a. auch vorgenannte – Schriften collagierten Feldtheorie (vgl. 2012) erläutert werden. Letztere ist zwar weniger verbreitet als das darin diskutierte Drei-Phasen-Modell, bietet jedoch einen breiten Diskussionsansatz und wird auch als Erklärung in den Erziehungswissenschaften eingesetzt (vgl. Bogner, 2017). In den folgenden, auf Lewin beruhenden Ausführungen beschränkt sich die Darstellung auf die mit der Zielsetzung der Arbeit verknüpften Themenbereiche.

Die Frage, die sich Menschen ggf. stellen, ob eine Gruppe sich überhaupt verändert resp. verändern kann, lässt sich beantworten. Das Leben einer Gruppe ist ständigen Veränderungen unterworfen. Entscheidend ist, welche Eigenschaften die Veränderung betrifft und wie umfangreich diese ist. Ferner erscheint es bedeutsam, zwei Aspekte nuanciert zu betrachten, die oftmals nicht mit der notwendigen Sorgfalt getrennt werden: So ist speziell zwischen dem tatsächlichen Wandel sowie dem Ausbleiben der Veränderung einerseits und dem Widerstand andererseits zu unterscheiden (vgl. 2012, S. 234).

Um Veränderungen planen zu können, ist eine Analyse der relevanten Kräfte von zentraler Bedeutung. Aus der Analyse abgeleitet kann entschieden werden, ob die Veränderung durch das Hinzufügen neuer Kräfte oder durch die Verminderung bestehender Kräfte initiiert und durchgeführt werden soll (siehe Abbildung 3). Da erhöhter Druck tendenziell zu mehr Müdigkeit und Aggressivität führt, ist die Variante, durch Verminderung bestehender Kräfte den Veränderungsprozess zu unterstützen, der Möglichkeit des Aufbaus zusätzlichen Drucks vorzuziehen (vgl. 2012, S. 251f).

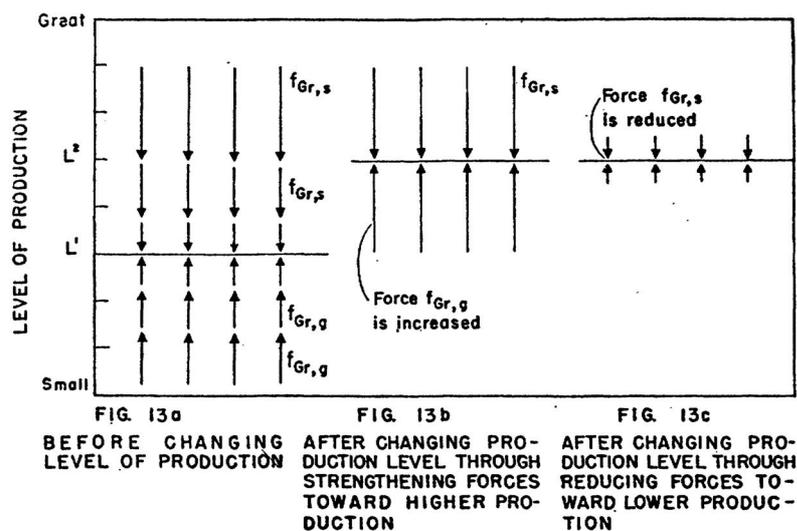


Abbildung 3: Spannungszustände, die sich aus unterschiedlichen Veränderungen des Produktionsniveaus ableiten lassen. (Quelle: Lewin, 1947, S. 27)

Bedeutungsvoll erscheint darüber hinaus auch die Umgestaltung des sozialen Beitrags innerhalb des Einzel- und Gruppenverfahrens. Erkenntnisse zeigen, dass eine Einzelperson, die sich mit einer Änderung – die vom Gruppenstandard abweicht – auseinandersetzen muss, zu Widerstand und Ablehnung neigt. Anders verhält es sich hingegen, wenn der Standard einer Gruppe verändert wird (siehe Abbildung 4). Dadurch wird die Akzeptanz erhöht und Widerstand hinfällig (vgl. 2012, S. 262).

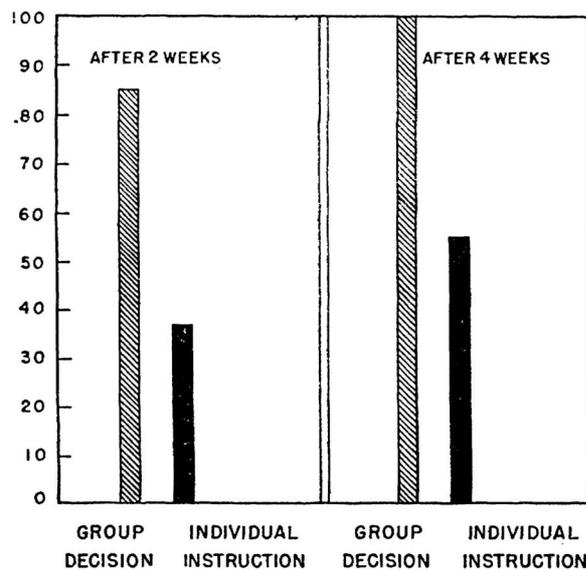


Abbildung 4: Anteil in Prozent von Müttern, die nach einer Gruppenentscheidung oder Einzelunterweisung bereit sind, Orangensaft abzugeben. (Quelle: Lewin, 1947, S. 36)

Lewins Drei-Phasen-Modell umfasst die Schritte des Auflockerns des aktuellen Zustands über die Überleitung in den Sollzustand bis hin zum Verfestigen des erreichten Zustands auf dem neuen Niveau (siehe Abbildung 5). Das neu erreichte Niveau wird wiederum durch ein Kraftfeld bestimmt, das so gut als möglich gegen Veränderungen gesichert werden soll. Die erfolgreiche Veränderung eines Gruppenstandards hin zu einem höheren Niveau muss nicht von langer Dauer sein. Es besteht die Gefahr, dass die Gruppe bereits kurze Zeit später wieder auf das vorherige Niveau zurückkehrt. Es ist deshalb opportun, die Zeitdauer, über die der neue Zustand erhalten werden soll, in die Zielsetzung der Veränderung zu inkludieren (vgl. 2012, S. 262f).

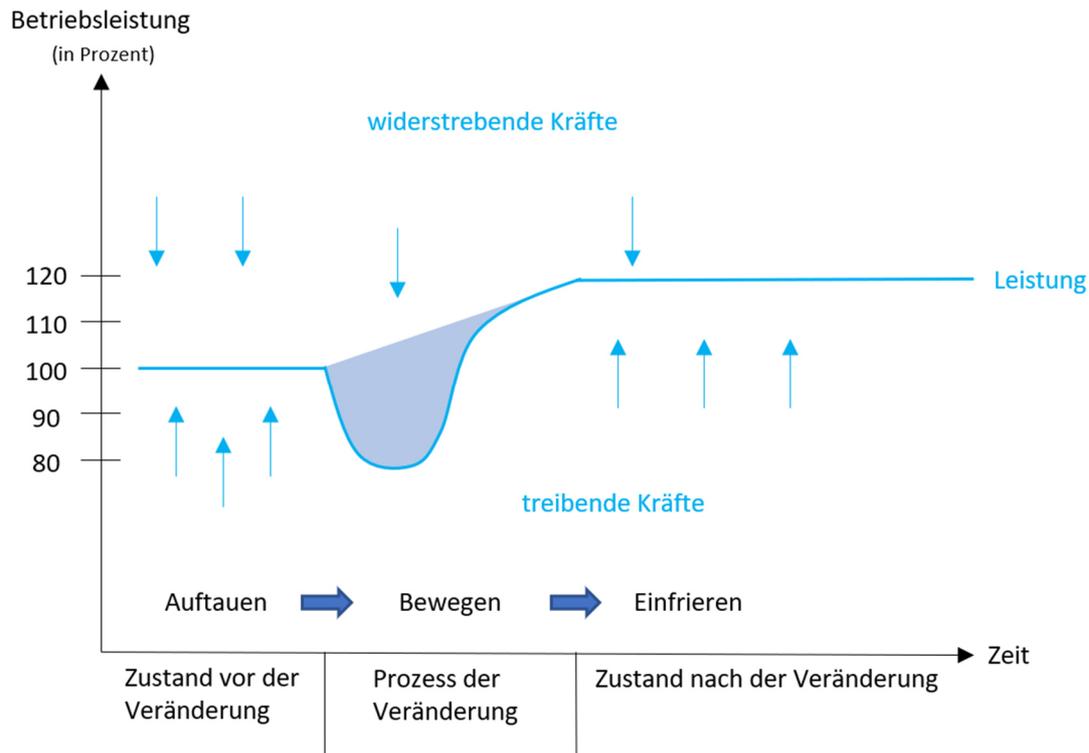


Abbildung 5: Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Lewin, 1963, S. 236 ff; Staehle, 1991, S. 552, zit. in Vahs, 2005, S. 333)

### 5.1.3.2. Veränderungsverlauf nach Streich

Laut Streich umfasst eine Veränderung folgende Schritte: 1. Schock/2. Verneinung/3. Einsicht/4. Akzeptanz/5. Ausprobieren/6. Erkenntnis/7. Integration (vgl. 1997, S. 242ff). Die Verlaufskurve zu den einzelnen Schritten ist in Abbildung 6 ersichtlich. Nachfolgend werden die einzelnen auf Streich basierenden Phasen erläutert:

- „Phase 1: Schock“ (1997, S. 242)

Die Phase 1 erklärt das Schockstadium, das eintritt, wenn ein Mitarbeiter sich in einer neuen Situation wiederfindet. Auch finden sich Betroffene in der Schockphase wieder, wenn sich die Erwartungen des Mitarbeiters mit der tatsächlich vorgefundenen Situation nicht decken. Ein weiteres Indiz für Schock besteht darin, dass sich die selbst wahrgenommene Kompetenz nicht mit dem vom Unternehmen vorgesehenen Aufgabenbereich deckt. Die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kompetenz wird einen Einfluss auf seine Leistung haben (vgl. 1997, S. 242ff).

- „Phase 2: Verneinung“ (1997, S. 244)

In der Verneinungsphase steigert sich beim Betroffenen das Gefühl, dass die neue Situation zu bewältigen ist. Dabei kann beim Mitarbeiter der Eindruck entstehen, dass sich die Lage gegenüber der Vergangenheit nicht wesentlich verändert hat und sich die Veränderung durch die gewohnten Verhaltensweisen, die sich in der Vergangenheit ggf. als erfolgreich erwiesen haben, meistern lässt. Mit dieser Haltung vermeidet der Mitarbeiter indirekt, sich selbst zu reflektieren, die eigenen Handlungsmuster zu hinterfragen und auf die neue Situation anzupassen. Diese Phase birgt die grössten Herausforderungen im gesamten Veränderungsverlauf. Erst wenn dem Mitarbeiter bewusst ist, dass er, um die gewollte Veränderung zu ermöglichen, sein Handeln ändern muss, wird er sich in die Richtung von Phase 3 bewegen können (vgl. 1997, S. 244f).

- „Phase 3: Einsicht“ (1997, S. 245)

Für den Mitarbeiter ist in dieser Veränderungsstufe von Bedeutung, dass er seine ‚wunden‘ Punkte in Bezug auf das eigene Verhalten oder die gewohnten Abläufe erkennt. Dieser Prozess kann, weil sich der Mitarbeiter unschlüssig ist, wie er die Defizite kompensieren soll, durch Unsicherheit und Konfusion zu Frustration führen (vgl. 1997, S. 245f).

- „Phase 4: Akzeptanz“ (1997, S. 246)

Die neue Situation unterscheidet sich von der alten. Diese Tatsache wird vom Mitarbeiter nicht mehr negiert. Auch ist dem Betroffenen klar, dass er sich verändern muss, um die an ihn gestellten Aufgaben erfüllen zu können. Dabei muss er sich auch überlegen, wie er die eigenen Fähigkeiten entwickeln und in welcher neuartigen Form er die Herausforderungen in Angriff nehmen kann. Beim *eigenen Veränderungs-/Entdeckungsprozess* ist es für den Mitarbeiter opportun, auf fremde Hilfe zurückzugreifen (vgl. 1997, S. 246).

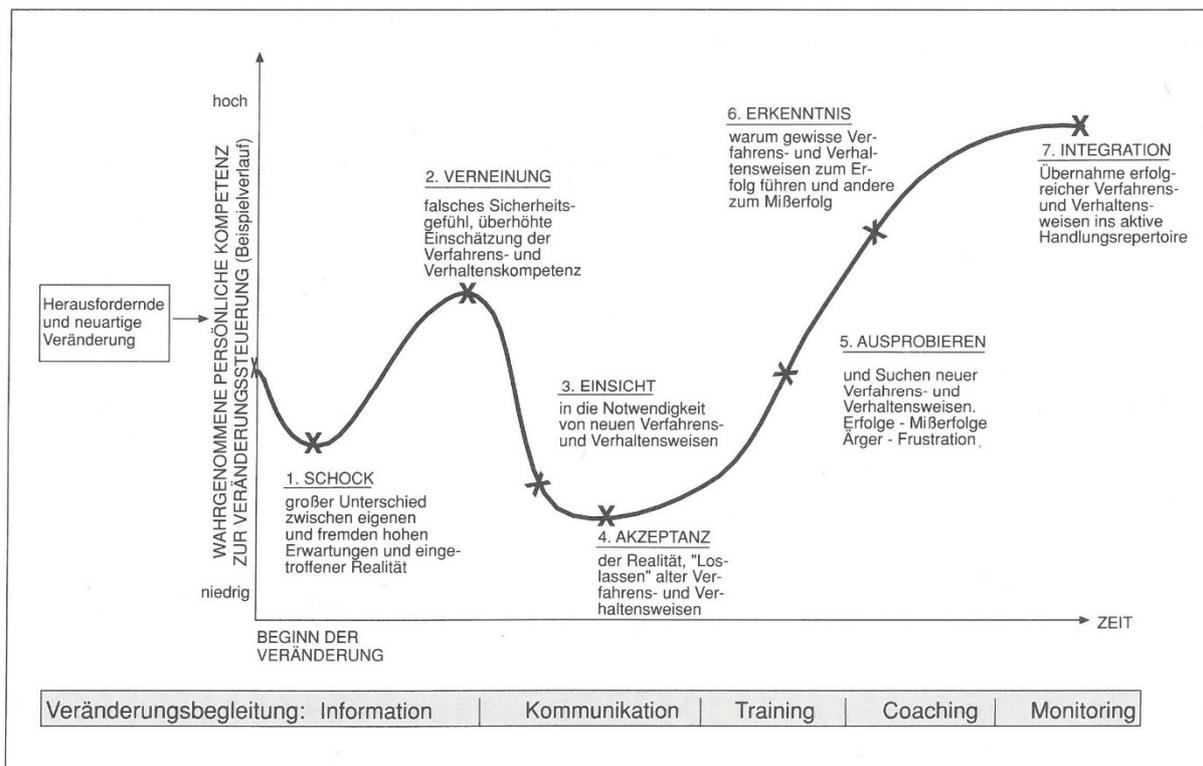


Abbildung 6: Phasen des Veränderungsverlaufes. (Quelle: Streich, 1997, S. 243)

- „Phase 5: Ausprobieren“ (1997, S. 246)

In dieser Phase sind unterschiedliche Möglichkeiten zum Verhalten, Verfahren, zur Strategie und Struktur zu testen. Dabei soll auch der Platz eingeräumt werden, Fehler zu begehen, durch die gelernt werden kann und aus denen Erfolg versprechende Erkenntnisse abgeleitet werden können (vgl. 1997, S. 246).

- „Phase 6: Erkenntnis“ (1997, S. 247)

Die Betroffenen haben verstanden, weshalb Interventionen zu diesem Zeitpunkt zum gewünschten Ergebnis beigetragen haben oder nicht. Diese Erkenntnis entsteht, wenn die gleiche Aktion in unterschiedlichen Anwendungen sowie unter verschiedenen Voraussetzungen getestet wurde (vgl. 1997, S. 247).

- „Phase 7: Integration“ (1997, S. 247)

Die Massnahmen, die sich durch die Prüfung in den vorangehenden Phasen als Erfolg versprechend dargestellt haben, können nun als feste Bestandteile des Verhaltens implementiert werden. In diesem Abschnitt bestärkt die Erfahrung die Projektbeteiligten und hilft, die Veränderung positiv voranzutreiben (vgl. 1997, S. 247).

### 5.1.3.3. Transformationsprozess nach Krüger

Das nachfolgend in diesem Kapitel veranschaulichte Modell von Krüger (vgl. 2014) wurde basierend auf der differenzierten Auseinandersetzung mit der Argumentation von Kotter (vgl. 1996) sowie aufgrund eigener Erhebungen und Erlebnisse Krügers entwickelt. Das Modell (siehe Abbildung 7) umfasst die Phasen Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verfestigung. Diese dienen dazu, die Aufgaben des Veränderungsvorhabens zu analysieren. Krüger hat insgesamt zehn Aufgaben mit Bezug auf die o. g. Phasen festgelegt, die in diesem Kapitel erläutert werden. Die Aufgaben reichen von der Bestimmung des Wandlungsbedarfs über die Entwicklung der Massnahmenprogramme bis hin zur Sicherung der Wandlungsbereitschaft für die Zukunft (vgl. 2014, S. 39f).

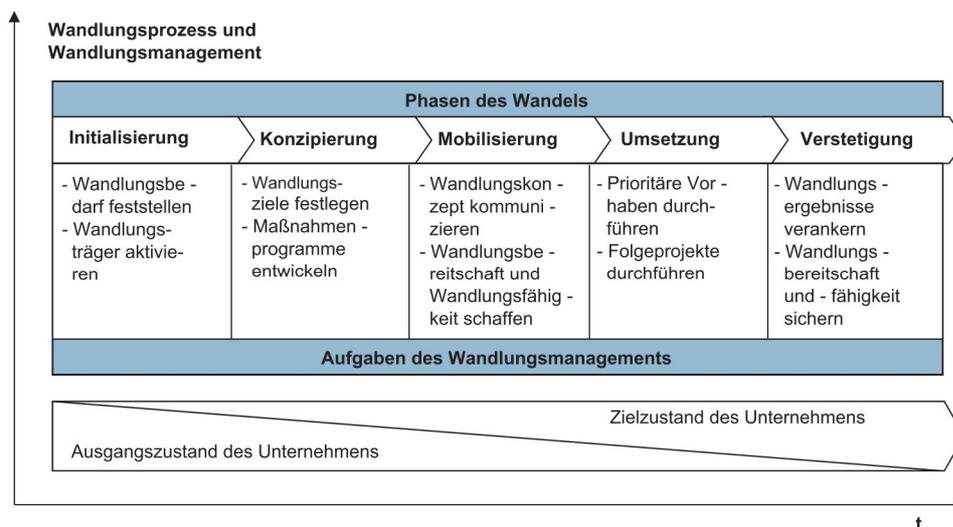


Abbildung 7: Wandlungsprozess und Wandlungsmanagement. (Quelle: Krüger, 2014, S. 40)

Die Phase *Initialisierung* bezweckt das Festhalten am notwendigen Wandel sowie den Einbezug der sogenannten *Wandlungsträger* (vgl. 2014, S. 40). Dabei sind folgende Aufgaben zu bewältigen:

- Aufgabe 1: „Wandlungsbedarf feststellen“ (2014, S. 40)

Es wird angestrebt, eine Analyse des Veränderungsbedarfs durchzuführen. Daraus abgeleitet soll das Bewusstsein der vorhandenen Problematik erlangt werden. Dieses Bewusstsein soll in der Führungsetage verinnerlicht werden. Bei der Feststellung des Wandlungsbedarfs ist es ebenfalls relevant, dass die Richtung, in die sich das Unternehmen oder Teile davon entwickeln sollen, nach Möglichkeit mit der Vision des Unternehmens übereinstimmt (vgl. 2014, S. 40f).

- Aufgabe 2: „Wandlungsträger aktivieren“ (2014, S. 41)

Bei Wandlungsprozessen finden sich stets Mitarbeiter, die sich mit voller Energie und Tatendrang für ein Veränderungsvorhaben einsetzen, sowie andere, die die neue Zukunftsvorstellung ablehnen, und solche, die sich eher zurückhalten resp. sich noch nicht entscheiden können oder möchten. In diesem Zusammenhang erhält der Veränderungsprozess gleichsam einen politischen Charakter. Von Bedeutung ist es nun, die Mitarbeiter ausfindig zu machen, die sich für die geplante Veränderung stark einsetzen. Diese Personen werden als *Träger des Wandels* bezeichnet und sind Teil der *Wandlungskoalition*. Im geplanten Veränderungsprozess wird diese Gruppe von Mitarbeitern eine ausschlaggebende Rolle einnehmen. Im Kontext von Veränderungen kann es auch immer zu Missstimmungen in der Belegschaft kommen. Diese Spannungsfelder zeigen an, wo dringender Diskussionsbedarf existiert. Der Wandlungsprozess soll durch das Aushängeschild der Unternehmung, z. B. durch den CEO oder den Verwaltungsrat, kommuniziert und angestossen werden. Dabei ist es ratsam, den Bedarf der bevorstehenden Veränderung konkret zu erläutern und die Veränderungsschritte zu kommunizieren (vgl. 2014, S. 41f).

Bei der Phase der *Konzipierung* geht es darum, die Richtung des Wandels zu bestimmen und Lösungsansätze zu entwickeln (vgl. 2014, S. 42). In diesen Phasen werden folgende Aufgaben bearbeitet:

- Aufgabe 3: „Wandlungsziele festlegen“ (2014, S. 43)

Die Ziele, die durch den beabsichtigten Wandel zu erreichen sind, sollten mit der Vision sowie den Zielen der Unternehmung kongruent sein. Je klarer die Ziele der Veränderung sind, desto präziser kann die Richtung vorgegeben werden. Dabei ist zu beachten, dass Ziele durch Rahmenbedingungen begrenzt sind. Die Kommunikation der Ziele soll nach einem Kommunikationskonzept erfolgen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Kommunikation von Details in einem frühen Stadium das gesamte Veränderungsvorhaben gefährden kann. Ferner ist bei der Kommunikation auf Geheimhaltung und auf die Gefahr der Verbreitung nicht korrekter Informationen zu achten. Dabei soll die im geplanten Verlauf herzustellende Transparenz beobachtet und ihr entsprechend Rechnung getragen werden (vgl. 2014, S. 42f).

- Aufgabe 4: „Maßnahmenprogramme entwickeln“ (2014, S. 43)

Um das Veränderungsvorhaben abzuwickeln, ist ein Massnahmenprogramm erforderlich. Dabei entsteht zunächst ein Sachkonzept, das sich aus Zielen und Massnahmen zusammensetzt. Die Analyse der Spannungsfelder, mit der bereits in der Initialisierungsphase begonnen wurde, ist in diesem Schritt zu verfeinern und weiterzuentwickeln. Die Spannungsfelder, die zu einem betriebspolitischen Problem werden könnten, sind zu thematisieren, und der Umgang damit ist in einem Akzeptanzkonzept festzuhalten. Die Erarbeitung der Konzepte erfolgt durch die Projektteams. Das Management entscheidet über die Vorschläge. Dabei sollen auch Ansprüche der Mitbestimmungsgremien in Bezug auf personelle und soziale Veränderungen, auf Anpassungen von Arbeitsabläufen sowie auf Arbeitsplätze einbezogen werden. Das Ergebnis dieser Aufgabe mündet in ein abgestimmtes Gesamtkonzept, auf dessen Basis die Entscheidung zur Durchführung durch die obersten Gremien der Unternehmung zu erfolgen hat (vgl. 2014, S. 43ff).

In der Phase der *Mobilisierung* sollen die bevorstehenden Veränderungen kommuniziert und die Mitarbeiter damit konfrontiert werden. Dabei kann, je nach Art der Veränderung und der Rahmenbedingungen, ein partizipativer oder aber auch ein Top-down-Ansatz gewählt werden (vgl. 2014, S. 46). Dabei sollen folgende Aufgabenpakete bearbeitet werden:

- Aufgabe 5: „Wandlungskonzept kommunizieren“ (2014, S. 46)

Die Veränderungsidee und der definierte Ablauf sind in die gesamte Organisation zu tragen. Dabei ist es relevant, dass die Spitzenkader aktiv an der Kommunikation teilnehmen und die Veränderung sichtbar mittragen. Dabei sollen die Verantwortlichen durch symbolisches Handeln den Sinn sowie die Ernsthaftigkeit der geplanten Veränderung verfestigen. Symbolisch kann bedeuten, dass beispielsweise Führungskräfte, die u. a. die nicht mehr gewollte Geschäftsentwicklung der Vergangenheit zu verantworten haben, ihren Posten abgeben und durch Kaderleute ersetzt werden, die unbelastet sind. Dessen ungeachtet ist es ebenfalls von Bedeutung, den Mitarbeitern aufzuzeigen, dass sich der Weg der Veränderung bezahlt machen wird (vgl. 2014, S. 46f).

- Aufgabe 6: „Wandlungsbedingungen schaffen“ (2014, S. 47)

Um die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Veränderungsprojekte erfolgreich durchgeführt werden können, sind Entscheidungen vonseiten des Managements zu treffen. Dabei sind klare Vorgaben über die sachlichen Mittel sowie über personelle und finanzielle Ressourcen zu treffen und eindeutige Festlegungen von Prioritäten und Kompetenzen vorzunehmen (vgl. 2014, S. 46ff).

Bei der Phase der *Umsetzung* werden die priorisierten Vorhaben und anschliessend die Folgeprojekte realisiert. Dabei ist darauf zu achten, dass die Teilprojekte in der priorisierten Abfolge abgewickelt werden (vgl. 2014, S. 47f). Die Aufgabenstellungen werden nachfolgend definiert:

- Aufgabe 7: „Prioritäre Aufgaben durchführen“ (2014, S. 48)

Es ist darauf zu achten, dass zeitkritische Probleme zuerst bearbeitet werden. Die Abwicklung von Projekten, die sich gegenseitig nicht tangieren, kann auch parallel erfolgen (vgl. 2014, S. 48). Weiter ist in diesem Aufgabenbereich auf folgende Aspekte zu achten:

- Bevor neue Projekte in der Praxis durchgeführt oder eingeführt werden, sind diese vorgängig anhand von Pilotprojekten zu testen.
- Das erlangte Wissen ist an nachfolgende Projekte weiterzugeben.
- Die Ressourcenverfügbarkeit prägt die Projektarbeit massgeblich. Sie sollte daher stets beobachtet werden.
- Es sollen kurzfristige Erfolge herbeigeführt werden, um Kritiker zu überzeugen und den Promotoren Auftrieb zu geben (vgl. 2014, S. 48f).

Es ist von Bedeutung, dass sich die Topkader bei definierten Meilensteinen über die Entwicklung des Projekts erkundigen, um dadurch auf dem Laufenden zu bleiben und das Projekt mitbetreuen zu können (vgl. 2014, S. 48f).

- Aufgabe 8: „Folgeprojekte durchführen“ (2014, S. 49)

Es gilt, die bislang gesammelten Erfahrungen in die fortlaufenden Anwendungen einzubringen. Die sich daraus entwickelnden Aufträge sind zu veranlassen und die Verwirklichung ist zu kontrollieren. Folgeprojekte sollen den Wandel abrunden, damit dadurch die gesetzten Ziele erreicht werden. Stellen die Führungskräfte fest, dass beträchtliche Zielabweichungen zu erkennen sind, ist korrigierend einzugreifen (vgl. 2014, S. 48ff).

Die letzte Phase gilt der *Verfestigung*. Dabei wird das Veränderungsvorhaben schrittweise abgeschlossen, die Unternehmensentwicklung jedoch weiter vorangetrieben. Der Wandel soll nicht – wie im Modell von Lewin (vgl. 2012, S. 262f) – eingefroren, sondern anhand der Ergebnisse gefestigt und eine stetige Weiterentwicklung anvisiert werden. Zudem ist es relevant, dass die Bereitschaft für den Wandel und die sich daraus ergebende Fähigkeit, sich

verändern zu können, aktiv am Leben gehalten werden (vgl. 2014, S. 50). Die letzten beiden Aufgabenstellungen sind wie folgt zu explizieren:

- Aufgabe 9: „Wandlungsergebnisse verankern“ (2014, S. 51)

Im Rahmen dieser Aufgabe werden die Verantwortlichkeiten von den direkten Verantwortlichen des Veränderungsprojekts auf die Verantwortlichen der Linie übertragen. Dabei obliegt Letzteren die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass der erreichte neue Zustand erhalten bleibt (vgl. 2014, S. 50f).

- Aufgabe 10: „Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit sichern“ (2014, S. 51)

Der Führungsprozess muss sich neben dem Tagesgeschäft auch mit der stetigen Entwicklung des Unternehmens befassen. Beide Aufgaben sollen ineinandergreifen und parallel erfüllt werden können. Um voranzukommen, sind Plattformen für die Entwicklung und das Lernen anzubieten. Dazu finden sich unterschiedliche Möglichkeiten, die von klassischen Workshops bis hin zu virtueller Zusammenarbeit reichen (vgl. 2014, S. 51f).

#### 5.1.3.4. Integriertes Phasenmodell nach Schichtel

Schichtel hat sich in ihrem Werk mit Change-Literatur auseinandergesetzt. Sie vertritt die Meinung, dass in die Anwendung unterschiedliche Ansichten einfließen sollten, und hat deshalb die Überlegungen aus aktuellen Forschungserkenntnissen in ein Phasenmodell des Wandels (siehe Abbildung 8) integriert (vgl. 2016, S. 112ff). Im Folgenden werden, gestützt auf Schichtel, die einzelnen Phasen des von ihr entwickelten Phasenmodells präsentiert:

- Phase 1: „Analyse betreiben“ (2016, S. 114)

Die meisten Führungskräfte erachten es als einleuchtend, dass eine Analyse durchgeführt werden sollte, bevor eine Veränderung initiiert wird. In der Praxis wird die *Analyse* jedoch häufig vernachlässigt. In der Analysephase sollten unterschiedliche Themen behandelt werden: Zu Beginn gilt es z. B. zu klären, ob es sich beim geplanten

Veränderungsprozess um eine einschneidende Veränderung oder vielleicht doch um eine *Entwicklung*, etwa im Zuge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, handelt. Ferner ist zu überlegen, ob das Veränderungsvorhaben tatsächlich durch die Topkader getragen wird (vgl. 2016, S. 114f). Darüber hinaus müssen folgende Fragen berücksichtigt werden:

- Mit welchen Chancen und Risiken ist zu rechnen?
  - Existiert ein stufengerechtes Kommunikationskonzept?
  - Hat das Veränderungsvorhaben Einfluss auf die Unternehmenskultur und wenn ja welchen?
  - Wird eine offene Fehlerkultur vorgelebt?
  - Ist der Veränderungsprozess gut geplant und wie wird mit ungeplanten Anteilen umgegangen?
  - Kann die Veränderung *mit eigenen Kräften* bewältigt werden oder wird ggf. Unterstützung benötigt?
  - In welchem Zeithorizont soll die Veränderung abgewickelt werden? (vgl. 2016, S. 115f)
- Phase 2: „Orientierung geben“ (2016, S. 116)

Mit der Mitarbeiterinformation über die geplante Veränderung beginnt die Phase der *Orientierung*. Zu Beginn steht die Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter und seinen aus der geplanten Veränderung entstehenden Ängsten und Sorgen. Dies können Führungskräfte u. a. dadurch erreichen, dass sie gezielt Raum für Diskussionen schaffen und die erwarteten Probleme der Mitarbeiter ernst nehmen. In solchen Gesprächen besteht durch die Führungskräfte die Möglichkeit, zu veranschaulichen, weshalb der Change unbedingt vonnöten ist und welcher Zweck sich dahinter verbirgt. Dabei soll gleichsam verdeutlicht werden, dass die bisherige Arbeit der Mitarbeiter geschätzt wird (vgl. 2016, S. 116ff).

- Phase 3: „Krise steuern“ (2016, S. 121)

Die kybernetische Phase soll engagiert und mit Feingefühl initiiert werden. Führungskräfte müssen akzeptieren, dass im Zusammenhang mit Veränderungen bei Menschen stets mit dem Auftreten von Ängsten zu rechnen ist. Mit einer aktiven Kommunikation (evtl. auch im Rahmen von Vier-Augen-Gesprächen) und einem offenen Dialog müssen die Ängste der Betroffenen ernst genommen, die betriebswirtschaftliche Relevanz der Veränderung aufgezeigt und individuell Möglichkeiten zur Veränderung diskutiert werden. Letzteres kann sich beispielsweise darin zeigen, dass Mitarbeitern die Chance gegeben wird, sich in ein neues Jobprofil einzuarbeiten. Auch in diesem Prozess ist es erforderlich, dass die Vorgesetzten die Vergangenheit wertschätzen und Bezug nehmend auf die neue Ausrichtung des Unternehmens mit positivem Beispiel vorgehen (vgl. 2016, S. 121ff).

- Phase 4: „Vision entwickeln“ (2016, S. 127)

Die Vision stellt für die Mitarbeiter einen Orientierungsrahmen dar, der angibt, in welche Richtung sich die Unternehmung in Zukunft entwickeln soll. Der Kern der Vision wird dabei durch das oberste Kader entwickelt und entsprechend vorgegeben. Die Mitarbeiter sollen allerdings aktiv die Möglichkeit erhalten, an der detaillierten Ausgestaltung der Vision mitzuarbeiten. Durch die Partizipation, mithin die Möglichkeit, die Vision mitzugestalten, werden die Mitarbeiter motiviert und die Unternehmung hat die Möglichkeit, auf die Erfahrungen der Betroffenen zurückzugreifen (vgl. 2016, S. 127ff).

- Phase 5: „Konzepte entwickeln“ (2016, S. 131)

Aufgrund des prozessualen Charakters des Modells erfolgt anschliessend die Entwicklung von Konzepten, anhand derer dargelegt wird, mit welchen Massnahmen die aus der Vision abgeleitete Zielvorstellung erreicht werden kann. Bei der Erarbeitung von Konzepten wird oftmals festgestellt, dass der Weg aufgrund unterschiedlicher Ansichten, Machtfragen etc. beschwerlicher ist als ursprünglich gedacht. Diese Herausforderung besteht besonders in Organisationen, die sehr starke

Muster in ihre bisherige Arbeitsweise implementiert haben. In diesem Schritt ist zu beachten, dass sich die Führungskräfte bei einer erschwerten Konzepterarbeitung nicht von der formulierten Vision abbringen lassen (vgl. 2016, S. 131ff).

- Phase 6: „Experimentieren ermutigen“ (2016, S. 134)

In der vorherigen Phase wurde der Konzeptrahmen definiert. Zwischen den definierten Leitschranken finden sich indessen unterschiedliche Wege, um das Ziel zu erreichen. Den Mitarbeitern soll die Möglichkeit gegeben werden, nach dem bestmöglichen Weg zu suchen, wobei ihnen auch Fehler unterlaufen dürfen. Ein offener Austausch über die gewonnenen Erfahrungen ist dabei opportun. Relevant erscheint ebenfalls, dass die Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern demonstrieren, wie jeder einzelne Beitrag zum Erfolg des Change-Vorhabens führen kann (vgl. 2016, S. 134).

- Phase 7: „Umsetzen“ (2016, S. 135)

Der Erfolg einer Veränderung wird massgeblich in dieser Phase realisiert, wobei akribische Detailarbeit erforderlich ist. Dieser Prozess nimmt oftmals sehr viel Zeit in Anspruch. Dabei besteht die Gefahr, dass sich das Management aus dem Umsetzungsprozess zurückzieht, da die bedeutenden Entscheidungen bereits getroffen wurden. Gerade darin besteht auch die Brisanz dieser Entscheidung: Wird das Management nachlässig, kann dies u. a. bewirken, dass die *verdeckten Widerständler* erneut an Einfluss gewinnen (vgl. 2016, S. 135).

- Phase 8: „Den Change verankern“ (2016, S. 136)

Die Veränderung muss im letzten Schritt in sämtlichen Abläufen der Unternehmung fest verankert werden. Dabei soll darauf geachtet werden, dass die alten Muster, die im Weg stehen könnten, vollumfänglich abgebaut wurden. Die neuen Arbeitsweisen sollen als Selbstverständlichkeit angewendet und in die alltägliche Arbeit integriert werden (vgl. 2016, S. 136).

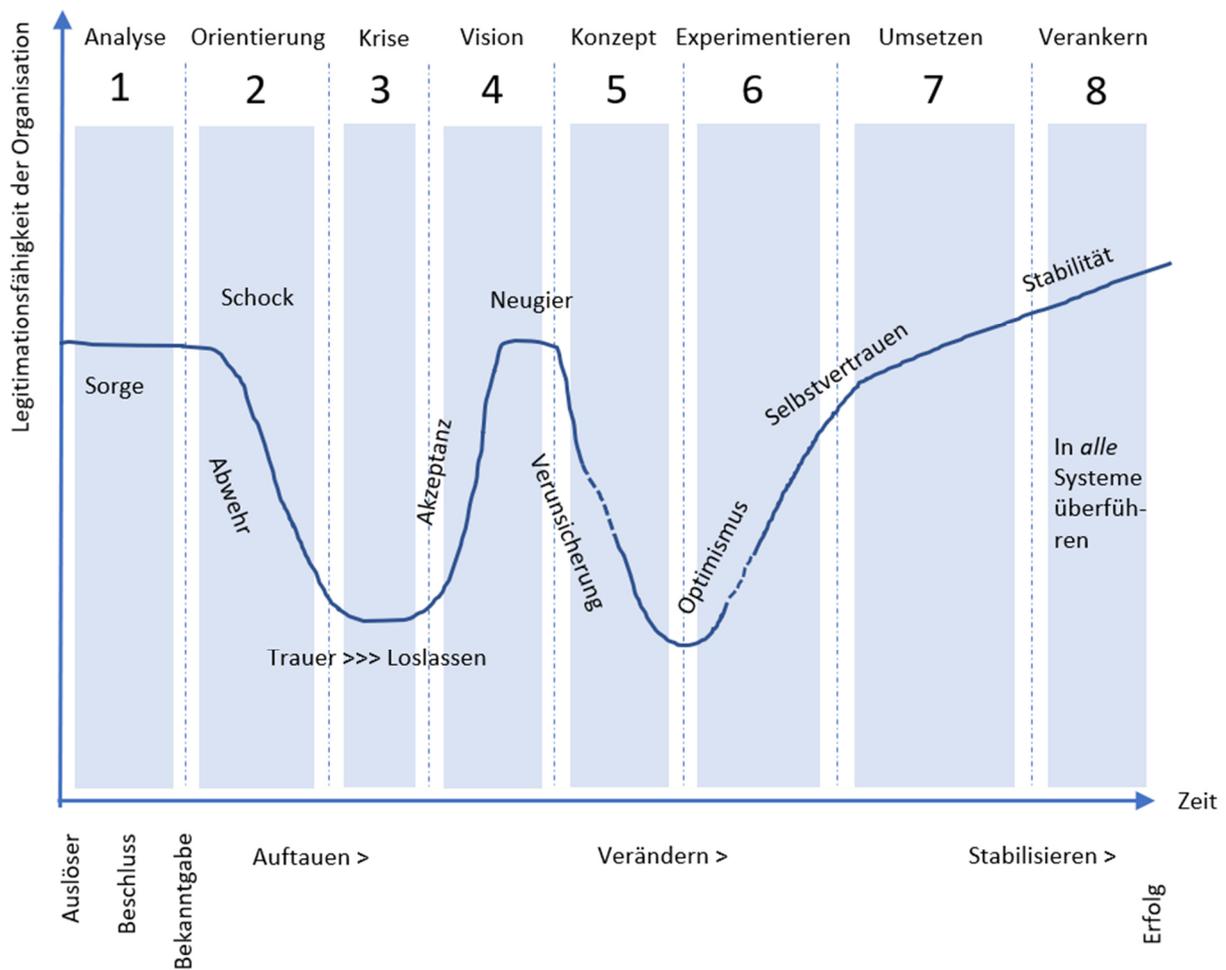


Abbildung 8: Integriertes Phasenmodell des Wandels. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Schichtel, 2016, S. 113)

#### 5.1.3.5. Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens nach Doppler und Lauterburg

Doppler und Lauterburg haben weniger einen klassischen Veränderungsverlauf erläutert, sondern vielmehr Determinanten definiert, die in Veränderungsprozessen zu berücksichtigen sind. Bezug nehmend darauf und um die Ausgangslage zu Beginn einer Veränderung einzuordnen, sind laut Doppler und Lauterburg folgende Aspekte zu klären:

- „Klarheit der Ziele“ (2014, S. 116)

Zu Beginn steht die Auseinandersetzung mit der Frage, ob bei den Betroffenen Klarheit bezüglich der Ziele besteht, die mit dem Veränderungsvorhaben erreicht werden sollen. Dabei ist darauf zu achten, dass bei der Erläuterung der Ziele auf die Situation

der Betroffenen eingegangen wird, damit diese konkrete Zielvorstellungen daraus ableiten können (vgl. 2014, S. 116f).

- „*Informationsstand*“ (2014, S. 117)

Hier ist zu überprüfen, welche Kenntnisse hinsichtlich der anstehenden Aufgaben vorhanden sind und ob in Bezug auf den Informationsstand unter den Betroffenen Unterschiede existieren. Dabei gilt es auch die Frage zu klären, ob die Beteiligten wissen, weshalb das Veränderungsvorhaben initiiert wurde und welche Personen insgesamt involviert sind (vgl. 2014, S. 117).

- „*Problembewusstsein*“ (2014, S. 117)

In diesem Schritt muss Klarheit darüber geschaffen werden, ob den Betroffenen die Problematik überhaupt bewusst ist. Trifft dies zu, ist zu beachten, ob und wie stark sich der Leidensdruck präsentiert, wie deutlich darüber gesprochen wird und ob evtl. das Problem mittlerweile als normal oder sogar positiv angesehen wird (vgl. 2014, S. 117).

- „*Glaubwürdigkeit des Vorhabens und der Initianten*“ (2014, S. 117)

Bei diesem Punkt gilt es, sich damit zu beschäftigen, ob die Verantwortlichen überzeugend vertreten können, dass es ihnen tatsächlich um die Veränderung geht und nicht eigene Motive damit korrelieren. Ferner ist zu beobachten, ob die Betroffenen davon ausgehen, dass das Veränderungsprojekt nicht ernst zu nehmen sei, sondern lediglich zum Schein existiere (vgl. 2014, S. 117).

- „*Energie und Engagement*“ (2014, S. 117)

Aus den oben erwähnten Aspekten resultiert eine Energie, die sich positiv oder negativ auf das Veränderungsprojekt auswirken kann (vgl. 2014, S. 117).

Mit der Umsetzung der Veränderung soll erst begonnen werden, wenn die Betroffenen die zu bewältigenden Herausforderungen erkannt haben und die Bereitschaft zur

Partizipation vorhanden ist. Diese wiederum kann nur entstehen, wenn eine offene Dialogkultur gepflegt wird und entsprechende zeitliche Ressourcen bereitgestellt werden, damit die Causa betroffenengerecht bearbeitet werden kann (vgl. 2014, S. 117).

Der Wandel lässt sich leichter bewerkstelligen, wenn die Unternehmung bereits über flexible Strukturen verfügt. Dabei ist es erforderlich, sich mit Wirkungszusammenhängen zu beschäftigen und auch anzuerkennen, dass die Umwelt ein in Unternehmen zu berücksichtigender Faktor ist. Es ist auch von Bedeutung, dass die Unternehmung intern durch gelebte Kommunikation vernetzt ist. Ferner ist zentral, dass die Firma nicht träge wird und sich vor allem den Bedürfnissen der Umwelt bzw. des Marktes anpasst (vgl. 2014, S. 118ff).

#### 5.1.3.6. Klassische Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten nach Kotter

Kotter (vgl. 1995) hat über 100 Unternehmungen beobachtet, die sich in Veränderungsprozessen befinden. Dabei hat er *acht Kardinalfehler* ermittelt, diese beschrieben und Vorschläge erarbeitet, mit welchen Massnahmen solche typischen Fehler verhindert werden können (vgl. 1995, S. 2ff). Nachfolgend werden, Bezug nehmend auf Kotter, diese Fehler sowie die Verbesserungsvorschläge erläutert:

- Dringlichkeit des Wandels verdeutlichen (vgl. 1995, S. 2)

Das erste Problemfeld erscheint naheliegend, stellt in der Praxis jedoch eine echte Herausforderung dar. Weit über 50 % der beobachteten Unternehmen weisen hinsichtlich dieses Aspekts bereits Schwierigkeiten auf. Ein Grund dafür kann darin bestehen, dass Führungskräfte die Aufgabe unterschätzen, die Mitarbeiter ‚aus der Komfortzone zu locken‘. Fehlende Geduld ist eine weitere Ursache dafür, dass die *Dringlichkeit des Wandels* oftmals nicht in einer Form kommuniziert wird, die die Mitarbeiter nachhaltig überzeugt. Weiter hebt Kotter hervor, dass eine sogenannte *echte Führung* für diesen Schritt unabdingbar sei. Nur wenn mindestens 75 % aller Mitarbeiter restlos davon überzeugt sind, dass es nicht mehr sinnvoll ist, den

gewohnten Geschäftsgang fortzusetzen, ist das Gefühl der Dringlichkeit des Wandels in Phase 1 als ausreichend zu bezeichnen (vgl. 1995, S. 2f).

- Führungskoalition bilden (vgl. 1995, S. 4)

Veränderungsvorhaben werden zumeist nur von einem kleinen Personenkreis initiiert. Das anzustrebende Führungsteam soll folglich vor allem, aber nicht ausschliesslich aus Topmanagern bestehen. So sollen auch Personen Zugang zum Führungsteam erhalten, die nicht der obersten Führungsetage angehören. Darüber hinaus können Gewerkschaftsverantwortliche, Aufsichtsratsmitglieder oder auch Personen, die die Schlüsselkunden repräsentieren, aufgenommen werden. Bei der Teamzusammensetzung ist – um den notwendigen Einfluss des Führungsteams zu gewährleisten – darauf zu achten, dass eine operativ starke Führungskraft vertreten ist. Je mächtiger die Führungskoalition ist, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Wandlungsvorhaben nicht durch Widerstand gestoppt wird (vgl. 1995, S. 4).

- Vision entwickeln (vgl. 1995, S. 4)

Eine klare, verständliche und Aufmerksamkeit erzeugende Vision, die notabene in wenigen Minuten erklärt werden kann, trägt wesentlich zum Gelingen eines Veränderungsvorhabens bei. In der Vision, die den Zeithorizont von fünf Jahren übersteigt, sollen die Zukunftsvorstellungen, die beschreiben, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln muss, festgehalten werden (vgl. 1995, S. 4f).

- Vision vermitteln (vgl. 1995, S. 5)

Die entwickelte Vision muss, damit sich die Mitarbeiter mit den Zukunftsvorstellungen der Unternehmung identifizieren können, überzeugend bekannt gemacht werden. Dies gelingt am besten, wenn die Führungskräfte ihr eigenes Handeln erkennbar an der Vision ausrichten und auch darüber sprechen. In Mitarbeitergesprächen sollen Führungskräfte das Handeln des Mitarbeiters ebenfalls in Hinblick auf die Vision des Unternehmens diskutieren. Dessen ungeachtet ist es relevant, die Vision über alle

verfügbaren Informationskanäle sowie in ansprechender Form zu verbreiten (vgl. 1995, S. 5f).

- Entfernen von Hindernissen (vgl. 1995, S. 6)

Der optimale Umgang mit Hindernissen ist ein weiterer Faktor, der zum Erfolg eines Veränderungsvorhabens führen kann. Hindernisse können unterschiedlicher Natur sein, weshalb es für eine Unternehmung nicht möglich ist, bei allen Hindernissen zu intervenieren. Es ist von Bedeutung, dass die wichtigsten Hürden beseitigt werden. Diese können beispielsweise darin bestehen, dass ein sehr engmaschiger Stellenbeschrieb der geforderten Steigerung der Produktivität im Weg steht. Auch muss sich das Unternehmen von Führungskräften trennen, die zwar die Vision teilen, aber nicht nach dieser handeln. Auch in einem solchen Fall ist darauf zu achten, dass diese Trennung korrekt und unter Berücksichtigung der Vision vonstattengeht (vgl. 1995, S. 6f).

- Kurzfristige Erfolge erzielen (vgl. 1995, S. 7)

Veränderungsprozesse erstrecken sich häufig über einen längeren Zeitraum. Dies birgt die Gefahr, dass das Gefühl der Dringlichkeit des Wandels und die tatkräftige Mitarbeit im Veränderungsprozess wieder abnehmen. Umso nötiger ist es, bereits nach kurzer Zeit Erfolge herbeizuführen. Damit wird u. a. bezweckt, dass die Dynamik weiter aufrechterhalten werden kann (vgl. 1995, S. 7f).

- Den Erfolg der Veränderung zum richtigen Zeitpunkt feiern (vgl. 1995, S. 8)

Manager sollten es vermeiden, das Gelingen des gesamten Veränderungsprozesses zu früh zu verkünden: Daraus kann resultieren, dass das Unternehmen wieder in alte Muster zurückfällt. Bis Veränderungen nachhaltig implementiert und in der Unternehmenskultur verankert sind, können fünf bis zehn Jahre vergehen. Kurzfristige Erfolge sollten genutzt werden, um basierend auf der erarbeiteten Glaubwürdigkeit weitere Problemfelder zu bearbeiten, die bis anhin noch keine Beachtung gefunden haben (vgl. 1995, S. 8f).

- Neuerungen in der Unternehmenskultur verankern (vgl. 1995, S. 9)

Veränderungen sind erst dann definitiv in die Unternehmung implementiert, wenn sie als normal und logisch angesehen werden. Um dies zu erreichen, ist es relevant, dass den Mitarbeitern aufgezeigt wird, dass durch die getroffenen Massnahmen die Ergebnisse verbessert werden konnten. Auch ist in Besprechungen oder via interne Kommunikationskanäle über die Massnahmen, die zur Ergebnissteigerung beigetragen haben, zu diskutieren und/oder zu berichten. Ferner ist darauf zu achten, dass die folgende Generation von Führungskräften die Vision nicht nur akzeptiert, sondern aktiv in ihr tägliches Handeln integriert. Diese Massnahmen beeinflussen, dass die neuen Handlungsmuster in der Unternehmenskultur verankert und nachhaltig Bestand haben werden (vgl. 1995, S. 9).

#### 5.1.4. Assoziation Theorie/Forschungsfeld

Dieses Kapitel dient dem Zweck, das für die vorliegende Arbeit erforderliche, einheitliche Begriffsverständnis u. a. zu *Lücken im Veränderungsprozess* herzustellen. Dabei liess sich konstatieren, dass gerade die weiterführend diskutierten *Lücken* dem Change-Management zu einer neuen *Agilität* verhelfen können (vgl. Zirkler; Schibli, 2012, S. 88ff). Ergänzend wurde die Erkenntnis gewonnen, dass es für Unternehmen in der heutigen Zeit von Bedeutung ist, durch Change-Management die Überlebenschance einer Unternehmung nachhaltig zu gewährleisten (vgl. Assfalg et al., 1999, S. 7; Doppler; Lauterburg, 2014, S. 90f; Grannemann; Seele, 2016, S. 6f; Hauschildt; Salomo, 2008, S. 163; Müller et al., 2010, S. 399; Steinle et al., 2008, S. 6). Weiter wurden die in der Theorielandschaft bekanntesten *Phasen und Prozesse* des Change-Managements expliziert (vgl. Doppler; Lauterburg, 2014, S. 116ff; Kotter, 1995, S. 2ff; Krüger, 2014, S. 40ff; Lewin, 2012, S. 262f; Schichtel, 2016, S. 112ff; Streich, 1997, S. 242ff). Dieses Kapitel schafft den Mehrwert darin, dass durch das vermittelte Basiswissen der ‚*Bilderrahmen*‘ für das Change-Management konstruiert werden konnte. Dieser Rahmen ermöglicht es, einen logischen Zusammenhang in Hinblick auf die weiterführenden Theoriekapitel herzustellen und diese im Gesamtbild des Veränderungsmanagements optimal einordnen zu können. Als erster Themenkreis wird im folgenden Kapitel die im Change-Management wiederholt auftretende Herausforderung bezüglich des optimalen Umgangs mit

Konflikten und Widerstand diskutiert. Diesbezüglich werden entsprechende Lösungsansätze dargelegt.

## 5.2. Umgang mit Konflikten und Widerstand

Der optimale Umgang mit Widerstand und die damit einhergehende Handhabung von Konflikten sind relevante Faktoren in Veränderungsprozessen, die in den Ausführungen im vorherigen Kapitel zu *Phasen und Prozessen* bereits angedeutet wurden. In diesem Kapitel wird erläutert, was unter einem *Konflikt* zu verstehen ist, welche Rolle Mitarbeiter in Konflikten und/oder Widerstandssituationen einnehmen und wie mit *Widerstand* umgegangen werden kann. Die Erkenntnisse zu den erwähnten Themen helfen dabei, die Determinanten zur Beantwortung der Forschungsfrage zu verdeutlichen.

### 5.2.1. Konflikt

Um Konflikte und Widerstände verstehen und einordnen zu können, erscheint es naheliegend, genauer zu erläutern, wie das menschliche Wesen in der Wissenschaft verstanden wird. Glasl hält hierzu Folgendes fest:

*Der Mensch ist mit seiner Leiblichkeit Teil der physischen Welt und der Naturkräfte; mit seiner Seele lebt er im psychischen und sozialen Element und hat Beziehungen zu anderen beseelten Wesen, wird von diesen beeinflusst und nimmt selber auf sie Einfluss; und als geistiges Wesen kann der Mensch Erfahrungen mit geistigen Wirklichkeiten haben (2013, S. 29).*

Konfliktbewältigung könnte demnach als iterative Tätigkeit im Alltag von Führungskräften betrachtet werden. So sind Konfliktsituationen in einem engen Zusammenhang bezüglich der Fragestellung u. a. zu untersuchenden *Kommunikations- und Beziehungslücken, Führungslücken* sowie *räumlichen und sozialen Lücken* zu betrachten. Nachstehend wird die Thematik *Konflikt* näher erläutert und zur Beantwortung der Forschungsfrage in Beziehung gestellt. Um einleitend ein Verständnis darüber herzustellen, was ein Konflikt tatsächlich ist, seien Tries und Reinhardt zitiert:

*Ein Konflikt zwischen mindestens zwei Menschen liegt vor, wenn*

- *zumindest zwei Personen oder Gruppen in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis (Interdependenz) zueinander stehen.*
- *für keine der Personen oder Gruppen eine attraktive Alternative besteht, die bestehende Beziehung zu verlassen.*
- *zumindest eine Person/Gruppe ein Ziel verfolgt, das mit dem Ziel zumindest einer anderen Person unvereinbar ist (2008, S. 30).*

Laut Glasl betrifft ein typischer Konflikt die Wahrnehmung, das Denken, das Fühlen, das Wollen sowie das Handeln. Ein *logischer Widerspruch* sei beispielsweise deshalb kein Konflikt, da er primär auf der Grundlage des *Denkens* einzuordnen sei (vgl. 2013, S. 19). Die erwähnten typischen Berührungspunkte in einem Konflikt (Wahrnehmung, Denken, Fühlen, Wollen, Handeln) sind nach Glasl den seelischen Funktionen zuzuordnen. Steht ein Mensch unter Spannung, sind diese Funktionen Veränderungen unterworfen (vgl. 2013, S. 39). In den nachfolgenden Ausführungen wird die Sicht von Glasl in Bezug auf seelische Funktionen bei Menschen in Situationen der Anspannung festgehalten.

Sobald Konflikte entstehen, werden dadurch die Fähigkeit zur eigenen Wahrnehmung sowie die gewohnten Denk- und Vorstellungsmuster beeinträchtigt. Die Objektivität wird stark reduziert. Hinzu kommt, dass der Mensch auf der Gefühlsebene mit starken Emotionen konfrontiert und zu einem späteren Zeitpunkt nur noch schwierig von der zuvor eingenommenen Haltung abzubringen ist. Konflikte tangieren gleichsam das gewohnte *Willensleben*. Dies manifestiert sich darin, dass sich der Mensch auf seine eigenen Ansichten fixiert zeigt. Das Individuum nimmt darüber hinaus Handlungen vor, die überhaupt nicht zu den eigentlichen Gewohnheiten zu passen scheinen (vgl. 2013, S. 39f). Die seelischen Funktionen im Konflikt sind in Abbildung 9 dargestellt und werden im Folgenden Bezug nehmend auf Glasl detailliert erläutert:

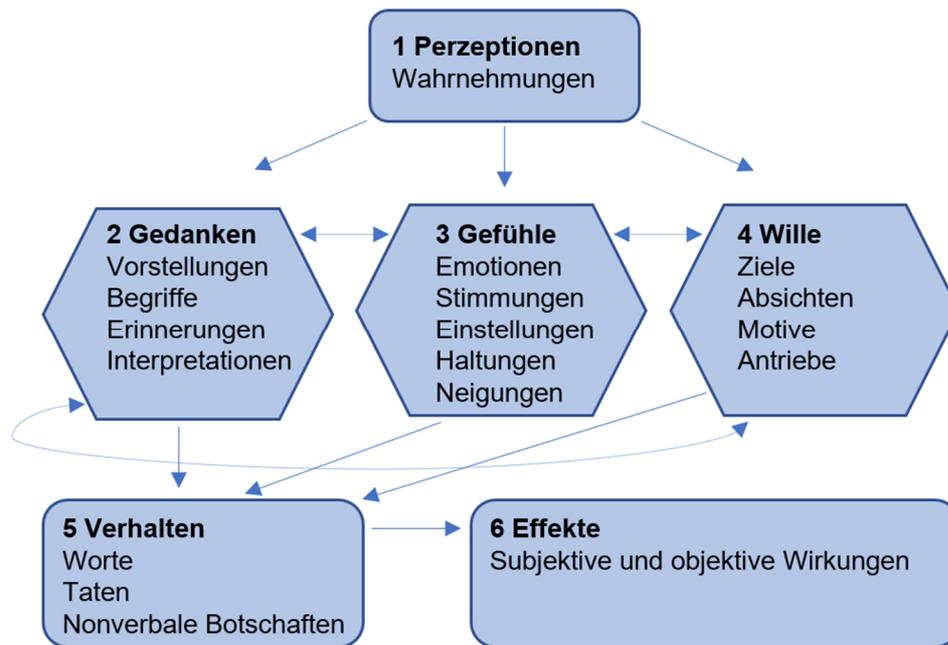


Abbildung 9: Seelische Funktionen im Konflikt. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Glasl, 2013, S. 40)

- 1 – Perzeption/2 – Gedanken (vgl. 2013, S. 41)

Der Konfliktbetroffene sieht gewisse Aspekte sehr klar, andere wiederum unscharf. Dies offenbart sich auch darin, dass die am Kontrahenten bemängelten Besonderheiten deutlich ausgemacht werden können, die gleichen Aspekte bei sich selbst hingegen nicht in entsprechender Form wahrgenommen werden. Dazu gesellt sich der Umstand, dass der Mensch in dieser Phase deutlich Mühe damit bekundet, viele und vor allem umfassende Themen aufzunehmen, wobei die Verflechtungen sehr umfangreich sind. Aus dieser Phase ergibt sich, dass es dem Betroffenen nicht mehr möglich ist, sich darauf zu besinnen, welche die für den Gegner relevanten Faktoren sind. So entsteht ein nicht den Tatsachen entsprechendes Bild der Gegebenheiten: Eine Person kämpft gegen das Bild an, das sie von einer anderen hat, das aber nicht der Realität entspricht, und umgekehrt (vgl. 2013, S. 41f).

- 3 – Gefühle (vgl. 2013, S. 42)

Zu Beginn eines Konflikts steigert sich bei den Involvierten die Empfindlichkeit, die einen potenzierenden Einfluss auf das Misstrauen besitzt. Die Parteien fühlen sich hin-

und hergerissen, wenn es um die Frage geht, was sie vom jeweiligen Gegenüber halten sollen. Das Bedürfnis des Menschen nach Klärung der Gefühlslage wird indes stärker, woraus folgt, dass die Gefühlswelt vereinfacht wird. In diesem Prozess schwindet die Fähigkeit, sich in die Gegenpartei hineinzusetzen. Die Betroffenen sind damit primär von der eigenen Innenwelt bestimmt und kapseln sich zusehends von der Aussenwelt ab (vgl. 2013, S. 42ff).

- 4 – Wille (vgl. 2013, S. 45)

In dieser Phase beschränkt sich der Wille, der ursprünglich ggf. ein breites Spektrum umfasste, zusehends auf den eigenen Weg, an dem krampfhaft festgehalten wird. Damit geht es nicht mehr rein um ‚die Sache‘, sondern verstärkt auch um persönliche Empfindlichkeiten. In der stärksten Ausprägung kann es geschehen, dass die Parteien nicht einmal mehr an einem sachbezogenen Gewinn interessiert sind, sondern nur noch daran, dem Gegner den grösstmöglichen Schaden zuzufügen (vgl. 2013, S. 45ff).

- 5 – Verhalten (vgl. 2013, S. 47)

Das Verhalten wird bestimmt durch Perzeptionen, die Gedanken, Gefühle und durch das Wollen. Das Verhalten nach aussen wird bewusst oder unbewusst primär durch folgende Funktionen geprägt: 1) Inhalt, 2) Selbst-Image, 3) Gegner-Image, 4) Selbstverstärkung, 5) Ventil-Funktion, 6) Erreichungsziel, 7) Hinderziel und 8) Signalwirkung (vgl. 2013, S. 47f).

- 6 – Effekte (vgl. 2013, S. 50)

Die Klassifizierung der Effekte erfolgt nach subjektiven und objektiven Betrachtungsweisen. Subjektive Effekte treten beispielsweise dann auf, wenn sich eine Person persönlich von der Gegenpartei gekränkt fühlt. Objektive Effekte sind zu erwarten, wenn durch eine Handlung ein messbarer Schaden entsteht, z. B. wenn die Verkaufszahlen aufgrund einer Reputationsschädigung markant einbrechen (vgl. 2013, S. 50f).

Ergänzend zu Glasls Ausführungen betreffend die seelischen Funktionen in einem Konflikt sind auch die Gedanken von Tries und Reinhardt festzuhalten. Die Autoren haben sich u. a. mit dem *Unbehagen gegenüber Konflikten* auseinandergesetzt (vgl. 2008, S. 10ff). Nachfolgend werden, basierend auf den Ausführungen der beiden Autoren, die sechs Determinanten, die einen Einfluss auf das Unbehagen gegenüber Konflikten haben (siehe Abbildung 10), näher beleuchtet:

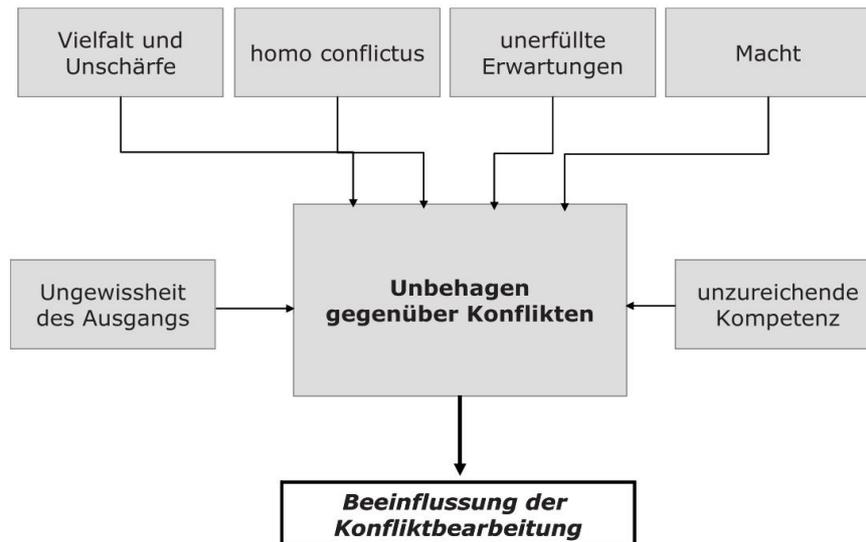


Abbildung 10: Unbehagen gegenüber Konflikten. (Quelle: Tries; Reinhardt, 2008, S. 11)

- „Vielfalt und Unschärfe“ (2008, S. 11)

Konfliktsituationen werden häufig als negativer Aspekt im sozialen Zusammenleben betrachtet, was naheliegend erscheint: Der Umgang mit Konflikten wird kaum gelernt. Dies ist umso brisanter, wenn berücksichtigt wird, dass Unternehmen aufgrund ihrer unterschiedlichen Anspruchsgruppen, Ziele, Abhängigkeiten etc. Konfliktsituationen sprichwörtlich anziehen. Mithin erweist es sich als opportun, vermeidbaren Konfliktsituationen durch vorbeugendes Handeln zu begegnen, anstatt sie zu unterdrücken. Konflikte, die zur erfolgreichen Entwicklung der Unternehmung beitragen, sollten fachmännisch gemanagt werden. Beim adäquaten Umgang mit Konflikten ist es ferner relevant, zu verstehen, dass es bei einem Konflikt entweder darum geht, dass jede Partei den eigenen Nutzen optimieren möchte, oder aber darum, dass der Versuch unternommen wird, den bestmöglichen Nutzen für beide Parteien zu erreichen. Dabei kann es zu folgenden Konflikttypen kommen: Verletzung

von Regeln – Beziehungs-/Lebenskonzepte – Konflikte zur Verhaltenssteuerung – Organisationskonflikte – Lebensabschnittskonflikte – Allmende-Konflikte – Ressourcen-Konflikte – Handlungskonflikte – Rollenkonflikte – Informationskonflikte – Entscheidungskonflikte – Machtkonflikte – Kommunikationskonflikte (vgl. 2008, S. 11ff).

- „Der Mensch als homo conflictus“ (2008, S. 15)

Das menschliche Wesen ist ein Konflikttreiber. Durch die Evolution des Menschen verändern sich die Ansichten und Bedürfnisse, weshalb die daraus abgeleitete neue Bedürfnisbefriedigung erneut zu Konflikten führen kann (vgl. 2008, S. 15).

- „Unerfüllte Erwartungen wirken wie Strafe“ (2008, S. 16)

Werden Erwartungen nicht wie gewünscht befriedigt, löst dies das Gefühl aus, durch die Nichterfüllung der Erwartungen bestraft worden zu sein. Dies muss indes nicht bedeuten, dass jede unerfüllte Erwartung einen Konflikt bedingt. So kann diese z. B. durch andere Zuwendungen wieder kompensiert werden. Gleichsam ist es auch möglich, dass die Anzahl nicht befriedigter Erwartungen aufsummiert wird und sich in einem plötzlich und vehement ausbrechenden Konflikt entlädt (vgl. 2008, S. 16f).

- „Ungewissheit des Ausgangs“ (2008, S. 17)

Die Lösung von Konflikten ist oftmals nicht nur sehr anspruchsvoll, sondern teilweise auch fast nicht zu bewältigen. Dabei ist der Ausgang oftmals nicht voraussehbar, was zu einem Unbehagen gegenüber Konflikten führen kann (vgl. 2008, S. 17f).

- „Macht“ (2008, S. 19)

Ungleiche Machtverhältnisse können dazu beitragen, dass Menschen Konflikten ablehnend gegenüberstehen. Dabei muss es beispielsweise nicht nur um materielle Interessen gehen. Auch die Fähigkeit, kreativ oder auch stur zu denken, kann Macht demonstrieren (vgl. 2008, S. 19).

- „Unzureichende Kompetenz, mit Konflikten konstruktiv umzugehen“ (2008, S. 19)

Beispiele für einen konstruktiven, lösungsorientierten Umgang mit Konflikten sind schwieriger zu finden als solche für die gegenteilige Situation. Eine Bestätigung dafür liefern beispielsweise die Medien, für die die Darstellung von Konfliktsituationen mehr Quotenanteile verspricht als etwa die Berichterstattung über erfolgreiche Verhandlungen. Auch im gegenwärtigen Bildungssystem wird die Kompetenz zum Umgang mit Konflikten lediglich unzureichend vermittelt (vgl. 2008, S. 19f).

Dieses Kapitel stellt ein Verständnis darüber her, welche seelischen Funktionen in Konflikten und daraus abgeleitet auch in Widerstandssituationen relevant sind. Zudem konnte erläutert werden, weshalb Konflikte Unbehagen auslösen können. Die gewonnenen Erkenntnisse zu Konflikten werden bei der Betrachtung der einleitend genannten *Lücken* einen relevanten Beitrag leisten. Auch die im folgenden Kapitel behandelte Materie *Widerstand* ist eng verknüpft mit *Konflikten* und wird das Verständnis und die Zusammenhänge ergänzen.

### 5.2.2. Widerstand

Es ist anzunehmen, dass Widerstand einer der ersten Begriffe ist, der Führungskräften bei bevorstehenden Veränderungsvorhaben in den Sinn kommt. Auch bei der Beantwortung sämtlicher Teilbereiche der in dieser Dissertation behandelten Forschungsfrage können aus Praxissicht Widerstände auftreten. Nachstehend werden die zur Beantwortung der Fragestellung relevanten Aspekte aufgeführt.

Um das Begriffsverständnis zu *Widerstand* einleitend zu klären, wird auf die Ausführungen von Nagel zurückgegriffen, der den Ausdruck wie folgt erläutert:

*Das Wort Widerstand beinhaltet zwei Wortteile, zum einen «wider», also «gegen», und zum anderen «Stand», also Standpunkt. Jemand nimmt also einen Standpunkt gegen eine Sache oder gegen eine Person ein und widersetzt sich, gemäss Duden, auf hartnäckige, zähe oder gar heldenhafte Weise. Aus Sicht des Gegners wird die sich widersetzende Person zu einem Hemmnis oder Hindernis (2016, S. 12).*

Für Güray und Iskan muss ein Mitarbeiter nicht zwangsläufig ein Gegner einer Veränderung sein, um als widerständig bezeichnet zu werden. Es ist bereits ausreichend, wenn ein Vorhaben des oder der Vorgesetzten nicht aktiv mitgetragen wird, um von Widerstand zu sprechen (vgl. 2015, S. 65).

Zur *Normalität von Widerstand in Change-Vorhaben* halten Bartscher und Stöckl beispielhaft fest, dass sich Manager nicht durch Widerstand verunsichern lassen sollten. Vielmehr sollte das Ausbleiben von Widerstand für Irritation sorgen. Eine Veränderung ohne Widerstand sei undenkbar (vgl. 2011, S. 169). Für Grannemann und Seele ist das Eintreten von Widerstand in Veränderungsprozessen sogar als Glücksfall zu werten (vgl. 2016, S. 28). Dessen ungeachtet vertreten die beiden Autoren die Ansicht, dass nicht der Widerstand, sondern das Nichtvorhandensein von Widerstand die tatsächliche Gefahr verkörpert (vgl. 2016, S. 31). Auch Raza und Standing sind der Meinung, dass die Auseinandersetzung mit Widerstand in Veränderungssituationen unausweichlich ist (vgl. 2011, S. 207). Widerstand steht nach Ford et al. im Zusammenhang mit der Realität, die durch das einzelne Individuum konstruiert wird. Da jedes Individuum in seiner *eigenen konstruierten Welt* lebt, sind auch die anzutreffenden Widerstandssituationen entsprechend vielfältig (vgl. 2002, S. 106). Gessner hält fest, dass die Situationen von den Individuen unterschiedlich und dadurch subjektiv wahrgenommen werden (vgl. 2004, S. 24). Auch Malik konstatiert, dass es eine Herausforderung darstellt, mit den unterschiedlich konstruierten Realitäten umzugehen (vgl. 2008, S. 18). Der Umgang mit Widerstand gehört indes nach Greif et al. neben der Partizipation zu den üblichen Herausforderungen in Veränderungsprozessen (vgl. 2004, S. 193).

Auch wenn Widerstand wie in obiger Aussage in Anlehnung an Bartscher und Stöckl als normal betrachtet werden muss (vgl. 2011, S. 169), wirft sich die Frage auf, weshalb Widerstand überall auftritt und er deshalb als gewöhnlich zu taxieren ist. Czichos führt hierzu Folgendes an: Sobald Mitarbeiter mit Veränderungen konfrontiert werden, finden diese zuerst unzählige Gründe, weshalb der geplante Change verhindert werden sollte (vgl. 2014, S. 19). Greif ist der Ansicht, dass die Kritik im Gegenzug umso intensiver ist, je einschneidender die erwartete Veränderung tatsächlich ist (vgl. 2008, S. 127).

Gestützt auf Grannemann und Seele, erweist sich Widerstand aus psychologischer Sicht als ein Muss. Das menschliche Gehirn sei eine triviale Abbildung der Umwelt. Ohne automatische

Reflexe in Form von Widerstand würde sich jedes Muster aus der Umwelt ungehindert im Gedächtnis einprägen. Mit dem Widerstand prüfen Menschen genau, welche Bestandteile in das Gehirn gelangen (vgl. 2016, S. 29f). Auch die gewohnten, im Gedächtnis verfestigten Muster rufen nach Czichos Widerstand hervor, wenn sie von heute auf morgen durch die Unternehmensleitung verändert werden. Der betroffene Mitarbeiter flüchtet oder versucht, gegen die Neuerungen, die seine Gewohnheiten bedrohen, anzukämpfen (vgl. 2014, S. 159). Gemäss Rennebach stossen Veränderungen daher auf Ablehnung, auch wenn sie nötig und adäquat erscheinen. Dies ist dadurch zu begründen, dass Mitarbeiter einen gewohnten Orientierungsrahmen benötigen sowie das Gefühl haben müssen, die Umgebung könne kontrolliert werden (vgl. 2010, S. 17). Auch Van Maanen unterstreicht, dass Mitarbeiter in neuen Situationen nach Ordnung und Orientierung suchen (vgl. 1977, S. 18).

Nach Landes und Steiner streben Menschen danach, sich in einer Komfortzone aufzuhalten. Dies ist unterschiedlichen Gründen geschuldet: In der sogenannten Komfortzone ist die Umgebung bekannt, den Menschen darin ist bewusst, bei welchen Interventionen mit welcher Art von Reaktionen gerechnet werden kann. Für die Weiterentwicklung ist es jedoch opportun, dass die Individuen die Komfortzone verlassen und sich in die Wachstumszone begeben. In der Wachstumszone werden Menschen mit Gegebenheiten konfrontiert, die ihnen bisher unbekannt waren und mit denen sie sich auseinandersetzen müssen, um sich weiterzuentwickeln (vgl. 2014, S. 7). Laut Nagel kann auch die kulturelle Sicht auf eine Organisation dabei helfen, zu verstehen, weshalb Widerstand auftritt und wie damit umgegangen wird (vgl. 2016, S. 151).

Für Rønningstad kann Widerstand auch dadurch entstehen, dass die betroffenen Mitarbeiter in vergangener Zeit mit vielen Veränderungen konfrontiert wurden und deshalb *veränderungsmüde* geworden sind. Aus diesem Grund lehnen sie sich gegen die geplante Veränderung auf (vgl. 2018, S. 13). Auch Bernerth et al. vertreten die Meinung, dass zu viele Veränderungen negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter und daraus abgeleitet auch auf die Organisation haben können (vgl. 2011, S. 322).

Zu den möglichen Formen von Widerstand schreibt Robbins, dass dieser offen oder verdeckt, sofort oder verzögert auftreten kann. Für die Führungskräfte ist es am einfachsten, mit Widerstand umzugehen, der offen und mit sofortiger Wirkung kundgetan wird. Der Umgang

und das Erkennen von verzögertem und verdecktem Widerstand ist für Kadermitarbeiter indes deutlich schwieriger (vgl. 2001, S. 633f).

Robbins betrachtet Widerstand getrennt für die Organisationsebene und in Bezug auf die Ebene des Individuums, wobei in der Praxis Überschneidungen zwischen beiden Ebenen üblich seien (vgl. 2001, S. 634). In den folgenden Abschnitten werden die Ebenen und die darin enthaltenen Elemente Bezug nehmend auf Robbins erläutert.

Auf der *Ebene des Individuums* liegen den Menschen angeborene Merkmale/Fähigkeiten wie die *Wahrnehmung* und die *Persönlichkeit* sowie die *Bedürfnisse* zugrunde (vgl. 2001, S. 634). Daraus abgeleitet kann Widerstand auf dieser Ebene in den nachfolgenden Aspekten (siehe auch Abbildung 11) expliziert werden:

- „Gewohnheit“ (2001, S. 634)

Der Alltag eines Menschen ist komplex. Theoretisch gesehen steht ein Individuum täglich vor einer Unmenge möglicher Entscheidungen, die gefällt werden müssen. Der eingespielte Alltag wie auch gewohnte Reaktionsmuster helfen den Menschen dabei, mit der komplexen Umgebung zurechtzukommen. Steht beispielsweise ein Büroumzug in einen anderen Stadtteil zur Diskussion, ruft dies bei den betroffenen Mitarbeitern automatisch Widerstand hervor. Die Gewohnheiten, angefangen vom Arbeitsweg über die Mittagsverpflegung bis hin zu anderen infrastrukturellen Belangen etc., werden hinfällig, müssen neu überdacht und organisiert werden (vgl. 2001, S. 634).

- „Sicherheit“ (2001, S. 634)

Menschen, die ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit haben, wehren sich gegen Veränderungen, die das eigene Sicherheitsbedürfnis unmittelbar bedrohen (vgl. 2001, S. 634).

- „Wirtschaftliche Faktoren“ (2001, S. 634)

Widerstand kann entstehen, wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass sein aktuelles Monatsgehalt nicht mehr gesichert ist. Ebenso führt es zu Verunsicherung, wenn dem Mitarbeiter unklar ist, ob seine Fähigkeiten für die neuen Aufgaben ausreichend sind, insbesondere wenn seine Leistungen einem Akkordlohn zugrunde liegen (vgl. 2001, S. 634).

- „Furcht vor dem Unbekannten“ (2001, S. 635)

Veränderungen lösen in den Menschen Unsicherheit aus und gehen mit der Angst vor dem Unbekannten einher (vgl. 2001, S. 635).

- „Selektive Informationsverarbeitung“ (2001, S. 635)

Menschen bilden sich ihr Weltbild auf Basis ihrer Wahrnehmung. Dieses Weltbild wird automatisch gegenüber störenden Einflüssen verteidigt. Informationen, die nicht dem Weltbild entsprechen, werden ignoriert. Daraus kann resultieren, dass Vorteile, die die Veränderungen mit sich bringen, überhaupt nicht gesehen werden (vgl. 2001, S. 635).

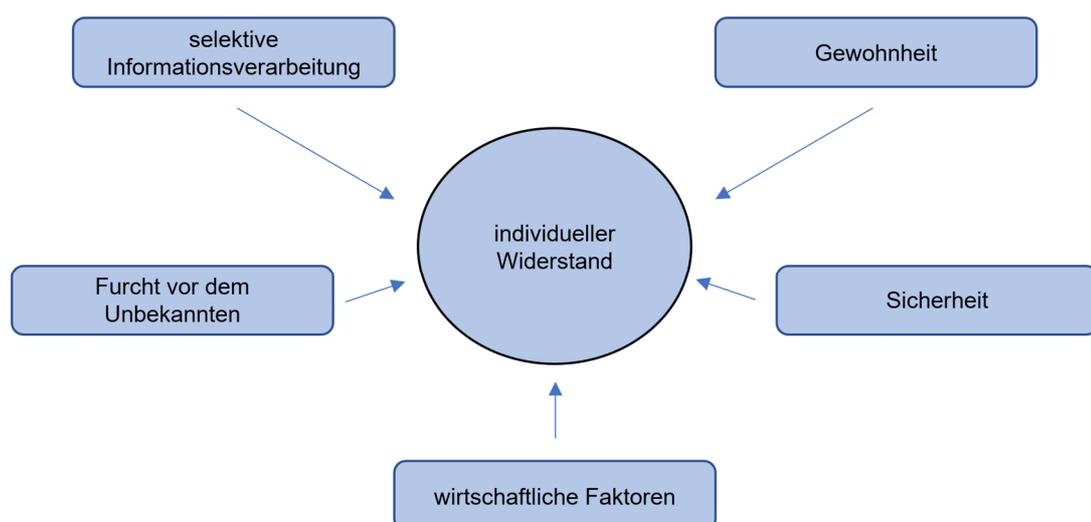


Abbildung 11: Widerstand gegen Wandel auf der Ebene des Individuums. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Robbins, 2001, S. 635)

Die Elemente des *Widerstands auf Organisationsebene* werden nachstehend erläutert (siehe auch Abbildung 12). Dabei ist zu berücksichtigen, dass Organisationen die Ablehnungshaltung gegenüber Neuerungen sozusagen *angeboren* ist (vgl. 2001, S. 635). Dabei wird im Folgenden wiederum auf Robbins zurückgegriffen, der sich in seiner Argumentation auf Katz und Kahn (vgl. 1978) stützt:

- „Strukturbedingte Trägheit“ (2001, S. 636)

Organisationen verfügen über Prozesse, die die innere Stabilität begünstigen. Die Mitarbeiter erhalten durch die Abläufe den notwendigen Halt, wobei diese zudem richtungsweisend wirken. Solche Attribute schaffen im *Erneuerungsfall* den erforderlichen Gegenpol und helfen dabei, die Stabilität der Unternehmung zu gewährleisten, damit nicht das gesamte System ins Wanken gerät (vgl. 2001, S. 636).

- „Auf Subsysteme beschränkter Wandel“ (2001, S. 636)

Organisationen bestehen aus einer Vielzahl von Subsystemen, die miteinander vernetzt und voneinander abhängig sind. Möchte das Management eine Veränderung an einem einzelnen Subsystem vornehmen, ohne zu berücksichtigen, welchen Einfluss diese Veränderung auf andere Subsysteme hat, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass die geplante Veränderung durch die anderen Subsysteme verhindert wird (vgl. 2001, S. 636).

- „Gruppenträgheit“ (2001, S. 636)

Auch wenn einzelne Mitarbeiter offen gegenüber Veränderungen sind, diese aber nicht mit der Vision der Gruppe übereinstimmen, werden die veränderungsbereiten Mitarbeiter unweigerlich daran gehindert, die Veränderung zu unterstützen (vgl. 2001, S. 636).

- „Entwertung von Fachwissen“ (2001, S. 637)

Gerade bei Veränderungen, die beispielsweise eine Dezentralisierung zur Folge haben, besteht die Befürchtung, dass Fachwissen, das vorher *zentralisiert vorlag*, nicht mehr in dieser Form vorhanden sein könnte (vgl. 2001, S. 637).

- „Gefährdung bestehender Machtbeziehungen“ (2001, S. 637)

Die Entscheidungsgewalt wird im Zuge von Veränderungsprozessen nicht selten umverteilt und kann das gewohnte Machtgefüge destabilisieren (vgl. 2001, S. 637).

- „Gefährdung bestehender Ressourcenzuteilungen“ (2001, S. 637)

Abteilungen, die bisher gegenüber anderen Geschäftsbereichen über einen hohen Anteil an Ressourcen verfügten, stehen Veränderungen, die die gewohnte Ressourcenverteilung ändern könnten, mit Ablehnung gegenüber (vgl. 2001, S. 637).

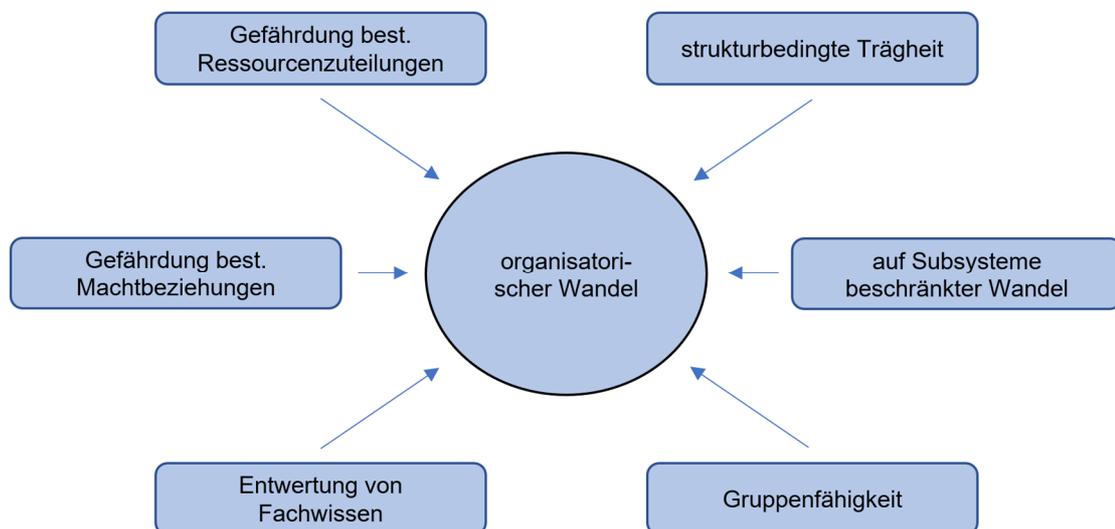


Abbildung 12: Widerstand gegen Wandel auf der Ebene der Organisation. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Robbins, 2001, S. 636)

Es stellt sich die Frage, wie in der Praxis am besten mit Widerstandssituationen umgegangen werden kann. Dabei gilt es zunächst vorzuschicken, dass laut Agócs Widerstand als ein Prozess zu betrachten ist (vgl. 1997, S. 918). Nach Grannemann und Seele ist es von

Bedeutung, den Mitarbeitern so gut wie möglich das Gefühl der Unsicherheit zu nehmen und für bildhafte sowie klare Perspektiven zu sorgen, wie die Zukunft aussehen *kann*. Dabei liegt die Betonung auf dem Wort ‚*kann*‘. Übergeordnet ist das Ziel der Veränderung im Topkader oftmals festgelegt worden, während die Ausarbeitungen in den einzelnen Abteilungen meistens in den Verantwortungsbereich der Abteilungsleiter fallen. In dieser Phase können Führungskräfte positiv agieren, indem sie das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und vorbildlich kommunizieren (vgl. 2016, S. 31ff). Widerstand kann nach Richter und Ibold auch auftreten, wenn unterschiedliche Abteilungen versuchen, das eigene Tätigkeitsfeld mit einer Abwehrhaltung gegen den möglichen Einfluss aus anderen Geschäftsbereichen zu schützen. Für die Führungskräfte erweist es sich folglich als sinnvoll, sich in die einzelnen Tätigkeitsfelder hineinzusetzen und herauszufinden, wo die tatsächlichen Bedenken und daraus abgeleitet die Gründe für den Widerstand liegen (vgl. 2007, S. 242). Bovey und Hede gehen noch weiter und postulieren, dass den Mitarbeitern dabei geholfen werden müsse, die eigene Wahrnehmung von Veränderungen zu reflektieren. Dadurch wird das Bewusstsein des Betroffenen geschärft und der Wandel verständlicher gemacht. Durch die daraus entstehende Entwicklung der Betroffenen ist die Chance gegeben, dass der zu erwartende Widerstand geringer ausfällt (vgl. 2001, S. 546). Zur Entwicklung von Betroffenen schreiben Kotter und Schlesinger, dass Manager in Widerstandssituationen unterstützend wirken können, indem sie emotional helfend agieren, zuhören können und/oder auch Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen (vgl. 2008, S. 6). Mohr und Woehe äussern sich dahin gehend, dass ein Veränderungsprogramm lediglich dann erfolgreich sei, wenn der Umgang mit Widerstand konstruktiv erfolge (vgl. 1998, S. 39). Hon et al. haben eruiert, dass u. a. neue Leistungsformen, Freiheiten, sich zu verwirklichen, sowie die Gleichberechtigung bedeutende Attribute repräsentieren, um die negativen Auswirkungen des Widerstands zu lindern (vgl. 2014, S. 936). Daraus abgeleitet scheint auch das Thema der Partizipation von Mitarbeitern im optimalen Umgang mit Widerstand ein entscheidendes Thema zu sein. So schreiben beispielsweise Greif et al., dass die Partizipation der Einstieg zur Veränderung sein könne, vorausgesetzt, dass die Mitarbeiter über die Absichten informiert seien und offen darüber diskutiert werde (vgl. 2004, S. 189). Weitere Ausführungen zur Partizipation von Betroffenen im Change-Management sind Kapitel 5.4 zu entnehmen.

### 5.2.3. Assoziation Theorie/Forschungsfeld

In diesem Kapitel wurde erläutert, weshalb Widerstand als *normal* anzusehen ist (vgl. Bartscher; Stöckl, 2011, S. 169). Weiter konnte in Erfahrung gebracht werden, dass für den Wandel auf Stufe der Individuen unterschiedliche Ebenen vorhanden sind (vgl. Robbins, 2001, S. 634f), und es wurde aufgezeigt, wie Erfolg versprechend mit Widerstand umgegangen werden kann (vgl. Bovey; Hede, 2001, S. 546; Grannemann; Seele, 2016, S. 31ff; Kotter; Schlesinger, 2008, S. 6; Richter; Ibold, 2007, S. 242). Diese sowie die weiteren Erkenntnisse aus diesem Kapitel unterstützen dabei, die bedeutenden Faktoren im Zusammenhang mit *Lücken* herauszuarbeiten und in die weitere Untersuchung einfließen zu lassen. Das diskutierte Wissen über Widerstand wird auch für die weiteren Theorieerläuterungen hilfreich sein. Nachstehend wird zunächst auf die Kommunikation im Allgemeinen sowie in Bezug auf den Führungs- und Veränderungsalltag eingegangen.

## 5.3. Kommunikation

Im vorherigen Kapitel wurden die Einflussfaktoren von Konflikten und Widerstand erläutert. Aufbauend auf das letzte Kapitel, wird nun der Themenkreis der Kommunikation näher betrachtet, wobei auch Erkenntnisse und Zusammenhänge bezüglich der Lücken, insbesondere der Kommunikations- und Beziehungslücke, erarbeitet werden.

Der Begriff *Kommunikation* wird einführend nach Lackes et al. definiert als „Prozess der Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern“ (2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kommunikation-37167/version-260610> [abgefragt am: 27.12.2018]). Mohr und Woehe halten fest, dass Kommunikation verbal und nonverbal erfolgt (vgl. 1998, S. 52). Wird von Kommunikation im Zusammenhang mit Change-Management gesprochen, fällt häufig auch der Ausdruck *Change Communications*. Was genau darunter zu verstehen ist, präzisiert Lies: „Change Communications bezeichnet das Kommunikations- und Verhaltensmanagement zur Unterstützung laufender Anpassungsprozesse von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen (Change Management)“ (2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-communications-52661/version-275779>)

[abgefragt am: 01.01.2019]). Zudem geht für Lies die *Change Communication* weiter als die klassische Übermittlung von Botschaften (vgl. 2011, S. 181).

Kommunikation spielt aus Praxissicht in der täglichen Führungs- und Veränderungsarbeit nicht nur eine unterstützende, sondern eine entscheidende Rolle. Diese Bedeutung unterstreicht Luhmann mit folgender Formulierung: „Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen“ (2011b, S. 59). Mit der Fragestellung der vorliegenden Dissertation soll auch die Frage nach den zu berücksichtigenden Determinanten in *Kommunikations- und Beziehungslücken* im Change-Management beantwortet werden. Dementsprechend werden die in der Wissenschaft diskutierten Kommunikationsansätze/-massnahmen erläutert, die für die Beantwortung der Fragestellung von Bedeutung sind.

### **5.3.1. Bedeutung von Kommunikation im Change-Management**

Ford und Ford bringen einleitend die Kapitelüberschrift auf den Punkt, indem sie konstatieren: „The conversations of change occur within a context of communication, and if one wants to understand change, then one needs to understand that context“ (1995, S. 562). Brehm unterstreicht die Relevanz von Kommunikation in Veränderungsprozessen und erklärt, dass während eines gesamten Change-Projekts Kommunikation stattfindet. Es ist dabei empfehlenswert, die Absender, Empfänger sowie die zu kommunizierenden Inhalte festzulegen und einen dazugehörigen Bezugsrahmen auszuarbeiten. Können diese Voraussetzungen eingehalten werden, ist es möglich, empfängergerecht und fokussiert zu kommunizieren (vgl. 2014, S. 263). Lewis äussert sich zur Bedeutung der Kommunikation im Change-Management wie folgt: „Communication is key in triggering all change“ (2011, S. 23). Pfannenbergl macht darauf aufmerksam, dass die sogenannte *Veränderungskommunikation* dazu dient, den unterschiedlichen Anspruchsgruppen den Umgang mit den Ansprüchen der Komplexität zu erleichtern, damit diese sich besser auf das Ziel der Veränderung konzentrieren können (vgl. 2013, S. 13). Für Guse und Wagner kann mithilfe von Kommunikation Einfluss auf die am Veränderungsprozess beteiligten Personen ausgeübt werden, was sie zu einem bedeutenden Faktor für das Gelingen einer Veränderung avancieren lässt (vgl. 2014, S. 81). Diese Ansicht vertreten auch Mohr und Woehe, die festhalten, dass das Ziel der Kommunikation in Veränderungsprozessen darin bestehen muss, das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen (vgl. 1998, S. 52). Dass Kommunikation in Veränderungsvorhaben

eine ausschlaggebende Rolle spielt, unterstreicht auch Deutinger, die sich dahin gehend äussert, dass die Ursache von Energieverlusten im Change-Management auch auf Fehlgriffe in der Kommunikation zurückzuführen ist (vgl. 2013, S. XV). Damit sich betroffene Mitarbeiter gemeinsam engagieren können, muss nach Loebbert die Voraussetzung gegeben sein, dass diese in Kontakt zueinander stehen (vgl. 2015b, S. 77). Ford und Ford konstatieren, dass geplante Veränderungen auf Kommunikationsarten Bezug nehmen und durch diese gefördert werden. Ohne aktive Kommunikation sei ein vorgenommener Veränderungsprozess überhaupt nicht durchführbar (vgl. 1995, S. 560). Richardson und Denton äussern sich dahin gehend, dass u. a. eine ungünstige Kommunikation oftmals für das Scheitern von Veränderungsbemühungen verantwortlich ist (vgl. 1996, S. 203). Jabri et al. bringen die Bedeutung und die daraus abgeleitete Logik der Kommunikation mit folgendem Statement auf den Punkt: „People change their ideas and habits through conversations with other people“ (2008, S. 682). Bezug nehmend auf Lewis ist es in diesem Kontext vonnöten, festzuhalten, dass eine gute Kommunikation noch kein Garant für das Gelingen eines Veränderungsvorhabens ist (vgl. 2000, S. 153).

Welche Informationen wann, in welcher Form und durch wen kommuniziert werden sollen, stellt aus Sicht der Praxis nur eine kleine Auswahl an Determinanten dar, die für die tägliche Veränderungsarbeit (in Unternehmen) relevant sind. Auch in der Literatur finden sich zahlreiche Äusserungen dazu, was beachtet werden muss, damit richtig kommuniziert wird, was im Einzelnen bedeutet, welche Gesichtspunkte beachtet werden müssen, damit die Mitarbeiter tatsächlich erreicht werden können. Einleitend wird hierzu die Sicht von Landes und Steiner dargelegt. Diese halten fest, dass es relevant und vertrauensbildend ist, wenn dem Adressaten auf Augenhöhe begegnet und in dessen Sprache deutlich nachvollziehbar und mit visueller Vorstellungskraft kommuniziert wird (vgl. 2014, S. 23). Die Bedeutung von Kommunikation und Information für die Mitarbeiter unterstreichen auch Wien und Franzke. Aus ihren Aussagen ist abzuleiten, dass die Kommunikation von Informationen notwendig ist, damit Mitarbeiter ein Verständnis dafür aufbringen können, weshalb und mit welchem Zielgedanken eine Veränderung initiiert wird (vgl. 2014, S. 94). Auch Frey et al. vertreten die Meinung, dass Kommunikation vertrauensbildend wirken und dadurch eine Art *Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen* erreicht werden kann (vgl. 2008, S. 292).

Bezug nehmend auf Reiners scheint es heutzutage an der Tagesordnung, dass in Unternehmen mit hohen Mitarbeiterzahlen gleichzeitig unterschiedliche Veränderungsaktivitäten initiiert werden. Je stärker die Dynamik ist, umso relevanter ist es, den Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen zu bieten. Damit kann der Bedeutung des Zusammenhalts Rechnung getragen werden. Auch ist es in dieser Phase ratsam, die Ziele der Unternehmung sowie eine weitreichende Perspektive bekannt zu machen (vgl. 2015, S. 95).

Daran anknüpfend ist es gemäss Czichos erforderlich, dass Mitarbeitern die neuen Unternehmensziele ‚schmackhaft‘ gemacht, ja sogar ‚verkauft‘ werden. Dabei sollte im Kern übermittelt werden, welche Schritte mit der geplanten Veränderung zu erwarten sind, was dies konkret bedeutet und mit welchen Konsequenzen zu rechnen ist. Zu erreichen ist dies durch eine aktive sowie transparente Kommunikationshaltung. Bei der Ausarbeitung der Kommunikationspolitik ist es ferner von Bedeutung, auf das Wissen des Marketing- und Verkaufsteams zurückzugreifen (vgl. 2014, S. 269). Zentral scheint in diesem Zusammenhang auch, dass gemäss Deekeling eine gute Zusammenarbeit zwischen der Human-Resources- und der Kommunikationsabteilung unabdingbar ist (vgl. 2009a, S. 31).

### **5.3.2. Das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun**

Aus Praxissicht kommt es nicht selten vor, dass der Empfänger einer Nachricht diese anders wahrnimmt, als sie der Absender ursprünglich übermitteln wollte, und dadurch Spannungen und oder Missverständnisse entstehen. Schulz von Thun hat sich in mehreren Werken mit dieser Thematik auseinandergesetzt (vgl. dazu auch Pörksen; Schulz von Thun, 2014; Schulz von Thun, 1981, 2011, 2016). Im vorliegenden Kapitel wird, Bezug nehmend auf Schulz von Thun, der Fokus auf den Empfänger der Nachrichten gelegt und erläutert, dass der Empfänger eine Nachricht mit *vier Ohren* aufnehmen kann.

Im Folgenden werden die sogenannten *vier Ohren* und ihre Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Empfänger, basierend auf den Feststellungen von Schulz von Thun, präsentiert:

- „Das «Sach-Ohr»“ (1981, S. 47)

Mit diesem Ohr nimmt der Empfänger die Sachbotschaft wahr. Männer wie auch Personen mit einem akademischen Background neigen tendenziell dazu, dem Sachgehalt einer Nachricht grosses Gewicht zu verleihen, und laufen dabei Gefahr, zwischenmenschliche Aspekte zu wenig wahrzunehmen (vgl. 1981, S. 47).

- „Das «Beziehungs-Ohr»“ (1981, S. 51)

Bei einigen Empfängern ist das Beziehungs-Ohr überaus ausgeprägt. Daraus resultiert, dass diese bei jeder Art von Nachricht – sei diese noch so sachlich – einen Bezug zu sich selbst herstellen und sich dadurch z. B. schnell angegriffen fühlen (vgl. 1981, S. 51).

- „Das «Selbstoffenbarungs-Ohr»“ (1981, S. 54)

Mit diesem Ohr hört und fragt sich der Empfänger, was die vom Sender übermittelte Nachricht über diesen aussagt. Gerade in Situationen, in denen emotionsgeladene Mitteilungen überbracht werden, ist es Empfängern zu empfehlen, sich vermehrt diese Frage zu stellen. Gleichwohl ist dabei darauf zu achten, dass der Fokus nicht grundsätzlich auf dieses Ohr zu legen ist: Eine ausschliessliche Verarbeitung der übermittelten Botschaften über das Selbstoffenbarungs-Ohr kann dazu führen, dass der Gesprächspartner nicht mehr ernst genommen wird (vgl. 1981, S. 55ff).

- „Das «Appell-Ohr»“ (1981, S. 58)

Menschen, bei denen dieses Ohr stark ausgeprägt ist, haben das Bedürfnis, angebliche, nicht kommunizierte Bedürfnisse der Mitmenschen aufnehmen und diesen gegenüber bedürfnisbefriedigend unterstützend wirken zu wollen. Dabei haben die Empfänger in diesem Fall kein echtes Gespür dafür, wie sich die eigene Gefühlslage gestaltet (vgl. 1981, S. 58f).

### 5.3.3. Kommunikations-Erfolgsfaktoren nach Reiners

Für die Restrukturierungskommunikation hat Reiners vier Faktoren festgelegt, die dabei helfen sollen, den geplanten Erfolg herbeizuführen. Diese Erfolgsfaktoren sind als situationsabhängig zu betrachten und richten sich jeweils auf unterschiedliche Ergebnisse (vgl. 2015, S. 103). Nachfolgend werden, Bezug nehmend auf Reiners, die Erfolgsfaktoren (siehe Abbildung 13) genauer umschrieben:

- „Sicherer Prozess“ (2015, S. 104)

Neuausrichtungen bewirken nicht selten Unruhe, was ungeplante Reaktionen o. Ä. zur Folge haben kann. Mit einem versiert aufgestellten Kommunikationsprozess, der die Anforderungen aller Stakeholder einbezieht, transportiert das Unternehmen den Eindruck, alles unter Kontrolle zu haben, schafft dadurch Halt und vermittelt das Gefühl von Sicherheit (vgl. 2015, S. 104).

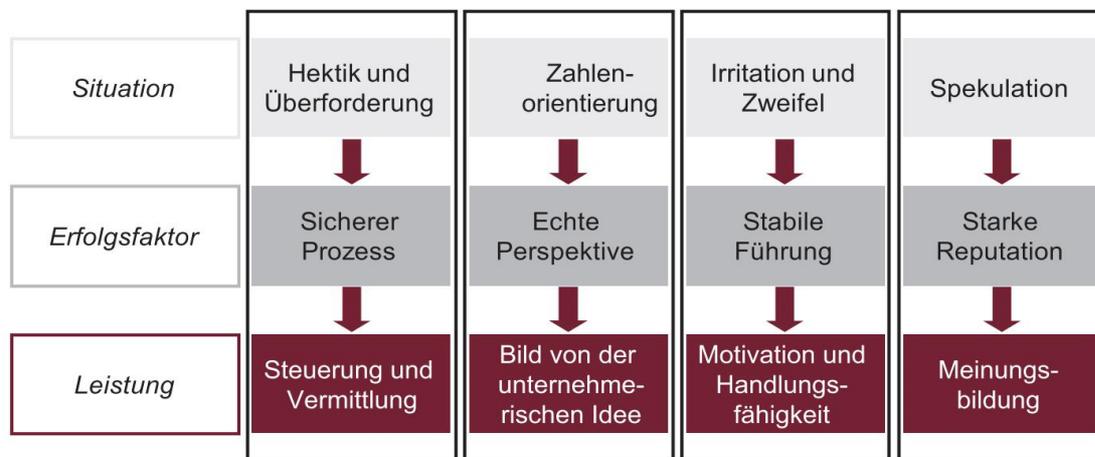


Abbildung 13: Mehrwert Kommunikation. (Quelle: Reiners, 2015, S. 103)

- „Echte Perspektive“ (2015, S. 104)

Es ist opportun, den Mitarbeitern das Ziel und den Zweck, die die Unternehmung verfolgt, aufzuzeigen. Dabei ist darauf zu achten, dass sich alle Stakeholder unter dieser Perspektive etwas vorstellen können. Es ist empfehlenswert, dass durch die unternehmerische Idee eine bildliche Vorstellung generiert werden kann, auf die sich alle am Veränderungsprozess Beteiligten beziehen können. Dieses Bild soll nachhaltig

in der Geschichte der Unternehmung verankert werden. Durch diese Massnahmen kann erreicht werden, dass die Mitarbeiter den Sinn der Unternehmung erkennen und verstehen, weshalb die geplante Veränderung unabdingbar ist und wie der eigene Beitrag dazu aussehen kann (vgl. 2015, S. 104).

- „Stabile Führung“ (2015, S. 105)

Damit sich die Führungskräfte auch mit der Bekanntgabe eines Veränderungsprozesses weiterhin loyal zur Firma resp. zum Vorstand bekennen können, ist es von Bedeutung, dass in angemessener Sprache und anhand situationsgerechter Inhalte, unter denen sich jeder etwas vorstellen kann, kommuniziert wird. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass sich die Führungskräfte auf die Seite der Mitarbeiter stellen und sich gegen den Vorstand wenden. Um dies zu verhindern, ist es für die Vorstände angeraten, Kommunikationsmöglichkeiten (z. B. mittels Foren) zu schaffen, damit die Vorstandsmitglieder ihren Kadermitarbeitern das Vertrauen aussprechen und ihnen vermitteln können, dass auch in Veränderungssituationen Loyalität und bisher bekannte Regeln weiterhin unabdingbar sind. Das Führungspersonal kann sich an diesen Massnahmen orientieren und die tägliche Arbeit konstant bzw. parallel dazu auch die Veränderungsarbeit bewältigen. Ein Führungskräftecoaching kann dabei helfen, dass die Vorgesetzten als Vorbild agieren und gleichzeitig die Zukunftsvorstellungen der Unternehmensspitze gegenüber ihren Mitarbeitern vertreten (vgl. 2015, S. 105).

- „Starke Reputation“ (2015, S. 105)

Werden Veränderungen angekündigt, kommt es häufig zu Spekulationen und Gerüchten. Die Geschäftsführung darf sich dadurch nicht aus dem Konzept bringen lassen. Im Gegenteil ist es angezeigt, dass sich die Geschäftsleitung im übertragenen Sinn als *Fels in der Brandung* positioniert. Dazu gehört, dass sowohl die Unternehmung als auch Führungskräfte nach aussen ein starkes, verlässliches und, daraus abgeleitet, gleichsam ein vertrauensvolles Bild vermitteln, um die öffentliche Meinung auf ihre Seite zu ziehen. Die Kommunikation unterstützt dabei, dass die Anliegen an den

unterschiedlichen Stellen, intern wie extern, für das Unternehmen Erfolg versprechend und verbindlich deponiert werden können (vgl. 2015, S. 105).

#### **5.3.4. Kommunikationsgestaltung nach Deekeling**

Deekeling hat sich mit der Kommunikationsgestaltung auseinandergesetzt. Dabei hat er diese in vier Arbeitsbereiche aufgeteilt, die nachfolgend erläutert werden:

- „Inhaltliche Grundlage schaffen“ (2009b, S. 21)

Damit ein Veränderungsvorhaben von der gesamten Belegschaft mitgetragen wird, ist zu empfehlen, dass die unterschiedlichen Wahrnehmungswelten vom Management sowie den Mitarbeitern diskutiert werden. Die Wahrnehmungsoptik des Managements bewegt sich primär in einer zahlenorientierten Umgebung und ist für die Mitarbeiter wenig anschlussfähig. In dieser Phase ist es deshalb nötig, die Absichten der Führungskräfte umzuformulieren, damit diese mit den Wahrnehmungswelten der Mitarbeiter korrelieren (vgl. 2009b, S. 21).

- „Prozessuale Voraussetzungen ermöglichen“ (2009b, S. 21)

Die Kommunikation soll prozessorientiert gestaltet und durchgeführt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass verschiedene Stakeholder in die Kommunikation eingebunden werden und dadurch auch mitbestimmen können. Die Teilnahme unterschiedlicher Anspruchsgruppen hat Einfluss auf die Wahrnehmung der Belegschaft (vgl. 2009b, S. 21).

- „Interventionsfähigkeit sicherstellen“ (2009b, S. 21)

Verständnis und daraus abgeleitet Commitment sind entscheidende Faktoren, die zum Erfolg eines Veränderungsvorhabens beitragen. Das Verständnis von Mitarbeitern und ihrer Vorgesetzten ist für beide Seiten zu gewährleisten. Dazu ist es erforderlich, dass die Bedingungen/Voraussetzungen, die die Kommunikationsabteilung stellt, in den Veränderungsprozess implementiert werden (vgl. 2009b, S. 21).

- „Erfolgswahrnehmung organisieren“ (2009b, S. 22)

Veränderungsprojekte nehmen vielfach einen längeren Zeitraum in Anspruch. Eine der Herausforderungen der Kommunikation besteht u. a. darin, die Veränderung im Bewusstsein der Mitarbeiter aktiv über eine längere Zeitperiode präsent zu halten, um nicht in Vergessenheit zu geraten. Das Gleiche gilt in Bezug auf die Kommunikation bereits erzielter Erfolge. Nur wenn Menschen über den Fortschritt und ggf. auch über Erfolgserlebnisse informiert werden, sind sie bereit, sich über einen längeren Zeitraum für ein Projekt zu begeistern und tatkräftig zu agieren (vgl. 2009b, S. 22).

### **5.3.5. Merkmale einer erfolgreichen Kommunikation in Veränderungsprozessen**

Ergänzend zu den in den vorangehenden Kapiteln dargestellten Kommunikationsansätzen werden in den folgenden Unterkapiteln weitere aus der Literatur entnommene Merkmale dargelegt, die als zentrale Aspekte einer Erfolg versprechenden Kommunikation im Change-Management dienen.

#### **5.3.5.1. Rolle der Führungskräfte**

Es liegt nahe, dass die Funktion von Führungskräften im Change-Management generell, aber insbesondere auch in der Disziplin der Kommunikation von entscheidender Bedeutung ist. Dazu erklärt Czichos pointiert: „Führen heisst kommunizieren. Wenn Sie dafür keine Zeit haben, dann haben Sie nicht verstanden, was Führen heisst und wofür Sie eigentlich bezahlt werden“ (2014, S. 275).

Auch Reiners unterstreicht die Relevanz von Kommunikation und Führung. Die Kommunikation sei zudem ein bedeutendes Führungsinstrument: Wer der Kommunikation nicht die entsprechende Bedeutung zuweist, läuft Gefahr, dass die Firma und der eigene Ruf in Schieflage geraten (vgl. 2015, S. 92). Young und Post postulieren in diesem Zusammenhang: „Every manager is a communicator“ (1993, S. 42). Die Veränderungskommunikation soll den Führungskräften laut Voß dabei helfen, dass sie als Motivatoren des Veränderungsvorhabens dieses gezielt voranbringen können (vgl. 2013, S. 71). In einer besonders schwierigen Situation befinden sich indes gemäss Helmcke die Vorgesetzten auf der mittleren Managementstufe.

Diese sind einerseits mit der Aufgabe betraut, den Mitarbeitern den Weg der Veränderung aufzuzeigen, vertrauensbildend zu agieren sowie den gesamten Prozess positiv zu bewerben. Andererseits können sich die mittleren Kader selbst nicht sicher sein, ob der eigene Job in Gefahr ist (vgl. 2007, S. 204). Auch Haver vertritt die Meinung, dass Veränderungsvorhaben für das mittlere Management oftmals eine besondere Herausforderung verkörpern (vgl. 2009, S. 59).

Wie können die Führungskräfte den Part der Kommunikation und somit das Change-Vorhaben bestmöglich beeinflussen? Nach Ansicht von Haver ist Kommunikation bei einem geplanten Change-Prozess bereits frühzeitig in die Planungen einzubeziehen. Dabei ist es notwendig, dass die Führungskräfte das Rüstzeug besitzen, um einerseits die klassische Frage der Mitarbeiter nach dem Grund zu beantworten. Andererseits müssen die Führungskräfte aufzeigen können, dass alle als Team zusammenstehen, und dabei versuchen, identitätsstiftend zu wirken. Bei jeder Art von Kommunikation ist es ferner notwendig, dass der Austausch loyal und mit gegenseitigem Respekt erfolgt. Weiter konnte festgestellt werden, dass sich das Verständnis von Führung sowie die Anforderungen daran in den vergangenen Jahren weiterentwickelt haben (vgl. 2009, S. 60). Die aus Havers Sicht geänderten Koordinaten werden nachstehend veranschaulicht:

- „Keine Angst zu fragen!“ (2009, S. 62)

Bei den Mitarbeitern nachzufragen, war vor einiger Zeit unter Führungskräften nicht üblich, da sonst mit dem Vorwurf der Führungsschwäche zu rechnen war. Dies wirkte abschreckend und hat, da Wissen nicht im benötigten Umfang erfragt/weitergegeben wurde, Unternehmen viel Geld gekostet. Führungskräfte müssen in Zukunft über die ‚Beidhändigkeit‘ verfügen, zuhören und im Gegenzug selbst aktiv nachfragen zu können (vgl. 2009, S. 62).

- „Zahlen sind keine Argumente!“ (2009, S. 62)

Im Unternehmen eingeleitete Massnahmen werden nicht selten mit Zahlen und im übertragenen Sinne mit den ‚Facts‘ begründet. Möchten Führungskräfte ihre Mitarbeiter für eine Veränderung begeistern, müssen diese sehen können, auf welcher

Grundlage diese Zahlen basieren. Bei der Erläuterung ist darauf zu achten, dass die Zahlen-Facts durch visuelle Eindrücke angereichert und damit attraktiv gestaltet werden. Nur so ist es möglich, den weitreichenden Nutzen für alle Beteiligten zu erkennen (vgl. 2009, S. 63).

- „Nichts ist selbstverständlich!“ (2009, S. 63)

Der heute in zahlreichen Branchen hart umkämpfte Markt verleitet Führungskräfte oftmals dazu, den Zwang zur Einleitung bestimmter Massnahmen auf das anspruchsvolle Wettbewerbsumfeld zurückzuführen. Dabei ist es den Führungskräften meist freigestellt, welche Massnahmen sie tatsächlich an welcher Stelle einleiten. Eine unterstützende Kommunikation sollte in einer ansprechenden, motivierenden Sprache mitteilen, dass nicht nur dieser eine Weg existiert, sondern dass sich vielmehr die Unternehmensspitze für diese Richtung ausgesprochen hat. Auf diese Weise kann eine verbindliche Zielvorgabe kommuniziert werden, die verdeutlicht, dass die nächsten Schritte als gemeinsamer Weg anzusehen sind (vgl. 2009, S. 63).

Bezug nehmend auf Knippel, wird deutlich, dass Mitarbeitern sowie deren Vorgesetzten häufig nicht präzise und verständlich mitgeteilt wird, welches Ergebnis tatsächlich von ihnen erwartet wird. Erst wenn Abweichungen und, daraus abgeleitet, Konsequenzen kommuniziert werden, wissen die Beteiligten, welche Erwartungen an sie gestellt werden (vgl. 2015, S. 113). So konnte in der Praxis vermehrt beobachtet werden, dass zwar vom Topmanagement kommuniziert wird, in welche Richtung sich die Unternehmung verändern möchte. Den betroffenen Mitarbeitern war indes oftmals nicht klar, was das für sie selbst und die angestammte Position bedeutete resp. welcher Beitrag von ihnen gefordert ist. Eine gezielt eingebaute *Kommunikations- und Beziehungslücke* könnte hier ggf. helfen, die Erwartungen eindeutig zu kommunizieren oder die Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung gemeinsam zu definieren, zu verabschieden und in alle Richtungen mitzuteilen. Dieser Ansatz wird in den Kapiteln 8 und 9 weiter vertieft.

### 5.3.5.2. Strategische Ansatzpunkte

Eine Kommunikationsstrategie fusst nach Brehm auf unterschiedlichen Überlegungen. So kommt es beispielsweise darauf an, um welche Art von Projekt es sich handelt und wie die neue Idee in der Organisation verankert werden soll. Bei einem Top-down-Vorgehen liegt eine eher beschränkte und bei einem Bottom-up-Prozess eine die Mitarbeiter einbeziehende Kommunikation nahe (vgl. 2014, S. 263). Laut Brandt ist es relevant, dass die Mitarbeiter die Informationen über geplante Veränderungen erhalten, bevor diese in der Öffentlichkeit bekannt gemacht worden sind. Die Mitarbeiter sollen sich dabei vollumfänglich informiert fühlen. Es geht dabei darum, den Mitarbeitern verständlich zu machen, weshalb die geplante Veränderung notwendig ist sowie welcher Sinn sich dahinter verbirgt. Dabei soll darauf geachtet werden, dass die Kommunikation nicht überladen wirkt (vgl. 2008, S. 84).

Bezug nehmend auf Deutinger, lässt sich festhalten, dass die Stimmung der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter und der jeweiligen Beteiligten analysiert und, daraus abgeleitet, die Art und Weise der Kommunikation festgelegt werden soll. Es ist darauf zu achten, dass sich die Emotionen im Verlauf des Prozesses verändern können, wobei dieser Umstand iterativ zu prüfen ist und die Massnahmen ggf. anzupassen sind (vgl. 2013, S. 39). Beispielsweise kann nach Deutinger mit einem Eingriff durch Kommunikation das Veränderungstempo verlangsamt werden, wenn Emotionen ‚hochkochen‘ (vgl. 2013, S. 91). Auch Kaune und Wagner vertreten die Ansicht, dass Emotionen in Veränderungsprozessen eine Rolle spielen und es eine Aufgabe der *Change Communication* ist, diese aufzugreifen (vgl. 2016, S. 40).

Ergänzend zum vorangegangenen Abschnitt erweist es sich als interessant, dass nach Deutinger in die Kommunikationsüberlegungen auch Gedanken zu einer *Change-Story* einfließen sollten. Zu den Vorteilen einer Change-Story zählt die genannte Autorin, dass gute Storys emotional fesseln, das Sicherheitsgefühl stärken sowie Orientierung und Antworten auf offene Fragen geben. Eine gute Story kann zudem das Wandlungsvorhaben auf einfache Art und Weise verständlich und so nachvollziehbar machen, damit dieses auch weitererzählt werden kann. Gleichwohl ist das Bewusstsein dahin gehend vonnöten, dass es sehr anspruchsvoll ist, zielführende Change-Storys zu schreiben (vgl. 2013, S. 100). Weiterführend

erläutert Deutinger, dass es von Vorteil ist, die Geschichte z. B. in einen Slogan zu verpacken, der das hauptsächliche Ziel der Veränderung widerspiegelt (vgl. 2013, S. 102).

Auch wenn, wie oben angeführt, *Change-Stories* geschrieben werden und somit der *Fahrplan* in gewisser Weise vorgegeben ist, scheint es gemäss den nachfolgenden Ausführungen von Bedeutung, auch Lerneffekte, die in einem Change-Prozess auftreten, entsprechend zu berücksichtigen: Aus Sicht von Landes und Steiner ist es als ‚normal‘ zu betrachten, dass die Auseinandersetzung mit neuen Situationen mit einem Lernprozess verbunden ist. Dabei werden bekanntlich auch Fehler gemacht. Es ist demnach nötig, dass die Steuerung des Veränderungsprozesses unter Berücksichtigung dieser Lerneffekte erfolgt und der Prozess dementsprechend angepasst werden kann. Von Bedeutung ist in diesem Kontext auch, dass offen über Fehler gesprochen wird und herausfordernde Aspekte erkannt werden, damit diese im weiteren Verlauf des Change-Projekts positiv ausgewertet werden können (vgl. 2014, S. 25).

Laut Mast spielen in Veränderungsvorhaben häufig auch Emotionen eine Rolle. In Phasen, in denen Emotionen spürbar sind, müsste es das Ziel der Kommunikation sein, deutlich auszusprechen, welche Tragweite die geplante Veränderung tatsächlich hat. Dadurch entstehende negative Emotionen sind so gut als möglich zu steuern, und es soll im Gegenzug in positive Emotionen investiert werden. In der Kommunikationsplanung ist zu berücksichtigen, dass Emotionen und kognitive Aspekte im Gleichgewicht gehalten werden (vgl. 2008, S. 437). Daraus abgeleitet sollen nach Mast folgend dargelegte, weiterführende Ebenen (siehe Abbildung 14) aktiviert werden:

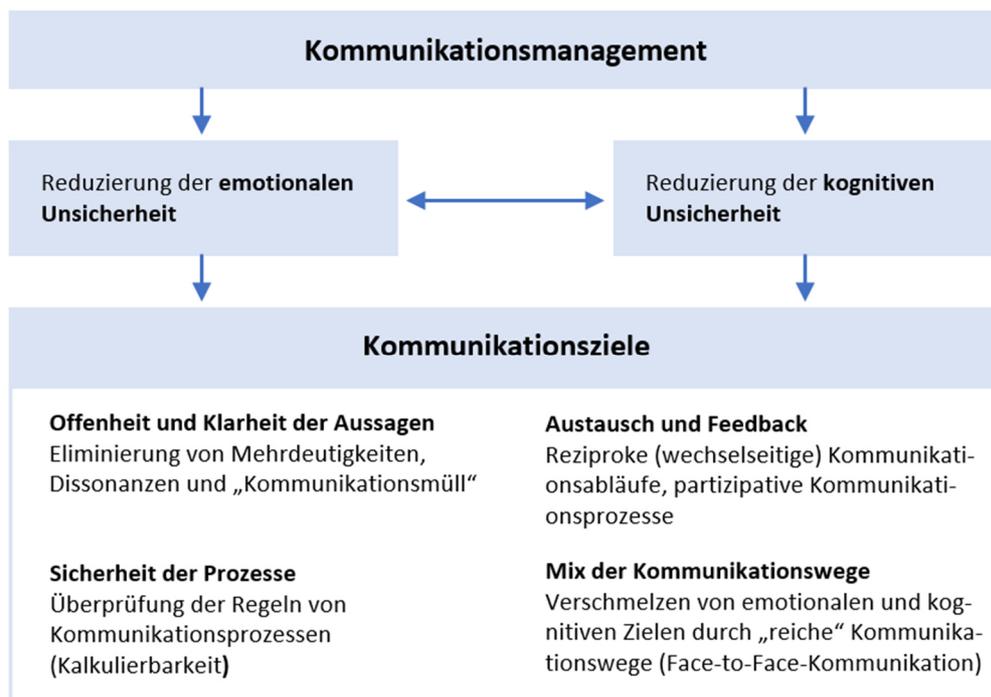


Abbildung 14: Change Communication. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Mast, 2008, S. 438)

- „Offenheit und Klarheit der Aussagen und Inhalte“ (2008, S. 437)

Damit in einer ohnehin angespannten Lage die Emotionen nicht noch weiter geschürt werden, ist es angeraten, deutliche Botschaften zu übermitteln, bei denen die Möglichkeit, diese in unterschiedliche Richtungen zu interpretieren, nicht gegeben ist. In der Praxis ist es häufig der Fall, dass zuerst der Grund der Veränderungsnotwendigkeit kommuniziert wird. Die Anspruchsgruppen wünschen sich indes vielmehr klare Aussagen dazu, was tatsächlich auf sie zukommt. Erst in einem zweiten Schritt kann erläutert werden, weshalb die Veränderung notwendig ist (vgl. 2008, S. 437ff). Die Sicht von Mast mag verwundern, da sich nach Erfahrungen des Dissertanten in der Praxis gezeigt hat, dass die Ursache sowie die Notwendigkeit für die geplanten Veränderungen von eminenter Bedeutung sind. Weitere Ausführungen zu der damit verbundenen Sinnstiftung sind in Kapitel 5.5 zu finden.

- *„Sicherheit und Kalkulierbarkeit der Kommunikationsabläufe (Prozessebene)“* (2008, S. 439)

Eine im Prozessablauf verlässliche und stabile Kommunikation vermittelt optimistische Emotionen. Es muss ferner darauf geachtet werden, wann mit welchen Personen und Kriterien kommuniziert wird. Der Einfluss der Kommunikation ist am grössten, wenn diese klar und zügig erfolgen kann. Klar bedeutet gleichsam, dass auch zu kommunizieren ist, wenn auf Fragen keine eindeutigen Antworten formuliert werden können, was in diesem Fall bedeutet, dass eine Antwort nachzureichen ist. Dagegen sollte vermieden werden, schwammige oder unsichere Aussagen zu tätigen (vgl. 2008, S. 439f).

- *„Austausch, Partizipation und Feedback“* (2008, S. 440)

Emotionen sind für die Führungskräfte einfacher zu managen, wenn die Kommunikationsseite darauf achtet, dass die Übermittlung von Informationen auf einem gegenseitigen Austausch beruht. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit besitzen, am Prozess teilzunehmen, und sich auch dazu äussern können. Eine solche Kommunikationsform ist vielversprechender als die einseitige Übermittlung von Informationen z. B. via Intranet (vgl. 2008, S. 440).

- *„Das Zusammenspiel der Kommunikationswege“* (2008, S. 440)

Das Ineinandergreifen der unterschiedlichen Kommunikationsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der in den oberen Abschnitten erwähnten Determinanten ist entscheidend dafür, ob die Kommunikation im Veränderungsprozess erfolgreich ist. Die Kommunikation kann weiter unterstützend wirken, indem bei Themen, die Emotionen schüren könnten, die Teilnehmerzahl an Informationsveranstaltungen verringert wird. Damit kann erreicht werden, dass die Kommunikation partizipativ erfolgt und die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich zu ihren Unsicherheiten zu äussern und auf kurzem Weg eine Antwort zu erhalten (vgl. 2008, S. 440).

### 5.3.6. Assoziation Theorie/Forschungsfeld

In diesem Kapitel wurde dargelegt, was unter Kommunikation (vgl. Lackes et al., 2018; Mohr; Woehe, 1998, S. 52) und insbesondere unter Veränderungskommunikation zu verstehen ist (vgl. Lies, 2011, S. 181; Lies, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-communications-52661/version-275779> [abgefragt am: 01.01.2019]). Weiter konnte aufgezeigt werden, weshalb gerade im Change-Management die Kommunikation eine bedeutende, ja sogar eine entscheidende Rolle spielt (vgl. Ford; Ford, 1995, S. 562; Lewis, 2011, S. 23). Zudem konnte in Erfahrung gebracht werden, wie in Veränderungsprozessen Erfolg versprechend kommuniziert werden soll und worauf es bei Kommunikationsstrategien in Veränderungsvorhaben ankommt (vgl. Deekeling, 2009b, S. 21f; Haver, 2009, S. 62f; Reiners, 2015, S. 103ff; Schulz von Thun, 1981, S. 46ff). Die unterschiedlichen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Kommunikations- und Beziehungslücken einen positiven Beitrag zum Gelingen eines Change-Projekts leisten können, wenn die geeigneten Determinanten bestimmt werden. Das nachfolgende Kapitel, in dem die Aspekte der *Partizipation von Betroffenen* erläutert werden, baut auf den bisherigen Erkenntnissen auf und steht in direkter Korrelation zu den im vorliegenden Kapitel diskutierten Theorien.

### 5.4. Partizipation der Betroffenen

Im vorhergehenden Kapitel wurde die *Kommunikation* als relevantes Mittel in der Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen, im Führungsalltag sowie in der Veränderungsarbeit beschrieben. Aufbauend auf das erlangte Wissen zur Kommunikation, wird auf den folgenden Seiten die Bedeutung der *Partizipation von Betroffenen* – wobei Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil ist – wissenschaftlich geklärt. Bezug nehmend auf die Forschungsfrage, hat Partizipation eine zentrale Bedeutung. Schliesslich liegt die Vermutung nahe, dass die in der Fragestellung diskutierte Führungs- wie ggf. auch die Kommunikations- und Beziehungslücke sowie die räumliche und soziale Lücke in direkter Verbindung mit der im vorliegenden Kapitel zu behandelnden Thematik stehen.

*Partizipation* ist ein Schlagwort, das gemäss Wilpert bereits seit Mitte der 1940er-Jahre im psychologischen Zusammenhang diskutiert wird (vgl. 1993, S. 357). Auch in der heutigen

Diskussion um Change-Management scheint dieser Begriff eine wesentliche Rolle zu spielen. Lauer beispielsweise spricht der Partizipation die Funktion eines *Kernerfolgsfaktors* im Management von Veränderungen zu (vgl. 2014, S. 145). In Hinsicht auf den hier bearbeiteten Themenbereich ist indes zu fragen, was unter Partizipation zu verstehen ist. Dachler und Wilpert konstatieren hierzu: „Participation as a social system is a complex and dynamic product of human action“ (1978, S. 20). Für Deutinger ist der Begriff *Partizipation* im Zuge von Change-Management als eine Art Planung zu verstehen, die die von der Veränderung Betroffenen in den Prozess integriert und ihnen eine Stimme verleiht (vgl. 2013, S. 30). Wall und Lischeron halten zum Verständnis der Partizipation Folgendes fest:

*Partizipation ist kein eindeutiger Begriff, er besteht vielmehr aus mehreren miteinander im Zusammenhang stehenden Elementen, die im Entscheidungsprozess einer Organisation in den verschiedensten Formen zum Ausdruck kommen können. Drei zentrale Elemente des Begriffs der Partizipation sind Einfluss, Interaktion und Informationsaustausch, und alle drei erfordern Beachtung (1980, S. 73).*

Nachstehend werden die Auswirkungen der aktiven Teilnahme der Mitarbeiter an Veränderungsprozessen und, daraus abgeleitet, die entsprechenden Vorzüge erläutert.

#### **5.4.1. Vorteile der Partizipation**

Lauer hat in seinem Werk die Vorteile der Partizipation anhand der relevantesten Beiträge zusammengefasst (vgl. 2014, S. 147f). Diese werden nachfolgend erläutert:

- „Die Erhöhung der Motivation der Beteiligten“ (2014, S. 147)

Partizipation hilft dabei, die Motivation der Mitarbeiter während des Veränderungsprozesses hoch zu halten. Motivation wird dadurch erzeugt, dass Mitarbeiter die Chance erhalten, sich selbst einzubringen. Dadurch wird die Identifikation gestärkt und der Mitarbeiter kann beim Erreichen der Arbeitsziele ebenfalls Stolz empfinden (vgl. 2014, S. 147).

- „Die Verringerung von Widerständen“ (2014, S. 147)

Ein Pluspunkt der Partizipation besteht darin, dass Widerstände gegen Veränderungen abnehmen, da die Mitarbeiter den Wandel in irgendeiner Form mitgestalten können (vgl. 2014, S. 147f).

- „Die Herstellung einer gleichen Wissensbasis“ (2014, S. 148)

Kommunikation sollte in einem frühen Stadium und am besten gleichzeitig an alle Betroffenen stattfinden. Dadurch, dass Mitarbeiter in den Veränderungsprozess involviert werden, erhalten diese automatisch auch die dafür notwendigen Informationen (vgl. 2014, S. 148).

- „Die Nutzung des dezentralen Wissens“ (2014, S. 148)

Für die Entwicklung einer Organisation ist es von wesentlicher Bedeutung, dass auf ein möglichst breites Wissen zurückgegriffen werden kann. Um dies zu ermöglichen, ist es empfehlenswert, dass der Wandel nicht nur zentral gesteuert wird, sondern dass auch in der Fläche die vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten aktiv genutzt werden (vgl. 2014, S. 148).

Auch von Dachler und Wilpert wurden das Potenzial der Partizipation und die daraus entstehenden Wirkungszusammenhänge erkannt. Sie erklären hierzu: „Partizipation dient vielfältigen Werten und Zwecken. Als soziales System nimmt sie in unterschiedlichen Konfigurationen Struktur- und Verfahrensmerkmale an, die zu verschiedenen Ergebnissen führen“ (1980, S. 91). Gerhardt und Frey verweisen auf die Erfahrung, dass die Qualität von Lösungen zunimmt, wenn der Entscheidungsfindungsprozess partizipativ erfolgt (vgl. 2006, S. 56). Auch Lines gelangt in seiner Forschung zu dem Schluss, dass Partizipation einen Zusammenhang mit der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen aufweist (vgl. 2004, S. 209). Ergänzend dazu vertreten Dachler und Wilpert die Ansicht, dass das Potenzial von Unternehmen, die sich partizipativ ausrichten, lediglich ganzheitlich zu eruieren ist, wenn die Eigenarten und die daraus folgenden Ergebnisse der Partizipation in Verbindung mit den Werten umfassend und in den vielschichtigen Zusammenhängen betrachtet werden (vgl.



Die Mitarbeiter können am Anfang – in einem ersten Schritt – am besten eingebunden werden, wenn sie mit den notwendigen Informationen zur aktuellen Situation konfrontiert werden und dabei die Möglichkeit einer Fragerunde eingeräumt wird. Ab diesem Moment folgt die Phase der Reflexion. In diesem Schritt ist angezeigt, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, die mitgeteilten Informationen zu verarbeiten und nach geeigneten Lösungen zu suchen. Werden die Vorgesetzten danach mit den Verbesserungsmöglichkeiten der Mitarbeiter konfrontiert, ist es opportun, wenn sich das Kader auf die Aufnahme der Ideen konzentriert. Es ist zu vermeiden, dass die Vorgesetzten versuchen, die vergangenen Tätigkeiten zu verteidigen. Es ist weiter vonnöten, dass alle Ideen der Mitarbeiter registriert und wertgeschätzt werden. In der Umsetzungsphase ist ferner darauf zu achten, dass möglichst viele Vorschläge der Mitarbeiter umgesetzt werden können. Erfolgte Resultate sollten allen Mitarbeitern kommuniziert werden. Erfolgt dies iterativ, entsteht bei den Mitarbeitern das Gefühl, dass ihre Beiträge ernst genommen werden. Daraus wiederum kann resultieren, dass diese auch in Zukunft Gedanken und Verbesserungsvorschläge einbringen werden (vgl. 2016, S. 194).

Auch Lauer hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, worauf geachtet werden muss, um mit Partizipation einen bedeutenden Impuls zu setzen, was nachfolgend veranschaulicht wird:

- *„Ernsthafte und nachhaltige Einbeziehung“* (2014, S. 148)

Darunter ist grundsätzlich Folgendes zu verstehen: Wird Partizipation angekündigt, sollte diese auch in die Tat umgesetzt werden. Für den Umsetzungsprozess ist zu eruieren, wie viel Freiraum den Mitarbeitern eingeräumt werden soll und welche resp. wie viele Mitarbeiter partizipieren sollen. Um der Absicht der Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich meistens, dass die Unternehmensspitze die ungefähre Richtung des Wandels vorgibt und die detaillierte Gestaltung im Austausch mit den Mitarbeitern stattfindet (vgl. 2014, S. 148f).

- *„Möglichst alle werden einbezogen“* (2014, S. 149)

Es ist angeraten, die Mitarbeiter möglichst vollzählig in den Veränderungsprozess zu integrieren. Dies mag je nach Grösse der Unternehmung kaum vorstellbar erscheinen.

Partizipation kann jedoch bereits dann entstehen, wenn Betroffene via Mitarbeiterbefragungen ihre Meinung äussern können (vgl. 2014, S. 149).

- „Zielgruppengerechte Einbeziehung“ (2014, S. 149)

Um das vorhandene Wissen in der Organisation bestmöglich nutzen zu können, erweist es sich als sinnvoll, die Partizipation dort zu verstärken, wo durch das vorhandene Wissen auch mit dem grössten Nutzen gerechnet werden kann (vgl. 2014, S. 149).

- „Einbezug vorab planen“ (2014, S. 150)

Um Unstimmigkeiten innerhalb der Belegschaft zu vermeiden, ist es angeraten, frühzeitig zu definieren, wann welche Geschäftsbereiche in den Veränderungsprozess integriert werden. Diese Festlegungen sind bei der Verkündung des beabsichtigten Wandels transparent darzulegen (vgl. 2014, S. 150).

- „Professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen“ (2014, S. 150)

Die erfolgreiche Umsetzung des partizipativen Ansatzes bedarf eines grossen Erfahrungsschatzes. Dabei besteht die Möglichkeit, firmenintern Mitarbeiter, die dann später auch bei der Steuerung der Prozesse eine bedeutende Rolle spielen, in diesen Kenntnissen auszubilden. Kann die Veränderung Konflikte hervorrufen – wovon in vielen Fällen ausgegangen werden muss (siehe Kapitel 5.2) –, ist zu empfehlen, externe Berater beizuziehen, die über die geforderte Erfahrung verfügen und als unabhängige Moderatoren fungieren können (vgl. 2014, S. 150).

Neben den bisher genannten Merkmalen für eine erfolgreiche Beteiligung ist es laut Kißler von grundlegender Bedeutung, dass sich jemand nur aktiv in einen Prozess einbringen kann, wenn er über die Kompetenz zur Mitgestaltung verfügt (vgl. 1980, S. 19).

Die Frage, die sich aus Praxissicht iterativ in Veränderungsprozessen stellen kann, lautet, wie viele und welche Mitarbeiter in den Veränderungsprozess aktiv integriert werden und eine

Stimme erhalten sollen. Kolbusa hat sich mit dieser und den sich daraus ergebenden Fragestellungen auseinandergesetzt. Nachfolgend werden seine Ansichten erläutert: Bezüglich der Anzahl der einzubeziehenden Personen ist es erforderlich, nicht zu viele, aber auch nicht zu wenige Personen aktiv und stimmgebend in die Veränderungsprozesse einzubinden. Dabei sollten adäquate Mitarbeiter ausgewählt werden. Bereits zu Beginn scheint es dabei relevant zu sein, dass Überlegungen dahin gehend angestellt werden, wie Firmeninteressen mit den persönlichen Interessen der zu involvierenden Personen verknüpft werden können. Gelingt dies erfolgreich, hat dies einen positiven Einfluss auf das Tempo und die Ergebnisse. Es ist weiter von Bedeutung, dass die Verantwortlichen sich in die betroffenen Mitarbeiter hineinversetzen. Dabei sollen mögliche Fragen geklärt werden, etwa welche Auswirkungen die Veränderung für den Mitarbeiter hat und ob er diese eher als Chance oder als Bedrohung wahrnimmt. Eine weitere Aufgabe besteht zudem darin, herauszufinden, welche Mitarbeiter einen grossen Einfluss auf andere Mitarbeiter haben und gleichzeitig die Veränderung überzeugt mittragen. Diese Mitarbeiter sind stark in den Veränderungsprozess zu integrieren (vgl. 2013, S. 113ff).

Auch wenn Mitarbeiter in einen Veränderungsprozess integriert werden, bedeutet dies nach von Hornstein und Augustin nicht, dass dadurch automatisch umgesetzt wird, was die Mehrheit im Veränderungsteam für richtig hält. So ist es möglich, dass das Management klare Zielvorgaben liefert und die Mitarbeiter bestrebt sein sollen, für die Umsetzung die bestmöglichen Lösungswege zu eruieren. Von Bedeutung ist in jedem Fall, dass die Entscheidungen des Topkaders für die Mitarbeiter verständlich sind (vgl. 2012, S. 198).

Ein partizipativer, gesamtheitlicher Ansatz, der in jede Form von Organisation implementiert werden kann, scheint nicht vorhanden zu sein. So erklärt beispielsweise Reiners, dass der partizipative Umfang davon abhängig gemacht werden sollte, wie das kulturelle Umfeld der Unternehmung ist und welche Hierarchiestrukturen bestehen. Dabei kann der Einbezug von Mitarbeitern in Organisationen, in denen ein überdurchschnittlich starkes Führungsverständnis herrscht, nicht im gleichen Mass verfolgt werden wie in Unternehmen mit einem moderneren Führungsverständnis. Auch in diesem Zusammenhang ist es ausschlaggebend, dass vor allem Mitarbeiter, die beispielsweise über eine hohe Sachkenntnis und/oder über einen besonderen Einfluss verfügen, einbezogen werden. Geschieht dies nicht, kann der Eindruck entstehen, dass das Management stärker daran interessiert ist,

Machtansprüche durchzusetzen, als die Organisation inhaltlich voranzubringen (vgl. 2015, S. 107).

Grundsätzlich scheint von Bedeutung zu sein, dass den Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt wird, ihre Meinung offen zu äussern, ohne mit negativen Reaktionen rechnen zu müssen (vgl. Krahn et al., 2007, S. 454). Dies heisst allerdings nicht, dass es im Change-Prozess keine Spannungen geben darf. Im Gegenteil müssen gemäss Strauss alle am Veränderungsprozess Beteiligten lernen, Spannungen zu akzeptieren und mit ihnen umgehen zu können (vgl. 1998, S. 217).

Es finden sich auch kritische Stimmen, für die der klassische partizipative Ansatz zu wenig weit geht. Grannemann und Seele sind etwa der Ansicht, es reiche nicht aus, dass die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Sie weisen dagegen auf die Notwendigkeit hin, jeden Mitarbeiter die gesamthafte Verantwortung für seinen Aufgabenbereich übernehmen zu lassen. Daran gekoppelt ist ebenfalls die Verpflichtung, dass die im Wandel gesteckten Ziele erreicht werden können (vgl. 2016, S. 47f).

### **5.4.3. Assoziation Theorie/Forschungsfeld**

Im vorliegenden Kapitel wurde beschrieben, wie vielfältig und anschlussfähig das Thema der Partizipation ist. So sind die Vorteile der Partizipation wie auch die Merkmale für eine erfolgreiche Beteiligung diskutiert worden. Der Mehrwert dieses Kapitels liegt darin, dass durch die Literaturrecherche sichtbar gemacht werden konnte, dass beispielsweise die Schaffung von *Freiräumen* einen positiven Einfluss auf die Partizipation besitzt (vgl. Landes; Steiner, 2014, S. 23f). Diese Erfahrung wie auch weitere Erkenntnisse können einen wesentlichen Einfluss auf die Führungs- und ggf. auf die Kommunikations- und Beziehungslücken sowie die räumlichen und sozialen Lücken aufweisen. Die Praxiserfahrung zeigt zudem, dass sich Mitarbeiter auch dadurch in einen Veränderungsprozess einbinden lassen, wenn sie die Sinnhaftigkeit dahinter erkennen können. Die Wissenschaft untermauert diese Beobachtung stichhaltig, was im nachfolgenden Kapitel dargelegt und als relevanter Teil für die Beantwortung der Forschungsfrage dienen wird.

## 5.5. Sinn/Sinnstiftung

Im vorherigen Kapitel wurden die Merkmale sowie die Vorteile der Partizipation erläutert. Nachstehend wird an den Aspekt der Mitarbeiterbeteiligung angeknüpft und die Frage erläutert, welche Rolle *Sinn* sowie *Sinnstiftung* in der Arbeitswelt und insbesondere im Management von Veränderung einnehmen. Diese Auseinandersetzung hilft dabei, sich in weiteren Teilen dieser Dissertation mit der Fragestellung nach den *Sinnlücken* auseinanderzusetzen.

### 5.5.1. Bedeutung und Auslöser von Sinn/Sinnstiftung im Veränderungsprozess

Es erweist sich als schwierig, den Begriff *Sinn* im Rahmen einer Definition fass- und greifbar zu machen. Luhmann formuliert wie folgt: „Sinn ist [...] eine allgemeine Form der selbstreferentiellen Einstellung auf Komplexität, die nicht durch bestimmte Inhalte (unter Ausschließung anderer) charakterisiert werden kann“ (2015, S. 107). Weiter hält Luhmann fest, dass die Auseinandersetzung mit Sinn auch stets die Notwendigkeit für die systemische Auseinandersetzung bietet (vgl. 2015, S. 124). Hierbei ist zu ergänzen, dass Sinn eine emergente Erscheinung verkörpert, die in ihrer Funktion selbst Emergenz zulässt (vgl. Füllsack, 2011, S. 125). Neuberger konstatiert zu diesem Begriff: „*Sinn* ist Verortung und Vernetzung einer sozialen Tatsache (z. B. eines Gedankens, einer Äußerung, eines Produkts, eines Lebensentwurfs usw.)“ (2002, S. 649). Auch ist die Stiftung von Sinn gemäss Bemmé eine bedeutende Aufgabe im Zusammenhang mit der Kulturentwicklung von Organisationen (vgl. 2012, S. 137). Umgekehrt trägt nach Eberhardt die von einer Organisation gelebte Kultur zur Sinnstiftung bei (vgl. 2013, S. 10). Als relevant erscheint auch die Aussage Böckmanns, der darauf aufmerksam macht, dass etwas, was heute sinnvoll erscheint, morgen schon wieder seinen Sinn verlieren kann (vgl. 1990, S. 14). Höhler bringt ihr Verständnis von Sinn mit folgender Formulierung auf den Punkt:

*Sinn – ein Schlüsselwort für Wahrnehmung und geistiges Verstehen unserer Umwelt, aber auch für ihre Deutung und den Austausch darüber; Sinn – neben aller Alltäglichkeit, in der wir von Sinn oder Unsinn, Widersinn oder Wahnsinn reden, das geheime Zielwort für jeden Einzelnen, wenn er darüber nachdenkt, was sein Leben eigentlich bedeutet* (2002, S. 175).

Sinnstiftung wird in der Praxis gemeinhin mit der Motivation oder der Identifikation von Mitarbeitern in Zusammenhang gebracht. Luhmann meint dazu: „[...] Sinn ist die Ordnungsform menschlichen Erlebens, die Form der Prämissen für Informationsaufnahme und bewußte Erlebnisverarbeitung, und ermöglicht die bewußte Erfassung und Reduktion hoher Komplexität“ (1971b, S. 61). Dabei scheint auch der Hinweis von Künkel aufschlussreich, die darauf hinweist, dass Menschen ihre Suche nach Sinn nicht nur auf sich selbst, sondern vermehrt auf die Gemeinschaft beziehen (vgl. 2016, S. 115). Dabei hat Sinn nach Müller auch einen Einfluss auf die Identität und umgekehrt (vgl. 2011, S. 251). Die Identifikation, gekoppelt mit Sinn, hat noch weitere Aspekte. So schreibt Luhmann:

*Durch sinnhafte Identifikationen ist es möglich, eine im einzelnen [sic!] unübersehbare Fülle von Verweisungen auf andere Erlebnismöglichkeiten zusammenzufassen und zusammenzuhalten, Einheit in der Fülle des Möglichen zu schaffen und sich von da aus dann selektiv an einzelnen Aspekten des Verweisungszusammenhanges zu orientieren (1971a, S. 12).*

Nun ist zu fragen, inwiefern die Diskussion zum Thema Sinn für das Change-Management relevant ist. Die Praxis legt die Vermutung nahe, dass der Mensch hinter den meisten Tätigkeiten eine Motivation sehen und/oder einen Sinn erkennen möchte. Diese Erfahrung wird durch die Wissenschaft bestätigt, indem beispielsweise Abbate darauf aufmerksam macht, dass Mitarbeiter Arbeiten nur zufriedenstellend ausführen, wenn ihnen der Grund dafür bekannt ist. Das, was sie tun, muss dabei Sinn ergeben und einen positiven Beitrag für das Leben anderer Menschen darstellen (vgl. 2014, S. 12). Höhler geht davon aus, dass Menschen nicht für längere Zeit Engagement bei der Arbeit zeigen, wenn sie dahinter keinen Sinn erkennen (vgl. 2002, S. 177). Paschen ist der Meinung, dass Ideen, die zur Zielerreichung beitragen, für die Mitarbeiter Sinn ergeben müssen (vgl. 2017, S. 79). Czichos weist auf Folgendes hin: Werden in Prozessen gewohnte Geschäftsabläufe verändert, müssen die Mitarbeiter verstehen, weshalb und wozu diese Veränderung(en) notwendig ist/sind. Ferner erscheint es von Bedeutung, den Mitarbeitern die Frage zu beantworten, welcher Zustand erreicht sein wird, wenn die Veränderung erfolgreich war (vgl. 2014, S. 277). Weiterführend spricht laut Böckmann ein Mensch dann von Sinn, „[...] wenn die Ganzheit, die Zusammenschau dieses Erlebnisses bzw. dieser Handlung, uns *ganz persönlich* etwas *bedeutet*“ (1980, S. 82).

Gestützt auf Ritterband, kann behauptet werden, dass es für Menschen nach dem Krieg deutlich einfacher war, den Bedarf nach Sinn zu decken. Damals ging es primär darum, die Notwendigkeiten zu gewährleisten, z. B. ausreichend Nahrungsmittel zu beschaffen und eine Existenzbasis aufzubauen. Die Menschen sahen demnach einen Sinn dahinter, in erster Linie die *überlebenswichtigen Bedürfnisse* zu stillen. Mit der Entwicklung in den darauffolgenden Jahrzehnten wurden diese Bedürfnisse bei vielen Menschen zunehmend zu *Selbstverständlichkeiten*, und es wurde vermehrt schwieriger, das Bedürfnis nach Sinn zu befriedigen. Dies hat zur Folge, dass die Sinnbefriedigung mittlerweile beispielsweise in Form von Anerkennung oder Integration erreicht werden muss (vgl. 1982, S. 91).

Für das Management scheint die Sinnfrage von grundsätzlicher Bedeutung zu sein. Hartfelder macht darauf aufmerksam, dass eine Beschäftigung des Managements mit der Frage nach dem Sinn bewirkt, dass die Anschauungsweise erweitert wird. Dabei lässt sich feststellen, dass unterschiedliche Problemstellen über die Ebene des gemeinsamen Sinns miteinander verflochten sind. Dieses Verständnis hilft Managern dabei, ein besseres Problemverständnis zu erlangen und optimale Lösungen zu entwickeln. Durch die zusätzlich gewonnene Sehweise können Manager – unter Berücksichtigung der Funktion sozialer Systeme – die unterschiedlichen Stakeholder und das grosse Spektrum der Umwelt in die Betrachtung einbeziehen. Dadurch wiederum lässt sich erreichen, dass Unternehmensführer anstehende Herausforderungen in einem frühen Stadium erkennen und massgeschneiderte Schritte zur Problembewältigung einleiten können. Daraus resultiert, dass das Management mehr Spielraum hat und sich die Unternehmung geordnet entwickeln kann (vgl. 1989, S. 72). Lässt sich das Management durch Sinnorientierung leiten, bedeutet dies nach Hartfelder auch, dass dadurch bedeutende Eigenschaften eines Systems weiterentwickelt werden können (vgl. 1989, S. 282). Hinsichtlich des diskutierten Stellenwerts der *Sinnthematik* erachtet es Böckmann für Unternehmen als eine überlebenskritische Frage, ob diese sinnorientiert handeln oder nicht (vgl. 1990, S. 170). Gerade auch im Change-Management kann es sich deutlich negativ auswirken, wenn der Sinn, der sich hinter der Veränderung verbirgt, nicht erkannt und oder kommuniziert wird (vgl. Bridges; Bridges, 2018, S. 74). Aus den obigen Aussagen abgeleitet ist Sinnstiftung nicht nur eine blosser Möglichkeit der Identifikation und des Bestrebens, Mitarbeiter *auf den Weg zu bringen*, sondern sie bestimmt den Erfolgsfaktor einer Organisation massgeblich mit.

Wie nachfolgend zu erkennen ist, erscheint es naheliegend, sich auch damit auseinanderzusetzen, wie Menschen Sinn erleben können. Tausch hat sich diesem Themenbereich gewidmet und ihn in sieben Themengruppen aufgegliedert. Nachfolgend werden diese von ihm formulierten Erkenntnisse erläutert:

- *„Aufgaben haben und erfüllen“* (2011, S. 75)

Für Menschen entsteht dann Sinn, wenn sie ihr Handeln (z. B. in der täglichen Arbeit) tatsächlich und trotz Anstrengung unterstützen können. Diese Unterstützung besteht in kleinen Zielen im Alltag, aber auch in übergeordneten Aufgaben, die über einen längeren Zeithorizont zu betrachten sind. Bei dieser Art von Arbeit spüren die Betroffenen, dass sie die Tätigkeit sowie sich selbst beherrschen (vgl. 2011, S. 75).

- *„Etwas für andere tun“* (2011, S. 75)

Sinn kann auch dann entstehen, wenn durch die Unterstützung von Mitmenschen ein Ziel verfolgt wird, das den unterstützenden wie auch den dadurch unterstützten Personen dient (vgl. 2011, S. 75).

- *„Positive seelische und körperliche Erfahrungen“* (2011, S. 75)

In Situationen, bei denen sich Menschen geliebt fühlen und/oder ihnen Zärtlichkeit entgegengebracht wird, entsteht ein Wohlbefinden, das auch als sinnerfüllt angesehen wird. Auch wenn Tätigkeiten mit Freude nachgegangen wird (z. B. Freizeitaktivitäten in der Natur), haben diese einen Einfluss darauf, dass der Betroffene diese Aktivitäten als sinnvoll erachtet (vgl. 2011, S. 75f).

- *„Verstehen“* (2011, S. 76)

Es kann vorkommen, dass Individuen beispielsweise durch ein Wissens- oder Verständnisdefizit Situationen im Alltag nicht einzuordnen wissen, woraus Unsicherheiten und Orientierungslosigkeit resultieren können. Erkennen allerdings die Betroffenen diese Situationen und sorgen durch die Aneignung des benötigten

Wissens für Klarheit, Sicherheit und Orientierung, wird ihnen dadurch Sinn vermittelt (vgl. 2011, S. 76).

- „*Glauben, hoffen, vertrauen*“ (2011, S. 76)

Personen, die beispielsweise an einen Gott glauben oder sich von spirituellen oder philosophischen Themen angezogen fühlen, spüren oftmals Vertrauen in ihren Glauben oder ihre Ansichten. So gehen religiöse Menschen meist davon aus, dass alles gottbestimmt ist und sie sich auf ihr religiöses Oberhaupt verlassen können. Das dadurch gewonnene Vertrauen suggeriert, dass die Tätigkeit des Glaubens einen Sinn ergibt (vgl. 2011, S. 76).

- „*Ordnung und Zusammenhang*“ (2011, S. 76)

Es wird als sinngehend empfunden, wenn auf einen ersten Blick zerstreute Teile zu einem logischen Ganzen zusammengesetzt werden können. Daraus abgeleitet wird auch eine Tätigkeit, die sich hinter einer ordnenden Arbeitsweise verbirgt, ebenso wie das Resultat als sinnvoll erachtet (vgl. 2011, S. 76).

- „*Sinngebung*“ (2011, S. 76)

Es ist Menschen möglich, Tatsachen, Abläufen oder auch Schicksalsschlägen einen Sinn zu geben. So kann beispielsweise hinter einer Hiobsbotschaft eine positive Essenz gesehen werden, was dem Ereignis – sei es noch so einschneidend – einen sinnvollen Charakter verleiht. Wenn z. B. ein Arbeitnehmer nach langjähriger Beschäftigung die Kündigung erhält, ist die aus dem Augenblick entstehende Reaktion wahrscheinlich negativ. Im zweiten Moment kann der Gekündigte jedoch beispielsweise einen Sinn dahinter erkennen, dass er durch die Kündigung den Anstoss erhält, seine Komfortzone zu verlassen und sich beruflich neu zu orientieren und ggf. zukünftige Herausforderungen oder Tätigkeiten in Angriff zu nehmen, die ihm bereits seit längerer Zeit freudvoller erscheinen (vgl. 2011, S. 76f).

Ergänzend zum obigen Abschnitt, in dem primär diskutiert wurde, wie Menschen Sinn erleben können und welche Verhaltensweisen damit einhergehen, wird weiterführend – basierend auf Tauschs Überlegungen – darauf eingegangen, wie sich das Erleben von *Sinnlosigkeit* äussern kann und mit welchen Folgen gerechnet werden muss: Sinnlosigkeit wird u. a. dann erlebt, wenn Vorgänge nicht verstanden werden. Dabei kann zwischen inneren und äusseren Vorgängen unterschieden werden. Vorgänge, die von aussen kommen, können z. B. in Form von Umstrukturierungen innerhalb der Firma oder auch aufgrund von Entscheidungen in der politischen Landschaft auftreten. Der Betroffene kann dabei die getroffenen Entscheidungen nicht nachvollziehen und empfindet diese dadurch als sinnlos. Individuen haben aber auch mit Vorgängen zu kämpfen, die aus ihnen selbst kommen und die trotzdem nicht nachvollzogen werden können. Dabei geht es beispielsweise um Gefühlszustände wie Depressionen und Angstzustände. Innere Unruhe führt zu Stresssituationen und Unwohlsein. Dadurch wird wiederum der Eindruck von Sinnlosigkeit vermittelt. Scheinen Ziele, die als notwendig erachtet werden, ‚unerreichbar‘, hat dies ebenfalls einen negativen Einfluss auf das Sinnempfinden. Auch Verluste von Eigentum oder Personen, z. B. bei Trennungen oder einem Todesfall, können ein Gefühl von Sinnlosigkeit hervorrufen. Dieses Gefühl wird auch auftreten, wenn Menschen über eine längere Zeit von einer Tätigkeit überzeugt sind und erst Jahre später zu der Erkenntnis gelangen, dass die Identifikation und das Engagement unnötig oder falsch waren. Negative Erfahrungen wie der Tod eines wichtigen Menschen, der Verlust des Arbeitsplatzes etc. können sich addieren und in dem Gefühlszustand enden, dass sich der Betroffene wertlos fühlt und sogar das eigene Leben infrage gestellt sieht. Die allgemeinen Folgen, die aus Sinnverlust entstehen, können unterschiedlich sein. Dabei ist es möglich, dass sich das Gefühl von vorhandenen Schmerzen verstärkt, dass das Stressempfinden höher ist, Reaktionen aggressiver werden etc. (vgl. 2011, S. 80f).

### **5.5.2. Beitrag zur Sinngenerierung**

Die Möglichkeiten für das Management und die Führungskräfte, den Unternehmenswandel sinngenebend zu gestalten, sind vielfältig. Nachfolgend werden die in der Wissenschaft diskutierten Möglichkeiten näher erläutert.

Zunächst legt Saaman die Voraussetzungen, um sinngenerierend agieren zu können, mit folgendem Zitat dar:

*Richtig ist, dass der Sinn des Handelns im Unternehmen für alle erkennbar und nachvollziehbar sein muss, damit Identifikation entstehen kann. Einzelne Werte wie „Vertrauen“, „Verantwortung“, „Professionalität“, „Wertschätzung“ gewinnen aber nicht dadurch an Gestalt und Attraktivität, dass man sie durch langatmige Erklärungen beschreibt (2012, S. 88).*

Anknüpfend an das Zitat von Saaman, der *langatmige Erklärungen* als nicht notwendig erachtet, wirft sich die Frage auf, welche fundamentalen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit Erfolg versprechend kommuniziert und agiert werden kann. Saaman meint dazu weiter, dass aus systemischer Sichtweise eine *Sinngemeinschaft* geschaffen werden sollte. In dieser Gemeinschaft sei sich jeder Mitarbeiter seiner Verantwortung im Unternehmen und der ihm zugeteilten Funktion bewusst. Die Führungskräfte lassen den Mitarbeitern einen Gestaltungsfreiraum und halten die Gemeinschaft zusammen (vgl. 2012, S. 167). Hartfelder geht in eine ähnliche Richtung und spricht sich dafür aus, dass Manager ihr Denken nach der Sinnfrage ausrichten sollten. Daraus abgeleitet werden Mitarbeiter nicht nur auf ihre Arbeitskraft reduziert, sondern hinter jeder Arbeitskraft werden Menschen gesehen, die eine Forderung nach Sinn, Vorsätzen, Erwartungen und Zielvorstellungen haben (vgl. 1989, S. 281).

Gestützt auf Höhler, lässt sich konstatieren, dass Mitarbeiter die Ziele, die ihrer Tätigkeit zugrunde liegen, als bedeutungsvoll einordnen müssen, um den Sinn dahinter erkennen zu können. Führungskräften kann es auf Anhieb leichter fallen, die Relevanz von Zielen zu verstehen. Dies lässt sich hauptsächlich dadurch begründen, dass ihnen mehr Hintergründe bekannt sind. Mitarbeiter müssen nicht über dasselbe Wissen verfügen wie ihre direkten Vorgesetzten, doch benötigen sie so viel Information, dass sie den Wert hinter der Tätigkeit sehen können und es dementsprechend Sinn ergibt, das entsprechende Ziel engagiert zu verfolgen. Dabei sollen, um ambitionierte Ergebnisse zu erzielen, die Sinnziele von Mitarbeitern und jene der Organisation bestmöglich miteinander in Einklang stehen (vgl. 2002, S. 181f). Für Schmidtchen liegt auf der Hand, dass Vorgesetzte für die Orientierung und die Information im Unternehmen verantwortlich sind (vgl. 1996, S. 129). Dabei ist nach Sünemann et al. Folgendes zu beachten: „Sinn-Management lebt nur im Zusammenwirken von Menschen und Methoden“ (1994, S. 19). Zu dieser Thematik hält Gerken fest, dass die

Vermittlung von Sinn nicht top-down aufgezwungen und der Entscheid keinesfalls rein erkenntnistheoretisch begründet werden darf. Die neuen gewünschten Handlungsmuster lassen sich nur implementieren, wenn Symbolhandlungen getätigt und gelebte Symbole implementiert werden (vgl. 1988, S. 189). Auch Gioia geht in diese Richtung und betont, dass mit Symbolen nicht nur die Kultur beeinflusst werden kann, sondern dass diese auch dabei unterstützen können, geplante Projekte durchzuführen (vgl. 1986, S. 65).

Tausch hat *Merkmale von Sinnerfahrungen* definiert, die nachfolgend erläutert werden: Die Möglichkeiten, aus denen Individuen tagtäglich Sinn schöpfen, sind unterschiedlich. Dabei kann z. B. als sinnvoll empfunden werden, dass der Glaube daran besteht, dass erreichte Ergebnisse einen Sinn besitzen. Auch die Interaktion mit Mitmenschen kann als sinngenerierend betrachtet werden. Dabei können *kurzfristige Sinnerfahrungen* gesammelt werden. Diese äussern sich beispielsweise aufgrund einer sportlichen Aktivität oder in Form von Smalltalks im sozialen Umfeld. *Langfristige Sinnerfahrungen* können dann entstehen, wenn beispielsweise Kinder in ihrer Entwicklung wegweisend unterstützt und betreut werden. Auch besteht eine langfristige Komponente, wenn eine Aus- oder Weiterbildung absolviert wird, die einen nachhaltigen Charakter aufweist. Es finden sich wenige Personen, die nach einem wortwörtlichen *Lebenssinn* trachten. Solche Personen haben beispielsweise ihrem Leben den Sinn gegeben, armen Menschen zu helfen. Ein komplexes Umfeld kann die Sinnerreichung stark einschränken. Je mehr Dimensionen die Gegebenheiten aufweisen, desto schwieriger ist es, den Sinn hinter einer Tätigkeit zu erkennen. Führen Menschen ein sinnerfülltes Leben, hat dies einen positiven physischen und psychischen Einfluss: Psychisch äussert sich dies in Zufriedenheit und einem harmonischen Lebensgefühl. Zudem fühlen sich diese Personen automatisch motivierter. Physisch kann sich die Erkenntnis einstellen, dass Müdigkeit und allfällige Schmerzen abnehmen (vgl. 2011, S. 78f).

Im vorletzten Abschnitt wurde die positive Wirkung von Symbolhandlungen und gelebten Symbolen angesprochen (vgl. Gerken, 1988, S. 189). Daraus abgeleitet werden im Folgenden die in der Praxis vielfach verwendeten Begriffe *Sensemaking* und *Sensegiving* in einem umfassenden Zusammenhang diskutiert. Dabei stellt sich die Frage, was in der Wissenschaft unter diesen beiden Begriffen verstanden wird. Gestützt auf Gioia und Chittipeddi, hat Sensemaking die Funktion von Gestaltung und erneutem Aufbau durch sämtliche in den Prozess involvierten Parteien. Dabei soll eine nachvollziehbare, verständliche

Orientierungsform geschaffen werden, die das Verständnis für den Wandel impliziert (vgl. 1991, S. 442). Für Weick et al. dient Sensemaking dazu, Gegebenheiten in Worte zu fassen und dadurch wortwörtlich fassbar, mithin verständlich zu machen. Darüber hinaus stellt Sensemaking einen geeigneten Ausgangspunkt für die anstehenden Handlungen dar (vgl. 2005, S. 409). Für Frost und Morgan werden bei Sensemaking die Zwecke verfolgt, Kernthemen zu suchen, die Ordnung herzustellen sowie Symbole zu definieren (vgl. 1983, S. 225). Das *Sensegiving* verfolgt nach Gioia und Chittipeddi das Ziel, die Sinnstiftung der am Veränderungsprozess beteiligten Personen zu beeinflussen, um eine Codierung des neuen organisatorischen Sollzustands zu erreichen (vgl. 1991, S. 442).

Weiterführend kann nach Gioia und Chittipeddi festgehalten werden, dass die Tätigkeiten, die zu einer neuen Vision beitragen und zugleich Sensemaking- und Sensegiving-Handlungen beinhalten, als Hauptprozesse für den Anstoss eines Veränderungsvorhabens angesehen werden müssen. Dessen ungeachtet ist zu erwähnen, dass der Prozess der Einleitung eines Change-Projekts eine entscheidende Aktivität darstellt (vgl. 1991, S. 446f). Hier fügen Gioia und Chittipeddi Folgendes hinzu: „These activities are simultaneously symbolic and substantive, involve reciprocal processes of cognition and action, and entail cycles of understanding and influence, all of which can be usefully captured under the concepts of sensemaking and sensegiving“ (1991, S. 447). Helpap et al. vertreten die Ansicht, dass Führungskräfte gerade in der Anfangsphase von Veränderungsprozessen Wert darauf legen sollten, dass Diskussionen und emotionale Aspekte eine zentrale Rolle spielen. In dieser Phase besteht ein immenser Bedarf an gegenseitigem Austausch. Daraus abgeleitet sind auch Sensemaking und Sensegiving von zentraler Bedeutung. Notwendig erscheint ausserdem der Ansatz, Freiräume zu schaffen, damit die Möglichkeit existiert, sich offen auszutauschen sowie Befürchtungen und Überlegungen gemeinsam zu besprechen. So kann beispielsweise die Gelegenheit genutzt werden, im Rahmen von durch Offenheit geprägten Diskussionsveranstaltungen die emotionale Ebene der Teilnehmer anzusprechen. Im gleichen Zug können die Führungskräfte die im Raum stehenden Themen aufnehmen und sogleich zeigen, dass sie diese ernst nehmen sowie dahin gehend einwirken, dass Ängste und Sorgen gelöst werden. Die Kommunikation spielt in dieser Phase eine grundlegende Rolle und muss hier als mehrstufiger sinngenerierender Prozess verstanden werden, bei dem sich Mitarbeiter wie Vorgesetzte bezüglich Sensemaking und Sensegiving gegenseitig unterstützen und abzustimmen versuchen (vgl. 2018, S. 236). Führungskräfte auf mittlerer Stufe haben in diesen

Phasen unterschiedliche Möglichkeiten, den Vorgang des Sensemaking zu beeinflussen (vgl. Hope, 2010, S. 213). Tausch vertritt eine ähnliche Ansicht, indem er davon ausgeht, dass am Arbeitsplatz Sinn am besten gefördert und erkannt werden kann, wenn auf einer zwischenmenschlichen Basis gute Beziehungen bestehen sowie ein positives Betriebsklima vorhanden ist. Dabei ist es von epochaler Bedeutung, wie sich die Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern verhalten. Der von den Führungsverantwortlichen gelebte zwischenmenschliche Umgang wird erfahrungsgemäss von den Mitarbeitern aufgenommen und beispielgebend verbreitet (vgl. 2011, S. 85). Informationen können nach Weick Erfolg versprechend weitergegeben werden, wenn der Sinn, der sich hinter der Tätigkeit verbirgt, auch erkannt wurde (vgl. 1986, S. 56). Aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang auch die Forschungsergebnisse von Maitlis und Lawrence, die erkannt haben, dass beim Sensegiving die *Beeinflussung* im Zentrum steht. Dabei ist es jedoch für das Unternehmen wie auch die am Unternehmen Beteiligten vorteilhaft, eine Führungslücke zu implementieren, in der das Gefühl der eigenen Verantwortlichkeit unterstützend in den Prozess integriert werden kann (vgl. 2007, S. 77). Morsing und Schultz machen darauf aufmerksam, dass auch externe Stakeholder in den Überlegungen zu Sensemaking und Sensegiving berücksichtigt werden sollten (vgl. 2006, S. 336).

In der Praxis ist zu beobachten, dass heutzutage in vielen Unternehmen Diskussionen um *Werte* im eigentlichen Sinn oder in Bezug auf eine *Wertewolke* geführt werden. Dabei liegt zwischenzeitlich der Eindruck nahe, das En-Vogue-Thema möglichst marketingwirksam umsetzen zu wollen, ohne dass die Bedeutung dahinter in der Gesamtheit erkannt wird. Die Bedeutung der Werte sollte in der Praxis jedoch durchaus ernst genommen werden. Laut Kobi ist unumstritten, dass Werte sinngemäss wirken können. In der heutigen Zeit stellen sich die Mitarbeiter vermehrt die Frage, mit welchen Werten sie sich im privaten sowie im beruflichen Kontext identifizieren können (vgl. 2008, S. 67). Umso relevanter erscheint die daraus gewonnene Erkenntnis, dass bei der Evaluation und Definition von Unternehmenswerten auch die dahinterliegende *Sinnfrage* berücksichtigt wird.

Zum Abschluss dieses Kapitels werden im Folgenden epochale Überlegungen von Dyllick erläutert, die dazu beitragen sollen, die Relevanz von Sinnstiftung im Management sowie die Möglichkeiten der Umsetzung sinnstiftender Organisationsführung zu erfassen. Zunächst ist zu erwähnen, dass Dyllick bereits in der im Jahr 1983 veröffentlichten Publikation, auf die hier

zurückgegriffen werden soll, festgestellt hat, dass viele Unternehmen in der Wahrnehmung einem materiellen Zweck zugeordnet, sozusagen gedanklich als Teil der materiellen Umwelt betrachtet werden (vgl. 1983, S. 4). Dyllick plädiert indes dafür, Unternehmungen als „*Teil der geistigen Welt*“ (1983, S. 5) anzusehen. Dyllick erklärt ferner, dass das Ziel in der *geistigen Welt* darin besteht, *die materielle Welt* zu erklären und einzuschätzen. Sämtliche Vorgänge innerhalb der Organisation, aber auch in der Umwelt sind zu analysieren, zu deuten, greifbar zu machen und dem darin verborgenen Sinn zuzuordnen. Der Hintergrund dieser Gedanken besteht nicht in materialistischen oder technischen Überlegungen. Vielmehr werden andere Parameter wie Meinungen, Haltungen und Darlegungen herangezogen. Daraus abgeleitet sollen in unternehmerischen Organisationsformen die Definition der Wirklichkeit und die zu verfolgende Wertelandschaft beschrieben werden. Daran hat sich der Stellenbeschrieb von Managern (neu) auszurichten. Klassische Managementtätigkeiten in Prozessen, beispielsweise in der Produktion, wo gelenkt und organisiert werden muss, sollen nicht mehr als Haupttätigkeit zu verstehen sein. Vielmehr muss der Fokus auf die Vermittlung von Sinn gelegt werden. Die Funktion der Sinnvermittlung liegt dabei in der Generierung und Beibehaltung eines aufgeräumten Geists (vgl. 1983, S. 3ff). Nach Dyllick heisst das für den Manager konkret Folgendes:

*Nicht die unmittelbare Gestaltung und Lenkung der materiellen Elemente einer Unternehmung ist seine Aufgabe, sondern die Gestaltung und Lenkung der Interpretationen, Erklärungen und Begründungen, mit denen in seiner Unternehmung den Ereignissen der Umwelt und dem eigenen Verhalten ein Sinn abgewonnen wird (1983, S. 6).*

Dyllick hat in diesem Bezugsrahmen die Aufgaben des Managements in fünf Ebenen unterteilt, die nachfolgend dargestellt werden:

- „Definition der Wirklichkeit“ (1983, S. 7)

Unternehmungen sind täglich einer Flut von Informationen und Hinweisen aus der Umwelt ausgesetzt. Was unter diesen verstanden werden soll und welche Prioritäten sich dahinter verbergen, ist dabei oftmals unklar. Auch können Informationen je nach Wissensstand der Empfänger eine ganz unterschiedliche Bedeutung erhalten. Hier

kommt der Manager ins Spiel: Seine Aufgabe besteht darin, die Wirklichkeit zu definieren und die Mitarbeiter mit Informationen dahin gehend zu unterstützen, dass ein möglichst einheitliches Verständnis bzw. ein Orientierungsrahmen zu den vorliegenden Sachverhalten entsteht. Kommunikation ist dabei ein wesentliches Mittel. Der Manager muss weiter sämtliche Informations- und Hinweisströme filtern und dabei erkennen können, was für die Unternehmung wichtig und was unwichtig ist (vgl. 1983, S. 7f).

- „Bezeichnen der Wirklichkeit“ (1983, S. 9)

Es ist eine Managementaufgabe, den Inhalt der festgelegten Wirklichkeit zu benennen. Dies muss erfolgen, damit darauf basierend die Kommunikation stattfinden kann. Für die Kommunikation ist darüber hinaus von Bedeutung, dass die zu vermittelnden Inhalte in einer für alle verständlichen Sprache und mit symbolischem Charakter transportiert werden können (vgl. 1983, S. 9).

- „Erklären der Wirklichkeit“ (1983, S. 10)

Anknüpfend an die vorangehenden Ausführungen sollen Manager den Mitarbeitern erklären, weshalb die Begebenheiten, die die Wirklichkeit darstellen, eingetreten sind und welche Schlüsse daraus gezogen werden müssen. Dadurch wird das menschliche Bedürfnis nach Erklärung der Wirklichkeit befriedigt (vgl. 1983, S. 10).

- „Bewerten des Handelns“ (1983, S. 11)

Führungskräften ist es in dieser Phase zu empfehlen, ihr eigenes Handeln zu reflektieren. Dabei sollen primär die richtungsgebenden Aussagen kritisch hinterfragt werden (vgl. 1983, S. 11).

- „Legitimieren des Handelns“ (1983, S. 11)

Das Handeln der Manager wird dadurch legitimiert, dass den Stakeholdern erklärt wird, welche Werte die Firma vertritt. Die von der Unternehmung vertretenen Werte

müssen, damit sie akzeptiert werden und zum Erfolg beitragen können, mit denjenigen der Mitarbeiter sowie der Umwelt vereinbar sein (vgl. 1983, S. 12).

### **5.5.3. Assoziation Theorie/Forschungsfeld**

Dieses Kapitel liefert ein weiteres Puzzleteil für das gesamtheitliche Theorieverständnis der vorliegenden Dissertation und erweitert den gedanklichen Rahmen für die weitere Auseinandersetzung. Der theoretische Mehrwert des Kapitels reicht von der Erkenntnis, dass Sinn dazu beiträgt, Komplexität zu reduzieren (vgl. Luhmann, 1971b, S. 61), über die Betrachtung der Bedeutung von Sinn für die Anschauungsweisen der Führungskräfte (vgl. Hartfelder, 1989, S. 72) bis hin zu der Erkenntnis, dass Freiräume angeboten werden müssen (vgl. Helpap et al., 2018, S. 236). Die aus der theoretischen Auseinandersetzung gewonnenen Feststellungen unterstützen bei der Bearbeitung der Forschungsfrage, insbesondere in Bezug auf die darin enthaltene Sinnlücke. Nach Bemmé steht Sinn in direkter Korrelation mit der Unternehmenskultur (vgl. 2012, S. 137). Deshalb wird, entsprechend der Logik dieser Arbeit, im nächsten Kapitel das Forschungsfeld der Unternehmenskultur ausführlich erläutert.

## **5.6. Unternehmenskultur**

Auf den vorangehenden Seiten wurde ausführlich über *Sinn* und *Sinnstiftung* berichtet, und es wurden insbesondere die Begriffe und Funktionen beleuchtet. Dieses Wissen dient u. a. dazu, den Zusammenhang zwischen *Sinn* und *Unternehmenskultur* (siehe Kapitel 5.6.2) herzustellen. Im vorliegenden Kapitel wird zunächst veranschaulicht, was in der Wissenschaft unter dem Terminus der Unternehmenskultur verstanden wird. Weiterführend wird dargelegt, welche Funktion einer Kultur in einem Unternehmen zukommt. Auch wird darauf eingegangen, in welchen Dimensionen die Unternehmenskultur Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter ausübt und welche Möglichkeiten der Einflussnahme durch die Vorgesetzten bestehen. Die aus dem vorherigen Kapitel gewonnenen Erkenntnisse helfen dabei, einen Bezugsrahmen zum hier behandelten Kapitelinhalt der Unternehmenskultur herzustellen, diesen auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zu beziehen und für den weiteren Verlauf der Dissertation wertvolle Erkenntnisse abzuleiten.

### 5.6.1. Ursprung und Bedeutung der Unternehmenskultur

Einleitend und nach eingehender Literaturrecherche konnte festgestellt werden, dass die wissenschaftlichen Diskussionen rund um die Kultur in einer Unternehmung erst vor wenigen Jahrzehnten in den Fokus der Wissenschaft gerückt sind. Deitmar hat dazu beobachtet, dass sich die Wissenschaft erst etwa ab dem Jahr 1980 intensiver mit den soften Aspekten der Unternehmensführung und ihrem Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens auseinandergesetzt hat (vgl. 2012, S. 8). Nach Loebbert werden seit den 1970er-Jahren vermehrt kulturelle Eigenschaften in die Disziplinen der Sprach- sowie der Naturwissenschaften einbezogen (vgl. 2015a, S. 57).

In diesem Hauptkapitel wurde einleitend erwähnt, dass die vorangehende Betrachtung des Themenkreises *Sinn* und *Sinnstiftung* für das Verständnis der nachfolgend diskutierten wissenschaftlichen Erkenntnistheorie hilfreich ist. Sie unterstützt dabei, einen roten Faden in der gedanklichen Auseinandersetzung herzustellen. Rademacher erklärt zu diesen beiden voneinander abhängigen Themengebieten:

*Kultur ist immer sinnhaft hervorgebracht und damit unhintergebar sinnkonstituiert. Sowohl die Analyse der spezifischen Hervorbringungen innerhalb einer Kultur als auch der Kulturvergleich sind aufgrund der Sinnkonstituiertheit sozialer Tatsachen angewiesen auf Verstehensoperation: auf die verstehende Erschließung sinnhafter Erscheinungen (2013, S. 72).*

Damit die Bezeichnung der Unternehmenskultur greifbar gemacht werden und eine vertiefende Auseinandersetzung entstehen kann, ist Klarheit über die Kultur als solche zu erlangen (vgl. Abbate, 2014, S. 4).

Für Hartung beschreibt die Kultur in einem Unternehmen, wie dieses agiert. Die Kultur zeigt sich dabei in allen Unternehmensdisziplinen, beispielsweise bei der Auswahl der Strategien, im Personalmanagement, in der internen Organisation von Prozessen etc. Die Unternehmenskultur spiegelt den Charakter der Unternehmung wider. Ferner dient sie als Ober-/Sammelbegriff für alle geeinigten Werte, Einstellungen und Sichtweisen (vgl. 2014, S. 52). Ulrich geht in eine ähnliche Richtung und versteht Unternehmenskultur als:

*[...] die Gesamtheit der im Unternehmen bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die im Laufe der erfahrungsreichen Bewältigung der Anforderungen der unternehmerischen Erfolgssicherung nach aussen und der sozialen Integration nach innen entwickelt worden sind und im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmungsangehörigen regelmässig zum Ausdruck kommen (1984b, S. 312).*

Einen Einfluss auf die Kultur hat nach Bartscher und Stöckl auch, an welchen Werten sich die Unternehmung orientiert. Die Kultur wiederum hat Auswirkungen darauf, wie die Mitarbeiter empfinden, welche Denkeinstellung sie aufweisen und welche Aktionen sie ausführen (vgl. 2011, S. 35f). Przeworski fasst den hier diskutierten Begriff mit folgender Aussage zusammen: „Unternehmenskultur, übersetzt aus dem englischen ‚Corporate Culture‘, ist also ein System von gemeinsamen Werten, Normen und Überzeugungen, das den einzigartigen Charakter und Stil eines Unternehmens begründet“ (2012, S. 7). Für Loebbert steht fest, dass dort, wo Menschen sich organisieren, automatisch auch Kultur entsteht. Kultur lässt demnach umgekehrt immer auf eine Gruppe von Menschen rückschliessen (vgl. 2015a, S. 12). In diesem Kontext ist zu fragen, wie eine Unternehmenskultur erlebt werden kann. Loebbert meint dazu, dass die in einer Organisation gelebte Unternehmenskultur sehr schnell wahrgenommen werden kann, häufig bereits beim ersten Betreten der Firmenräumlichkeiten: Wer sich auf die Einrichtung, die Dekoration und den Duft in den Räumen konzentriert, kann die kulturellen Merkmale daraus ableiten. Ferner sagen der Empfang im Unternehmen sowie die ersten Gespräche mit Mitarbeitern viel darüber aus, welches kulturelle Umfeld vorherrscht (vgl. 2015a, S. 113). In Tabelle 1 sind weitere Definitionen der Unternehmenskultur zusammengefasst.

| AUTOR(EN)                      | DEFINITION UNTERNEHMENSKULTUR  |
|--------------------------------|--|
| SCHEIN (1984)                  | „Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration.“                                      |
| KILMAN/SAXTON/<br>SERPA (1985) | „Culture can be defined as the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit a community together.“  |
| DESHPANDÉ/WEBSTER<br>(1989)    | „We define organizational culture as the pattern of shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and thus provide them norms for behavior in the organization.“   |
| HEINEN/DILL (1990)             | „Unter Unternehmenskultur wird [...] eine Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster verstanden, die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen.“ |

Tabelle 1: Definitionen von Unternehmenskultur. (Quelle: Deitmar, 2012, S. 25)

Nach Loebbert stehen Unternehmen aufgrund der aktuellen, noch nie dagewesenen Veränderungsgeschwindigkeit vor bedeutenden Herausforderungen. Dadurch müssen sich die Organisationen mit unterschiedlichen Fragestellungen auseinandersetzen:

- Welche Anpassungen an interne Strukturen und Managementprozesse sind notwendig?
- Wie kann die Kommunikation von Veränderungen verbessert werden?
- Welche Unternehmenssparten können – wie und in welcher Form – zur Unternehmensentwicklung beitragen?
- Wie kann der Produktionsprozess schlanker gestaltet werden?
- Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, damit die Innovationskraft gesteigert werden kann? (vgl. 2015a, S. 61f)

Zwischen der Unternehmenskultur sowie den oben erwähnten Fragestellungen besteht nach Loebbert nicht nur eine Kohärenz. Die Unternehmenskultur ist in der dynamischen und komplexen Welt vielmehr als erfolgsentscheidender Faktor zu bezeichnen (vgl. 2015a, S. 61f). Schein geht in eine ähnliche Richtung und führt an, dass sich Unternehmen nur evolvieren können, dass sie lernen und agil sein können, wenn die Organisation auf ein profundes Wissen über die Unternehmenskultur und deren Prozesse zurückgreifen kann (vgl. 1995, S. 11). Für Schmidt ist klar, dass die Unternehmenskultur die Basis dafür ist, dass Unternehmen erfolgreich sein können (vgl. 2013, S. 270).

## 5.6.2. Werte, Ebenen und Funktionen

Eine Unternehmenskultur verfügt, wie die einleitende Begriffsdefinition gezeigt hat, über unterschiedliche Funktionen, die auf verschiedenen Ebenen und Werten beruhen. Diese Elemente werden im Folgenden erläutert. Das Ziel dabei besteht darin, einen gedanklichen Rahmen und ein Verständnis für die Funktionen zu schaffen, um im darauffolgenden Kapitel auf die Möglichkeiten des Kulturwandels eingehen zu können.

Bei der Beschäftigung mit Unternehmenskultur scheint, wie die Praxis zeigt, die Assoziation mit den Werten unausweichlich zu sein. Nach Loebbert leisten Werte einen unterstützenden Beitrag, indem sie einen Entscheidungsrahmen und eine Form der Zusammenarbeit offerieren, in denen bedeutende soziale und kulturelle Aspekte enthalten sind. Weiter sind Werte stets in einem direkten kulturellen Zusammenhang zu betrachten (vgl. 2015a, S. 79f). Werte sollen nach der Sichtweise Loebberts auch als Fundament für den Anstoss einer Kulturtransformation betrachtet werden. Dabei ist angezeigt, mit im Unternehmen erzielten Erfolgen verknüpfte Attribute zu erkennen, die in der Vergangenheit bei den Mitarbeitern positive Gefühle ausgelöst haben. Äussern sich Mitarbeiter beispielsweise dahin gehend, dass ein vergangener Erfolg nur dadurch zu realisieren gewesen sei, dass sie sich blind aufeinander verlassen konnten, ist daraus der Wert Vertrauen abzuleiten. Diesem Wert ist dann ein Erfolg zuzuschreiben. Für die Führungskräfte gilt es nun, sich mit diesem Wert auseinanderzusetzen, um zu überlegen, ob er in der vorgenannten oder in einer anderen Form in die neue Wertelandschaft eingebettet werden kann (vgl. 2015a, S. 82f). Barrett spricht bei Werten von Verhaltensmerkmalen, die – um im Kontext von Organisationen zu bleiben – für einzelne Angestellte oder auch die Unternehmung insgesamt relevant sind. Dabei handelt es sich nicht um langatmige Erklärungen, sondern um präzise Begriffe, die in einem Wort wiedergegeben werden können (vgl. 2016, S. 17). Darüber hinaus erklärt Barrett, dass die zahlreichen Entscheidungen, die Mitarbeiter oder die Organisation täglich zu treffen haben, immer einen Bezug zu den definierten Werten aufweisen resp. auf den daraus abgeleiteten Einstellungen basieren. Die getroffenen Entscheidungen sollen dazu beitragen, die vorhandenen Interessen der Mitarbeiter und der Unternehmung zu bestätigen. Untermauern die getroffenen Entscheidungen die positiv formulierten Werte, wird dadurch Vertrauen entstehen und das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt werden können. Falls jedoch Entscheidungen im

suboptimalen Fall auf als negativ empfundenen Werten beruhen, ist mit den gegenteiligen Reaktionen zu rechnen (vgl. 2016, S. 31f).

Auch den Kadermitarbeitern kommt eine bedeutende Rolle in Bezug auf einen Erfolg versprechenden Umgang mit den Werten zu. So erklären Bromann und Piwinger, dass die definierten Werte durch die obersten Kader gelebt und vorbildlich in die Fläche getragen werden sollen. Darüber hinaus ist es relevant, dass diese Funktion auch durch das mittlere und das untere Management wahrgenommen wird, damit bei einem Wechsel auf der höchsten Ebene – durch die breite Abstützung – verhindert werden kann, dass das gelebte Wertesystem an Bedeutung verliert (vgl. 1992, S. 19).

Ausgehend von den Werten – die auch im Folgenden Bestandteil der Diskussion sind – widmen sich die nachfolgenden Absätze den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenskultur. Homma und Bauschke haben diese auf vier Ebenen einer Kulturpyramide aufgeteilt (siehe auch Abbildung 16), die nachfolgend beschrieben werden:

- Vision (vgl. 2015, S. 3)

Ganz oben auf der Kulturpyramide steht die Vision. Darin werden nicht, wie in der Praxis teilweise angenommen, konkrete Ziele definiert, sondern es wird festgehalten, nach welchen Perspektiven sich die Unternehmung in ihrem täglichen Handeln auszurichten hat. Das daraus entstehende Leitbild dient als Leitplanke für die Ausformulierung der unternehmerischen Strategie (vgl. 2015, S. 3).

- Werte (vgl. 2015, S. 3)

Unterhalb der Vision befindet sich die Werteebene. Sie dient der Beschäftigung mit Inhalten von Begriffen, die beispielsweise Regeln zum Verhalten intern oder extern beinhalten oder darüber, welche Ziele verfolgt werden. Ein Vergleich der Wertedefinition verschiedener Unternehmungen zeigt inhaltliche Ähnlichkeiten, was naheliegend erscheint: Schliesslich sind beispielsweise *Respekt* und *Engagement* Wertevorstellungen, die wahrscheinlich in den meisten Unternehmen gern gesehen werden (vgl. 2015, S. 3ff).

- Leitlinien und Normen (vgl. 2015, S. 5)

Die zweitunterste Ebene hat mehrere wesentliche Funktionen: Die *Leitlinien* etwa dienen dazu, das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter sowie der Unternehmung richtungsgebend zu definieren. Sie sind klarer formuliert als die Werte auf der übergeordneten Ebene. Die *Normen* zeigen den Organisationsmitgliedern z. B. an, welche Verantwortungsbereiche ihnen zugeteilt sind und wie die einzuhaltenden Entscheidungsprozesse und Befugnisse auszusehen haben (vgl. 2015, S. 5).

- Verhaltensweisen (vgl. 2015, S. 5)

Auf der untersten Stufe wird definiert, wie der Austausch untereinander erfolgen und die Zusammenarbeit aussehen soll (vgl. 2015, S. 5).

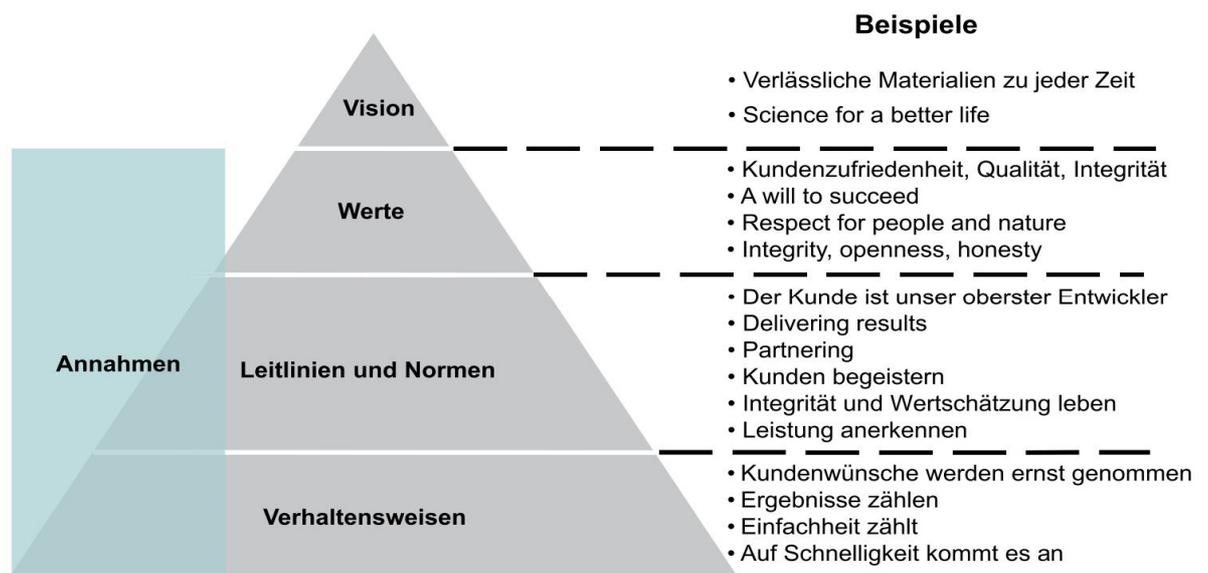


Abbildung 16: Kulturpyramide. (Quelle: Homma; Bauschke, 2015, S. 4)

Der renommierte Kulturforscher Schein hat ebenfalls Ebenen der Unternehmenskultur definiert. Als Ebene versteht Schein „[...] den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter“ (1995, S. 29). Er hat diese Ebenen in *Artefakte*, *bekundete Werte* und *Grundprämissen* aufgeteilt. Sie sind in Abbildung 17 dargestellt und werden nachfolgend entsprechend den Überlegungen von Schein erläutert:

- „Artefakte“ (1995, S. 30)

Unter Artefakten werden Erscheinungen verstanden, die bei der Einsichtnahme in eine bisher unerschlossene Kultur durch das Sehvermögen, die akustische Aufnahmefähigkeit sowie durch die Begabung des Empfindens aufgenommen und eingeordnet werden können. Die offensichtlichen Eigenschaften einer Abteilung sind an unterschiedlichen Gesichtspunkten erkennbar: So kann diese beispielgebend durch die Beobachtung festgemacht werden, in welchem Stil sich die Angestellten kleiden, wie sie miteinander umgehen und welche Geschichten über die Unternehmung ausgetauscht werden. Auch ist beobachtbar, welche Traditionen bedeutend sind, welche Produkte und Produktionsmechanismen eingesetzt werden und in welchen Räumen sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Diese Beobachtungen vorzunehmen, stellt keine Schwierigkeit dar. Daraus jedoch zu schliessen, was diese für die Unternehmenskultur bedeuten, erweist sich nicht als einfache Aufgabe. Erkannte Symbole können je nach Beobachter unterschiedlich interpretiert werden. Eine rasche, möglichst wahrheitsgetreue Einordnung kann dadurch erfolgen, dass der Beobachter sich weiter mit den Vorschriften, Normen sowie der Wertelandschaft auseinandersetzt. Basierend auf diesem Wissen kann definiert werden, innerhalb welcher Bandbreite sich die Verhaltensmerkmale einordnen lassen (vgl. 1995, S. 30f).

- „Bekundete Werte“ (1995, S. 31)

In Unternehmen richtet sich die Wissensbasis der Mitarbeiter in der Regel nach dem Werteverständnis einer prägenden, als Gründer anerkannten Person. Wird beispielsweise eine Abteilung neu gebildet oder muss sich ein bestehender Unternehmenszweig mit einem Problem auseinandersetzen, das in dieser Form noch nicht aufgetreten ist, stehen diese vor einer herausfordernden Aufgabe. Sie werden sich bei der Problemlösungssuche auf die Annahmen und Werte des Gründers besinnen und daraus ableiten, was sich als positiv erwiesen hat bzw. welche Aspekte mit negativen Assoziationen behaftet sind. Der Mitarbeiter, welcher die betroffene Belegschaft mit dem daraus abgeleiteten Lösungsvorschlag überzeugen kann, wird als die neue Führungsfigur anerkannt (vgl. 1995, S. 31).

- „Grundprämissen“ (1995, S. 33)

Die in einer Organisation durch die Mitarbeiter anerkannten Grundannahmen werden logisch und als fester Bestandteil in die Unternehmenskultur integriert. Bezüglich der Auslegung dieser Grundhaltungen sind abteilungsspezifisch lediglich geringe Differenzen feststellbar. Falls es einem Beobachter nicht gelingt, die Grundprämissen der untersuchten Unternehmenskultur zu erkennen, wird es ihm auch nicht möglich sein, die Ebenen der bekundeten Werte sowie der Artefakte korrekt explizieren zu können (vgl. 1995, S. 33).

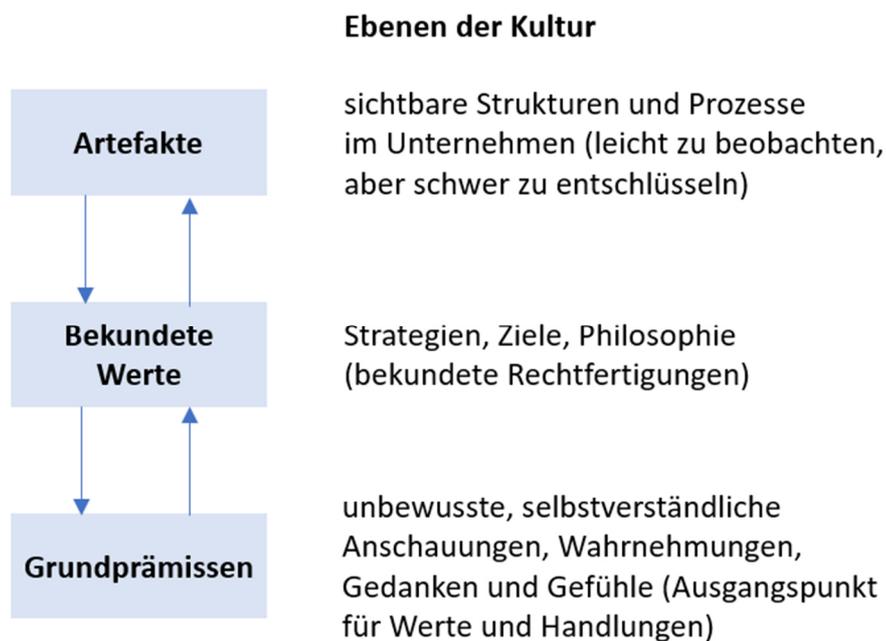


Abbildung 17: Ebenen der Kultur. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Schein, 1995, S. 30)

Im Unternehmensalltag ist aus Praxissicht der Funktion der Unternehmenskultur eine wesentliche Bedeutung zuzumessen. Für Loebbert erfüllt die Kultur die Funktion, Annahmen, richtungsweisende Gedanken und Werte zur Verfügung zu stellen. Im Arbeitsalltag sollen die Führungskräfte und die Mitarbeiter ihre Entscheidungen und Arbeitsweisen an den genannten kulturellen Parametern ausrichten (vgl. 2015a, S. 76). Homma und Bauschke teilen der Unternehmenskultur sechs bedeutende Funktionen zu, die nachfolgend erläutert werden:

- Sensibilisierung (vgl. 2015, S. 2)

Diese kulturelle Eigenschaft unterstützt dabei, sensibel und mit Gespür in der Unternehmensumwelt vorhandene Anzeichen über Wandlungen und Neuheiten zu erkennen (vgl. 2015, S. 2).

- Abgrenzungsfunktion (vgl. 2015, S. 2)

Diese Funktionseigenschaft hilft dabei, dass sich die Organisation darüber bewusst wird, was sie sein möchte bzw. welche Organisationseigenschaften explizit nicht erwünscht sind (vgl. 2015, S. 2).

- Integrations- und Identifikationsfunktion (vgl. 2015, S. 2)

Dieses Attribut unterstützt dabei, dass sich die Mitarbeiter als Teil der Organisation – des ‚grossen Ganzen‘ – verstehen. Die Mitglieder der Organisation wirken auf das gleiche Ziel hin (vgl. 2015, S. 2).

- Orientierungsfunktion (vgl. 2015, S. 2)

Den Mitarbeitern ist bekannt, was durch die gelebte Kultur von der Unternehmung geduldet, unterstützt oder abgelehnt wird. Dieses Wissen hilft den Organisationsmitgliedern, sich im Arbeitsalltag zurechtzufinden und Entscheidungen zu treffen (vgl. 2015, S. 2).

- Steuerungsfunktion (vgl. 2015, S. 2)

Diese Funktion der Unternehmenskultur hilft dabei, den Mitarbeitern jederzeit bewusst zu machen, welche Ziele erreicht werden sollen. Die Möglichkeit, von der Zielausrichtung abzuweichen, wird dadurch verringert (vgl. 2015, S. 2).

- Stabilisierungsfunktion (vgl. 2015, S. 2)

Die Kultur nimmt eine stabilisierende Wirkung ein und suggeriert, dass die Zusammenarbeit – stets in Bezug auf die Werte sowie die gesteckten Ziele – gut funktioniert (vgl. 2015, S. 2).

In Abbildung 18 sind die o. g. Funktionen grafisch und in Abgrenzung zur externen Anpassung sowie der internen Integration visualisiert.

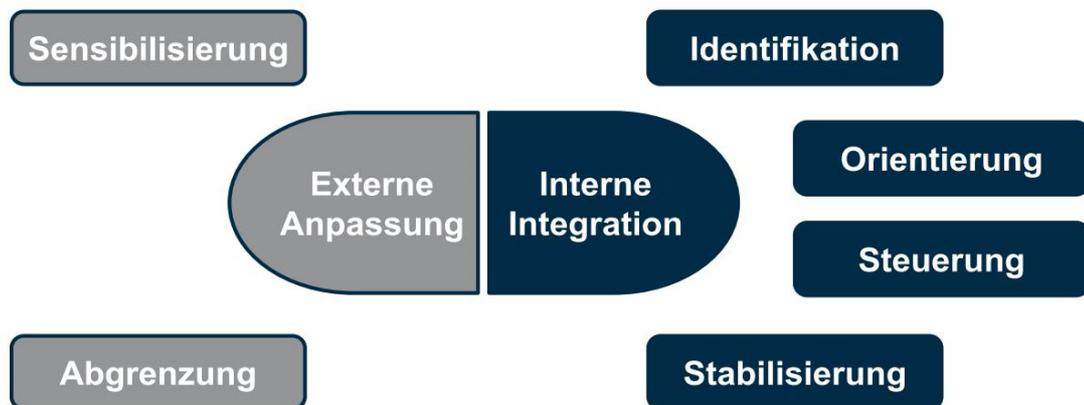


Abbildung 18: Die Funktionen der Unternehmenskultur. (Quelle: Homma; Bauschke, 2015, S. 2)

Im vorherigen Hauptkapitel wurde die Frage nach der Bedeutung und der Funktion von Sinn und Sinnstiftung beantwortet, während in diesem Kapitel einleitend erwähnt wurde, dass das Wissen zu den beiden genannten Begriffen für die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur vonnöten ist. Den wissenschaftlichen Beweis dafür liefert Gerken, nach dem sich die Unternehmenskultur ausdrücklich für die Generierung von Sinn eignet. Sinn verfügt demnach über fünf Funktionen, die in der Unternehmenskultur implementiert werden können (vgl. 1988, S. 326). Nachstehend werden diese Funktionen erläutert:

- (1) Das Gemeinschaftsgefühl von Mitarbeitern sowie die kulturelle Übereinstimmung können durch die Unternehmenskultur unterstützt werden (vgl. 1988, S. 326).
- (2) Durch eine erstklassige Unternehmenskultur kann erreicht werden, dass die Mitarbeiter den Sinn hinter ihrer Tätigkeit besser erkennen. Dies äussert sich dadurch,

dass die Mitarbeiter engagierter sind und ihr Handeln nach aussen besser repräsentieren können (vgl. 1988, S. 326).

- (3) Gerade in Zeiten, wo Misstimmung herrscht und Problemsituationen bewältigt werden müssen, kann eine stimmige Unternehmenskultur als kommunikative Grundlage zur Lösungsfindung und Einigung dienen (vgl. 1988, S. 326).
- (4) Dank einer hochwertigen Unternehmenskultur wissen die Mitarbeiter, nach welchen Prinzipien sie handeln sollen. Dieses Verständnis wirkt für die Mitarbeiter entlastend und dient bei Entscheidungsprozessen als Orientierung (vgl. 1988, S. 326).
- (5) Eine vorbildliche Unternehmenskultur fördert die Innovationskraft einer Unternehmung und unterstützt bei der iterativen Aneignung neuen Wissens (vgl. 1988, S. 326).

Bezug nehmend auf den vierten Punkt, gehen Kotter und Heskett in eine ähnliche Richtung und erklären, dass gerade die sichtbaren Elemente einer Kultur das Verhalten einer Unternehmung widerspiegeln und sich die Mitarbeiter danach richten können (vgl. 1992, S. 4).

Ergänzend zum letzten Punkt der Aufzählung von Gerken ist nach Baetge et al. weiter festzuhalten, dass die ‚perfekte Unternehmenskultur‘, die für sämtliche Arten und Grössen von Unternehmen Erfolg versprechend angewendet werden kann, nicht existiert. Jedes Unternehmen muss eine für sich stimmige und geeignete Kultur finden (vgl. 2007, S. 211).

Eine weitere Funktion der Unternehmenskultur kann sich nach Loebbert in der Einflussnahme auf die Marke der Unternehmung widerspiegeln. So hat er festgestellt, dass kulturelle Aspekte teilweise auch in Unternehmensmarken aktiv aufgenommen und vermarktet werden. Dabei hat die Unternehmung unterschiedliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Sie muss sich dazu beispielsweise damit auseinandersetzen, welche Werte als besonders relevant für die Unternehmung angesehen werden. Darüber hinaus muss sie Überlegungen dahin gehend anstellen, welche kulturellen Merkmale eine wesentliche Bedeutung haben. Weiter hat sie zu definieren, wie diese in den Produkten durch die Käufer wiederzufinden sind. Eine Verknüpfung von kulturellen Besonderheiten mit der Unternehmensmarke kann

unterschiedliche Vorteile bergen: Die Aufwendungen für die Markenbewirtschaftung können gesenkt werden. Dessen ungeachtet werden die Glaubwürdigkeit und die Möglichkeit zur Identifikation für die Mitarbeiter und Abnehmer erhöht, und die Kommunikation kann zielfokussierter gestaltet werden (vgl. 2015a, S. 103).

Die Auseinandersetzung mit dem Verständnis von *Raum* tangiert ebenfalls das kulturelle Feld einer Unternehmung. Dazu konstatiert Schein: „Die Bedeutung und der Gebrauch des Raumes gehören zu den subtilsten Aspekten der Unternehmenskultur“ (1995, S. 106). Schein führt darüber hinaus an, dass die Auseinandersetzung mit dem *Raumbegriff* mit einer prägnanten symbolischen Aussagekraft einhergeht. Diese kann sich beispielsweise dann äussern, wenn diskutiert wird, welche Freiheiten die Mitarbeiter geniessen dürfen. Damit im Alltag gemeinschaftlich und untereinander abgestimmt gehandelt werden kann, sind weiter gemeinsame Ansichten dahin gehend festzulegen, welche Aussagekraft materiellen Aspekten zu geben ist. Die symbolische Kraft des Raumverständnisses äussert sich auch darin, dass Organisationen verankern, welche Räume und wie viele davon zur Verfügung stehen sollen. Ferner kann *Raum* durch körperliches Verhalten oder durch eine Sitzplatzordnung bei einer Besprechung abgesteckt werden (vgl. 1995, S. 106ff).

### **5.6.3. Kulturwandel in Organisationen**

In den vorangehenden Erläuterungen wurde dargelegt, was Unternehmenskultur bedeutet sowie welche Bestandteile und Funktionen diese umfasst. Nachfolgend wird gesamtheitlich geklärt, was mit Kulturwandel gemeint ist und welche reziproken organisationalen Abhängigkeiten bestehen. Dabei gilt es zu beachten, dass – wie die Praxis vermuten lässt – die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung gewinnt. In der Wissenschaft bestätigen dies Homma und Bauschke, nach denen sich die Geschwindigkeit, mit der Veränderungsmaßnahmen eingeleitet werden, stetig erhöht und auch die Komplexität vermehrt zu einer Herausforderung wird. Die Unternehmen sind dadurch wiederholt gezwungen, die Strukturen und ihre Denkhaltungen anzupassen. Dies heisst gleichsam, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur in Zukunft weiter zunehmen wird (vgl. 2015, S. 18). Die Haltung Kobis tendiert in Bezug auf die Komplexität in eine ähnliche Richtung, wobei er feststellt, dass Komplexität durch die Unternehmenskultur deutlich verringert werden kann (vgl. 2008, S. 61). Auch Loebbert unterstreicht die Relevanz der Unternehmenskultur und

merkt an, dass Organisationen, die ihre Eigenarten und Werte nicht iterativ weiterentwickeln, die eigenen Mitarbeiter nicht mehr erreichen können. Zudem besteht auch für Unternehmenskulturen die Gefahr eines Burnouts. Dies äussert sich dann, wenn die Kultur der Unternehmung im Rahmen ihrer Funktion nicht mehr erreicht, dass die Mitarbeiter den Sinn hinter ihrer Arbeit erkennen (vgl. 2015a, S. 26). Laut Kraus und Rost ist bei Kulturveränderungsvorhaben zu beachten, dass Veränderungsziele nicht starr vorgegeben werden können. Die Verantwortlichen müssen die Zieldefinitionen an den Verlauf und unter Bezugnahme auf die hohe Komplexität anpassen können. Dieser Umstand ist bei der Kulturtransformation besonders zu berücksichtigen (vgl. 2012, S. 24f).

Ein weiterer Aspekt, der bei einem bevorstehenden Kulturwandel von Bedeutung ist, betrifft den Umgang mit den Subkulturen. So halten Wien und Franzke diesbezüglich fest, dass einzelne Geschäftsstellen oder Arbeitsbereiche eigene Kulturen bilden können, die wiederum Subkulturen darstellen. Daraus kann sich die Problematik ergeben, dass die von der Unternehmung vorgegebenen Perspektiven durch Subkulturen in anderer Form gedeutet und gelebt werden, als dies von der ‚Zentrale‘ gedacht ist. Dabei kann es zu Unstimmigkeiten über die Zielvorstellungen der Unternehmung kommen, die es zu berücksichtigen gilt (vgl. 2014, S. 17).

Um eine Kulturtransformation zu bewerkstelligen, sind nach Barrett neun Schritte durchzuführen (vgl. 2016, S. 71ff). Im Folgenden werden die von Barrett niedergeschriebenen Aktionen, die auch in Abbildung 19 veranschaulicht sind, erläutert:

- (1) „Commitment für eine Kulturtransformation“ (2016, S. 71)

Als Voraussetzung für das Gelingen des Veränderungsvorhabens müssen der oberste Chef sowie seine Führungscrew hinter dem Veränderungsplan stehen. Dabei ist es erforderlich, dass sich die Kadermitarbeiter bewusst werden, dass auch sie persönlich einen Change vollziehen müssen. Können sich Führungskräfte nicht im Sinne der gewünschten Zielkultur verändern, sind diese auszutauschen. Ferner ist festzuhalten, dass ein Kulturentwicklungsprozess immer im Verantwortungsbereich der Unternehmung liegt und externe Berater nur unterstützend beigezogen werden sollen. Die Aufgabe betrifft den CEO ebenso wie den einfachen Mitarbeiter. Dabei müssen

sich alle Beteiligten vor Augen führen, dass der Kulturprozess nicht an einem definierten Punkt beendet wird, sondern dass sich die Organisation iterativ mit der Kulturentwicklung auseinandersetzen muss (vgl. 2016, S. 71f).

- (2) „Erste Messung“ (2016, S. 72)

Nachdem sich der Geschäftsführer sowie das durch ihn zusammengestellte Führungsteam für den Kulturwandel entschieden haben, erfolgt eine Bewertung der aktuell bestehenden Wertelandschaft. Darüber hinaus wird eruiert, wie es in der Unternehmung um Effektivität, Güte, monetäre Resultate, die gemeinsamen Zielvorstellungen sowie um die Kultur bestellt ist. Das Ziel besteht darin, festzulegende, messbare Größen vor Beginn der Kulturtransformation zu bestimmen, damit der Einfluss der Kulturveränderung periodisch an den gleichen Ankerpunkten gemessen werden kann. In diesem Schritt ist es ebenfalls erforderlich, dass in der Unternehmung Gruppen gebildet werden, die sich mit den bestehenden Werten detailliert auseinandersetzen. Daraus folgend soll eine Bewertung darüber entstehen, welche Werte sich in welchen Formen für die Organisation eignen oder nachteilig sind (vgl. 2016, S. 72).

- (3) „Vision und Mission Statements“ (2016, S. 73)

Das Ziel dieses Schritts besteht übergeordnet darin, die existierenden Unternehmensziele zu überprüfen und ggf. anzupassen. Im Zuge dieser Massnahme ist durch die Unternehmung eine Message zu formulieren, die beschreibt, was unter der Vision sowie der Mission der Organisation zu verstehen ist. Diese Aussage soll sämtliche Stakeholder ansprechen und der Unternehmung als Zielvorstellung dienen bzw. richtungsweisend wirken. Die Ausarbeitung der Message hat in mittleren und grösseren Unternehmungen zunächst und in einer noch nicht finalen Fassung durch das Topkader zu erfolgen. Dieser Entwurf soll dann an darunterliegende Führungskräfte mit der Bitte um Stellungnahme weitergeleitet werden. Bei kleinen Firmen bietet es sich an, so viele Mitarbeiter an dem Prozess der Ausformulierung teilhaben zu lassen, wie sich vernünftigerweise bewerkstelligen lässt (vgl. 2016, S. 73).

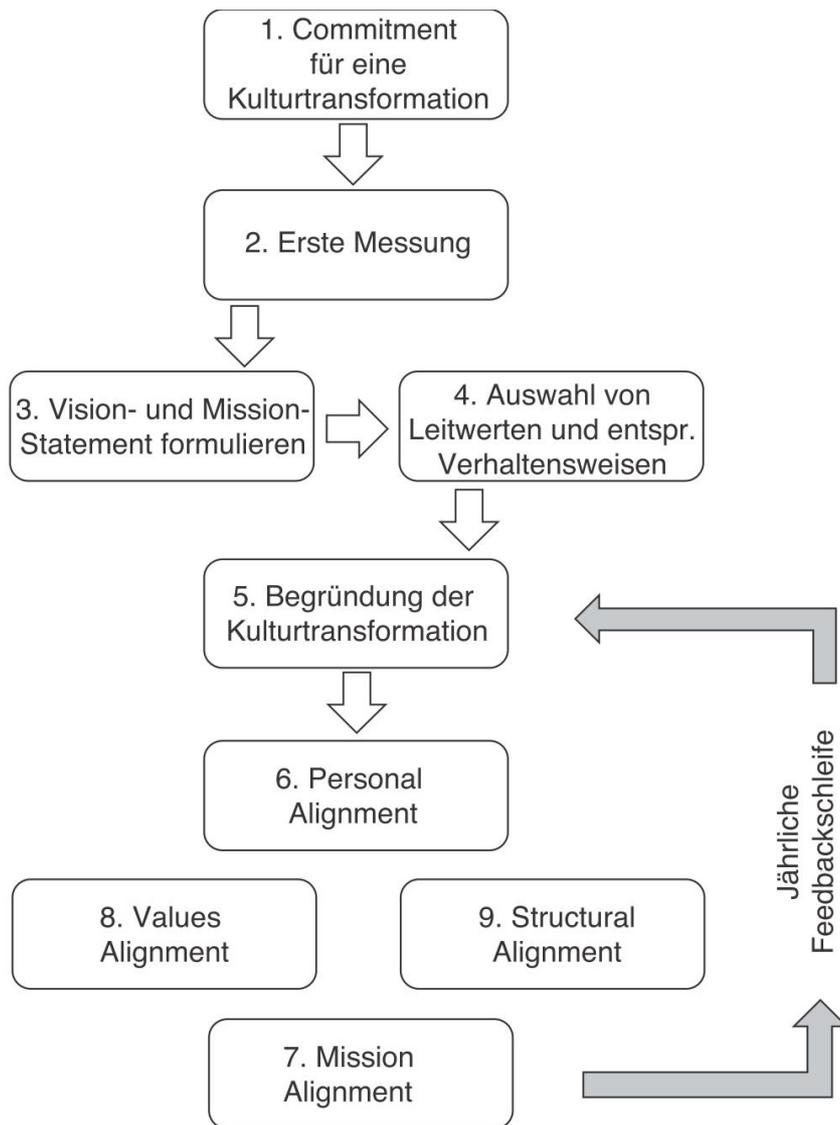


Abbildung 19: Der Prozess des Wandels des Gesamtsystems. (Quelle: Barrett, 2016, S. 71)

- (4) „Auswahl von Leitwerten und entsprechenden Verhaltensweisen“ (2016, S. 73)

Die Auswahl von Leitwerten haben Bezug nehmend auf die in Schritt 2 erstellte Einschätzung der bestehenden Werte zu erfolgen. An der Festlegung der neuen Leitwerte sollen so viele Mitarbeiter wie möglich partizipieren können. Das Ziel besteht darin, vier bis fünf Leitwerte zu definieren, die in ihrer Funktion auch für die Vision sowie für die Mission unterstützend wirken. Diese sollen als einzelne Worte oder kurze prägnante Sätze formuliert werden. In einer weiteren Phase sind pro definiertem Leitwert zwei bis drei Regeln zu definieren, die auf das Handeln der Mitarbeiter abzielen. Diese Verhaltensregeln sind pro Funktionsbereich separat festzulegen.

Beispielgebend könnte in einem kleinen Käsereibetrieb der Wert *Respekt* in der daraus abgeleiteten Verhaltensregel wie folgt festgehalten werden: Ein Käser, der Milch zu Käse verarbeitet, sollte respektvoll mit den zur Käsegewinnung vorhandenen Ressourcen umgehen und auch in der innerbetrieblichen Kommunikation respektvoll handeln. Für die Verkäuferin, die im Laden den Käse verkauft, könnte als Leitsatz formuliert werden, dass sie den Kunden in jeder noch so fordernden Situation respektvoll gegenübertritt und diese Attribute auch betriebsintern wahrt. Die Verhaltensregeln helfen, im Alltag zu erkennen, welche Bedeutung ein Wert besitzt und wie dieser von den Mitarbeitern gelebt wird. Ferner kann dank der Verhaltensregeln festgestellt werden, welche Mitarbeiter sich wie stark mit den Werten identifizieren und diese auch in ihre tägliche Arbeit integrieren. Daraus abgeleitet kann die Umsetzung der Werte gemessen werden. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich eine Organisation durch die Vision, Mission sowie durch Werte und Handlungsweisen charakterisiert. Unternehmungen sollen verbunden mit den o. g. Massnahmen dazu in der Lage sein, ein vertrauensvolles, produktives und für den internen Zusammenhalt förderliches Klima zu erschaffen. Der zuletzt erwähnte interne Zusammenhalt kann indes nur dann entstehen, wenn er in den Führungsteams tatsächlich vorhanden ist und vorgelebt wird. Dazu ist es notwendig, dass sich die Mitarbeiter auch abseits der Arbeit treffen, um sich auszutauschen und besser kennenzulernen (vgl. 2016, S. 73f).

- (5) „Begründung der Kulturtransformation“ (2016, S. 74)

Bei jedem bedeutenden Veränderungsvorhaben sollten sich die Kadermitarbeiter darüber einig sein, weshalb die Anpassung erforderlich ist. Die Führungskräfte müssen den ihnen unterstellten Mitarbeitern stringent mitteilen, welche Art von Veränderung bevorsteht und weshalb diese vorgenommen wird. Es wurde zudem beobachtet, dass es eine positive Wirkung hat, wenn Mitarbeiter in einem organisierten Rahmen jährlich die Möglichkeit erhalten, die aktuell gelebten Unternehmenswerte zu bewerten. Durch die jährliche Auseinandersetzung spüren die Angestellten, dass das Unternehmen die Wertansichten der Mitarbeiter ernst nimmt (vgl. 2016, S. 74f).

- (6) „Personal Alignment“ (2016, S. 75)

Dieser Schritt muss in den Köpfen der obersten Führungskräfte beginnen. Diese haben dabei die Aufgabe, ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen und sich diesbezüglich zu überlegen, ob es den definierten Unternehmenswerten und Verhaltensweisen in der Organisation entspricht. Es ist dabei dringend angeraten, sich von Mitarbeitern ein offenes Feedback darüber einzuholen, inwiefern die erlebten Verhaltensweisen für die sich entwickelnde Organisation von Vorteil oder ob sie eher schädlich sind. Nachdem die obersten Funktionäre mit dem Schritt begonnen haben, sollten baldmöglichst auch die direkt unterstellten Führungskräfte diese Reflexionsstufe durchlaufen. Dieser Prozess sollte bis zum Schluss von allen Mitarbeitern durchgeführt werden, die eine Führungsaufgabe innehaben (vgl. 2016, S. 75). In Abbildung 20 ist ersichtlich, dass der Charakter und die Persönlichkeit bei der Kulturentwicklung eine wesentliche Rolle spielen.

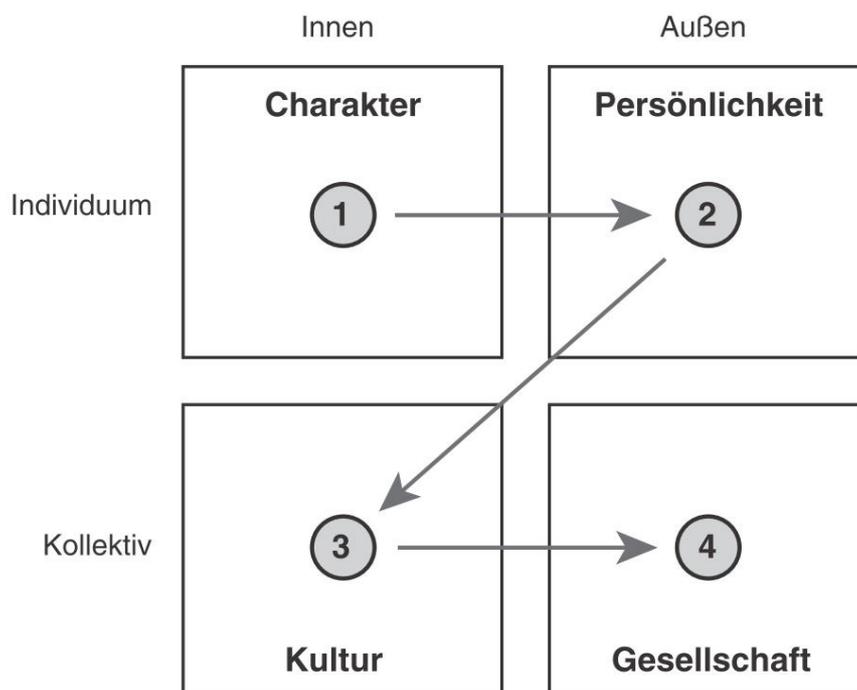


Abbildung 20: Der Prozess des Kulturwandels innerhalb einer Organisation. (Quelle: Barrett, 2016, S. 67)

- (7) „Structural Alignment“ (2016, S. 76)

Damit wird das Ziel verfolgt, auf Grundlage der Vision und Mission sowie der neu definierten Werte die Verhaltensweisen der Organisation anzupassen. Das heisst konkret, dass Prozesse justiert, Richtlinien überarbeitet, Strukturen überdacht und Anreizsysteme angeglichen werden müssen. Dieser Anpassungsprozess nimmt bei kleineren Firmen in der Regel bis zu ein Jahr und bei grossen Unternehmungen bis zu drei Jahre in Anspruch (vgl. 2016, S. 76).

- (8) „Values Alignment“ (2016, S. 76)

In der vorletzten Station steht im Fokus, den Mitarbeitern die definierten Werte zu erläutern, damit diese sie verstehen und ableiten können, was diese neuen Festschreibungen für ihre tägliche Arbeit bedeuten. Es besteht auch die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter im Rahmen von Workshops selbst definieren können, wie sich die Werte in ihrem Arbeitsalltag widerspiegeln sollen. Sobald sich die Mitarbeiter über die definierten Handlungsmuster einig sind, können sie sich im Alltag gegenseitig unterstützen und auf Verbesserungsmöglichkeiten hinweisen (vgl. 2016, S. 76).

- (9) „Mission Alignment“ (2016, S. 76)

Zum Schluss geht es darum, dass die Mitarbeiter die Vision und die Mission der Unternehmung nicht nur gehört haben, sondern sich auch konkret vorstellen können, was damit gemeint ist. Ein bedeutendes Ziel dieses Workshops ist auch, zu gewährleisten, dass die Vorstellung von Vision und Mission bei allen Mitarbeitern identisch ist. Ferner sollte die Chance gegeben werden, zu verstehen, was sie in ihrer Arbeit mit der Vision sowie der Mission verbindet. Es ist von Bedeutung, dass daraus die Erkenntnis abgeleitet wird, dass jeder Mitarbeiter erkennt, was er persönlich mit seiner Tätigkeit im Unternehmen zum Erreichen der gesteckten Organisationsziele beiträgt (vgl. 2016, S. 76f).

Bei dem oben erwähnten, auf Barrett (vgl. 2016, S. 71ff) basierenden Kulturtransformationsprozess können die Mitarbeiter bis zu einem gewissen Grad die

Kulturveränderung beeinflussen. Dies gilt beispielsweise für den o. g. Schritt (4). In der Praxis konnte allerdings vermehrt die Erfahrung gesammelt werden, dass trotz partizipativer Vorgehensweisen die Gefahr von Widerstand vorhanden ist. Nach Lauer bergen auch Eingriffe in die Kultur ein hohes Risiko, Widerstand hervorzurufen. Dabei macht er darauf aufmerksam, dass Kultur für die Mitarbeiter ein Teil ihrer Identität ist. Versucht die Unternehmensführung, die Kultur zu verändern, kann dies zunächst auch einen Identitätsverlust für Teile der Belegschaft bedeuten. Die von Identitätsverlust betroffenen Mitarbeiter sind so dazu prädestiniert, zu Widerständlern zu werden (vgl. 2014, S. 239).

Weiterführend und zusammenhängend mit der hier dargelegten Kulturtransformation ist es von Bedeutung, dass auch die wissenschaftliche Perspektive von Schein in Bezug auf das sogenannte *Management der Integration* erläutert wird. Er hat sich die Frage gestellt, mit welchen Herausforderungen Gruppen konfrontiert sind, wenn sie sich das Ziel gesetzt haben, flexibel auf Umweltveränderungen reagieren und sich anpassen zu können (vgl. 1995, S. 75ff). Dazu hat Schein sechs Punkte definiert, die im Folgenden dargelegt werden:

- „Schaffung einer gemeinsamen Sprache und konzeptueller Kategorien“ (1995, S. 76)

Es ist bekannt, dass die meisten Menschen Mühe damit bekunden, mit Situationen umzugehen, die ihnen auf den ersten Blick nicht klar und logisch erscheinen. Um dieser Ungewissheit entgegenzutreten, ist es von fundamentaler Bedeutung, dass zuerst ein Kommunikationsschema implementiert wird, das es erlaubt, die Gegebenheiten, mit denen sich die Gruppe zu beschäftigen hat, zu deuten. Der betroffene Organisationsteil oder – je nach Grösse der Unternehmung – die gesamte Organisation haben sich weiter mit sinnstiftenden Kategorien auseinanderzusetzen. Mit einer Kategorisierung, in die Überlegungen und Empfindungen der Organisationsteilnehmer einfließen, kann erreicht werden, dass die Mitarbeiter Wichtiges von Unwichtigem besser unterscheiden können. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Mitarbeiter weniger mit Überanstrengungen zu kämpfen haben und die o. g. Kategorisierung auch in Form einer Burnout-Prävention unterstützend wirkt. Wird beispielsweise eine neue Unternehmung gegründet, ist es wahrscheinlich, dass der oder die Firmengründer ihre bisherigen Kulturmuster in den Kategorien berücksichtigen möchten. Im Verlauf der Zeit wird die Firma allerdings mit ihren Erfahrungen und Schlüsselerelebnissen eine

eigene Geschichte schreiben und das Kategoriensystem an ihre Bedürfnisse anpassen (vgl. 1995, S. 76f).

- „Festlegung der Gruppengrenzen“ (1995, S. 77)

Damit sich eine Gruppe entwickeln und bestmöglich zusammenarbeiten kann, muss klar definiert werden, unter welchen Voraussetzungen eine Person in die Gruppe aufgenommen wird. Eine Voraussetzung kann beispielsweise darin bestehen, dass ein Bewerber mindestens bestimmte Karriereschritte durchlaufen haben muss, um die Eintrittsschwelle passieren zu können. Das Zugehörigkeitsgefühl der Individuen, die zu dieser Gruppe gehören, wird durch das Wissen gestärkt, dass eben nicht jede Person dazustossen kann. Bei der Neugründung einer Firma bestimmt nachvollziehbarerweise meistens der Unternehmensgründer, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit ein Kandidat eingestellt wird. Zur Entwicklung der jungen Organisation gehört, dass diese Zugehörigkeitsvoraussetzungen in der Unternehmung diskutiert und gemeinsam abgestimmt werden. Dieser interne Gedankenaustausch hilft auch dabei, die ursprünglich gesetzten Ziele und Aussagen zur Mission der Unternehmung kritisch zu hinterfragen und nötigenfalls anzupassen (vgl. 1995, S. 77f).

- „Verteilung von Macht und Status“ (1995, S. 81)

Sobald beispielsweise eine neue Firma oder eine Abteilung gegründet wird, ist zu bestimmen, wer über wie viel Macht verfügen soll und wie sich die Einflussverhältnisse darstellen. Bei den ersten ‚Gehversuchen‘ einer Gruppe wird sich bald herausstellen, welche Personen ein ausgeprägtes Verlangen nach Macht oder Einflussnahme haben und welche sich mit weniger Mitsprachemöglichkeiten begnügen. Gleichwohl wird zu Beginn meist der Hauptverantwortliche der Gruppe über die Machtverhältnisse nach seinen Vorlieben entscheiden und die Kriterien festlegen. Mit der Zeit werden indes die definierten Kriterien von der Gruppe auf ihre Praxistauglichkeit überprüft. Daraus abgeleitet sollen Handlungsempfehlungen entstehen, die mit dem Hauptverantwortlichen zu verhandeln und für die stimmige Lösungen anzustreben sind (vgl. 1995, S. 81f).

- „Entwicklung von Regeln für Vertrautheit, Freundschaft und Liebe“ (1995, S. 83)

Nachdem Macht- und Statusansprüche geklärt sind, geht es im vierten Schritt u. a. darum, ein optimales Gefüge der internen Beziehungen für auf der gleichen Hierarchiestufe befindliche Personen zu eruieren. Ferner soll geklärt werden, wie auf gleicher Hierarchieebene mit Vorschlägen von Kollegen umzugehen ist resp. mit welcher Intensität und Form die Diskussionen zu führen sind (vgl. 1995, S. 83ff).

- „Erteilung von Belohnungen und Strafe“ (1995, S. 85)

Als weitere Basis für die interne Zusammenarbeit sowie für die Daseinsberechtigung einer Unternehmung ist es opportun, dass definiert wird, mit welchen Massnahmen beim Einhalten oder Missachten von Bestimmungen gerechnet werden muss. Dabei ist empfehlenswert, zwischen tatsächlichen Sanktionen oder Belohnungen, z. B. wenn eine besondere Leistung mit einem Lohnbonus unterstützt wird, sowie zwischen Sanktionen, die sich in Gesten oder Handlungen zeigen – z. B. wenn bei ungenügender Leistung der Mitarbeiter vom Projekt abgezogen wird –, zu differenzieren (vgl. 1995, S. 85ff).

- „Erklärung des Unerklärlichen“ (1995, S. 87)

Es scheint unbestritten, dass eine Unternehmung oder eine Unternehmensabteilung irgendwann in ihrer Unternehmensgeschichte an den Punkt kommt, wo sie mit einer Problemstellung konfrontiert wird, zu der sich rein analytisch und wissenschaftsbasiert keine Handlungsmöglichkeiten zur Problembewältigung herleiten lassen. In solchen Situationen ist es hilfreich, auf eine werteorientierte Unternehmensideologie zurückgreifen zu können. Anhand der Ideologie können die Protagonisten erkennen, nach welchen Verhaltensgrundsätzen die Firma agiert und wie sie die Problempunkte bewältigen kann (vgl. 1995, S. 87).

Wie bedeutungsvoll die Vorbildfunktion von Führungskräften ist, wird aus Praxissicht unbestritten sein. Auch Loebbert erkennt die Bedeutung der Vorbildfunktion an, geht jedoch noch einen Schritt weiter. Für ihn müssen, was selbstverständlich erscheint, die

Kadermitarbeiter glaubwürdig sein. Ihre Vorbildfunktion manifestieren die Topkader darin, indem sie *mehrheitsfähige Werte und kulturelle Handlungsempfehlungen* für die vordringlichen Herausforderungen unterbreiten. Eine Führungskraft soll auch die Fähigkeit entwickeln, sich selbst zu ‚vermarkten‘ und bestmöglich in Szene zu setzen. Dazu gehört, dass mit ihr in Verbindung gebracht wird, dass sie innovativ und gedankenreich arbeitet und über eine ausgezeichnete Problem- und Entscheidungskompetenz verfügt. Um sich selbst zu ‚vermarkten‘ ist der Führungskraft zu empfehlen, die Kommunikationsmöglichkeiten auszuschöpfen. Die Mitarbeiter sollen sich dadurch mit der Führungskraft identifizieren können. Beispielsweise kann förderlich sein, wenn ein CEO in Beiträgen von namhaften Zeitschriften erscheint und sich dort porträtieren lässt (vgl. 2015a, S. 121f). Anknüpfend an die Einflussmöglichkeit von obersten Kadermitarbeitern hält Blazejewski fest, dass in den USA zwei Drittel der von ihm interviewten Personen zu Protokoll gaben, dass die zentralen Werte der Organisation durch das Topmanagement unzureichend vorgelebt würden. Dies hat zur Folge, dass die von der Unternehmung gewünschten Werte bei der Belegschaft an Ansehen und Authentizität verlieren (vgl. 2007, S. 75). Die Erkenntnisse von Hans gehen in eine ähnliche Richtung. Er hat festgestellt, dass viele Topkader zwar Veränderungsinitiativen anstossen wollen. Geht es allerdings um die Finanzierung und die eigene Repräsentation der Inhalte, ist das Ergebnis mehrheitlich mangelhaft (vgl. 2007, S. 189).

Laut Homma und Bauschke nimmt auch das mittlere Management eine bedeutende Rolle im Kulturveränderungsprozess ein. Es muss dabei versuchen, die auf strategischer Ebene formulierten Ziele in den für das Tagesgeschäft verantwortlichen Geschäftseinheiten umzusetzen. Mit seinem Einsatzwillen im Sinne der Veränderung trägt das mittlere Management wesentlich dazu bei, dass die geplanten Veränderungen als glaubwürdig verstanden und mitgetragen werden. Gerade deshalb sollte das mittlere Management bereits in einem frühen Stadium in den geplanten Kulturtransformationsprozess eingebunden werden (vgl. 2015, S. 39).

Schein vertritt die Ansicht, dass die Kultur in einer Unternehmung zu einem sehr grossen Teil von den Vorgesetzten bestimmt wird (vgl. 1986, S. 23). Er ergänzt dazu: „Führungskräften ist nicht freigestellt, ob sie kommunizieren wollen oder nicht. Sie haben nur die Wahl, wie stark sie auf das, was sie kommunizieren, Einfluss nehmen wollen“ (1986, S. 23). Schein hat weiter bedeutende Faktoren definiert, unter deren Berücksichtigung die Vorgesetzten besonders auf

die Kultur einwirken und diese weitertragen können. Diese werden nachfolgend erläutert: Besonders gut können Führungskräfte ihre Botschaft vermitteln, wenn sie ihren Mitarbeitern zu spüren geben, was für sie von hoher Bedeutung ist. Mitarbeiter erfahren dies, indem sie herausfiltern, auf welche Teilbereiche ihre Vorgesetzten besonderen Wert legen. Dies gelingt dadurch, dass Vorgesetzte ihre Themen in der täglichen Kommunikation, in der Art, wie sie planen und worauf sie die Controlling-Schwerpunkte legen, transportieren. Mitarbeiter können die Haltungen ihrer Vorgesetzten auch dadurch interpretieren, dass die Chefs z. B. auf bestimmte Vorfälle keine Gegenmassnahmen einleiten. Speziell solche Nichtaktionen unterstreichen die Grundannahmen von Führungskräften. In Situationen, in denen eine Unternehmung eine Krise durchläuft, beeinflusst die Art und Weise, wie die Vorgesetzten der Krise begegnen, in besonderem Masse die Werthaltungen, grundsätzlichen Annahmen, Normen und Verhaltensweisen einer Unternehmung. Dadurch, dass die von Krisensituationen Betroffenen emotional berührt sind, ist es für sie deutlich leichter, sich die vorher genannten veränderten Annahmen, Normen etc. einzuprägen und diese zu verinnerlichen. Auch erinnern sich die von Krisen betroffenen Mitarbeiter, da sie emotional beteiligt gewesen waren, später eher an die damaligen Erfahrungen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse. Führungskräfte unterstützen die Unternehmenskultur darüber hinaus auch mit der Definition der Einstellungskriterien, durch Feedback-Gespräche, Beförderungen und die Art und Weise, wie und wodurch gelobt oder bestraft wird (vgl. 1986, S. 24ff).

#### **5.6.4. Assoziation Theorie/Forschungsfeld**

Das vorliegende Kapitel hat gezeigt, dass auf das Wissen zur Unternehmenskultur sowie die dazugehörigen Prozesse zurückgegriffen werden muss, damit sich Unternehmen entwickeln und dadurch auch verändern können (vgl. Schein, 1995, S. 11). Dazu wurden weiterführend die damit im Zusammenhang stehenden Werte, Ebenen und Funktionen mehrwertbringend expliziert sowie die Zusammenhänge zwischen der Unternehmenskultur und beispielsweise der Sinngenerierung dargelegt. Eine weitere Erkenntnis bezogen auf die Fragestellung der vorliegenden Dissertation besteht in der Beobachtung von Schein, dass die Unternehmenskultur auch dadurch beeinflusst wird, wie viele Freiheiten Mitarbeiter geniessen dürfen, womit das Raumverständnis angesprochen wird (vgl. 1995, S. 106ff). Dadurch besteht eine direkte Verbindung zu der weiterführend untersuchten räumlichen und sozialen Lücke. Um den für die Dissertation gedanklich notwendigen Rahmen zu erweitern

und zu verstehen, wie Systeme funktionieren, werden im folgenden Kapitel die Systemtheorie und ihre Funktionen erläutert.

## **5.7. Systemtheorie**

Das vorherige Kapitel hat ein Verständnis dahin gehend geschaffen, welche Bedeutung die Kultur eines Unternehmens einnimmt, welche Rolle sie bei Veränderungen spielt und wie diese beeinflusst werden kann. Auf diesem Wissen aufbauend und um organisatorische Veränderungen fassbar zu machen und explizieren zu können, erscheint es unabdingbar, zu verstehen, wie die Systeme, die es zu verändern gilt, im Alltag funktionieren. Change-Management – die Fragestellung der vorliegenden Dissertation – sowie die Systemtheorie stehen, wie die Praxis zeigt, in enger Korrelation. In dem hier vorliegenden Kapitel wird exemplifiziert, was unter *Systemtheorie* zu verstehen ist und welche Eigenschaften ihr zuzumessen sind.

### **5.7.1. Definition der Systemtheorie**

Über den Begriff von *Systemen* wird bereits sehr lange diskutiert. Nach von Bertalanffy ist die Debatte darüber ungefähr so alt wie die Kontroverse über die europäische Philosophie (vgl. 1972, S. 407). Auch die Wissenschaft hat sich mit dem Begriff der Systemtheorie schon frühzeitig in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen auseinandergesetzt (vgl. von Bertalanffy, 1968, S. 10ff). So wurden z. B. auch mathematische Ansätze zur Erklärung der Systemtheorie erarbeitet (vgl. Rapoport, 1986, S. 31ff). Die Systemtheorie bietet nach von Bertalanffy der Wissenschaft zudem die Möglichkeit, als Instrument der Regulierung zu dienen (vgl. 1950, S. 142). Weiterführend sind – vereinfacht formuliert sowie Bezug nehmend auf Döring – in der Systemtheorie die Ausgangslage sowie die stabile Grundlage für das Gelingen eines Projekts zu sehen (vgl. 2011, S. 1). Umfassender äussern sich zum Verständnis der Systemtheorie Grannemann und Seele:

*Die Systemtheorie stellt einen interdisziplinären Ansatz zur Erklärung komplexer Phänomene dar. Sie betrachtet dabei alle sich potenziell selbst erhaltenden Einheiten. Diese Betrachtung erstreckt sich von Organismen über Organisationen bis hin zu*

*Gesellschaften oder Staaten, die den interdisziplinären Charakter widerspiegelt [sic!]. Zweck der Systemtheorie ist es, eine vergleichbare Grundlage für einen allgemeinen Diskurs zu schaffen, der die Erkenntnis von Komplexität zulässt (2016, S. 8).*

Für Luhmann geht es beim Basisverständnis der Systemtheorie um „[...] eine Komplexitätsdifferenz zwischen System und Umwelt und ein[en] selektive[n] Aufbau systemspezifischer Ordnungen [...]“ (1972, S. 51). Gemäss von Bertalanffy ist die Systemtheorie „[...] a model of certain general aspects of reality. But it is also a way of seeing things which were previously overlooked or bypassed, and in this sense is a methodological maxim“ (1972, S. 424).

### **5.7.2. Eigenschaften der Systemtheorie**

Nach Ansicht von Krieger grenzen sich Systeme in Form ihrer Eigenarten und Funktionsweisen gegenüber der Umwelt ab. Da jedes System ein Prototyp und in seiner Form einzigartig ist, sind – so vielfältig die Unternehmen auch sein mögen – auch die aus systemischer Sicht interpretierten Definitionen und Inhalte bezüglich ‚ihrer Umwelt‘ unterschiedlich. Faktisch gibt es nicht ‚eine‘ für alle Systeme gleich definierte Umwelt (vgl. 1996, S. 13). Systemmodelle unterstützen dabei, die Verhaltensweisen und die Struktur im Kontext des gesamten Systems zu verstehen (vgl. Beeson; Davis, 2000, S. 181). Der Begriff des Systems kann nach Luhmann definiert werden als „[...] die Interdependenz der Teile im Rahmen eines Ganzen. Die Art, wie die Teile zu einem Ganzen zusammengeordnet sind, macht die Struktur des Systems aus“ (1999, S. 23).

Wie Boysen festgestellt hat, ist die Wirtschaft einer energiegeladenen Komplexität unterworfen (vgl. 2011, S. 157). Unter Komplexität verstehen Königswieser und Hillebrand: „[...] den nichtlinearen, nichtmechanistischen, nichteindimensionalen Zusammenhang zwischen Innengeschehen und Umweltgeschehen“ (2017, S. 31). Für Führungskräfte ruft Komplexität dabei oftmals die Empfindung von Kontrollverlust und Unsicherheit hervor (vgl. Häfele, 2015, S. 45). Laut Grannemann und Seele offeriert die Systemtheorie die Möglichkeit, die komplexen und damit einen engen Zusammenhang bildenden Verbindungen zwischen Umwelt und System sowie die daraus entstehenden Abgrenzungsmechanismen erklärbar und verständlich zu machen (vgl. 2016, S. 8). Für Schumacher und Rüegg-Sturm dient die

Systemtheorie der Wissenschaft sowie der Praxis als gedankliche und der Komplexität Rechnung tragende Ausgangslage für eine damit verbundene vertiefte Auseinandersetzung (vgl. 2012, S. 5). Dabei kommt der Systemtheorie nach Luhmann weiter die Funktion zu, „[...] ihren Gegenstand als historisches Objekt zu begreifen, das sich korrelativ zu evolutionär sich ändernden Bedingungen selbst formuliert“ (2017, S. 427). Nach Collier ist aus der Optik der Systemtheorie ein System als eine aufeinander abgestimmte Anzahl von Bausteinen (Elementen) zu verstehen, die durch ihre Verbindungen zueinander die Gesamtheit darstellen (vgl. 2013, S. 24). Marek geht in die gleiche Richtung und erkennt, dass aus Sicht der Systemtheorie die Organisation durch verschiedene Elemente sowie Teilsysteme zu verstehen ist, die miteinander kommunizieren (vgl. 2010, S. 23). Auch Boysen deutet auf die Verbindungen hin und verweist darauf, dass nicht die einzelnen Elemente ein System prägen, sondern vielmehr die Beziehungen und Prozesse zwischen den Elementen das System als Ganzes erfass- und erklärbar machen (vgl. 2011, S. 31). Von Bertalanffy tendiert in eine ähnliche Richtung und hält fest, dass in sozialen Systemen komplexe Elemente basierend auf im System festgelegten Regeln miteinander kommunizieren (vgl. 1951, S. 307). Ähnlich heisst es auch bei Mayntz, dass Systeme, die einer hohen Komplexität unterworfen sind, voneinander zu unterscheidende Elemente beinhalten, die sich gegenseitig austauschen (vgl. 2011, S. 174). Aufschlussreich scheint weiter der Ansatz von Stephan, der die Emergenz in Bezug auf soziale Systeme anspricht:

*Wie insbesondere die Geschichte der Moderne zeigt, sind soziale Systeme strukturemergent und damit in einem starken Sinne diachron emergent. Immer wieder ist es zu einschneidenden Strukturveränderungen gekommen, die sich aufgrund der chaotischen Dynamik, der sie zu folgen scheinen, jeder Vorhersage entziehen [...] (2011, S. 153).*

Auch Sawyer hat die Bedeutung und Einflussnahme der Emergenz im Zusammenhang mit der Systemtheorie erkannt und verweist auf das dazugehörige Muster, durch das zu erkennen ist, dass sich das System anhand tief in diesem gelagerter Elemente durch das darüberstehende Verhalten beeinflussen lässt (vgl. 2011, S. 188).

In den vorherigen Abschnitten wurde durch die zitierten Autoren (Grannemann; Seele, 2016, S. 8; Königwieser; Hillebrand, 2017, S. 31; Krieger, 1996, S. 13; Luhmann, 1972, S. 51) die

Systemtheorie mit der Umwelt in Verbindung gebracht. Um diese Zusammenhänge besser zu verstehen, sollen nachfolgend die Überlegungen von Luhmann zur Umwelt in die Darlegung einbezogen werden. Für Luhmann ist die Umwelt für jedes System einzigartig. Aus systemischer Sicht ist die Umwelt alles, was ausserhalb der eigenen Systemgrenzen liegt. Somit kann die aus systemischer Sicht abgegrenzte Umwelt kein zweites Mal vorkommen (vgl. 1987, S. 36). Bei Luhmann heisst es dazu weiter:

*Die Systeme in der Umwelt des Systems sind ihrerseits auf ihre Umwelten hin orientiert. Über fremde System/Umwelt-Beziehungen kann jedoch kein System ganz verfügen, es sei denn durch Destruktion. Daher ist jedem System seine Umwelt als verwirrend komplexes Gefüge wechselseitiger System/Umweltbeziehungen gegeben, zugleich aber auch als eine durch das eigene System selbst konstituierte Einheit, die eine nur selektive Beobachtung erfordert (1987, S. 37).*

Nach Ansicht von Boysen wird in der Wirtschaftswelt zunehmend in die Effizienzsteigerung von Prozessen investiert. Dies zeigt sich beispielsweise in den Diskussionen über Lean-Management. Versuchen Führungskräfte dabei, Prozesse zu verschlanken, kennen jedoch die Wirkungszusammenhänge nicht, kann dies ungünstige Folgen haben. Auch ein stures Effizienzdenken kann sich suboptimal auswirken, indem sämtliche im Prozess vorhandenen Reserven eliminiert werden und daher dem System bereits bei geringen Umwelteinflüssen sprichwörtlich ‚die Luft ausgeht‘ (vgl. 2011, S. 7). Diese Perspektive zu vergegenwärtigen, erscheint vor allem in Bezug auf die Erfahrungen aus der Praxis, aber auch in Hinblick auf die in diesem Kapitel beschriebene Systemtheorie und die weitere Untersuchung von Bedeutung.

Simon hat zehn ‚Gebote‘ des systemischen Denkens praxisorientiert festgehalten. Zum Abschluss dieses Kapitels und um den sehr umfassenden Begriff verständlicher und für die weitere Untersuchung greifbar zu machen, werden im Folgenden diese ‚Gebote‘ erläutert:

- *„Mache dir stets bewusst, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird“ (2017, S. 113)!*

Es ist zu beachten, dass Aussagen und Meinungen, die von einer Person geäußert werden, nicht den Anspruch haben dürfen, stets der Wahrheit zu entsprechen. Dies ist

u. a. dem Umstand geschuldet, dass Beobachter über unterschiedliche Begabungen zur Wahrnehmung verfügen. Hinderlich in Bezug auf die Objektivität ist auch fehlendes Wissen den Untersuchungsgegenstand betreffend oder wenn die Beobachter beispielsweise durch frühere Ereignisse bereits vorbelastet sind. Eine bestmögliche Annäherung an die Objektivität kann erreicht werden, wenn sich mehrere Beobachter über die Methoden zur Beobachtung und im Nachgang der Untersuchung über die Erkenntnisse einig sind (vgl. 2017, S. 113).

- *„Unterscheide stets das, was über ein Phänomen gesagt wird, von dem Phänomen, über das es gesagt wird“ (2017, S. 113)!*

Die von Simon gewählte, philosophisch anmutende Formulierung bedarf keiner weiteren Erklärung. Es ist indes weiter zu präzisieren, dass in einem System besonders darauf geachtet werden muss, dass Entscheidungen nicht gestützt auf Resultate erfolgen, die als sonderbar zu klassifizierenden Beobachtungsmethoden entspringen (vgl. 2017, S. 113).

- *„Wenn du Informationen (be)schaffen willst, triff Unterscheidungen“ (2017, S. 113)!*

Informationen werden dadurch generiert, dass Grenzen zwischen dem Innen- und Aussenzustand gezogen werden. Diese Grenzen sind entweder bereits offensichtlich und ggf. durch Prozesse vorgegeben oder können vom Beobachter definiert werden. Durch die Abgrenzung ist klar, welche Bereiche (jene, die ausserhalb der Grenzen liegen) nicht in die Informationsgewinnung einfließen (vgl. 2017, S. 113).

- *„Trenne in deiner inneren Buchhaltung die Beschreibung beobachteter Phänomene von ihrer Erklärung und Bewertung“ (2017, S. 114)!*

Durch die Beschreibung von Erscheinungen sollen keine Veränderungsmassnahmen initiiert werden. Vielmehr gibt die Bewertung darüber Auskunft, ob und wie etwas verändert werden soll. Die Erklärung dient als Grundlage dafür, die für die Veränderung notwendigen Massnahmen zu definieren. Um bestmögliche und

ideenreiche Lösungen zu finden, ist es angeraten, die Beschreibung, die Erklärung sowie die Bewertung nicht miteinander zu verbinden (vgl. 2017, S. 114).

- *„Der Status quo bedarf immer der Erklärung“ (2017, S. 114)!*

Die Funktionsweisen und Eigenarten von Systemen, die für den Beobachter über eine bestimmte Zeit keine wahrnehmbare Veränderung erfahren haben, sind einem schwungvollen Prozess zuzuordnen, der dafür sorgt, dass der Istzustand weiter in unveränderter Form erhalten bleibt (vgl. 2017, S. 114).

- *„Unterscheide Elemente, Systeme und Umwelten“ (2017, S. 114)!*

Die Welt ist komplex. Um mit dieser Komplexität umgehen bzw. sie abschwächen zu können, sollte erkannt werden, dass Systeme aus Einheiten bestehen. Diese Einheiten werden durch Elemente sowie durch die Abgrenzung gegenüber der Umwelt charakterisiert (vgl. 2017, S. 114).

- *„Betrachte soziale Systeme als Kommunikationssysteme, d. h., definiere ihre kleinsten Einheiten (Elemente) als Kommunikationen“ (2017, S. 115)!*

Zu einer Kommunikation gehören mindestens immer eine Person, die eine Information sendet, sowie eine zweite Person, die die Mitteilung empfängt. In einer Organisation, einem sozialen System, sind mehrere Personen mit dem Senden und Empfangen von Botschaften beschäftigt. Das soziale System kann nur durch die Kommunikation aufrechterhalten werden. Würde die Kommunikation plötzlich ausbleiben, wäre das soziale System nicht überlebensfähig (vgl. 2017, S. 115).

- *„Denke daran, dass die Überlebenseinheit immer ein System mit seinen relevanten Umwelten ist“ (2017, S. 115)!*

Die Festlegung darüber, was für eine Organisation überhaupt machbar ist, wird u. a. durch ihre Umwelt getroffen. Dazu gehören soziale Systeme sowie Einflussfaktoren mit psychischem und biologischem Ursprung. Konflikte, die zwischen der Umwelt und dem

sozialen System auftreten, sind einer für beide Parteien verträglichen Lösung zuzuführen. Allein auf diese Weise kann der Fortbestand gesichert werden (vgl. 2017, S. 115).

- *„Orientiere dein Handeln an repetitiven Mustern“ (2017, S. 115)!*

Es ist von Bedeutung, dass Prozesse stetig wiederholt werden. Iterativ durchgeführte Prozesse helfen dabei, Situationen mit einer gewissen Verlässlichkeit einschätzen zu können. Immer gleich ablaufende Prozessmuster unterstützen auch dabei, die Abläufe zu erkennen, die einer Veränderung zugeführt werden müssen (vgl. 2017, S. 115).

- *„Betrachte Paradoxien und Ambivalenzen als normal und erwartbar“ (2017, S. 116)!*

Es ist als normal anzusehen, dass Erkenntnisse als richtig oder unrichtig eingestuft werden. Diese Einstufung erfolgt durch den Beobachter, der sich wiederum von seinen Erfahrungen und Mustern leiten lässt. Hinzu kommt, dass sich die gegenwärtige Welt aufgrund von Widersprüchen und anderen Meinungen in einem permanenten Spannungszustand befindet. Dies macht es notwendig, dass der Beobachter seine Entscheidungen immer wieder überprüft, überdenkt und ggf. Anpassungen vornimmt (vgl. 2017, S. 116).

### **5.7.3. Assoziation Theorie/Forschungsfeld**

Um sich mit Change-Management auseinandersetzen und die dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragestellungen bearbeiten zu können, schien die Kenntnis darüber, wie Systeme funktionieren, hilfreich bzw. notwendig zu sein. Mit dem vorliegenden Kapitel konnte festgehalten werden, was unter der Systemtheorie im Grundsatz zu verstehen ist und wie Systeme arbeiten resp. funktionieren. Der Mehrwert besteht in der Erkenntnis, dass das Wissen über die Systemtheorie eine Möglichkeit bietet, mit Komplexität umgehen zu können (vgl. Grannemann; Seele, 2016, S. 8; Schumacher; Rüegg-Sturm, 2012, S. 5). Ferner konnten mehrwertgebend die für die Praxis zentralen Aspekte zum systemischen Denken bezeichnet werden (vgl. Simon, 2017, S. 113ff). Aufbauend auf den Kenntnissen über die Systemtheorie

wird im folgenden Kapitel vertieft, wie die Lenkung (Kybernetik) von Systemen und Prozessen zu definieren ist.

## **5.8. Kybernetik**

Die nachfolgenden Inhalte klären den Begriff sowie die Funktionen der *Kybernetik*. Diese Klärung erfolgt basierend auf den im vorliegenden Theorieteil bereits diskutierten Inhalten, insbesondere der Systemtheorie. Die folgend explizierte Kybernetik ist gemäss Ulrich als Teil der Systemtheorie zu betrachten (vgl. 1984a, S. 49). Schwaninger und Ríos halten ergänzend fest, dass die Kybernetik in Organisationen ebenso wie die Systemdynamik immense Möglichkeiten zur Synergiegewinnung bereithält (vgl. 2008, S. 170). Die im folgenden gewonnenen Erkenntnisse helfen dabei, einen Bezugsrahmen zu *Lücken* herzustellen und die genannten Themenbereiche miteinander zu verbinden.

### **5.8.1. Begriffsklärung und Bedeutung der Kybernetik**

Der Ausdruck der Kybernetik ist nach Wiener im Sommer 1947 entstanden, wobei sich bereits seit 1942 unterschiedliche Disziplinen der Wissenschaft mit diesem Themengebiet intensiv auseinandergesetzt haben (vgl. 1968, S. 32). Schon ein paar Jahre später, im Jahr 1959, konstatierte Beer in Bezug auf Kybernetik: „Sie ist in jeder Hinsicht eine vollwertige Wissenschaft: Sie eröffnet eine neue Dimension des Managements, sie vermittelt eine Vorstellung von Regelung, die alles hinter sich läßt, was bisher von den Managern und den Technikern hervorgebracht worden ist“ (1959, S. 244f).

Bezug nehmend auf Schwaninger lässt sich zunächst festhalten, dass die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und ein entsprechendes Verständnis dafür die Grundlage bilden, um mit diesem Wissen die Zukunft zu entwickeln (vgl. 2015, S. 565). Zur Erläuterung des Begriffs der Kybernetik schreibt Schwaninger: „The word ‘cybernetics’ stems from *kybernetiké*, the ancient Greek expression for the art of steersmanship; *kybernétes* names the steersman. Already, Plato used cybernetic ideas when he characterized the statesman as the steersman of society“ (2015, S. 565). In einer weiteren Definition hält von Foerster fest: „»Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine« kann als Definition von

Kybernetik fungieren“ (1993, S. 72). Für Beer ist Kybernetik: „[...] *die Wissenschaft von Kommunikation und Regelung*“ (1959, S. 21).

### 5.8.2. Funktionen der Kybernetik

Einleitend kann zu den Eigenheiten der Kybernetik unter Rückgriff auf Ericson Folgendes festgehalten werden: „*The essence of cybernetic organizations is that they are self-controlling, self-maintaining, self-realizing. Indeed, cybernetics has been characterized as the ,science of effective organization,‘ in just these terms*“ (1972, S. 427). Die in der vorliegenden Abhandlung bereits diskutierten wissenschaftlichen Erkenntnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass sich Systeme intensiv mit Komplexitäten zu beschäftigen haben (vgl. Boysen, 2011, S. 157; Homma; Bauschke, 2015, S. 18). Laut Schwaninger bietet die Kybernetik die Möglichkeit, um mit der Komplexität bestmöglich umgehen zu können (vgl. 2004, S. 516; 2015, S. 575). Eine fundamentale, auf die Kybernetik bezogene Erfahrung liegt gemäss Boysen darin, dass die Meinung darüber, dass Systemzustände immer möglichst beständig sein sollen, in komplexen Umwelten kaum zu halten ist. Es kann dabei in der heutigen Zeit auch ein Vorteil sein, wenn stabile Zustände verlassen werden müssen. Durch die schwankenden Systemzustände können neue Möglichkeiten und Prozesse erschaffen werden, die wiederum zu vorläufigen stabilen Zuständen avancieren können. Organisationen können sich teilweise nur entwickeln, wenn sie gezielt Muster brechen, neue Wege wagen und dadurch ihr eigenes Bestehen nachhaltig sichern (vgl. 2011, S. 55). Auch Beer nimmt den Terminus der Komplexität auf und hält als Zweck der Kybernetik fest, diese Komplexität zu erfassen. Darüber hinaus hat Kybernetik die Funktion, die Wirklichkeit so darzustellen, wie sie sich tatsächlich präsentiert (vgl. 1959, S. 123). Beer benennt die bedeutendsten Charakterzüge kybernetischer Systeme als „[...] äußerst komplex, probabilistisch und selbstregelnd (oder homöostatisch)“ (1959, S. 60). Nach Erkenntnissen von Probst geht es bei kybernetischem Denken insbesondere darum, Verflechtungen und gegenseitige Abhängigkeiten zu erkennen. Erst wenn die Wechselwirkungen verifiziert worden sind, kann eine effektive Aussage über die Dynamik sowie die Komplexität des Systems getätigt werden (vgl. 1987, S. 32f). Die Aufgabe von Führungskräften besteht nach Probst aus kybernetischer Sicht genau darin, die Komplexität bestmöglich kontrollieren und die dabei erforderlichen Möglichkeiten zur Lenkung des Systems evaluieren zu können (vgl. 1987, S. 40). Eine grosse Herausforderung liegt dabei „[...]

im Komplexitätsausgleich, der vom Verhaltens- oder Antworten-Repertoire des Systems und den Möglichkeiten der »Umwelt« abhängt“ (Probst, 1987, S. 40).

Gerken hat die Auswirkungen der Kybernetik, die auf die Führungskräfte zu übertragen sind, anhand von zwei Aufgabengebieten abgesteckt, die im Folgenden beleuchtet werden. Das erste Aufgabengebiet – Kybernetik I (die Bezeichnung geht gemäss Gerken auf Taylor zurück) – hat zum Ziel, das soziokulturelle System aufrechtzuerhalten und stabilisierend darauf einzuwirken. Dabei soll beispielsweise euphorisch initiierten Veränderungsprozessen durch die Vorgesetzten das Tempo entzogen werden. Dennoch ist darauf zu achten, dass diese Bestrebungen nicht mit einem Rückwärtstrend oder einer reinen Abwehrhaltung einhergehen. Es geht vielmehr um sorgfältige Bestrebungen dahin gehend, das System zu stabilisieren. Kybernetik I ist indes nur in Korrelation mit Kybernetik II Erfolg versprechend. Bei Kybernetik II muss die Führungskraft das Unternehmen aus der ‚Komfortzone‘ herausbewegen und in neue, bisher unbekannte Situationen befördern. Nur so sowie unter Einbezug von Kybernetik I kann sich die Organisation weiterentwickeln und den umweltbedingten Gegebenheiten anpassen. Die Führungskräfte müssen sich über die ‚Dualität‘ stabilisierender und destabilisierender Massnahmen bewusst werden und versuchen, diese in Balance zu halten und das System weiterzuentwickeln (vgl. 1988, S. 138f).

Laut Simon kann Kybernetik in die Teilbereiche 1. Ordnung und 2. Ordnung unterteilt werden, woraus unterschiedliche Funktionsweisen resultieren, die nachfolgend, Bezug nehmend auf den vorgenannten Autor, erläutert werden: Kybernetik 1. Ordnung funktioniert aufgrund von Rückkoppelungsmechanismen. Falls sich ein Zustand ausserhalb des Soll-Toleranz-Werts befindet, sendet das Messinstrument ein Signal an das Element, das einen Einfluss auf den gemessenen Wert hat, um entsprechende Massnahmen einzuleiten. Als technisches Beispiel dafür kann ein Boiler betrachtet werden: Dieser ist mit einem Messinstrument ausgerüstet. Sobald die Temperatur unter die Minimalgrenze fällt, wird ein Signal an das für die Wassererwärmung zuständige Heizelement gesendet. Dieses reagiert und fängt an, das Wasser aufzuheizen. Sobald die vorgegebene Soll-Temperatur erreicht ist, meldet der Sensor dies wieder an das Heizelement zurück, das den Heizvorgang daraufhin einstellt. In Organisationen können solche Mechanismen eingebaut werden, damit beispielsweise (durch Beobachter gemessene) Umweltveränderungen erkannt und dafür umgehend die adäquaten Gegenmassnahmen eingeleitet werden können. Kybernetik 2. Ordnung kommt in

nichttrivialen Systemen zur Anwendung. Dabei wird das Ziel verfolgt, dass die gewonnenen Resultate so weit wie möglich der Wirklichkeit entsprechen. Um dies zu erreichen, wird eine Beobachtung des Beobachters durchgeführt. Die Erkenntnisse helfen dabei, subjektive Informationen vom ersten Beobachter abzufedern, Erkenntnisse aus den Informationen abzuleiten und die bestmöglichen Massnahmen zu ergreifen (vgl. 2017, S. 18ff). Für Luhmann liegt, vereinfacht formuliert, die Funktion des Beobachters im „[...] Unterscheiden und Bezeichnen“ (2008, S. 142).

Die Herausforderung, die bei vielen Theorien vorhanden zu sein scheint, besteht darin, das daraus erlangte Wissen in der Praxis zu implementieren und dadurch einen Mehrwert zu schaffen. Boysen hat dazu ein *CyberPractice*-Modell entwickelt, das die Kybernetik mit dem Praxisbezug in einem Konzept vereint (vgl. 2011). Boysens Modell im Detail zu präsentieren, würde den beabsichtigten Rahmen dieses Kapitels deutlich übersteigen. In den folgenden Abschnitten wird daher lediglich auf die für diese Dissertation unmittelbar relevanten Aspekte seiner Modellerklärung eingegangen.

Vermutlich werden nach Boysen viele Menschen im Berufsalltag die Erfahrung gesammelt haben, dass Veränderungsprogramme vorgegeben und Schritt für Schritt abgewickelt werden. Um mit der Komplexität umgehen zu können, wäre es allerdings zu empfehlen, den Mitarbeitern einen gewissen Freiraum bei der Ausgestaltung der Prozesse einzuräumen. Dadurch kann Spielraum dahin gehend eröffnet werden, Unsicherheiten zuzulassen, bestmögliche Varianten zu eruieren und auch auf plötzlich eintretende Phänomene reagieren zu können. Dabei ist von Bedeutung, dass die Mitarbeiter das Wissen darüber erlangen, wie Unsicherheiten gehandhabt werden können und was unter Wirkungszusammenhängen zu verstehen ist. Damit Mitarbeiter verstehen, wie sich Elemente gegenseitig beeinflussen, ist ein Basiswissen über die Kybernetik zu vermitteln (vgl. 2011, S. 81).

Um an das Thema der Wirkungszusammenhänge anzuschliessen, ist in Abbildung 21 und gem. Boysen anhand der dünnen Linien ersichtlich, welches Feld auf ein anderes einwirkt. Beispielsweise hat die Ressourcenzuteilung einen direkten Einfluss auf die Durchlaufzeit und diese wiederum auf die Motivation der Belegschaft. Die dicken Pfeile veranschaulichen, dass das Resultat der Prozesse eine Erkenntnis darstellt und damit als Anstoss für neue Prozesse dient. Um die Anforderungen an die einzelnen Schnittstellen sowie

Rückkoppelungsautomatismen festzulegen, sind Führungskräfte mit systemischem und kybernetischem Background einzusetzen oder entsprechend darin auszubilden (vgl. 2011, S. 84f).

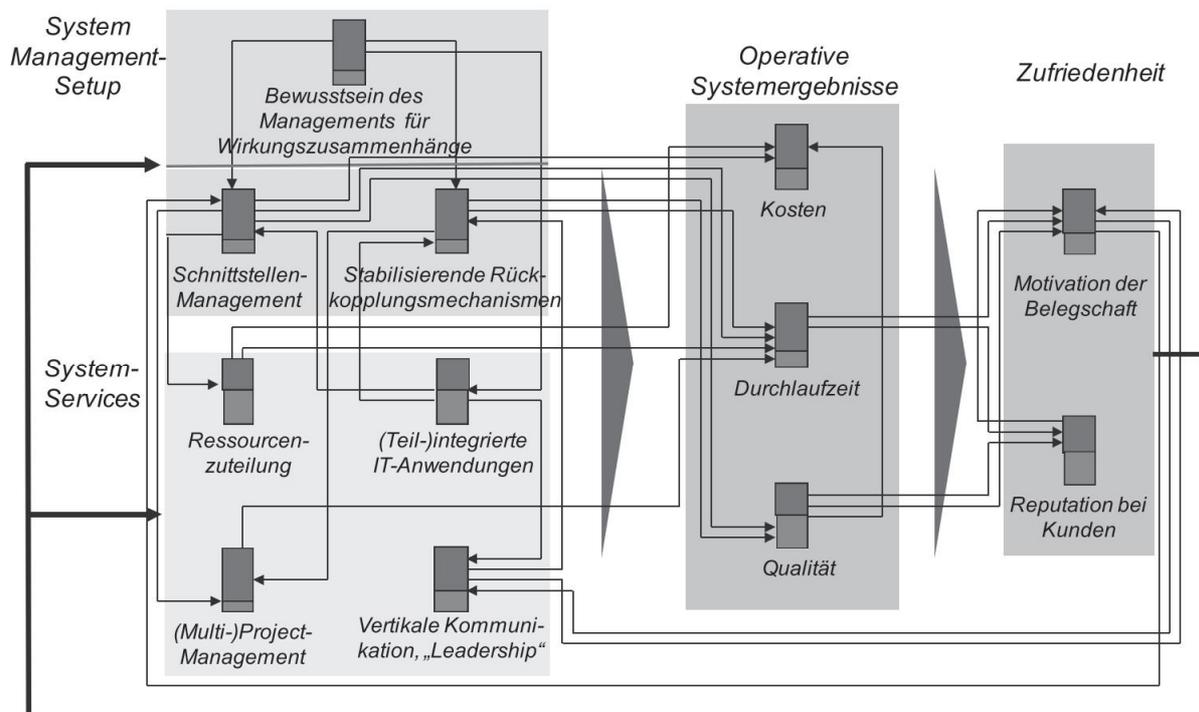


Abbildung 21: CyberPractice-Methode nach Dr. Boysen. (Quelle: Boysen, 2011, S. 84)

Um sich mit den in einem System vorhandenen Problemen auseinanderzusetzen, ist es, Bezug nehmend auf Boysen, aus kybernetischer Perspektive relevant, das eigene System zu erkennen und von seiner Umwelt abgrenzen zu können. Weiterführend sind das Ziel des Systems und der darin verborgene Nutzen zu eruieren. Anschliessend sollen logische Prozessschritte definiert werden, die von gegenseitigen Wirkmechanismen geprägt sind (vgl. 2011, S. 86ff). Zudem empfiehlt der vorgenannte Autor, in den Prozessen geeignete Rückkopplungen zu integrieren, damit das System nicht bei der geringsten Störung aus der Balance gerät (vgl. 2011, S. 97).

### 5.8.3. Assoziation Theorie/Forschungsfeld

Dieses Kapitel diente dazu, das gesamtheitliche Verständnis, wie Systeme funktionieren und wie sie beeinflusst werden können, zu schärfen. So konnte in Erfahrung gebracht werden, dass die Kybernetik die Funktion zum optimalen Umgang mit Komplexität impliziert (vgl.

Schwaninger, 2004, S. 516; 2015, S. 575), welcher Einfluss Führungskräften im kybernetischen Sinn zukommt (vgl. Gerken, 1988, S. 138f) sowie was unter Kybernetik 1. und 2. Ordnung zu verstehen ist (vgl. Simon, 2017, S. 12ff). Eine weitere Erkenntnis konnte von Boysen entnommen werden, der festgestellt hat, dass den Mitarbeitern ein Freiraum für die Gestaltung ihrer Prozesse einzuräumen ist. Nur so können optimale Lösungen erarbeitet werden (vgl. 2011, S. 81). Diese Erkenntnis weist auf die Bedeutung von Lücken im Veränderungsprozess hin und wird – wie auch die weiteren Erkenntnisse dieses Kapitels – für den weiterführenden Verlauf dieser Dissertation hilfreich sein. Um ergänzend zu dem aus den beiden vorangehenden Kapiteln gewonnenen Wissen das Verständnis darüber, wie Systeme funktionieren, abzurunden und gesamtheitlich darzustellen, wird im nachfolgenden Kapitel der Themenbereich der *Emergenz* näher erläutert.

## **5.9. Emergenz**

Im vorangehenden Kapitel wurde die wissenschaftliche Perspektive hinsichtlich Kybernetik beleuchtet. Aufbauend auf diesem Wissen und um das systemische Verständnis für die vorliegende Arbeit zu komplettieren, wird im hier vorliegenden Kapitel erläutert, was unter *Emergenz* und daraus abgeleitet unter *emergenten Funktionen* zu verstehen ist.

### **5.9.1. Begriffserklärung und Bedeutung von Emergenz**

Der Terminus der Emergenz wurde bereits vor Jahrzehnten als bedeutungsvoll anerkannt (vgl. Collier, 2013, S. 18). Mayntz präzisiert diesbezüglich wie folgt: „Die Diskussion um die Emergenz hat ihre Wurzeln in der ontologischen Debatte zwischen Dualismus und Monismus in der klassischen griechischen Philosophie“ (2011, S. 158). McLaughlin hält fest, dass gerade ab dem 20. Jahrhundert eine vertiefte Auseinandersetzung mit Emergenz – insbesondere in der Philosophie – stattgefunden hat und diese seit ca. dem Jahr 1950 wieder verstärkt diskutiert wird (vgl. 2008, S. 81). Auch Kim hat beobachtet, dass der Themenbereich Emergenz heute neue Beliebtheit erlangt (vgl. 2008, S. 128). Dementsprechend wirft sich die Frage auf, was heutzutage unter dem vielfach verwendeten Begriff verstanden wird. Mohr erklärt hierzu Folgendes: „Mit Emergenzen sind solche Phänomene (Strukturen/Eigenschaften) eines komplexen Systems gemeint, die sich derzeit aus der Kenntnis der Teile oder Konstituenten

des Systems und ihrer bekannten Wechselwirkungen nicht voraussagen lassen“ (2014, S. V). Meixners Definition lautet folgendermassen: „Emergence is, among other things, the coming into existence of something that has never existed before“ (2010, S. 163). Von emergenten Eigenschaften eines Systems wird laut Mohr dann gesprochen, wenn ein Phänomen aufgrund aktueller Erfahrungen und des Stands der Wissenschaft nicht vorhersehbar ist. Dabei ist zu beachten, dass durch den wissenschaftlichen Fortschritt Situationen, die heute als nicht planbar erscheinen, durch neue Theorien morgen bereits vorhergesagt werden können. Dies bedeutet, dass sie ab diesem Zeitpunkt nicht mehr emergent sind (vgl. 2014, S. 7).

### **5.9.2. Auseinandersetzung mit den Funktionen emergenter Phänomene**

Emergente Muster entstehen aufgrund örtlicher Wechselbeziehungen (vgl. Goldspink; Kay, 2010, S. 55). Wimsatt geht in eine ähnliche Richtung und hält fest, dass sich Emergenz aus verschiedenen Teilen zusammensetzt, die in gegenseitiger Abhängigkeit stehen (vgl. 2008, S. 101). Isler meint weiter, dass es von Bedeutung ist, „[...] Modalitäten von Emergenz faßbar zu machen, die auf Vernetzungen von Faktoren beruhen“ (2013, S. 38).

In der Praxis werden häufig Fragen nach dem Zusammenhang zwischen Emergenz und Reduktion diskutiert. Für Bedau ist es unbestritten, dass Emergenz und Reduktion zusammenhängen (vgl. 2011, S. 59). Allerdings ist fraglich, was in dem vorgenannten Kontext unter Reduktion zu verstehen ist. Bedau hat die weit gefasste Interpretation auf folgende Formulierung reduziert:

*Unter «Reduktionismus» versteht man im Allgemeinen die Sichtweise, dass Makrophänomene wegen der Beschaffenheit der Dinge auf der Mikroebene so sind, wie sie sind. Reduktion bedingt die Verbindung zwischen den Makro- und Mikrobereichen verschiedener Erscheinungen: Makro lässt sich auf Mikro reduzieren. Der Makrobereich besteht aus verschiedenen Makroeinheiten mit verschiedenen Makroeigenschaften; der Mikrobereich umfasst eine große Menge von Mikroeinheiten mit verschiedenen Mikroeigenschaften (2011, S. 60).*

Bei Emergenz wird grundsätzlich zwischen einer stark und einer schwach auftretenden Form differenziert (vgl. Collier, 2013, S. 39). Dabei ist nach Bedau die schwache Emergenz in einem

grossen Radius als Tatsache anzuerkennen (vgl. 2011, S. 81). Bei Formen schwacher Emergenz hat diese die Funktion inne, beziehungsreiche Prozesse an die Oberfläche zu befördern (vgl. Bedau, 2011, S. 75).

Laut Greshoff haben die Diskussionen über Reduktion und Emergenz zu einem grossen Teil in naturwissenschaftlichen Kreisen stattgefunden. Das kann eine Erklärung in den sozialwissenschaftlichen Bereichen erschweren, da die Erkenntnisse aus den Naturwissenschaften nur in den wenigsten Fällen für die Sozialwissenschaften adaptiert werden können (vgl. 2011, S. 246). Ergänzend lässt sich festhalten, dass Emergenz auch in kultureller Perspektive eine bedeutende Rolle spielt (vgl. Cordes, 2011, S. 346ff).

### **5.9.3. Assoziation Theorie/Forschungsfeld**

Im vorliegenden Kapitel konnte eine Übersicht darüber gewonnen werden, was unter der Emergenz, emergenten Phänomenen (vgl. Goldspink; Kay, 2010, S. 55; Wimsatt, 2008, S. 101) und der in engem Zusammenhang damit stehenden Reduktion (vgl. Bedau, 2011, S. 59f) zu verstehen ist. Es bleibt im weiteren Forschungsverlauf festzustellen, ob und welche Determinante in Bezug auf die Emergenz einen Zusammenhang mit den in dieser Doktorarbeit untersuchten Lücken aufweist.

## **5.10. Neue Herausforderungen an die Führung**

In den vorangehenden Kapiteln wurde das Thema der Führung immer wieder diskutiert und aus der Theorie entstandene wissenschaftliche Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dieses Kapitel greift die genannte Auseinandersetzung auf, vertieft diese und zeigt, vor welchen Herausforderungen Führungskräfte im Veränderungsprozess stehen und wie dieser gemeistert werden kann. Die nachfolgend entwickelten Erkenntnisse unterstützen zudem dabei, das Feld der in der Fragestellung definierten Führungslücke näher zu betrachten.

### 5.10.1. Notwendigkeit des Führungskräftewandels

Zu Beginn ist zu klären, weshalb überhaupt von *neuen Herausforderungen an die Führung* gesprochen wird. Doppler und Lauterburg haben sich u. a. mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt. Ihre Erkenntnisse diesbezüglich werden nachstehend veranschaulicht.

Früher waren nach Doppler und Lauterburg insbesondere Mitarbeiter, die dem mittleren Kader angehören, zu einem grossen Teil damit beschäftigt, erhaltene Informationen zu managen und weiterzugeben. Die heutigen elektronischen Informationsmöglichkeiten sind durch E-Mail, Smartphone etc. vielfältiger als in der Vergangenheit, wodurch Informationen schneller und einfacher verbreitet werden können. Dies erleichtert die Führungsarbeit und birgt den Vorteil, dass Führungskräfte vermehrt ihren Fokus auf aktuell bedeutendere Themen lenken können. So muss geplant werden, wie die Zukunft aussehen kann und wie die Unternehmung darin positioniert werden soll. Daraus abgeleitet sind die für die gesamte Geschäftstätigkeit notwendigen Ressourcen zu evaluieren, zu bestimmen und in die Planung aufzunehmen. Ein weiterer Schwerpunkt wird in der Führung von Mitarbeitern liegen. Dabei geht es insbesondere darum, sich verstärkt dem Coaching und der Ausbildung der Mitarbeiter zu widmen. Auch müssen sich die Kadermitarbeiter über ihre veränderte Rolle im Zusammenhang mit der schnelllebigen Wirtschaft und die erhöhten Anforderungen an den organisatorischen Wandel bewusst werden. Dabei besteht die Aufgabe darin, das Tagesgeschäft zu managen, die Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern zu steuern, Spannungszustände zu erkennen und lösen zu können (vgl. 2014, S. 71f).

Bezug nehmend auf Doppler und Lauterburg existieren unzählige, meist hausgemachte Hürden, die eine Entwicklung, wie sie im vorherigen Abschnitt beschrieben wurde, erschweren. Die vorgenannten Autoren sind der Ansicht, dass lediglich ein kleiner Teil der Führungskräfte dazu bereit ist oder über die Möglichkeiten verfügt, die Veränderungen in dem notwendigen Tempo mitzugestalten. Oftmals besteht für Kadermitarbeiter die fast nicht zu überwindende Tatsache bereits darin, vorhandene Muster aufzubrechen, die Komfortzone zu verlassen und sich mit dem Neuen, Unbekannten auseinanderzusetzen. Gerade Führungskräfte erfolgreicher Unternehmungen weisen gerne auf vergangene Erfolge hin und gehen davon aus, dass die früheren Entscheidungen und strategischen Ausrichtungen – wenn in der Vergangenheit erfolgreich – auch für die Zukunft einen sicheren Wert repräsentieren.

Dabei kann gerade eine vergangene Stärke eines Unternehmens für die Zukunft, z. B. weil sich das Konsumentenverhalten laufend ändert, zur Gefahr werden. Auch die Bedingungen, unter denen ein Unternehmen über Jahre erfolgreich produziert hat, können sich wandeln und, falls sich das Unternehmen nicht auf die neuen Rahmenbedingungen einstellt, sich plötzlich negativ darstellen. Früher war es vielfach Usanz, dass Verantwortlichkeiten und – daraus abgeleitet – die Tätigkeiten eindeutig definiert und reglementiert wurden. Dies hatte zur Folge, dass sich die betroffenen Führungskräfte und/oder Mitarbeiter in einem klar begrenzten Raum aufhalten mussten. Dieser Raum gab ihnen Orientierung und Sicherheit. Umso schwieriger ist es für solche Personen, sich aus dieser Sicherheit zu lösen und Neues zu wagen. Gleichwohl ist dieser Schritt für Führungskräfte in der heutigen Zeit unabdingbar. ‚Dienst nach Vorschrift‘ ist in der heutigen Zeit nicht mehr ausreichend. Es muss der Versuch unternommen werden, den gedanklichen Rahmen zu sprengen, um innovativ und in einem gesunden Mass auch risikofreudig zu sein. Allein auf diese Weise lassen sich anstehende Herausforderungen meistern (vgl. 2014, S. 126ff).

### **5.10.2. Empathie und Vertrauen als Ausgangslage**

Laut Kobi ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass eine Führungskraft die ihr unterstellten Mitarbeiter erfolgreich führen kann, darin zu sehen, dass die führende Person aus dem Innersten heraus Menschen mögen muss und die Führungstätigkeit mit voller Überzeugung ausüben möchte. Darüber hinaus soll die Identifikation des Chefs mit der Firma spürbar und das Engagement in der täglichen Arbeit sichtbar sein. Als weiterer entscheidender Aspekt ist festzuhalten, dass Vorgesetzte mit ihren Mitmenschen empathisch und feinfühlig umgehen müssen, um die Beziehung erfolgreich gestalten zu können (vgl. 2008, S. 105f).

In der Praxis liess sich mehrfach beobachten, dass empathische Vorgesetzte dazu neigen, den Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und ihnen dadurch Vertrauen zu schenken. Diesbezüglich ist zu fragen, welchen Stellenwert, welche Bedeutung Vertrauen in der Führungsarbeit eigentlich hat. Mit dieser Frage hat sich Kobi detailliert auseinandergesetzt: Ist das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern intakt und wird dadurch den Mitarbeitern viel Vertrauen ausgesprochen, wirkt sich dies nach Kobi unterschiedlich positiv auf die tägliche Arbeit aus. So erhält der Vertrauensempfänger beispielsweise grundsätzlich das Gefühl, dem Vertrauensgeber zu beweisen, dass das ihm geschenkte

Vertrauen gut investiert ist. Je mehr Vertrauen einer Person entgegengebracht wird, desto stärker hat diese den Eindruck, die Vorschusslorbeeren erwidern zu müssen. In der heutigen, von der Globalisierung geprägten Marktwirtschaft ist es von wesentlicher Bedeutung, dass Mitarbeiter mit den Komplexitätsanforderungen umgehen und zügig mit anderen Kollegen zusammenarbeiten können. Gerade im Bereich der internen Zusammenarbeit wirkt es unterstützend, wenn zwischen den Mitarbeitern ein intaktes, vertrauensvolles Verhältnis besteht. Dadurch ist es möglich, dass Personen – gerade auch in stressreichen Situationen – nicht nach gegenseitigen Garantien fragen, da ihnen ja bereits bekannt ist, dass sie sich aufeinander verlassen können. Vertrauen birgt auch eine Schutzfunktion und dient gewissermassen als Anker. Dadurch wagen es Mitarbeiter vermehrt, aussergewöhnliche Projekte zu bewältigen, mit deren Abwicklung und Ergebnissen sie bis dahin keine Erfahrungen gesammelt haben. Vertrauen ist darüber hinaus als Grundlage für die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung anzusehen und hilft dabei, dass sich die Angestellten entfalten sowie produktiv und innovativ arbeiten können. Damit sich die Kraft zur Entfaltung auch tatsächlich entwickeln kann, ist es vonnöten, dass die Mitarbeiter den dafür erforderlichen Raum erhalten, um sich kreativ verwirklichen zu können und in diesem Zusammenhang auch Fehler machen zu dürfen. Bestmögliche Ergebnisse können nur realisiert werden, wenn den Mitarbeitern Vertrauen entgegengebracht wird, so dass sie sich nur mit einem Minimum an Vorschriften auseinandersetzen müssen und soweit als möglich aus freien Stücken entscheiden können. Um ein förderliches, vertrauensintensives Klima zu schaffen, müssen Vorgesetzte ferner auf Empowerment setzen, überflüssige Hierarchiestrukturen abbauen und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen. Dessen ungeachtet ist es hinderlich, wenn Mitarbeiter iterativ von ihren Vorgesetzten kontrolliert werden. Freiraum in einem angemessenen Mass und Vertrauen sind in die Führungsarbeit zu implementieren und gleichzeitig als wesentliche Bestandteile für den Unternehmenserfolg anzusehen (vgl. 2008, S. 106ff).

Bezug nehmend auf die o. g. Ausführungen, aus denen hervorgeht, dass Vertrauen auch dabei hilft, die Komplexität zu verringern (vgl. Kobi, 2008, S. 106ff), kann auch auf Luhmann verwiesen werden, der bezüglich der Funktion des Vertrauens wie folgt konstatiert: „Sie stärkt die Gegenwart in ihrem Potential, Komplexität zu erfassen und zu reduzieren; sie stärkt die Bestände gegenüber den Ereignissen und ermöglicht es daher, mit *grösserer Komplexität in bezug [sic!] auf Ereignisse zu leben und zu handeln*“ (2014, S. 18).

### 5.10.3. Vernetztes Denken

In diesem Unterkapitel wird das *vernetzte Denken* behandelt und veranschaulicht, welche Bedeutung diesem möglicherweise trivial erscheinenden Begriff in der heutigen Zeit tatsächlich zukommt. Auch werden dazu die Zusammenhänge in Bezug auf das Management von Veränderungen und die in Zukunft benötigten Lösungskompetenzen der Führungskräfte ersichtlich gemacht. Sämtliche nachfolgenden Ausführungen dieses Kapitels basieren auf den Erkenntnissen von Probst und Gomez. Zusätzlich wird auf die in den vorangehenden Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse über die Systemtheorie wie die Kybernetik verwiesen, um die Komplexität dieser Wissenschaft besser verstehen zu können.

Einleitend kann nach Probst und Gomez festgestellt werden, dass auftretende Probleme in die Kategorien *einfach*, *kompliziert* und *komplex* einzustufen sind. Einfache Probleme sind beispielgebend solche, die wenige Herausforderungen und Abhängigkeiten mit sich bringen und dadurch aus theoretischer Sicht einfach planbar sind. Ein einfaches Problem kann z. B. die Organisation einer Ferienvertretung oder die Mitarbeitereinteilung in einem Fastfood-Restaurant sein. Komplizierte Probleme sind demgegenüber mit mehr Schnittstellen verbunden, weshalb daraus auch mehr Abhängigkeiten entstehen. Ein Beispiel für einen komplizierten Fall ist in der Planung und Realisierung grösserer industrieller Haustechnikanlagen zu sehen, die unzählige Bedürfnisse zu befriedigen haben. Komplexe Probleme sind durch die hohe Zahl an Abhängigkeiten und Aktivitäten zwischen verschiedenen Elementen sowie durch die Umweltdynamik charakterisiert. Die Anzahl und die Bedeutung komplexer Probleme haben in jüngster Zeit deutlich zugenommen. Zudem ist die Welt durch die Vernetzung schnelllebiger geworden. Dadurch erscheint es auch immer herausfordernder, zukünftige Entwicklungen prognostizieren zu können (vgl. 1991, S. 5).

Die *Methodik des vernetzten Denkens* ist nach Probst und Gomez in sechs Schritte unterteilt (siehe Abbildung 22). Diese Schritte werden nachfolgend, basierend auf den genannten Autoren, expliziert:

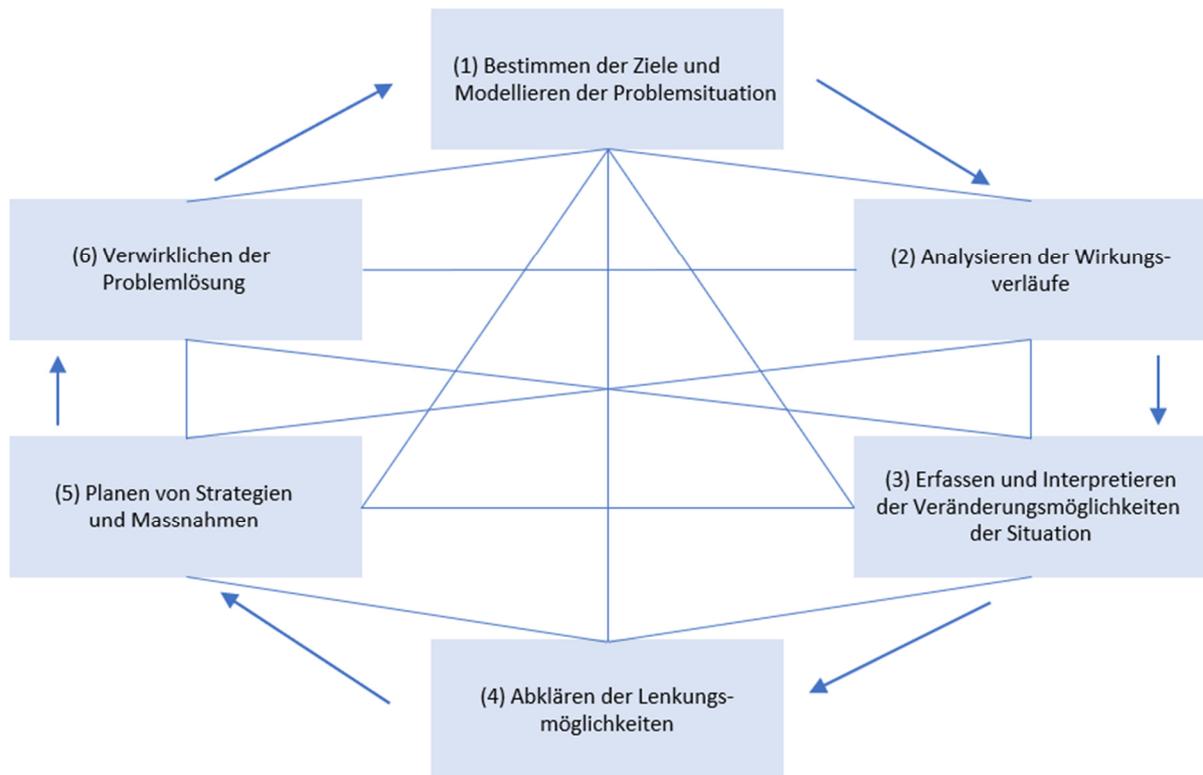


Abbildung 22: Die Schritte der Methodik des vernetzten Denkens. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Probst; Gomez, 1991, S. 8)

- (1) „Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemsituation“ (1991, S. 9)

Um mit dem Prozess der hier vorgestellten Methodik Erfolg versprechend arbeiten zu können, ist es von fundamentaler Bedeutung, dass in einem ersten Schritt – beruhend auf dem skizzierten Zielhorizont – das tatsächliche Problem verifiziert wird. Dies mag einfach klingen, erweist sich in der Praxis aber als komplex: Probleme werden oftmals subjektiv aufgrund von Eindrücken und Empfindungen wahrgenommen. Die Führungskräfte müssen dementsprechend filtern, welche Betrachtungsweisen für die Organisation relevant sind. Zudem müssen die Sichtweisen der Stakeholder einbezogen und voneinander abgegrenzt werden, um daraus abgeleitet die Tiefe des Problems erkennen zu können (vgl. 1991, S. 9).

- (2) „Analysieren der Wirkungsverläufe“ (1991, S. 11)

Probleme entstehen aufgrund unterschiedlicher, miteinander kommunizierender Einflüsselemente. Um die tatsächlichen Wirkungsverläufe feststellen zu können, sind

diese nach Abhängigkeiten, Veränderungschancen, Beeinflussungen sowie nach Zeithorizonten zu bewerten (siehe Abbildung 23). Zusätzlich ist in der Analyse festzustellen, bei welcher Aktion wie viel Zeit vonnöten ist, bis die Reaktion des nächsten Elements zu erwarten ist. So kann beispielsweise nach kurzfristigen, mittelfristigen oder langfristigen Wirkungsverläufen klassifiziert werden. Die zeitliche Feststellung hilft dabei, dem System die notwendige Zeit zur Entwicklung zu geben sowie früh- bzw. rechtzeitig intervenieren zu können (vgl. 1991, S. 11ff).

- (3) „Erfassen und Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten“ (1991, S. 14)

Nachdem die Wirkungsverläufe festgestellt und dadurch die Funktionen des Systems abgebildet wurden, geht es in diesem Schritt darum, gedanklich verschiedene Wirkungsverläufe auf den Prüfstand zu stellen. Dabei ist insgesamt die Erkenntnis darüber zu gewinnen, welche verstärkenden Prozesse welchen Einfluss haben können. Die Kreisläufe sollen weiter aufgrund unterschiedlicher zu erwartender Zukunftsszenarien getestet und Möglichkeiten zur Einflussnahme eruiert werden. Das Ziel ist es, ein Grundscenario und unterschiedliche Alternativszenarien auszuarbeiten (vgl. 1991, S. 14f).

- (4) „Abklären der Lenkungsmöglichkeiten“ (1991, S. 15)

Da sich komplexe Probleme nicht lösen, sondern nur beeinflussen lassen, sind in diesem Schritt Möglichkeiten zu ermitteln, wie lenkend in das System eingegriffen werden kann. Dabei sind lenkbare Größen von nicht lenkbaren Größen zu unterscheiden sowie Indikatoren festzulegen, anhand derer sich der Erfolg der Einflussnahme messen lässt (vgl. 1991, S. 15ff).

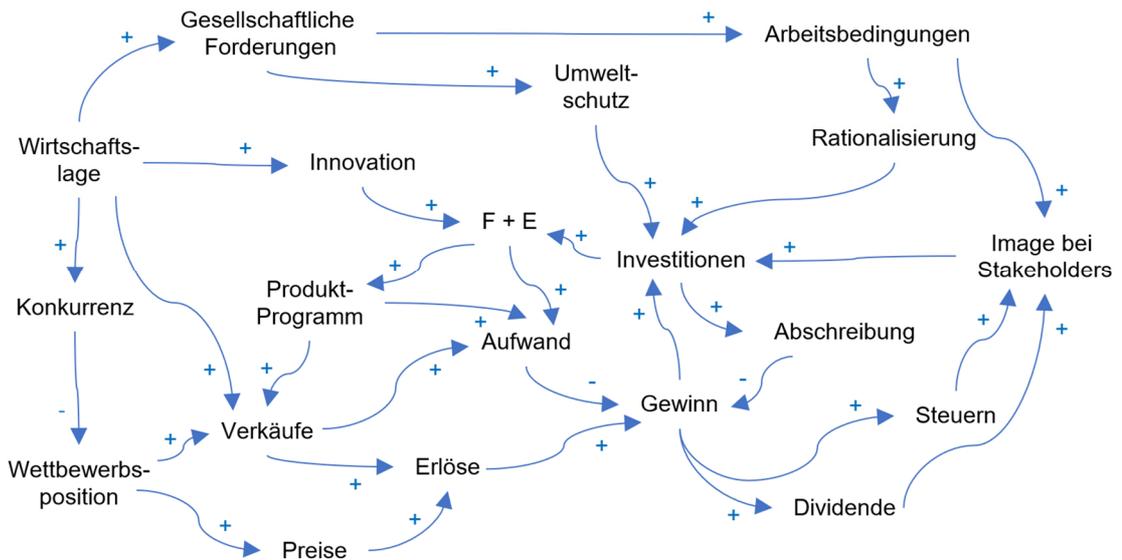


Abbildung 23: Aufzeichnen der Grundzusammenhänge. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Probst; Gomez, 1991, S. 11)

- (5) „Planen von Strategien und Massnahmen“ (1991, S. 17)

In den vorangehenden Schritten wurden die Eigenschaften, Wirkungsverläufe und Lenkungsmöglichkeiten eruiert. Nun geht es darum, konkret zu überlegen, wie und mit welchen Massnahmen in das System eingegriffen werden kann. Dabei soll besonders die Dynamik des Systems beachtet und Kooperationen sollen erzeugt werden (vgl. 1991, S. 17f).

- (6) „Verwirklichen der Problemlösung“ (1991, S. 18)

Um das Problem lösen zu können, ist es in diesem Schritt empfehlenswert, auf eine ausgereifte Umsetzungsplanung und willige Mitarbeiter setzen zu können. Dabei ist in der Planung sowie in der Umsetzung zu berücksichtigen, dass sich die Annahmen, auf deren Grundlage die Problemlösungsstrategie erarbeitet worden ist, laufend ändern können. Dadurch ist auch die Umsetzung nicht starr, sondern mit der notwendigen Flexibilität zu gestalten (vgl. 1991, S. 18).

Die hier geschilderten Schritte zeigen auf, welche Herausforderungen die *Methodik des vernetzten Denkens* für die Führungskräfte mit sich bringt. Des Weiteren wurde dadurch erkannt, dass Flexibilität relevant ist, um agil auf Umweltveränderungen reagieren zu können. Dies sind weitere Indizien, denen eine wesentliche Bedeutung für die in dieser Dissertation gewählte Fragestellung und das Thema der Lücken, die auch Raum für Flexibilität lassen, zuzuweisen ist.

#### **5.10.4. Der erfolgreiche Manager**

Die Praxis hat unverkennbar offenbart, dass sich die Anforderungen an die Führungskräfte in den vergangenen Jahrzehnten fundamental geändert haben und dass diese auch aktuell einschneidenden Veränderungen unterworfen sind. So heisst es mittlerweile: „Die Fähigkeit, Change-Vorhaben in Unternehmen auf Organisations-, Team- und Individualebene zu erkennen und erfolgreich zu bewältigen, ist ein zentraler Faktor für die Entwicklung zu einer Führungspersönlichkeit“ (Streich, 2016, S. 16). Doppler und Lauterburg haben zeitgemässe Anforderungen an Führungskräfte definiert, die in den nachfolgenden drei Abschnitten expliziert werden.

Um agil auf bevorstehende Umweltveränderungen reagieren zu können, ist es nach den vorgenannten Autoren erforderlich, dass die Führungskräfte die in der Vergangenheit antrainierten hierarchischen Führungseigenschaften abschwächen. Geschieht dies nicht, können Vorgesetzte nicht mehr in einem ausreichenden Mass auf Umwelteinflüsse reagieren. Dies heisst, dass die Verantwortung vermehrt auf die Mitarbeiter zu übertragen ist, bedeutet jedoch nicht, dass die Führungskraft nicht mehr über Einfluss oder Verantwortung verfügt. Die Funktion ist eine andere: Anstatt wie bisher im System zu arbeiten, ist es angezeigt, eine andere Perspektive einzunehmen und das System von ausserhalb zu beobachten. Dabei muss die Führungskraft iterativ das System auf Stärken oder Anfälligkeiten prüfen sowie erkennen können, wo und weshalb Fehlerquellen vorhanden sind (vgl. 2014, S. 129f).

Eine weitere Anforderung, die sich an Führungskräfte stellt, besteht nach Doppler und Lauterburg darin, die Organisation in ein lernendes Konstrukt zu verwandeln. Dies wird dann erreicht, wenn die Mitarbeiter und dadurch auch die Organisation in der Lage sind, durch Selbstreflexion des eigenen Handelns sowie unter Einbezug der Umwelteinflüsse die

Organisation erfolgreich auszurichten. Dabei gilt es zu beachten, dass die Anpassung an die Umwelt kein Selbstläufer, sondern eine iterative, immer aufs Neue anzustossende Massnahme ist. In einer lernenden Organisation sollte das Team gemeinsam Prozesse planen und ausführen können sowie die Möglichkeit erhalten, Fehler zu machen. In einem anschliessenden gemeinsamen Debriefing ist es von Bedeutung, dass die Reflexion über die positiven und negativen Erfahrungen erfolgt und die Lehren für zukünftige Projekte in der Organisation verankert werden (vgl. 2014, S. 130f).

Um die klassische hierarchische Führung zu reduzieren und den Mitarbeitern aktiv Möglichkeiten zum organisationalen Lernen zu geben, ist es aus Sicht von Doppler und Lauterburg unabdingbar, dass die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern einerseits mehr Spielraum für die eigene Entfaltung und Entscheidungsmöglichkeiten einräumen. Andererseits sollen die Führungskräfte nicht in erster Linie als Chefs, sondern als Coaches und/oder Unterstützer angesehen werden. Für die neue Funktion der Führungskraft sind verschiedene Aspekte als Voraussetzung für einen gelingenden Rollenwechsel zu berücksichtigen: Sie muss ein echtes Interesse daran haben, dass sich die Mitarbeiter selbst äussern und frei einbringen können. Eine Manipulation durch den Vorgesetzten ist in jedem Fall zu verhindern. Ferner ist auch anzustreben, dass Vorgesetzte nicht nur an der eigenen Weiterentwicklung Gefallen finden, sondern auch dasselbe bei ihren Mitarbeitern empfinden. Die Führungskräfte müssen weiter willens sein, differenziert zu denken und die eigene Rolle iterativ zu hinterfragen. Allein auf diese Weise und wenn die Führungskraft trotz der neuen Rolle als Coach sowie als führende und wissensstarke Persönlichkeit anerkannt wird, kann der Change gelingen (vgl. 2014, S. 131f).

Die Funktion des Coaches bringt nach Lauer auch die Notwendigkeit mit sich, dass Mitarbeiter in sich wiederholenden Abständen ein Feedback durch den Coach erhalten. Dabei geht es darum, Mitarbeiter zu loben oder aber fundierte und lösungsorientierte Kritik zu üben. Das Ziel sollte sein, dass die Rückmeldungen durch den betroffenen Mitarbeiter als Motivation und Ansporn aufgenommen werden (vgl. 2014, S. 95f). Damit dies gelingt, empfiehlt Lauer, unterschiedliche Aspekte zu beachten, die nachfolgend dargelegt werden.

Feedback-Gespräche, die sich auf bestimmte Ereignisse beziehen, sollen nach Lauer zeitnah abgewickelt werden. Zeitnah heisst nicht, dass dies zwingend umgehend erfolgen muss. Es ist

relevant, dass die Emotionen abgeklungen sind und das Gespräch sachlich geführt werden kann. Ein weiterer Vorteil eines baldigen Feedbacks besteht darin, dass der Mitarbeiter stets weiss, wie er aus der Optik des Vorgesetzten gesehen wird. Dieser Umstand ist vertrauensbildend. In Feedback-Gesprächen ist zu vermeiden, einzelne Ereignisse zu verallgemeinern und den Mitarbeiter für ‚alles‘ verantwortlich zu machen. Das Gespräch soll vielmehr beruhend auf greifbaren Tatsachen erfolgen und sachlich abgewickelt werden. Positive wie auch negative Feedbacks sind möglichst detailliert zu erläutern, damit der Botschaftsempfänger die Tätigkeiten, auf die sich das Feedback bezieht, nachvollziehen und in seiner eigenen Reflexion berücksichtigen kann. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass die Führungskräfte in der Funktion als Coaches sich stets die Frage stellen, welche Charaktereigenschaften der Mitarbeiter mitbringt, um dadurch das Gespräch optimal und nachhaltig zu steuern. Mitarbeiter, die beispielsweise ein hohes Selbstvertrauen aufweisen, sind weniger zu loben als solche, die Mühe damit bekunden, Selbstsicherheit auszustrahlen. Es ist für den Coach notwendig, dass er mit seinen Mitarbeitern iterativ Feedback-Gespräche führt. Gleichwohl ist ein ‚Feedback-Gespräch-Overkill‘ zu vermeiden. Die Botschaft des Coaches kann an Kraft und Bedeutung verlieren, wenn der Mitarbeiter sie fast täglich zu hören bekommt. Falls ein Coach trotz der o. g. Empfehlungen in einem Gespräch eine Übertreibung oder Verfehlung begeht, ist es unabdingbar, dass der Fehler dem Mitarbeiter umgehend eingestanden wird. Nur dadurch kann erreicht werden, dass die zwischenmenschliche Beziehung intakt und das Vertrauensverhältnis gewahrt bleibt (vgl. 2014, S. 96f). Nach Knippel ist es erforderlich, dass auch Führungskräfte ein Feedback darüber einholen, was sie – gerade auch in Bezug auf die Kommunikation – gut machen oder wo ggf. Optimierungspotenzial vorhanden ist (vgl. 2015, 122).

Neben dem Feedback-Gespräch ist es für neuzeitliche Führungskräfte nach Lauer relevant, dass die Vision der Unternehmung über die persönlichen Interessen der Führungskraft gestellt wird. Dazu gehört auch, dass der Vorgesetzte aktiv starke Leute in sein Team aufnimmt – auch in dem Wissen, dass diese eines Tages seine Stelle einnehmen könnten. Bei der Bekanntgabe erfolgreicher Ergebnisse ist schliesslich von Bedeutung, dass der Vorgesetzte das Lob nicht allein für sich in Anspruch nimmt, sondern darauf aufmerksam macht, wer an dem Projekt tatsächlich beteiligt war (vgl. 2014, S. 100f).

Führungskräfte sind nach Wimmer in der heutigen Zeit zwangsläufig einer hohen Komplexität ausgesetzt. Dabei müssen sich Vorgesetzte als Teil dieser Komplexität betrachten. Ein eigenes, unreflektiertes Verhalten in Bezug auf die Komplexitätsbewältigung kann dazu führen, dass sich die Komplexität durch ein suboptimales Führungsverhalten potenziert (vgl. 2012, S. 49). In der Praxis ist zu beobachten, dass gerade plötzlich auftretende Probleme die Komplexität im Unternehmen deutlich erhöhen. Um damit optimal umgehen zu können, sollten sich Führungskräfte laut Probst nicht nur mit den unmittelbar sichtbaren Problemen beschäftigen. Ihre Aufgabe besteht vielmehr auch darin, intensiv nach bevorstehenden Herausforderungen zu suchen. Die Vorgesetzten müssen sich über die bestmögliche Taktik zur Lösung von Problemen im Klaren sein und die erlangte Problemlösungskompetenz ihren Mitarbeitern vorleben (vgl. 2012, S. 88f).

Aus der Sicht von Doppler und Lauterburg wurde in der Vergangenheit eine hohe Fach- wie auch Sozialkompetenz als Königsweg für einen erfolgreichen Manager angesehen. Heutzutage wird jedoch vielmehr gefragt, dass sich die Führungskraft nicht nur an den Fakten orientiert, sondern auch die eigenen sozialen sowie empathischen Fähigkeiten weiterentwickelt. Durch das Einfühlen in die Mitarbeiter können bestehende Konflikte beseitigt und entsprechende Fördermassnahmen eingeleitet werden (vgl. 2014, S. 136).

#### **5.10.5. Assoziation Theorie/Forschungsfeld**

Der Mehrwert des vorliegenden Kapitels besteht darin, dass erkannt werden konnte, weshalb sich die Herausforderungen an die Führungskräfte in den vergangenen Jahren stark gewandelt haben. Als Beispiel dazu verweisen Doppler und Lauterburg darauf, dass das, was früher von den Führungskräften als gut empfunden wurde, für die Zukunft nicht mehr zutreffen muss (vgl. 2014, S. 127). Ein weiterer Mehrwert liegt in der Erkenntnis, dass den Mitarbeitern mehr Möglichkeiten zur Gestaltung und Entwicklung ihres Aufgabenfelds eingeräumt werden müssen und bei der Führungsarbeit ein Schwerpunkt auf die Sozialkompetenz gelegt werden sollte (vgl. Doppler; Lauterburg, 2014, S. 132). Zudem konnte skizziert werden, wie Führungskräfte die heutzutage immer häufiger werdenden komplexen Probleme durch die Methodik des vernetzten Denkens massgebend in die gewünschte Richtung lenken können (vgl. Probst; Gomez, 1991, S. 5ff). Die in diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnisse stehen in

direktem Zusammenhang mit der in der Fragestellung angesprochenen Führungslücke und werden beim Vergleich mit den qualitativ erhobenen Daten diskutiert (siehe Kapitel 9).

## 6. Forschungsfrage

Eine Fragestellung resultiert nach Flick grundsätzlich aus der Eingrenzung eines komplexen Forschungsfelds. Dabei hat der Wissenschaftler trotz einer klaren gedanklichen Vorstellung zu seiner Forschungsfrage eine gewisse Offenheit in Hinblick auf Flexibilität und Überraschungen zu bewahren (vgl. 1995, S. 63ff). Kuckartz ergänzt hierzu Folgendes: „Dreh- und Angelpunkt jedes Forschungsprojektes ist die *Forschungsfrage* [...]“ (2014, S. 21).

Aus den Kapiteln *Erkenntnisinteresse/Ziel der Arbeit* sowie dem vorgenannten *Stand der Forschung* wird ersichtlich, dass sich die vorliegende Dissertation mit dem Gegenstand von *Lücken im Change-Management* beschäftigt. Genauer formuliert soll nach Faktoren geforscht werden, durch deren Berücksichtigung in Lücken Veränderungsvorhaben Erfolg versprechend realisiert werden können. Der Dissertant hat seine bisherige Berufslaufbahn in der Bauwirtschaft verbracht und ist aktuell im Management eines weltweit agierenden Bautechnologiekonzerns tätig. Mithin ist es naheliegend, dass die vorliegende Dissertation Bautechnologieunternehmen in den Fokus nimmt. Diese Branche ist gemäss den Expertenbefragungen bekannt dafür, mehrheitlich konservativ, träge und tendenziell veränderungsscheu zu sein. Die auf der Theorie basierende, empiriegeleitete Fragestellung lautet:

Unter Berücksichtigung welcher Determinanten kann die Lebensfähigkeit von Bautechnologieunternehmen durch das Change-Management anhand von intentional eingebauten Kommunikations- und Beziehungslücken, Führungslücken, Sinnlücken sowie räumlichen und sozialen Lücken positiv potenziert werden?

## 7. Methodisches Vorgehen

Gegenstand der vorangehenden Kapitel war es, das Erkenntnisinteresse und daraus abgeleitet die Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit darzustellen. Darauf aufbauend ist der Stand der internationalen Forschung zu den Themenbereichen abgebildet worden, die für diese Untersuchung von Interesse sind. Auf dieser Grundlage konnte die daraus entwickelte Fragestellung präsentiert werden. Im vorliegenden Kapitel wird schliesslich die Art und Weise der Beantwortung dieser Frage behandelt. Dazu wird in den folgenden Unterkapiteln im Sinne des Forschungsdesigns aufgezeigt, welche Forschungsmethoden zur Verfügung stehen, welche Methodik sich als geeignet erwiesen hat, wie die Datenerhebung erfolgt ist und wie das Datenmaterial ausgewertet wurde. Das Forschungsdesign hat dabei nach Flick die Hilfsmittel festzulegen, mit denen das beabsichtigte Forschungsergebnis erreicht werden soll (vgl. 2000, S. 264). Ragin präzisiert den Begriff wie folgt:

*Research design is a plan for collecting and analyzing evidence that will make it possible for the investigator to answer whatever questions he or she has posed. The design of an investigation touches almost all aspects of the research, from the minute details of data collection to the selection of the techniques of data analysis (1994, S. 191).*

Gemäss Przyborski und Wohlrab-Sahr verdeutlicht das Forschungsdesign, wie die beabsichtigte Forschung aufgebaut und abgewickelt werden soll. Es dient dazu, den Ablauf und den Übergang der einzelnen Schritte bestmöglich zu organisieren und die Funktionalität zu gewährleisten (vgl. 2014, S. 118). Laut Ansicht von Baur und Blasius besteht der Zweck des Forschungsdesigns darin, dass einerseits der Ablauf der einzelnen Forschungsprozessschritte detailliert geplant und dargelegt werden kann. Andererseits wird darin festgehalten, welche Daten für den Forschungsprozess zu erheben sind, wie die Erhebung dieser Daten auszusehen und die Datenauswertung zu erfolgen hat (vgl. 2014, S. 48).

## 7.1. Übersicht und Wahl der Methodik

Die in diesem Kapitel folgenden Ausführungen geben Auskunft darüber, was unter empirischer Sozialforschung sowie unter den Begriffen der qualitativen und quantitativen Forschung zu verstehen ist. Weiter wird begründet, weshalb für die vorliegende Dissertation die qualitative Forschung gewählt wurde. Im Anschluss wird der Bereich der qualitativen Forschungsmethode vertieft erläutert.

Da sich das vorliegende Kapitel vorwiegend auf die dieser Dissertation zugrunde liegende Forschung stützt, wird beginnend und Bezug nehmend auf Endruweit die Begriffsdefinition der Forschung wie folgt geklärt: „Forschung ist eine Tätigkeit, die darauf zielt, neues Wissen zu erarbeiten, indem der Forschungsgegenstand mit Methoden untersucht wird, die das Ergebnis sachlich begründet und intersubjektiv begründbar machen“ (2015, S. 19).

Gestützt auf Buchmüller und Jakobeit kann von unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen ausgegangen werden. Den Geisteswissenschaften sind dabei die Philosophie, die Kultur-, die Literatur- und die Geschichtswissenschaften zuzuordnen. In den Naturwissenschaften sind mathematische Erklärungen, Biologie, Physik und Chemie enthalten. Ist von Ingenieurwissenschaften die Rede, sind damit technische Evolutionen und praxisbezogene Forschungen gemeint. Im Zentrum der Sozialwissenschaften stehen die Wirtschaftswissenschaften, die Politikwissenschaften sowie die Soziologie (vgl. 2016, S. 3). Wie aus der Fragestellung dieser Dissertation hervorgeht, beschäftigt sich die vorliegende Forschung mit Lücken im Change-Management, die anhand der Fragestellung primär dem Rahmen der Sozialwissenschaften zuzuordnen sind. Daraus abgeleitet ist diese Doktorarbeit nach den Regeln der *empirischen Sozialforschung* aufgebaut. Nach Häder verfolgt die empirische Sozialforschung den Zweck, soziale Erscheinungen sowie die menschlichen Verhaltensweisen verständlich zu machen. Mit dem Begriff der *Empirie* wird das dafür erforderliche Wissen bezeichnet, das sich auf die Theorien wie auch auf das Informationsmaterial bezieht, das aus Erfahrungen zu gewinnen ist. Um den Forschungsprozess nach wissenschaftlichen Prinzipien und Vorgaben zu gestalten, wird dabei auf unterschiedliche Techniken und Methoden zurückgegriffen. Die Methoden haben eine regelgebende Funktion im Forschungsprozess. Mit ihnen wird vorgegeben, wie ein Forscher handeln muss, um die gewünschten Informationen zu erhalten. Um die Handlungen zu

konkretisieren, werden Techniken evaluiert und eingesetzt. Bei Techniken kann auf einzelne Varianten zurückgegriffen werden (z. B. Inhaltsanalysen), die den Fokus darauf legen, wie das beschaffte Informationsmaterial untersucht werden kann (vgl. 2015, S. 12ff). Baur und Blasius unterstreichen diesbezüglich, dass regelgebende Methoden festgelegt werden müssen, nach denen Daten gesammelt und auszuwerten sind, um empirische Sozialforschung betreiben zu können (vgl. 2014, S. 41).

Eine Herausforderung im empirischen Sozialforschungsprozess besteht nach Baur und Blasius in der Subjektivität der Forschenden. Jeder Wissenschaftler, der in der Gesellschaft Daten erhebt, ist selbst ein Teil der untersuchten Gesellschaft. Dabei besteht die Gefahr, dass der Forscher seine eigene Haltung zum Untersuchungsgegenstand einfließen lässt und dadurch möglicherweise zentrale Perspektiven übersehen werden bzw. diese nicht in dem benötigten Masse in den Forschungsprozess einfließen können (vgl. 2014, S. 46).

Die vorliegende Dissertation lässt sich hinsichtlich des Erkenntnisinteresses als *explorative Studie* einordnen. Bei einer explorativen Studie geht es laut Döring und Bortz darum, einen ausgewählten Forschungsbereich zu erkunden, um dadurch neue Theorien sowie Hypothesen entwickeln zu können (vgl. 2016b, S. 192). Koch vertritt die Ansicht, dass explorative Forschungen gerade bei neuartigen Themengebieten oder bei solchen, über die noch nicht viel bekannt ist, durchgeführt werden sollen (vgl. 2012, S. 41). Diekmann hält fest, dass bei explorativen Studien hauptsächlich mit qualitativen Forschungsmethoden gearbeitet wird (vgl. 2017, S. 34).

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Abhandlung besteht in der Operationalisierung. Gestützt auf Häder liegt das Bestreben der Operationalisierung darin, die Bedingungen dafür zu schaffen, komplexe und zu Beginn nicht greifbare Sachverhalte durch empirische Forschung messbar zu machen (vgl. 2015, S. 45). Operationalisieren bedeutet daraus abgeleitet, „[...] Operationen oder Handlungen anzugeben, die geeignet sind, einen Sachverhalt empirisch abzubilden“ (Häder, 2015, S. 45). Die nachfolgend beschriebene Methodik ist als Schlüssel für die Gewährleistung der Operationalisierung zu betrachten.

In Hinblick auf die Art der Aufgabenstellung zur Wissensgenerierung kann eine Einordnung in die qualitative empirische oder in die quantitative empirische Sozialforschung erfolgen (vgl.

Riesenhuber, 2009, S. 6). Die Unterschiede zwischen beiden Methoden sind in Tabelle 2 zusammengefasst. In den folgenden Unterkapiteln wird auf die wesentlichen Unterschiede eingegangen und die Wahl der Methode eingehend veranschaulicht.

| Quantitativ   | Qualitativ   |
|---|--|
| Ein nomothetisches Selbstverständnis, es geht danach um die Suche nach Naturgesetzen, diese werden generalisierend behandelt. | Ein idiographisches Selbstverständnis liegt vor, die Sachverhalte werden beschrieben, das Vorgehen ist individualisierend (vergleiche Windelbrand 1894). |
| Vorbild ist der naturwissenschaftliche Ansatz.  | Ein typisch geisteswissenschaftlicher Ansatz liegt vor.  |
| Die Untersuchungen finden unter standardisierten (auch Labor-) Bedingungen statt.   | Die Untersuchungen werden möglichst unter unverfälschten Feldbedingungen durchgeführt.   |
| Ein deduktives Vorgehen (Allgemeines → Besonderes) wird eingesetzt, dieses gilt als wahrheitsbewahrend.                       | Ein induktives Vorgehen (Besonderes → Allgemeines) findet statt, es gilt als wahrheits-erweiternd.   |
| Die Überprüfung von aufgestellten Hypothesen ist das Ziel.  | Es geht um Entdeckungen, das Prinzip der Offenheit gilt (vergleiche Hoffmann-Riem 1980).   |
| Die Sachverhalte sollen erklärt werden, dazu müssen die äußeren Ursachen (U) herangezogen werden.                             | Die Sachverhalte sollen verstanden werden, dafür sind die inneren Gründe zu betrachten.  |
| Zur Informationsgewinnung werden Stichprobenuntersuchungen genutzt, eine Irrtumswahrscheinlichkeit kann angegeben werden.     | Einzelfälle werden analysiert, ein bewusstes theoretisches Sampling findet statt.  |
| Die Arbeit geschieht mit großen Fallzahlen.   | Nur relativ wenige Fälle werden untersucht.  |
| Harte, das heißt voll standardisierte Methoden kommen zum Einsatz.  | Weiche, kaum standardisierte Methoden werden benutzt.  |
| Das Prinzip des Messens und der Operationalisierung wird praktiziert.   | Es geht um das Beschreiben von Fällen und um die Sensibilisierung (vergleiche Strauss und Corbin 1996, S. 25 ff.).                                       |
| Erkenntnisziele sind Aussagen über Aggregate und statistische Zusammenhänge.  | Die Aussagen erfolgen fallbezogen, diese werden rekonstruiert (vergleiche Kelle und Kluge 1999, S. 14 f.).   |
| Verallgemeinerungen sind angestrebt (Häufigkeiten).   | Typenbildungen (innere Logik) werden vorgenommen.  |
| Gütekriterien sind Objektivität, Reliabilität und Validität.  | Gütekriterium ist die Gegenstandsbezogenheit der Methoden (vergleiche Lamnek 1995, S. 152 ff.).  |

Tabelle 2: Qualitative und Quantitative Untersuchungsansätze im Vergleich. (Quelle: Häder, 2015, S. 64)

### 7.1.1. Qualitative Forschung

Die qualitative Sozialforschung ist laut Helfferich heutzutage weitverbreitet und akzeptiert. So hat sich die qualitative Methode über die Jahre weiterentwickelt und umfasst vielfältige Formen über die übliche Interviewform hinaus, so dass mit der Zeit ein breites Angebot an Interviewmöglichkeiten entstanden ist (vgl. 2009, S. 9). Auch Mayring ist der Ansicht, dass sich die qualitative Forschung in den vergangenen ca. 20 Jahren zu einer populären Forschungsmethode entwickelt hat – obwohl der Ursprung des qualitativen Denkens weit zurückliegt und *Aristoteles* (384–322 vor Christus) dabei eine Pionierrolle zugeschrieben wird (vgl. 2016, S. 12).

Um einleitend die Eigenschaften der qualitativen Forschung und insbesondere die Unterschiede zur quantitativen Forschung aufzuzeigen, wird auf Helfferich zurückgegriffen. Dieser hat den Unterschied wie folgt umschrieben:

*Qualitative Forschungsverfahren begründen ihr Vorgehen in Abgrenzung zu quantitativen Verfahren mit dem besonderen Charakter ihres Gegenstandes: Qualitative Forschung rekonstruiert Sinn oder subjektive Sichtweisen – im Einzelnen sehr unterschiedlich gefasst z.B. als „subjektiver Sinn“, „latente Sinnstruktur“, „Alltagstheorien“ oder „subjektive Theorien“, „Deutungsmuster“, „Wirklichkeitskonzepte“ oder –„konstruktionen“, „Bewältigungsmuster“ oder „narrative Identität“ (2009, S. 21).*

Nach Riesenhuber ist die qualitative Forschung charakterisiert durch das Erkennen der Vielfältigkeit eines Untersuchungsgegenstands. Die Erfassung erfolgt, indem Einzelfälle verbal expliziert werden (vgl. 2009, S. 6). Baur und Blasius halten in Bezug auf die qualitative Sozialforschung Folgendes fest: „Sozialtheoretische Grundannahmen, Forschungsparadigma und die Gesamtgestaltung des Forschungsprozesses sind so miteinander verwoben, dass sie immer in ihrer Gesamtheit betrachtet werden sollten“ (2014, S. 52).

Ein weiteres Merkmal der qualitativen Forschung findet sich bei Flick et al.: „Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten «von innen heraus» aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (2000, S. 14). Die Autoren betonen weiter, dass ein Pluspunkt

sowie eine Besonderheit der qualitativen Forschung darin besteht, dass diese durch Offenheit gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen geprägt ist (vgl. 2000, S. 17). In diesem Zusammenhang ist die Perspektive von Reichertz hilfreich, der bemerkt, dass aufgrund des menschlichen Handelns die Erklärungen der qualitativen Forschung nicht salopp festzulegen sind, sondern sich auf Wahrscheinlichkeiten stützen (vgl. 2014, S. 69). Eine zusätzliche Eigenschaft qualitativer Forschung besteht nach Baur und Blasius darin, dass – anders als bei der quantitativen Vorgehensweise – die Subjektivität der Forschenden eine relevante Komponente darstellt (vgl. 2014, S. 47). Aus der Sicht Kleinings ist die qualitative Sozialforschung „[...] die Herauslösung und Systematisierung der Entdeckungs-Techniken [sic!] aus den Alltagsverfahren“ (1982, S. 227).

Gestützt auf Helfferich besteht das Ziel der qualitativen Forschung darin, zu *verstehen*. Dies erfolgt durch die Auseinandersetzung mit sprachlichem, also in Textform festgehaltenem Informationsmaterial (vgl. 2009, S. 21). Nach Helfferich bietet sich die qualitative Forschung speziell dann an, wenn das zu untersuchende Objekt sehr vielfältig ist. Ein Vorteil der qualitativen Vorgehensweise besteht darin, dass durch die Datenerhebung (je nach Interviewtyp) auf die Mannigfaltigkeit des Forschungsgegenstands Rücksicht genommen werden kann. Die daraus folgende Komplexität wird dadurch explizit zugelassen und erst bei der Auswertung des Datenmaterials reduziert (vgl. 2009, S. 28f). Ein weiteres Ziel der qualitativen wie im Übrigen auch der quantitativen Forschung ist darin zu sehen, die Einzelfalluntersuchungen einer Verallgemeinerung zuzuführen (vgl. Oswald, 1997, S. 73).

Die qualitative Forschung kann nach den Verfahren der Abduktion, der Deduktion oder der Induktion erfolgen (vgl. Reichertz, 2000, S. 276ff). Nachstehend wird, Bezug nehmend auf Reichertz, erläutert, was unter den genannten Begriffen zu verstehen ist. Von *Deduktion* wird dann gesprochen, wenn auf Basis bestehender Theorien ein neuer Untersuchungsgegenstand beleuchtet wird. Im Gegensatz zur nachfolgend vorgestellten *Induktion* wird dadurch keine neue Theorie geschaffen, sondern ‚nur‘ eine bestehende Regel angewendet resp. überprüft. Mit einer *induktiven* Untersuchung wird von in Erfahrung gebrachten Eigenschaften auf die Existenz weiterer Merkmale geschlossen. Dies bedeutet ferner, dass durch *Induktion* neues Wissen generiert wird. Die *Abduktion* weist im Vergleich zur *Deduktion* und zur *Induktion* einen fast revolutionären Charakter auf: Dabei wird von dem in Form von Theorien erlangten Wissen abgesehen und gezielt nach neuen, kreativen Lösungen geforscht. Das neu erlangte

Wissen sollte wortwörtlich beispiellos sein, so dass damit sozusagen ‚niemand rechnen konnte‘ (vgl. 2000, S. 279ff).

### 7.1.2. Säulen des qualitativen Denkens nach Mayring

Mayring hat 13 Säulen des qualitativen Denkens festgehalten (siehe Abbildung 24). Das Wissen über die einzelnen Säulen nach Mayring soll dem Wissenschaftler helfen, die Assoziationen zwischen den Techniken der qualitativen Forschung zu verstehen. Erst mit Kenntnis dieser 13 Aspekte kann sich der Forscher verlässlich mit qualitativem Denken und Forschen auseinandersetzen (vgl. 2016, S. 24ff). Nachfolgend werden die genannten Säulen, Bezug nehmend auf Mayring, erläutert:

- (1) „*Einzelfallbezogenheit*“ (2016, S. 25)

Bei quantitativen Forschungen besteht ein erhöhtes Risiko, dass aufgrund eines Untersuchungsgegenstands voreilig eine gewonnene Erkenntnis auf die Allgemeinheit übertragen wird. Auch wenn dies geschieht, sollten die gewonnenen Erkenntnisse wieder zurück auf Einzelfälle projiziert werden, um festzustellen, ob diese tatsächlich Gültigkeit besitzen (vgl. 2016, S. 25ff).

- (2) „*Offenheit*“ (2016, S. 27)

Im Forschungsprozess ist es von zentraler Bedeutung, dass auf Basis bestehender Theorien recherchiert wird und dass je nach Forschungsabsicht auch Hypothesen gebildet und überprüft werden. Mit Offenheit im Sinne des qualitativen Denkens ist gemeint, den Forschungsprozess möglichst offen zu gestalten. Dies bedeutet, dass die vorher definierten Hypothesen nicht, ohne nach links und rechts zu schauen, überprüft werden sollen, sondern dass deutlich Raum für Offenheit und Flexibilität eingeräumt wird. So treten häufig unvorhergesehene Phänomene auf, die im Forschungsvorhaben zu berücksichtigen und dadurch auch mehrwertschaffend sind (vgl. 2016, S. 27f).

- (3) „*Methodenkontrolle*“ (2016, S. 29)

Auch wenn gemäss dem vorherigen Abschnitt die Offenheit ein relevanter Bestandteil qualitativen Denkens ist, ist iterativ zu überprüfen, ob mit der gewählten Methode korrekt gearbeitet wird. Das heisst, es muss sichergestellt werden, dass der festgelegte Forschungsprozess nach den entsprechenden Regeln erfolgt (vgl. 2016, S. 29).

- (4) „*Vorverständnis*“ (2016, S. 29)

Zu dieser Säule hat sich Mayring mit seiner Argumentation u. a. auf Kleinig gestützt, weshalb Letzterer in diesem Abschnitt als Wissensgeber herangezogen wird (in den folgenden Abschnitten wird das Wissen wiederum basierend auf Mayring wiedergegeben). Forscher verfügen über ein Vorverständnis zu einem Forschungsgegenstand. Es ist unabdingbar, dass sich Akademiker dessen sowie ebenfalls möglicher subjektiver Vorurteile bewusst sind. Dieses Vorwissen und die damit verbundene gedankliche Befangenheit sind zu akzeptieren, jedoch soll gleichzeitig der Rahmen dafür geschaffen werden, dass diese überwunden und dadurch Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand erreicht werden kann (vgl. 1982, S. 231).

- (5) „*Introspektion*“ (2016, S. 31)

Mit Introspektion ist die Beobachtung des eigenen Gefühlslebens, des Denkens und der Handlungsmuster gemeint. Die Introspektion ist u. a. auch deshalb von zentraler Bedeutung, um das im vorherigen Abschnitt erwähnte Vorverständnis korrekt einordnen zu können (vgl. 2016, S. 31).

- (6) „*Forscher-Gegenstands-Interaktion*“ (2016, S. 31)

Bei wissenschaftlichen Untersuchungen, wie es bereits in der Naturwissenschaft beobachtet wurde, existiert nicht ‚die objektive Messung‘. In der sozialwissenschaftlichen Forschung ist zudem der Umstand zu erkennen, dass Daten aus Forschungsobjekten bezogen werden, die sich – auch unter dem Einfluss der

Forschung – verändern können. Die gewonnenen Daten sind mithin als subjektive Erkenntnisse zu betrachten (vgl. 2016, S. 32).

- (7) „*Ganzheit*“ (2016, S. 33)

Der Mensch sollte stets als Ganzheit betrachtet werden. Dies bedeutet, dass die Lebensbereiche – dazu gehören z. B. das familiäre, berufliche oder soziale Umfeld – sowie die Funktionsbereiche in Bezug auf die Aktionen, die Denkweise und das Fühlen zwar getrennt untersucht, jedoch am Schluss wieder als Einheit interpretiert werden müssen (vgl. 2016, S. 33).

- (8) „*Historizität*“ (2016, S. 34)

Werden qualitative Daten erfasst, ist stets zu berücksichtigen, dass die Personen, durch die diese Informationen gewonnen werden, historisch geprägt sind. Bei Interviews ist beispielsweise zu bedenken, dass eine ältere Person aufgrund der eigenen Geschichte und/oder Bildung eine Tatsache anders beschreibt oder empfindet als eine jüngere Person, die eine andere Geschichte zu erzählen hat oder über einen anderen Bildungsstand verfügt (vgl. 2016, S. 34).

- (9) „*Problemorientierung*“ (2016, S. 34)

Ein weiteres bedeutendes Merkmal qualitativen Denkens besteht darin, dass die Forschung an in der Praxis festgestellten Problemen ansetzt. Die Ergebnisse der Untersuchung sind dabei wiederum auf die Praxis zu übertragen (vgl. 2016, S. 34f).

- (10) „*Argumentative Verallgemeinerung*“ (2016, S. 35)

Forschungsergebnisse besitzen primär auf dem Gebiet Gültigkeit, in dem sie gewonnen wurden. Sollen Untersuchungsergebnisse verallgemeinert und z. B. auf andere Bereiche übertragen werden, ist dieses Vorgehen detailliert abzusichern und abzugrenzen (vgl. 2016, S. 35f).

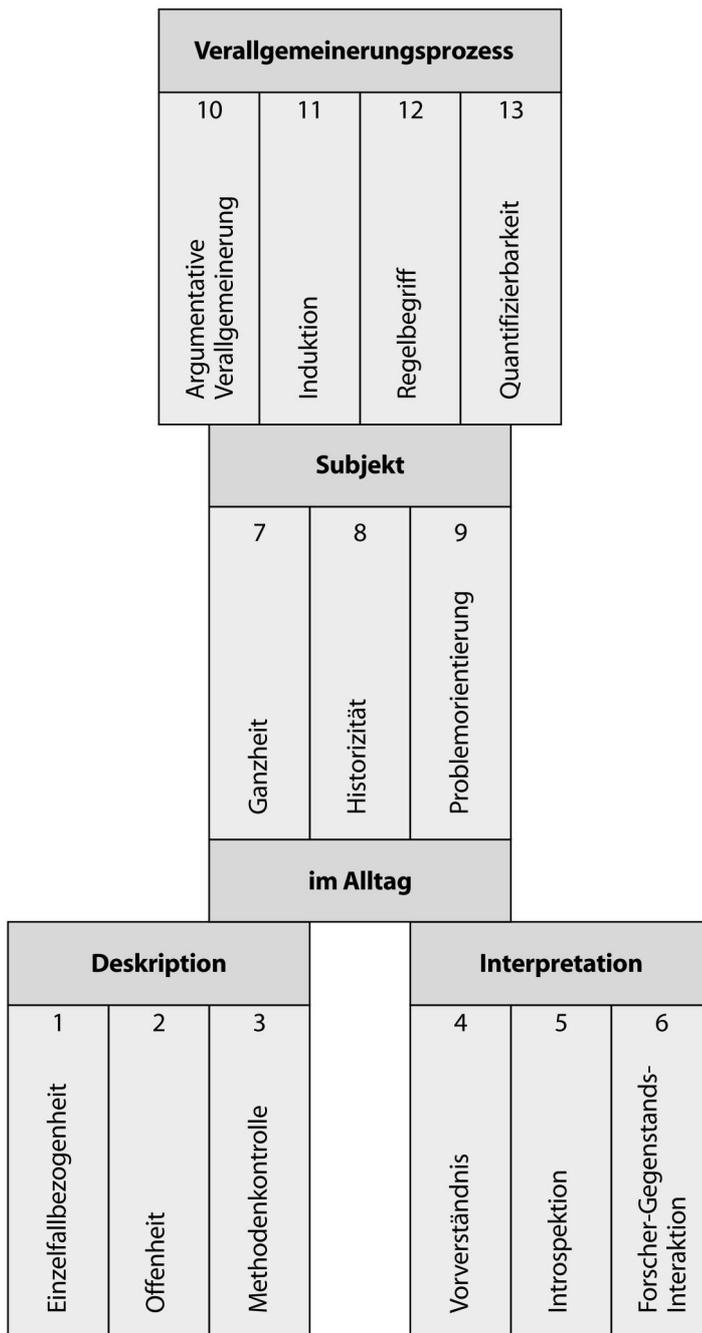


Abbildung 24: Säulen qualitativen Denkens. (Quelle: Mayring, 2016, S. 26)

- (11) „Induktion“ (2016, S. 36)

In quantitativen Forschungen wird hauptsächlich mit deduktiven Verfahren gearbeitet, durch die Hypothesen überprüft werden. Beim qualitativen Denken steht die induktive Vorgehensweise im Zentrum, bei der aus qualitativ erhobenen Daten neues Wissen generiert wird (vgl. 2016, S. 36f).

- (12) „*Regelbegriff*“ (2016, S. 37)

In qualitativen Überlegungen wird davon ausgegangen, dass z. B. im menschlichen Handeln Muster existieren, die sich wiederholen. Dabei muss allerdings in Betracht gezogen werden, dass die erkannten Muster auch aussetzen können und/oder es Ausnahmen geben kann (vgl. 2016, S. 37).

- (13) „*Quantifizierbarkeit*“ (2016, S. 37)

Es ist, wie bereits unter Punkt 10 ansatzweise diskutiert, je nach Forschungsziel möglich, die gewonnenen Erkenntnisse in abgesicherter Form verallgemeinerbar zu gestalten. Anhand der qualitativen Analyse können die dafür notwendigen Quantifizierungen sowie die Verbindungen aufgezeigt werden (vgl. 2016, S. 37f).

### **7.1.3. Quantitative Forschung**

Quantitative Forschungen werden gemäss Berger-Grabner in erster Linie dann verwendet, wenn die zu erhebenden Daten über den Untersuchungsgegenstand einen zahlenmässigen Charakter besitzen oder in Form von Zahlen messbar gemacht werden können. Bei Befragungen beispielsweise wird darauf geachtet, dass alle interviewten Personen vergleichbare Bedingungen vorfinden und auch das Ablaufschema in Form der Fragestellungen etc. identisch ist. Bei der Auswertung des Datenmaterials muss, um eine objektive Beurteilung zu gewährleisten, auf die methodischen Regeln der quantitativen Forschung zurückgegriffen werden. Die quantitative Vorgehensweise bietet sich hauptsächlich dann an, wenn Hypothesen überprüft werden, Sachverhalte objektiv gemessen oder Zusammenhänge mit einem statistischen Ursprung zu testen sind (vgl. 2016, S. 117) (siehe dazu auch Döring; Bortz, 2016a, S. 23ff). Bamberg und Baur gehen in eine ähnliche Richtung und halten fest, dass Erfassungsmerkmale in Form von Zahlen der quantitativen Methodik zuzuordnen sind (vgl. 1993, S. 6).

Die quantitative Forschung zeichnet sich nach Baur und Blasius dadurch aus, dass sie den subjektiven Einfluss der an der Untersuchung involvierten Wissenschaftler bestmöglich einzuschränken versucht. Dies kann u. a. dadurch gelingen, dass der Forschungsprozess

transparent und stringent organisiert ist und sich ein roter Faden durch die einzelnen Prozessschritte zieht. Die Prozessabläufe werden dabei so aufgebaut und strukturiert, dass es keinen Einfluss hat, welcher Forscher die Erhebung und/oder Auswertung durchführt (vgl. 2014, S. 46).

#### **7.1.4. Wahl der Methode**

Die vorliegende Forschung folgt den Regelungen und Prinzipien der qualitativen Methoden und Methodologien. Diese Wahl kann mehrfach begründet werden: Um die Fragestellung dieser Arbeit beantworten zu können, sind subjektive Sichtweisen der ausgewählten Experten von zentraler Bedeutung, weshalb das Vorgehen der qualitativen Forschung zuzuordnen ist (vgl. Helfferich, 2009, S. 21). Dessen ungeachtet ist der umfassende Forschungsgegenstand durch grosse Komplexität geprägt. Durch qualitative Datenauswertungsmethoden kann erreicht werden, dass diese Komplexität erfasst und das Datenmaterial auf die notwendige Basis reduziert werden kann (vgl. Helfferich, 2009, S. 28f). Ein Vorteil der qualitativen Methodik und für die Bearbeitung der Fragestellung unabdingbar ist die Tatsache, dass der Forscher keinen ‚Tunnelblick‘ auf den beabsichtigten Forschungsgegenstand hat, sondern seine Sichtweise durch Offenheit für Unvorhergesehenes geprägt ist (vgl. Mayring, 2016, S. 27f).

Auf Basis der dieser Dissertation zugrunde liegenden Fragestellung erfolgt die Forschung nach dem induktiven Vorgehen. Induktiv bedeutet nach Merten, dass keine auf Theorien basierenden Hypothesen überprüft werden. Die Untersuchung zielt darauf ab, bisher noch nicht erforschte Zusammenhänge zu beschreiben oder bis dahin nicht geprüfte Vermutungen deskriptiv zu erfassen (vgl. 1995, S. 116). Weitere Erläuterungen zur induktiven wie auch zu den weiteren Vorgehensvarianten sind in Kapitel 7.1.1. aufgeführt.

#### **7.1.5. Fazit**

In diesem Kapitel konnte die Erkenntnis gewonnen werden, welche Unterschiede zwischen den gültigen Forschungsmethoden vorhanden sind. Ferner wurde dargelegt, weshalb die qualitative Methodik gewählt wurde. Davon ausgehend konnte die qualitative Forschungsmethode charakterisiert und veranschaulicht werden, weshalb sie sich für die

Beantwortung der vorliegenden Fragestellung eignet. Nachstehend wird beschrieben, auf welche Weise qualitative Daten zu erheben sind.

## **7.2. Datenerhebung**

Ausgehend von den im vorherigen Kapitel gewonnenen Informationen zur Wahl und den Eigenschaften der qualitativen Forschungsmethode soll nun die Datenerhebung evaluiert und bestimmt werden. Dabei wird u. a. aufgezeigt, was unter qualitativen Interviews zu verstehen ist und welche Befragungsmöglichkeiten sich etabliert haben. Anhand dieser Erkenntnisse wird deutlich, weshalb sich Experten für die Befragung eignen. Zum Abschluss dieses Kapitels wird erläutert, weshalb bei den Gesprächen mit den Experten die halbstrukturierte, leitfadengestützte und diskursive Interviewvariante nach Ullrich (vgl. 1999) verwendet wurde sowie was darunter zu verstehen ist.

### **7.2.1. Qualitative Interviews**

Die Möglichkeiten, Daten durch Personenbefragungen zu erheben, sind unterschiedlicher Natur. Sie lassen sich gemäss Atteslander anhand folgender Kommunikationsformen einteilen: 1) wenig strukturiert, 2) teilstrukturiert, 3) stark strukturiert. Als Befragungsmöglichkeiten stehen generell die mündliche sowie die schriftliche Form zur Auswahl (vgl. 2003, S. 145f). Eine Übersicht über die den obigen Kommunikationsformen zugehörigen Typen ist in Tabelle 3 ersichtlich. Ob ein Interview das geeignete Instrument zur Erhebung der Daten ist, wird durch den Forschungsgegenstand und die Strategie, nach der Daten erhoben werden sollen, bestimmt (vgl. Atteslander; Kneubühler, 1975, S. 18).

| Kommunikationsform →<br>↓<br>Kommunikationsart | wenig strukturiert                            |   | teilstrukturiert  |  | stark strukturiert   |  |
|--|---|---|---|--|--|--|
|  | mündlich                                      | Typ 1<br>- informelles Gespräch<br>- Experteninterview<br>- Gruppendiskussion | Typ 3<br>- Leitfadengespräch<br>- Intensivinterview<br>- Gruppenbefragung<br>- Expertenbefragung  | Typ 5<br>- Einzelinterview<br>- telef. Befragung<br>- Gruppeninterview<br>- Panelbefragung | Typ 7<br>- elektronisch interaktiv<br>- tel. oder schriftl. Ankündigung des schriftl. Fragebogens<br>- Versand oder pers. Überbringung des Fragebogens<br>- tel. oder elektronische Kontrolle ev. Ergänzungsbe-fragung |  |
| schriftlich                                    | Typ 2<br>- informelle Anfrage bei Zielgruppen | Typ 4<br>- Expertenbefragung  | Typ 6<br>- postalische Befragung<br>- persönliche Verteilung und Abholung<br>- gemeinsames Ausfüllen von Fragebogen<br>- Panelbefragung |  |  |  |

Erfassen qualitativer Aspekte «Interpretieren»  
 Erfassen quantitativer Aspekte «Messen»

Tabelle 3: Typen der Befragung. (Quelle: Eigene, leicht modifizierte Darstellung nach Atteslander, 2003, S. 145)

Die der Dissertation zugrunde gelegte Datenerhebung erfolgt mittels qualitativer Interviews. Nach Ansicht von Mey und Mruck gehören Interviews zu den verbreitetsten Datenerhebungsinstrumenten der qualitativen Forschung (vgl. 2010, S. 423). Unter qualitativen Interviews werden laut Berger-Grabner persönliche, mündliche Befragungen verstanden, die in unterschiedlichen Ausprägungen erfasst werden können (vgl. 2016, S. 132). Für Kohli ist das zu Forschungszwecken geführte Interview „[...] eine besondere Art menschlicher Kommunikation“ (1978, S. 1). Welcher Typus aus der Reihe qualitativer Interviewmöglichkeiten für die hier vorliegende Forschung verwendet wurde, wird im nachfolgenden Kapitel erörtert. In diesem Kapitel sollen zunächst der Begriff und das Verständnis qualitativer Interviews betrachtet werden. Bezug nehmend auf Hopf werden im Bereich qualitativer Interviews die teilstandardisierten und die offenen Interviewtypen häufig angewendet. Das Ziel dieser Interviewtypen besteht darin, Expertenwissen zu erschliessen und subjektive Perspektiven zu erhalten. Qualitative Interviewformen greifen auf die Vorgehensweisen der *verstehenden Soziologie* zurück. Ein Vorteil der vorgenannten Interviewformen ist darin zu sehen, dass Situationen gedeutet, Handlungsmotive abgeleitet

und weiterführend Alltagswissen und Kenntnisse über die Selbstinterpretation erhoben werden können (vgl. 2000, S. 350). Helfferich formuliert hierzu Folgendes: „Qualitative Interviews sind Kommunikationssituationen, das heißt: die entscheidenden Daten werden in einer hochkomplexen und die Subjektivität der Beteiligten einbeziehenden Situation erzeugt“ (2009, S. 9). Die genannte Subjektivität spielt nach Helfferich dabei eine entscheidende Rolle, da die soziale Wirklichkeit in der Forschung als durch Menschen konstruierte Wirklichkeit zu verstehen ist. Diese Konstruktion erfolgt in erster Linie durch Interpretationen (vgl. 2009, S. 22). Gestützt auf Steinke erfüllen die qualitativen Methoden der Datenerhebung sogar den Zweck, die Subjektivität von der interviewten, aber auch jene der interviewenden Person zu berücksichtigen. Jedes Interview ist dabei ein Unikat, und der Gesprächsverlauf ist geprägt von der Dynamik, die sich zwischen dem Forscher und dem Befragten entwickelt (vgl. 1999, S. 126).

Es existieren nach Helfferich unterschiedliche Formen und Arten qualitativer Interviews, die wie folgt aufgelistet werden:

- 1) Narratives Interview
- 2) Problemzentriertes Interview
- 3) Episodisches Interview
- 4) Halb-/teilstandardisiertes oder -strukturiertes Leitfaden-Interview
- 5) Fokussiertes Interview
- 6) Leitfaden-Interview
- 7) Biografisches Interview
- 8) Ero-episches Gespräch oder ethnografisches Interview
- 9) Diskursives Interview
- 10) Szenisches Interview
- 11) Struktur- oder Dilemma-Interview
- 12) Struktur-Lege-Technik
- 13) Konstrukt-Interview
- 14) Tiefen-/Intensiv-Interview (vgl. 2009, S. 36f)

Nach eingehender Evaluation der vorgenannten Interviewarten wurde, Bezug nehmend auf die Fragestellung dieser Arbeit sowie aufgrund der benötigten Offenheit, die

*leitfadengestützte Interviewform* gewählt. Weitere Vorteile dieser Interviewmethode werden in den nachfolgenden Kapiteln veranschaulicht. Nach Kruse ist die Variante von Leitfadeninterviews anerkannt und in der qualitativen Sozialforschung tendenziell am weitesten verbreitet (2014, S. 213). Die leitfadengestützte Interviewform eignet sich nach Helfferich insbesondere dann, wenn subjektive Theorien sowie das vorhandene Alltagswissen nachgebildet werden sollen. Dabei ist relevant, dass jederzeit Offenheit garantiert werden kann und auch die Interviewenden die Möglichkeit erhalten, eigene Inputs in das Interview einfließen lassen zu können (vgl. 2009, S. 179).

Hopfs Beitrag zu Gedanken und Techniken qualitativer Interviews ist eine vielfach zitierte Quelle. Die darin getätigten Feststellungen und Empfehlungen erweisen sich auch für die vorliegende Dissertation als bedeutsam. Die für diese Abhandlung wesentlichen Aspekte werden Bezug nehmend auf Hopf in den nachfolgenden Abschnitten zusammengefasst wiedergegeben.

Je breiter der zu untersuchende Forschungsgegenstand ist, desto einfacher ist es nach Hopf für den Forschenden, den Leitfaden zu erstellen. Problematisch kann es sein, wenn die Ansammlung von Leitfragen den zeitlich zur Verfügung stehenden Rahmen des Interviews überschreitet und es während des Interviews aufgrund von Zeitdruck zur schnellen ‚Abarbeitung‘ der Fragen kommen muss (vgl. 1978, S. 102).

Es ist gestützt auf Hopf angezeigt, Interviewsituationen so natürlich wie möglich zu gestalten. Dadurch soll die Spontaneität der interviewten Person unterstützt werden. Auch wenn die Unterhaltung möglichst authentisch sein soll, ist darauf zu achten, dass dem Interviewer die allgemeine Leitung des Gesprächs obliegt und dass er in erster Linie die Fragen stellt. Aufgrund des offenen Gesprächs muss der Befragte auf den Gesprächsverlauf reagieren und diesen flexibel steuern können. Dies kann für den Interviewer schwierig werden: Einerseits muss er das Gespräch möglichst offen und natürlich gestalten, andererseits ist für ihn Zurückhaltung geboten, um das Interview in strukturierte Bahnen zu lenken (vgl. 1978, S. 107).

### 7.2.2. Leitfadengestützte, diskursive Interviews mit Experten

Aufgrund der Komplexität des vorliegenden Untersuchungsgegenstands, zu dessen Klärung auf ein ausgewiesenes Wissen zurückgegriffen werden muss, wurden die Interviews mit Experten durchgeführt. Dass dies die richtige Wahl ist, unterstreichen u. a. Meuser und Nagel, die hierzu konstatieren: „Das ExpertInneninterview eignet sich zur Rekonstruktion komplexer Wissensbestände“ (1997, S. 481). Der Begriff des Expertenstatus ist nach Helfferich sehr dehnbar. Seine Bestimmung hängt primär von der gewählten Forschungsfrage und vom Tätigkeitsbereich der zu interviewenden Person ab. Daraus abgeleitet kann festgestellt werden, dass auch sogenannte *Laien*, sofern sie über Wissen verfügen, das für den Forschungsgegenstand von Bedeutung ist, als Experten befragt werden können (vgl. 2009, S. 163). Meuser und Nagel sehen dies ähnlich und halten fest, dass ein Expertenstatus auf Grundlage des Forschungsinteresses durch den Forscher zugeteilt wird (vgl. 1991, S. 443).

Liebold und Trinczek haben sich in einem eigenen Beitrag dem Terminus der Experteninterviews gewidmet (vgl. 2009, S. 32ff). Wie bereits im obigen Abschnitt mit dem Verweis auf Helfferich erkannt wurde, vertreten auch Liebold und Trinczek die Ansicht, dass mit Experten Personen gemeint sind, die ein für die Forschung relevantes und explizites Wissen aufweisen. Zudem ist es in der Sozialforschung gängige Praxis, dass Experten mit Leitfadeninterviews befragt werden, auch wenn noch weitere Befragungsmöglichkeiten infrage kommen könnten. Mit Experteninterviews wird das Ziel verfolgt, umfangreiches und durch Komplexität charakterisiertes Wissen greif- und für die Beantwortung der Forschungsfrage verwendbar zu machen (vgl. 2009, S. 32ff).

Zusammenfassend kann die Bedeutung des Expertenwissens mit folgenden Worten von Bogner et al. festgehalten werden. Die Bedeutung besteht demnach „[...] nicht nur in dessen besonderer Reflexivität, Kohärenz oder Gewissheit, sondern auch insbesondere darin, dass dieses Wissen in besonderer Weise praxiswirksam und damit orientierungs- und handlungsleitend für andere Akteure wird“ (2014, S. 13f).

Eine Frage, die sich bei Datenerhebungen in Form von Interviews wiederholt stellt, lautet, wie viele Befragungen durchgeführt werden müssen, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, die den wissenschaftlichen Anforderungen genügen. Nach Lauth et al. ist in den

Sozialwissenschaften eine Vollerhebung im Normalfall nicht möglich. Vielmehr ist dabei ein Teil der Realität zu untersuchen, der Erkenntnisse in Hinblick auf die Gesamtheit zulässt. Dabei handelt es sich um eine Stichprobe (vgl. 2009, S. 238). Baker und Edwards sind der Frage nachgegangen, wie viele Interviews für qualitative Forschungen durchzuführen sind. So haben die genannten Forscher in ihrem Diskussionspaper verschiedene Beiträge von Wissenschaftlern, die sich mit dieser Frage auseinandergesetzt haben, publiziert. Aus den Beiträgen abgeleitet gelangen die genannten Autoren zum Schluss, dass die benötigte Anzahl an Interviews nicht einfach zu definieren ist. Zur Beantwortung der Frage nach der Anzahl an benötigten Interviews sind verschiedene Fragen zu klären. So spielen beispielsweise der Komplexitätsgrad der Untersuchung, die Art der Analyse, die Anforderungen der Universität sowie der angestrebte Abschluss eine Rolle (vgl. 2012, S. 42). Gestützt auf den hohen Komplexitätsgrad des dieser Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstands, gekoppelt mit den hohen Standards der Middlesex University sowie um den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden, wurden für die Datenerhebung 16 Interviews mit Experten durchgeführt.

Als Interviewpartner für die vorliegende Untersuchung wurden Personen ausgewählt, die über die o. g. Fähigkeiten und die entsprechende Erfahrung verfügen und aktuell oder in der Vergangenheit im Bereich von Bautechnologieunternehmen tätig sind resp. waren. Sämtliche Befragungen haben auf freiwilliger Basis stattgefunden. Aufgrund des Datenschutzes wird auf die Nennung der Namen der interviewten Personen verzichtet bzw. diese werden in den Transkripten durch die fortlaufenden numerischen Expertenbezeichnungen 1, 2, 3 etc. nach Reihenfolge der Interviewdurchführung ersetzt. Um die Offenheit des Interviewpartners zu garantieren, wurde weiter darauf verzichtet, detailliertere Informationen (wie z. B. zum aktuellen Arbeitgeber) über die Experten darzulegen. Für die befragte Person wurde in den Interviews das Kürzel *B* und für den Interviewer die Abkürzung *I* festgelegt. Wie im Anhang ersichtlich, werden die aktuelle wie auch die vorangehende Funktion sowie die Informationen darüber festgehalten, wann das Interview stattgefunden und wie lange es gedauert hat. Es wurden insgesamt 16 Interviews im Zeitraum zwischen dem 02.08.2019 und dem 14.10.2019 durchgeführt. Die Interviewdauer beträgt insgesamt 17 Stunden, 18 Minuten und 33 Sekunden.

Die Befragung basiert auf der Verwendung der Technik des diskursiven Leitfadeninterviews. Ein Leitfaden dient nach Friebertshäuser dazu, bereits definierte Themengruppen abzustecken und – daraus abgeleitet und vorbereitend – Fragen zu formulieren. Ein Leitfaden unterstützt dabei, die Vergleichbarkeit der aus den Interviews entstehenden Erkenntnisse zu gewährleisten. Die im Leitfaden formulierten Fragen sind nicht strikt in der aufgelisteten Reihenfolge abzuarbeiten. Sie sollen vielmehr als Orientierungsrahmen dienen. Bei der Befragung ist weiter darauf zu achten, dass auf Aussagen der interviewten Person eingegangen wird und ggf. Nachfragen erfolgen (vgl. 1997, S. 375ff). Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass der Interviewer ein Gespür für den Interviewverlauf besitzen sollte und während des Interviews auch erkennen muss, welche gesprochenen Inhalte für die Beantwortung der Fragestellung relevant sind (vgl. Flick, 2017, S. 223).

Bei der Evaluation der möglichen Arten leitfadengestützter Interviews wurde, Bezug nehmend auf den Forschungsgegenstand, die diskursive Interviewvariante nach Ullrich (vgl. 1999) gewählt. Welche Interviewtechniken dabei zu beachten sind und weshalb diese Interviewart für die Beantwortung der Forschungsfrage geeignet ist, wird im nachfolgenden Kapitel expliziert.

### **7.2.3. Diskursives, halbstrukturiertes, leitfadengestütztes Interview nach Ullrich**

Einleitend ist festzuhalten, dass Bestandteile des gewählten, diskursiven Interviews auch in anderen Interviewarten, z. B. in narrativen oder teilstandardisierten Interviews, enthalten sind und somit in Teilbereichen Ähnlichkeiten aufweisen (vgl. Hopf, 1991, S. 180). Die nachfolgenden, die diskursive Interviewmethode beschreibenden Erläuterungen beruhen allesamt auf Ullrich.

Beim Typus diskursiver Interviews handelt es sich nach Ullrich um halbstrukturierte, leitfadengestützte Interviews. Die halbstrukturierte Interviewform ermöglicht es dem Interviewer, die Befragung auf die für die Forschung bedeutenden Aspekte zu lenken. Zudem kann der Forscher ad hoc den Interviewten auffordern, seine Meinung zu begründen sowie bei etwaigen Widersprüchen in seinen Aussagen aktiv nachzufragen (vgl. 1999, S. 434).

In den nachfolgenden Abschnitten wird präsentiert, welche Kriterien für die Konstruktion eines Leitfadens zu berücksichtigen sind. Zunächst hat sich der Forscher, gestützt auf Ullrich, stets das Ziel der Leitfadenkonstruktion vor Augen zu führen. Er überlegt sich weiter, weshalb die Frage in der vorliegenden Form so formuliert wurde und ob diese evtl. anders gestellt werden kann oder soll (vgl. 1999, S. 436). Um das Thema der Fragestellung vertieft zu behandeln, werden nachfolgend, wiederum basierend auf Ullrich, die Aspekte von *technischen Fragen*, der *Unterscheidung von Fragen nach ihrem Zielfokus* sowie die *Befragungstechniken für Stellungnahmen und Begründungen* geklärt (vgl. 1999, S. 437ff).

Technische Fragen dienen der bestmöglichen Handhabung des Interviewleitfadens (vgl. 1999, S. 437). Es werden dabei nach Ullrich folgende Fragen unterschieden:

- „Informations- und Filterfragen“ (1999, S. 437)

Diese beziehen sich hauptsächlich auf gegebene Fakten, beispielsweise das Alter des Interviewten oder seinen beruflichen Background. Solche Klärungen, wenn diese nicht schon vor dem Interview erfolgt sind, helfen dabei, die Fragen aus dem Leitfaden einzusetzen, die zur Beantwortung durch die befragte Person sinnvoll erscheinen (vgl. 1999, S. 437).

- „Hauptfragen und abhängige Fragen“ (1999, S. 437)

Es ist angezeigt, Fragestellungen, die abhängig von einer vorgängigen Frage sind, der Hauptfrage hierarchisch als Subfrage unterzuordnen und im Leitfaden zu berücksichtigen (vgl. 1999, S. 437).

- „Fragen zum Gesprächseinstieg“ (1999, S. 437)

Beginnend ist eine Frage zu formulieren, die den Befragten motiviert, möglichst ausführlich zu erzählen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Frage nicht zu allgemein gehalten wird, damit sich der Interviewte nicht überfordert fühlt. Weiter ist die Einstiegsfrage so zu wählen, dass deren Inhalt das weitere Interview nicht negativ beeinflusst (vgl. 1999, S. 437).

- „Wiederholungen und Wiederaufnahmen“ (1999, S. 437)

Bei diesem Punkt zu technischen Fragen geht es darum, dass die Möglichkeit besteht, Fragen zu wiederholen oder ein bereits diskutiertes Thema zu einem späteren Zeitpunkt erneut aufzunehmen. Es kann bedeutsam sein, gleiche Fragen wiederholt einzubringen, wenn diese aus unterschiedlichen Gesichtspunkten betrachtet werden sollen. Auch kann die Wiederholung einer Frage behilflich sein, um Widersprüche und Ungereimtheiten feststellen zu können (vgl. 1999, S. 437).

Bei der Unterscheidung von Fragen nach ihrem Zielfokus stehen dem Wissenschaftler vier unterschiedliche Fragemöglichkeiten zur Verfügung, mit denen er die gewünschten Erhebungen durchführen kann. Dabei ist es relevant, zu wissen, dass sich die einzelnen Fragen inhaltlich überschneiden können (vgl. 1999, S. 437). Folgende Möglichkeiten stehen, Bezug nehmend auf Ullrich, dem Interviewer zur Verfügung:

- „*Wissensfrage*“ (1999, S. 438)

Diese Art von Fragen ist von zentraler Bedeutung. Dabei wird das Wissen der befragten Person aktiv abgefragt. Solche Fragen sind mehrheitlich zu Beginn des Interviews zu stellen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Fragen dem zu erwartenden Wissensniveau des Befragten entsprechen. Es darf beim Interviewten keinesfalls der Eindruck entstehen, dass er nicht kompetent auf die Frage antworten kann. Auch darf bei der befragten Person nicht der Eindruck erweckt werden, dass ihre Aussagen inkorrekt sind (vgl. 1999, S. 438).

- „*Erzählaufforderungen*“ (1999, S. 438)

Für diskursive Interviews ist es bedeutsam, dass Erzählaufforderungen eingebaut werden. Die Fragen sind dahin gehend formuliert, dass der Befragte über in der Vergangenheit erlebte Ereignisse und Handlungsweisen Auskunft geben kann. Solche Fragen dienen auch dazu, um basierend auf den Antworten zu einem späteren Zeitpunkt gezielt Stellungnahmen und Begründungen zu erfragen (vgl. 1999, S. 438).

- *„Aufforderung zu Stellungnahmen“* (1999, S. 438)

Mit dieser Fragetechnik möchte der Forscher erreichen, dass die Werte, die sich hinter den Aussagen verbergen, herausgefiltert werden können. Ferner wird damit das Ziel verfolgt, soziale Deutungsmuster zu erkennen. Fragen, die eine Aufforderung zur Stellungnahme erhalten, können offen oder in eher unauffälliger Weise formuliert werden (vgl. 1999, S. 438).

- *„Begründungsaufforderungen“* (1999, S. 438)

Fragestellungen, in denen um eine Begründung gebeten wird, beruhen auf Aussagen des Befragten zu vergangenen oder aktuellen Ereignissen oder auf geäußerten Stellungnahmen. Begründungsaufforderungen entstehen direkt aus dem Interview und können als offene Frage nach dem Warum formuliert werden. Dabei ist sensibel vorzugehen: Die interviewte Person darf keinesfalls den Eindruck haben, sich rechtfertigen zu müssen. Darüber hinaus sind solche Fragen zwar wichtig, jedoch ist die Anzahl zurückhaltend zu wählen. Schliesslich soll sich das Interview nicht stereotypisch um Begründungen drehen (vgl. 1999, S. 438f).

Um die sozialen Deutungsmuster der oben erwähnten Begründungen sowie Stellungnahmen detailliert zu untersuchen, sind Befragungstechniken erforderlich, die darauf ausgerichtet sind, die entsprechende Tiefe zu erschliessen (vgl. 1999, S. 439). Nachfolgend werden die dafür nach Ullrich vorgesehenen Möglichkeiten erläutert:

- *„Hypothetische Situationen“* (1999, S. 439)

Eine Möglichkeit besteht darin, die interviewte Person mit einer hypothetischen Fragestellung zu konfrontieren. Dabei kann eine Frage beispielsweise dahin gehend formuliert werden, dass der Interviewer anregt, der Interviewte solle sich in die Situation seines Vorgesetzten versetzen und mitteilen, wie er selbst an dieser Stelle agieren oder reagieren würde. Auch können hypothetische Situationen kreiert werden, von denen die befragte Person nicht direkt betroffen ist. Hypothetische Fragen können bereits im Voraus im Leitfaden festgehalten oder auf den

Gesprächsverlauf bezogen spontan formuliert und eingebracht werden (vgl. 1999, S. 439).

- „*Persilscheine*“ (1999, S. 439)

Um auch die Sichtweisen des Interviewten zu erschliessen, die als heikel anzusehen sind, soll durch den Interviewer der Eindruck erweckt werden, dass in dem Interview nur die Sichtweise des Befragten selbst von Bedeutung ist. Zudem können, wenn ein entsprechendes Vorwissen vorhanden ist, entsprechende Behauptungen der befragenden Person beispielsweise das Gefühl vermitteln, dass auch nicht salonfähige Äusserungen zugelassen sind (vgl. 1999, S. 439f).

- „*Bewusste Suggestivfragen (Erwartungen und Unterstellungen)*“ (1999, S. 440)

Dieser Schritt hat Ähnlichkeiten zu dem vorgenannten zweiten Punkt. Anhand gezielt eingesetzter Suggestivfragen kann erreicht werden, dass Themenbereiche erschlossen werden, die der Interviewte von sich aus nicht ansprechen würde (vgl. 1999, S. 440).

- „*Konklusion und Zusammenfassungen*“ (1999, S. 440)

Das durch die befragte Person Gesagte soll durch den Interviewer aufgenommen und in pointierter Form zusammenfassend wiedergegeben werden. Durch eine leicht überspitzte Zusammenfassung lässt sich erreichen, dass der Interviewte Präzisierungen vornimmt und dadurch nochmals neue Erkenntnisse gewonnen werden können (vgl. 1999, S. 440).

- „*Konfrontationen*“ (1999, S. 440)

Um einen möglichst grossen Erkenntnisgewinn zu erzielen, kann der Interviewte mit Widersprüchen seiner eigenen Aussagen oder mit Widersprüchen, die sich aufgrund anderer Darstellungen ergeben, konfrontiert werden (vgl. 1999, S. 440).

- „Polarisierung“ (1999, S. 440)

Die befragte Person kann mit gezielten und im Gegensatz zu ihren eigenen Äusserungen stehenden Meinungen konfrontiert werden. Dabei ist zu beachten, dass der Interviewte nicht das Gefühl erhält, dass der Interviewer selbst diese zu ihm gegensätzliche Meinung vertritt (vgl. 1999, S. 441).

Die o. g. Befragungstechniken dienen als Leitlinien, werden jedoch – an einen der Fragestellung dieser Arbeit entsprechenden moderaten Rahmen angepasst – eingesetzt. Darüber hinaus wird der erstellte Interviewleitfaden, gestützt auf Ullrich, einem Pretest unterzogen. Dabei wird der Leitfaden auf Praxistauglichkeit überprüft und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse modifiziert (vgl. 1999, S. 441).

Um die Interviews wissenschaftlich auswerten zu können, sind die Audioaufzeichnungen zu transkribieren (vgl. Dresing; Pehl, 2010, S. 723). Die Transkripte sind in Anhang 18.II zu finden.

#### **7.2.4. Interviewleitfaden**

Der Aufbau des Interviewleitfadens wurde so gestaltet, dass die einzelnen Theoriekapitel den aus der Fragestellung hervorgehenden Lückenarten zugeordnet werden können (siehe dazu Abbildung 25). Damit kann u. a. der Forderung von Döring und Bortz nachgekommen und die Theorie für die Auswertung der empirischen Erhebungen einbezogen werden (vgl. 2016a, S. 5). Trotz der dadurch beim Aufbau des Interviewleitfadens entstehenden Stringenz wurden hier bewusst auch die nicht direkt den entsprechenden Lücken zugeordneten Theorien in den Überlegungen berücksichtigt und diese auch bei der Interviewdurchführung sowie bei der Auswertung im holistischen Kontext betrachtet. Es gilt dabei zu beachten, dass die meisten im Kapitel ‚Stand der Forschung‘ enthaltenen wissenschaftlichen Erkenntnisse einen Einfluss aufeinander aufweisen. Aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen der Interviewpartner wurde die Interviewdauer auf eine bis eineinhalb Stunden festgelegt. Dies begründet den Umstand, dass die – abgeleitet aus der Theorie und dem Erkenntnisinteresse – bedeutendsten Fragen herausgefiltert und im Interviewleitfaden berücksichtigt wurden. Der Interviewleitfaden wurde, wie im vorangehenden Kapitel durch Ullrich gefordert, einem Pretest unterzogen (vgl. 1999, S. 441), wodurch minimale

Anpassungen, die zu einer Optimierung beigetragen haben, vorgenommen wurden. Der Interviewleitfaden ist Anhang 18.I zu entnehmen.

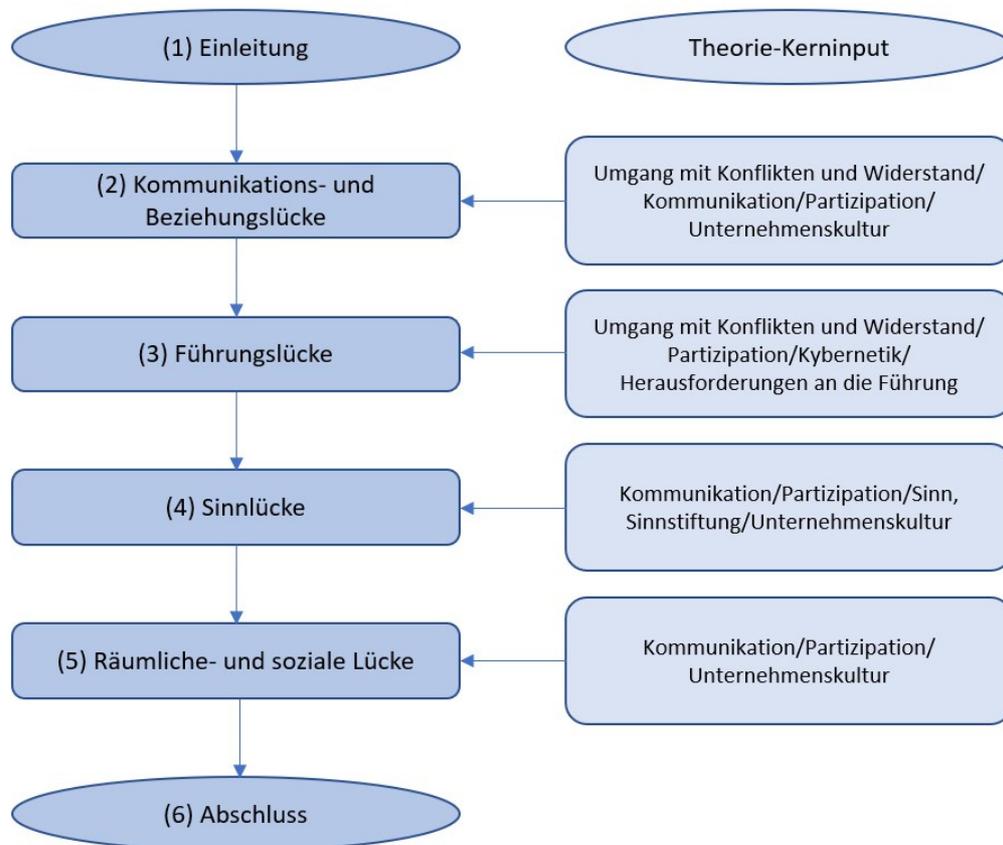


Abbildung 25: Aufbau des Interviewleitfadens. (Quelle: Eigene Darstellung)

### 7.2.5. Fazit

Dieses Kapitel dient der Darstellung und Begründung des durchgeführten Datenerhebungsprozesses. Der Mehrwert liegt im dadurch gewonnenen Verständnis bezüglich der Wahl der Befragungsgruppe sowie der Art der Interviews. Weiterführend konnte geschildert werden, im Rahmen welcher Überlegungen der Interviewleitfaden erstellt wurde.

### **7.3. Datenauswertung mit der qualitativen Inhaltsanalyse**

Im vorherigen Kapitel wurde die dieser Arbeit zugrunde liegende qualitative Datenerhebung erläutert. In der vorliegenden Explikation wird dargelegt, wie die Interviews ausgewertet und daraus Erkenntnisse abgeleitet wurden. Dazu wird aufgezeigt, was unter qualitativen Inhaltsanalysen und insbesondere unter dem entsprechenden Modell von Mayring (vgl. 2015) zu verstehen ist. An dieser Stelle sei bereits darauf hingewiesen, dass der Stand der Forschung für die Erarbeitung der finalen Ergebnisse von zentraler Bedeutung ist. Die Forschung gewinnt durch den Einbezug bestehender Theorien an Stabilität. So ist auch im Modell nach Mayring ersichtlich, dass der Forschungsstand eng einzubeziehen und mit den Erkenntnissen aus der Datenerhebung zu vergleichen ist (vgl. 2015, S. 13). Die Relevanz dieses Vorgehens wird auch von Döring und Bortz bestätigt, nach denen sich empirische Daten erst aufgrund der Gegenüberstellung mit der Theorie ernsthaft beurteilen lassen (vgl. 2016a, S. 5). Dessen ungeachtet wird veranschaulicht, welches aus den Ideen von Mayring abgeleitete Modell für diese Abhandlung angewendet wurde. Zum Schluss dieses Kapitels wird aufgezeigt, welche Gütekriterien der Untersuchung zugrunde gelegt wurden und wie die Einhaltung dieser Gütekriterien gewährleistet werden kann.

#### **7.3.1. Begriffserklärung und Charakteristika einer Inhaltsanalyse**

In Anbetracht des Forschungsgegenstands und des dafür als geeignet ermittelten qualitativen Vorgehens wurde zur Auswertung der Daten die *qualitative Inhaltsanalyse* gewählt (siehe dazu im weiteren Gläser; Laudel, 2010; Krippendorff, 1980; Kuckartz, 2014; Lisch; Kriz, 1978; Ritsert, 1975; Rust, 1983; Schnell et al., 2013; Spöhring, 1989; Wersig, 1968). Diese Form der Inhaltsanalyse wurde ursprünglich in den Kommunikationswissenschaften angewandt (vgl. Mayring, 1991, S. 209). Merten definiert den Begriff wie folgt: „*Inhaltsanalyse ist eine Methode zur Erhebung sozialer Wirklichkeit, bei der von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines nichtmanifesten Kontextes geschlossen wird*“ (1995, S. 15).

Mayring hat keine Definition vorgelegt, dafür aber einzelne Charakteristika der sozialwissenschaftlichen Inhaltsanalyse formuliert. Diese Aspekte werden nachfolgend erläutert:

- (1) Mit einer Inhaltsanalyse wird hauptsächlich dann gearbeitet, wenn verbales Sprachmaterial, Musik, visuelle Feststellungen sowie angrenzendes Material auszuwerten sind (vgl. 2015, S. 12).
- (2) Das Kommunikationsmaterial, mit dem in der Inhaltsanalyse gearbeitet wird, muss in schriftlich festgehaltener, abgesicherter Form vorliegen. Interviews beispielsweise sind zu transkribieren (vgl. 2015, S. 12).
- (3) Das systematische und strukturierte Vorgehen bei der Durchführung der Inhaltsanalyse ist ein bedeutendes Merkmal. Durch diese Eigenschaften unterscheidet sie sich deutlich von hermeneutischen Vorgehensweisen (vgl. 2015, S. 12).
- (4) Der Inhaltsanalyse liegt ein striktes Ablaufschema zugrunde. Dieses birgt den Vorteil, dass die Nachvollziehbarkeit der Analyse für nicht am Forschungsprozess beteiligte Personen jederzeit gewährleistet werden kann (vgl. 2015, S. 12f).
- (5) Ein weiteres Merkmal einer Inhaltsanalyse besteht darin, dass das ausgewertete Datenmaterial mit dem Stand der Forschung assoziiert wird und daraus die Erkenntnisse abgeleitet werden (vgl. 2015, S. 13).
- (6) Die Inhaltsanalyse versteht sich nicht als eine klassische Textanalyse. Sie geht weiter und möchte das auszuwertende Material als Bestandteil eines Prozesses der Kommunikation verstehen (vgl. 2015, S. 13).

Laut Mayring ist ferner zu bedenken, dass die qualitative Inhaltsanalyse je nach Forschungsgegenstand nicht in jedem Fall die bestmögliche Lösung ist. Gerade wenn die Fragestellung ein sehr weitläufiges Forschungsspektrum beinhaltet oder auch die induktive Kategorienbildung nicht einen gewissen Grad an Kongruenz mit der Theorie zulässt, eignen sich offene Verfahren besser. Dies kann beispielsweise die Grounded Theory sein. Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit, offene Verfahren mit der qualitativen Inhaltsanalyse zu koppeln (vgl. 2000, S. 474). Wie sich bereits bei dem in Kapitel 5 behandelten Stand der Forschung gezeigt hat und weiterführend zutage treten wird, bieten die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse ausreichend Anschluss- und Vergleichspunkte und sind als

wesentlicher Teil dieser Studie anzusehen. Sie werden weiter dazu benötigt, die empirischen Erkenntnisse nach den gesuchten Faktoren zu verdichten.

### 7.3.2. Gewählte Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Nach eingehender Auseinandersetzung mit Inhaltsanalysen wurde entschieden, diese Arbeit unter Anwendung der Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchzuführen. Diese ist, wie sich weiter zeigen wird, geeignet, die mit qualitativen Methoden zu beantwortende Fragestellung dieser Abhandlung strukturiert, schrittweise, nachvollziehbar und theorievergleichend zu beantworten. Nachfolgend werden die grundlegenden Eigenschaften des Analyseverfahrens präsentiert. Die in diesem Kapitel folgenden Erläuterungen aus der Theorie stützen sich allesamt auf Mayring und dessen allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (siehe Abbildung 26).

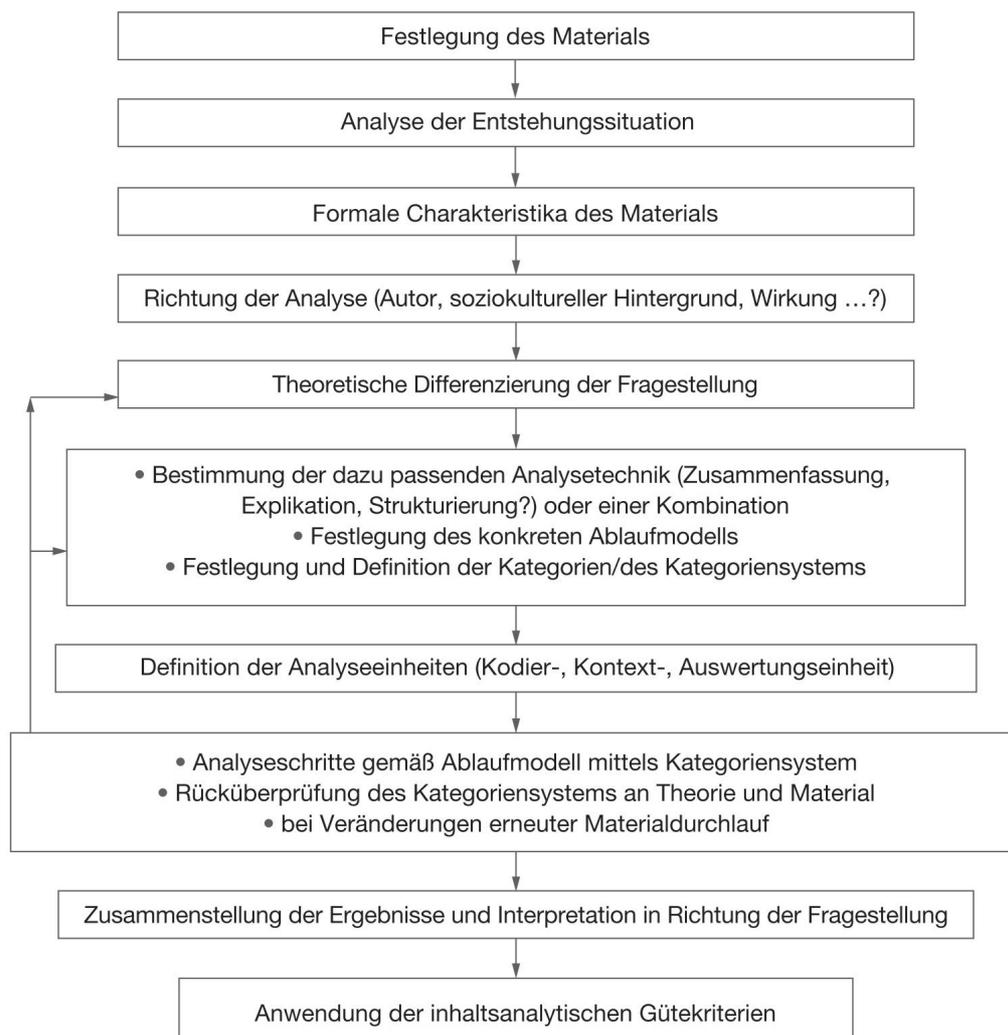


Abbildung 26: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell. (Quelle: Mayring, 2015, S. 62)

Das genannte Ablaufmodell legt die einzelnen Ablaufschritte systematisch dar. In dem in der Abbildung aufgeführten sechsten Schritt ist die Auswahl der Analysetechnik vorgesehen. Dazu hat Mayring unterschiedliche qualitative Techniken vorgestellt (vgl. 2015, S. 50ff). Aufgrund der vorliegenden Forschungsfrage, des vorhandenen Datenmaterials sowie des ausführlich dargelegten Stands der Forschung erscheint die Durchführung einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse, was in den nachfolgenden Erläuterungen ersichtlich wird, als zwar aufwendige, indes für die Beantwortung der Forschungsfrage optimale Lösung. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte, Bezug nehmend auf Mayring, ausführlich erläutert, und es wird jeweils, wo dies ergänzend sinnvoll ist, der Bezug zur vorliegenden Arbeit hergestellt:

- (1) Zu Beginn wird das zu analysierende Material festgelegt. Dabei muss dem Forscher bewusst sein, dass während der Analyse lediglich in begründeten Ausnahmefällen Änderungen daran vorgenommen oder neues Material hinzugezogen werden darf (vgl. 2015, S. 54f). In der vorliegenden Abhandlung bezieht sich das analysierte Datenmaterial auf die transkribierten Interviews. Dabei wurden von Experte 13 geringfügige Anpassungen des verschriftlichten Interviews gewünscht und auch umgesetzt, wobei diese keinen Einfluss auf die Ergebnisse hatten.
- (2) Der Forscher muss sich darüber bewusst werden, unter welchen Umständen das Datenmaterial gewonnen wurde. Dabei ist insbesondere zu klären, welchen Einfluss Emotionen, kognitive Empfindungen und der soziokulturelle Hintergrund haben (vgl. 2015, S. 55). Für die Gewinnung des zu analysierenden Datenmaterials wurden ausschliesslich Experten befragt. Die Interviews erfolgten auf freiwilliger Basis. Die Befragungen fanden in offener und geordneter Atmosphäre statt.
- (3) Nachdem die Entstehungssituation analysiert wurde, soll anschliessend festgelegt werden, in welcher Art das auszuwertende Material vorliegt. Bei Inhaltsanalysen ist als Grundlage zur Datenauswertung ein geschriebener Text erforderlich. Gesprochene Interviews sollten transkribiert und dadurch in schriftlicher Form abgebildet werden (vgl. 2015, S. 55). Die für diese Arbeit durchgeführten Interviews wurden allesamt transkribiert und gemäss den nachfolgend erörterten Kriterien ausgewertet.

- (4) Sprachliches Material lässt sich auf unterschiedliche Arten (einflussbezogen, sachbezogen etc.) auswerten. In diesem Schritt wird bestimmt, welche Richtung die Analyse einschlagen soll. Dabei soll der auszuwertende Text stets als Teil eines Kommunikationsprozesses verstanden werden (vgl. 2015, S. 58). Durch die vorliegende Analyse wird das Datenmaterial sachbezogen sowie in Assoziation mit der Forschungsfrage ausgewertet.
- (5) In qualitativen Forschungen werden oftmals Fragen dahin gehend kontrovers diskutiert, ob und in welcher Form die jeweiligen Theorien in die qualitativen Methoden und Vorgehensweisen einzubeziehen sind. Die Skepsis wird u. a. darin begründet, dass die Offenheit des Wissenschaftlers durch vorhandene Theorien eingeengt werden könnte. Das Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse bezieht den vorhandenen Stand der Forschung aktiv mit ein. Dabei soll die Theorie als unterstützendes Element etablierter Erfahrungen verstanden werden. Aufbauend und ergänzend zum vorhandenen Wissen sollen neue Erkenntnisse abgeleitet werden (vgl. 2015, S. 59f). Für diese Arbeit wurde auf Grundlage der Theorie eine empiriegeleitete Fragestellung festgelegt. Dem Stand der Forschung wird, wie von Mayring vorgesehen, in den einzelnen Ablaufschritten eine wesentliche Funktion zukommen.
- (6) In diesem Schritt ist die für das Forschungsvorhaben geeignete Analysetechnik zu eruieren und das daraus resultierende Ablaufmodell zu erstellen. Darüber hinaus ist das Kategoriensystem zu definieren, das im Zusammenspiel mit der Fragestellung der Forschung, der Theorie sowie dem vorhandenen Datenmaterial entsteht. Dieses ist im Verlauf des Auswertungsvorgangs zu überprüfen und ggf. anzupassen (vgl. 2015, S. 61). Dieser Arbeit liegt ein immenses Datenmaterial zugrunde, das zu reduzieren und zu interpretieren ist und aus dem die Ergebnisse abzuleiten sind. Dementsprechend wurde entschieden, die Analyse und den Ablauf gestützt auf die qualitative, zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring durchzuführen. Das Kategoriensystem wird nach Hauptkategorie (HK) und Unterkategorie (UK) gegliedert und stellt sich wie folgt dar:

## HK 1 – Verständnis/Assoziationen zu Change-Management

## HK 2 – Kommunikations- und Beziehungslücken

- UK 2.1 – Umgang mit Konflikten und Widerstand
- UK 2.2 – Kommunikation
- UK 2.3 – Partizipation
- UK 2.4 – Unternehmenskultur
- UK 2.5 – Weitere Determinanten

## HK 3 – Führungslücke

- UK 3.1 – Umgang mit Konflikten und Widerstand
- UK 3.2 – Partizipation
- UK 3.3 – Kybernetik
- UK 3.4 – Herausforderungen an die Führung
- UK 3.5 – Weitere Determinanten

## HK 4 – Sinnlücke

- UK 4.1 – Kommunikation
- UK 4.2 – Partizipation
- UK 4.3 – Sinn, Sinnstiftung
- UK 4.4 – Unternehmenskultur
- UK 4.5 – Weitere Determinanten

## HK 5 – Räumliche und soziale Lücke

- UK 5.1 – Kommunikation
- UK 5.2 – Partizipation
- UK 5.3 – Unternehmenskultur
- UK 5.4 – Weitere Determinanten

- (7) Nachdem die Analysetechnik festgelegt wurde, sind die Analyseeinheiten zu definieren. Dazu gehört die Kodiereinheit, die den minimalen Textteil bestimmt, der für die Analyse verwendet werden darf. Die auch zu bestimmende Kontexteinheit legt im Gegenzug fest, wie gross der maximale Textabschnitt zu sein hat. Als letzter Punkt ist die Auswertungseinheit zu definieren. Diese bestimmt, in welcher Reihenfolge die Texte auszuwerten sind (vgl. 2015, S. 61). Für die Auswertung des dieser Analyse zugrunde liegenden Datenmaterials wird als Kodiereinheit eine Wortanzahl von vier festgelegt. Für die Kontexteinheit wird die Anzahl von 15 Wortsätzen definiert. Diese breite Spannweite erhöht den Auswertungsaufwand, ist jedoch notwendig, um kurze, prägnante sowie umfassendere und für diese Arbeit bedeutende Textstellen auswerten zu können. Die Auswertung der Interviews erfolgt in der Chronologie der Entstehung des Datenmaterials.
- (8) In diesem Schritt werden die Aussagen aus den Interviews mittels Paraphrasierung in einer stimmigen und über alle Interviews/Aussagen gleichen Sprache festgehalten. Die in den Interviews vorhandenen nichtssagenden Textpassagen werden bewusst nicht berücksichtigt (vgl. 2015, S. 71).
- (9) Nach der Paraphrasierung folgt, Bezug nehmend auf das gewählte Abstraktionsniveau, die Generalisierung der im vorherigen Schritt erstellten und dem festgelegten Abstraktionsniveau entsprechenden Paraphrasen. Bei diesem wie auch bei den folgenden Schritten ist im Zweifelsfall auf theoretisches Vorwissen zurückzugreifen (vgl. 2015, S. 71).
- (10) Im zehnten Schritt wird geprüft, welche generalisierten Paraphrasen den Inhalt der Untersuchung widerspiegeln. Diese werden beibehalten. Andere Paraphrasen, die beispielsweise mehrfach in ähnlicher Form vorkommen, sowie solche, die als nicht erforderlich erachtet werden, sind zu streichen (vgl. 2015, S. 71).
- (11) Es ist zu überprüfen, ob sich die aus den Interviews gewonnenen und reduzierten Paraphrasen kongruent zum entwickelten Kategoriensystem verhalten. Es ist von Bedeutung, dass zwischen Aussagen und Kategoriensystem Stimmigkeit besteht resp. eine einwandfreie Zuordnung gegeben ist (vgl. 2015, S. 71).

- (12) Basierend auf dem Kategoriensystem und den zugeordneten reduzierten Paraphrasen sind die Ergebnisse, Bezug nehmend auf die Fragestellung der Arbeit, zu interpretieren (vgl. 2015, S. 72).
- (13) Die Absicherung der im Ablaufmodell erwähnten Gütekriterien (vgl. 2015, S. 62) wird im nachfolgenden Kapitel separat behandelt.

Gestützt auf Mayring finden sich für die Auswertung der verschriftlichten Interviewdaten für viele qualitative Auswertungsmethoden geeignete Computerprogramme. Keines dieser Programme unterstützt indes detailliert die Vorgaben und Techniken der von Mayring entwickelten qualitativen Inhaltsanalyse. Deshalb hat das Zentrum der Evaluation und Forschungsberatung der Universität Klagenfurt zusammen mit Philipp Mayring und Thomas Fenzel sowie einem externen Software-Unternehmen unter dem Namen QCAMap ein eigenes, auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zugeschnittenes Programm entwickelt. Das Programm ist in englischer Sprache aufgebaut. Der Zugang zu dieser Software erfolgt über die folgende Internetseite: [www.qcamap.org](http://www.qcamap.org) (vgl. 2015, S. 120f). Um die Stringenz des vorangehend aufgezeigten und dieser Arbeit zugrunde gelegten Ablaufmodells und der damit verbundenen Datenauswertung zu unterstreichen, wurden die Daten mit der u. a. von Mayring entwickelten Software QCAMap ausgewertet.

Durch das oben beschriebene Mayring'sche Verfahren kann sichergestellt werden, dass die Faktoren, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind, methodisch nachvollziehbar und verwertbar identifiziert werden können.

### **7.3.3. Absicherung der Gütekriterien**

In der Wissenschaft haben sich über die Jahre diverse Gütekriterien etabliert (vgl. Heesen, 2014, S. 16). Diese Gütekriterien werden nachfolgend aufgelistet, und es wird, Bezug nehmend auf Heesen, erläutert, was unter den jeweiligen Kriterien zu verstehen ist. Des Weiteren wird jeweils anschliessend zu jedem Kriterium der Bezug zur vorliegenden Forschungsarbeit hergestellt:

- „Relevanz“ (2014, S. 16)

Die Relevanz einer Forschung bezieht sich auf den wissenschaftlichen Mehrwert, der durch sie geschaffen wird. Je ausgeprägter die Relevanz ist, desto grösser ist das Interesse an der Arbeit und desto höher ist die Chance, dass sich das neue Wissen verbreitet (vgl. 2014, S. 16). Der wissenschaftliche Mehrwert der dieser Abhandlung zugrunde liegenden Fragestellung liegt darin, dass sich die Wissenschaft bisher sehr eingeschränkt mit dem Thema von *Lücken im Change-Management* auseinandergesetzt hat. Die Bearbeitung der Thematik verspricht dadurch eine hohe Relevanz.

- „Originalität“ (2014, S. 17)

Die hervorgehobene Einzigartigkeit sowie eine beachtliche Kreativität in Bezug auf die Klärung eines untersuchten Phänomens dienen dazu, dass eine Forschung als originell eingestuft wird (vgl. 2014, S. 17). Auch in der vorliegenden Studie wurde der Einzigartigkeit Rechnung getragen und eine empiriegeleitete, bisher in dieser Form noch nicht dagewesene Fragestellung herausgearbeitet. Die Kreativität wird zudem durch die noch junge und bisher nur eingeschränkt geführte Diskussion über Lücken in Veränderungsprozessen unterstrichen.

- „Objektivität“ (2014, S. 17)

Bei wissenschaftlichen Untersuchungen ist darauf zu achten, dass sich deren Explikation so stark wie möglich an der Objektivität orientiert. Die Forscher müssen sich allerdings vor Augen führen, dass Subjektivität immer einen Einfluss haben wird, sobald Datenerhebungen durch Wahrnehmungen erfolgen (vgl. 2014, S. 17f). In Ergänzung zu Heesen ist nach Baur und Blasius die Subjektivität in qualitativen Untersuchungen ferner ein gewünschter und bedeutender Bestandteil der Untersuchung (vgl. 2014, S. 47). Auch Helfferich vertritt die Ansicht, dass der Umgang mit Subjektivität als Teil der qualitativen Forschung anzuerkennen ist (vgl. 2009, S. 21). Da es sich in der hier vorliegenden Arbeit um eine qualitative Forschung handelt, wird auch hier die Subjektivität einen Einfluss haben. Durch das stringente methodische

Vorgehen wird allerdings die Objektivität in angemessenem Mass eingehalten werden können. Die folgenden Erläuterungen beruhen wiederum auf Heesens Feststellungen.

- „Nachvollziehbarkeit“ (2014, S. 18)

Es ist relevant, dass deutlich aufgezeigt wird, nach welchen Schritten eine wissenschaftliche Untersuchung durchgeführt wurde. Ferner ist darauf zu achten, dass die Belege, aus denen die Argumentation und die Forschungsergebnisse abgeleitet werden, vorliegen und auch zu einem späteren Zeitpunkt nachvollzogen werden können (vgl. 2014, S. 18f). Die Dissertation wurde nach der vorangehend ausführlich beschriebenen Methodik erstellt; die Nachvollziehbarkeit und die logische Struktur sind somit als gewährleistet anzusehen. Die Belege in Form der Interviewtranskripte befinden sich im Anhang, womit der interessierte und berechtigte Leser jederzeit auf die ursprünglichen Daten, die zu den Erkenntnissen geführt haben, zurückgreifen kann.

- „Reliabilität“ (2014, S. 20)

Die Reliabilität veranschaulicht, wie verlässlich die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse sind. Eine Untersuchung sollte insofern reliabel sein, als – sofern die Ausgangslage identisch ist – bei einer Wiederholung der Datenerhebung und Auswertung die gleichen Ergebnisse erzielt werden (vgl. 2014, S. 20). Die dieser Arbeit zugrunde liegenden Daten sind breit abgestützt. Dadurch kann davon ausgegangen werden, dass verlässliche und bei einer Wiederholung der Erhebung annähernd identische Daten sowie, daraus abgeleitet, ähnliche Erkenntnisse erlangt worden bzw. zu erlangen sind.

- „Validität“ (2014, S. 20)

Mit Validität wird beschrieben, wie penibel die durchgeführte Messung (Ist) dem entspricht, was gemessen werden sollte (Soll). Anhaltspunkte sind dabei die Wertigkeit sowie das Ausmass der Datenerhebung und das gewählte Verfahren (vgl. 2014, S. 20). Durch die diskursiven, halbstrukturierten, leitfadengestützten Interviews nach Ullrich sowie die durchgeführte qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring sind der

Forschungsprozess und die damit verbundene Messung sehr transparent und strikt nach einem nachvollziehbaren Ablaufschema gegliedert. Daraus abgeleitet kann eine hohe Validität gewährleistet werden.

Heesen macht weiterführend darauf aufmerksam, dass Begrifflichkeiten mit Bedacht gewählt werden müssen und die Logik der Argumentation zu gewährleisten ist (vgl. 2014, S. 20ff). Letztere wurde bereits beim Aufbau der Arbeit berücksichtigt, indem beispielsweise die behandelten Themen im Kapitel *Stand der Forschung* aufeinander aufbauend und jeweils überleitend erläutert worden sind. Auch die Wahl der Begrifflichkeiten erfolgte mit der erforderlichen Sorgfalt. Begriffe, die nicht dem üblichen Sprachgebrauch entsprechen, sind im Glossar (Kapitel 15) expliziert.

#### **7.3.4. Fazit**

Der Mehrwert dieses Kapitels liegt in der Erläuterung des zur Datenauswertung verwendeten Ablaufschemas und der Darstellung, wie es funktioniert und durchgeführt wurde. Dadurch kann gewährleistet werden, dass der Forschungsprozess jederzeit transparent und nachvollziehbar ist. Darüber hinaus wurde veranschaulicht, wie die bzw. welche Vorgaben durch Gütekriterien eingehalten wurden. Im folgenden Kapitel werden die durch die hier beschriebene Datenauswertung gewonnenen Ergebnisse beleuchtet.

## 8. Ergebnisse

Die nachstehend explizierten, empiriegeleiteten Ergebnisse basieren auf 16 Experteninterviews, die zwischen August und Oktober 2019 geführt wurden. Die gesamte Interviewdauer beläuft sich dabei auf 17 Stunden, 18 Minuten und 33 Sekunden. Zunächst werden Erkenntnisse darüber festgehalten, welche Assoziationen zu Change-Management bestehen. Danach werden die aus der Fragestellung abgeleiteten Ergebnisse zu den einzelnen Lücken festgehalten. Am Ende dieses Kapitels folgen Deskriptionen, die einen holistischen, informativen Charakter in Bezug auf den Forschungsgegenstand aufweisen. Um der Stringenz des Aufbaus dieser Abhandlung gerecht zu werden, sind die Ergebnisse in entsprechende Unterkapitel gegliedert.

### 8.1. Assoziationen zum Begriff ‚Change-Management‘

Change-Management wird in den Interviews hauptsächlich mit Themen wie Veränderung, Erneuerung, Fortschritt, Entwicklung, Dringlichkeit und Globalisierung in Verbindung gebracht. Aus der Sicht von Experte 5 ist Change-Management „[...] eine Folge eines Prozesses oder einer Feststellung oder einer Notwendigkeit“ (2019, Anlage II.V.). Dabei wird der Begriff bei den Mitarbeitern häufig als etwas Negatives empfunden. So erklärt Experte 15 stellvertretend: „[...] dann werde ich vielleicht schon scheitern, weil ich dieses Schlagwort, dieses Modewort, diesen englischsprachigen Begriff in einer ansonsten sehr konservativen, eher deutschsprachig geprägten Branche reinbringe [...]“ (2019, Anlage II.XV.).

Aufhorchen lässt der Umstand, dass aus Praxissicht die meisten Change-Vorhaben nicht erfolgreich durchgeführt werden. Dies ist mitunter dem Umstand geschuldet, dass die Baubranche sowohl konservativ als auch träge ist und sich in den seltensten Fällen veränderungsfreudig zeigt. Daraus abgeleitet ist festzustellen, dass die betroffenen Unternehmen sehr wenig Erfahrung mit dem Management von Veränderungen besitzen. Daher erscheint es nur logisch, dass Change-Prozesse vielfach zu wenig gut vorbereitet und durchdacht sind. Experte 5 konstatiert hierzu stellvertretend: „[...] fünf bis zehn Prozent sind fit, und ein grosser Teil von den restlichen, die leben in den Tag hinein. Das heisst einfach, die hoffen, dass nichts passiert“ (2019, Anlage II.V.).

Es existieren aus Expertensicht noch weitere Gründe, die – sofern Veränderungsprozesse überhaupt angegangen werden – für das wiederholte Scheitern verantwortlich sind. Ein Grund für den Misserfolg liegt darin, dass in Change-Prozessen oftmals das Ziel nicht klar definiert ist und/oder zu technisch und unflexibel vorgegangen wird. Damit ist auch gemeint, dass vielfach ein festgelegter Weg vom Ausgangspunkt zum Veränderungsziel definiert wird, von dem die Führungskräfte nicht abrücken möchten. Experte 12 empfiehlt dazu: „[...] wir müssen einen Weg haben, wo wir immer wieder ein Stück gehen, uns neu orientieren, wieder schauen, stimmt das alles noch? Und versuchen, diese Zielwolke immer kleiner zu machen, bis wir dann so auf der letzten Etappe wirklich eine Gerade gehen können“ (2019, Anlage II.XII.). Eine weitere Ursache für den Misserfolg ist auch darin zu sehen, dass der Aspekt ‚Mensch‘ in Veränderungsprozessen häufig in Vergessenheit gerät.

## **8.2. Kommunikations- und Beziehungslücke**

Aus den Experteninterviews geht hervor, dass die Kommunikation in Veränderungsprozessen eine entscheidende Rolle spielt. Für Experte 2 ist die Kommunikation sogar „[...] einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg“ (2019, Anlage II.II.). Gezielt Kommunikationslücken in Veränderungsprozessen einzubauen, wird als wertvoll erachtet. Dabei ist bei solchen Lücken ein Augenmerk darauf zu legen, dass die bereits erfolgte Kommunikation identifiziert und analysiert wird sowie daraus die weiteren Kommunikationsmöglichkeiten abgeleitet resp. bestimmt werden.

In der Kommunikation müssen nach der Erfahrung der Experten im Kontext der Kommunikations- und Beziehungslücken unterschiedliche Determinanten berücksichtigt werden, um die Unternehmensentwicklung in eine Erfolg versprechende Richtung zu lenken. Als Grundsatz ist dabei festzuhalten, dass die Kommunikation kurz, verständlich, stufengerecht sowie motivierend erfolgen soll. Die kulturellen Hintergründe der Mitarbeiter sind in der Kommunikation zu berücksichtigen. Dabei ist auch stets zu prüfen, ob der Empfänger die Botschaft tatsächlich verstanden hat. Ein relevanter Punkt besteht darin, dass die Kommunikation nicht nur einseitig stattfindet, sondern auch aktiv, stufenbezogen und *face to face* mit den Mitarbeitern erfolgt. Die Führungskräfte müssen dabei versuchen, die Mitarbeiter auf ihrem Level ‚abzuholen‘. Experte 1 macht auf die Relevanz persönlicher

Gespräche aufmerksam und erklärt: „[...] in so einem Gespräch kann ja immer das Bild, der Sinn, die Identifikation, was auch immer, der ganze Veränderungsprozess auch leicht schärfen, die Unklarheiten, die Lücken schliessen [...]“ (2019, Anlage II.I.). Die Identifikation des Betroffenen steigt allerdings, wenn dieser in der Kommunikations- und Beziehungslücke einen Teil des Verständnisses selbst formulieren kann und erst in einem zweiten Schritt der vorher genannte Abgleich mit dem Vorgesetzten durchgeführt wird. Bedeutend ist ferner, dass in der hier diskutierten Lückenform versucht wird, Mehrdeutigkeiten ausdiskutieren, das Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen sowie festzustellen, wenn sich Mitarbeiter mit der Veränderung überlastet fühlen oder der Informationsfluss für die Betroffenen nicht mehr zu handhaben ist. Wertvoll ist ebenfalls die Erkenntnis, dass den Mitarbeitern so früh wie möglich kommuniziert werden muss, was die Veränderung im Detail für sie persönlich bedeutet. Dadurch kann ein Gefühl der Unsicherheit vermieden werden.

Ein bedeutendes Element in Kommunikations- und Beziehungslücken besteht darin, dass den Mitarbeitern das Commitment der Geschäftsleitung mit ebendieser Veränderung glaubhaft vermittelt wird. Auch generell ist es von zentraler Relevanz, dass Führungskräfte ehrlich, transparent und wertschätzend kommunizieren und mit positivem Beispiel vorangehen. Dabei wird gleichfalls als positiv gewertet, wenn Vorgesetzte auch vermitteln, was sie aktuell noch nicht wissen. Dessen ungeachtet ist es von Bedeutung, die Kommunikation offen zu gestalten. Eine offene Kommunikation unterstützt dabei, dass einerseits die Akzeptanz für die Veränderung erhöht wird und andererseits auch Stärken und Schwächen im Veränderungsprozess erkannt werden.

In Kommunikations-Slots soll iterativ über den aktuellen Stand des Veränderungsprojekts informiert werden. Experte 9 sagt dazu: „[...] regelmässig ist sehr wichtig, auch wenn man in dem Sinn nicht jedes Mal einen riesigen Newswert zu verkünden hat. Aber es muss regelmässig sein“ (2019, Anlage II.IX.). Bei der Übertragung von Informationen ist es auch angeraten, Mitarbeiter besonders anzusprechen, die Potenzial haben und somit als Multiplikatoren dienen können.

Widerstand ist ein Phänomen, das, so geht aus den Interviews hervor, in vielen Lückenformen in irgendeiner Art und Weise in Erscheinung tritt und in diesen gemanagt werden kann. Auch Kommunikations- und Beziehungslücken können dazu dienen, dass der Umgang mit

Widerstand gelingen kann. So ist beispielsweise die Kommunikation, je nachdem, in welcher Form der Widerstand auftritt, darauf abzustimmen und optimal anzupassen. Gleichwohl kann generell durch optimale Kommunikation, wenn darin beispielsweise kulturelle Unterschiede der Mitarbeiter berücksichtigt werden, Widerstand verringert oder vermieden werden. Dabei ist festzuhalten, dass Widerstand per se nichts Negatives ist.

Partizipation von Mitarbeitern ist ein entscheidender Aspekt, der wie in den nachfolgend beschriebenen Lücken auch in der hier diskutierten Lückenform eine Rolle spielt und mitunter zum Gelingen eines Veränderungsvorhabens beitragen kann. So ist festzustellen, dass gut informierte Mitarbeiter eher partizipieren. Experte 9 meint, dass durch Kommunikations- und Beziehungslücken darauf hingewirkt werden soll, „[...] die Mitarbeiter abzuholen und so ihre Partizipation und natürlich dadurch auch ihre Motivation und ihr Engagement zu fördern“ (2019, Anlage II.IX.). Dadurch, dass den Mitarbeitern kommuniziert wird, was verändert werden soll, und insbesondere, weshalb dies geschieht, kann davon ausgegangen werden, dass sie sich verstärkt am Prozess der Veränderung beteiligen. Die Partizipation können Führungskräfte weiter begünstigen, indem die Mitarbeiter möglichst früh in den Prozess integriert werden und aktiv dafür werben. Die Mitarbeiter müssen begeistert werden.

Die Unternehmenskultur hat einen direkten Einfluss darauf, wie, mit welchem Stil und mit welchen Umgangsformen in einem Unternehmen kommuniziert wird. Dazu äussert sich Experte 10 wie folgt: „Unternehmenskultur, das ist das Schlüsselwort zu dem, wie ich kommuniziere, wie ich mit meinen Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern umgehe [...]. Das kann man nicht trennen, das hängt alles eng zusammen“ (2019, Anlage II.X.). Falls aus der Unternehmenskultur eine zurückhaltende Kommunikation abgeleitet wird, ist zu empfehlen, einen Kulturwandel hin zu einer offenen und umfassenden Kommunikation zu initiieren.

### **8.3. Führungslücke**

In einer Führungslücke kann über einen gewissen Zeitraum ein Führungsvakuum hergestellt werden. Wie stark sich die Führung dabei zurückzieht und den Mitarbeitern Gestaltungs- und Verantwortungsmöglichkeiten überlässt, ist individuell festzulegen. Experte 9 gibt Folgendes zu bedenken: Werden den Mitarbeitern Aufgaben übertragen, „[...] muss sich dann das

Management auch mal zurückziehen können und den Leuten die Verantwortung wirklich abgeben können und nicht sich dann noch die ganze Zeit einmischen oder das kontrollieren wollen oder was auch immer“ (2019, Anlage II.IX.). Aus Expertensicht ist ein bestimmender Faktor in Führungslücken darin zu sehen, dass absichtlich Mehrdeutigkeiten eingebaut werden, die durch aktive Diskussionen zu verringern sind. Dadurch wird erreicht, dass sich die Mitarbeiter aktiv mit der Veränderung auseinandersetzen und die Lücke mit einem einheitlichen Bild schliessen können. Eine weitere Möglichkeit, durch eine Führungslücke positiv zum Veränderungsverlauf beizutragen, besteht darin, den Mitarbeitern das Veränderungsziel, nicht aber den Weg zum Ziel vorzugeben. Dadurch haben diese selbst die Möglichkeit, Massnahmen sowie Meilensteine festzulegen, die notwendig sind, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Aufgrund dessen, dass der Weg zum Ziel durch die Mitarbeiter selbst skizziert werden kann, wird das Partizipationsgefühl unterstützt. Die Partizipation wird aber auch grundsätzlich gestärkt, indem sich Führungskräfte zurückziehen und den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, selbstständig Ideen zu kreieren und sich zu verwirklichen.

Führungslücken eignen sich auch dafür, den Umgang mit Widerstand optimal zu gestalten. Dabei sind nach Meinung der Experten bereits vor dem tatsächlichen Auftreten von Widerstand mögliche Widerstandsszenarien zu eruieren. In der Praxis bedeutet dies, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen ausgewählt und mit der Veränderungsidee konfrontiert werden. Bei der Auswahl der Mitarbeiter ist jedoch Vorsicht geboten. Experte 7 konstatiert hierzu: „Man kann nicht einfach irgendwen nehmen. Man muss auch schauen, dass man Mitarbeiter findet, die ein gewisses, ja, Gespür für so was haben und, ich sage auch mal, vertraulich genug sind. Das könnte ein Risiko sein“ (2019, Anlage II.VII.). Die heterogen zusammengesetzte Gruppe soll sich nun frei darüber äussern können, wo sie selbst mögliche Widerstandsherde in Bezug auf die Veränderung in ihrem Tätigkeitsgebiet, in ihrer Abteilung erkennen. Diese Erkenntnisse helfen den Führungskräften dabei, frühzeitig Schwachstellen im Veränderungsprozess zu erkennen und den weiteren Verlauf auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse zu justieren.

Die hohe Komplexität im Geschäftsalltag und insbesondere in Veränderungsprozessen ist eine grosse Herausforderung. Führungslücken können dabei helfen, dass sich Mitarbeiter mit dieser Komplexität besser auseinandersetzen können. Das heisst konkret, dass die Mitarbeiter zwar gewisse Vorgaben benötigen, sie jedoch möglichst viel Freiraum erhalten sollen, um die

komplexen Elemente und Wirkungszusammenhänge zu erkennen, dafür die bestmöglichen Lösungen erarbeiten und in ihrem Verantwortungsbereich subtil eingreifen zu können.

Es finden sich weitere Determinanten, die in Führungslücken beachtet oder bedacht werden müssen. So soll den Mitarbeitern durch die Führungskräfte vermittelt werden, dass es erlaubt ist, Fehler zu machen. Dabei ist allerdings relevant, dass diese aktiv erkannt werden und dass darüber gesprochen wird. Auch ist von Bedeutung, dass die richtige Grössenordnung der Mitarbeiterentfaltung bestimmt wird. Dazu führt Experte 5 an: „Man muss den Leuten den richtigen Freiraum geben, um Ideen einzubringen, um ihre Arbeit gestalten zu können“ (2019, Anlage II.V.). Eine weitere Erkenntnis aus den Expertenbefragungen besteht darin, dass Mitarbeiter, die sich zu stark nach einer Führungskraft ausrichten oder sich auf diese fixieren ‚müssen‘, beim Ausscheiden dieser Person in ein Vakuum fallen können.

#### **8.4. Sinnlücke**

Mit der Evolution der Menschheit scheint sich auch das Bedürfnis nach dem Sinnverständnis verändert zu haben. Gemäss Experte 7 setzen sich die Mitarbeiter heutzutage deutlich mehr damit auseinander, „[...] warum wird etwas gemacht, also was ist der Sinn dahinter, was ist das Ziel, das ich damit verfolge. [...] Und ich glaube, die jüngeren Generationen kommen dort immer stärker nach, dass sie nach dem Sinn von Dingen fragen“ (2019, Anlage II.VII.). Der Sinn der Tätigkeit will verstanden und soll zu Beginn eines Veränderungsprozesses kommuniziert oder erarbeitet werden. Aus Expertensicht ist die Auseinandersetzung mit Sinn in der definierten Lückenform bedeutend. Dabei wird auch festgestellt, dass der tiefgreifende Sinn sowie der Nutzen, der sich hinter Veränderungen verbirgt, bisher in der Praxis tendenziell zu wenig oder überhaupt nicht kommuniziert worden sind. Auch Experte 2 ist der Meinung, dass in der Kommunikation noch viel Luft nach oben besteht, und hält weiter fest: „Kommunikation, die Verständlichkeit einer Kommunikation. Und das wirklich verstehen, was das bedeutet. Da muss man die Kommunikation möglichst anpassen an die Aufnahmefähigkeit oder an die Fähigkeit des einzelnen Mitarbeiters“ (2019, Anlage II.II.).

Zu dem Aspekt, wie das Sinnverständnis in Dehnfugen konstruiert und/oder geschärft werden kann, existiert beispielsweise die Möglichkeit, mittels eines Workshops den Sinn, der sich

hinter der Veränderung für die ‚Kursteilnehmer‘ verbirgt, gemeinsam zu entdecken und zu erarbeiten. Dabei ist darauf zu achten, dass das Sinnverständnis für die verschiedenen Mitarbeiterstufen und/oder Abteilungen oftmals unterschiedlich ist. Kann das auf die Mitarbeiter ‚zugeschnittene‘ Sinnverständnis erarbeitet werden, wirkt sich dies positiv auf die Partizipation der Mitarbeiter aus. Bei Führungskräften im mittleren und oberen Management ist gegenüber den ihnen unterstellten Mitarbeitern eine detaillierte Ausarbeitung ‚ihres Sinnempfindens‘ weniger vonnöten. Experte 12 erklärt hierzu: „[...] mittleres, oberes Management, da kann man noch so mit Gesamtunternehmens-Argumenten, kann man noch irgendwie kommunizieren. Aber irgendwo, je näher an die Basis, desto näher muss ich auch argumentativ und sinnmässig an die Basis ran“ (2019, II.XII.). Eine andere Erfolg versprechende Variante besteht darin, dass in einer geschaffenen Lücke der Sinn, den die Firma hinter einer Veränderung sieht, top-down übermittelt wird. Mit der Übertragung des Sinnverständnisses übernimmt das mittlere Management eine relevante Rolle. Experte 5 stellt hierzu fest: „Das muss man erklären, diskutieren, auf verschiedenen Ebenen. Nicht nur im Mitarbeiter-Meeting, auch bilateral. Dann ist das Mittelmanagement wieder wichtig, damit die das transportieren“ (2019, Anlage II.V.).

Partizipation, Kommunikation und Sinnstiftung liegen nahe beieinander. Experte 1 äussert hierzu: „[...] wenn die Kommunikation, wie vorher gesagt, in dem Sinne sinnstiftend, sinnaufbauend, sinngabend ist und es dem kollektiven Sinn zuträglich ist, dann ist ja die Partizipation damit gesteigert und umgekehrt [...]“ (2019, Anhang II.I.). Sind Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden, ist die Wahrscheinlichkeit im Umkehrschluss auch grösser, dass diese den Sinn hinter dem Change besser verstehen.

Die Kultur, die in einer Unternehmung gelebt wird, und die Frage nach dem Sinn hängen eng miteinander zusammen. Dazu konstatiert Experte 1: „[...] der Sinn ist ja am Schluss eben das Bild, was wir haben von der Zukunft, das Bild, was wir haben von der Unternehmung, hängt auch mit der Unternehmenskultur zusammen. Wer sind wir, was wollen wir, wohin gehen wir, wie machen wir es“ (2019, Anlage II.I.). Die Unternehmenskultur beschreibt u. a., wie eine Unternehmung mit ihren Mitarbeitern, den Kunden sowie der Umwelt umgeht. Daraus ist auch ein sinnstiftender Charakter abzuleiten. Es ist weiter eine kulturelle wie auch eine Frage der Zusammenarbeit, wie viel Gestaltungsfreiraum für eine gemeinsame Sinnentwicklung zur Verfügung gestellt wird. In einer Lücke kann auch der Sinn, der sich hinter einer Veränderung

verbirgt, besser verstanden werden, wenn die Veränderungsabsicht mit der Unternehmenskultur abgeglichen wird. Entsteht eine Kongruenz, wird das Sinnverständnis dadurch verdeutlicht. Aus den dargelegten Fakten geht hervor, dass im Change-Management die Kultur und ein einheitliches Sinnverständnis einen bedeutenden Stellenwert besitzen. So meint Experte 5: „[...] es sind die kulturellen Herausforderungen, die schwierig sind [...]. Man hat was mit Menschen zu tun, was ganz wichtig ist, ist irgendwo das Verständnis auch zu holen, einfach das gemeinsame Verständnis zu entwickeln“ (2019, Anlage II.V.).

Eine interessante Erkenntnis liegt auch darin, Sinn mit dem heute weitverbreitet diskutierten Lean-Gedanken zu kombinieren. Das heisst, der Mitarbeiter erkennt den Sinn dahinter, wenn die durch ihn ausgeführte Tätigkeit den Mehrwert des Kunden erhöht oder seine Arbeit dadurch erleichtert, also ‚leaner‘ gestaltet wird. Experte 15 spricht aus der Sicht des Mitarbeiters und führt an: „Dann fühle ich mich gebraucht. Dann fühle ich mich sinnvoll gebraucht. Wenn das, was ich tue, eigentlich egal ist, ob ich es tue, ja dann bin ich beschäftigt, aber nicht sinnvoll beschäftigt“ (2019, Anlage II.XV.). Der Lean-Gedanke schliesst die Sinnfrage direkt mit ein.

## **8.5. Räumliche und soziale Lücke**

Die Möglichkeiten, in Veränderungsprozessen durch räumliche und soziale Lücken die Unternehmensentwicklung positiv voranzutreiben, sind unterschiedlicher Natur. Das Räumliche hängt nach Experte 1 eng mit dem Sozialen zusammen, und er erklärt weiter, „[...] dass man dort die Möglichkeiten schafft für den Austausch. Dass man dort wieder zusammen an dem gemeinsamen Bild basteln kann oder rumschleifen kann, damit das auch wieder ein kollektives Bild gibt zum Schluss. Dass alle am gleichen Strick ziehen“ (2019, Anlage II.I.). Auch allgemein kann in dieser Lückenform der Austausch gefördert und somit dem sozialen Bedürfnis Rechnung getragen werden. Im Zeitalter der Digitalisierung sollen den Mitarbeitern auch die Möglichkeiten der Online-Kommunikation offenstehen. Dabei ist es allerdings erforderlich, dass die Balance zwischen persönlichem Kontakt und digitaler Kommunikation gewahrt bleibt. Die digitale Kommunikation kann mitunter gerade dort sinnvoll sein, wo persönliche Kontakte bereits hergestellt wurden, um diese am Leben zu erhalten. Bezugnehmend auf die Art der Kommunikation sind die Besonderheiten im Bausektor weiter zu

berücksichtigen. Nicht alle Mitarbeiterstufen arbeiten täglich gleich oft und intensiv mit Laptop und ähnlichen elektronischen Medien. Es kommt hinzu, dass die älteren Generationen teilweise Mühe mit elektronischen Geräten bekunden, wenn diese nicht intensiv durch sie selbst eingesetzt werden. Daraus abgeleitet ist bei der Wahl der Kommunikationsmittel auch diesem Aspekt Rechnung zu tragen.

Einen entscheidenden Einfluss darauf, welche Parameter in räumlichen und sozialen Lücken von Bedeutung sind und wie diese gelebt werden, hat die Unternehmenskultur. Konkret heisst dies, dass die Kultur einer Unternehmung vorgibt, wie kommuniziert wird, wie Mitarbeiter miteinander umgehen sowie welche räumlichen Gewohnheiten vorhanden sind.

Es existieren weitere Bestandteile in Bezug auf die räumlichen und sozialen Lücken, die sich aus den Experteninterviews ergeben und die für den Forschungsgegenstand von Interesse zu sein scheinen. Sie werden nachfolgend expliziert:

- Die Partizipation ist ein Themenbereich, der wieder auch in der hier diskutierten Lückenform zu beachten ist. Aus Expertensicht können sich Mitarbeiter eher am Prozess einer Veränderung beteiligen, wenn sie Freiraum und die Möglichkeit zur Mitbestimmung haben.
- Interessant scheint die Erkenntnis, dass bei räumlichen Veränderungen, beispielsweise wenn ein Bürostandortwechsel mit dem Change einhergeht, es den Mitarbeitern durch den Wegzug aus dem alten Büro leichter fällt, sich von den bisherigen Mustern zu lösen.
- Erfolgen räumliche Veränderungen in Hinblick auf den Wechsel von Standort A nach Standort B, ist zu beachten, dass der neue Standort auch daran ausgerichtet ist, dass die Mitarbeiter insgesamt keine wesentliche Mehrdistanz vom Wohn- zum neuen Arbeitsort hinnehmen müssen. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter den Sinn hinter dem Umzug verstehen möchten. Ferner gilt es zu beachten, dass gerade der Zusammenzug von Bürostandorten Ängste aufgrund von Kompetenzverschiebungen auslösen kann.

- Räumliche Veränderungen haben einen positiven Einfluss auf das soziale Miteinander. Dies bedingt jedoch, dass die Personalzusammensetzung in funktionierenden Teams mehrheitlich belassen werden sollte.
- Dem sozialen Aspekt in dieser Lückenform kann die Erkenntnis zugeordnet werden, dass Mitarbeiter andere, die mit einer Tätigkeit Mühe bekunden, unterstützen. Diese Bemühungen können auch sinnstiftend wirken.
- Wird Mitarbeitern ein Raum angeboten, in dem sie sich verwirklichen können, ist darauf zu achten, dass nicht jeder Mitarbeiter gleich gut mit Freiheiten umgehen kann. Darüber hinaus sind auch die kulturellen Gegebenheiten zu berücksichtigen und – darauf abgestimmt – die Möglichkeiten zur Entfaltung festzulegen.
- Von sozialer Bedeutung in Veränderungsprozessen ist ebenfalls, dass darüber informiert wird, was mit Mitarbeitern geschieht, die im negativen Sinne von der Veränderung betroffen sind. Es sollte demonstriert werden, dass sich die Firma auch um diese bemüht.

## 8.6. Weitere Erkenntnisse

In den Experteninterviews wurde das Thema der Führung in den unterschiedlichen Lückenformen und Zusammenhängen erwähnt und durch Nach- resp. Steuerungsfragen vertieft. Nachfolgend sollen daher die gesonderten Erkenntnisse zum Thema Führung, das übergeordnet und in alle Lücken greifend ist, veranschaulicht werden.

Aus Expertensicht ist es unabdingbar, dass sich Führungskräfte in Zukunft vermehrt mit Strategien, Wirkungszusammenhängen und Change-Management auseinandersetzen. Dazu gehört auch, dass sich die Mitarbeiter mehr Zeit für Veränderungsarbeit nehmen müssen. Experte 14 stellt hierzu folgende Überlegungen an: „[...] Müssen wir vielleicht Positionen überbesetzen, um ein Change-Management in der Organisation durchzudrücken? Das mag sein, aber im aktuellen Fall, wo alle im Tagesgeschäft verhaftet sind, ist es sehr, sehr schwer“ (2019, Anlage II.XIV.). Eine weitere Erkenntnis ist darin zu sehen, dass viele Führungskräfte

oftmals einen Teil der Rolle ihrer unterstellten Mitarbeiter einnehmen und dabei noch stärker im Tagesgeschäft verankert sind. Aus Expertensicht wird folglich empfohlen, mit Stellenbeschreibungen das Tätigkeitsgebiet leitliniengabend zu definieren. Dadurch sollen Führungskräfte vermehrt Aufgaben wahrnehmen, die nicht zum bisherigen Tagesgeschäft gehören.

Von den Experten wird mehrfach angesprochen, dass die Mitarbeiter spüren müssen, dass die Führungskräfte den gewünschten Wandel vorleben. Eine besondere Bedeutung wird dabei dem mittleren Management bis hin zur tiefsten Führungsebene beigemessen. Diese Mitarbeiter dienen als Multiplikatoren für die Veränderung und müssen diese wiederum ihren Mitarbeitern erklären und das Propagierte vorzeigen können.

Das mittlere Management nimmt eine bedeutende Rolle im Change-Management ein. Für die Führungskräfte, die auf dieser Managementebene angesiedelt sind, geht es auch persönlich darum, als Gewinner oder Verlierer aus dem Veränderungsprozess hervorzugehen. Daraus resultiert, dass dem mittleren Management Veränderungen besonders schwerfallen. Experte 13 erklärt hierzu: „[...] es ist auch immer das Middle Management, das dies blockiert, und zwar gegen oben und gegen unten. Veränderung gegen unten wird blockiert und Veränderung gegen oben auch. Man nennt das The Frozen Middle“ (2019, Anlage II.XIII.).

## 9. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden, Bezug nehmend auf die Forschungsfrage, die diskussionsgeleiteten Ergebnisse präsentiert. Diese zeigen auf, welche Faktoren in den entsprechenden Lückenformen zu behandeln sind, um die Unternehmensentwicklung positiv zu beeinflussen. Dabei werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews sowie aus dem Stand der Forschung zusammengeführt und diskutiert. Die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse sind aus Gründen der Stringenz in die gleichen Unterpunkte wie das vorherige Kapitel gegliedert. Am Ende dieses Kapitels werden ergänzend die Implikationen für die Wissenschaft sowie für die Praxis erläutert.

### 9.1. Assoziationen zum Begriff ‚Change-Management‘

Über das Verständnis des Begriffs ‚Change-Management‘ herrscht in der Wissenschaft und bei den Experten Einigkeit, so dass die Diskussion mit der Definition von Bartscher und Stöckl zusammengefasst wie folgt festzuhalten ist: „Übersetzt werden kann der Begriff im weitesten Sinne mit: ‚Steuerung und Gestaltung von Veränderungen und Wandel‘“ (2011, S. 31).

Aus der Praxissicht verfehlen die meisten Change-Vorhaben das Ziel. Beunruhigend scheinen diesbezüglich die Meinungen der Experten, die u. a. darauf verwiesen haben, dass die Baubranche sehr träge und konservativ ist. Zudem wird vielfach das Ziel in Veränderungsprozessen nicht deutlich bekannt gegeben, und es ist zu beobachten, dass sehr technisch, ‚verkrampft‘ und unflexibel gearbeitet wird. Auch wird der Faktor Mensch oftmals zu wenig berücksichtigt. Diese Überlegungen spiegeln sich auch in der nachfolgenden Aussage von Experte 5 wider: „[...] fünf bis zehn Prozent sind fit, und ein grosser Teil von den restlichen, die leben in den Tag hinein. Das heisst einfach, die hoffen, dass nichts passiert“ (2019, Anlage II.V.). Diese Meinungen belegen, dass das Baugewerbe ein bedeutendes Potenzial in Bezug auf das Change-Management aufweist.

## 9.2. Kommunikations- und Beziehungslücke

Die Kommunikation ist aus Expertensicht ein zentrales Element im Management von Veränderungen. Auch die Wissenschaft weist in den Worten von Ford und Ford auf die Bedeutung der Kommunikation hin: „The conversations of change occur within a context of communication, and if one wants to understand change, then one needs to understand that context“ (1995, S. 562). Richardson und Denton tendieren in eine ähnliche Richtung und äussern, dass häufig eine suboptimale Kommunikation für das Misslingen von Veränderungsvorhaben verantwortlich ist (vgl. 1996, S. 203).

In Change-Prozessen ist es aus Expertensicht vonnöten, dass die kulturellen Hintergründe in der Kommunikation bei der Übertragung von Informationen sowie beim direkten Austausch beachtet werden. Dessen ungeachtet muss die Kommunikation motivierend, empfängergerecht, klar und kurz erfolgen. Es ist weiter von Bedeutung, dass zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von Angesicht zu Angesicht gesprochen wird. Auch wissenschaftliche Erkenntnisse untermauern diese Ansicht. So erklären Landes und Steiner, dass die Kommunikation deutlich sowie nachvollziehbar sein muss und Führungskräfte ihren Mitarbeitern auf dem gleichem Level und nicht ‚von oben herab‘ begegnen sollen (vgl. 2014, S. 23). Ferner sind nach Czichos die Ziele der Unternehmung den Mitarbeitern entsprechend zu ‚verkaufen‘ sowie die geplanten Schritte, deren Auswirkungen und Konsequenzen zu erläutern (vgl. 2014, S. 269). Erkenntnisse aus den Experteninterviews, die neuartigen Charakter aufweisen, lauten u. a., dass durch ein persönliches Gespräch der Prozess geschärft, Unklarheiten beseitigt und dadurch die Lücke geschlossen wird. Interessant scheint auch der Ansatz, dass in Kommunikations- und Beziehungslücken die Identifikation der Mitarbeiter gestärkt wird, wenn das Verständnis für eine Veränderung selbstständig formuliert und erst danach der Abgleich in einem Gespräch mit dem Vorgesetzten vollzogen wird. Weiter kann in der in diesem Kontext diskutierten Lückenform das Gefühl der Dringlichkeit für den Wandel erzeugt werden. Führungskräfte können zudem besser einschätzen, wenn sich Mitarbeiter überarbeitet fühlen oder das bisherige Mass an Informationen nicht mehr verarbeitet werden kann. Eine weitere Erkenntnis besteht darin, dass in Lücken die bereits erfolgte Kommunikation rückblickend betrachtet analysiert werden kann und auf dieser Grundlage die weiteren Kommunikationsinterventionen festgelegt werden können.

Aus wissenschaftlicher Perspektive sowie Bezug nehmend auf Reiners ist die Kommunikation als ein wesentliches Führungsinstrument anzuerkennen. Kommunikation ist für Firmen überlebenswichtig (vgl. 2015, S. 92). Bei der Kommunikation durch die Führungskräfte ist aus Sicht der Praxis darauf zu achten, dass diese mit positivem Beispiel vorangehen sowie wertschätzend und ehrlich kommunizieren. Ein Fokus in der Kommunikation durch die Führungskräfte ist darauf zu legen, dass Mitarbeiter, die als Multiplikatoren fungieren können, mit entsprechendem Engagement angesprochen werden. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass die Kommunikation offen gestaltet wird und dadurch Stärken und Schwächen der Veränderungsidee eruiert werden können. Die Regelmässigkeit des Informationsflusses ist in jedem Fall zu gewährleisten. Bedeutungsvoll scheint ferner der Hinweis, dass Führungskräfte zu prüfen haben, ob der Empfänger der Nachricht diese tatsächlich erhalten und korrekt verstanden hat. Um die Aufnahmefähigkeiten der Empfänger besser einordnen und daraus abgeleitet die Botschaften ‚empfängergerechter‘ formulieren zu können, scheint der wissenschaftliche Ansatz von Schulz von Thun (vgl. 1981) in Bezug auf den ‚vierohrigen Empfänger‘ Erfolg versprechend zu sein, da er detailliert die Seite des Empfängers erklärt (siehe Kapitel 5.3.2.).

Widerstand ist aus Expertensicht ein Faktum, das in Veränderungsprozessen sehr oft vorkommt und mit dem keine negativen Assoziationen zu verbinden sind. Im Gegenteil ist aus wissenschaftlicher Perspektive und etwa in den Augen von Grannemann und Seele Widerstand als Glücksfall zu bezeichnen (vgl. 2016, S. 28). Für Landes und Steiner steht fest, dass Menschen, wenn sie die gewohnte Komfortzone verlassen, mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden, was wiederum dazu führt, dass sich die Betroffenen weiterentwickeln können (vgl. 2014, S. 7). Aus der Expertenbefragung geht weiter hervor, dass die Kommunikation an die Art des Widerstands anzupassen ist.

Dass partizipative Mitarbeiter einen Veränderungsprozess positiv beeinflussen, war bei den Expertenbefragungen unbestritten. Auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse gehen in diese Richtung. Lauer spricht dabei davon, dass die Mitarbeiter motivierter und identifizierter sind, wenn sie sich im Change-Prozess einbringen können. Darüber hinaus beeinflussen partizipative Mitarbeiter eine tendenzielle Abnahme der Widerstände, da sie den Prozess mitgestalten können. Ein weiterer Vorteil für Mitarbeiter, die sich am Prozess beteiligen, besteht darin, dass ihnen dadurch Zugang zu den benötigten Informationen gewährt wird. Im

Gegenzug ist es ein Pluspunkt für die Unternehmung, wenn sie auf das breite Wissen der Mitarbeiter zurückgreifen kann (vgl. 2014, S. 147f). Aus den Befragungen geht deutlich hervor, dass gut informierte Mitarbeiter eher bereit sind, sich aktiv am Prozess der Veränderung zu beteiligen. Zudem hilft die hier beschriebene Lückenform dabei, dass sich die Mitarbeiter zum Weg der Veränderung committen, an diesem partizipieren und dadurch auch engagiert agieren. Zu beachten ist dabei, dass die Mitarbeiter möglichst frühzeitig in den Veränderungsprozess integriert werden.

Die Kultur einer Unternehmung spiegelt sich auch in der in diesem Abschnitt diskutierten Lücke wider. Aus Expertensicht zeigt sich die Unternehmenskultur in der Art und Weise, wie kommuniziert sowie welcher Umgang innerhalb der Firma gepflegt wird. Wird in einer Unternehmung aus kultureller Sicht verhalten kommuniziert, ist es angeraten, einen Kulturwandel (siehe Kapitel 5.6.3) zu initiieren, um dadurch eine offene Kommunikation zu erreichen.

Abgeleitet aus der Diskussion der Ergebnisse und Bezug nehmend auf die Fragestellung der Dissertation lässt sich festhalten, dass in Kommunikations- und Beziehungslücken folgende Determinanten zu einer positiven Veränderung beitragen:

- Die Kommunikation hat motivierend, empfängergerecht und klar zu erfolgen.
- Mitarbeiter, die als Multiplikatoren dienen können, sind mit besonderem Engagement in die Kommunikation einzubinden.
- Führungskräfte haben mit ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe zu diskutieren und aktiv das direkte Gespräch zu suchen. Dabei sollten die Vorgesetzten stets prüfen, ob der Mitarbeiter die Botschaft tatsächlich ‚richtig‘ verstanden hat.
- Das Verständnis über die Veränderung soll in Teilen durch den Mitarbeiter selbst erworben werden. Anschliessend muss ein Abgleich mit dem Vorgesetzten stattfinden, um das Bild zu überprüfen, zu vereinheitlichen und zu schärfen.

- Es ist gewinnbringend, die bisherige Kommunikation zu reflektieren und daraus Optimierungsmöglichkeiten abzuleiten.

### 9.3. Führungslücke

Führungslücken bieten laut den Befragungen Möglichkeiten, den Veränderungsprozess positiv zu beeinflussen. Aus Expertensicht wird es als durchaus sinnvoll erachtet, den Mitarbeitern eine Zielvorgabe zu eröffnen und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit einzuräumen, dass sie den Weg, wie dieses Ziel zu erreichen ist, selbstständig skizzieren können. Durch eine solche Massnahme kann erreicht werden, dass sich die Mitarbeiter automatisch beteiligt fühlen. Diese aus der Praxis vorgeschlagene Methode bedingt ein intaktes Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern sowie ein ‚Loslassen‘ durch den Vorgesetzten. Aus der wissenschaftlichen Sicht von Kobi wirkt es sich sehr positiv aus, wenn ein Vertrauensverhältnis zwischen den Hierarchiestufen besteht und den Mitarbeitern viel Vertrauen übertragen wird. Dies zeigt sich u. a. darin, dass Mitarbeiter, denen ihre Chefs Vertrauen entgegenbringen, automatisch das Gefühl haben, beweisen zu müssen, dass das in sie gesetzte Vertrauen gut investiert ist. Dies bedingt jedoch auch, dass Mitarbeiter den notwendigen Freiraum erhalten, um sich zu verwirklichen, und in ihnen nicht das Gefühl hervorgerufen wird, ständig durch den Vorgesetzten kontrolliert zu werden (vgl. 2008, S. 106f). Ein weiterer Vorteil, wenn die Mitarbeiter bis zu einem gewissen Mass eigenverantwortlich handeln und nicht nur von der Führungskraft abhängig sind, ist aus Expertensicht darin zu sehen, dass die nachteiligen Folgen bei einem Austritt der Führungskraft geringer sind, als wenn sich jeder Mitarbeiter von der Führungskraft in der täglichen Arbeit direkt abhängig fühlt.

Neuartig ist der Ansatz, dass sich Führungslücken gemäss den Aussagen aus den Interviews dazu eignen, Widerstand erfolgreich zu managen. Dies bedeutet konkret, dass Mitarbeiterteams – die heterogen zusammengesetzt sind – mit einer Veränderungsidee konfrontiert werden. Sie erarbeiten, welche Widerstandsherde in Bezug auf die Veränderungsidee entstehen könnten. Daraus abgeleitet werden Schwachstellen im Veränderungsvorhaben erkannt, und die Ideen können überarbeitet und/oder justiert werden. Der Ansatz von Nagel ist in diesem Kontext aufschlussreich. Er hat festgehalten, dass

ein Blick auf die Unternehmenskultur Erkenntnisse liefert, weshalb Widerstände auftreten und wie diese gemanagt werden (vgl. 2016, S. 151). Diese Feststellung ist ggf. auch bei der Evaluation der Mitarbeiter, die in einem Team mögliche Widerstandsszenarien erarbeiten sollen, zu berücksichtigen.

Ein weiterer aus den Interviews abgeleiteter sowie vielversprechender Ansatz lautet, dass Mitarbeiter Freiraum erhalten sollen, um sich mit der vorhandenen Komplexität bestmöglich auseinandersetzen zu können und sich dadurch in der Lage fühlen, kybernetisch in ihren Verantwortungsbereich einzugreifen.

Zusammenfassend sind folgende bestimmende Faktoren festgelegt worden, die im Veränderungsprozess in Führungslücken eingebracht werden und dadurch die Entwicklung im Change-Management Erfolg versprechend fördern können:

- Die Ausgestaltung, wie der Weg zum Ziel auszusehen hat, soll im Verantwortungsbereich der Mitarbeiter liegen.
- Den Mitarbeitern ist Verantwortung zu übertragen. Dadurch fühlen sich diese verpflichtet, zu beweisen, dass das ihnen entgegengebrachte Vertrauen richtig investiert ist.
- Wird Verantwortung übertragen, soll sich die Führungskraft zurückziehen und Überwachungstätigkeiten so weit wie möglich reduzieren.
- Mögliche Widerstandssituationen sind durch ein heterogen zusammengesetztes Mitarbeiterteam zu eruieren, um daraus abgeleitet Schwachstellen und Optimierungsbedarf in der Veränderungsidee zu erkennen.
- Den Mitarbeitern ist Gestaltungsfreiraum zu ermöglichen, um bestmöglich mit Komplexität umgehen und daraus Erkenntnisse ableiten zu können.

## 9.4. Sinnlücke

Die Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Sinn‘ muss gemäss Expertenmeinung heute intensiver diskutiert werden als in der Vergangenheit. Dies lässt sich auch dahin gehend begründen, dass es für die Mitarbeiter heutzutage relevanter erscheint, den Sinn hinter einer Tätigkeit erkennen und verstehen zu können. Bei den jüngeren Generationen ist diesbezüglich ein besonderes Bedürfnis festzustellen. Ritterband macht eine ähnliche Feststellung und verweist darauf, dass es gerade in den Jahren nach Kriegsende auf den ersten Blick für die Menschen einfacher gewesen ist, die Bedürfnisse nach Sinn hinter einer Tätigkeit zu befriedigen. Im Fokus stand dabei, dass diese in erster Linie durch die Arbeit versuchten, lebenswichtige Bedürfnisse zu decken. Heutzutage ist es für viele Menschen selbstverständlich, dass ihr ‚Überleben‘ gesichert ist. De facto ist es in der heutigen Zeit herausfordernder geworden, den Sinn auf andere Ebenen übertragen und erkennen zu können (vgl. 1982, S. 91).

Es wird gemäss den Experten weiter beobachtet, dass durch sinnstiftende Kommunikation die Partizipation gesteigert werden kann. Der Sinn und daraus abgeleitet der Nutzen einer Veränderung wurden bisher nur sehr zurückhaltend oder überhaupt nicht kommuniziert oder diskutiert. Diese Praxisbeobachtungen erweisen sich als erstaunlich, wenn die wissenschaftliche Perspektive betrachtet und dabei festgestellt wird, wie bedeutungsvoll die Auseinandersetzung mit dem Sinn einer Tätigkeit ist. Beispielgebend erklärt Höhler, dass sich Mitarbeiter nicht über eine längere Zeit für eine Arbeit zu begeistern vermögen, wenn sie den Sinn, der sich hinter der Tätigkeit verbirgt, nicht sehen können (vgl. 2002, S. 177). Bridges und Bridges konstatieren, dass es auf Veränderungsprozesse einen deutlich negativen Einfluss hat, wenn der Sinn hinter einer Veränderung weder erkannt noch kommuniziert wird (vgl. 2018, S. 74). Auch auf Managementebene spielt gemäss Hartfelder die Auseinandersetzung mit dem Sinn eine bedeutende Rolle. Befasst sich das Management aktiv mit Sinn, wird dadurch auch die Sichtweise erweitert. Dies heisst mitunter auch, dass bei unterschiedlichen Haltungen ein gemeinsames Sinnverständnis erkannt werden kann. Dies hilft Managern dabei, mit Problemen umzugehen und bessere Ergebnisse zu erarbeiten (vgl. 1989, S. 72). Laut Müller ist es ferner auch bedeutend zu erkennen, dass ein gegenseitiger Einfluss von Sinn und Identität besteht (vgl. 2011, S. 251).

Neuartig sind die weiteren Erkenntnisse aus den Befragungen der Experten. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass das Sinnverständnis hinter einer Veränderung für die diversen Hierarchiestufen unterschiedlich sein kann. Darauf bezogen wurde folgerichtig festgestellt, dass der Sinn hierarchie- oder abteilungsspezifisch gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entdecken ist. Ein auf die Mitarbeiter ausgerichtetes Sinnverständnis hilft zudem, die Beteiligung der Mitarbeiter an der Sache zu fördern. Eine andere Möglichkeit besteht aus Sicht der Praxis darin, dass das Sinnverständnis top-down erarbeitet und den Mitarbeitern ausführlich kommuniziert wird. Das mittlere Management nimmt dabei eine besonders ausschlaggebende Rolle ein. In Hinblick auf die theoretischen Erkenntnisse in Bezug auf die Bedeutung von Partizipation in Veränderungsprozessen ist mit dem Praxisvorschlag, was eine Top-down-Vermittlung von Sinn angeht, zurückhaltend umzugehen (siehe Kapitel 5.4).

Aus den Expertenbefragungen ist die Erkenntnis zu entnehmen, dass die Kultur einer Unternehmung und der Terminus ‚Sinn‘ stark miteinander verwoben sind. Die Unternehmenskultur beschreibt beispielgebend, welchen Umgang eine Unternehmung mit ihren Stakeholdern pflegt. Dadurch ist auch der Sinn hinter der Unternehmenstätigkeit zu erkennen. Auch aus wissenschaftlicher Perspektive korrelieren die beiden Themenbereiche stark miteinander. So erklärt Rademacher, dass die Unternehmenskultur aus dem Sinn entsteht (vgl. 2013, S. 72). Loebbert macht darauf aufmerksam, dass durch eine funktionierende Unternehmenskultur die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten sinnerfüllter vornehmen können (vgl. 2015a, S. 26). Interessant scheint weiter die Sichtweise der Praxis, die erkennen lässt, dass das Sinnverständnis geschärft werden kann, wenn eine Veränderungs idee mit der Unternehmenskultur verglichen und dabei eine Kongruenz festzustellen ist.

Inspirierende Überlegungen sind aus einem Interview zu gewinnen, in dem Experte 15 anregt, Sinn mit dem Lean-Gedanken zu verknüpfen. Ein Mitarbeiter assoziiert Sinn mit seiner Tätigkeit, wenn diese einen Mehrwert für den Kunden generiert oder seine Arbeit dadurch einfacher gestaltet (2019, Anlage II.XV.). Dieser gedankliche Zugang kann als äusserst wertvoll betrachtet werden. Auch wenn die Diskussionen rund um Lean gerade in der Baubranche sehr aktuell sind, ist der Bezugsrahmen zur Sinnstiftung für den Mitarbeiter bisher kaum diskutiert worden. Dieser Ansatz birgt folglich Potenzial.

Abgeleitet aus den Ergebnissen der Expertenbefragungen, den Erkenntnissen, die aus der Wissenschaft gewonnen wurden, sowie aus der daraus entstehenden Diskussion über Sinnlücken konnten folgende bedeutende Faktoren bestimmt werden, die Bezug nehmend auf die Fragestellung dieser Dissertation die Unternehmensentwicklung in Veränderungsvorhaben positiv stimulieren können:

- Dem sich verändernden Sinnverlangen ist – unter Berücksichtigung der Generationen – Rechnung zu tragen.
- Sämtliche Kommunikationsaktivitäten müssen sinnstiftend erfolgen.
- Das Sinnverständnis für eine Veränderung ist hierarchie- und/oder abteilungsspezifisch gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern zu erarbeiten.
- Veränderungsideen sind mit der Unternehmenskultur zu vergleichen. Harmoniert der Change mit der Kultur der Unternehmung – was vorausgesetzt werden sollte –, wird dadurch das Sinnverständnis der Mitarbeiter für die Veränderung geschärft.
- Der Lean-Gedanke ist bei der Frage nach dem Sinn einer Tätigkeit zu berücksichtigen.

## **9.5. Räumliche und soziale Lücke**

In der Praxis wurde beobachtet, dass das Räumliche und das Soziale sehr nahe beieinanderliegen. Beispielgebend sollen in räumlichen und sozialen Lücken die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, sukzessive ein einheitliches Bild der Veränderung zu erarbeiten. Es hat einen positiven Einfluss, wenn alle Mitarbeiter committet sind und in die gleiche Richtung sehen.

Die Kultur einer Unternehmung hat laut Sicht der Experten einen bedeutenden Einfluss auf räumliche und soziale Lücken. Dies betrifft einerseits den zwischenmenschlichen Umgang und reicht bis hin zu den räumlichen Gewohnheiten. In Bezug auf das räumliche Empfinden gehen Wissenschaftler wie etwa Loebbert in eine ähnliche Richtung und führen an, dass die Kultur

eines Unternehmens bereits dann erkennbar ist, wenn die Räumlichkeiten einer Firma zum ersten Mal betreten werden. Ferner sagen auch die ersten Gespräche, die mit den Mitarbeitern geführt werden, viel darüber aus, welche Art von Kultur gelebt wird (vgl. 2015a, S. 113). Schein hält fest, dass die Thematik des Raums einen der nuanciertesten Gesichtspunkte einer Unternehmenskultur verkörpert. Der Raumbegriff ist dabei mit Freiheiten, die den Mitarbeitern zugesprochen werden, in Verbindung zu bringen. Darüber hinaus kann der Raumbegriff auch physisch abgesteckt werden (vgl. 1995, S. 106ff). Aufgrund dieser Erkenntnisse liegt es nahe, dass räumliche und soziale Lücken dazu dienen sollen, sich damit auseinanderzusetzen, wer welche Freiheiten benötigt und wie ein bestmögliches physisches Raumkonzept aussehen könnte. Die Leitplanken zur Diskussionsführung sollten dementsprechend definiert werden.

Damit Mitarbeiter kreativ sein können und auch Fehler machen dürfen, ist es vonnöten, dass diese den dafür erforderlichen Freiraum erhalten (vgl. Kobi, 2008, S. 107). Auch praktische Erfahrungen legen nahe, den Mitarbeitern ein Raumangebot zur Verfügung zu stellen, damit sich diese entfalten können. Bei der Zurverfügungstellung des ‚Raums‘ sind dabei die vorherrschenden kulturellen Parameter zu berücksichtigen.

Veränderungen in Unternehmen sind mit räumlichen Anpassungen teilweise dahin gehend verbunden, dass Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz wechseln müssen. Nach Ansicht der Experten kann sich ein Arbeitsplatzwechsel für eine Veränderungsidee als vorteilhaft erweisen, da es den Mitarbeitern dadurch leichter fällt, sich von bestehenden Mustern zu lösen. In der Theorie sind Hinweise zu finden, die dabei zu beachten sind. So erläutern Doppler und Lauterburg, dass in früheren Zeiten oftmals klar und sehr starr abgesteckte Verantwortlichkeits- und Tätigkeitsgebiete existierten. Das Raumverständnis, in dem sie sich bewegen konnten, war dadurch auch begrenzt. Dies barg mitunter den Vorteil, dass der Raum für sie übersichtlich sowie orientierungsgebend war und ihnen Sicherheit gegeben hat. Der Wandel und neue räumliche Freiheiten können für Personen, die sich an dieses Sicherheitsgefühl gewöhnt und es geschätzt haben, besonders herausfordernd werden. Die Zeiten, wo ‚Dienst nach Vorschrift‘ getan wird, sind damit passé. Um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern, muss der gedankliche Rahmen erweitert, die Innovation gefördert und ein ausgewogenes Mass an Risikofreudigkeit gewährleistet sein (vgl. 2014, S. 126ff).

Aus den Interviews ist weiter zu entnehmen, dass es bei Mitarbeitern, die Kollegen bei Tätigkeiten unterstützen, die diesen schwerfallen, eine sinnstiftende Wirkung entfalten kann. Auch aus den Aussagen Abbates geht hervor, dass Mitarbeiter darin einen Sinn erkennen können, indem sie einen positiven Beitrag für ihre Mitmenschen leisten (vgl. 2014, S. 12).

Ein weiterer sozialer Aspekt aus der Praxis ist darin zu sehen, dass es besonders relevant ist, der Belegschaft aufzuzeigen, was mit Mitarbeitern geschieht, die als ‚Verlierer‘ aus dem Veränderungsprozess herausgehen. Die Mitarbeiter sollen ernsthaft sehen und spüren, dass die Firma auch für diese Personen Sorge trägt. Gerade dieses aktive Bewusstmachen, dass sich die Firma um Mitarbeiter sorgt, die die Unternehmung beispielsweise verlassen müssen, ist ein bedeutender Teil der Kultur und Identität.

Zusammenfassend wird nachfolgend und Bezug nehmend auf die vorangehende Diskussion festgestellt, welche Faktoren bei räumlichen und sozialen Lücken zu berücksichtigen sind, um die Unternehmensentwicklung im Zusammenhang von Change-Management erfolgreich zu gestalten:

- Es ist zu erarbeiten, welches physische und gedankliche Raumangebot den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden soll.
- Den Mitarbeitern sind Möglichkeiten einzuräumen, damit sie sich kreativ verwirklichen können und durch die es aktiv erlaubt ist, Fehler zu machen.
- Es ist zu berücksichtigen, dass Mitarbeiter bestehende Muster besser los- und sich auf Neues einlassen können, wenn mit der Veränderung auch ein Arbeitsplatzwechsel vollzogen wird.
- Kreativität, ein lebendiger Innovationsgeist sowie ein gesundes Mass an Risikofreudigkeit sind zu fördern.

- Mitarbeitern ist die Möglichkeit einzuräumen, andere Mitarbeiter bei Schwächen zu unterstützen und zu fördern. Dadurch kann die sinnstiftende Komponente für den Helfenden positiv beeinflusst werden.
- Der Belegschaft ist zu veranschaulichen, was mit Mitarbeitern geschieht, die durch die Veränderung einen Nachteil erfahren. Dabei soll gesehen werden, dass die Unternehmung diese aktiv dabei unterstützt, sich mit den neuen Gegebenheiten zurechtzufinden.

## 9.6. Weitere Erkenntnisse

Die Thematik rund um das Thema der Führung hat einen Einfluss auf sämtliche in dieser Arbeit diskutierten Lückenformen. Die direkt einer Lückenart zuzuordnenden Erkenntnisse wurden bereits erläutert. Nachfolgend werden weitere für den Forschungsgegenstand relevante Feststellungen in Bezug auf Führung expliziert, die übergeordnet von Bedeutung sind.

Aus Expertensicht ist es von besonderer Relevanz, dass die Führungskräfte den initiierten Wandel selbst vorleben. Dabei wird die Bedeutung des mittleren Managements bis hin zum ‚einfachen Vorgesetzten‘ genannt, die nahe bei den Menschen sind und dadurch als positive Multiplikatoren fungieren können, wenn sie den Wandel vorleben. Auch Loebbert sieht dies ähnlich. Er meint jedoch, dass die Führungskräfte, insbesondere die auf höheren Ebenen, nicht nur glaubwürdig sein müssen, sondern den Status des ‚Vorbilds‘ anzustreben haben. Dies können sie erreichen, indem sie von Werten und kulturellen Aspekten getragene Handlungsempfehlungen zu den zentralen Herausforderungen präsentieren. Ferner ist es ihnen möglich, ihre Vorbildfunktion durch eine hervorragende Problem- und Entscheidungskompetenz zu manifestieren (vgl. 2015a, S. 112f).

Laut den Experten erweist es sich als opportun, dass sich Führungskräfte in Zukunft in Bauunternehmungen vermehrt mit Change-Management, Unternehmensstrategien und Wirkungszusammenhängen befassen. Darüber hinaus wird beobachtet, dass die Vorgesetzten aktuell oftmals keine Zeit haben oder sich zu wenig Zeit nehmen, um sich genau diesen Themenbereichen zu widmen. Es wurde erwähnt, dass es ggf. vonnöten ist, gewisse

Positionen überzubesetzen, um ausreichend Kapazitäten zu schaffen, damit sich die Führungskräfte mit den o. g. Themen beschäftigen können. Der Ansatz, dass Überkapazitäten geschaffen werden sollen, erscheint in diesem Zusammenhang sehr interessant: Dies könnte im ersten Moment einen Widerspruch zu den heute weitverbreiteten Diskussionen über das Verständnis von Lean-Management bilden. Dabei ist nach Boysen besonders zu beachten, dass ein verkramptes, stures Effizienzdenken die letzten Reserven beseitigt. Daraus abgeleitet erscheint es naheliegend, dass die Organisation bereits bei geringsten Umwelteinflüssen, die eine Anpassung erfordern, kollabiert, da keine Reserven zu deren Bewältigung vorhanden sind (vgl. 2011, S. 7).

Eine weitere Erkenntnis aus den Interviews besteht darin, dass Manager bei Veränderungsvorhaben oftmals als Gewinner oder Verlierer aus dem Prozess hervorgehen. Dies ist insbesondere im mittleren Management der Fall. Dies bedingt, dass sich die auf dieser Stufe befindlichen Manager vielfach sowohl nach oben als auch nach unten gegen die Veränderung zur Wehr setzen. Helmcke hat diesen Umstand erkannt und macht darauf aufmerksam, dass Führungskräfte im mittleren Management aufzeigen müssen, wie die Veränderung durchgeführt werden soll. Zudem haben sie sich vertrauensbildend zu engagieren und den gesamten Change-Prozess zu stimulieren. Diesen Anforderungen müssen sie entsprechen, auch wenn sie selbst häufig nicht wissen, ob ihre eigene Stelle durch den Prozess der Veränderung betroffen ist (vgl. 2007, S. 204).

## **9.7. Implikationen für die Wissenschaft**

Einleitend zu der vorliegenden Dissertation wurde festgehalten, dass wissenschaftliche Erkenntnisse über ‚Lücken im Change-Management‘ in der hier direkt diskutierten Form – mit Ausnahme von Zirkler und Schibli (vgl. 2012) – bisher in der Wissenschaft nicht vorhanden sind. Wie der Stand der Forschung (siehe Kapitel 5) belegt, finden sich indes vielfältige theoretische Grundlagen, aus denen in Verbindung mit den Daten aus der Expertenbefragung wertvolle Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage gewonnen werden konnten. Konkret wird, um auf die Forschungsfrage zurückzukommen, in Erfahrung gebracht, welchen Einfluss Leerstellen auf den Prozess des Managements von Veränderungen haben

und welche Faktoren dazu beitragen, dass Veränderungsvorhaben erfolgversprechender realisiert werden können.

Dadurch, dass die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. 2015) verwendet wurde, konnten die im vorangehenden Abschnitt erwähnten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Hilfe genommen und mit den Feststellungen aus der qualitativen Datenerhebung verglichen werden. Auf diese Weise wurden Ergebnisse erarbeitet (siehe Kapitel 9.1–9.6), die im Kontext der aktuellen wissenschaftlichen Bemühungen einen evolutionären Schritt für das Change-Management repräsentieren und im Bereich von Bautechnologieunternehmen als besonders neuartig angesehen werden dürfen.

Aus wissenschaftlicher Sicht kann es nur bereichernd sein, das Forschungsfeld weiter zu bearbeiten und dadurch der Praxis zusätzliche Instrumente zu liefern, damit diese den zukünftigen Herausforderungen besser begegnen kann. Für weitere Forschungsvorhaben besteht beispielsweise die Möglichkeit, das Thema auf eine Lückenform einzugrenzen, die Ergebnisse aus der vorliegenden Untersuchung in der Praxis zu testen und zu verfeinern.

## **9.8. Implikationen für die Praxis**

Wie aus Sicht der Praxis sowie aus der eigenen Erfahrung des Dissertanten festgestellt werden muss, gehört der Bausektor zu jenen Branchen, deren Unternehmen mehrheitlich träge sind und Veränderungen gegenüber eher verschlossen und ungeübt gegenüberstehen. Durch die zukünftigen Herausforderungen aufgrund der immer härter umkämpften Märkte sowie durch die Digitalisierung werden auch Bautechnologieunternehmen in Zukunft nicht daran vorbeikommen, Change-Management aktiv und erfolgreich durchzuführen, um ihr Überleben zu sichern.

Die Forschungsfrage hatte die Untersuchung von Determinanten zum Gegenstand, mit deren Einbezug das Veränderungsmanagement anhand von Leerstellen erfolgversprechender als bisher durchgeführt und somit die Lebensfähigkeit von Bautechnologieunternehmen verbessert werden kann. Die Ergebnisse in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage haben gezeigt, dass sich die Praxis vermehrt davon abbringen lassen muss, Veränderungen

mit starren, unflexiblen Prozessstrukturen durchführen zu wollen. Vielmehr ist gefragt, den Menschen als einen bedeutenden Teil im Mittelpunkt von Veränderungsprozessen zu sehen und die Partizipation zu fördern. Weiter haben sich die Erkenntnisse von Zirkler und Schibli (vgl. 2012) dahin gehend bestätigen lassen, dass es wesentlich und richtig ist, Lücken in Veränderungsprozessen einzubauen. Ferner konnten im Rahmen dieser Dissertation Instrumente für die Praxis präsentiert werden, durch deren Anwendung in den dafür vorgesehenen Lücken Veränderungsvorhaben Erfolg versprechend beeinflusst werden können. Weitere Erkenntnisse beziehen sich darauf, dass sich insbesondere die Führungskräfte vermehrt mit dem Management von Veränderungen auseinandersetzen und dafür auch Kapazitäten auf den dafür notwendigen Ebenen geschaffen werden müssen.

Der Einbezug der erarbeiteten Ergebnisse in zukünftige Veränderungsvorhaben darf für Führungskräfte als bedeutungsvoll angesehen werden. Es wäre begrüßenswert, wenn die Praxis die in dieser Arbeit diskutierten Ergebnisse in die zukünftige und offensichtlich alltäglich werdende Veränderungsarbeit integriert und durch die damit verbundenen Erkenntnisse die Wissenschaft dabei unterstützt, weitere Forschungsvorhaben voranzutreiben, damit ein noch breiteres Wissen erlangt werden kann.

## 10. Zusammenfassung

Unternehmungen müssen sich – um das eigene Überleben nachhaltig zu sichern – aktuell sowie zukünftig zwangsläufig mit den stetigen Veränderungen der Umwelt und dadurch auch mit den erhöhten Komplexitätsanforderungen auseinandersetzen. Gerade in der Baubranche haben sich zahlreiche Firmen in den vergangenen Jahrzehnten nur unmerklich verändert und stehen vor einer grossen Herausforderung: Einerseits sind sie bestrebt, ihre Abläufe und Strukturen möglichst *lean* zu gestalten. Andererseits fehlen oftmals die Erfahrung sowie die Kapazitäten, sich mit Themen in Bezug auf das Change-Management zu beschäftigen. Um sich dem Themenbereich dieser Dissertationsschrift zu widmen, sind die Unternehmungen zunächst dazu angehalten, ihre Führungskräfte dahin gehend ausbilden zu lassen, dass diese das Verständnis und die Werkzeuge erhalten, um Veränderungsbemühungen in Angriff zu nehmen. Darüber hinaus sind Ressourcen bereitzustellen, damit die Führungskräfte und auch die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, sich mit dem anstehenden Wandel auseinanderzusetzen.

Im einleitenden Kapitel der vorliegenden Dissertation wird die Bedeutung von Change-Management in der heutigen Zeit sowie im Kontext von Globalisierung und Digitalisierung beschrieben. Zudem wird festgehalten, was der Leser von der Arbeit erwarten darf. In Kapitel 3 werden die Problemstellung und der Anlass für die Dissertation dargelegt. Kapitel 4 beinhaltet das Erkenntnisinteresse bzw. die Zielsetzung sowie die Gliederung der Arbeit. Dabei wird expliziert, dass das Ziel der Dissertation darin besteht, nach Faktoren zu forschen, durch Anwendung dieser in sogenannten Leerstellen, der Veränderungsprozess erfolgversprechend beeinflusst werden kann. Zudem wird in diesem Kapitel der Aufbau der Arbeit ausführlich beschrieben. Ferner wurde Wert darauf gelegt, bereits zu Beginn einen möglichst ansprechenden Aufbau und eine Stringenz der aufeinanderfolgenden Kapitel zu gewährleisten.

In Kapitel 5 wird der Stand der Forschung in den für die Dissertation relevanten Themenbereichen abgebildet. Sämtliche darin dargelegten wissenschaftlichen Erkenntnisse stehen in einem direkten Zusammenhang zum Management von Veränderungen. Bei den einzelnen Unterkapiteln und Abschnitten wurde das Augenmerk auch auf die Vor- und Nachstrukturierung gelegt, um dem Leser eine optimale Führung durch die Abhandlung zu

bieten und jederzeit den Bezug zum Forschungsgegenstand herzustellen. Zunächst wird das Basiswissen darüber dargelegt, was unter Change-Management zu verstehen ist, welche Rollen die Mitarbeiter einnehmen und welche klassischen Change-Modelle in der Literatur diskutiert werden. Anschliessend wird festgehalten, was Konflikte und Widerstand in diesem Kontext bedeuten. Dabei geht es auch um die Erkenntnis, dass Widerstand für einen Veränderungsprozess oftmals gewinnbringend sein kann. In diesem Zusammenhang ist relevant, dass mit dem Widerstand optimal umgegangen und versucht wird, Erkenntnisse darüber abzuleiten, weshalb er entstanden ist. Daraus folgend sind möglicherweise Schwachstellen im System zu erkennen, die zu justieren sind. Im darauffolgenden Kapitel wird der Stand der Forschung zum Thema Kommunikation beschrieben. Es wird ersichtlich, welche Bedeutung ihr in Veränderungsprozessen beizumessen ist und welche klassischen Kommunikationsmodelle als Hilfestellung dienen können. Ferner wird erläutert, welche Merkmale zu berücksichtigen sind, um erfolgreich zu kommunizieren. Dabei stehen die Rolle der Führungskraft sowie weitere strategische Möglichkeiten im Mittelpunkt der Ausführungen. Im Anschluss an den Aspekt der Kommunikation wird erörtert, welchen Stellenwert das Thema der Partizipation im Change-Management hat und welche Vorteile sich aus der Partizipation ergeben können. Es wird zudem dargelegt, wie Unternehmungen am besten darauf hinwirken können, dass sich ihre Mitarbeiter am Prozess der Veränderung beteiligen. Zum Themenbereich Sinn und Sinnstiftung wird in Erfahrung gebracht, welche Bedeutung diesen heute viel diskutierten Begriffen gerade im Kontext mit Veränderungen in Unternehmungen zukommt. Es werden weiter wissenschaftliche Erkenntnisse erläutert, wie zur Sinngenerierung beigetragen werden kann. Im Kapitel zur Unternehmenskultur wird eruiert, wo der Ursprung dieses Begriffes auszumachen ist und welche Bedeutung er hat, welche Funktionen, Ebenen und Werte sich in dieser Kultur widerspiegeln und wie ein Kulturwandel zu vollziehen ist. Wird über organisationale Veränderungen gesprochen und wie diese initiiert werden sollen, ist es erforderlich, über das Wissen zu verfügen, wie Systeme funktionieren (Systemtheorie), wie diese gelenkt werden können (Kybernetik) und welche Funktionen sowie Möglichkeiten sich hinter plötzlich auftretenden, nicht vorhersehbaren Phänomenen zu verbergen scheinen (Emergenz): Im Kapitel zur Systemtheorie findet eine Auseinandersetzung mit dieser wissenschaftlichen Disziplin und ihren Eigenschaften statt. Im darauffolgenden Kapitel wird beschrieben, was unter Kybernetik zu verstehen ist und über welche Funktionen sie verfügt. Anschliessend wird im Kapitel zur Emergenz aufgezeigt, was sie bedeutet. Es folgt eine Auseinandersetzung mit den Funktionen emergenter Phänomene.

Zum Abschluss des Theorieteils werden die neuen Herausforderungen an die Führungskräfte festgehalten. Diesem Kapitel ist u. a. zu entnehmen, weshalb und wie sich Führungskräfte verändern müssen, um den Anforderungen, die in Zukunft an sie gestellt werden, gerecht zu werden.

In Kapitel 6 wird die Forschungsfrage, welche dieser Abhandlung zugrunde liegt, formuliert. Die Beantwortung der Forschungsfrage soll dazu dienen, Determinanten zu identifizieren, unter deren Berücksichtigung die Lebensfähigkeit von Bautechnologieunternehmen durch das Veränderungsmanagement – anhand von Kommunikations- und Beziehungslücken, Führungslücken, Sinnlücken sowie räumlichen und sozialen Lücken – positiv beeinflusst werden kann. Ferner wird festgehalten, dass die Untersuchung auf die Bauwirtschaft beschränkt werden soll, da der Dissertant seine gesamte berufliche Laufbahn in dieser Branche verbracht hat, somit über Branchenkenntnisse verfügt und aktuell im Management eines Bautechnologieunternehmens tätig ist.

Kapitel 7 ist dem methodischen Vorgehen gewidmet. Dieses nimmt eine zentrale Funktion in dieser Arbeit ein und dient als Fundament für die Erhebung sowie die Auswertung der Daten. Beginnend wird veranschaulicht, worin der Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Forschung besteht und weshalb sich der Forscher für die qualitative Methode entschieden hat. Nachfolgend ist dem Kapitel zu entnehmen, welche Möglichkeiten zur qualitativen Datenerhebung zur Verfügung stehen, weshalb die Vorgehensweise nach Mayring (vgl. 2016) für die Suche nach den in der Fragestellung formulierten Faktoren gewählt wurde und welche Vorteile dadurch erwartet werden können. Darauffolgend ist expliziert, anhand welcher Methode die Daten ausgewertet und wie die Gütekriterien sichergestellt wurden. In diesem Kapitel kommt ebenfalls zum Ausdruck, dass die vorliegenden Erkenntnisse aus der Theorie (abgebildet in Kapitel 5) eine wesentliche Grundlage für diese Studie darstellen.

In Kapitel 8 wird erörtert, welche empiriegeleiteten Ergebnisse in Bezug auf die einzelnen in der Fragestellung definierten Lücken aus der qualitativen Datenerhebung gewonnen werden konnten.

Im anschließenden Kapitel 9 werden die Erkenntnisse aus der Datenerhebung mit den Fakten, die aus dem Stand der Forschung erlangt worden sind, verglichen, diskutiert und dadurch die diskussionsgeleiteten Ergebnisse erarbeitet sowie der Beantwortung der Fragestellung zugeführt. Die bereits vorhandenen Theorien haben sich dabei als hilfreich erwiesen, um der Forschung und den daraus entstandenen Ergebnissen die benötigte Stabilität zu verleihen und die Faktoren zu identifizieren, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind. Die wesentlichen Erkenntnisse werden nachstehend dargelegt.

In einer Kommunikations- und Beziehungslücke hat die Kommunikation motivierend, in klaren Worten und – was besonders relevant erscheint – in einer für den Empfänger verständlichen Sprache zu erfolgen. Dabei müssen sich die Vorgesetzten stets vergewissern, ob der Empfänger die Nachricht so verstanden hat, wie sie der Sender übermitteln wollte. Dazu ist auch zu erwähnen, dass die bisherige Kommunikation iterativ zu reflektieren ist und Möglichkeiten zur Optimierung eruiert und umgesetzt werden sollen. Weiter sind besonders Mitarbeiter zu berücksichtigen, die als Multiplikatoren infrage kommen können. Ein interessanter Ansatz besteht darin, dass das Verständnis über eine Veränderung von dem Mitarbeiter in einem ersten Schritt selbstständig zu formulieren ist und erst danach der Abgleich mit dem Vorgesetzten erfolgt. Dadurch kann erreicht werden, dass das Bild abgeglichen, vereinheitlicht und somit geschärft wird.

Als bedeutende Aktivität in Führungslücken wurde erkannt, dass den Mitarbeitern Verantwortung übertragen werden sollte. Ein Vorteil dabei besteht darin, dass davon ausgegangen werden kann, dass die Mitarbeiter bestrebt sein werden, den Führungskräften zu beweisen, dass das ihnen entgegengebrachte Vertrauen richtig investiert ist. Ergänzend bietet es sich an, den Mitarbeitern einen Gestaltungsfreiraum einzuräumen, damit diese die gedanklichen Freiheiten erhalten, um bestmöglich mit der Komplexität umgehen zu können. Damit Führungslücken den Veränderungsprozess optimal unterstützen, ist es angeraten, den Mitarbeitern eine Zielvorstellung, die die Veränderung betrifft, zu unterbreiten. Die Mitarbeiter können dadurch den Weg, wie sie das Ziel erreichen wollen, selbstständig gestalten. Den Führungskräften ist dabei weiter zu empfehlen, die Kontrolltätigkeiten in Führungslücken auf das Nötigste zu beschränken. Ein aus Sicht des Dissertanten unerwarteter und dadurch neuartiger Ansatz lautet, dass in der hier beschriebenen Lückenform bereits vor der offiziellen Initiierung eines Changes mögliche Widerstandsszenarien entdeckt werden

können. Dies kann dadurch erfolgen, dass Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchiestufen und Abteilungen ausgewählt und in entsprechenden Teams zusammengesetzt werden. Diese sind dann mit der möglichen Veränderungsidee zu konfrontieren. Darauf basierend können diese in gemeinsamer Diskussion eruieren, welche Widerstände sie in Bezug auf die Veränderungsidee in ihrer Abteilung und/oder in ihrer Hierarchiestufe erkennen. Daraus abgeleitet ist es möglich, Schwachstellen im System zu konkretisieren und Gegenmassnahmen zu ergreifen.

Die Bedeutung von Sinn im Unternehmensalltag und insbesondere in Veränderungsprozessen wird in der Diskussion um die Sinnlücke deutlich zum Ausdruck gebracht. Um das Optimum an Leistung und an Veränderungspotenzial aus Sinnlücken zu generieren, müssen unterschiedliche Aspekte beachtet werden: So kann das Sinnverständnis, das sich hinter einer Veränderungsidee verbirgt, für Filialen, Abteilungen wie auch für Mitarbeiter unterschiedlich sein. Umso bedeutender erscheint es, dass in Sinnlücken der Sinn, der sich für die betroffenen Mitarbeiter hinter einer Veränderung verbirgt, gemeinsam erarbeitet werden kann. Vielversprechend ist ebenfalls der Ansatz, dass gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Veränderungsidee mit der Unternehmenskultur verglichen wird. Da sich das Veränderungsvorhaben mit der Kultur decken sollte, können durch die Mitarbeiter Parallelen erkannt werden, die den sinnstiftenden Charakter der Veränderung unterstreichen. Eine weitere neuartige Erkenntnis besteht darin, dass der Lean-Gedanke eng mit der Sinnstiftung zusammenhängt und bei den Überlegungen zur Gestaltung der Veränderung zu berücksichtigen ist.

In räumlichen und sozialen Lücken ist zu erarbeiten, welches gedankliche, aber auch physische Raumangebot den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden soll. Dabei ist zu beachten, dass diese die Möglichkeit erhalten sollen, kreativ zu sein und auch Fehler machen zu dürfen. Mitarbeiter müssen darin gefördert werden, innovations- wie auch in einem gesunden Mass risikofreudig sein zu dürfen. Eine weitere Erkenntnis lautet, dass ein Büroarbeitsplatzwechsel innerhalb der Firma die Mitarbeiter dabei unterstützt, sich von bestehenden Mustern zu lösen und sich dadurch leichter auf neue Gegebenheiten einstellen zu können. Ein sozialer Aspekt, der dazu dient, den Prozess der Unternehmensentwicklung zu unterstützen, ist darin zu sehen, dass Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten sollen, andere Mitarbeiter, die Hilfe benötigen, zu

unterstützen. Dadurch kann auch die Sinnstiftung für den helfenden Mitarbeiter positiv beeinflusst werden.

Der Neuigkeitswert dieser Arbeit liegt darin, dass das Thema von Lücken mit Ausnahme von Zirkler und Schibli (vgl. 2012) aus wissenschaftlicher Sicht bisher kaum bearbeitet wurde. Dieses Forschungsfeld auf Bautechnologieunternehmen zu beziehen, ist gänzlich neu. Dadurch ist den in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Ergebnissen ein innovativer Charakter zu attestieren. Die Zielstellung der Abhandlung konnte durch eine breite und international abgestützte Literaturrecherche sowie eine akribisch geplante und sorgfältig durchgeführte Methodik erreicht werden. Die Dissertation hat durch die Erkenntnisse aus der Beantwortung der Forschungsfrage (siehe Kapitel 9) für Bautechnologieunternehmen Möglichkeiten eröffnet und Instrumente zur Verfügung gestellt, um zukünftige Veränderungsvorhaben erfolversprechender durchführen zu können. Ferner wurden für die Wissenschaft Grundlagen geschaffen, um in einem interessanten und für die Praxis bedeutenden Forschungsfeld weitere Untersuchungen zu initialisieren. Dabei besteht die Möglichkeit, sich in einem weiterführenden Forschungsvorhaben auf eine Lückenart zu konzentrieren und die aus dieser Arbeit abgeleiteten Erkenntnisse einem Praxistest zu unterziehen, um dadurch weitere wertvolle Ergebnisse zu erzielen. Ein erkenntnisreicher Ansatz besteht auch darin, das Thema Change-Management – mit oder ohne Lückenbetrachtung – mit dem Lean-Management in Verbindung zu bringen sowie Schnittstellen etc. genauer zu definieren und optimal gestalten zu können.

## 11. Literaturverzeichnis

### 11.1. Bücher, Sammelbände

**Assfalg, M.; Ey, R.; Morlang, H.; Rohmert, E.** (1999). *Widerstand gegen Wandel. Anliegen und Probleme aus Sicht der strategischen Führung*. Bern: Paul Haupt

**Atteslander, P.** (2003). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (10., neu bearb. und erw. Aufl.). Berlin, New York: Walter De Gruyter

**Atteslander, P.; Kneubühler, H.-U.** (1975). *Verzerrungen im Interview. Zu einer Fehlertheorie der Befragung*. Opladen: Westdeutscher Verlag

**Bamberg, G.; Baur, F.** (1993). *Statistik*. (8., überarb. und erw. Aufl.). München, Wien: Oldenbourg Verlag

**Bedau, M. A.** (2011). *Schwache Emergenz und kontextsensitive Reduktion*. In: Greve, J.; Schnabel, A. (Hrsg.) (2011). *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen*. Berlin: Suhrkamp, S. 59–83

**Beer, S.** (1959). *Kybernetik und Management*. Frankfurt am Main: S. Fischer

**Böckmann, W.** (1990). *Vom Sinn zum Gewinn. Eine Denkschule für Manager*. Wiesbaden: Gabler

**Böckmann, W.** (1980). *Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung. Ein Beitrag der humanistischen Psychologie, insbesondere der Logotherapie nach Viktor E. Frankl, zum Sinn-Problem der Arbeit*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag

**Bridges, W.; Bridges, S.** (2018). *Managing Transitions. Erfolgreich durch Übergänge und Veränderungsprozesse führen.* (4. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen

**Bromann, P.; Piwinger, M.** (1992). *Gestaltung der Unternehmenskultur. Strategie und Kommunikation.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel

**Cordes, C.** (2011). *Emergente kulturelle Phänomene und ihre kognitiven Grundlagen.* In: Greve, J.; Schnabel, A. (Hrsg.) (2011). *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen.* Berlin: Suhrkamp, S. 346–371

**Dachler, P. H.; Wilpert, B.** (1980). *Dimensionen der Partizipation. Zu einem organisationswissenschaftlichen Analyserahmen.* In: Grunwald, W.; Lilge, H.-G. (Hrsg.) (1980). *Partizipative Führung. Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte.* Bern: Haupt, S. 80–98

**Deekeling, E.** (2009a). *Lost in Open Space. Das Zusammenwirken von Kommunikation und Human Resources in Veränderungsprozessen.* In: Deekeling, E.; Barghop, D. (Hrsg.) (2009). *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis.* (2., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 31–34

**Deekeling, E.** (2009b). *Zielbestimmung Change-Kommunikation. Von journalistischen Verständnis zur Gestaltung von Kommunikation.* In: Deekeling, E.; Barghop, D. (Hrsg.) (2009). *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis.* (2., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 19–22

**Deekeling, E.; Barghop, D.** (Hrsg.) (2009). *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis.* (2., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler

**Diekmann, A.** (2017). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen.* (11. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

**Doppler, K.; Lauterburg, C.** (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.* (13., aktualisierte und erw. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus-Verl.

**Endruweit, G.** (2015). *Empirische Sozialforschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen.* Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

**Flick, U.** (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung.* (8. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

**Flick, U.** (2000). *Design und Prozess qualitativer Forschung.* In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2000). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 252–265

**Flick, U.** (1995). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

**Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I.** (2000). *Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick.* In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2000). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 13–29

**Frey, D.; Gerhardt, M.; Fischer, P.** (2008). *Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen.* In: Fisch, R.; Müller, A.; Beck, D. (Hrsg.) (2008). *Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, S. 281–299

**Friebertshäuser, B.** (1997). *Interviewstechniken - ein Überblick*. In: Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hrsg.) (1997). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim, München: Juventa, S. 371–395

**Frost, P. J.; Morgan, G.** (1983). *SYMBOLS AND SENSEMAKING: THE REAL-IZATION OF A FRAMEWORK*. In: Pondy, L. R.; Frost, P. J.; Morgan, G.; Dandridge, T. C. (Hrsg.) (1983). *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut: JAI PRESS INC., S. 207–236

**Gerken, G.** (1988). *Der neue Manager*. (2., durchges. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Haufe

**Gessner, W.** (2004). *Die kognitive Emergenz von Emotionen*. Paderborn: Mentis-Verl.

**Gioia, D. A.** (1986). *Symbols, Scripts, and Sensemaking: Creating Meaning in the Organizational Experience*. In: Sims, H. P.; Gioia, D. A. (Hrsg.) (1986). *The Thinking Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., S. 49–74

**Gläser, J.; Laudel, G.** (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien

**Glasl, F.** (2016). *Übersicht über die Entwicklungsphasen eines Unternehmens*. In: Glasl, F.; Lievegoed, B. (Hrsg.) (2016). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management*. (5., erweiterte und aktualisierte Auflage). Bern: Haupt Verlag, Verlag Freies Geistesleben, S. 53–66

**Glasl, F.** (2013). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. (11., aktualisierte Auflage). Bern, Stuttgart: Haupt Verlag, Verlag Freies Geistesleben

**Greif, S.** (2008). *Der Change Explorer – eine Methodenkombination*. In: Fisch, R.; Müller, A.; Beck, D. (Hrsg.) (2008). *Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, S. 127–161

**Greif, S.; Runde, B.; Seeberg, I.** (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe

**Greshoff, R.** (2011). *Emergenz und Reduktion in sozialwissenschaftlicher Perspektive*. In: Greve, J.; Schnabel, A. (Hrsg.) (2011). *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen*. Berlin: Suhrkamp, S. 214–251

**Häfele, W.** (Hrsg.) (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen*. (3. Auflage). Bern: Haupt

**Hauschildt, J.; Salomo, S.** (2008). *Promotoren und Opponenten im organisatorischen Umbruch*. In: Fisch, R.; Müller, A.; Beck, D. (Hrsg.) (2008). *Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, S. 163–176

**Haver, S.** (2009). *Führungskommunikation im Corporate Change*. In: Deekeling, E.; Barghop, D. (Hrsg.) (2009). *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis*. (2., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 59–68

**Höhler, G.** (2002). *Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen*. München: Econ

**Hopf, C.** (2000). *Qualitative Interviews – ein Überblick*. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2000). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 349–360

**Hopf, C.** (1991). *Qualitative Interviews in der Sozialforschung*. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Keupp, H.; von Rosenstiel, L.; Wolff, S. (Hrsg.) (1991). *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie-Verl.-Union, S. 177–182

**Isler, W.** (2013). *Emergenz. Nachgelassene und verstreut publizierte Essays*. Konstanz: Konstanz Univ. Press

**Katz, D.; Kahn, R. L.** (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (2d ed.). New York: Wiley

**Kern, H.; Schumann, M.** (1986). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. (3. Aufl.). München: Beck

**Kim, J.** (2008). *Making Sense of Emergence*. In: Bedau, M. A.; Humphreys, P. (Hrsg.) (2008). *Emergence: Contemporary Readings in Philosophy and Science*. Cambridge, Mass.: MIT Press, S. 127–153

**Kißler, L.** (1980). *Partizipation als Lernprozess. Basisdemokratische Qualifizierung im Betrieb. Eine Fallstudie*. Frankfurt/New York: Campus Verlag

**Koch, J.** (2012). *Marktforschung. Grundlagen und praktische Anwendungen*. (6., überarb. und aktualisierte Aufl.). München: Oldenbourg

**Königswieser, R.; Hillebrand, M.** (2017). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. (9. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH

**Kotter, J. P.** (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

**Kotter, J. P.; Heskett, J. L. (1992).** *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press

**Krieger, D. J. (1996).** *Einführung in die allgemeine Systemtheorie*. (2., unveränd. Aufl.). München: Fink

**Krippendorff, K. (1980).** *CONTENT ANALYSIS. An Introduction to Its Methodology*. Beverly Hills, London: Sage

**Kruse, J. (2014).** *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa

**Kuckartz, U. (2014).** *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (2., durchgesehene Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa

**Lewin, K. (2012).** *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften*. (2. Aufl.). Bern: Huber

**Lewin, K. (1958).** *Group Decision and Social Change*. In: Maccoby, E. E.; Newcomb, T. M.; Hartley, E. L. (Hrsg.) (1958). *Readings in social psychology*. Prepared for the Committee on the Teaching of Social Psychology of the Society for the Psychological Study of Social Issues. (3. Auflage). New York, Chicago, San Francisco, Toronto: Holt Rinehart and Winston, S. 197–211

**Lisch, R.; Kriz, J. (Hrsg.) (1978).** *Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse. Bestandsaufnahme und Kritik*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

**Luhmann, N. (2015).** *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. (16. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp

**Luhmann, N.** (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität.* (5. Aufl.). Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft

**Luhmann, N.** (2011a). *Einführung in die Systemtheorie.* Heidelberg: Carl-Auer

**Luhmann, N.** (2011b). *Organisation und Entscheidung.* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien

**Luhmann, N.** (1999). *Funktionen und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994.* (5. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot

**Luhmann, N.** (1987). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie.* Frankfurt am Main: Suhrkamp

**Luhmann, N.** (1971a). *Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse.* In: Habermas, J.; Luhmann, N. (Hrsg.) (1971). *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 7–24

**Luhmann, N.** (1971b). *Sinn als Grundbegriff der Soziologie.* In: Habermas, J.; Luhmann, N. (Hrsg.) (1971). *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 25–100

**Malik, F.** (2008). *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme.* (10. Auflage). Bern u. a.: Haupt

**Mast, C.** (2008). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfadens.* (3., neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius

**Mayntz, R.** (2011). *Emergenz in Philosophie und Sozialtheorie*. In: Greve, J.; Schnabel, A. (Hrsg.) (2011). *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen*. Berlin: Suhrkamp, S. 156–186

**Mayring, P.** (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2000). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 468–475

**Mayring, P.** (1991). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Keupp, H.; von Rosenstiel, L.; Wolff, S. (Hrsg.) (1991). *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie-Verl.-Union, S. 209–213

**McLaughlin, B. P.** (2008). *Emergence and Supervenience*. In: Bedau, M. A.; Humphreys, P. (Hrsg.) (2008). *Emergence: Contemporary Readings in Philosophy and Science*. Cambridge, Mass.: MIT Press, S. 81–97

**Meixner, U.** (2010). *The Emergence of Rational Souls*. In: Corradini, A.; O'Connor, T. (Hrsg.) (2010). *Emergence in Science and Philosophy*. New York: Routledge, S. 163–179

**Merten, K.** (1995). *Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis*. (2., verbesserte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

**Meuser, M.; Nagel, U.** (1997). *Das ExpertInneninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung*. In: Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hrsg.) (1997). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim, München: Juventa, S. 481–491

**Meuser, M.; Nagel, U. (1991).** *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion.* In: Garz, D.; Kraimer, K. (Hrsg.) (1991). *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 441–471

**Mohr, N.; Woehe, J. M. (1998).** *Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten.* Frankfurt, New York: Campus Verlag

**Nagel, E. (2016).** *Glücksfall Widerstand. Vom produktiven Umgang mit ganz normalen Ausnahmen.* Zürich: Versus Verlag AG

**Neuberger, O. (2002).** *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung.* (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius

**Oswald, H. (1997).** *Was heißt qualitativ forschen? Eine Einführung in Zugänge und Verfahren.* In: Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hrsg.) (1997). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft.* Weinheim, München: Juventa, S. 71–87

**Pfannenberger, J. (2013).** *Strategien der Veränderungskommunikation.* In: Pfannenberger, J. (Hrsg.) (2013). *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll.* (3., überarb. und aktualisierte Aufl.). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 11–20

**Popper, K. R. (1989).** *Logik der Forschung.* (9., verb. Aufl.). Tübingen: Mohr

**Pörksen, B.; Schulz von Thun, F. (2014).** *Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verl.

**Probst, G.** (2012). *Komplexitätsmanagement: Nicht immer, aber immer öfter!* In: Rüegg-Stürm, J.; Bieger, T. (Hrsg.) (2012). *Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven*. Bern: Haupt, S. 75–92

**Probst, G. J. B.** (1987). *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Berlin, Hamburg: Parey

**Probst, G. J. B.; Gomez, P.** (1991). *Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme*. In: Probst, G. J. B.; Gomez, P. (Hrsg.) (1991). *Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler, S. 3–20

**Ragin, C. C.** (1994). *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method*. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press

**Rapoport, A.** (1986). *GENERAL SYSTEM THEORY. Essential Concepts & Applications*. Kent, Mass: Abacus Press

**Reichertz, J.** (2000). *Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung*. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2000). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 276–286

**Ritsert, J.** (1975). *Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Ein Versuch über kritische Sozialforschung*. Frankfurt am Main: Athenäum Fischer Taschenbuch Verlag

**Ritterband, C. E.** (1982). *Vom Hunger der Satten*. In: Beurle, S.; Gueissaz, P.; Hartmann, C. (Hrsg.) (1982). *Unternehmungsführung im Zeichen wirtschaftlichen und sozialen Umbruchs. Analyse und Aktion*. Bern: Haupt, S. 87–99

**Robbins, S. P.** (2001). *Organisation der Unternehmung*. (9. Aufl.). München: Pearson Studium

**Rust, H.** (1983). *Inhaltsanalyse. Die Praxis der indirekten Interaktionsforschung in Psychologie und Psychotherapie*. München, Wien, Baltimore: Urban & Schwarzenberg

**Sawyer, R. K.** (2011). *Emergenz, Komplexität und die Zukunft der Soziologie*. In: Greve, J.; Schnabel, A. (Hrsg.) (2011). *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen*. Berlin: Suhrkamp, S. 187–213

**Schein, E. H.** (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main: Campus Verlag

**Schichtel, A.** (2016). *Change Management für Dummies*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

**Schmidtchen, G.** (1996). *Lebenssinn und Arbeitswelt. Orientierung im Unternehmen*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

**Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E.** (2013). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (10. Aufl.). München: Oldenbourg

**Schulz von Thun, F.** (2016). *Miteinander reden 3. Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation*. (26. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verl.

**Schulz von Thun, F.** (2011). *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung Differenzielle. Psychologie der Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verl.

**Schulz von Thun, F.** (1981). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verl.

**Schumacher, T.; Rüeegg-Sturm, J.** (2012). *Die neuere Systemtheorie in der Managementwissenschaft*. In: Rüeegg-Sturm, J.; Bieger, T. (Hrsg.) (2012). *Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven*. Bern: Haupt, S. 3–6

**Simon, F. B.** (2017). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. (8. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer

**Spöhring, W.** (1989). *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Teubner

**Steinke, I.** (1999). *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim, München: Juventa-Verl.

**Stephan, A.** (2011). *Emergenz in sozialen Systemen*. In: Greve, J.; Schnabel, A. (Hrsg.) (2011). *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen*. Berlin: Suhrkamp, S. 133–155

**Strauss, G.** (1998). *Participation Works - If Conditions are Appropriate*. In: Heller, F.; Pusić, E.; Strauss, G.; Wilpert, B. (Hrsg.) (1998). *ORGANIZATIONAL PARTICIPATION. MYTH AND REALITY*. New York: Oxford University Press Inc., S. 190–219

**Streich, R. K.** (1997). *Veränderungsprozeßmanagement*. In: Reiß, M.; Rosenstiel, L. v.; Lanz, A. (Hrsg.) (1997). *Change-Management. Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 238–254

**Sünnemann, K.-O.; Oefner-Py, S.; Mees, J.; Loddenkemper, H.** (1994). *Sinn-Management. Mehr Effizienz durch Zusammenwirken*. Wiesbaden: Gabler Verlag

**Ulrich, H.** (1984a). *Systemorientiertes Denken und Management*. In: Dyllick, T.; Probst, G. J. B. (Hrsg.) (1984). *Management*. Bern u. a.: Haupt, S. 49–63

**Vahs, D.** (2005). *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. (5., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

**Van Maanen, J.** (1977). *Experiencing Organization. Notes on the Meaning of Careers and Socialization*. In: Van Maanen, J. (Hrsg.) (1977). *Organizational Careers. Some New Perspectives*. London: John Wiley & Sons, S. 15–45

**von Bertalanffy, L.** (1968). *General System Theory. Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller

**von Foerster, H.** (1993). *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*. Frankfurt am Main: Suhrkamp

**Voß, A.** (2013). *Führung in Veränderungsprozessen*. In: Pfannenber, J. (Hrsg.) (2013). *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll*. (3., überarb. und aktualisierte Aufl.). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 71–81

**Wall, T. D.; Lischeron, J. A.** (1980). *Zum Begriff der Partizipation*. In: Grunwald, W.; Lilge, H.-G. (Hrsg.) (1980). *Partizipative Führung. Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte*. Bern: Haupt, S. 73–79

**Wersig, G.** (1968). *Inhaltsanalyse. Einführung in ihre Systematik und Literatur*. Berlin: Volker Spiess

**Wiener, N.** (1968). *Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung in Lebewesen und Maschine*. Düsseldorf u. a.: Econ

**Wilpert, B.** (1993). *Das Konzept der Partizipation in der Arbeits- und Organisationspsychologie*. In: Bungard, W.; Herrmann, T. (Hrsg.) (1993). *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung*. Bern: Huber, S. 357–368

**Wimmer, R.** (2012). *Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management*. In: Rüegg-Stürm, J.; Bieger, T. (Hrsg.) (2012). *Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven*. Bern: Haupt, S. 7–65

**Wimsatt, W. C.** (2008). *Aggregativity: Reductive Heuristics for Finding Emergence*. In: Bedau, M. A.; Humphreys, P. (Hrsg.) (2008). *Emergence: Contemporary Readings in Philosophy and Science*. Cambridge, Mass.: MIT Press, S. 99–110

## **11.2. E-Books**

**Abbate, S.** (2014). *Unternehmenskultur fördern. Sieben Schritte zu einer dynamischen und motivierenden Wertevermittlung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. E-Book

**Andelfinger, V. P.; Hänisch, T.** (Hrsg.) (2017). *Industrie 4.0. Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern*. Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book

**Barrett, R.** (2016). *Werteorientierte Unternehmensführung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-48998-7>

**Bartscher, T.; Stöckl, J.** (2011). *Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für Change-Manager und interne Prozessberater*. Freiburg: Haufe Verlag. E-Book: [http://www.wiso-net.de/document/HAUF,AHAU\\_\\_9783648010884240](http://www.wiso-net.de/document/HAUF,AHAU__9783648010884240)

**Baur, N.; Blasius, J. (2014).** *Ein Überblick*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 41–62. E-Book

**Becker, T.; Knop, C. (Hrsg.) (2015).** *Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden*. Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book

**Becker, W.; Ulrich, P.; Botzkowski, T. (2017).** *Industrie 4.0 im Mittelstand. Best Practices und Implikationen für KMU*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. E-Book

**Bemmé, S.-O. (2012).** *Managing Change – Die Kunst gezielten Wandels in der Kulturorganisation. Erfolgsfaktoren der Kultur-Organisationsentwicklung*. In: Klein, A. (Hrsg.) (2012). *Taten.Drang.Kultur. Kulturmanagement in Deutschland 1990-2030*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien GmbH, S. 133–155. E-Book

**Berger-Grabner, D. (2016).** *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*. (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-13078-7>

**Blazejewski, S. (2007).** *Kulturdimension 'Werte': Der Einfluss von Grund- und Leitwerten auf das Verhalten von Führungskräften*. In: Auer-Rizzi, W.; Blazejewski, S.; Dorow, W.; Reber, G. (Hrsg.) (2007). *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 59–91. E-Book

**Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2014).** *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. E-Book

**Bogner, D. P.** (2017). *Die Feldtheorie Kurt Lewins. Eine vergessene Metatheorie für die Erziehungswissenschaft.* Wiesbaden: Springer VS. E-Book: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-17592-4>

**Bousonville, T.** (2017). *Logistik 4.0. Die digitale Transformation der Wertschöpfungskette.* Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book

**Boysen, W.** (2011). *Kybernetisches Denken und Handeln in der Unternehmenspraxis. Komplexes Systemverhalten besser verstehen und gezielt beeinflussen.* Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien GmbH. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6858-6>

**Brandt, J.** (2008). *Diversity-Management als Folge der Globalisierung und Auslöser von Change-Management.* In: Schmidt, C. M.; Neuendorff, D. (Hrsg.) (2008). *Sprache, Kultur und Zielgruppen. Bedingungsgrößen für die Kommunikationsgestaltung in der Wirtschaft.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 71–86. E-Book

**Brehm, C. R.** (2014). *Kommunikation im Wandel.* In: Krüger, W.; Bach, N. (Hrsg.) (2014). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung.* (5., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 237–264. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-4717-8>

**Brühl, V.** (2015). *Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. E-Book

**Buchmüller, W.; Jakobeit, C.** (2016). *Wissen und Wissenschaft.* In: Buchmüller, W.; Jakobeit, C. (Hrsg.) (2016). *Erkenntnis, Wissenschaft und Gesellschaft. Wie Forschung Wissen schafft.* Berlin: Springer, S. 3–8. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-49912-2>

**Crijns, R.; Janich, N.** (Hrsg.) (2009). *Interne Kommunikation von Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien*. (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91819-8>

**Czichos, R.** (2014). *Erfolgsfaktor Change Management. Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren*. Freiburg u.a.: Haufe. E-Book

**Deitmar, H. L.** (2012). *Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke. Ein Beitrag zum Behavioral Branding*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien GmbH. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-7175-3>

**Deutinger, G.** (2013). *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*. Berlin, Heidelberg: Springer. E-Book

**Döring, D.** (2011). *Eine kurze Einführung in die Systemtheorie. Lehr- und Übungsbuch*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag / Springer Fachmedien GmbH. E-Book

**Döring, N.; Bortz, J.** (2016a). *Empirische Sozialforschung im Überblick*. In: Döring, N.; Bortz, J. (Hrsg.) (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin: Springer, S. 3–30. E-Book

**Döring, N.; Bortz, J.** (2016b). *Untersuchungsdesign*. In: Döring, N.; Bortz, J. (Hrsg.) (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin: Springer, S. 181–220. E-Book

**Dresing, T.; Pehl, T. (2010).** *Transkription*. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien, S. 723–733. E-Book: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-531-92052-8.pdf>

**Eberhardt, D. (2013).** *Culture matters – aber wie? Impulse zum Phänomen Organisationskultur*. In: Eberhardt, D. (Hrsg.) (2013). *Unternehmenskultur aktiv gestalten. Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst, Kultur & Sport*. Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 5–32. E-Book

**Eberhardt, D. (2012).** «*Like it, lead it, change it*» – *die Führung im Veränderungsprozess*. In: Eberhardt, D. (Hrsg.) (2012). *Like it - lead it - change it. Führung im Veränderungsprozess ; mit 4 Tabellen*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 5–16. E-Book

**Franken, S. (2016).** *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book

**Füllsack, M. (2011).** *Gleichzeitige Ungleichzeitigkeiten. Eine Einführung in die Komplexitätsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien GmbH. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92765-7>

**Grannemann, U.; Seele, H. (2016).** *Führungsaufgabe Change. Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book

**Güray, K.; Iskan, S. (2015).** *Identifizieren, isolieren, eliminieren: Oder wie geht man mit Widerstand um?* In: Iskan, S.; Staudt, E. (Hrsg.) (2015). *Strategic Change. Wie Manager ihre Unternehmen jetzt erneuern müssen*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 63–73. E-Book

**Guse, S.; Wagner, E.** (2014). *Die Rolle mittlerer Manager bei der Kommunikation von Veränderungen*. In: Stumpf, M.; Wehmeier, S. (Hrsg.) (2014). *Kommunikation in Change und Risk. Wirtschaftskommunikation unter Bedingungen von Wandel und Unsicherheiten*. Wiesbaden: Springer VS, S. 75–93. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00218-3>

**Häder, M.** (2015). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS. E-Book

**Hans, R.** (2007). *Geschäftsmodell-Innovation und Notwendigkeit des Change Management – Anspruch, Wirklichkeit und mögliche Lösungsansätze*. In: Keuper, F.; Groten, H. (Hrsg.) (2007). *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, S. 181–197. E-Book

**Hartung, S.** (2014). *Gestalt im Management. Eine andere Sicht auf Marken- und Unternehmensführung in komplexen Märkten*. Berlin: Springer Gabler. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-40529-7>

**Heesen, B.** (2014). *Wissenschaftliches Arbeiten. Methodenwissen für das Bachelor-, Master- und Promotionsstudium*. (3. durchges. und erg. Aufl.). Berlin u.a.: Springer Gabler. E-Book

**Helfferrich, C.** (2009). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GMV Fachverlage GmbH. E-Book

**Helmcke, S.** (2007). *Veränderung braucht Management, Management braucht Veränderung – Das mittlere Management im Fadenkreuz*. In: Keuper, F.; Groten, H. (Hrsg.) (2007). *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, S. 199–214. E-Book

**Homma, N.; Bauschke, R. (2015).** *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. E-Book

**Jahn, M. (2017).** *Industrie 4.0 konkret. Ein Wegweiser in die Praxis.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. E-Book

**Kaune, A.; Wagner, A.-S. (2016).** *Change Communication. Die Rede als Instrument im Kontext von Theorie, Empirie und Praxis.* Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book

**Knippel, A. (2015).** *Die Veränderung innerhalb der Veränderung: Oder Patient Führungskraft kommuniziert nicht.* In: Iskan, S.; Staudt, E. (Hrsg.) (2015). *Strategic Change. Wie Manager ihre Unternehmen jetzt erneuern müssen.* Wiesbaden: Springer Gabler, 111-134. E-Book

**Kobi, J.-M. (2008).** *Die Balance im Management. Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen.* Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9601-5>

**Kolbusa, M. (2013).** *Umsetzungsmanagement. Wieso aus guten Strategien und Veränderungen häufig nichts wird.* Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02237-2>

**Krahn, B.; Neus, A.; Rietz, C. (2007).** *Evaluation und Qualitätssicherung von Change Management – Methodische Anmerkungen und Best Practice.* In: Keuper, F.; Groten, H. (Hrsg.) (2007). *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven.* Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, S. 442–459. E-Book

**Kraus, R.; Rost, M.** (2012). *Veränderungsschwerpunkt Organisation. Evaluation großer angelegter Veränderungsprojekte*. In: von Rosenstiel, L.; von Hornstein, E.; Augustin, S. (Hrsg.) (2012). *Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 13–28. E-Book

**Krüger, W.** (2014). *Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse*. In: Krüger, W.; Bach, N. (Hrsg.) (2014). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. (5., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 33–61. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-4717-8>

**Künkel, P.** (2016). *Führung mit Sinn. Wie Manager verantwortlich Zukunft gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-10563-1>

**Landes, M.; Steiner, E.** (2014). *Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen. Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer VS. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-05642-1>

**Lauer, T.** (2014). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. (2. Aufl.). Berlin: Springer Gabler. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7>

**Lauth, H.-J.; Pickel, G.; Pickel, S.** (2009). *Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH. E-Book

**Lewis, L. K.** (2011). *Organizational Change. Creating Change Through Strategic Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell. E-Book

**Liebold, R.; Trinczek, R.** (2009). *Experteninterview*. In: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, S. 32–56. E-Book

**Lies, J.** (2011). *20. Mine: Kommunikations- ohne Verhaltensmanagement*. In: Lies, J. (Hrsg.) (2011). *Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien GmbH, S. 181–192. E-Book

**Loebbert, M.** (2015a). *Kultur entscheidet. Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-07776-1>

**Loebbert, M.** (2015b). *The Art of Change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. E-Book

**Marek, D.** (2010). *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten. Eine Einführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8723-5>

**Mayring, P.** (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (6., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz. E-Book

**Mayring, P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (12., überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz. E-Book: [http://content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407293930](http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407293930)

**Mey, G.; Mruck, K. (2010).** *Interviews*. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien, S. 423–435. E-Book: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-531-92052-8.pdf>

**Mohr, H. (2014).** *Emergenzen auf der Stufe des Lebendigen*. Wiesbaden: Springer Spektrum. E-Book

**Mosler, A. (2017).** *Integrierte Unternehmensplanung. Anforderungen, Lösungen und Echtzeitsimulation im Rahmen von Industrie 4.0*. Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book

**Müller, B. (2011).** *Empirische Identitätsforschung. Personale, soziale und kulturelle Dimensionen der Selbstverortung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien GmbH. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92676-6>

**Müller, C.; Peham, C.; Raich, M. (2010).** *Change Agent, Change Leader und Change Entrepreneur. Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse?* In: Pechlaner, H.; Raich, M.; Schön, S.; Matzler, K. (Hrsg.) (2010). *Change Leadership. Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, S. 397–426. E-Book

**Paschen, M. (2017).** *Führen mit Charisma – Sinnstiftung und Vertrauensbildung*. In: von Au, C. (Hrsg.) (2017). *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 73–88. E-Book

**Pescher, J. (2010).** *Change Management. Taxonomie und Erfolgsauswirkungen*. Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8699-3>

**Petersen, D. (2011).** *Den Wandel verändern. Change-Management anders gesehen*. Wiesbaden: Gabler; Gabler Verlag / Springer Fachmedien GmbH. E-Book

**Przeworski, G. M.** (2012). *Widerstände gegen Kulturwandel in Unternehmen: Ursachen und Lösungsansätze im Change Management*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH. E-Book

**Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M.** (2014). *Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 117–133. E-Book

**Rademacher, S.** (2013). *Fallvergleich und Kulturvergleich. Methodologische Implikationen einer kulturvergleichenden qualitativen Forschung*. In: Hummrich, M.; Rademacher, S. (Hrsg.) (2013). *Kulturvergleich in der qualitativen Forschung. Erziehungswissenschaftliche Perspektiven und Analysen*. Wiesbaden: Springer, S. 65–77. E-Book

**Reichertz, J.** (2014). *Empirische Sozialforschung und soziologische Theorie*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 65–80. E-Book

**Reiners, H.** (2015). *Change-Kommunikation ist vor allem Strategie-Kommunikation: Also Chefsache*. In: Iskan, S.; Staudt, E. (Hrsg.) (2015). *Strategic Change. Wie Manager ihre Unternehmen jetzt erneuern müssen*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 91–110. E-Book

**Rennebach, S.** (2010). *Unternehmen im Wandel. Komplexe Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. Hamburg: Diplomica-Verl. E-Book

**Richter, K.-S.; Ibold, F.** (2007). *Nachhaltiges Change Management im Lichte der Soziologie, Psychologie und Systemtheorie – Blinde Flecke, Re-entry und Konsorten. Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz*. In: Keuper, F.; Groten, H. (Hrsg.) (2007). *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, S. 231–249. E-Book

**Riesenhuber, F.** (2009). *Großzahlige empirische Forschung*. In: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (Hrsg.) (2009). *Methodik der empirischen Forschung*. (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1–16. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9>

**Roth, A.** (Hrsg.) (2016). *Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. E-Book

**Röttger, U.; Gehrau, V.; Preusse, J.** (Hrsg.) (2013). *Strategische Kommunikation. Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00409-5>

**Saaman, W.** (2012). *Leistung aus Kultur. Wie aus «Arbeit-Nehmern» Bestleister werden*. Wiesbaden: Gabler Verlag. E-Book

**Samulat, P.** (2017). *Die Digitalisierung der Welt. Wie das Industrielle Internet der Dinge aus Produkten Services macht*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. E-Book: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4797383>

**Schircks, A. D.; Drenth, R.; Schneider, R.** (Hrsg.) (2017). *Strategie für Industrie 4.0. Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book

**Schmidt, S. J.** (2013). *Unternehmenskultur als Programm der Unternehmenskommunikation*. In: Röttger, U.; Gehrau, V.; Preusse, J. (Hrsg.) (2013). *Strategische Kommunikation. Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS, S. 253–271. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00409-5>

**Steinle, C.; Eggers, B.; Ahlers, F.** (2008). *Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. Mit Fallbeispielen.* München: Hampp. E-Book

**Streich, R. K.** (2016). *Fit for Leadership. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit.* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler. E-Book

**Stumpf, M.; Wehmeier, S.** (Hrsg.) (2014). *Kommunikation in Change und Risk. Wirtschaftskommunikation unter Bedingungen von Wandel und Unsicherheiten.* Wiesbaden: Springer VS. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00218-3>

**Tausch, R.** (2011). *Sinn in unserem Leben – bedeutsam für seelische Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität.* In: Ringlstetter, M.; Kaiser, S.; Müller-Seitz, G. (Hrsg.) (2011). *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien GmbH, S. 73–88. E-Book

**Tries, J.; Reinhardt, R.** (2008). *Konflikt- und Verhandlungsmanagement. Konflikte konstruktiv nutzen.* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-34040-9>

**von Hornstein, E.; Augustin, S.** (2012). *Flexibilisierung von Organisationsstrukturen durch Teams am Beispiel eines kleinen mittelständischen Unternehmens.* In: von Rosenstiel, L.; von Hornstein, E.; Augustin, S. (Hrsg.) (2012). *Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum.* Berlin Heidelberg: Springer, S. 195–212. E-Book

**Wien, A.; Franzke, N.** (2014). *Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor.* Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-05993-4>

**Zirkler, M.; Schibli, A. (2012).** *Mut zur Lücke – Leerstellenmanagement als zentraler Steuerungsprozess in Veränderungsprojekten.* In: Eberhardt, D. (Hrsg.) (2012). Like it - lead it - change it. Führung im Veränderungsprozess ; mit 4 Tabellen. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 85–97. E-Book

### **11.3. Online Quellen**

**Adams, R. J.; Rummel, C. H. (1977).** *Workers' participation in management in West Germany: impact on the worker, the enterprise and the trade union.* In: Industrial Relations. 8 (1), S. 4–22. Online: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=4671929&site=ehost-live> [abgefragt am: 11.02.2019]

**Agócs, C. (1997).** *Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression.* In: Journal of Business Ethics. 16 (9), S. 917–931. Online: <https://www.jstor.org/stable/25072959> [abgefragt am: 02.10.2018]

**Allport, G. W. (1945).** *THE PSYCHOLOGY OF PARTICIPATION.* In: THE PSYCHOLOGICAL REVIEW. 53 (3), S. 117–132. Online: <https://oce.ovid.com/article/00006832-194505000-00001/HTML> [abgefragt am: 11.02.2019]

**Baetge, J.; Schewe, G.; Schulz, R.; Solmecke, H. (2007).** *Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes.* In: Journal für Betriebswirtschaft. 57 (3-4), S. 183–219. Online: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11301-007-0027-x.pdf> [abgefragt am: 07.05.2019]

**Baker, S. E.; Edwards, R. (2012).** *How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research.* National Centre for Research Methods Review Paper. Online: <http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/> [abgefragt am: 24.07.2019]

**Batt, R.; Appelbaum, E. (1995).** *Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits?* In: *British Journal of Industrial Relations.* 33 (3), S. 353–378. Online: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=5398002&site=ehost-live> [abgefragt am: 11.02.2019]

**Beeson, I.; Davis, C. (2000).** *Emergence and accomplishment in organizational change.* In: *Journal of Organizational Change Management.* 13 (2), S. 178–189. Online: <https://doi.org/10.1108/09534810010321508> [abgefragt am: 11.06.2019]

**Ben-Ner, A.; Jones, D. C. (1995).** *Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework.* In: *Industrial Relations.* 34 (4), S. 532–554. Online: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=9512223304&site=ehost-live> [abgefragt am: 11.02.2019]

**Bernerth, J. B.; Walker, H. J.; Harris, S. G. (2011).** *Change fatigue: Development and initial validation of a new measure.* In: *Work & Stress.* 25 (4), S. 321–337. Online: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3aa33255-7c6b-42a5-8698-8f360b0272b2%40pdc-v-sessmgr02> [abgefragt am: 30.11.2018]

**Bovey, W. H.; Hede, A. (2001).** *Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms.* In: *Journal of Managerial Psychology.* 16 (7), S. 534–548. Online: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000006166> [abgefragt am: 30.11.2018]

**Child, J.** (1976). *Participation, Organization, and Social Cohesion*. In: Human Relations. 29 (5), S. 429–451. Online: <https://doi.org/10.1177/001872677602900504> [abgefragt am: 15.03.2019]

**Collier, J.** (2013). *Emergence in Dynamical Systems*. In: Analysis and Existence: philosophical journal. (24), S. 17–42. Online: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=431475> [abgefragt am: 23.09.2017]

**Dachler, H. P.; Wilpert, B.** (1978). *Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation*. In: Administrative Science Quarterly. 23 (1), S. 1–39. Online: <https://www.jstor.org/stable/2392432> [abgefragt am: 11.02.2019]

**Drago, R.; Wooden, M.** (1991). *The Determinants of Participatory Management*. In: British Journal of Industrial Relations. 29 (2), S. 177–204. Online: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=5396915&site=ehost-live> [abgefragt am: 11.02.2019]

**Ericson, R. F.** (1972). *Visions of Cybernetic Organizations*. In: The Academy of Management Journal. 15 (4), S. 427–443. Online: <http://www.jstor.org/stable/255140> [abgefragt am: 24.09.2017]

**Ford, J. D.; Ford, L. W.** (1995). *The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations*. In: The Academy of Management Review. 20 (3), S. 541–570. Online: [https://www.jstor.org/stable/258787?seq=1&cid=pdf-reference#references\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258787?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents) You may need to log in to JSTOR to access the linked references [abgefragt am: 10.12.2018]

**Ford, J. D.; Ford, L. W.; D'Amelio, A.** (2008). *Resistance to Change: The Rest of the Story*. In: The Academy of Management Review. 33 (2), S. 362–377. Online: <https://www.jstor.org/stable/20159402> [abgefragt am: 30.11.2018]

**Ford, J. D.; Ford, L. W.; McNamara, R. T.** (2002). *Resistance and the background conversations of change*. In: Journal of Organizational Change Management. 15 (2), S. 105–121. Online: <https://doi.org/10.1108/09534810210422991> [abgefragt am: 10.12.2018]

**Freitag, E.** (2016). *Als CFO Industrie 4.0 gestalten*. In: Controlling & Management Review. 60 (5), S. 56–63. Online: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12176-016-0071-2> [abgefragt am: 18.11.2017]

**Fuchs, S.; Prouska, R.** (2014). *Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation*. In: Journal of Change Management. 14 (3), S. 361–383. Online: <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2014.885460> [abgefragt am: 18.01.2019]

**Gardell, B.** (1977). *Autonomy and Participation at Work*. In: Human Relations. 30 (6), S. 515–533. Online: <https://doi.org/10.1177/001872677703000603> [abgefragt am: 15.03.2019]

**Gerberich, C. W.** (2017). *Industrie 4.0 – Digitalisierung, Innovationsmanagement und Führung*. In: e & i Elektrotechnik und Informationstechnik. 134 (7), S. 374–376. Online: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00502-017-0517-z> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Gerhardt, M.; Frey, D.** (2006). *Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells*. Online: [https://www.ikf.ch/images/stories/inhalte/Change%20Erfolgsfaktoren\\_Psychologie.pdf](https://www.ikf.ch/images/stories/inhalte/Change%20Erfolgsfaktoren_Psychologie.pdf) [abgefragt am: 21.01.2019]

**Gioia, D. A.; Chittipeddi, K.** (1991). *SENSEMAKING AND SENSEGIVING IN STRATEGIC CHANGE INITIATION*. In: Strategic Management Journal. 12 (6), S. 433–448. Online: <https://www.jstor.org/stable/2486479> [abgefragt am: 29.03.2019]

**Goldspink, C.; Kay, R. (2010).** *Emergence in Organizations: The Reflexive Turn*. In: *Emergence: Complexity & Organization*. 12 (3), S. 47–63. Online: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=430322> [abgefragt am: 23.09.2017]

**Helpap, S.; Bekmeier-Feuerhahn, S.; Pinkernelle, L. (2018).** *Ambivalenzen in organisationalen Veränderungen. Die Wirkung der Kommunikation auf die Einstellungsbildung*. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 70 (3), S. 209–241. Online: <https://doi.org/10.1007/s41471-017-0043-z> [abgefragt am: 15.03.2019]

**Hertel, M. (2015).** *Risiken der Industrie 4.0 – Eine Strukturierung von Bedrohungsszenarien der Smart Factory*. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. 52 (5), S. 724–738. Online: <https://link.springer.com/article/10.1365/s40702-015-0161-1> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Hogrebe, F.; Kruse, W. (2015).** *Wirtschaftsförderung 4.0 – Anforderungen und Lösungsmodell zur Umsetzung von Industrie 4.0*. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. 52 (5), S. 713–723. Online: <https://link.springer.com/article/10.1365/s40702-015-0165-x> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Hon, A. H. Y.; Bloom, M.; Crant, J. M. (2014).** *Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance*. In: *Journal of Management*. 40 (3), S. 919–941. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206311415418> [abgefragt am: 02.10.2018]

**Hope, O. (2010).** *The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving*. In: *Journal of Change Management*. 10 (2), S. 195–215. Online: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=51312305&site=ehost-live> [abgefragt am: 15.03.2019]

**Hopf, C. (1978).** *Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung*. In: *Zeitschrift für Soziologie*. 7 (2), S. 97–115. Online: <https://www.jstor.org/stable/23839575> [abgefragt am: 10.01.2019]

**Huber, D.; Kaiser, T.** (2015). *Wie das Internet der Dinge neue Geschäftsmodelle ermöglicht*. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. 52 (5), S. 681–689. Online: <https://link.springer.com/article/10.1365/s40702-015-0169-6> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Huchler, N.** (2017). *Grenzen der Digitalisierung von Arbeit – Die Nicht-Digitalisierbarkeit und Notwendigkeit impliziten Erfahrungswissens und informellen Handelns*. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 71 (4), S. 215–223. Online: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41449-017-0076-5> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Jabri, M.; Adrian, A. D.; Boje, D.** (2008). *Reconsidering the role of conversations in change communication. A contribution based on Bakhtin*. In: Journal of Organizational Change Management. 21 (6), S. 667–685. Online: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09534810810915718> [abgefragt am: 10.12.2018]

**Klammer, U.; Steffes, S.; Maier, M. F.; Arnold, D.; Stettes, O.; Bellmann, L.; Hirsch-Kreinsen, H.** (2017). *Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt*. In: Wirtschaftsdienst. 97 (7), S. 459–476. Online: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10273-017-2163-9> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Kleining, G.** (1982). *Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung*. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 34 (2), S. 224–253. Online: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-8619> [abgefragt am: 28.06.2019]

**Kohli, M.** (1978). *„Offenes“ und „geschlossenes“ Interview: Neue Argumente zu einer alten Kontroverse*. In: Soziale Welt. 29 (1), S. 1–25. Online: <https://www.jstor.org/stable/40877211> [abgefragt am: 15.07.2019]

**Kotter, J. P.** (1995). *Acht Kardinalfehler bei der Transformation*. In: HARVARD BUSINESS manager. 19 (3). Online: <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-29861160.html> [abgefragt am: 02.05.2019]

**Kotter, J. P.; Schlesinger, L. A.** (2008). *Choosing Strategies for Change*. In: Harvard Business Review. Online: [http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3\\_2\\_choosing\\_strategies\\_for\\_change.pdf](http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf) [abgefragt am: 10.12.2018]

**Lackes, R.; Siepermann, M.; Maier, G. W.** (2018). *Kommunikation*. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kommunikation-37167/version-260610> [abgefragt am: 27.12.2018]

**Lasi, H.; Fettke, P.; Feld, T.; Hoffmann, M.** (2014). *Industrie 4.0*. In: WIRTSCHAFTSINFORMATIK. 56 (4), S. 261–264. Online: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11576-014-0424-4> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Lewin, K.** (1947). *Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. In: Human Relations. 1 (1), S. 5–41. Online: <https://doi.org/10.1177%2F001872674700100103> [abgefragt am: 10.08.2018]

**Lewis, L. K.** (2000). *Communicating Change: Four Cases of Quality Programs*. In: Journal of Business Communication. 37 (2), S. 128–155. Online: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0eaa3ad3-e485-450f-bc8a-a4e45fdc045b%40pdc-v-sessmgr06> [abgefragt am: 04.01.2019]

**Lies, J.** (2018). *Change Communications*. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-communications-52661/version-275779> [abgefragt am: 01.01.2019]

**Lines, R.** (2004). *Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement*. In: Journal of Change Management. 4 (3), S. 193–215. Online: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=14829288&site=ehost-live> [abgefragt am: 18.01.2019]

**Luhmann, N.** (2017). *Handlungstheorie und Systemtheorie*. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 69 (1), S. 415–431. Online: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11577-017-0430-9.pdf> [abgefragt am: 23.09.2017]

**Luhmann, N.** (1972). *Einfache Sozialsysteme*. In: Zeitschrift für Soziologie. 1 (1), S. 51–65. Online: <https://www.degruyter.com/view/j/zfsoz.1972.1.issue-1/zfsoz-1972-0105/zfsoz-1972-0105.xml> [abgefragt am: 23.01.2018]

**Maitlis, S.; Lawrence, T. B.** (2007). *TRIGGERS AND ENABLERS OF SENSEGIVING IN ORGANIZATION*. In: The Academy of Management Journal. 50 (1), S. 57–84. Online: <https://www.jstor.org/stable/20159841> [abgefragt am: 29.03.2019]

**Mantere, S.; Vaara, E.** (2008). *On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective*. In: Organization Science. 19 (2), S. 341–358. Online: <https://www.jstor.org/stable/25146183> [abgefragt am: 11.02.2019]

**Morsing, M.; Schultz, M.** (2006). *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. In: Business Ethics: A European Review. 15 (4). Online: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x> [abgefragt am: 29.03.2019]

**Ploss, R.** (2014). *Industrie 4.0 – Chance für Europas Wirtschaft*. In: e & i Elektrotechnik und Informationstechnik. 131 (7), S. 198. Online: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00502-014-0225-x> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Rafferty, A. E.; Jimmieson, N. L. (2017).** *Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being.* In: British Journal of Management. 28 (2), S. 248–264. Online: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=122303249&site=ehost-live> [abgefragt am: 20.06.2019]

**Raza, S. A.; Standing, C. (2011).** *A Systemic Model for Managing and Evaluating Conflicts in Organizational Change.* Online: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11213-010-9186-0.pdf> [abgefragt am: 02.10.2018]

**Richardson, P.; Denton, D. K. (1996).** *Communicating Change.* Online: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199622\)35:2<203::AID-HRM4>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199622)35:2<203::AID-HRM4>3.0.CO;2-1) [abgefragt am: 04.01.2019]

**Rønningstad, C. (2018).** *Us and Them – First-line Management and Change Resistance.* In: Nordic journal of working life studies. 8 (2). Online: <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/106152/154902> [abgefragt am: 30.11.2018]

**Rosenberg, R. D.; Rosenstein, E. (1980).** *Participation and Productivity: An Empirical Study.* Online: <https://www.jstor.org/stable/2522572> [abgefragt am: 11.02.2019]

**Scheer, A.-W. (2016).** *Nutzentreiber der Digitalisierung. Ein systematischer Ansatz zur Entwicklung disruptiver digitaler Geschäftsmodelle.* In: Informatik Spektrum. 39 (4), S. 275–289. Online: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00287-016-0975-4> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Schwanger, M. (2015).** *Model-based Management: A Cybernetic Concept.* In: Systems Research and Behavioral Science. 32 (6), S. 564–578. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sres.2286> [abgefragt am: 23.09.2017]

**Schwaninger, M.** (2004). *What Can Cybernetics Contribute to the Conscious Evolution of Organizations and Society?* In: *Systems Research and Behavioral Science*. 21 (5), S. 515–527. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sres.636> [abgefragt am: 23.09.2017]

**Schwaninger, M.; Ríos, J. P.** (2008). *System dynamics and cybernetics: a synergetic pair*. In: *System Dynamics Review*. 24 (2), S. 145–174. Online: <https://doi.org/10.1002/sdr.400> [abgefragt am: 18.06.2019]

**Shimoni, B.** (2017). *WHAT IS RESISTANCE TO CHANGE? A HABITUS-ORIENTED APPROACH*. In: *Academy of Management Perspectives*. 31 (4), S. 257–270. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sres.2286> [abgefragt am: 02.10.2018]

**Stanley, D. J.; Meyer, J. P.; Topolnytsky, L.** (2005). *EMPLOYEE CYNICISM AND RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE*. In: *Journal of Business and Psychology*. 19 (4), S. 429–459. Online: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10869-005-4518-2.pdf> [abgefragt am: 02.10.2018]

**Ullrich, A.; Vladova, G.; Thim, C.; Gronau, N.** (2015). *Akzeptanz und Wandlungsfähigkeit im Zeichen der Industrie 4.0*. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. 52 (5), S. 769–789. Online: <https://www.springerprofessional.de/akzeptanz-und-wandlungsfahigkeit-im-zeichen-der-industrie-4-0/6433402> [abgefragt am: 29.04.2019]

**Ullrich, C. G.** (1999). *Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview*. In: *Zeitschrift für Soziologie*. 28 (6), S. 429–447. Online: <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1999-0602> [abgefragt am: 15.07.2019]

**Ulrich, P.** (1984b). *Systemsteuerung und Kulturentwicklung: Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre*. In: *Die Unternehmung*. 38 (4), S. 303–325. Online: <https://www.jstor.org/stable/24178961> [abgefragt am: 26.03.2019]

**von Bertalanffy, L.** (1972). *The History and Status of General Systems Theory*. In: The Academy of Management Journal. 15 (4), S. 407–426. Online: <https://www.jstor.org/stable/255139> [abgefragt am: 18.08.2018]

**von Bertalanffy, L.** (1951). *PROBLEMS OF GENERAL SYSTEM THEORY*. In: Human Biology. 23 (4), S. 302–312. Online: <https://www.jstor.org/stable/41448003> [abgefragt am: 18.08.2018]

**von Bertalanffy, L.** (1950). *An Outline of General System Theory*. In: The British Journal for the Philosophy of Science. 1 (2), S. 134–165. Online: <https://www.jstor.org/stable/685808> [abgefragt am: 05.06.2019]

**Vos, J. F.J.; Rupert, J.** (2018). *Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story*. In: European Management Journal. 36 (4), S. 453–462. Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237317301512?via%3Dihub> [abgefragt am: 02.10.2018]

**Waterhouse, J.; Lewis, D.** (2004). *COMMUNICATING CULTURE CHANGE. HRM implications for public sector organizations*. In: Public Management Review. 6 (3), S. 353–376. Online: <https://doi.org/10.1080/1471903042000256538> [abgefragt am: 04.01.2019]

**Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.; Obstfeld, D.** (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. In: Organization Science. 16 (4), S. 409–421. Online: <https://www.jstor.org/stable/25145979> [abgefragt am: 29.03.2019]

**Young, M.; Post, J. E.** (1993). *Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees*. In: Organizational Dynamics. 22 (1), S. 31–43. Online: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=9403152115&site=ehost-live> [abgefragt am: 04.01.2019]

**Zorn, T. E.** (2008). *Change Management and Communication*. Online: <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc016> [abgefragt am: 04.01.2019]

<https://baselbern.swissbib.ch/Summon/Search?lookfor=Change+Management&type=AllFields> [abgefragt am: 08.02.2020]

[https://scholar.google.com/scholar?hl=de&as\\_sdt=0%2C5&q=Change+Management&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=de&as_sdt=0%2C5&q=Change+Management&btnG=) [abgefragt am: 08.02.2020]

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/objektivitaet-45537> [abgefragt am: 22.10.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Ambivalenz> [abgefragt am: 15.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Autopoiese> [abgefragt am: 20.10.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Assimilation> [abgefragt am: 15.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Attribut> [abgefragt am: 16.01.2020]

[https://www.duden.de/rechtschreibung/business\\_as\\_usual](https://www.duden.de/rechtschreibung/business_as_usual) [abgefragt am: 16.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Causa> [abgefragt am: 16.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/collagieren> [abgefragt am: 16.01.2020]

[https://www.duden.de/rechtschreibung/Conditio\\_sine\\_qua\\_non](https://www.duden.de/rechtschreibung/Conditio_sine_qua_non) [abgefragt am: 16.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Destruktion> [abgefragt am: 16.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Determinante> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/diachron> [abgefragt am: 17.01.2020]

[https://www.duden.de/rechtschreibung/en\\_vogue](https://www.duden.de/rechtschreibung/en_vogue) [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/epochal> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/evolviere> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/exemplifizieren> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/exklamatorisch> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Explikation> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/explizieren> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Faktizitaet> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/holistisch> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/homoeostatisch> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/implizieren> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Importanz> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/inhaerent> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/inkrementell> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/intentional> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/iterativ> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Kalamitaet> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Kohaerenz> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/kompetitiv> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/konstatieren> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Korrelation> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/korrelativ> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/korrelieren> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/nuancieren> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/opportun> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Perzeption> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/potenzieren> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/praevalent> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/probabilistisch> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/profund> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/responsiv> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/reziprok> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/stereotyp> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/stringent> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/suggestieren> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Terminus> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/tradieren> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/trivial> [abgefragt am: 17.01.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/volatil> [abgefragt am: 17.01.2020]

#### **11.4. Sonstige Quellen**

**Dyllick, T.** (1983). *Management als Sinnvermittlung*. In: gdi impuls. (3), S. 3–12.

**Hartfelder, D.** (1989). *Unternehmen und Management vor der Sinnfrage. Ursachen, Probleme und Gestaltungshinweise zu ihrer Bewältigung* [Dissertation]. Sankt Gallen: Hochsch. für Wirtschafts-, Rechts- u. Sozialwiss.

**Schein, E. H.** (1986). *Wie Führungskräfte Kultur prägen und vermitteln*. In: gdi impuls. (2), S. 23–36

**Weick, K. E.** (1986). *Kosmos versus Chaos. Sinnstiftung und Sinnverlust bei der Arbeit mit elektronischen Medien*. In: gdi impuls. (2), S. 45–56

## 11.5. Interviews

Bezug nehmend auf den Datenschutz wird im Folgenden auf die Nennung der Unternehmung sowie auch auf den Ort des Interviews verzichtet, da Letzteres auch einen Rückschluss auf die Unternehmung geben könnte.

- Experte 1**      Bereichsleiter. *Persönliches Interview.* 02.08.2019
- Experte 2**      Bereichsleiter    Generalunternehmung/Mitglieder    der    GL.    *Persönliches Interview.* 10.08.2019
- Experte 3**      Bauführer. *Persönliches Interview.* 10.08.2019
- Experte 4**      Projektleiter. *Persönliches Interview.* 12.08.2019
- Experte 5**      Direktor. *Persönliches Interview.* 16.08.2019
- Experte 6**      Leiter Management System. *Persönliches Interview.* 19.08.2019
- Experte 7**      Stabsbereichsleiter. *Persönliches Interview.* 20.08.2019
- Experte 8**      Verwaltungsrat/Vorsitzender der Direktion. *Persönliches Interview.* 22.08.2019
- Experte 9**      Kommunikationsverantwortliche Schweiz. *Persönliches Interview.* 22.08.2019
- Experte 10**     Technisches Controlling. *Persönliches Interview.* 22.08.2019
- Experte 11**     Präsident des Verwaltungsrats. *Persönliches Interview.* 03.09.2019
- Experte 12**     CREO. *Persönliches Interview.* 03.09.2019
- Experte 13**     CEO. *Persönliches Interview.* 05.09.2019

**Experte 14**    Direktionsleiter. *Persönliches Interview*. 10.09.2019

**Experte 15**    Professor für Baubetriebslehre. *Persönliches Interview*. 11.09.2019

**Experte 16**    Vorstandsmitglied. *Persönliches Interview*. 14.10.2019

## 12. Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Diffusion von Akzeptanz im Unternehmen .....   | 15 |
| Abbildung 2: Schematische Darstellung der Prozessarchitektur und des Interventionsdesigns .....   | 18 |
| Abbildung 3: Spannungszustände, die sich aus unterschiedlichen Veränderungen des Produktionsniveaus ableiten lassen .....                       | 20 |
| Abbildung 4: Anteil in Prozent von Müttern, die nach einer Gruppenentscheidung oder Einzelunterweisung bereit sind, Orangensaft abzugeben ..... | 21 |
| Abbildung 5: Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin .....   | 22 |
| Abbildung 6: Phasen des Veränderungsverlaufes .....   | 24 |
| Abbildung 7: Wandlungsprozess und Wandlungsmanagement .....   | 25 |
| Abbildung 8: Integriertes Phasenmodell des Wandels .....  | 34 |
| Abbildung 9: Seelische Funktionen im Konflikt .....   | 42 |
| Abbildung 10: Unbehagen gegenüber Konflikten .....  | 44 |
| Abbildung 11: Widerstand gegen Wandel auf der Ebene des Individuums .....   | 50 |
| Abbildung 12: Widerstand gegen Wandel auf der Ebene der Organisation .....  | 52 |
| Abbildung 13: Mehrwert Kommunikation .....  | 59 |
| Abbildung 14: Change Communication .....  | 67 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 15: Analytische Dimension des Partizipationspotenzials in Organisationen ..... | 72  |
| Abbildung 16: Kulturpyramide .....   | 95  |
| Abbildung 17: Ebenen der Kultur .....  | 97  |
| Abbildung 18: Die Funktionen der Unternehmenskultur .....                                | 99  |
| Abbildung 19: Der Prozess des Wandels des Gesamtsystems .....                            | 104 |
| Abbildung 20: Der Prozess des Kulturwandels innerhalb einer Organisation .....           | 106 |
| Abbildung 21: CyberPractice-Methode nach Dr. Boysen .....                                | 124 |
| Abbildung 22: Die Schritte der Methodik des vernetzten Denkens .....                     | 132 |
| Abbildung 23: Aufzeichnen der Grundzusammenhänge .....                                   | 134 |
| Abbildung 24: Säulen qualitativen Denkens .....  | 150 |
| Abbildung 25: Aufbau des Interviewleitfadens .....                                       | 165 |
| Abbildung 26: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell .....                         | 168 |

### **13. Tabellenverzeichnis**

|   |     |
|---|-----|
| Tabelle 1: Definitionen von Unternehmenskultur .....                            | 92  |
| Tabelle 2: Qualitative und Quantitative Untersuchungsansätze im Vergleich ..... | 144 |
| Tabelle 3: Typen der Befragung .....  | 154 |

## 14. Abkürzungsverzeichnis

Nachfolgend werden die in dieser Arbeit aufgeführten, nicht gebräuchlichen und daher auch nicht zum allgemeinen Sprachgebrauch zugehörigen Abkürzungen aufgeführt.

BIM Building Information Modeling

HK Hauptkategorie

UK Unterkategorie

## 15. Glossar

Untenstehend sind Begriffe aufgelistet und definiert/erklärt, die in der Dissertation enthalten und nicht dem allgemeinen Sprachgebrauch entsprechen.

| <b>Begriff</b>                | <b>Definition</b>   |
|-------------------------------|---|
| Ambivalenzen                  | „Zwiespältigkeit; Spannungszustand; Zerrissenheit [der Gefühle und Bestrebungen]“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Ambivalenz">https://www.duden.de/rechtschreibung/Ambivalenz</a><br>[abgefragt am: 15.01.2020]) |
| Autopoiese/<br>autopoietische | „Fähigkeit, sich selbst erhalten, wandeln, erneuern zu können“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Autopoiese">https://www.duden.de/rechtschreibung/Autopoiese</a><br>[abgefragt am: 20.10.2020])                    |
| Assimilation                  | „Angleichung, Anpassung“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Assimilation">https://www.duden.de/rechtschreibung/Assimilation</a><br>[abgefragt am: 15.01.2020])  |
| Attribut/<br>Attribute        | „charakteristische Eigenschaft, Wesensmerkmal“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Attribut">https://www.duden.de/rechtschreibung/Attribut</a> [abgefragt<br>am: 16.01.2020])  |
| business as usual             | „die Geschäfte gehen ihren Gang, alles geht seinen Gang“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/business_as_usual">https://www.duden.de/rechtschreibung/business_as_usual</a><br>[abgefragt am: 16.01.2020])            |
| Causa                         | „Grund, Ursache [eines Schadens, einer Vermögensänderung usw.]“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Causa">https://www.duden.de/rechtschreibung/Causa</a> [abgefragt am:<br>16.01.2020])                             |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| collagierten                   | „aus verschiedenen Materialien oder Komponenten zusammensetzen“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/collagieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/collagieren</a> [abgefragt am: 16.01.2020])        |
| Conditio sine qua non          | „notwendige Bedingung, unabdingbare Voraussetzung“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Conditio_sine_qua_non">https://www.duden.de/rechtschreibung/Conditio_sine_qua_non</a> [abgefragt am: 16.01.2020]) |
| Destruktion                    | „Zerstörung“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Destruktion">https://www.duden.de/rechtschreibung/Destruktion</a> [abgefragt am: 16.01.2020])   |
| Determinante/<br>Determinanten | „bestimmender Faktor“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Determinante">https://www.duden.de/rechtschreibung/Determinante</a> [abgefragt am: 17.01.2020])  |
| diachron                       | „zur geschichtlichen Entwicklung einer Sprache gehörend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/diachron">https://www.duden.de/rechtschreibung/diachron</a> [abgefragt am: 17.01.2020])                     |
| en vogue                       | „gerade modern sein; in Mode, im Schwange sein“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/en_vogue">https://www.duden.de/rechtschreibung/en_vogue</a> [abgefragt am: 17.01.2020])                              |
| epochale/<br>epochaler         | „über den Augenblick hinaus bedeutsam, in die Zukunft hinein wirkend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/epochal">https://www.duden.de/rechtschreibung/epochal</a> [abgefragt am: 17.01.2020])          |
| evolviere                      | „sich im Zuge der Evolution verändern, [weiter]entwickeln“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/evolviere">https://www.duden.de/rechtschreibung/evolviere</a> [abgefragt am: 17.01.2020])                 |

|   |   |
|---|---|
| exemplifiziert  | „durch Beispiele erläutern, veranschaulichen“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/exemplifizieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/exemplifizieren</a><br>[abgefragt am: 17.01.2020])           |
| exklamatorisch  | „ausrufend; marktschreierisch“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/exklamatorisch">https://www.duden.de/rechtschreibung/exklamatorisch</a><br>[abgefragt am: 17.01.2020])                            |
| Explikation   | „Erklärung, Erläuterung, Darlegung“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Explikation">https://www.duden.de/rechtschreibung/Explikation</a> [abgefragt<br>am: 17.01.2020])                             |
| explizieren/<br>expliziert/<br>explizierte/<br>explizierten | „erklären, näher erläutern, darlegen, auseinandersetzen“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/explizieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/explizieren</a><br>[abgefragt am: 17.01.2020])        |
| Faktizität  | „Wirklichkeit; Tatsächlichkeit, Gegebenheit“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Faktizitaet">https://www.duden.de/rechtschreibung/Faktizitaet</a> [abgefragt<br>am: 17.01.2020])                    |
| holistisch/<br>holistischen                                 | „ganzheitlich“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/holistisch">https://www.duden.de/rechtschreibung/holistisch</a> [abgefragt<br>am: 17.01.2020])  |
| homöostatisch   | „die Homöostase betreffend, dazu gehörend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/homoeostatisch">https://www.duden.de/rechtschreibung/homoeostatisch</a><br>[abgefragt am: 17.01.2020])                |
| impliziert  | „einbeziehen, gleichzeitig beinhalten, bedeuten; mit enthalten“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/implizieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/implizieren</a> [abgefragt<br>am: 17.01.2020]) |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Importanz                             | „Wichtigkeit, Bedeutsamkeit“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Importanz">https://www.duden.de/rechtschreibung/Importanz</a> [abgefragt am: 17.01.2020])  |
| inhärenten                            | „einer Sache innewohnend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/inhaerent">https://www.duden.de/rechtschreibung/inhaerent</a> [abgefragt am: 17.01.2020])   |
| inkrementell                          | „schrittweise erfolgend, aufeinander aufbauend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/inkrementell">https://www.duden.de/rechtschreibung/inkrementell</a> [abgefragt am: 17.01.2020])                 |
| intentional                           | „mit einer Intention verknüpft; zweckbestimmt; zielgerichtet“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/intentional">https://www.duden.de/rechtschreibung/intentional</a> [abgefragt am: 17.01.2020])     |
| iterativ/<br>iterative/<br>iterativen | „wiederholend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/iterativ">https://www.duden.de/rechtschreibung/iterativ</a> [abgefragt am: 17.01.2020])  |
| Kalamität                             | „schlimme, missliche Lage“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Kalamitaet">https://www.duden.de/rechtschreibung/Kalamitaet</a> [abgefragt am: 17.01.2020])  |
| Kohärenz                              | „Zusammenhang; Abstimmung, Koordination“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Kohaerenz">https://www.duden.de/rechtschreibung/Kohaerenz</a> [abgefragt am: 17.01.2020])                              |
| kompetitive                           | „auf Wettbewerb ausgerichtet; in einem Wettbewerb bestehen könnend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/kompetitiv">https://www.duden.de/rechtschreibung/kompetitiv</a> [abgefragt am: 17.01.2020]) |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| konstatierenden               | „feststellen“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/konstatieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/konstatieren</a><br>[abgefragt am: 17.01.2020])   |
| Korrelation/<br>Korrelationen | „wechselseitige Beziehung“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Korrelation">https://www.duden.de/rechtschreibung/Korrelation</a><br>[abgefragt am: 17.01.2020])  |
| korrelativ                    | „wechselseitig“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/korrelativ">https://www.duden.de/rechtschreibung/korrelativ</a> [abgefragt<br>am: 17.01.2020])   |
| korrelieren                   | „in einer Korrelation (mit etwas) stehen; einander bedingen,<br>miteinander in [Wechsel]beziehung stehen“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/korrelieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/korrelieren</a> [abgefragt<br>am: 17.01.2020])                                   |
| nuanciert/<br>nuanciertesten  | „sehr fein graduell abstufen“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/nuancieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/nuancieren</a><br>[abgefragt am: 17.01.2020])   |
| Objektivität                  | „Unabhängigkeit einer wissenschaftlichen Aussage von<br>subjektiven Einschätzungen und Bewertungen“<br>( <a href="https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/objektivitaet-45537">https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/objektivitaet-<br/>45537</a> [abgefragt am: 22.10.2020]) |
| opportun                      | „in der gegebenen Situation angebracht, von Vorteil“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/opportun">https://www.duden.de/rechtschreibung/opportun</a> [abgefragt<br>am: 17.01.2020])  |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Perzeption/<br>Perzeptionen   | „reines sinnliches Wahrnehmen ohne Reflexion als erste Stufe der Erkenntnis“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Perzeption">https://www.duden.de/rechtschreibung/Perzeption</a> [abgefragt am: 17.01.2020])  |
| potenzierenden/<br>potenziert | „verstärken, erhöhen, steigern“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/potenzieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/potenzieren</a> [abgefragt am: 17.01.2020])   |
| prävalente                    | „überlegen; vorherrschend, überwiegend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/praevalent">https://www.duden.de/rechtschreibung/praevalent</a> [abgefragt am: 17.01.2020])   |
| probabilistisch               | „die Wahrscheinlichkeit berücksichtigend; den Probabilismus betreffend, darauf beruhend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/probabilistisch">https://www.duden.de/rechtschreibung/probabilistisch</a> [abgefragt am: 17.01.2020])                  |
| profundes                     | „gründlich, tief; [all]umfassend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/profund">https://www.duden.de/rechtschreibung/profund</a> [abgefragt am: 17.01.2020])   |
| Resilienz                     | „psychische Widerstandskraft; Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz">https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz</a> [abgefragt am: 17.01.2020]) |
| responsive                    | „antwortend; eine Reaktion zeigend oder darstellend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/responsiv">https://www.duden.de/rechtschreibung/responsiv</a> [abgefragt am: 17.01.2020])  |

|  |   |
|--|---|
| reziproken   | „wechselseitig, gegenseitig [erfolgend], aufeinander bezüglich“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/reziprok">https://www.duden.de/rechtschreibung/reziprok</a> [abgefragt am: 17.01.2020])  |
| stereotypisch  | Bedeutung zum Begriff Stereotyp:<br>„(meist von menschlichen Aussage-, Verhaltensweisen o. Ä.) immer wieder in der gleichen Form [auftretend], in derselben Weise ständig, formelhaft, klischeehaft wiederkehrend“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/stereotyp">https://www.duden.de/rechtschreibung/stereotyp</a> [abgefragt am: 17.01.2020]) |
| stringent/<br>stringente/<br>stringenten/<br>stringenter | „aufgrund der Folgerichtigkeit sehr einleuchtend, überzeugend; logisch zwingend, schlüssig“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/stringent">https://www.duden.de/rechtschreibung/stringent</a> [abgefragt am: 17.01.2020])  |
| suggestieren/<br>suggestiert                             | „jemandem etwas [ohne dass ihm dies bewusst wird] einreden oder auf andere Weise eingeben [um dadurch seine Meinung, sein Verhalten o. Ä. zu beeinflussen]; einflüstern“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/suggestieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/suggestieren</a> [abgefragt am: 17.01.2020])                                     |
| Terminus   | „festgelegte Bezeichnung, Fachausdruck“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Terminus">https://www.duden.de/rechtschreibung/Terminus</a> [abgefragt am: 17.01.2020])  |
| tradierten   | „überliefern; etwas Überliefertes weiterführen, weitergeben“<br>( <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/tradieren">https://www.duden.de/rechtschreibung/tradieren</a> [abgefragt am: 17.01.2020])   |

trivial/  
triviale/  
trivialen

„im Ideengehalt, gedanklich, künstlerisch recht unbedeutend,  
durchschnittlich; platt, abgedroschen“  
(<https://www.duden.de/rechtschreibung/trivial>  
[abgefragt am: 17.01.2020])

volatil

„(besonders in Bezug auf Preise, Aktienkurse o. Ä.) unbeständig,  
sprunghaft“  
(<https://www.duden.de/rechtschreibung/volatil> [abgefragt am:  
17.01.2020])

## 16. Lebenslauf

### Dominic Bannholzer

---



Stägmatt 32

3302 Moosseedorf

Mobil: +41 79 243 40 77

E-Mail: dominic.bannholzer@gmx.ch

### Persönliches

---

Geboren am 13. September 1985 in Rheinfelden

Verheiratet, Vater einer Tochter

### Beruflicher Werdegang

---

Seit 07/2020

**Miphalt AG**

Verwaltungsrat

Seit 06/2020

**BHZ Baustoff Holding Zürich AG**

Verwaltungsrat

Seit 01/2019

**STRABAG AG**

Technical Business Unit Manager for Transportation Infrastructures

04/2014–12/2018

**STRABAG AG**

Techn. Gruppenleiter/Niederlassungsleiter

Verantwortlich für die Zweigniederlassung Bern

10/2012–03/2014

**STRABAG AG**

Techn. Gruppenleiter/Niederlassungsleiter

Verantwortlich für die Zweigniederlassung Subingen

03/2010–09/2012      **STRABAG AG**  
Bauführer/Projektleiter

03/2008–02/2010      **STRABAG AG**  
Polier

12/2006–02/2008      **STRABAG AG**  
Vorarbeiter

08/2005–11/2006      **STRABAG AG**  
Strassenbauer

08/2002–07/2005      **STRABAG AG**  
Lehre als Strassenbauer

### **Studium und Ausbildung**

---

01/2018–2020      **Doktorand (Doctor of Business Administration) an der Middlesex University in London**

04/2017–11/2017      **Executive Master of Business Administration Kalaidos FH/EMBA**

08/2015–04/2017      **Master of Advanced Studies Hochschule Luzern/FHZ in Business Administration/MBA**

03/2010–12/2011      **Bauführerschule an der HF Sursee**  
Dipl.-Techniker HF Bauführung Verkehrswegebau/Fachrichtung Strassenbau

09/2009–09/2009      **Eidgenössische Berufsprüfung für Strassenbaupolier**  
Strassenbaupolier mit eidgenössischem Fachausweis

- 03/2008–01/2009      **Polierschule im AZ SBV Sursee**  
Dipl.-Baupolier Strassenbau AZ SBV, Infra
- 12/2006–08/2007      **Vorarbeiterschule im AZ SBV Sursee**  
Dipl.-Bauvorarbeiter Strassenbau AZ SBV, Infra
- 08/2002–07/2005      **Lehre als Strassenbauer**

## **Weiterbildungen**

---

- 02/2013–07/2014      **Erfolgreiches Baumanagement/Weiterbildung in Wien und Salzburg**  
Bestehend aus den Modulen:  
Gruppendynamik  
Akquisition und Kundenbetreuung  
Technik und Betriebswirtschaft  
Beschaffung/Integriertes Qualitätsmanagement/Gewährleistung  
Recht  
Führen/Kommunizieren/Motivieren  
Fit4Work
- 03/2014–05/2014      **Weiterbildung zum Berufsbildner**  
Kursausweis
- 03/2014–03/2014      **Motivation durch richtiges Führungsverhalten**  
Kursausweis
- 03/2017–03/2014      **Zeitmanagement und Selbstorganisation**  
Kursausweis
- 03/2012–04/2013      **Weiterbildung zum Verkaufsexperten**  
Kursausweis

|                 |   |
|-----------------|---|
| 04/2013–04/2013 | <b>Rede- und Präsentationstechnik</b><br>Kursausweis                          |
| 03/2013–03/2013 | <b>Normen und Recht</b><br>Kursausweis  |
| 03/2012–02/2013 | <b>Weiterbildung zum Verkaufsspezialist</b><br>Kursausweis                    |
| 02/2013–02/2013 | <b>Richtig argumentieren</b><br>Kursausweis                                   |
| 01/2013–01/2013 | <b>Taktisches Verkaufen</b><br>Kursausweis                                    |
| 01/2013–01/2013 | <b>Nachtragsmanagement – berechnete Forderungen</b><br>Kursausweis            |
| 10/2012–10/2012 | <b>Nachtragsmanagement – identifizieren und quantifizieren</b><br>Kursausweis |
| 04/2012–04/2012 | <b>Grundlagen MS-Project</b><br>Kursausweis                                   |
| 03/2012–03/2012 | <b>Das Preis- und Abschlussgespräch</b><br>Kursausweis                        |

### **Zusätzliches**

---

|               |  |
|---------------|--|
| EDV           | Gute Kenntnisse in MS Excel, MS PowerPoint, MS Word, MS Project, AS400, RIB iTWO |
| Militärdienst | Flugplatzkommando 13, Meiringen  |

## 17. Danksagung

Eine Doktorarbeit ist, und das darf ich mittlerweile aus eigener Erfahrung bestätigen, eine Lebensschule *par excellence*. Diese Herausforderung mit vielen Höhen und Tiefen durchzustehen, erfordert nicht nur einen starken Durchhaltewillen, eine ungebrochene Resilienz sowie enormes Engagement und Disziplin, sondern auch Unterstützung.

Beginnend sei mein herzlicher Dank an Prof. Dr. Michael Zirkler und André Schibli ausgesprochen. Ihrem publizierten Beitrag ist es zu verdanken, dass mir der Aspekt *Lücken im Change-Management* begegnet ist und dass daraus abgeleitet die Forschungsfrage entstehen konnte. Weiter hat mich geehrt und motiviert, mit welcher Begeisterung sie meine Dissertation begleitet und unterstützt haben.

Ein grosses Merci ist an meinen Advisor, Dr. Nikolaus Storz, zu richten. Er hat meine Arbeitsstände jeweils kritisch reflektiert, mit seinen Essays kommentiert und mich dabei in durchaus herausfordernde Situationen gebracht. Seine Feedbacks waren stets fachlich brillant, ehrlich, authentisch und haben mir dabei geholfen, in und mit dem Dissertationsprozess zu reifen und die Forschung in Erfolg versprechende Bahnen zu lenken. Ferner ist ein herzlicher Dank an Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner auszusprechen. Bei allen Belangen stand sie mir quasi rund um die Uhr mit Rat und Tat zur Seite.

Weiter möchte ich es nicht unterlassen, Michael Graber zu danken. Durch ihn und mit ihm hatte ich die Möglichkeit, kontrovers über die einzelnen Forschungsschritte sowie die Ergebnisse zu diskutieren. Dank ihm ist es mir gelungen, mich aus teilweise festgefahrenen gedanklichen Konstellationen zu befreien und evidente Faktizitäten zu erkennen.

Besonders danken möchte ich meiner Frau Aline Chiara und unserer bald zweijährigen Tochter Eleya Melina. Aline Chiara hat mir stets den Rücken freigehalten, meine Nacht-, Wochenend- und Sonderschichten akzeptiert, diese mitgetragen und war immer für mich da, wenn ich sie brauchte. Unendlich dankbar bin ich auch für die schönen Momente, die ich mit meiner wunderbaren Tochter verbringen durfte. Eleya Melina trägt den Sonnenschein im Herzen und ist das Glück in Person. Mit jedem Lächeln verzauberte sie mich und gab mir Kraft, den

Weg der Dissertation, den ich mitunter auch für meine Tochter gegangen bin, unbeirrt voranzuschreiten.

Ein grosser Verdienst an dieser Doktorarbeit haben auch meine Eltern, Edith Andres und René Bannholzer. Sie haben, im übertragenen Sinn, während meiner Kindheits- und Jugendjahre mein Lebens-Exposé geschrieben, an dessen Leitlinien ich mich gehalten und auf deren Grundlage ich meinen weiteren Lebensweg gestalten konnte. Ein weiteres Dankeschön richte ich auch an alle weiteren Familienmitglieder, Freunde und Bekannte, die mich während der vergangenen Jahre unterstützt haben und dafür häufig auf mich verzichten mussten.