

**Masterstudiengang der FH Wien der WKW  
Organisations- & Personalentwicklung**

**Radical Change  
Transformation der organisationalen Tiefenstruktur –  
Fallstudie anhand des Technologieunternehmens Tele Haase**

**Angestrebter akademischer Grad:  
Master of Arts in Business**

**Verfasst von: Sonja Hofmair, BA Bakk.phil.**

**Matrikelnummer: 00601232**

**Studienjahrgang: 2017-2019**

**Betreut von: FH-Prof. Dr. Christina Schweiger**

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH Wien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
**Ort, Datum**

\_\_\_\_\_  
**Unterschrift**



**Abstract**

Um in zunehmend komplexen und dynamischen Umwelten bestehen zu können, implementieren viele Unternehmen neue Organisationskonzepte, die auf Agilität, Selbstorganisation und fluiden Grenzen beruhen. Häufig zeigt der Change jedoch keine nachhaltige Wirkung und die Organisation fällt wieder in alte Muster zurück. Ein Erklärungsansatz ist, dass oberflächlich implementierte Veränderungen in einem Widerspruch zu den fundamentalen Regeln der Organisation stehen, die als generative Mechanismen die Ausprägung an der Oberfläche bestimmen. Wie diese – meist unbewusste – Tiefenstruktur der Organisation transformiert werden kann, ist bisher wenig erforscht.

Die vorliegende Studie zielt auf neue Erkenntnisse durch die qualitative Analyse eines außergewöhnlichen Falles: die Transformation des Technologieunternehmens Tele Haase von einer traditionell-hierarchischen Organisation nach dem „Maschinenmodell“ zu einer agilen, selbstorganisierten, sinn gesteuerten Organisation nach dem Modell des „lebendigen Organismus“. Die Einzelfallstudie basiert auf einer qualitativen Inhaltsanalyse von Interviewdaten und Online-Dokumenten. Die Ergebnisse zeigen – strukturiert nach Teilprozessen der Identitätsbildung – die Strategien zur Bewältigung des Radical Change sowie die Auswirkungen auf die Tiefenstruktur. Als wesentliche Einflussfaktoren zeigen sich die Anschlussfähigkeit an das Bestehende, Handlungsspielräume zum praktischen Explorieren des Neuen und die explizite Benennung der – sonst meist verborgenen – fundamentalen Glaubenssätzen und Grundannahmen. Die Transformation der Tiefenstruktur zeigt sich im Kontext eines Wechselverhältnisses von Deutero Learning und Double Loop Learning.

**Abstract**

To survive in increasingly complex and dynamic environments, many organizations are implementing new organizational concepts based on agility, self-organization, and fluid boundaries. Frequently, however, change does not have a lasting impact and the organization falls back into old patterns. One explanatory approach is that superficially implemented changes contradict the fundamental rules of the organization, which determine the surface manifestation as generative mechanisms. There has been little research on how this – mostly unconscious – deep structure of the organization can be transformed.

The present research aims at new insights through the qualitative analysis of an exceptional case: the transformation of the technology company Tele Haase from a traditional-hierarchical organization according to the “machine model” to an agile, self-organized, purpose-driven organization according to the "living organism model". The single case study is based on a qualitative content analysis of interview data and online documents. The results show – structured on the basis of sub-processes of identity formation – the strategies for mastering the radical change as well as the effects on the deep structure. Significant influencing factors are connectivity to the existing, scope for practical exploration of the new and the explicit naming of the – usually hidden – fundamental beliefs and basic assumptions. The transformation of the deep structure is evident in the context of an interrelationship between Deutero Learning and Double Loop Learning.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b><i>EINLEITUNG</i></b>	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>Problemstellung</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>2</b>
<b>1.3</b>	<b>Forschungsfragen</b>	<b>3</b>
<b>1.4</b>	<b>Aufbau der Arbeit</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b><i>THEORIE</i></b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Systemische Organisationstheorie</b>	<b>5</b>
2.1.1	Systemisches Weltbild	5
2.1.2	Systemisches Organisationsverständnis	7
2.1.3	Wandel in Organisationen	10
<b>2.2</b>	<b>Radical Change</b>	<b>12</b>
2.2.1	Definition	13
2.2.2	Muster des Wandels	16
2.2.3	Radical Change-Prozess	20
2.2.4	Barrieren für Radical Change	24
<b>2.3</b>	<b>Tiefenstruktur der Organisation</b>	<b>28</b>
2.3.1	Konzeptionen der Tiefenstruktur	28
2.3.2	Prozess der Identitätsbildung	30
2.3.3	Organisationskultur	33
2.3.4	Organisationslogik	37
<b>2.4</b>	<b>Transformation der Tiefenstruktur</b>	<b>40</b>
2.4.1	Organisationales Lernen	41
2.4.2	Mögliche Ansatzpunkte	43

<b>3</b>	<b><i>METHODE</i></b>	<b>52</b>
<b>3.1</b>	<b>Methodenwahl</b>	<b>52</b>
3.1.1	Methodologie	52
3.1.2	Forschungsdesign	53
3.1.3	Methode der Datenerhebung	55
3.1.4	Methode der Datenauswertung	56
<b>3.2</b>	<b>Durchführung der empirischen Forschung</b>	<b>57</b>
3.2.1	Falldefinition	57
3.2.2	Sampling-Strategie	58
3.2.3	Durchführung der Datenerhebung	61
3.2.4	Durchführung der Auswertung	62
<b>4</b>	<b><i>EMPIRISCHE ERGEBNISSE</i></b>	<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>Zeitreihenanalyse</b>	<b>63</b>
<b>4.2</b>	<b>Visionsverkündung</b>	<b>65</b>
4.2.1	Positionierung gegen die bestehende Tiefenstruktur	65
4.2.2	Anschluss an die bestehende Tiefenstruktur	66
<b>4.3</b>	<b>Veränderungsentscheidungen</b>	<b>67</b>
<b>4.4</b>	<b>Bedeutungsleerraum</b>	<b>69</b>
4.4.1	Bedeutungsleerraum: Eigenverantwortung	70
4.4.2	Bedeutungsleerraum: Vielfalt	71
4.4.3	Bedeutungsleerraum: Innovation	73
4.4.4	Bedeutungsleerraum: Transparenz	73
4.4.5	Bedeutungsleerraum: Transformation	74
<b>4.5</b>	<b>Anspruchsdebatte</b>	<b>76</b>
4.5.1	Selbststeuerung versus Eingriff durch die Regie	76
4.5.2	Freiraum versus Regeln	77
4.5.3	Partizipation versus Effizienz	78
4.5.4	Holistischer Anspruch versus Partizipationsbarrieren	80

<b>4.6</b>	<b>Strategische Ausrichtung</b>	<b>81</b>
4.6.1	Pioniergeist versus Wahrung der gesetzlichen Legitimität	81
4.6.2	Neuorientierung versus Wert des Bestehenden	82
4.6.3	Nachhaltigkeit versus kurzfristiger Unternehmenserfolg	83
<b>4.7</b>	<b>Erfahrungsvergleich</b>	<b>84</b>
<b>4.8</b>	<b>Legitimierendes Feedback</b>	<b>85</b>
<b>4.9</b>	<b>Angleichung an konsensuale Identität</b>	<b>86</b>
<b>4.10</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>88</b>
<b>5</b>	<b><i>DISKUSSION</i></b>	<b>89</b>
<b>5.1</b>	<b>Bewältigung des Radical Change</b>	<b>89</b>
<b>5.2</b>	<b>Auswirkungen auf die organisationale Tiefenstruktur</b>	<b>93</b>
<b>5.3</b>	<b>Implikationen für die Organisationsentwicklung</b>	<b>97</b>
<b>5.4</b>	<b>Ausblick</b>	<b>98</b>
<b>6</b>	<b><i>ZUSAMMENFASSUNG</i></b>	<b>99</b>
	<b><i>LITERATURVERZEICHNIS</i></b>	<b>101</b>
	<b><i>ANHANG</i></b>	<b>111</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Modell des Identitätsbildungsprozesses ( <i>Identity Forming Process Model</i> ) nach Gioia et al.; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gioia et al. (2010, S. 31) .....	33
Abbildung 2 Sampling Interviewpartner_innen nach dem Prinzip der kontrastierenden Auswahl; Quelle: eigene Darstellung .....	59
Abbildung 3 Verlauf des Radical Change-Prozesses; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gioia et al. (2010, S. 31) .....	64
Abbildung 4 Auswirkungen des Radical Change auf die organisationale Tiefenstruktur; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gioia et al. (2010, S. 31) .....	64



# 1 Einleitung

*If you want truly to understand something, try to change it.* Dieses Bonmot, welches Kurt Lewin zugeschrieben wird (vgl. [wikiquote.org](http://wikiquote.org) 2019), weist auf den Kern dieser Arbeit hin: die Schwierigkeit, bei einer Veränderung zu den tiefliegenden, fundamentalen, meist unbewussten Leitprinzipien vorzudringen, die letztlich alle Ausprägungen an der Oberfläche steuern. Im Folgenden werden die Problemstellung erläutert, die Forschungsfragen dargestellt und ein Überblick über den Aufbau der Arbeit gegeben.

## 1.1 Problemstellung

Organisationen stehen – bedingt durch Herausforderungen wie Digitalisierung, Globalisierung und demografischen Wandel – vor zunehmend komplexen, volatilen und unsicheren Umwelten, denen starre Organisationsstrukturen und -prozesse nicht mehr ausreichend gerecht werden. Neue Konzepte der Organisation – beispielsweise agile, kollegialgeführte, sinngesteuerte und offene Organisationen – basieren auf Fluidität sowie ständig wechselnden Kooperationsformen und Grenzen (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 392). Um zukunftsfähig zu bleiben, versuchen zahlreiche Unternehmen, neue Konzepte der Organisation zu implementieren. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass ein großer Teil der Change-Projekte keine nachhaltige Wirkung erzielt und sich schnell wieder gewohnte Prozesse, Routinen und Handlungsmuster einschleichen.<sup>1</sup> (vgl. *Have et al.* 2017, S. 33) Ein systemtheoretischer Erklärungsansatz für dieses Phänomen ist, dass Organisationen als Systeme darauf angewiesen sind, sich erkennbar zu erhalten, was zu einer generischen Abwehr von Veränderungsanforderungen führt (vgl. *Blessin/Wick* 2017, S. 398). Dies steht in einer Diskrepanz zu der permanenten Lern- und Veränderungsbereitschaft, welche neuen Konzepten der Organisation immanent ist. Um eine solche Grundhaltung zu erlangen, müssen tief liegende Ebenen des organisationalen Bewusstseins transformiert werden. Es wird davon ausgegangen, dass an der Oberfläche implementierte „Standardlösungen“ oftmals in einem Widerspruch zu spezifischen fundamentalen Regeln der Organisation stehen, die als generative Mechanismen die Ausprägung an der Oberfläche

---

<sup>1</sup> „70 Prozent aller Change-Vorhaben scheitern“, ist ein verbreitetes Postulat von Beratungsunternehmen. Auch wenn die exakte Zahl kritisch betrachtet werden muss, da die zugrundeliegenden Studien größtenteils von Beratungsunternehmen durchgeführt wurden und folglich hinsichtlich Validität und Objektivität kritisch hinterfragt werden müssen, wird auch aus wissenschaftlicher Sicht bestätigt, dass ein großer Anteil an Change-Projekten keine nachhaltige Wirkung zeigt. (vgl. *Have et al.* 2017, S. 33)

bestimmen. Für die Transformation der Tiefenstruktur stellt eine Herausforderung dar, dass diese als hochgradig stabil angenommen wird (insbesondere nach einer langen Zeit der Verdichtung und Verfestigung) und sich zumeist dem Bewusstsein entzieht. (vgl. *Schein 2004; Engelmann et al. 2018*)

## **1.2 Zielsetzung**

Die Forschungsarbeit zielt auf neue Erkenntnisse zur bisher wenig untersuchten Frage, wie die Tiefenstruktur der Organisation transformiert – und folglich ein nachhaltiger Change – erreicht werden kann. Für die Analyse der Tiefenstruktur gibt es zwei wesentliche Zugänge – Organisationskultur und Organisationslogik – welche als theoretisches Fundament der Arbeit herangezogen werden. Kernannahme beider Konzepte ist, dass die dominanten Elemente der Tiefenstruktur die (zumeist) impliziten Spielregeln vorgeben, nach denen die Organisationsmitglieder ihr Verhalten ausrichten. Kernelemente sind Werte, Normen, Glaubenssätze, Grundannahmen und mentale Modelle. (vgl. *Schein 2004; Engelmann et al. 2018*)

Die Untersuchung erfolgt anhand eines außergewöhnlichen Falles: dem Transformationsprozess des Wiener Technologieunternehmens Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H. (kurz: TELE) von einer traditionellen hierarchischen Organisation nach dem Modell der Maschine zu einer agilen, selbstorganisierten, sinn gesteuerten Organisation nach dem Modell des „lebendigen Organismus“. Der Fall ist bemerkenswert, da von einer nachhaltigen Transformation der Tiefenstruktur ausgegangen wird, obwohl sich die dominante Organisationskultur und -logik des Traditionsunternehmens über 50 Jahre hinweg verdichten und verfestigen konnte. Die Einzelfallstudie basiert auf einer qualitativen Inhaltsanalyse von Interviewdaten und Online-Dokumenten. Die Ergebnisse geben einen tiefgehenden Einblick, wie der Radical Change bewältigt werden konnte und welche Auswirkungen auf die Tiefenstruktur festgestellt werden konnten. Auch wenn die Ergebnisse aufgrund der spezifischen Bedingungen des untersuchten Falles nicht verallgemeinerbar sind, bieten sie neue Anregungen und Hypothesen hinsichtlich der nachhaltigen Gestaltung von Transformationsprozessen – insbesondere hin zu Agilität, Selbstorganisation und Sinnorientierung.

### 1.3 Forschungsfragen

Wie konnte der Radical Change bewältigt werden?

- Durch welche Entscheidungen wurde der Radical Change vorangetrieben?
- Durch welche Handlungen wurde der Radical Change vorangetrieben?

Welche Auswirkungen hatte der Radical Change auf die organisationale Tiefenstruktur?

- Inwiefern wurde die (bestehende) Tiefenstruktur thematisiert, hinterfragt oder genutzt? (*Double Loop Learning*)
- Inwiefern wurde die Tiefenstruktur transformiert? (*Deutero Learning*)

### 1.4 Aufbau der Arbeit

Im zweiten Kapitel – *Theorie* – werden Theorien und Modelle zu Radical Change sowie zur organisationalen Tiefenstruktur dargestellt. Darüber hinaus wird auf die systemische Organisationstheorie als Paradigma dieser Arbeit eingegangen.

Im dritten Kapitel – *Methode* – wird das Forschungsdesign beschrieben und die Durchführung der empirischen Forschung dokumentiert.

Im vierten Kapitel – *Empirische Ergebnisse* – werden die Ergebnisse der Datenauswertung präsentiert. Die Kapitelstruktur ist anhand von theoretisch abgeleiteten Teilprozessen der Identitätsbildung aufgebaut, die teilweise linear, teilweise überlappend und verschränkt stattfinden.

Im fünften Kapitel – *Diskussion* – werden die empirischen Ergebnisse in einen Bezug zu bestehenden Theorien und Modellen gesetzt. Darüber hinaus werden die Implikationen für die Organisationsentwicklung angeführt und ein Ausblick gegeben.

## 2 Theorie

Radical Change zählt gegenwärtig zu den größten Herausforderungen für Organisationen. Es handelt sich dabei um kein neues Phänomen, allerdings steigt der Bedarf nach radikaler Transformation, beschreibt Hayes (2014, S. 30):

„When the pace of change was slower, a good number of people could spend their entire working life in organizations that were never significantly misaligned with their environment. Consequently, their experience of organizational change might have been confined to incremental fine-tuning and adaptation. However, with the increasing pace of change, many more organizations have experienced periods of strategic drift (...) and misalignment with their environment to the point where the only way forward requires some form of radical transformation.“

Ausgehend vom häufigen Scheitern von Radical Change-Prozessen wird in dieser Arbeit ergründet, welche Faktoren für eine nachhaltig wirksame Transformation förderlich bzw. hinderlich wirken. Das theoretische Fundament bilden Theorien und Ansätze zu Radical Change sowie zur organisationalen Tiefenstruktur. Es wird vorrangig auf die ursprünglichen Konzepte der Begründer\_innen<sup>2</sup> Bezug genommen, welche in den meisten Fällen mehrere Jahrzehnte alt sind. Um die aktuelle Relevanz aufzuzeigen, wird an vielen Stellen ein Bezug zu gegenwärtigen Diskursen hergestellt.

Im ersten Kapitel – *Systemische Organisationstheorie* – steht systemisches Denken als Paradigma dieser Arbeit im Fokus. Es werden das systemische Weltbild im Allgemeinen beschrieben, Organisationen aus systemischer Sicht definiert und organisationale Veränderungsprozesse im Kontext des systemischen Theoriegebäudes betrachtet. Im zweiten Kapitel – *Radical Change* – werden ausgewählte Modelle dargelegt, welche das breite theoretische Spektrum zu radikalem Organisationswandel repräsentieren. Es werden der Begriff „Radical Change“ definiert, die beiden widerstreitende Perspektiven auf das Muster des Wandels gegenübergestellt, unterschiedliche Prozessmodelle diskutiert und Gründe für das häufige Scheitern von Radical Change-Prozessen vorgestellt. Im dritten Kapitel – *Tiefenstruktur der Organisation* – wird die äußerst stabile Tiefenstruktur der Organisation als mögliche Barriere für Wandel in den Blick genommen. Dies erfolgt anhand von drei theoretischen Konzeptionen der Tiefenstruktur: organisationaler Identität,

---

<sup>2</sup> Gendergerechte Formulierungen erfolgen in dieser Arbeit anhand des sogenannten „Gender\_Gaps“. Der Unterstrich symbolisiert einen Leerraum – und damit freien Gestaltungsraum – zwischen den dualen Kategorien männlich/weiblich und knüpft damit an das systemische Denken an.

Organisationskultur und Organisationslogik. Im vierten Kapitel – *Transformation der Tiefenstruktur* – wird ergründet, (in)wie(fern) die Tiefenstruktur im Zuge eines Radical Change-Prozesses transformiert werden kann. Dafür werden Konzeptionen der Tiefenstruktur mit dem Modell des organisationalen Lernens in Beziehung gesetzt, Ansätze zu förderlichen Faktoren vorgestellt und die (schwer greifbare) kognitive Ebene der Tiefenstruktur im Detail betrachtet.

## 2.1 Systemische Organisationstheorie

Systemisches Denken bildet das theoretische Fundament dieser Arbeit. Die Wahl fiel auf dieses Paradigma, um der hohen Komplexität und Non-Linearität des Forschungsthemas gerecht zu werden. Im Folgenden werden die wichtigsten Grundannahmen des systemischen Denkens im Kontext des Forschungsthemas erläutert: Zunächst wird das systemische Weltbild im Allgemeinen beschrieben, anschließend das systemische Organisationsverständnis beleuchtet und zuletzt organisationale Veränderungsprozesse im Kontext des systemischen Theoriegebäudes betrachtet.

### 2.1.1 Systemisches Weltbild

Seit Mitte des 20. Jahrhunderts durchströmt das systemische Weltbild als neues, radikales Paradigma nahezu alle traditionellen Wissenschaftsbereiche.<sup>3</sup> Der gemeinsame Nenner der vielfältigen systemischen Theorien liegt in der Abgrenzung vom mechanistischen Weltbild, das nicht (mehr) als geeignet erscheint, um die Komplexität und Dynamik der Lebenswelt theoretisch zu fassen. Mechanistisches Denken fokussiert auf isolierte Objekte und die Darlegung geradlinig-kausaler Erklärungen; systemisches Denken fokussiert hingegen auf Relationen zwischen Objekten und die Konstruktion zirkulärer Erklärungen. Statt abgegrenzter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden aus systemischer Perspektive die vielschichtigen Kontextbedingungen, komplexen Wechselwirkungen und dynamische Entwicklungen der Lebenswelt beleuchtet. (vgl. *Simon* 2006, S. 12 f.) Königswieser und Hillebrand, die federführend an der Anwendung des systemischen Weltbildes auf das Praxisfeld der Organisationsberatung beteiligt waren, bringen die Grundannahmen folgendermaßen auf den Punkt: Im mechanistischen Paradigma wird

---

<sup>3</sup> Systemisches Denken erstreckt sich von Philosophie und Epistemologie (vgl. u.a. *Foerster/Pörksen* 1998) über Naturwissenschaften (vgl. u.a. *Maturana/Varela* 1991) bis hin zu Sozialwissenschaften (vgl. u.a. *Luhmann* 1984) und Psychotherapie (vgl. *Selvini Palazzoli et al.* 1977)

von Objektivität ausgegangen, im systemischen von Wirklichkeitskonstruktion. Die mechanistische Forschung sucht nach unveränderlichen Gesetzen, die systemische bildet Thesen. Im mechanistischen Weltbild wird die Existenz *einer* Wahrheit angenommen, im systemischen die Existenz vieler Wahrheiten. Im mechanistischen sind die dualen Kategorien *richtig/falsch* und *schuldig/unschuldig* zentral, im systemischen Kontextabhängigkeit, Nützlichkeit und Anschlussfähigkeit. Im mechanistischen Paradigma wird von Fremdsteuerung sowie linearen Kausalketten ausgegangen, im systemischen von Selbststeuerung und Selbstorganisation sowie vielfältigen Wechselwirkungen und Feedbackschleifen. (vgl. *Königswieser/Hillebrand 2017, S. 28*)

### ***Konstruktivismus und Systemtheorie***

Das theoretische Fundament des systemischen Denkens bilden Konstruktivismus und Systemtheorie. Der Konstruktivismus – die erste Säule des systemischen Theoriefundaments – gliedert sich in vielfältige Strömungen, in deren Zentrum das menschliche Erkennen, Denken und Urteilen steht. Ihr gemeinsamer Nenner ist der Fokus auf die Wechselbeziehung zwischen Erkenntnis und Erkanntem. (vgl. *Simon 2006, S. 12*) Für das systemische Weltbild ist insbesondere der Radikale Konstruktivismus von Bedeutung, zu dessen Begründern Ernst von Glasersfeld und Heinz von Foerster zählen. Sie gehen davon aus, dass keine Realität jenseits der persönlichen Wahrnehmung existiert. Objektive, unabhängige Beobachtung ist unmöglich, da Realität erst durch die aktive Konstruktion von Wirklichkeit durch persönliche Sinnesreize und Gedächtnisleistung entsteht und somit immer subjektiv ist. (vgl. *Foerster/Pörksen 1998*) Für systemisches Denken bedeutet dies, dass der Beobachter bzw. die Beobachterin als erkennendes Subjekt mit seinem spezifischen „Erkenntnisapparat“ in die Erklärung miteinbezogen werden muss. Die Systemtheorie – die zweite Säule des systemischen Theoriefundaments – ist ebenso keineswegs als einheitliche, geschlossene Theorie zu verstehen. Vielmehr gliedert sie sich in vielfältige systemtheoretische Variationen, deren Gemeinsamkeit im Blick auf zusammengesetzte Einheiten (Systeme) sowie die Konstruktion von Erklärungen über Kreise bzw. Rückkoppelungen besteht. Zentral ist die „zirkuläre Kausalität“, der die Annahme zugrunde liegt, dass die Elemente gegenseitig die Bedingungen ihres Verhaltens bestimmen: Ursache und Wirkung sind im Kreise rückläufig miteinander verknüpft. Betrachtet wird daher stets die Ganzheit der Objekte, deren Elemente in einem komplexen wechselseitigen Netzwerk miteinander verbunden sind. (vgl. *Simon 2006, S. 15-17*)

Da das systemische Paradigma den Rahmen dieser Fallstudie bildet, lässt sich für die wissenschaftliche Betrachtungsweise folgendes ableiten: Der hier rekonstruierte Radical Change-Prozess des Unternehmens Tele Haase darf nicht als ein – durch *objektive* Beobachtung erstelltes – *Abbild* der Realität verstanden werden. Vielmehr handelt es sich um eine aktive Konstruktion, bei der nicht zuletzt die Methodenwahl das entstandene Bild beeinflusst. Folglich muss besonders auf einen reflexiven Forschungsprozess geachtet werden, in dem die „Beobachtung der Beobachtung“ (von Foerster) eine zentrale Stellung einnimmt. Hinsichtlich der Perspektive wird bei der Rekonstruktion des Radical Change-Prozesses auf systemtheoretisch relevante Aspekte fokussiert, in Simons Worten auf

„Strukturen und Funktionen, d. h. die Beziehungen und Positionen von Elementen zueinander innerhalb eines Gesamtgefüges, die Regeln ihrer Interaktion und Kommunikation sowie die Gesetzmäßigkeiten der Stabilisierung und Veränderungen von Systemzuständen und -strukturen.“ (2006, S. 16)

### 2.1.2 Systemisches Organisationsverständnis

Der Begriff der Organisation beschreibt seit dem 19. Jahrhundert ein soziales Gebilde, welches Simon zufolge den Zweck erfüllt, dass

„hochkomplexe Prozesse realisiert und Funktionen erfüllt werden, die das Handlungsvermögen von Individuen übersteigen. (...) Zu unterschiedlich und vielfältig sind die dazu nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten, zu komplex und zu zeitaufwendig für ein einzelnes menschliches Leben.“ (2007, S. 14 f.)

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden Organisationen als etwas dinglich Gegebenes verstanden und einerseits mit den handelnden Menschen, andererseits mit materiellen Ressourcen wie Büroräumen, Produktionsanlagen oder technischer Infrastruktur gleichgesetzt. In Hinblick auf das Thema dieser Arbeit – Radical Change – erweist sich eine solche intuitive Anschauung jedoch als irreführend: eine radikale Veränderung der handelnden Menschen, Büroräume, Produktionsanlagen oder technischen Infrastruktur würde dieser Definition folgend das Ende der Existenz der Organisation bedeuten. Das systemische Organisationsverständnis bietet hingegen einen geeigneten Analyserahmen: Der Fokus liegt hier nicht auf Personen oder Objekten, sondern auf Prozessen. Einer der ersten Vordenker der Differenz von Organisationen und ihren Mitgliedern ist Chester Barnard Anfang des 20. Jahrhunderts, demzufolge „nicht Personen, sondern Dienstleistungen, Handlungen, Handeln oder Einflüsse als eine Organisation konstituierend angesehen werden sollten.“ (1938, S. 83) Diese Auffassung wurde in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts weiterentwickelt; insbesondere von Karl Weick, der den Fokus der Organisationswissenschaft auf zähl- und messbare Variablen kritisierte (vgl. *Weick* 1985;

Weick/Quinn 1999) Er forderte, sich sozialwissenschaftlicher Konzepte zu bedienen und beim Sprechen über Organisationen das Verb *organisieren* in den Fokus zu rücken, da Organisationen wesentlich aus Prozessen und Handlungen bestehen. Organisieren bedeutet laut Weick,

„fortlaufende unabhängige Handlungen zu vernünftigen Folgen zusammenzufügen, so daß vernünftige Ergebnisse erzielt werden. (...) Organisieren ähnelt einer Grammatik in dem Sinn, daß es eine systematische Zusammenstellung von Regeln und Konventionen bedeutet (...).“ (1985, S. 11 f.)

Die prozessuale Vorstellung von Organisationen impliziert, dass sie „andauernd auseinanderfallen und deshalb beständig neu aufgebaut werden müssen“ (ebd., S. 67). Aus diesem Verständnis ist Change weder die Ausnahme noch die Regel, denn die Nicht-Veränderung der Organisation ist genauso wenig selbstverständlich wie ihre Veränderung. In dieser Hinsicht trägt Weicks Organisationsverständnis zur Entmystifizierung von Change – als in der Unternehmenspraxis oft emotional aufgeladenem Thema – bei. Eine wesentliche Frage bleibt in Weicks Theorie jedoch offen: Wenn die Organisation als „Verzahnung“ der Handlungen einer Vielzahl an Menschen definiert wird, wie kann die Stetigkeit der Handlungsmuster erklärt werden? Insbesondere, wenn die Organisationsmitglieder ausgetauscht werden: Wie gelingt es, die von den Individuen unabhängige Regelbildung auf Dauer zu stellen? (vgl. Simon 2007, S. 18 f.)

### ***Luhmanns Theorie der Sozialen Systeme***

Hier bildet Niklas Luhmanns Theorie der sozialen Systeme einen nächsten Entwicklungsschritt (vgl. u.a. 1984). Den Kern der Organisation bilden bei Luhmann Entscheidungen, genaugenommen „Entscheidungskommunikationen“. Elemente wie Mitarbeiter\_innen oder Betriebsmittel fasst er als (relevante) Umwelt der Organisation. Luhmanns Organisationsverständnis ist in eine umfassende Theorie sozialer Systeme eingebettet, in der er Organisationen von zwei weiteren Arten sozialer Systeme abgrenzt: einerseits von Interaktionen (basierend auf Face-to-Face-Kommunikation), andererseits von Gesellschaften (als Gesamtheit aller irgendwie aufeinander bezogenen Kommunikationen). (vgl. Luhmann 1984, S. 16) Alle sozialen Systeme betrachtet er unter der Leitfrage: Was ist ihr Beitrag zur Produktion und Eindämmung von Komplexität und Kontingenz? Diese beiden Phänomene bilden aus seiner Sicht das „Kardinalproblem“. Kontingenz bezeichnet den Spielraum aller Entscheidungsoptionen, die möglich, aber nicht notwendig sind. Komplexität bezeichnet die Tatsache, dass es unüberschaubar viele Möglichkeiten gibt. (vgl. ebd., S. 30-52) Besonders kompliziert wird es, wenn ein System mit einem anderen System interagiert und jedes System die eigene Entscheidung vom anderen abhängig



macht. In dieser Situation der „doppelten Kontingenz“ multipliziert (bzw. bei mehr als zwei Systemen potenziert) sich die Kontingenz. (vgl. ebd., S. 161) Die aus Kontingenz und Komplexität entstehende Überfülle an Möglichkeiten einzudämmen, ist Luhmann zufolge die wesentliche Funktion von Organisationen (wie auch allen anderen sozialen Systemen):

„Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisationen liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit.“  
(Luhmann 2000, S. 10)

Die besonderen Funktionen von Organisationen sind in Luhmanns Sinne somit die Ungewissheitsabsorption und die Respezifikation von allgemeinen Zielen.

Ein weiteres Kernelement von Luhmanns Organisationsverständnis ist die Autopoiesis, die Selbsterschaffung, -erhaltung und -organisation von komplexen lebendigen Systemen. Dieses Modell wurde ursprünglich in der Biologie als Charakteristikum von Lebensprozessen entwickelt (vgl. u.a. *Maturana/Varela* 1991) und von Luhmann auf soziale Systeme übertragen (vgl. 1984). Demnach (re)produzieren sich biologische Organismen wie auch Organisationen selbst – und folgen dabei derselben Logik<sup>4</sup>: Zur Reduktion der Komplexität nehmen sie in der unendlich komplexen Umwelt nur das wahr, was für sie anschlussfähig ist. Im Falle der Organisation bedeutet dies, dass nur jener Teil herausgefiltert wird, der an bisherige Entscheidungskommunikationen anschließt (*Selbstreferenzialität*). Das Verhalten der Organisation wird folglich niemals von außen, sondern stets von ihren eigenen internen Strukturen kausal bestimmt. (vgl. *Luhmann* 1984, S. 60-70) Somit negiert Luhmann geradlinige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge:

„Mit all dem geht der Operationsmodus selbstreferentieller Systeme zu Formen der Kausalität über, die ihn selbst einer zugriffssicheren Außensteuerung weitgehend entziehen. [...] Solche Systeme, die sich selbst Kausalität beschaffen, lassen sich dann auch nicht mehr ‚kausal erklären‘.“ (ebd., S. 69)

Darüber hinaus hat die Betrachtung der Organisation als autopoietisches System Auswirkungen auf das Verständnis ihres Sinns. Das Verhalten der Organisation mag zwar zielgerichtet wirken, die Hauptfunktion ihres Verhaltens ist aber letztlich – in Analogie zu biologischen Organismen – erst einmal nur ihr Überleben. (vgl. *Simon* 2007, S. 27 f.)

---

<sup>4</sup> Die Ähnlichkeit lässt sich auch in der Begriffsbildung erkennen, wonach sich sowohl der Begriff *Organismus* als auch der Begriff *Organisation* vom griechischen *órganon* (ὄργανον) ableiten (vgl. *Simon* 2007, S. 27).

Dies ist insbesondere in Hinblick auf Radical Change von Interesse: Die Organisation wird nicht über ihre Ziele definiert, denn diese sind letztlich nur ein Mittel zum Zweck des Überlebens. Kommt es im Zuge eines Radical Change zu einer tiefgreifenden Veränderung organisationaler Ziele, so bedeutet dies keineswegs das Ende der Organisation, sondern eine Handlung zum Zweck des Überlebens.

### 2.1.3 Wandel in Organisationen

*Wer derselbe bleiben will, muss sich verändern!* Dieses Bonmot lässt sich auf die systemische Organisationstheorie übertragen, der zufolge sich Organisationen in einem ständigen Wandel befinden. Wandel ist für Organisationen überlebensnotwendig, da die Überlebenseinheit nie ein isoliertes System alleine ist, sondern immer die Einheit aus System und relevanten Umwelten. (vgl. Bateson 1972, S. 429) Wenn sich eine für das Fortbestehen der Organisation relevante Umwelt verändert, so ist die Organisation gefordert, intern zu entscheiden, ob die beobachteten oder erwarteten äußeren Veränderungen mit einer internen Veränderung beantwortet werden (müssen). Geraten die internen Entscheidungsprämissen<sup>5</sup>, auf deren Grundlage gehandelt wird, in einen Widerspruch zu den Umweltanforderungen, so endet nach einer gewissen Zeitspanne die Autopoiese und die Organisation ist nicht mehr in der Lage, sich als selbstständige, abgegrenzte Einheit zu erhalten. (vgl. Simon 2007, S. 102 f.)

In Hinblick auf Radical Change und die Transformation organisationaler Tiefenstrukturen ist besonders von Interesse, unter welchen Umständen Wandel zum Überleben der Organisation beiträgt und wodurch die Intensität des Wandels bestimmt wird. Für diesen Fokus wird die systemische Organisationstheorie um Elemente aus der modernen Evolutionstheorie erweitert (vgl. u.a. Hannan/Freeman 1984; Weick 1985). Wandel ist ein Kernthema in der Evolutionstheorie, da diese aufzeigt, dass Lebewesen letzten Endes nur aufgrund ihrer Fähigkeit, sich an Veränderungen der Umwelt anzupassen, überlebensfähig sind. Karl Weick überträgt die drei Kernprozesse der biologischen Evolutionstheorie – Variation, Selektion und Retention – auf Organisationen. Der Prozess der Variation

---

<sup>5</sup> Entscheidungsprämissen könnten z.B. lauten: „Akzeptiere, was Freude bringt, weise zurück, was Schmerz bringt; akzeptiere schnelle Reaktionen, weise langsame zurück; akzeptiere eine neuartige Reaktion, weise eine konventionelle zurück; akzeptiere das Rationale, weise das Irrationale zurück!“ (Simon 1957; zit. n. Weick 1985, S. 183)

bedeutet auf soziokultureller Ebene, dass durch das Kombinieren verschiedener Reaktionen unterschiedlicher Organisationsmitglieder Lösungen entwickelt werden, die kein Mitglied alleine hätte produzieren können. Im Prozess der Selektion wird auf Basis der organisationalen Entscheidungsprämissen festgelegt, welche Variationen überleben. Im Prozess der Retention werden ausgewählte Variationen geschützt – dies geschieht auf Basis ausgefeilter Methoden, welche wiederum mit Variation und Selektion in Konflikt kommen können. (vgl. *Weick* 1985, S. 179-184) Weick beschreibt das Organisieren somit als evolutionären Prozess, in dem eine Veränderung auf Basis des Zusammenspiels der unterschiedlichen Variablen entstanden ist und niemals einer einzelnen Entscheidung alleine zugeschrieben werden kann (vgl. ebd., S. 179) Auf dieser Basis relativiert Simon die Wirkungskraft von Change Management nach einem mechanistischen Verständnis (vgl. *Simon* 2007, S. 107): eine Planungs- oder Kontrollidee stellt aus evolutionärer Sicht nur eine Variation unter vielen dar. Ob sie nachhaltig wirksam wird, hängt davon ab, ob sie den Selektionsprozess überlebt und auf Dauer etabliert werden kann. Er wendet sich gegen simplifizierte Managementvorstellungen:

„Es reicht daher nicht, Entscheidungen zu treffen (Variationen). Ihre Umsetzung oder Implementierung (Selektion) und die Prüfung ihrer pragmatischen Tauglichkeit für das Überleben mit den relevanten Umwelten (Retention) sind unverzichtbare Bestandteile jeden Veränderungsprozesses.“ (ebd., S. 107)

### ***Praktische Konsequenzen für die Steuerung von Change***

Um die systemische Organisationstheorie wie auch das evolutionstheoretische Verständnis von Wandel für die Praxis fruchtbar zu machen, werden daraus praktische Konsequenzen für geplante Veränderungsprozesse abgeleitet. Die Grundannahme lautet, dass Organisationen weder direkt beeinflussbar noch gänzlich erklärbar sind. Roswitha Königswieser und Martin Hillebrand, die zu den Begründer\_innen der systemischen Organisationsberatung zählen, betonen, dass im Unterschied zum klassischen Change Management nicht ausschließlich „harte“ Fakten und rationale Beziehungen relevant sind, sondern auch „weiche“ Faktoren, wie z.B. Emotionen, Intuition und Kommunikationsprozesse, miteinbezogen werden (vgl. 2017, S. 28). Darüber hinaus ziehen sie die Grenze zwischen klassischem Change Management und systemischer Organisationsentwicklung entlang der zentralen Methoden: Während in ersterem „Instruktion, Anordnung, Befehl und Lernen durch Versuch und Irrtum“ im Zentrum stehen, sind aus systemischer Sicht „Zuhören, Fragen, Dialog, Diskussion, Reflexion und das Lernen des Lernens“ relevant (ebd., S. 28). So besteht das systemische Vorgehen in schleifenförmigen Prozessen der

Informationssammlung, Hypothesenbildung und Intervention („systemische Schleife“) gepaart mit intensiver Reflexion und Feedback (vgl. ebd., S. 45-52).

Zusammenfassend sind fünf Merkmale der Systemtheorie in besonderem Maße bedeutsam für die Gestaltung zielgerichteter Veränderungsprozesse (vgl. *Boos et al.* 2005, S. 9-12): *Erstens* die Wirklichkeitskonstruktion, im Sinne derer sich „Beobachter“ ihre Wirklichkeit selbst erschaffen, indem sie die Welt anhand der von ihnen gewählten „Leitdifferenz“ strukturieren (vgl. *Bateson* 1972). Bezogen auf Veränderungsprozesse ist es bedeutsam, bewusst einen Nutzen aus den verschiedenen Perspektiven der Beteiligten zu ziehen und unterschiedliche Informationen herauszuarbeiten, anstatt sie als richtig oder falsch zu bewerten. *Zweitens* das Organisationsbild der Systemtheorie (vgl. Kapitel 2.1.2), im Sinne dessen der fortlaufende Prozess der Entscheidungen im Zentrum des Veränderungsprozesses steht.<sup>6</sup> Entwicklung kann passieren, wenn es gelingt, Muster zu identifizieren und zu unterbrechen. *Drittens* die Autopoiesis, derzufolge Veränderung *nur* aus dem System heraus passieren kann. Für externe Berater\_innen impliziert dies, besonders auf die implizierte Anschlussfähigkeit zu achten, sodass Veränderungsimpulse angenommen werden und im System Wirkung zeigen. *Viertens* die System-Umwelt-Differenz, derzufolge sich Organisationen durch Sinngebung vor zu viel Komplexität schützen. Sinn hilft dem Organisationssystem einerseits, sich von der Umwelt zu unterscheiden und andererseits die Umwelt in relevante und nicht-relevante Umwelt zu unterscheiden. Veränderung ist somit nie ohne Arbeit am Sinn möglich. *Fünftens* Interventionen, welche sich vom systemischen Organisationsbild ableiten. Die Kunst der Intervention besteht darin, jene Lücken oder „Druckstellen“ zu finden, durch die sich das System anregen lässt, sich zu verändern. (vgl. *Boos et al.* 2005, S. 9-12)

## 2.2 Radical Change

Die Theorien zu Radical Change sind vielschichtig und erstrecken sich von komplexen Analysen seines Gesamtzusammenhanges bis hin zu detaillierten Prozessmodellen. In diesem Kapitel werden ausgewählte Perspektiven dargelegt, die dieses Spektrum in seiner

---

<sup>6</sup> Das systemische Change-Verständnis wird hier von zwei Zugängen abgegrenzt: Einerseits von der klassischen Managementberatung, die auf Strukturen und Kosten fokussiert; andererseits von der gruppensystemisch-orientierten Organisationsentwicklung, in der Personen und Gruppen im Mittelpunkt stehen. (vgl. *Boos et al.* 2005, S. 9-12)

Breite wie auch Tiefe repräsentieren. Das *erste* Subkapitel steht im Zeichen der begrifflichen Schärfung: *Radical Change* wird anhand seiner inhaltlichen, zeitlichen und emotionalen Dimension definiert. Im *zweiten* Subkapitel wird hinausgezoomt: Anhand widerstreitender Theorien zum Muster des Wandels wird ergründet, welche Rolle *Radical Change* im Kontext von organisationalem Wandel einnimmt. Im *dritten* Subkapitel wird hineingezoomt: Anhand unterschiedlicher Prozessmodelle werden die Phasen des *Radical Change*-Prozesses erläutert. Im *vierten* Subkapitel werden Barrieren in den Blick genommen: Ausgehend vom häufigen Scheitern von *Radical Change*-Projekten wird ergründet, warum diese oftmals keine nachhaltige Wirkung erzielen.

### 2.2.1 Definition

Der Begriff *Radical Change* findet in der Organisationstheorie breite, teils diffuse Verwendung. Im Folgenden wird zuerst der Begriff *Change*, dann das Adjektiv *radikal* näher bestimmt und ihre Bedeutung im Kontext dieser Arbeit definiert. Der Begriff *Change* ist ein in die deutsche Unternehmens- und Wissenschaftssprache übernommener Anglizismus und bedeutet organisationale Veränderung. Ganz allgemein wird darunter „alteration of one state to another“ verstanden (Goodman/Kurke 1982, S. 1). Aus systemischer Sicht ist *Change* ein Konstrukt subjektiver Wahrnehmung (vgl. Kapitel 2.1.1), worauf Ford und Ford Bezug nehmen:

„It is the way people talk about the event in which something appears to become, or turn into, something else, where the ‘something else’ is seen as a result or outcome.“ (1994, S. 759)

In dieser Arbeit wird *Change* mit der Disziplin *Change Management* assoziiert, die absichtsvoll initiierte, gesteuerte und zielgerichtete Veränderungsaktivitäten bezeichnet (vgl. Bach 2000, S. 19). Im systemische Paradigma bedeutet dies den Versuch, den fortlaufenden Prozess der Entscheidungen zielgerichtet zu beeinflussen, indem in zyklischen Prozessen Veränderungsimpulse gesetzt und ihre Auswirkungen reflektiert werden (vgl. Boos et al. 2005, S. 9-12). Sowohl in der praxisorientierten als auch in der wissenschaftlichen Literatur werden die Begriffe *Change*, *Veränderung* und *Wandel* größtenteils synonym verwendet<sup>7</sup>, weswegen davon auch in dieser Arbeit Gebrauch gemacht wird.

---

<sup>7</sup> Für einen Überblick über die feinen Bedeutungsunterschiede von Wandelbegriffen und ihre Verortung in unterschiedlichen Forschungsdisziplinen vgl. Perich (1992, S. 493-497).

Das Adjektiv *radikal* verfügt im Kontext von Change über eine inhaltliche, zeitliche und emotionale Dimension. Je nach Fokus wird eine Dimension ins Zentrum gerückt oder alle drei verschmolzen, wie beispielsweise im Konzept des *Wandels 2. Ordnung* (vgl. *Levy/Merry* 1986), welches unten genauer ausgeführt wird.

### ***Inhaltliche Dimension***

Die inhaltliche Dimension beschreibt die Tragweite der Veränderung. Radical Change bedeutet eine tiefgreifende „paradigmatische Veränderung der Arbeitsweise einer Organisation insgesamt, und zwar mit einer Änderung des Bezugsrahmens“ (*Staehe* 1999, S. 900). Dies steht in Abgrenzung zum inkrementellen Wandel, welcher die partielle Anpassung der Arbeitsweise „ohne Veränderung des vorherrschenden Bezugsrahmens oder dominanten Interpretationsschemas“ bezeichnet (ebd., S. 900). Das Verständnis von Radical Change kann in dieser Hinsicht mit dem Konzept des *Wandels 2. Ordnung* von *Levy* und *Merry* gleichgesetzt werden, in welchem sich der Wandel auf alle Dimensionen und Ebenen der Organisation vollzieht, tiefgreifende verhaltensrelevante Aspekte wie Werte, Normen und Grundannahmen betrifft und ein neues Paradigma einleitet (vgl. 1986, S. 9). Eine jüngere Definition von *Balogun* und *Hailey* ergänzt dieses Verständnis von radikalem Wandel um die Gleichzeitigkeit einer strategischen, strukturellen und kulturellen Veränderung:

„Convergent change is adaption within the existing way of doing things – it leads to extension and continuity of the past, whereas revolutionary change is simultaneous change in the strategy, structure, systems and culture leading to a radically different way of operating.“ (2008, S. 4)

Begrifflich wird die inhaltliche Dimension des Radical Change mit *revolutionärem* Wandel (vgl. u.a. *Gersick* 1991; *Weick/Quinn* 1999), *disruptivem* Wandel (vgl. *Weick/Quinn* 1999) und *transformationalem* Wandel (vgl. u.a. *Kotter* 1996) gleichgesetzt, weshalb die Begriffe auch in dieser Arbeit synonym verwendet werden. Tiefergehende Einblicke in die inhaltliche Dimension des Radical Change werden in Kapitel 2.4 gegeben, in dem die Transformation der Tiefenstruktur beleuchtet wird.

### ***Zeitliche Dimension***

Die zeitliche Dimension beschreibt die (Dis)kontinuität sowie das Tempo des Wandels. Radical Change findet in Form eines punktuellen Bruchs statt und wird häufig mit dem Adjektiv *revolutionär* assoziiert, wie z. B. von *Greenwood* und *Hinings*: „Whereas evolutionary change occurs slowly and gradually, revolutionary change happens swiftly“ (1996, S. 1024) Bereits *Levy* und *Merry* assoziieren den *Wandel 2. Ordnung* mit einem

„revolutionary jump“ (1986, S. 9). Während inkrementeller Wandel kontinuierlich in Form kleinerer Adaptionen stattfindet, bedeutet Radical Change einen raschen, sprunghaften Umbruch, der das Organisationssystem in ein temporäres Chaos stürzt, wie Gersick beschreibt:

„(...) deep structures must first be dismantled, leaving the system temporarily disorganized, in order for any fundamental change to be accomplished. Next, a subset of the system's old pieces, along with some new pieces, can be put back together into a new configuration, which operates according to a new set of rules.“ (1991, S. 19)

Entsprechend ist für das Einleiten eines Radical Change-Prozesses die Metapher des „Bombenwurfs“ gebräuchlich (vgl. *Kirsch et al.* 1979, S. 182). Kontextualisiert wird diese Auffassung von Radical Change als punktuellen Bruch im Gleichgewichtsmodell (*punctuated equilibrium*) nach Tushman und Romanelli (vgl. 1985) und Gersick (vgl. 1991). Im Gleichgewichtsmodell wird das Muster des Wandels als Wechselspiel zwischen längeren Phasen relativer Stabilität und kurzen radikalen Umbruchsphasen konzipiert. Für genauere Ausführungen zum Gleichgewichtsparadigma sowie Weicks und Quinns Kritik (vgl. 1999) siehe Kapitel 2.2.2.

### ***Emotionale Dimension***

Die emotionale Dimension beschreibt den Grad der Emotionalität im Zuge des Change-Prozesses. Radical Change wird von den Betroffenen als dramatischer und intensiver erlebt als kontinuierlicher, inkrementeller Wandel. Zahlreiche Studien zeigen, dass die Wahrnehmung von Unsicherheit (vgl. *Fugate et al.* 2011), Verlust (vgl. *Bartunek et al.* 2006), Ungerechtigkeit (vgl. *Barclay et al.* 2005) und Identitätsbedrohung (vgl. *Kira et al.* 2012) im Zuge von Radical Change-Prozessen zu einem intensiven Erleben von Angst, Trauer und Frustration führen. Edgar Schein führt dies auf die Angst vor Identitätsverlust zurück (vgl. Kapitel 2.2.3). Colin Carnell weist darauf hin, dass dies nicht nur die Mitarbeiter\_innen betrifft, sondern ebenso die Initiator\_innen im Management:

„Change creates anxiety, uncertainty and stress, even for those managing change, and even if they are fully committed to change. Seldom are there any guarantees that the new approach will work, will deliver the goods. Those who wish the change to be successful often find themselves working long hours, dealing with problems, trying to overcome the doubts of others and doing everything needed to see the changes through.“ (1990, S. 238)

Auch Gersick weist darauf hin, dass das hohe Maß an Unsicherheit für alle Organisationsmitglieder zu starken Emotionen führen kann, insbesondere wenn diese nicht länger

von den alten Tiefenstrukturen geleitet werden, aber noch keine neue Orientierung vorhanden ist (vgl. 1991, S. 19-21). Gleichzeitig betont sie, dass die durch Emotionen freigesetzte Energie als wesentlicher Motor für Radical Change wirken kann: “[E]motion is more than an incidental byproduct of transition dynamics; it often plays an important motivational role.” (ebd., S. 27) Dies ist der Fall, wenn die Vision und neuen Möglichkeiten als positiv bewertet werden und ein intensives Erleben von Hoffnung und Begeisterung mit sich bringen (vgl. *Bartunek et al.* 2006). Um diese Prozesse theoretisch fassen zu können, beschreibt Carnall aufbauend auf Lewins Modell des Change-Prozesses (vgl. Kapitel 0) den psychischen Prozess der Bewältigung von Veränderungen durch Menschen. Dieser Zyklus besteht aus fünf Phasen: erstens Leugnen der Veränderung (*denial*); zweitens Verteidigen des Bestehenden und Verdrängen positiver Effekte des Neuen (*defense*); drittens Ablegen und Loslassen der alten Denk- und Handlungsweisen (*discarding*); viertens Anpassen an die neuen Umstände (*adaption*) und fünftens Internalisieren des Neuen, sodass dies künftig als gewohnt empfunden wird (*internalisation*). Zwischen der dritten und vierten Phase erreicht die Performance der betroffenen Mitarbeiter\_innen einen Tiefpunkt. (vgl. *Carnall* 1990, S. 240-243)

Zusammenfassend wird Radical Change in dieser Arbeit als revolutionäre organisationale Veränderung definiert, die allumfassend, tiefgreifend und komplex wirkt (inhaltliche Dimension), in Form eines punktuellen Bruchs stattfindet (zeitliche Dimension) und zu einem intensiven emotionalen Erleben bei den Organisationsmitgliedern führt (emotionale Dimension). Der Fokus der Betrachtung liegt in dieser Arbeit auf der inhaltlichen Dimension, welche im Zentrum der Kapitel 2.3 und 2.4 steht.

### 2.2.2 Muster des Wandels

Welche Rolle nimmt Radical Change im Kontext von organisationalem Wandel im Gesamten ein? Zum Muster des Wandels gibt es eine breite Palette an Theorien und Modellen. Um in der Vielfalt an Zugangsweisen einen Fokus setzen zu können, wird einleitend eine prominente Typologie von Van de Ven und Poole zu grundsätzlichen Betrachtungsweisen des Wandels vorgestellt. Anhand dieser wird definiert, welche Betrachtungsweisen dieser Arbeit zugrunde liegen. In diesem Rahmen werden zwei widerstreitende theoretische Modelle in den Blick genommen: erstens das Gleichgewichtsmodell (*punctuated equilibrium*), in dem organisationaler Wandel als Wechselspiel zwischen längeren stabilen Phasen und kurzen radikalen Umbruchsphasen konzipiert wird; zweitens das Modell



des graduellen Wandels, in dem davon ausgegangen wird, dass auch tiefliegende Strukturen der Organisation durch kontinuierliche, inkrementelle Anpassungen verändert werden können.

### ***Betrachtungsweisen von Change***

Wie es zu Wandel in Organisationen kommt, wurde in Kapitel 2.1.3 im Kontext der Evolutionstheorie erläutert. Gemäß Van de Vens und Pooles Typologie<sup>8</sup> der grundlegenden Betrachtungsweisen von Wandel weist die evolutionäre Perspektive folgende Charakteristika auf: Der Zyklus besteht aus wiederholten Sequenzen der Variation, Selektion und Retention; als „Motor“ fungiert der Wettbewerb um knappe Ressourcen; der Analysefokus richtet sich auf multiple Einheiten (Populationen) und der Modus des Wandels wird als determiniert betrachtet (vgl. *Van de Ven/Poole* 1995, S. 521 f.). Um organisationalen Wandel in weiterer Folge auch hinsichtlich menschlichen Handelns auf der Mikroebene betrachten zu können, wird die evolutionäre Betrachtungsweise um eine zweite Perspektive ergänzt: die teleologische Betrachtungsweise. Diese weist gemäß Van de Vens und Pooles Typologie entgegengesetzte Charakteristika auf: Der Zyklus besteht aus wiederholten Sequenzen der Zielformulierung, Implementierung, Evaluierung und Modifikation von Zielen; der „Motor“ ist die zielgerichtete soziale Konstruktion durch Individuen innerhalb der Organisation; der Analysefokus richtet sich auf einzelne Einheiten (Organisationen) und der Modus des Wandels wird als gestaltbar betrachtet (vgl. ebd., S. 520-522). Die Kombination der evolutionären und teleologischen Perspektive erlaubt, organisationalen Wandel auf allen Ebenen zu betrachten und hierbei sowohl evolutionstheoretische als auch sozialpsychologische Ansätze einfließen zu lassen.

In diesem Kontext sind zwei Theorien von Bedeutung, welche widerstreitende Ansichten zur Bedeutung des Radical Change vertreten. Einerseits findet das Gleichgewichtsmodell (*punctuated equilibrium*) nach Tushman und Romanelli (vgl. 1985) und Gersick (vgl. 1991) breite Beachtung. Sie konzipieren organisationalen Wandel als Wechselspiel zwischen längeren stabilen Phasen und kurzen radikalen Umbruchsphasen. Dem gegenüber steht das Modell des graduellen Wandels u.a. nach Brown und Eisenhardt (vgl. 1997) und

---

<sup>8</sup> Van de Ven und Poole unterscheiden in ihrer interdisziplinären Literaturstudie vier grundlegende Idealtypen der Theorien des organisationalen Wandels: Lebenszyklus, Teleologie, Dialektik und Evolution. Diese variieren hinsichtlich von vier Aspekten: erstens wie der zirkuläre Prozess konzipiert wird, zweitens durch welchen „Motor“ dieser Prozess angetrieben wird, drittens hinsichtlich der Analyseeinheit und viertens hinsichtlich des Modus‘ des Wandels. (vgl. 1995, S. 520)

Weick und Quinn (vgl. 1999), welche graduellen und radikalen Wandel nicht als Gegensätze, sondern als Wechselspiel in gegenseitiger Ergänzung konzipieren. Im Folgenden werden diese beiden Perspektiven genauer erläutert.

### ***Gleichgewichtsmodell***

Im Gleichgewichtsmodell (*punctuated equilibrium*) werden die inhaltliche und zeitliche Dimension des Radical Change verknüpft: tiefgreifender, transformationaler Wandel erfolgt als diskontinuierlicher Bruch (vgl. *Tushman/Romanelli* 1985; *Gersick* 1991). Dieser unterbricht lange Phasen der (relativen) Stabilität (*equilibrium periods*), in der lediglich inkrementelle Adaptionen vorgenommen werden. Gersick beschreibt das Muster des Wandels als „alternation between long periods when stable infrastructures permit only incremental adaptations, and brief periods of revolutionary upheaval.“ (1991, S. 10) Dieser Konzeption zugrunde liegt die Annahme, dass Organisationen über tiefliegende Strukturen verfügen, die nicht durch kontinuierlichen, graduellen Wandel verändert werden können. Die Tiefenstrukturen – systemisch verstanden als komplex verstrickte fundamentale Entscheidungen der Organisation – sichern die grundlegenden Handlungsmuster der Organisation zur Sicherung ihrer Existenz. Hierzu zählen Organisationskultur (einschließlich Werthaltungen und Grundüberzeugungen), Strategie, Struktur, Machtverteilung und Kontrollsysteme (vgl. *Tushman/Romanelli* 1985; *Gersick* 1991, S. 15) Gersick argumentiert, dass diese Tiefenstruktur hochgradig stabil ist, „[because] early steps in the decision tree are the most fateful“ (1991, S. 16). Im Gleichgewichtszustand wird die Konsistenz zwischen den verschiedenen Teilaspekten der Tiefenstruktur über inkrementelle Anpassungen verstärkt. Nach innen werden Grundüberzeugungen und Werthaltungen – inklusive ihrer strukturellen und prozessualen Manifestationen – aufeinander abgestimmt; nach außen wird die Strategie inkrementell an den Umweltaforderungen ausgerichtet. Gersick illustriert die Möglichkeiten des Wandels im Gleichgewichtszustand anhand der Metapher eines Football-Spiels (vgl. 1991, S. 16-18): Während des Spiels (äquivalent zu Gleichgewichtszustand) können Spieler\_innen und Coach durch Interventionen die Team-Performance beeinflussen, jedoch nicht die Spielregeln oder das Spielfeld verändern (äquivalent zur Tiefenstruktur). Dies liegt an Trägheitskräften (*forces of inertia*), welche – solange die Tiefenstruktur intakt ist – das System davon abhalten, Alternativen außerhalb der eigenen Grenzen zu generieren. Quellen der Trägheitskräfte sind der geteilte kognitive Rahmen sowie mentale Modelle, welche die Wahrnehmung, Interpretation und das Lernen der Organisationsmitglieder beeinflussen. Wenn die Diskrepanz zwi-

schen der organisationalen Tiefenstruktur und der Umwelt jedoch wächst und die einzelnen Elemente der Tiefenstruktur in einen Widerspruch zueinander geraten, so wird eine radikale Umbruchsphase (*revolutionary period*) eingeleitet. Diese stürzt das System in ein temporäres Chaos, wie Gersick beschreibt:

„[D]eep structures must first be dismantled, leaving the system temporarily disorganized, in order for any fundamental change to be accomplished. Next, a subset of the system's old pieces, along with some new pieces, can be put back together into a new configuration, which operates according to a new set of rules.“ (1991, S. 19)

Vertreter\_innen des Gleichgewichtsmodells zufolge ist es nur in einer solchen radikalen Umbruchsphase möglich, die Tiefenstruktur grundlegend zu verändern. Im Gleichgewichtszustand wäre dies nicht möglich, da das Hinterfragen der Tiefenstruktur erfordern würde, die Existenz der Organisation grundlegend in Frage zu stellen. (vgl. 1991, S. 15f.) Damit lässt sich die Besonderheit des Gleichgewichtsmodells auf den Punkt bringen: die Annahme, dass es unmöglich ist, die „grundlegenden Spielregeln“ (Tiefenstruktur) durch kontinuierliche inkrementelle Anpassungen zu verändern:

„[S]ystems do not shift from one kind of the game to another through incremental steps: such transformations occur through wholesale upheaval.“ (Gersick 1991, S. 19)

### ***Modell des graduellen Wandels***

Im Modell des graduellen Wandels wird diese Kernannahme des Gleichgewichtsmodells kritisiert. Vertreter\_innen wie Brown und Eisenhardt (vgl. 1997) sowie Weick und Quinn (vgl. 1999) gehen davon aus, dass die Tiefenstruktur der Organisation durch kontinuierliche, inkrementelle Anpassungen verändert werden kann. Weick und Quinn betrachten Change als Ergebnis der täglichen Management-Prozesse, d.h. die kontinuierliche Anpassung aufgrund von Unvorhergesehenem, Störungen, Ausnahmen, Möglichkeiten und unbeabsichtigten Konsequenzen. Dabei identifizieren sie drei verschränkte Prozesse, die mit kontinuierlichem Wandel in Verbindung stehen (vgl. 1999, S. 375 f.): erstens den Prozess des Improvisierens (kontinuierliches Modifizieren von Arbeitspraktiken und Beziehungen), zweitens den Prozess des Übersetzens (kontinuierliches Adaptieren und Umsetzen von Ideen) und drittens den Prozess des Lernens (kontinuierliches Überprüfen der mentalen Modelle und Erweitern des organisationalen „Antwort-Repertoires“). Organisationen sind aus dieser Perspektive niemals stabil – ganz im Gegenteil zeigen Weick und Quinn auf, wie die kontinuierlichen inkrementellen Anpassungen geradezu von der Instabilität der Organisation getrieben sind:

„[O]rganizations produce continuous change by means of repeated acts of improvisation involving simultaneous composition and execution, repeated acts of translation that convert ideas into useful artifacts that fit purposes at hand, or repeated acts of learning that enlarge, strengthen, or shrink the repertoire of responses.“ (1999, S. 377)

In Abgrenzung zum Gleichgewichtsmodell spitzen sie zu: „[R]evolutions are not necessary to shatter what basically does not exist“. (ebd., S. 379) Brown und Eisenhardt weisen auf zahlreiche erfolgreiche Unternehmen hin, welche die Fähigkeit zu kontinuierlichem, inkrementellen Wandel in ihrer Strategie und Kultur verankert haben und sich dadurch ohne radikale Umbruchsphasen erfolgreich im Wettbewerb behaupten (z. B. Intel, Hewlett-Packard und Gilette) (vgl. 1997).

Beide grundlegenden Perspektiven auf Wandel – das Gleichgewichtsmodell und das Modell des graduellen Wandels – erweisen sich als fruchtbar, um der Transformation der Tiefenstruktur im Zuge von Radical Change auf den Grund zu gehen. In den folgenden Kapiteln wird immer wieder auf diese grundlegenden Perspektiven Bezug genommen und Ableitungen und Spezifikationen beider Denkgänge vorgestellt. In den Ausführungen zu „Radical Change“ bildet das Gleichgewichtsmodell den Ausgangspunkt, bei den Betrachtungen der Transformation der Tiefenstruktur erweisen sich beide Perspektiven als erkenntnisbringend. Insbesondere wenn organisationales Lernen im Fokus steht, erweist sich Weicks prozessuales als fruchtbar.<sup>9</sup>

### 2.2.3 Radical Change-Prozess

Wie verläuft ein Radical Change? Je nach Fokus der Betrachtung gibt es unterschiedliche Konzeptionen des Prozesses, weshalb in diesem Kapitel mehrere etablierte Modelle gegenübergestellt werden. Zunächst steht das prominenteste Modell im Zentrum der Betrachtung: Lewins *Drei-Phasen-Modell* aus dem Jahr 1947, welches die theoretische Basis für zahlreiche nachfolgende Modelle bildet. Inwiefern Lewins Modell – welches Change im Kontext des Gleichgewichtsmodells als „Ausnahme“ betrachtet (vgl. Kapitel 2.2.2) – in der hochdynamischen Gegenwart von Aktualität ist, wird anhand von Scheins

---

<sup>9</sup> Dies spiegelt sich in der Fallstudie wider: Das Unternehmen TELE formuliert als wesentliches Ziel des Radical Change, „flexibel auf Veränderungen reagieren“ zu können, indem sich die Organisation „ebenso wie die gesamte Gesellschaft hin zu flexibleren Strukturen“ entwickelt (Reininger/Stelzmann 2017, S. 398).

theoretischer Verfeinerung der Phase des „Auftauens“ (*Unfreezing*) diskutiert. Stellvertretend für die zahlreichen Weiterentwicklungen von Lewins Modell werden im Anschluss zwei Modelle betrachtet, welche vor allem in der Unternehmens- und Beratungspraxis Beachtung finden: Kotters *Acht-Stufen-Prozess* und Krügers *Fünf-Stufen-Prozess*.

### ***Lewins Drei-Phasen-Modell***

Das grundlegende Modell des Radical Change-Prozesses ist das *Drei-Phasen-Modell* von Kurt Lewin aus dem Jahr 1947. Lewins Forschung war von einer humanitären Haltung geprägt und insbesondere von der Frage geleitet, wie die Reeducation zur Demokratie in Deutschland nach Ende des Nationalsozialismus gelingen könne (vgl. *Lewin 1953*). Seine umfangreichen Studien zu Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen (Feldtheorie) waren die Basis für das *Drei-Phasen-Modell* der organisationalen Veränderung. Er konzipiert Organisationen als soziales System, in dem zwei entgegengesetzte Kraftfelder wirken: einerseits Veränderungskräfte (*driving forces*), welche Wandel provozieren (z.B. verändertes Umfeld), andererseits Stabilisierungskräfte (*restraining forces*), die den Erhalt des Status Quo fördern (z.B. mangelnde Ressourcen) (vgl. *Lewin 1947*, S. 16-18). Gerät der Gleichgewichtszustand zwischen diesen beiden Kräften aus der Balance, so wird – sofern die Veränderungskräfte dominieren – ein Change-Prozess eingeleitet. Dieser vollzieht sich in drei Phasen: „Auftrauen“ (*Unfreezing*) bedeutet die Auflockerung und Irritation des Bestehenden. In der zweiten Phase „Bewegen“ (*Moving*) wird der neue Zustand eingeleitet. In der dritten Phase „Einfrieren“ (*Refreezing*) bewirken Stabilisierungskräfte eine Verfestigung des neuen Zustandes. Ziel ist ein neuer Gleichgewichtszustand der Organisation. (vgl. ebd., S. 34 f.)

### ***Zur Aktualität von Lewins Modell***

Gegenwärtig gibt es widerstreitende Ansichten zur Relevanz von Lewins *Drei-Phasen-Modell*. Einerseits wird das Modell als überholt erachtet, da angesichts hochdynamischer Umwelten fluide Organisationsformen mit ständig wechselnden Kooperationsformen und Grenzen gefordert werden. Aufbauend auf Weicks prozessuellem Organisationsverständnis (vgl. Kapitel 2.2.2) wird gefordert, Wandel nicht als Ausnahme, sondern als Regel zu begreifen (vgl. *Schreyögg/Geiger 1996*, S. 392). Andererseits wird die Aktualität von Lewins *Drei-Phasen-Modell* gerade aufgrund der hohen Dynamik der Umwelten betont, wonach viele Change-Projekte scheitern bzw. keine nachhaltige Wirkung erzielen, weil sie auf die Phase „Bewegen“ fokussieren und das „Auftauen“ und „Einfrieren“ vernachlässigen (vgl. *Frei 2018*, S. 6). Wird in einem Radical Change-Prozess die erste Phase

nach Lewins Modell – das „Auftauen“ (*Unfreezing*) – vernachlässigt, so hat dies fatale Auswirkungen auf den gesamten Prozess. Chris Hendry postuliert in diesem Zusammenhang:

“Scratch any account of creating and managing change and the idea that change is a three stage process which necessarily begins with a process of unfreezing will not be far below the surface.” (1996, S. 624)

In der Praxis werden Radical Change-Prozesse häufig abrupt eingeleitet und das Organisationssystem – entsprechend der Metapher des „Bombenwurfs“ in ein plötzliches Chaos gestürzt (vgl. *Kirsch et al.* 1979, S. 182). Lewin unterscheidet zwei Arten, wie der Gleichgewichtszustand destabilisiert werden kann: einerseits durch Stärkung der Veränderungskräfte, andererseits durch Schwächung der Stabilisierungskräfte. Der „Bombenwurf“ entspricht der Stärkung der Veränderungskräfte, das „Auftauen“ entspricht der Schwächung der Stabilisierungskräfte. Emotionalität spielt in beiden Fällen eine Rolle, jedoch auf unterschiedliche Weise: Die Stärkung der Veränderungskräfte führt zu einem höheren Aufkommen von Widerstand und destruktivem Verhalten; die Schwächung der Stabilisierungskräfte steht mit einem psychisch tiefgehenden Reflexionsprozess der Organisationsmitglieder in Verbindung: „To break open the shell of complacency and self-righteousness it is sometimes necessary to bring about deliberately an emotional stir-up.” (*Lewin* 1947, S. 35) Diese Erkenntnisse regten Schein dazu an, die Phase des „Auftauens“ genauer zu analysieren. Er vertritt die Ansicht, dass Radical Change bei den Organisationsmitgliedern mit tiefgreifenden psychischen Prozessen, insbesondere der Angst vor Identitätsverlust, einhergeht:

„To become motivated to change, we must accept the [disconfirming] information and connect it to something we care about. The disconfirmation must arouse what we can call ‘survival anxiety’, or the feeling that if we do not change, we will fail to meet our needs or fail to achieve some goals or ideals that we have set for ourselves (‘survival guilt’).” (*Schein* 1999, S. 60)

Er identifiziert drei Prozesse, die für das „Auftauen“ notwendig sind: erstens das Anerkennen, dass der Status Quo nicht mehr passend ist; zweitens das Aufkommen von Schuldgefühlen und Überlebensängsten; drittens das Schaffen eines Zustandes psychischer Sicherheit, wodurch Ängste in Motivation gewandelt werden können (vgl. *Schein* 1999, S. 60 f.; *Weick/Quinn* 1999, S. 372). Insbesondere der letztgenannte Aspekt, die Schaffung von psychischer Sicherheit, hält er für unverzichtbar, damit Menschen sich auf den Change einlassen, da andernfalls die Notwendigkeit zur Veränderung geleugnet oder verdrängt wird. (vgl. *Schein* 1999, S. 61)

### ***Weiterentwicklungen von Lewins Modell***

Scheins Ansatz ist nur eine von zahlreichen Weiterentwicklungen von Lewins *Drei-Phasen-Modell*. Das gegenwärtig populärste Modell, welches auf Lewins Grundlage aufbaut, ist der *Acht-Stufen-Prozess* nach John Kotter (vgl. 1996), der insbesondere in der Unternehmens- und Beratungspraxis Beachtung findet. Neu an Kotters Ansatz ist einerseits der Fokus auf Leadership, andererseits eine stärkere Einbeziehung der Beziehungen zur Umwelt. Außerdem lässt er Erkenntnisse über real gescheiterte Change-Projekte in sein Modell einfließen (vgl. Kapitel 2.2.4): Das „Auftauen“ (*Unfreezing*) untergliedert er vier Stufen: erstens das Wecken eines Gefühls der Dringlichkeit; zweitens die Installation eines machtvollen und kompetenten Steuerungsteams (*guiding coalition*); drittens die Entwicklung einer Vision und Strategie; viertens die Kommunikation der Vision und Strategie, wobei dem Herstellen von Verständnis und Akzeptanz höchste Bedeutung zukommt. Das „Bewegen“ (*Moving*) untergliedert er in drei Stufen: erstens das Schaffen von Handlungsspielräumen für jene, die entsprechend der Vision handeln möchten; zweitens das Generieren von kurzfristigen Erfolgen (*short-term wins*), um Motivation und Fokus aufrecht zu erhalten; drittens die Absicherung bereits erzielter Veränderungen und weitere Veränderung jener Elemente, die der Vision widersprechen. Das „Einfrieren“ (*Refreezing*) ist die letzte Stufe in Kotters Prozess: das Institutionalisieren und Verankern der Veränderung sowie das Kommunizieren von Zusammenhängen zwischen neuen Herangehensweisen und den Erfolgen der Organisation. (vgl. Kotter 1996, S. 21) Der *Acht-Stufen-Prozess* findet in der Unternehmens- und Beratungspraxis aufgrund seiner Anwendungsorientierung großen Anklang; aus wissenschaftlicher Perspektive wird jedoch auch Kritik formuliert. Beispielsweise erwähnen Alas und Sharifi Schwierigkeiten bei der empirischen Operationalisierung des Ansatzes, da die Identifikationsfaktoren für die einzelnen Stufen teilweise zu vage formuliert seien. Eine Lücke bestehe außerdem in der Integration von Bottom-Up-Prozessen, da das Modell implizit einen Top-Down-Prozess voraussetze. (vgl. Alas/Sharifi 2002, S. 320) Ein weiterer Kritikpunkt besteht in der Starrheit des Modells, da Kotter davon ausgeht, dass die Stufen nacheinander durchlaufen werden (vgl. ebd., S. 315). Auf Basis dieser Kritik entwickelte Wilfried Krüger ein fünfstufiges Modell des Radical Change-Prozesses, welches die Phasen Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung enthält (vgl. Krüger 2006, S. 40). Im Unterschied zu Kotters Modell lässt er explizit Flexibilität hinsichtlich der Gestaltung des Prozesses zu, wodurch sich auch Rückschritte erklären lassen (vgl. ebd., S. 39 f.).

Die beschriebenen Modelle bilden eine solide Grundlage für das Verständnis des Radical Change-Prozesses. Da der Fokus dieser Fallstudie auf der Transformation der organisationalen Tiefenstruktur liegt, wird im Kapitel 2.3.2 ein weiteres Prozessmodell vorgestellt: das Modell des Identitätsbildungsprozesses (*Identity Formation Process Model*) nach Gioia et al. Dieses wird in der empirischen Untersuchung als primäres Strukturierungsmodell verwendet. Da es sich dabei aber um kein Change-Modell per se handelt, spiegeln sich die Phasen des Auftauens und Einfrierens darin nicht ausreichend wider. Um diese Lücke zu schließen, wird das Modell mit den hier dargestellten Modellen des Radical Change-Prozesses verwoben.

#### 2.2.4 Barrieren für Radical Change

„70 Prozent aller Change-Vorhaben scheitern“, ist ein verbreitetes Postulat von Beratungsunternehmen. Auch wenn die exakte Zahl kritisch betrachtet werden muss, da die zugrundeliegenden Studien größtenteils von Beratungsunternehmen selbst durchgeführt wurden und folglich hinsichtlich wissenschaftlicher Gütekriterien auf den Prüfstand gestellt werden müssen, wird auch aus wissenschaftlicher Sicht bestätigt, dass ein großer Anteil an Change-Projekten keine nachhaltige Wirkung zeigt (vgl. *Have et al.* 2017, S. 33). Welche Barrieren Radical Change im Wege stehen, ist Thema dieses Kapitels. Zunächst wird ein Überblick über unterschiedliche Erklärungsansätze für das Scheitern von Change-Prozessen gegeben. Anknüpfend an die beschriebenen Prozessmodelle wird besonderes Augenmerk auf Fehler bei der Durchführung zielgerichteter Change-Prozesse gelegt. Abschließend wird beleuchtet, warum die Organisation häufig in alte Muster zurückfällt, sobald der Change-Prozess als abgeschlossen gilt. Auf dieser Basis wird der Blick auf die organisationale Tiefenstruktur als weiterer Erklärungszugang vorgeschlagen.

Es gibt drei geläufige Erklärungsansätze für Änderungsbarrieren: die „allgemeine Veränderungsresistenz“ von Mitarbeiter\_innen, die Beharrlichkeit von langgedienten Strukturen und fehlendes Know How bei der Gestaltung des Change-Prozesses (vgl. *Schweiger/Kump* 2018, S. 289). Erstere spannen einen weiten Bogen über psychologische Ansätze auf der kognitiven Ebene, der emotionalen Ebene und der Verhaltensebene. Am verbreitetsten ist die These, dass Menschen einmal gebildete Verhaltensgewohnheiten mit der Zeit zu Routinen automatisieren, mit deren Ausführung per se ein Befriedigungsgefühl einhergeht. (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 362) Der daraus entstehende Widerstand gegen Änderung der Routinen wird durch folgendes Bonmot auf den Punkt gebracht:



*Everyone wants change, but nobody wants to change.* Auch die Erklärungsansätze zur Beharrlichkeit langgedienter Strukturen decken ein weites Spektrum an Ansätzen ab. Einer davon ist das Phänomen der Strukturellen Trägheit (*structural inertia*) aus der populationsökologischen Forschung (vgl. Kapitel 2.1.3). Diesem zufolge mobilisieren Organisationen eine Menge Energie, um ihre erfolgreichen Praktiken zu stabilisieren, da dies zu einer höheren Überlebenswahrscheinlichkeit führt (vgl. *Hannan/Freeman* 1984, S. 150 f.) Auch die Erklärungsansätze zum fehlenden Know How bei der Prozessgestaltung erstrecken sich über ein weites Feld von wissenschaftlichen bis hin zu praxisbasierten Perspektiven. Die populärsten Erkenntnisse zum Scheitern von Radical Change basieren bis heute John Kotters Artikel „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“ (vgl. 1995). Auf diesen wird in der Folge genauer eingegangen.

### **Barrieren nach Kotter**

Schon in den 1990er-Jahren verzeichnete Kotter einen starken Anstieg von gescheiterten Change-Prozessen: „The amount of significant, often traumatic, change in organizations has grown tremendously over the past two decades.“ (1996, S. 3) Kotter identifiziert acht typische Hürden für Radical Change. Diese werden von Seiten der Wissenschaft wie auch der Unternehmens- und Beratungspraxis weitgehend bestätigt (vgl. *Have et al.* 2017, S. 33-57). *Erstens* besteht – insbesondere in erfolgreichen Organisationen – oftmals kein ausreichendes Bewusstsein für die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs aufgrund von veränderten Umweltbedingungen (vgl. *Kotter* 1996, S. 4 f.). Dies illustrieren auch Nadler und Shaw in ihrem Modell der Erfolgsfalle (*trap of success*): Wenn Organisationen erfolgreich sind, halten Manager\_innen an den Handlungsmustern fest, die zum ursprünglichen Erfolg geführt haben – diese werden fortan institutionalisiert und nicht mehr in Frage gestellt. Gleichzeitig führt Erfolg zu Wachstum und damit zu größerer Komplexität und geänderten Umweltaforderungen, wodurch andere Handlungsmuster notwendig werden. Tritt Misserfolg ein, so wird das ursprünglich erfolgreiche Handlungsmuster mit stärkerer Anstrengung verfolgt, anstatt es zu hinterfragen. (vgl. *Nadler/Shaw* 1995, S. 11) Das Bewusstsein für die hohe Dynamik der Umwelt ist im vergangenen Jahrzehnt stark angestiegen, was sich aktuell in zahlreichen Change-Projekten hin zu beweglichen, fluiden Organisationsformen zeigt, die auf Weicks Konzeption des graduellen Wandels basieren (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 392). Die *zweite* von Kotter identifizierte Hürde ist, dass das Steuerungsteam oftmals nicht das breite Spektrum an notwendigen Kompetenzen abdeckt bzw. nicht über genügend Einfluss und Beziehungen innerhalb der Organisation verfügt (vgl. *Kotter* 1996, S. 6 f.) In Praxisberichten wird hier insbesondere die

unberechenbare Eigendynamik der Mikropolitik als herausfordernd beschrieben, wie beispielsweise in diesem pointierten Statement von Fishman:

„If you read the academic literature, too often change comes across as a remarkably bloodless activity: establish a vision (...). We interrupt this program to deliver a dose of reality: it doesn't work that way. In the real world of change, leaders desert you, your staunchest allies cut and run, opposition comes from places you least expected, and your fiercest opponent can turn out to be your most vital supporter. (Fishman 1997)

*Drittens* wird laut Kotter das strategische Potenzial der Vision häufig nicht ausgeschöpft, da diese zu kompliziert, detailgenau oder widersprüchlich formuliert ist (vgl. Kotter 1996, S. 7 f.). Daran schließt die *vierte* Hürde an: Oftmals mangelt es an einer integrierten Kommunikationsstrategie und der Vorbildwirkung von Führungskräften, was Unverständnis und Unglaubwürdigkeit nach sich zieht. Der Zusammenhang zwischen Vertrauen in die Führungskräfte und erfolgreichem Change wurde vielfach nachgewiesen (vgl. *Have et al.* 2017, S. 36) und wird von Maurer folgendermaßen auf den Punkt gebracht:

„[T]rust can make or break a change. But sadly, many who lead change seem to ignore this critically important ingredient. They seem to believe that a good idea will win the day. It won't.” (Maurer 2010, S. 14)

Darüber hinaus mangelt es Kotter zufolge häufig an partizipativen Kommunikationsforen, wodurch Zweifel und Unstimmigkeiten kein Ventil finden (vgl. 1996, S. 9 f.). *Fünftens* ist die Vision häufig nicht durchgängig strategisch integriert, wodurch hinderliche Elemente die Umsetzung erschweren. Kotter identifiziert vier Barrieren, die motivierte Mitarbeiter\_innen davon abhalten, im Sinne der neuen Vision zu handeln: hinderliche formale Strukturen, fehlende Kompetenzen, unvollständige Information und mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte (vgl. Kotter 1996, S. 102). Die *sechste* und *siebte* Hürde beziehen sich auf das Durchhaltevermögen: Einerseits sinkt im Laufe des Veränderungsprozesses oftmals die Motivation und Energie für das langfristige Vorhaben, da keine kurzfristigen Erfolge erkennbar sind. Andererseits wird häufig die langfristige Vision aus dem Blick verloren, sobald sich Erfolg einstellt. (vgl. ebd., S. 11-14) Kotters *achter* Punkt führt zum Kernthema dieser Arbeit: Oftmals werden die neuen Werte und Handlungsmuster nicht tiefgehend in der Kultur verankert, wodurch die Organisation in alte Muster zurückfällt, sobald das Change-Projekt abgeschlossen ist (vgl. ebd., S. 148). Dieser Aspekt wird in der Folge genauer beleuchtet.

### ***Zurückfallen in alte Muster***

Schon Lewin erkannte in seinen gruppendynamischen Studien in den 1940er-Jahren die Kurzfristigkeit von Veränderungen, wenn diese nicht tiefgehend verankert werden:

„A change towards a higher level of group performance is frequently short lived; after a ‘shot in the arm’, group life soon return to the previous level. This indicated that it does not suffice to define the objective of a planned change in group performance as the reaching of a different level. Permanency of the new level, or permanency for a desired period, should be included in the objective.” (Lewin 1947, S. 34)

Aufbauend auf Lewins *Drei-Phasen-Modell* (vgl. Kapitel 0) argumentiert Hayes, dass ein nachhaltiger Radical Change früh beginnt (vgl. 2014, S. 441): Wenn in der Phase des „Auftauens“ die Veränderungskräfte gestärkt werden, führt dies zu einem vermehrten Aufkommen von emotionalen Reaktionen und destruktiven Verhaltensweisen. Um dem entgegenzuwirken, wird von Seiten der Change-Initiator\_innen oftmals Druck auf die Mitarbeiter\_innen ausgeübt. Die Folge ist, dass sich die Betroffenen den neuen Umständen scheinbar fügen. Hayes vergleicht dies mit der Metapher, Druck auf eine Spiralfeder auszuüben:

„If change managers exert enough pressure, people will be forced to comply, but if this pressure is released, the lack of commitment on the part of those forced to comply could cause the change to evaporate and the situation to ‘spring back’ to its former state.” (ebd., S. 441)

Die Festigung des neuen Zustandes am Ende des Radical Change-Prozesses wird sowohl von Lewin (Phase „Einfrieren“) als auch von Kotter (Phase „Verankern“) als unverzichtbar erachtet.<sup>10</sup> Nach Kotter ist es erst am Ende des Prozesses möglich, die neuen Zugänge und Handlungsmuster in der Organisationskultur zu verankern: Tiefliegende Normen und Werte können nicht durch „Anordnung“ verändert werden; sie können sich erst wandeln, wenn positive Resultate und Effekte erkennbar und mit den neuen Zugängen und Handlungsweisen in Beziehung gesetzt werden. (vgl. Kotter 1996, S. 157)

Kotter verwendet das Konzept der Organisationskultur, um die Verankerung des neuen Zustandes in der Tiefenstruktur zu beschreiben. Neben diesem gibt es noch weitere Kon-

---

<sup>10</sup> Dies stellt im Kontext der aktuellen Diskurse zu fluiden, dynamischen Organisationsformen keinen Widerspruch dar, da auch Fluidität und Dynamik einer Verankerung in der Tiefenstruktur bedürfen.

zeptionen, die versuchen die komplexe und schwer fassbare Tiefenstruktur der Organisation zu beschreiben. Diesen wird im nächsten Kapitel auf den Grund gegangen, um tiefere Einblicke in die Umsetzung eines nachhaltig wirksamen Radical Changes zu gewinnen.

## 2.3 Tiefenstruktur der Organisation

Eine Erklärungsperspektive für das häufige Scheitern von Change-Projekten ist der Blick auf die organisationale Tiefenstruktur: Wird in einem Veränderungsprozess nur an der Oberfläche „geschraubt“ bzw. eine Standardlösung implementiert, so können die Neuerungen im Widerspruch zu den spezifischen fundamentalen Regeln der Organisation stehen, die als generative Mechanismen die Ausprägung an der Oberfläche bestimmen. Diese werden allgemein als Tiefenstruktur bezeichnet. Zunächst wird ein Überblick über unterschiedliche Konzeptionen der Tiefenstruktur gegeben. Anschließend steht der Prozess der Identitätsbildung im Fokus, welcher beschreibt, wie es zur Angleichung an ein geteiltes Verständnis neuer Werte und Prinzipien im Rahmen eines Change-Prozesses kommt. Anschließend werden zwei Zugänge in den Fokus gerückt, welche auch die unbewussten Aspekte der Tiefenstruktur ergründen: Organisationskultur und Organisationslogik. Beide Ansätze werden anhand prominenter Modelle beschrieben, wobei das Augenmerk insbesondere auf Wirkungszusammenhänge und Verdichtungsprozesse gerichtet ist.

### 2.3.1 Konzeptionen der Tiefenstruktur

Der Begriff der Tiefenstruktur in Abgrenzung zur Oberflächenstruktur der Organisation ist bereits in den 1970er-Jahren in der Literatur verbreitet (vgl. *Heinen 1978*). Zur Oberflächenstruktur werden jene Merkmale gezählt, die von Außenstehenden beobachtet bzw. rekonstruiert werden können. Dies sind z.B. das Verhalten der Organisationsmitglieder, die formalen Regeln der Aufbau- und Ablaufstruktur, Leitbilder oder das äußere Erscheinungsbild der Organisation. Die Tiefenstruktur besteht hingegen aus den fundamentalen Regeln, die als generative Mechanismen die Ausprägungen der Oberfläche bestimmen. (vgl. *Heinen 1978*, S. 124) In dieser Arbeit wird der Begriff der Tiefenstruktur im Sinne des Gleichgewichtsmodells (*punctuated equilibrium*) verstanden (vgl. Kapitel 2.2.2). Gersick beschreibt die Tiefenstrukturen in diesem Zusammenhang als Bündel an hochgradig stabilen „fundamentalen Entscheidungen“ der Organisation:

“Deep structures are highly stable for two general reasons. First, like a decision tree, the trail of choices made by a system rules many options out, at the same time as it rules mutually contingent options in. (...) [E]arly steps in the decision

tree are the most fateful. Second (...) that activity patterns of a system's deep structure reinforce the system as a whole, through mutual feedback loops." (Gersick 1991, S. 15 f.)

Sie baut dabei auf Tushman und Romanelli auf, die fünf Kerngebiete der Tiefenstruktur definieren: Kernannahmen (*core beliefs*), Werte, Strategie, Machtverteilung, Organisationsstruktur und Kontrollsysteme (vgl. *Tushman/Romanelli* 1985, S. 176).

### ***Relative Stabilität der Tiefenstruktur***

Um Wissen über die Tiefenstruktur für praktische Change-Prozesse fruchtbar zu machen, ist die Frage nach ihrer Stabilität wesentlich. Analog zur Frage nach dem Muster des Wandels gibt es auch hier konträre Ansichten, je nachdem ob das Gleichgewichtsmodell (*Punctuated Equilibrium*) oder das Modell des graduellen Wandels die Basis bildet: Das Gleichgewichtsmodell betrachtet die Tiefenstruktur in den langen Gleichgewichtsphasen als stabil und nur im Rahmen eines Radical Change veränderbar (vgl. *Gersick* 1991); das Modell des graduellen Wandels betrachtet die Tiefenstruktur als fluide und durch die Summe vieler kleiner alltäglicher Anpassungen wandelbar (vgl. *Weick/Quinn* 1999). Diese konträren Sichtweisen spiegeln sich in den meisten theoretischen Konzeptionen, die mit der Tiefenstruktur in Verbindung stehen, wider. Beispielsweise identifizieren Gioia et al. in ihrer Literaturstudie zu organisationaler Identität die Frage nach der Stabilität als den am meisten umstrittenen Aspekt des Konzepts (vgl. *Gioia et al.* 2013, S. 126): Einerseits wird Stabilität über lange Perioden als wesentliches Definitionsmerkmal der organisationalen Identität beschrieben, andererseits wird von einem kontinuierlichen Wandel der Identität – wenn auch auf subtile Weise – ausgegangen. Eine interessante Erkenntnis ist hierzu, dass oftmals die Organisationsmitglieder die Identität als stabil wahrnehmen, auch wenn sie sich tatsächlich einer Wandlung unterzieht. Dies wird damit begründet, dass die sprachliche Manifestation der Identität bestehen bleibt, ihre Bedeutung aber fluide ist: „*the labels are stable, but their meanings are malleable*“ (ebd., S. 126). Königswieser und Hillebrand integrieren die Perspektiven der Stabilität und Fluidität in ihrem systemischen Organisationsverständnis. Ihnen zufolge sind Organisationen in permanenter Veränderung begriffen und schaffen „immer neue Ordnungsgefüge in Form von erinnerter Geschichte, strukturell festgehaltenen Erfolgen und abgestimmten Wahrnehmungsmustern und Erwartungshaltungen“ (*Königswieser/Hillebrand* 2017, S. 35). Dieses Selbstverständnis verdichtet sich zu inneren Ordnungsstrukturen und Sinnkonstrukten. Diese verleihen Sicherheit und Stabilität, behindern aber gleichzeitig das

Reagieren auf Veränderungen einer dynamischen, sich rapide verändernden Umwelt (vgl. ebd., S. 36).

### ***Tiefenstrukturen in Identität, Kultur und Logik***

Die organisationale Tiefenstruktur lässt sich im Rahmen von drei theoretischen Zugängen genauer betrachten: Organisationale Identität, Organisationskultur und Organisationslogik. Die Perspektive der *Identität* wurde ursprünglich durch psychologische und soziologische Betrachtungen geprägt, die der Frage nachgingen, welche Merkmale im Selbstverständnis von Individuen bzw. Gruppen als wesentlich erachtet werden. Übertragen auf Organisationen bezeichnet Identität die für das „Selbstbild“ einer Organisation relevanten Besonderheiten. (vgl. Gioia et al. 2013, S. 125) Die Perspektive der *Kultur* gräbt tiefer: Sie ist ursprünglich der Ethnologie und dem Vergleich von Denk- und Lebensweisen unterschiedlicher ethnischer Gruppen entliehen. Auf Organisationen übertragen, bezeichnet sie die spezifischen Vorstellungs- und Orientierungsmuster der Organisation sowie deren Manifestationen. (vgl. Schreyögg/Geiger 1996, S. 318) Auf die fundamentalen Mechanismen der Tiefenstruktur fokussiert die Perspektive der *Logik*: Diese hat ihren Ursprung in der Unternehmensstrategieforschung und untersucht die mentale „Landkarte“ der Organisation, auf deren Basis die sichtbaren Strategien, Routinen und Strukturen generiert werden (und anschließend wieder auf die mentale Ebene zurückwirken). (vgl. Prahalad/Bettis 1986, S. 485)

### **2.3.2 Prozess der Identitätsbildung**

Wie kommt es zur Herausbildung der organisationalen Tiefenstruktur? Ein prominentes Modell beschreibt diesen Vorgang anhand der Perspektive der Identität: das Modell des organisationalen Identitätsbildungsprozesses (*Identity Formation Process Model*) nach Gioia et al. (vgl. 2010)<sup>11</sup>. Organisationale Identität wird von Gioia definiert als

„those features of an organization that in the eyes of its members are *central* to the organization’ character or ‘self-image’, make the organization *distinctive* from other similar organizations, and are viewed as having *continuity* over time” (Gioia et al. 2013, S. 125).

Gioia beschreibt das Ergründen der Identität als „delving into the inner reaches“ bzw. „enquir[ing] into the deepest level of our sensemaking and understanding“ (2008, S. 63).

---

<sup>11</sup> In der empirischen Fallstudie werden die Daten anhand dieses Identitätsbildungsmodelles strukturiert, da die Erhebungsmethode auf jene Aspekte fokussiert, die den Organisationsmitgliedern bewusst sind (im Unterschied zu den Zugängen der Kultur und Logik, welche vorrangig unbewusste Aspekte beschreiben).

Dies bezieht sich u.a. auf die „core features“, „core values“, „practices“ und „history“ (Gioia et al. 2013, S. 125 f.) – und weist somit zahlreiche Parallelen zu den Konzeption der Kultur und Logik auf, in denen sich diese Begriffe ebenfalls wiederfinden.

### ***Identitätsbildungsprozess nach Gioia et al.***

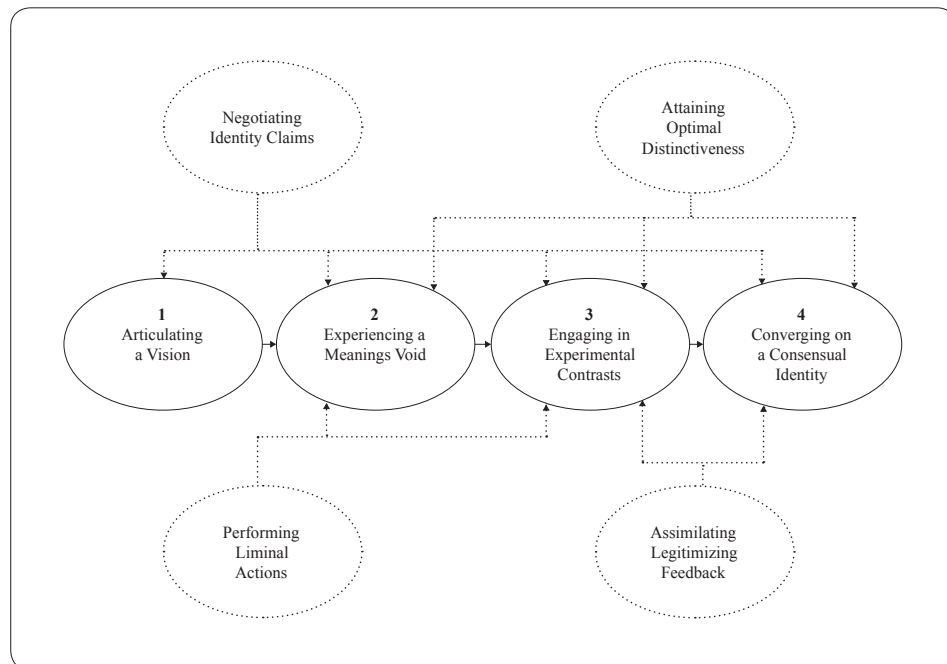
Die Herausbildung organisationaler Identität wird von Gioia et al. als Zusammenspiel von acht Prozessen konzipiert. Vier dieser Prozesse sind sequenziell angeordnet und werden nacheinander durchlaufen: Artikulieren einer Vision (*Articulating a Vision*), Erleben von Unklarheit (*Experiencing a Meanings Void*), Vergleichen mit früheren Erfahrungen (*Engaging in Experimental Contrasts*) und Herausbilden einer konsensualen Identität (*Converging a Consensual Identity*). Die weiteren vier Prozesse haben einen wiederkehrenden Charakter und werden mit jeweils zwei oder mehreren der sequenziellen Prozesse verknüpft: Ausverhandeln von Ansprüchen an die Identität (*Negotiating Identity Claims*), Erreichen optimaler Unterscheidbarkeit (*Attaining Optimal Distinctiveness*), Vollziehen von Handlungen im Sinne der noch nicht gefestigten neuen Identität (*Performing Liminal Actions*) und Verarbeiten von legitimierendem Feedback (*Assimilating Legitimizing Feedback*). (vgl. ebd. Gioia et al. 2010, S. 1) Im Folgenden werden die einzelnen Phasen genauer beschrieben: Die erste sequenzielle Phase – *Articulating a Vision* – bezeichnet den Anstoß des Identitätsbildungsprozesses, indem von den obersten Führungskräften eine Vision kommuniziert wird (vgl. ebd., S. 13). Hier lässt sich eine klare Parallele zu Kotters Modell des Change-Prozesses erkennen – mit dem Unterschied, dass dem Artikulieren der Vision in Kotters Modell im Sinne eines behutsamen „Auftauens“ (*Unfreezing*) einige Schritte vorausgehen. Gemein haben die beiden Modelle, dass die Initiative klar als Top-Down-Prozess beschrieben wird, der von der obersten Führungsebene ausgeht. Die Vision definiert den äußeren Rahmen, innerhalb dessen sich die Identität herausbilden kann (vgl. ebd., S. 14). In der zweiten sequenziellen Phase – *Experiencing a Meanings Void* – wird die Unklarheit spürbar und mit Möglichkeiten exploriert, den Leerraum mit Bedeutung zu füllen. Gioia et al. illustrieren dies anhand eines Zitats aus ihrer empirischen Forschung: „We don’t know what it means to be what we what the founding vision says we are supposed to be.“ (ebd., S. 18) In diesem Schritt wird versucht, die Vision mit Bedeutung zu füllen. Leichter als die positive Formulierung fällt hier die negative Abgrenzung, d.h. die Definition, was die Organisation *nicht* ist (vgl. ebd.). In der dritten sequenziellen Phase – *Engaging in Experimental Contrasts* – werden gegenwärtige mit früheren Erfahrungen verglichen und auf die Geschichte der Organisation Bezug genommen. Im Zuge dessen bilden sich sprachliche und visuelle Symbole heraus, um den

neuen Zustand vom alten (bzw. früheren Erfahrungen in anderen Organisationen) abgrenzen zu können. (vgl. ebd., S. 19 f.) In der letzten sequenziellen Phase – *Converging on a Consensual Identity* – beginnen die Organisationsmitglieder ein geteiltes Verständnis zu entwickeln, was die zentralen, unverwechselbaren und vermutlich stabilen Merkmale der Organisation sind (vgl. ebd., S. 22). Mit diesen vier sequenziellen Phasen sind die vier wiederkehrenden Phasen verwoben: *Negotiating Identity Claims* beschreibt das Ausverhandeln von Ansprüchen an die organisationale Identität. Gioia et al. beschreiben dies auf Basis ihrer empirischen Forschung:

„These identity negotiations were useful (...) to ‚put their minds on the table‘ (...) and help them to collectively negotiate the values of the organization, the claims they would make on its behalf, and the actions they would and would not engage in as a consequence of those agreed-upon values and claims.“ (ebd., S. 24)

Diese Ausverhandlungsprozesse überschneiden sich mit allen vier sequenziellen Phasen. In der wiederkehrenden Phase *Attaining Optimal Distinctiveness* definiert die Organisation den optimalen Grad an Unterscheidbarkeit von anderen Organisationen im jeweiligen Feld: „Being similar enough to competitors to gain legitimacy while being different enough to reap a competitive advantage“ (ebd., S. 25). Dieser Prozess überschneidet sich mit der zweiten, dritten und vierten sequenziellen Phase (vgl. ebd., S. 25 f.). Die wiederkehrende Phase *Performing Liminal Actions* bedeutet das Vollziehen von Handlungen im Sinne der neuen Identität, obwohl diese noch nicht gefestigt ist: neue Verhaltensweisen werden ausprobiert, provisorische Vorgehensweisen entwickelt (vgl. ebd., S. 27). Um die Parallele zu Kotters Modell des Change-Prozesses zu ziehen, ist hierfür förderlich, wenn von Seiten der Führung bewusst Handlungsspielräume für *liminal actions* geschaffen werden (vgl. Kotter 1996, S. 21). Dieses praktische „Ins-Tun-Kommen“ überschneidet sich insbesondere mit den beiden mittleren Phasen des sequenziellen Prozesses (vgl. Gioia et al. 2010, S. 27). In der wiederkehrenden Phase *Assimilating Legitimizing Feedback* wird die bisherige Identitätsbildung durch bestätigendes Feedback gestärkt und gefestigt. So wie auch Kotter die Relevanz von kurzfristigen Erfolgen in der Phase des „Bewegens“ (*Moving*) betont (vgl. Kotter 1996, S. 21), verzeichnen Gioia et al. dies insbesondere überschneidend mit der dritten und vierten Phase des sequenziellen Prozesses (vgl. Gioia et al. 2010, S. 28 f.). In Abbildung 1 wird das Modell des Identitätsbildungsprozesses zusammengefasst dargestellt: Ovale mit durchgängigen Linien repräsentieren sequenzielle Prozesse, Ovale mit punktierten Linien repräsentieren wiederkehrende Prozesse. Die punktierten Pfeile zeigen an, in welcher sequenziellen Phase die wiederkehrenden Prozesse den größten Einfluss haben.





**Abbildung 1** Modell des Identitätsbildungsprozesses (*Identity Forming Process Model*) nach Gioia et al.; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gioia et al. (2010, S. 31)

### 2.3.3 Organisationskultur

Die Perspektive der Kultur richtet den Blick neben der bewussten Identität auch auf unbewusste Charakteristika der Organisation. Diese ist ursprünglich der Ethnologie und dem Vergleich von Denk- und Lebensweisen unterschiedlicher ethnischer Gruppen entliehen. Auf Organisationen übertragen, bezeichnet sie die spezifischen Vorstellungs- und Orientierungsmuster der Organisation, welche das Verhalten der Mitglieder nach innen und außen prägen. Ins Zentrum des betriebswirtschaftlichen Interesses rückte der Kulturansatz in den 1980er-Jahren, als Organisationskultur als potenzielle Quelle für die Entwicklung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils nachgewiesen werden konnte. (vgl. Schreyögg/Geiger 1996, S. 318) Im Folgenden wird zunächst Scheins Konzeption der Organisationskultur erläutert, im Anschluss der Zusammenhang zwischen Kultur und Erfolg betrachtet und abschließend erläutert, wie sich die Organisationskultur im Laufe der Zeit verdichtet und immer mehr an Stabilität gewinnt.

#### *Organisationskultur nach Schein*

Eine prominente Konzeption der Organisationskultur stammt von Edgar Schein (vgl. 2004). Er unterscheidet drei kulturelle Ebenen nach dem Grad ihrer Sichtbarkeit für Beobachter\_innen. Die oberste Ebene bilden Artefakte (*artifacts*). Dabei handelt es sich um sichtbare symbolische Manifestationen der Kultur. Zu diesen zählen „all the phenomena

that you would see, hear and feel when you encounter a new group with an unfamiliar culture.” (Schein 2004, S. 23) Artefakte reichen von visuellen Objekten (Architektur, Kleidung, künstlerische Werke usw.) über jede Form von sichtbarem Verhalten (Sprache, Umgangsformen, Rituale usw.) bis hin zu Repräsentationen der Identität (niedergeschriebene Leitbilder, Mythen usw.). Artefakte sind einfach zu erkennen, jedoch aufgrund der Mehrdeutigkeit von Symbolen schwer zu interpretieren. (vgl. *Schein* 2004, S. 23 f.) Die zweite Ebene bilden die geteilten Normen und Werte (*espoused beliefs and values*). Diese bilden die Orientierungsmuster für all jene Bereiche, in denen es keine formelle Regelung gibt bzw. für die faktisch andere als die offiziellen Orientierungsmuster gelten. Ihr Ursprung liegt in den individuellen Werten der Gründer\_innen bzw. (in)formellen Führungskräfte. Im Zuge gruppenspezifischer Prozesse entwickeln sich diese zu geteilten Werten, sobald die Gruppe – mangels anderer Orientierungsmuster – auf dieser Basis handelt und sie sich als förderlich herausstellt. Kommt es zu wiederholten Handlungen nach diesem Orientierungsmuster, so etabliert es sich zu einem Gruppenstandard, wie Schein beschreibt:

„[If] the solution works, and the group has a shared perception of that success, then the perceived value (...) gradually becomes transformed: first into a shared value or belief and ultimately into a shared assumption (if action based on it continue to be successful).” (2004, S. 26)

Insbesondere jene geteilten Werte und Normen, die die Unsicherheit in den kritischen Bereichen der Gruppendynamik minimieren, können in die Ideologie der Organisation eingeschrieben werden, und folglich – bewusst oder unbewusst – als prinzipielles Orientierungsmuster für unsichere Situationen und schwierige Herausforderungen dienen. (vgl. *Schein* 2004, S. 27). Die tiefste Ebene bilden die fundamentalen Basisannahmen (*basic underlying assumptions*). Sie beinhalten die tief verankerten, größtenteils unbewussten Orientierungs- und Vorstellungsmuster – kurz: die Weltanschauung – welche Wahrnehmung und Handeln leiten. Zu diesen zählen grundlegende Annahmen über die Umwelt, Wahrheit, Zeit und Raum, die Natur des Menschen, des menschlichen Handelns und zwischenmenschlicher Beziehungen (vgl. *Schein* 2004, S. 116). Im Unterschied zu Werten, welche grundsätzlich offen zur Diskussion stehen, beschreibt Schein die Grundannahmen als absolutes, unverhandelbares Fundament: „If a basic assumption comes to be strongly held in a group, members will find behavior based on any other premise inconceivable.” (2004, S. 28) Sie zu verändern gestaltet sich als äußerst schwierig, da sie einerseits größtenteils unbewusst sind und andererseits das Wahrnehmen und Denken definieren:

„Culture as a set of basic assumptions defines for us what to pay attention to, what things mean, how to react emotionally to what is going on, and what actions to take in various kinds of situations.“ (Schein 2004, S. 29)

Folglich führt die Destabilisierung der Grundannahmen zu starker Verunsicherung, Desorientierung und Angst (vgl. ebd., S. 28).

### ***Wirkung der dominanten Kultur***

Um das Konzept der Organisationskultur für die Praxis nutzbar zu machen, ist interessant, in welchem Zusammenhang die Kultur mit dem Erfolg der Organisation steht. In den 1980er Jahren ließ sich eine euphorische Welle verzeichnen, in der Hochleistungen durch starke<sup>12</sup> Unternehmenskulturen erklärt wurden. Dies wurde im Laufe der Zeit relativiert, da ein solcher Zusammenhang nicht eindeutig nachgewiesen werden konnte. (vgl. Schreyögg/Geiger 1996, S. 339) Gegenwärtig wird die Kulturperspektive wieder verstärkt in den Blickpunkt gerückt, da sie als einflussreicher Faktor für den Umgang mit hochdynamischen Umwelten diskutiert wird. Aufmerksamkeit zog insbesondere eine Studie von Jesper Sørensen (vgl. 2002) auf sich, derzufolge starke Kulturen in turbulenten Umwelten erfolgsmindernd wirken. Dies zeigt, dass die Wirkungspfade von Organisationskulturen komplexer und ambivalenter sind als bisher angenommen. Als positive Effekte einer starken Organisationskultur kristallisieren sich heraus: klare Handlungsorientierung (insbesondere in Bereichen, für die es keine formelle Regelung gibt), reibungslose Kommunikation (da Signale zuverlässiger interpretiert werden), rasche Entscheidungsfindung (durch geteilte Werte und gemeinsame Praktiken), zügige Implementierung (da auftretende Unklarheiten aufgrund der gemeinsamen Überzeugung schnell gelöst werden können), geringer formaler Kontrollaufwand (da diese vorwiegend auf indirektem Wege geleistet wird), Motivation und Teamgeist (aufgrund kollektiver Identität) und Stabilität (da es aufgrund der „sozialen Geborgenheit“ des kohärenten Systems wenig Neigung gibt, das System zu verlassen). Demgegenüber steht eine Reihe negativer Effekte: Tendenz zur Abschließung (da tief internalisierte Wertsysteme dazu führen, Kritik und Warnsignale zu verdrängen), Abwertung neuer Orientierungen (aufgrund von Bedrohung der

---

<sup>12</sup> „Starke“ und „schwache“ Unternehmenskulturen werden anhand von drei Dimensionen unterschieden: Erstens *Prägnanz*, d.h. wie klar die Orientierungsmuster und Werthaltungen sind; zweitens *Verbreitungsgrad*, d.h. in welchem Ausmaß die Organisationsmitglieder die Kultur teilen; drittens *Verankerungstiefe*, d.h. wie weit die kulturellen Muster als selbstverständlicher Bestandteil des täglichen Handelns internalisiert sind. (vgl. Schreyögg/Geiger 1996, S. 331-333)

kollektiven Identität), Wandelbarrieren (hinsichtlich fundamentaler Veränderung), Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster (durch emotionale Bindung an durch Erfolg bekräftigte Vorgangsweisen und Denkstile) und „Kulturdenken“ (durch Erzwingen von Konformität und Abwertung konträrer Meinungen). (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 341-343) Auf Basis dieser Erkenntnisse besteht ein reges Interesse an der bewussten Gestaltung und Veränderung der Organisationskultur.

### ***Verdichtung der dominanten Kultur***

In Hinblick auf den Wandel der Organisationskultur ist die Frage nach ihrer Stabilität bzw. Wandelbarkeit von Bedeutung. Schein knüpft diese an das jeweilige Entwicklungsstadium, in dem sich die Organisation befindet. Er beschreibt die kulturelle Entwicklung als einen Prozess der zunehmenden Verdichtung: In der Phase der Gründung und des frühen Wachstums bilden die individuellen Grundannahmen der Gründer\_innen die Basis für die Identitätsbildung der Organisation:

„The emphasis in this early stage is on differentiating the organization from the environment and from other organizations; the organization makes its culture explicit, integrates it as much as possible, and teaches it firmly to newcomers (and/or selects them for initial compatibility).“ (*Schein* 2004, S. 274)

Die Phase mittlerer Reife, in der die Gründer\_innen die Geschäftsführung übergeben, steht im Zeichen der Übergabekonflikte. Bis zu diesem Zeitpunkt ist die Organisation primär ein Spiegelbild der Gründerpersönlichkeit(en), was Schein zufolge nun erstmals in Frage gestellt werden kann:

„Battles develop between ‘conservatives’ who like the founding culture and ‘liberals’ or ‘radicals’ who want to change the culture, partly because they want to enhance their own power position.“ (*Schein* 2004, S. 281)

In der Phase der späten Reife, in der die Grundannahmen nach einer langen Zeit des Erfolgs stark verfestigt sind, wird kultureller Wandel zunehmend schwieriger. Bleibt die Umwelt relativ stabil, so kann dies – wie oben ausgeführt – einen Vorteil bedeuten. Ändert sich die Umwelt jedoch, so geraten die Umweltanforderungen in einen Widerspruch zu den Grundannahmen. Aufgrund der langen Erfolgsgeschichte auf Basis dieser Annahmen und der starken Identifikation mit der etablierten Kultur ist die Organisation nicht gewillt, diese zu hinterfragen oder zu anzuzweifeln:

„Even if the assumptions are brought to consciousness, the members of the organization are likely to want to hold on to them because they justify the past and are the source of their pride and self-esteem. Such assumptions now operate as filters that make it difficult for key managers to understand alternative strategies for survival and renewal.“ (*Schein* 2004, S. 289)

Scheins Perspektive lässt sich im Gleichgewichtsmodell (*punctuated equilibrium*) kontextualisieren, da er den Wandel der tiefliegenden Kulturebenen im fortgeschrittenen Stadium nur noch durch einen radikalen Prozess möglich sieht. Demgegenüber gibt es auch Auffassungen im Kontext des Modells des graduellen Wandels, demzufolge die Organisationskultur auf allen Ebenen in kleinen Schritten verändert wird. Eine prominente Studie von Gibb Dyer (vgl. 1985) betrachtet den evolutionären Wandel der Organisationskultur in einem zyklischen Prozess: Ausgangspunkt eines inkrementellen Kulturwandels ist eine Konfliktsituation, in der die herkömmlichen Interpretations- und Handlungsmuster in eine Krise führen. In der Folge tritt Verunsicherung ein und die Symbole und Riten verlieren an Glaubwürdigkeit. Im auftretenden Leerraum machen sich entweder „Schattenkulturen“ breit, d.h. latent vorhandene, aber bisher nicht wahrgenommene Muster, oder einzelne Organisationsmitglieder versuchen aktiv neue Muster aufzubauen. Entscheidend ist im Konflikt zwischen alten und neuen Mustern, mit dem auch eine Umverteilung von Macht und Ressourcen verknüpft ist, ob die neuen Muster es schaffen, die Krise zu meistern. Ist dies der Fall, verfestigen sie sich und manifestieren sich in neuen Symbolen, Riten usw. (vgl. Dyer 1985, S. 211)

#### **2.3.4 Organisationslogik**

Eine weniger verbreitete, aber ebenso tiefgehende Konzeption der organisationalen Tiefenstruktur ist der Ansatz der Organisationslogik. Dieser betrachtet die Tiefenstruktur als „mentale Landkarte“ (*cognitive map*) der Organisation, die über kognitive Schemata gespeichert wird und in einer engen Wechselwirkung mit sichtbaren Elementen, wie Strukturen oder Prozessen, steht (vgl. Prahalad/Bettis 1986, S. 490). Ihre Funktion im Sinne der Komplexitätsreduktion ist, den Entscheidungsspielraum der Organisation einzugrenzen: „[T]he dominant logic defines as much what the organization *cannot* do as what the organization *can* do.“ (Bettis et al. 2003, S. 371, Hervorheb. im Original) Zunächst wird das Konzept der Organisationslogik auf Basis seiner Begründer Prahalad und Bettis beschrieben. In der Folge werden die Effekte der dominanten Logik hinsichtlich organisationaler Wandelfähigkeit ergründet. Abschließend steht im Fokus, wie sich die dominante Logik im Laufe der Zeit verdichtet und in vielfältigen sichtbaren und unsichtbaren Feldern der Organisation verankert.

### ***Organisationslogik nach Prahalad und Bettis***

Coimbatore Prahalad und Richard Bettis entwickelten das Konzept der Organisationslogik in den 1980er-Jahren im Kontext der Strategieentwicklungsforschung. Ausgangspunkt ist die Frage, wie die Diversifikation eines Unternehmens mit der Performance zusammenhängt. Die grundlegende Erkenntnis ist, dass die Gründer\_innen bzw. Manager\_innen im Kerngeschäft des Unternehmens eine „mentale Landkarte“ (*mental map*) prägen, welche bei Wachstum des Unternehmens unbewusst auf andere Bereiche übertragen wird, auch wenn sie für diese unangemessen ist. (vgl. *Prahalad/Bettis* 1986, S. 485) An dieser „mentalen Landkarte“, so Prahalad und Bettis, richten sich die sichtbaren Strategien, Routinen und Strukturen aus:

„The dominant general management logic is defined as the way in which managers conceptualize the business and make critical resource allocation decisions – be it in technologies, product development, distribution, advertising, or in human resource management.“ (1986, S. 490)

Sie illustrieren die Wirkungszusammenhänge der dominanten Logik anhand der Metapher eines Informationsfilters: Um die Komplexität zu reduzieren, filtert die dominante Logik auf der kognitiven Ebene nur jene Informationen, die in ihrem Sinne passend und brauchbar erscheinen; alle anderen werden ignoriert. Die gefilterten Daten werden auf allen Ebenen der Organisation verankert, die für organisationales Lernen relevant sind: Strategie, Werte und Erwartungen, Leistungsmaßstäbe sowie verstärktes Verhalten. Diese Handlungsbereiche wirken über eine Feedback-Schleife auf die mentale Ebene der Logik zurück und können diese formen. (vgl. *Bettis/Prahalad* 1995, S. 7)

### ***Wirkung der dominanten Logik***

Das Konzept der Organisationslogik ist von der Theorie der komplexen adaptiven Systeme geprägt, welche Organisationen als Systeme in den Fokus rückt, die aus mehreren zusammenhängenden Elementen bestehen (*komplex*) und über ein besonderes Anpassungs- und Lernvermögen verfügen (*adaptiv*). Daraus leiten Prahalad und Bettis drei grundlegende Annahmen ab: Erstens verfügen Organisationen als komplexe Systeme über keinerlei lineares Verhalten und entziehen sich weitgehend einer Steuerbarkeit durch Manager\_innen. Zweitens versuchen sich komplexe adaptive Systeme an ihre Umwelt anzupassen. Die dominante Logik stellt hierfür einen beschleunigenden Mechanismus dar, durch den die Entscheidungsfindung vereinfacht wird: „It allows the organization to ‘anticipate‘ the environment.“ (*Bettis/Prahalad* 1995, S. 11) Verändert sich die Umwelt nur geringfügig, so gewährleistet die dominante Logik Effektivität und Effizienz. Kommt

es jedoch zu gravierenden Veränderungen der Umwelt, so kommen die negativen Effekte der dominanten Logik zum Tragen:

„[T]his adaptive ability has limitations and carries with it toxic side effects. The organization anticipates that the environment will be very similar to the current and past environment, not necessarily the actual future environment.”  
(Bettis/Prahalad 1995, S. 11)

Im Kontext des Gleichgewichtsmodells lässt sich zusammenfassen (vgl. Kapitel 2.2.2): Die dominante Logik förderlich, solange sich das System im Gleichgewichtszustand befindet, und hinderlich, sobald sich Abweichungen von den Anforderungen der Umwelt verstärken.

### ***Verdichtung der dominanten Logik***

Die Herausbildung der dominanten Logik ist ein langfristiger, emergenter Prozess. Sie nimmt ihren Anfang bei der Gründung einer neuen bzw. disruptiven Krise einer bestehenden Organisation (vgl. Bettis et al. 2003, S. 372). In der initialen Phase bildet sich unter den Gründer\_innen bzw. Top-Manager\_innen ein geteiltes Mindset hinsichtlich der Betrachtung der Umwelt und der strategischen Ausrichtung der Organisation. Dieses geteilte Mindset wird mit zunehmendem Erfolg der Organisation immer homogener, stimmt aber schon zu Beginn hinsichtlich der wesentlichen Aspekte überein, wie Bettis et al. beschreiben: „There may be minor variations in the details of the individual cognitive maps among top management team members, but the major features conform.” (Bettis et al. 2003, S. 370) Bis zu diesem Punkt kann ein Wandel der dominanten Logik vollzogen werden, indem die Top-Manager\_innen ihr Denken ändern – was in weiterer Folge wesentlich schwieriger wird, so Bettis et al.:

„This does not mean that change [across the top management team] will be easy. However, it is likely to be much easier than when the dominant logic has condensed into a matrix of mutually reinforcing features within the organization.”  
(2003, S. 372)

Der Verdichtungsprozess nimmt seinen Anfang, indem die Top-Manager\_innen bestimmte mentale Konzepte und informelle Prozesse mit ihrem geteilten Mindset verknüpfen. Zunehmend kristallisieren sich Merkmale akzeptabler Entscheidungen heraus, wodurch das Spektrum möglicher Lösungsansätze eingegrenzt wird. Zu diesem Zeitpunkt ist die dominante Logik noch weitgehend „unsichtbar“ und kann nur durch Äußerungen der Top-Manager\_innen und ihrer engsten Mitarbeiter\_innen wahrgenommen werden. Wenn die Organisation wächst, wird es notwendig, formale Strukturen, Ablaufsysteme, Routinen und Prozesse zu etablieren. Diese werden – zumindest grob – auf die dominante

Logik abgestimmt – wodurch diese beginnt, sich in den sichtbaren, langfristig angelegten Elementen der Organisation zu verankern. Gleichzeitig durchdringt sie die sich zunehmend verfestigende Organisationskultur. (vgl. *Bettis et al. 2003*, S. 372) Bettis et al. illustrieren, wie sich diese Vorgänge immer mehr verdichten und gegenseitig bestärken:

„For example, the job recruitment and selection routine, and organizational socialization process often result in the employment of individuals who share the organization’s beliefs and values. Like a form of social control (...), employees’ beliefs and interpretations of events, attitudes and behaviors become increasingly aligned with the dominant logic. This reinforces the existing systems, procedures, controls, and processes, which in turn fortifies the dominant logic.” (*Bettis et al. 2003*, S. 373)

Je weiter dieser Prozess voranschreitet, desto schwieriger wird es, die dominante Logik zu verändern. Welche Faktoren förderlich und hinderlich wirken, um die äußerst stabile Tiefenstruktur zu transformieren, steht im Zentrum des nächsten Kapitels, in dem die Modelle der Organisationskultur und Organisationslogik mit Erkenntnissen zu Radical Change-Prozessen zusammengeführt werden.

## 2.4 Transformation der Tiefenstruktur

Je länger sich die Tiefenstruktur verdichten und verfestigen konnte, desto schwieriger ist ihre Transformation. Schein beschreibt diese Herausforderung folgendermaßen:

„Alte Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Annahmen müssen verlernt und neue erlernt werden. Verlernen ist unangenehm und ruft Ängste wach, und deshalb gibt es Widerstände gegen Veränderungen. Man kann die Mitarbeiter zwar dazu bringen, ihr offenes Verhalten zu verändern, aber stabil sind solche Verhaltensänderungen erst dann, wenn es auf tieferer Ebene zu irgendeiner Form der Transformation gekommen ist.“ (2003, S. 115)

Bettis et al. ziehen einen Vergleich zu physikalischen Aggregatzuständen:

„As with physical solids, the process of moving back to a fluid state can require enormous amounts of energy if it can be accomplished at all.“ (2003, S. 373)

In diesem Kapitel wird der Frage auf den Grund gegangen, (in)wie(fern) die Tiefenstruktur im Zuge eines Radical Change transformiert werden kann. Zuerst wird die Klassifizierung der Lernebenen nach Argyris und Schön vorgestellt und die Frage ergründet, wie die Tiefenstruktur im Kontext des organisationalen Lernen genutzt bzw. verändert werden kann (Kapitel *Organisationales Lernen*). Anschließend wird in Ansätzen vorgestellt, welche Vorgehensweisen eine Veränderung der Tiefenstruktur trotz (bzw. unter Einbeziehung) aller Barrieren begünstigen (Kapitel *Mögliche Ansatzpunkte*).



### 2.4.1 Organisationales Lernen

Im Zuge ihrer Forschung zur Organisationslogik in den 1980er-Jahren wiesen Prahalad und Bettis auf die damals neue Perspektive des organisationalen Lernens hin: „Fortunately, there is a small but growing literature on organizational learning“ (Prahalad/Bettis 1986, S. 497) Heute verzeichnet organisationales Lernen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmens- und Beratungspraxis einen prominenten Status. Organisationales Lernen ist eng mit Change verflochten: Es bezieht sich auf die Organisation als Wissenssystem mit spezifischem Lernmuster (*collective mind*), welches über Lernprozesse neues Wissen generiert und akquiriert, dieses in ihrer Wissensbasis verankert und für zukünftige Problemlösungserfordernisse hin neu organisiert (vgl. Schreyögg/Geiger 1996, S. 398). Die organisationale Tiefenstruktur beeinflusst somit die Lernmöglichkeiten der Organisation, wie Bettis et al. in Bezug auf die Organisationslogik beschreiben: „[It] biases knowledge, know-how, and skill accumulation into path dependent pathways ‘preferred‘ by the dominant logic.“ (Bettis et al. 2003). Im Folgenden wird beleuchtet, wie die Tiefenstruktur für organisationalen Wandel nutzbar gemacht werden kann. Das prominenteste Konzept, das hierzu Aufschluss gibt, ist die Klassifizierung von organisationalen Lernebenen nach Chris Argyris und Donald Schön (vgl. 1999). Schweiger und Kump verknüpfen dieses mit dem Konzept der Organisationslogik und leiten daraus Empfehlungen für organisationale Veränderungen ab. Anschließend wird auf Deutero Learning im Detail eingegangen, da es sich dabei um die „Meta-Ebene“ des organisationalen Lernens handelt, auf welcher die äußerst stabile Tiefenstruktur verändert werden kann.

#### ***Single und Double Loop Learning***

Argyris und Schön differenzieren zwischen drei Lernebenen: Anpassungslernen (*Single Loop Learning*), Veränderungslernen (*Double Loop Learning*) und der Meta-Ebene Transformationslernen (*Deutero Learning*). Beim Single Loop-Learning bleibt die Tiefenstruktur unberührt: Es führt zu inkrementellen Adaptionen innerhalb des festgesetzten Bezugsrahmens. Argyris und Schön beschreiben dies als

„instrumentales Lernen, das Handlungsstrategien oder Annahmen, die Strategien zugrunde liegen, so verändert, daß die Wertvorstellungen einer Handlungsstrategie unverändert bleiben.“ (1999, S. 35 f.)

Um Single Loop Learning in Organisationen möglichst effektiv zu nutzen, empfehlen Schweiger und Kump, hier explizit den Regeln der bestehenden Organisationslogik zu

folgen (vgl. 2018, S. 292). Beim *Double Loop Learning* wird die Tiefenstruktur im Gegensatz hinterfragt und genutzt: Es zielt auf eine Veränderung der bestehenden Strukturen, Ziele und Abläufe – kurz: eine Veränderung des Bezugsrahmens. Argyris und Schön beschreiben dies als Lernen, „das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der Strategien und Annahmen führt“ (1999, S. 36). Die fundamentalen Grundannahmen an sich werden nicht verändert, sondern durch aktives Bewusstmachen und Reflektieren für strategische und operative Entscheidungen genutzt:

„Es gibt die Frage an den Fragenden zurück und erforscht nicht nur die objektiven Tatsachen im Umfeld eines Mangels, sondern auch die Gründe und Motive hinter diesen Tatsachen.“ (ebd., S. 42)

Damit Double Loop Learning erfolgreich sein kann, empfehlen Schweiger und Kump, die bestehende Organisationslogik möglichst proaktiv zu nutzen, um mögliche Widerstände von vornherein antizipieren zu können (vgl. 2018, S. 293).

### ***Deutero Learning***

Verändert werden kann die äußerst stabile Tiefenstruktur nur im Rahmen der dritten Ebene bzw. Meta-Ebene des organisationalen Lernens: dem Transformationslernen (*Deutero Learning*). Aufbauend auf Batesons Erkenntnissen zum Lernen des Lernens bei Individuen (vgl. 1972) beschreiben Argyris und Schön die Metaebene des organisationalen Lernens, deren Ziel eine Veränderung des Lernsystems an sich ist (vgl. 1999, S. 43). Zum Lernsystem zählen sie einerseits strukturelle Elemente, wie Kommunikationskanäle, Informations- und Anreizsysteme, andererseits die „Verhaltenswelt“ der Organisation. Das Lernsystem macht es Argyris und Schön zufolge

„mehr oder weniger wahrscheinlich, daß wichtige Fragen angesprochen oder vermieden werden, daß Dilemmas öffentlich zur Kenntnis genommen oder unter dem Tisch gehalten und daß heikle Annahmen öffentlich überprüft oder zurückgehalten werden“. (ebd., S. 43)

Schweiger und Kump empfehlen, beim Deutero Learning bewusst gegen die bestehende Logik zu arbeiten (vgl. 2018, S. 293). Dies ist notwendig, da die dominante Logik die Lernmöglichkeiten der Organisation beschränkt, wie Bettis und Prahalad beschreiben: „[I]t is a primary determinant of organizational intelligence.“ (1995, S. 8) Dies gestaltet sich jedoch als äußerst schwierig, da insbesondere tiefliegende Grundannahmen als indiskutabel gelten. Schein beschreibt Deutero Learning als

„intrinsically difficult because the reexamination of basic assumptions temporarily destabilizes our cognitive and interpersonal world, releasing large quantities of basic anxiety.“ (2004, S. 28)

Angesichts immer dynamischerer Umwelten lautet die weiterführende Frage: Wie kann Deutero Learning nachhaltig in der organisationalen Tiefenstruktur verankert werden? Hier knüpft Peter Senge's Konzept der „Lernenden Organisation“ (vgl. Senge 2011) an, welches auf Argyris' und Schöns Erkenntnissen aufbaut. Er identifiziert fünf ineinander verwobene Zugangsweisen (*Disziplinen*), durch die es einer Organisation möglich wird, das Lernpotenzial auf allen Ebenen zu erschließen. Eine davon lautet, die mentalen Modelle und Grundannahmen kritisch zu reflektieren:

„Mentale Modelle‘ sind tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln. (...) Die Disziplin der mentalen Modelle beginnt damit, dass man den Spiegel nach innen kehrt. Wir müssen lernen, unsere inneren Bilder von der Welt aufzudecken, sie an die Oberfläche zu holen und einer kritischen Betrachtung zu unterziehen.“ (Senge 2011, S. 18 f.)

Die bewusste Reflexion der mentalen Modelle und Grundannahmen verbindet er mit weiteren Disziplinen: Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung (*personal mastery*), Entwicklung einer gemeinsamen Vision, Team-Lernen und letztlich Systemdenken, welches alle zuvor genannten Disziplinen integriert. (vgl. Senge 2011, S. 18-23)

#### 2.4.2 Mögliche Ansatzpunkte

Wie kann eine tiefgreifende Veränderung ins Rollen gebracht und trotz (bzw. unter Einbeziehung) aller Barrieren vorangetrieben werden? Es hat sich noch kein Modell etabliert, welches diese Frage auf konsistente Weise beantwortet. Vielmehr gibt es vielfältige Ansatzpunkte aus unterschiedlichen Theoriezugängen und Disziplinen. Grundlegender Ausgangspunkt ist jeweils, dass die Tiefenstruktur eine hohe Stabilität aufweist und das Organisationssystem sich selbst steuert. Diese beiden Prämissen werden eingangs erläutert. Anschließend werden sieben förderliche Faktoren für fundamentale Transformationsprozesse vorgestellt, auf die in der Literatur immer wieder Bezug genommen wird: tiefgreifende Veränderung als selbstverstärkender Kreislauf, Anschlussfähigkeit des Neuen, „Verlernen“ alter Muster, psychologische Sicherheit, Transformation durch Handeln, Transformation mentaler Modelle und der „Schritt aus dem System“.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Manche dieser Faktoren fanden bereits im Rahmen der Rahmen der Radical Change-Prozessmodelle Erwähnung (vgl. Kapitel 0). An dieser Stelle wird herausgearbeitet, inwiefern sie für die Transformation der Tiefenstruktur förderlich wirken.

Der Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Tiefenstruktur eine hohe Stabilität aufweist (vgl. Kapitel 2.3.1). Sowohl aus der Perspektive der Organisationslogik als auch der Organisationskultur wird die Veränderung der Tiefenstruktur umso schwieriger, je länger sich die dominanten Muster im Gleichgewichtszustand als nützlich erweisen konnten (vgl. *Bettis/Prahalad* 1995, S. 11; *Schein* 2004, S. 28). Dies geht mit einem Widerstand seitens der Organisationsmitglieder einher, da ihr Bedürfnis nach kognitiver Stabilität nicht erfüllt wird, beschreibt Schein:

„The human mind needs cognitive stability. Therefore, any challenge or questioning of a basic assumption will release anxiety and defensiveness. In this sense, the shared basic assumptions that make up the culture of a group can be thought of both at the individual and group level as psychological cognitive defense mechanisms that permit the group to continue to function.” (*Schein* 2004, S. 29)

Eine zweiter Ausgangspunkt ist das systemische Organisationsverständnis, demzufolge der Transformationsprozess nur bedingt steuerbar ist und lediglich in einem offenen Prozess initiiert werden kann (vgl. *Boos et al.* 2005, S. 9-12) (vgl. Kapitel 2.1.3). Sowohl die Organisationslogik als auch die -kultur bilden sich in einem emergenten Prozess heraus, wodurch sie sich einer Beeinflussung durch Manager\_innen weitgehend entziehen (vgl. *Bettis/Prahalad* 1995, S. 11; *Schein* 2004, S. 197) Bettis und Prahalad beschreiben die komplexen Wirkungszusammenhänge hinsichtlich der Organisationslogik:

„Significant change in any one system, procedure, routine, control, or process is likely to require significant change in all or others to maintain alignment. All of these are interdependent (...) to varying degrees, which makes the nature of relationships including causality difficult or impossible to concern.” (*Bettis et al.* 2003, S. 373)

Die Auswirkung einer Intervention ist somit im Vorhinein nicht absehbar: „A large cause might have a minimal effect; while conversely a small cause can have a huge impact.” (*Bettis/Prahalad* 1995, S. 11) Daher bedarf es im Prozess systemischer Schleifen, in denen die Konsequenzen reflektiert werden, was wiederum als Basis für neue Interventionen dient. Ausgehend von den beiden Grundannahmen der hohen Stabilität der Tiefenstruktur und der Selbststeuerung des Organisationssystems werden in der Folge sieben mögliche Ansatzpunkte vorgestellt.

### ***Selbstverstärkender Kreislauf***

In Kapitel 0 wurden bereits die Prozessmodelle des Radical Change nach Lewin, Kotter und Krüger aus der Perspektive des Gleichgewichtsmodells vorgestellt. Bildet die Transformation der Tiefenstruktur im Sinne von Deutero Learning den Fokus der Betrachtung,

so erweist sich auch die Perspektive des graduellen Wandels als fruchtbar. Ein prominenter Vertreter dieser Auffassung ist Peter Senge, der vorschlägt, tiefgreifende Veränderungsprozesse als langsamen, zirkulären Wachstumsprozess zu begreifen. Anstatt das Organisationssystem durch einen „Bombenwurf“ in ein temporäres Chaos zu stürzen (vgl. Kapitel 2.2.1), plädiert er für einen Start im Kleinen:

„Jedes lebende System fängt klein an. Jeder von uns begann sein Leben als Embryo, der kleiner war als ein Fingernagel. Selbst der gewaltige Mammutbaum wächst aus einem winzigen Samen.“ (Senge et al. 2000, S. 49)

Um einen Deutero Learning-Prozess ins Rollen zu bringen, sieht er es nicht – wie beispielsweise Kotter in der Phase des Auftauens – als relevant, die Vision im Rahmen „großer Reden“ in der gesamten Organisation zu verbreiten. Stattdessen schlägt er eine Umsetzungsstrategie „der kleinen Schritte“ vor, die durch zirkuläre selbstverstärkende Prozesse vorangetrieben wird. Anfangs genügt es, einige Partner\_innen zu suchen, die die Werte und Bestrebungen der tiefgreifenden Veränderung teilen, und sich in dieser „Pilotgruppe“ gleich an die Arbeit zu machen. Das gemeinsame Tun muss auf Verstärkungsschleifen“ (*reinforcing loops*) fokussieren, um stetig in zirkulären Prozessen zu wachsen. (vgl. Senge et al. 2000, S. 66) Senge identifiziert Verstärkungsschleifen auf drei Ebenen: Verbesserung der persönlichen Resultate, Entwicklung von Netzwerken engagierter Personen und Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse. Die erste Verstärkungsschleife zeigt dem Individuum, dass mit der tiefgreifenden Veränderung ein persönliches Wachstumspotenzial verbunden ist (Commitment entsteht „*weil es mir etwas bedeutet*“). In der zweiten Verstärkungsschleife bestärken sich engagierte Personen in Netzwerken gegenseitig (Commitment entsteht „*weil meine Kolleg\_innen es ernst nehmen*“). Die dritte Verstärkungsschleife zeigt das Steigerungspotenzial betrieblicher Resultate durch sichtbare Erfolge (Commitment entsteht „*weil es funktioniert*“). (vgl. Senge et al. 2000, S. 56-63) Das Verständnis von fundamentaler Veränderung als zirkulärer Wachstumsprozess lässt sich im Modell des graduellen Wandels nach Weick verorten (vgl. Kapitel 2.2.2). Weick plädiert dafür, bei der Gestaltung von Radical Change-Prozessen den Blick nicht nur auf die formellen, bewusst gesteuerten Prozesse, sondern insbesondere auf die emergenten Prozesse zu richten. Er schlägt für die Gestaltung tiefgreifender Veränderungsprozesse die Metapher der Improvisation vor:

„Design, viewed from the perspective of improvisation, is more emergent, more continuous, more filled with surprise, more difficult to control, more tied to the content of action, and more affected by what people pay attention to than are the designs implied by [formal] architecture. [...] Emergent, continuous designing is

sensitive to small changes in local conditions, which means the design is continuously updated as people and conditions change.” (Weick 1993, S. 350)

### ***Anschlussfähigkeit des Neuen***

Als weiteres entscheidendes Kriterium für fundamentalen Wandel wird genannt, dass die neue Tiefenstruktur anschlussfähig an die bestehende sein muss. Die Notwendigkeit wird einerseits aus systemtheoretischer Sicht mit der Selbstreferenzialität des Organisationsystems begründet (vgl. Kapitel 2.1.2). Andererseits wird aus psychologischer Perspektive argumentiert: Wird die bestehende Tiefenstruktur zur Gänze negiert, führt dies aufgrund eines massiven Identitätsverlusts zu massiven Widerständen seitens der Organisationsmitglieder (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 348). Schreyögg und Geiger weisen auf den Doppelcharakter von Radical Change hin, welcher Zerstörung und Entwicklung zugleich ist:

„Der Zerstörungsprozess löst Angst, Unbehagen, Wut und Verzweiflung aus. Um diese Gefühle auffangen zu können, ist es wesentlich, die alte Kultur nicht im Gesamten abzuwerten, sondern im Rekonstruktionsprozess in differenzierter Weise das Erhaltenswerte und Veränderungsbedürftige herauszustellen. Sonst kommt es häufig zu defensiven Abwehrhaltungen.“ (ebd., S. 348)

Der Kulturforscher Alfons Trompenaars schlägt daher vor, auch einen radikalen Kulturwandel als balanciertes Ineinandergreifen von Altem und Neuem zu gestalten und als „dynamic stability“ oder „continuity through renewal“ zu begreifen (*Trompenaars/Prud’homme van Reine* 2004, S. 171). Der erste Schritt in einem Radical Change-Prozess muss ihmzufolge sein, die bestehende Tiefenstruktur bewusst zu machen bzw. zu rekonstruieren. In einem zweiten Schritt muss überlegt werden, was davon – auch angesichts der neuen Vision – erhalten bleiben kann bzw. soll. (vgl. *Trompenaars/Prud’homme van Reine* 2004, S. 171)

### ***„Verlernen“ alter Muster***

Gemeinsam mit den erhaltenswerten Elementen der Tiefenstruktur werden auch jene Elemente identifiziert, die nicht mehr gewollt sind. Ein weiteres Erfolgskriterium für eine fundamentale Transformation ist es, die nicht mehr gewünschten Elemente nicht einfach „unter den Tisch zu kehren“, sondern sie aktiv zu „Verlernen“ (*Unlearning*). Das aktive Verlernen ist unbedingt notwendig, um Raum für das Lernen von Neuem zu schaffen (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 346). Schein kritisiert, dass dem Aspekt des Verlernens nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird:

„Die meisten Theorien und Modelle übersehen die Dynamik des Verlernens, das heißt, die Überwindung des Widerstands gegen Veränderung. Sie gehen davon

aus, dass die Vermittlung einer möglichst klaren positiven Zukunftsvision eine ausreichende Motivation für neues Lernen ist.“ (Schein 2003, S. 115)

Die Relevanz des „Verlernens“ findet sich sowohl im Gleichgewichtsmodell als auch im Modell des graduellen Wandels wieder. Bettis und Prahalad beschreiben „Verlernen“ (*unlearning*) als „the process by which firms eliminate old logics and behaviors and make room for new ones.“ (1986, S. 498) Im Kontext des Gleichgewichtsmodells muss bedacht werden, dass das „Verlernen“ der fundamentalen Logik erst möglich wird, wenn das System – meist im Zuge einer Krise – aus dem Gleichgewicht gerät:

„We would expect very little unlearning to take place for a long time, before significant learning could occur. In fact, some organizations may find it impossible to unlearn at all and may fail.“ (Bettis/Prahalad 1995, S. 10)

Hat sich die dominante Logik bereits über einen langen Zeitraum verdichtet, so schätzen Bettis et al. die Chancen des Verlernens als gering ein:

„Success here is usually much more the exception than the rule. Dominant logics are extraordinarily resistant to unlearning.“ (Bettis et al. 2003, S. 373)

Im Kontext des Modells des graduellen Wandels zeigt Weick anhand einer Allegorie auf, wie bestehende Denk- und Handlungsmuster eine Barriere für überlebensnotwendige Handlungsänderungen bilden können (vgl. 1996). Er schildert eine reale Tragödie, in der eine Gruppe von Feuerwehrbediensteten ums Leben kam, da es ihnen in einem Großbrand nicht gelang, ihre schweren Werkzeuge fallen zu lassen, obwohl die Rettung schon in Sicht war. Weick identifizierte eine Reihe an Gründen, warum sie ihr gewohntes Verhalten – ihre Werkzeuge unter allen Umständen festzuhalten – selbst unter Lebensbedrohung nicht änderten. Eine Ebene der Erklärungen betrifft die organisationale Tiefenstruktur: Es besteht die Grundannahme, dass Mensch und Werkzeug eine Einheit darstellen (da Feuer nicht mit bloßen Händen, sondern nur mithilfe der Werkzeuge bekämpft werden kann), darum würde das Wegwerfen der Werkzeuge eine existenzielle Krise auslösen. (vgl. Weick 1996, S. 308) Auf organisationale Veränderungen bezogen, bedeutet dies, dass das bewusste „Verlernen“ („*dropping one's tools*“) für fundamentale Anpassungen an die Umweltafordernungen unbedingt notwendig ist:

„Dropping one's tools is a proxy for unlearning, for adaption, for flexibility, in short, for many of the dramas that engage organizational scholars. It is the very unwillingness of people to drop their tools that turns some of these dramas into tragedies.“ (Weick 1996, S. 301 f.)

Analog zu den Konzeptionen der Organisationskultur und -logik ist auch aus Weicks Sicht eine spontane Verhaltensänderung umso schwieriger, je öfter sich das gewohnte Verhalten als zielführend erwiesen hat: Warum sollten sie genau jetzt auf die Werkzeuge

verzichten, die ihnen in hunderten Situationen das Überleben sicherten? (vgl. Weick 1996, S. 308)

### ***Psychologische Sicherheit***

Auch Schein misst dem Aspekt des Verlernens hohe Relevanz bei. Im Zuge dessen identifiziert er einen weiteren Erfolgsfaktor für Deutero Learning: das Herstellen psychologischer Sicherheit. Er bezieht sich dabei auf das Gleichgewichtsmodell und Lewins Konzeption des Change-Prozesses:

„If any part of the cognitive structure is to change in more than minor incremental ways, the system must first experience enough disequilibrium to force a coping process that goes beyond just reinforcing the assumptions that are already in place.” (Schein 2004, S. 300 f.)

Die Phase des Auftauens wird aus Scheins Sicht durch eine Widerlegung (*disconfirmation*) bestehender Annahmen eingeleitet. Diese Widerlegung hat ihre Wurzeln meist im Gefühl der Unzufriedenheit und Bedrohung, z.B. durch ökonomische, politische, technologische, juristische oder moralische Gefahren oder inneres Unbehagen aufgrund der Angst, persönliche Ziele und Ideale nicht zu erreichen. (vgl. Schein 2003, S. 117) Kann die Widerlegung der bestehenden Annahmen nicht mehr verleugnet werden, entsteht Überlebensangst (*survival anxiety*), die als Veränderungskraft in Lewins Sinne wirkt. Im selben Moment entsteht jedoch auch ihr Gegenspieler, die Lernangst (*learning anxiety*), die als Stabilisierungskraft in Lewins Sinne wirkt. Die Lernangst setzt sich aus verschiedenen Ängsten zusammen, die einzeln oder zusammen aktiviert werden, sobald etwas Altes verlernt werden soll: Angst vor vorübergehender Inkompetenz, Angst vor Bestrafung aufgrund der Inkompetenz, Angst vor Identitätsverlust und Angst vor Verlust der Gruppenzugehörigkeit. Ein hohes Maß an Lernangst kann – im Sinne ihrer Wirkung als Stabilisierungskraft – zu Verleugnung, Ausweichen oder Abwälzen der Verantwortung führen. Um das Verlernen alter und Erlernen neuer Annahmen und Muster zu ermöglichen, muss die Überlebensangst größer sein als die Lernangst. In Anlehnung an Lewin empfiehlt Schein, keinesfalls die Überlebensangst durch Druck zu steigern, sondern die Lernangst zu verringern. (vgl. Schein 2003, S. 121-124) Dies gelingt durch das Herstellen eines psychologischen Sicherheitsgefühls. Damit sich ein solches einstellt, müssen vielfältige Bedingungen gleichermaßen erfüllt sein: Die Vision muss glaubhaft und überzeugend vertreten werden; das Ver- und Erlernen muss durch formelle Trainings sowie praktische Übungsfelder unterstützt werden, die Lernenden müssen aktiv an der Gestaltung



ihres individuellen Lernprozesses beteiligt werden; (in)formeller Raum für die Entwicklung geteilter Annahmen und Normen muss vorhanden sein; die neuen Denk- und Handlungsweisen müssen von positiven Role Models vorgelebt werden und sich in den organisationalen Systemen und Strukturen widerspiegeln. Schein zufolge scheitern viele Transformationsvorhaben, da diese Bedingungen nicht umfassend geschaffen werden. (vgl. *Schein* 2003, S. 121-124)

### ***Transformation durch Handeln***

Ein weiteres Erfolgskriterium für eine fundamentale Transformation ist, dass die Veränderung sowohl die kognitive Ebene als auch die Handlungsebene umfassen muss. In der Praxis liegt der Schwerpunkt von fundamentalen Change-Projekten oftmals auf dem -Verfassen und Vorstellen eines neuen Leitbildes (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 347). Aus den Perspektiven der Organisationskultur und -logik wird jedoch ersichtlich, dass die Tiefenstruktur zu einem großen Teil „nicht rational gelernt, sondern handelnd erfahren und in einem komplexen Vermittlungsprozess erworben“ wird (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 346). Senge schlägt vor, schon am Beginn des Prozesses ins Tun zu kommen, indem im Rahmen einer Pilotgruppe „Konzepte zu Fähigkeiten reifen können und [...] Theorie in die Praxis übergehen kann“. (*Senge et al.* 2000, S. 49) Oblój und Pratt sehen die Verbindung von Kognition und Handeln als zentrales Element sowohl der Organisationskultur als auch der -logik: „The action-cognition link is often inherent in the very descriptions of learning via routines. (...) In these two concepts, action is represented by decision making and problem solving, and cognition by mind sets and patterns of basic assumptions“. (*Oblój/Pratt* 2005, S. 82) Kurzum: einerseits leitet die dominante Logik bzw. Kultur das (strategische) Handeln, andererseits können Handlungen wieder auf die dominante Logik/Kultur zurückwirken. Bettis et al. illustrieren, wie Handlungen bzw. die manifeste Ebene auf die mentale Ebene der Organisationslogik zurückwirken:

„The structure, systems, routines, and processes designed largely to conform to the dominant logic now provide information, controls, incentives, values, and decision rules that mirror the dominant logic to a substantial degree. Top management receives information and decision agendas framed in congruence with the dominant logic. Information systems ensure that attention is allocated to issues deemed important by the dominant logic. Decision rules are established to conform to the dominant logic. Metrics are those deemed important by the dominant logic. Controls assure compliance with the dominant logic.“ (*Bettis et al.* 2003, S. 373)

Im Umkehrschluss kann an jedem der genannten manifesten Elemente angesetzt werden, um in den Verdichtungsprozess zu intervenieren und den Möglichkeitsraum für das Verlernen auszuweiten. Dies gestaltet sich häufig als große Herausforderung, da es widersprüchlich scheint, auf Basis der Regeln der bestehenden Tiefenstruktur im Sinne der neuen Tiefenstruktur zu handeln. Alexander und Hella Exner beschreiben ein klassisches Beispiel für Konflikte zwischen bestehender und gewünschter Tiefenstruktur:

„Man wünscht sich eine massive Veränderung der bisherigen Kommunikations- und Entscheidungsmuster in Richtung dezentral, transparent, offen und konzipiert dann ein Veränderungskonzept auf eine Art und Weise, die genauso hierarchisch kommuniziert und entscheidet wie bisher.“ (Exner/Exner 2018, S. 70)

### ***Transformation mentaler Modelle***

An dieses Dilemma knüpft der Ansatz an, dass ein Radikal Change nicht über die Handlungsebene alleine erreicht werden kann, sofern die Tiefenstruktur sich bereits stark verfestigen konnte. Kotter weist darauf hin, dass sich dieses Phänomen sogar bei Trainingsmaßnahmen zeigt, die eigentlich einen bewusstseinsbildenden Anspruch haben:

“They would produce statements of desired values or group norms. They would hold meetings to communicate this information. Sometimes they would launch training programs to ‘teach’ the values. (...) [But] the basic conception of the proposal – to get in there and hammer that culture into shape – made success virtually impossible from the outset.” (1996, S. 157)

Es braucht, so Bettis et al., in diesem Fall immer auch Veränderungen auf der mentalen Ebene der Tiefenstruktur, welche in einer Wechselwirkung mit Veränderungen auf der manifesten Ebene stehen müssen:

„Change must involve creating a new path in the presence of a cognitive dominant logic and a mutually reinforcing web of ‘visible’ organizational features and a largely ‘invisible’ value system.” (Bettis et al. 2003, S. 373)

Ein Ansatzpunkt hierfür sind die mentalen Modelle. Diese bestimmen maßgeblich, wie die Organisation die Welt wahrnimmt, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richtet und wie sie die Dinge miteinander in Beziehung setzt (vgl. Schreyögg/Geiger 1996, S. 397). Auf der individuellen Ebene steuern mentale Modelle das Verhalten von Individuen, wie Bach anhand eines Alltagsbeispiels illustriert:

„Der Prozess der mentalen Modellbildung nimmt seinen Anfang in der Wahrnehmung eines Reizes und dem Aufbau eines Beschreibungsmodells, z.B. ‚unter dem Baum liegt Laub‘. Durch Ergänzung kausaler Beziehungen entsteht ein Erklärungsmodell, z.B. ‚der Baum hat seine Blätter verloren, weil Herbst ist.‘ Annahmen hinsichtlich zu erwartender Rahmenbedingungen erlauben eine Prognose, z.B. ‚wenn es regnet, kann man auf dem nassen Laub leicht ausrutschen‘.

Anhand der individuellen Präferenzen wird aus dem Prognosemodell ein Entscheidungsmodell, welches das Verhalten steuert, z.B. ‚Ich werde das Laub aufkehren‘ oder ‚Falls es regnet, werde ich vorsichtig gehen‘.“ (Bach 2000, S. 207)

Je öfter ein mentales Modell erfolgreich bestätigt wird, desto schwieriger wird seine Transformation. Ein Ansatzpunkt aus der Kognitionspsychologie ist die Musterunterbrechung (z.B. durch Irritation) und anschließende Aktivierung eines neuen mentalen Modells, das nach mehrfacher erfolgreicher Bestätigung das bestehende mentale Modell überlagern kann (vgl. Bach 2000, S. 208). Hinsichtlich Radical Change gilt es näher zu ergründen, inwiefern eine Musterunterbrechung und Überlagerung der „kognitiven Landkarte“ der Organisation erreicht werden kann (Prahalad/Bettis 1986, S. 491).

### ***Schritt nach außen: Transformationssystem***

Um diesem Dilemma zu entkommen, schlägt ein neuerer Ansatz aus der systemischen Beratungspraxis vor, einen Schritt nach außen zu treten. Exner und Exner plädieren dafür, ein „Transformationssystem“ als eigenständiges soziales System außerhalb der Organisation zu kreieren, in welchem die gewünschte Tiefenstruktur entwickelt wird. Im Transformationssystem wird die neue Tiefenstruktur vorweggenommen, durchexerziert und vorgelebt – es dient sozusagen als „sozialer Prototyp“. (vgl. Exner/Exner 2018, S. 70) Ein eigenständiges Transformationssystem außerhalb der Organisation ermöglicht, dass der Weg der Veränderung dem Ziel entsprechen kann, argumentieren Exner und Exner: „Nur dann wird genug Energie, Kraft und Vertrauenskapital entwickelt, um die Organisation in die gewollte Richtung in Bewegung zu bringen.“ (Exner/Exner 2018, S. 70) Nachdem auf Basis des „sozialen Prototypen“ ein Deutero Learning in der Organisation stattfinden konnte, löst sich das Transformationssystem wieder auf und fließt ins Organisationssystem ein (vgl. ebd., S. 70 f.). In einem Punkt stimmen Exner und Exner mit der oben angeführten Position von Trompenaars überein: Das Transformationssystem kann als „sozialer Prototyp“ nur wirksam werden, wenn es anschlussfähig an das Organisationssystem ist, d. h. auch Elemente der bestehenden Tiefenstruktur enthält.

Insgesamt zeigt sich ein facettenreiches, vieldimensionales und teilweise widersprüchliches Bild der theoretischen Ansätze zur Transformation der Tiefenstruktur und ein Bedarf nach weiterer Forschung.

### 3 Methode

Das Phänomen *Radical Change* wird anhand eines außergewöhnlichen Falles empirisch untersucht: dem Transformationsprozess des Wiener Technologieunternehmens *Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H.* (kurz: TELE). Im ersten Kapitel – *Begründung und Beschreibung von Methoden* – werden die Methodologie und der Aufbau der Einzelfallstudie literaturbasiert dargestellt. Das zweite Kapitel – *Durchführung der empirischen Forschung* – umfasst die Falldefinition und die Dokumentation des Umsetzungsprozesses.

#### 3.1 Methodenwahl

Die vorliegende Forschung ist im qualitativen Paradigma verortet und basiert auf der Methode der Einzelfallstudie (*Single Case Study*). Im Folgenden wird zunächst die qualitative Methodologie begründet und beschrieben, wobei der Fokus auf die Grundlagen des qualitativen Denkens und qualitativen Gütekriterien gerichtet wird. Anschließend wird das Forschungsdesign der Einzelfallstudie begründet und erläutert. Abschließend werden die Methoden und Instrumente der Datenerhebung und der Datenauswertung literaturbasiert dargestellt.

##### 3.1.1 Methodologie

Der Forschung liegt ein qualitativer Zugang zugrunde, da zu den Einflussfaktoren auf eine nachhaltige Transformation der Tiefenstruktur bisher nur rudimentäre Ansätze bestehen (vgl. Kapitel 2.4.2). Das Ziel der qualitativen Untersuchung ist, neue Hypothesen zur Bewältigung von *Radical Change* und den Auswirkungen auf die Tiefenstruktur zu generieren (vgl. *Mayring 2002, S. 19*). Richtungsweisend sind die fünf Grundlagen des qualitativen Denkens nach *Mayring*: *erstens* die Subjektbezogenheit, derzufolge die von der Forschungsfrage betroffenen Menschen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung sind und ihnen mit größtmöglicher Offenheit begegnet werden muss; *zweitens* die Betonung der Deskription, derzufolge eine umfassende Beschreibung des spezifischen Gegenstandsbereichs in seiner Ganzheit der Ausgangspunkt der Forschung ist (Einzelfallbezogenheit); *drittens* die Betonung der Interpretation, derzufolge die Bedeutungen durch Interpretation erschlossen werden, wobei das Vorverständnis bezüglich des Forschungsgegenstandes zu explizieren ist und Introspektion als legitimes Erkenntnismittel zu verstehen ist; *viertens* die Untersuchung im Feld, derzufolge der Gegenstand immer möglichst im natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht wird; und *fünftens* der Verallgemeine-

rungsprozess, demzufolge die Generalisierung der Ergebnisse nicht automatisch über bestimmte Verfahren hergestellt wird, sondern im Einzelfall schrittweise begründet wird. (vgl. *Mayring* 2002, S. 19-39) Auf Basis dieser qualitativen Grundlagen werden der Radical Change-Prozess des Technologieunternehmens TELE und seine Auswirkungen auf die organisationale Tiefenstruktur auf eine tiefgehende, vielschichtige Weise erkundet. Hinsichtlich der epistemologischen Orientierung werden ein konstruktivistischer Ansatz und eine relativistische Perspektive gewählt, die multiple Realitäten der Befragten mit ihren je spezifischen Bedeutungen einschließt. (vgl. *Yin* 2018, S. 16)

### 3.1.2 Forschungsdesign

Die Methode der **Fallstudie** (*case study*) wurde gewählt, da es sich bei Radical Change um ein soziales Phänomen der Gegenwart (bzw. nahen Vergangenheit<sup>14</sup>) handelt, das in seinem realen Kontext untersucht wird und bei dem die Frage nach dem „Wie?“<sup>15</sup> leitend ist. Yin zufolge ist die Methode der Fallstudie unter diesen Voraussetzungen ideal geeignet, um das soziale Phänomen sowohl umfassend als auch tiefgehend zu betrachten. Diese Qualität entfalte ihre Wirkung insbesondere, wenn die Grenzen zwischen dem Phänomen und seinem Kontext uneindeutig sind und vielfältige Einflüsse in Betracht gezogen werden. (vgl. *Yin* 2018, S. 4)

In der Fallstudie wird ein **Einzelfall** in den Fokus gerückt (*single-case design*). Dies ist Yin zufolge erkenntnisversprechend, wenn es sich um einen extremen oder außergewöhnlichen Fall handelt, der sich von theoretischen Normen oder täglichen Begebenheiten unterscheidet (vgl. *Yin* 2018, S. 50). Dies trifft auf den Transformationsprozess des Technologieunternehmens TELE zu: Während ein großer Teil an Change-Projekten keine nachhaltige Wirkung zeigt (vgl. *Have et al.* 2017, S. 33), besteht die Annahme, dass im Unternehmen TELE die organisationale Tiefenstruktur nachhaltig transformiert wurde.<sup>16</sup> Inwiefern sich diese Annahme wissenschaftlich bestätigen lässt und welche Erkenntnisse daraus gewonnen werden können, soll im Zuge der Einzelfallstudie ergründet werden.

---

<sup>14</sup> Untersucht wird der Transformationsprozess in den Jahren 2010 bis 2019. Dieser Untersuchungszeitraum von der nahen Vergangenheit bis in die Gegenwart ist Yin zufolge für die Methode der Fallstudie angemessen: “‘Contemporary’ meaning a fluid rendition of the recent past and the present, not just the present.” (*Yin* 2018, S. 12)

<sup>15</sup> Dies trifft auf die Forschungsfragen dieser Studie zu: „Wie wurde der Radical Change bewältigt?“ und „Wie wirkte sich der Radical Change auf die organisationale Tiefenstruktur aus?“

<sup>16</sup> Das alltagsweltliche Vorverständnis ist im Kapitel „Falldefinition“ (3.2.1) genauer ausgeführt.

Das Ziel ist, durch eine umfassende, tiefgehende und vielschichtige Analyse dieses außergewöhnlichen Falles, neue Hypothesen zu Einflussfaktoren auf die Transformation der Tiefenstruktur zu generieren. Dabei wird während des gesamten Forschungsprozesses der Rückgriff auf den Fall in seiner Ganzheit und Komplexität erhalten. (vgl. Mayring 2002, S. 42)

Das **Forschungsdesign** basiert auf problemzentrierten Interviews und Online-Dokumenten als Datenquellen, welche mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Der Erkenntnisgewinn ist sowohl im Erhebungs- als auch im Auswertungsprozess als induktiv-deduktives Wechselspiel organisiert. Das Design und die Umsetzung basieren auf den qualitativen Gütekriterien nach Mayring (vgl. Mayring 2002, S. 144-148): Das Vorgehen erfolgt trotz größtmöglicher Offenheit systematisch und regelgeleitet, das Verfahren ist umfassend und detailgenau dokumentiert (vgl. Kapitel 3.2), die Interpretationen sind argumentativ abgesichert (vgl. Kapitel 5) und die Forschung knüpft nah an die Alltagswelt der befragten Subjekte an<sup>17</sup>. Das Gütekriterium der Triangulation<sup>18</sup> ist auf zweierlei Weise im Forschungsdesign verankert: *erstens* die Datentriangulation (*data triangulation*), bei der unterschiedliche Datenquellen herangezogen werden; *zweitens* die theoretische Triangulation (*theory triangulation*), bei der die Daten aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven betrachtet werden. (vgl. Yin 2018, S. 128) Im Sinne der Datentriangulation werden Interviews und Online-Dokumente als Datenquellen herangezogen, da sich die Spezifika dieser beiden Datenquellen<sup>19</sup> ideal ergänzen. Auf der

---

<sup>17</sup> Im Rahmen der Interviews wird an die analoge Alltagswelt angeknüpft, im Rahmen der Online-Dokumente an die digitale Alltagswelt.

<sup>18</sup> *Triangulation* bedeutet, dass verschiedene Perspektiven bzw. Methoden auf das gleiche Phänomen angewandt werden oder verschiedenartige Daten zur Erforschung herangezogen werden. Der Zweck dieser Forschungsstrategie ist, durch die Stärken der jeweils einen Forschungsstrategie die Schwächen der jeweils anderen auszugleichen, um systematische Fehler zu verringern und validere Ergebnisse zu erreichen. (vgl. Yin 2018, S. 126-130)

<sup>19</sup> Interviews haben den Vorteil, dass der Fokus direkt auf das Forschungsinteresse gelenkt werden kann und sie über die Sachebene hinaus Einblicke in Wahrnehmungen, Einstellungen und Bedeutungen erlauben. Ihr Nachteil liegt in der Verzerrung durch die Interviewsituation, wie z.B. soziale Erwünschtheit (*response bias*). Dokumente haben den Vorteil, dass sie außerhalb des Forschungskontexts entstanden sind und daher nicht dessen Einfluss unterliegen. Ihre Nachteile sind eine Verzerrung der Auswahl im Falle einer unvollständigen Sammlung (*biased selectivity*) und fehlende Kenntnisse über die Absichten des Autors bzw. der Autorin (*reporting bias*). (vgl. Yin 2018, S. 114)

inhaltlichen Ebene wird dadurch sowohl die strategische Perspektive (vorwiegend in Dokumenten<sup>20</sup>) als auch die erlebnisbasierte Perspektive (vorwiegend in Interviews) auf den Radical Change repräsentiert. In der Diskussion wird die theoretische Triangulation angewandt, indem die Auswertungsergebnisse mit Theorien aus beiden widerstreitenden Perspektiven auf Change – dem Gleichgewichtsmodell und dem Modell des graduellen Wandels (vgl. Kapitel 2.2.2) – in Beziehung gesetzt werden.

### 3.1.3 Methode der Datenerhebung

Als Erhebungsinstrument wird das problemzentrierte Interview nach Witzel gewählt.<sup>21</sup> Dieses erfüllt die Anforderungen an die Erhebung im Rahmen der Einzelfallstudie, da es sich um ein diskursiv-dialogisches Verfahren handelt, das den Erkenntnisgewinn als deduktiv-induktives Wechselspiel gestaltet. (vgl. *Witzel* 2000, S. 3-6) Das theoretische Vorwissen (vgl. Kapitel 2) und die alltagsweltlichen Vorannahmen zum Fall (vgl. Kapitel 3.2.1) dienen als heuristisch-analytischer Rahmen für die Strukturierung des Dialogs, gleichzeitig werden die Befragten im Sinne der Offenheit zu eigenen Relevanzsetzungen angeregt (vgl. *Witzel* 2000, S. 3). Es ist das Ziel, differenziertes Datenmaterial zu generieren, bei dem die Interviewerin schon während des Prozesses im Dialog an der Interpretation der subjektiven Sichtweisen und der kommunikativen Validierung von Hypothesen arbeitet. Witzel zufolge ist dies die ideale Voraussetzung, um den Einzelfall in seiner Tiefe und Vielschichtigkeit zu erfassen:

„Indem die Befragten ihre Problemsicht ‚ungeschützt‘ in Kooperation mit dem Interviewer entfalten, entwickeln sie im Laufe des Gesprächs immer wieder neue Aspekte zum gleichen Thema, Korrekturen an vorangegangenen Aussagen, Redundanzen, und Widersprüchlichkeiten. (...) Ihnen liegen möglicherweise Missverständnisse des Interviewers oder Fehler und Lücken in der Erinnerung der Interviewten zugrunde, die durch Nachfragen aufgeklärt werden können. Sie können aber auch Ausdruck von Orientierungsproblemen, Interessenswidersprüchen und Entscheidungsdilemmata angesichts widersprüchlicher Handlungsanforderungen sein.“ (*Witzel* 2000, S. 4)

Die Durchführung des problemzentrierten Interviews beginnt mit einem Kurzfragebogen zur Ermittlung von Daten wie Funktion, Jahre im Unternehmen usw., damit der Fokus im

---

<sup>20</sup> Verfasser\_innen der analysierten Online-Dokumente (v.a. Unternehmenswebsite und -blog) sind größtenteils die Geschäftsführung („Regie“) und die Kommunikationsverantwortlichen, weshalb sie vorwiegend die strategische Perspektive des Unternehmens repräsentieren.

<sup>21</sup> Die Selektionsmethode der zu analysierenden Online-Dokumente wird im Rahmen der Sampling-Strategie dargestellt (vgl. Kapitel 3.2.2).

weiteren Verlauf auf die dialogische Aushandlung der subjektiven Sichtweise gerichtet werden kann. Die Interviewerin leitet den Dialog durch erzählungsgenerierende Kommunikationsstrategien wie Gesprächseinstieg, allgemeine Sondierungen und Ad-hoc-Fragen sowie verständnisgenerierende Strategien wie Zurückspiegelungen, Verständnisfragen und Konfrontationen. (vgl. *Witzel* 2000, S. 5-6) Im Leitfaden sind die Forschungsthemen als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen festgehalten. Witzel betrachtet den Leitfaden lediglich als „Hintergrundfolie“ zur Kontrolle, inwieweit die einzelnen Elemente im Laufe des Gesprächs behandelt worden sind. (vgl. *Witzel* 2000, S. 5) Das Interview wird aufgezeichnet (und anschließend transkribiert), sodass die Forscherin ihre ungeteilte Aufmerksamkeit auf das Gespräch und die Beobachtung situativer Bedingungen und non-verbaler Äußerungen richten kann (welche anschließend im Postskriptum festgehalten werden). (vgl. *Witzel* 2000, S. 5)

### 3.1.4 Methode der Datenauswertung

Die Datenauswertung wird anhand einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Es handelt sich dabei um eine vorwiegend deduktive Vorgehensweise, bei der das Material anhand einer theoretisch abgeleiteten Struktur extrahiert und zusammengefasst wird (inhaltliche Strukturierung) (vgl. *Mayring* 2010, S. 103 f.). Um dem explorativen Anspruch der Einzelfallstudie gerecht zu werden, erlaubt die inhaltliche Strukturierung nach Mayring gleichzeitig ein induktives Vorgehen, bei dem zusätzliche Kategorien aus dem Material gebildet werden können (vgl. *Mayring* 2010, S. 97). Der Auswertungsprozess gestaltet sich somit genauso wie der Erhebungsprozess in mehreren Schleifen als deduktiv-induktives Wechselspiel. In der Ergebnisdarstellung werden die strukturierten Daten anhand der Technik der chronologischen Zeitreihenanalyse (*time-series analysis*) nach Yin aufbereitet (vgl. 2018, S. 181 f.). In der Diskussion wird die Technik des Musterabgleichs (*pattern matching*) angewandt, bei welcher die erhobenen Daten mit theoriebasierten Annahmen abgeglichen werden. Yin zufolge eignet sich diese Technik besonders für Einzelfallstudien, denen eine „Wie“-Frage zugrunde liegt (vgl. *Yin* 2018, S. 175-178).

Die Durchführung der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring erfolgt anhand folgender Schritte: *erstens* werden die Analyseeinheiten bestimmt; *zweitens* werden die inhaltlichen Hauptkategorien theoriegeleitet festgelegt; *drittens* werden die Ausprägungen theoriegeleitet bestimmt und das Kategoriensystem erstellt; *viertens* wird ein Kodierleitfaden mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien erstellt;



*fünftens* wird der erste Materialdurchlauf der Fundstellenbezeichnung durchgeführt; *sechstens* werden die Fundstellen bearbeitet und extrahiert; *siebtens* erfolgt eine Überarbeitung des Kategoriensystems und des Kodierleitfadens – anschließend erfolgt ein zweiter Materialdurchlauf (Wiederholung des dritten bis sechsten Schrittes); *achtens* wird das extrahierte Material paraphrasiert; *neuntens* wird eine Zusammenfassung pro Subkategorie erstellt; und *zehntens* wird eine Zusammenfassung pro Hauptkategorie erstellt. (vgl. Mayring 2010, S. 98, 104)

## **3.2 Durchführung der empirischen Forschung**

Gemäß der Gütekriterien erfolgt eine umfassende Dokumentation des Forschungsprozesses: Im ersten Kapitel – *Falldefinition* – wird der Fall beschrieben und abgegrenzt sowie das alltagsweltliche Vorverständnis offengelegt. Im zweiten Kapitel – *Sampling-Strategie* – wird die systematische Auswahl von Interviewpartner\_innen und Online-Dokumenten dargelegt. Im dritten Kapitel – *Durchführung der Datenerhebung* – wird die Konzeption des Interviewleitfadens und die Interviewdurchführung beschrieben. Im vierten Kapitel – *Durchführung der Datenauswertung* – wird das Vorgehen bei der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring dokumentiert.

### **3.2.1 Falldefinition**

Den zu untersuchenden Fall bildet der Transformationsprozess des Wiener Technologieunternehmens Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H. (kurz: TELE). TELE wurde im Jahr 1963 als Produktionsunternehmen gegründet und bis zum Jahr 2010 als traditionelles, mittelständisches Familienunternehmen geführt (vgl. *tele-online.com* 2019a). Seit dem Jahr 2010 befindet sich das Unternehmen in einem Radical Change-Prozess in Richtung Selbstorganisation, Sinnorientierung, Agilität und Offenheit. Zum Zeitpunkt der Forschung ist der Transformationsprozess bereits fortgeschritten, wird aber nicht (eindeutig) als abgeschlossen betrachtet. Forschungsrelevante Subjekte sind alle ehemaligen und aktuellen Organisationsmitglieder, die den Transformationsprozess in der Zeit zwischen 2010 und 2019 im Gesamten oder in einzelnen Phasen miterlebt haben.

Im Sinne der Gütekriterien wird das alltagsweltliche Vorverständnis expliziert, das der Fallauswahl zugrunde liegt (vgl. Mayring 2002, S. 145): Es besteht die Annahme, dass im Zuge des Radical Change-Prozesses nicht nur die Oberflächenstruktur, sondern auch die Tiefenstruktur der Organisation transformiert wurde. Hierfür ist folgende Alltagsbe-

obachtung leitend: Wenn TELE seine neue Identität als offenes, agiles und kollegial-geführtes Unternehmen kommuniziert, wird nicht nur die radikal transformierte Organisationsstruktur<sup>22</sup> betont, sondern insbesondere auf kognitive Schemata<sup>23</sup>, Glaubenssätze<sup>24</sup>, Grundhaltungen<sup>25</sup>, Erwartungen<sup>26</sup> und Werte<sup>27</sup> Bezug genommen. Darüber hinaus wird die Öffentlichkeit proaktiv eingeladen, die Aussagen anhand der gelebten Unternehmenspraxis vor Ort zu überprüfen<sup>28</sup>.

### 3.2.2 Sampling-Strategie

Für die **Interviews** wurden neun Personen ausgewählt (Übersicht siehe Anhang B). Das Sampling erfolgt nach dem Prinzip der kontrastierenden Auswahl unter den aktuellen und ehemaligen Organisationsmitgliedern, die den Radical Change im Gesamten oder in einzelnen Phasen miterlebt haben (vgl. *Merkens* 2008, S. 291). Als relevante Kriterien für die Unterscheidung werden festgelegt: Jahre im Unternehmen, Haltung gegenüber dem Radical Change und (in)formeller Einfluss im Unternehmen. Wie Abbildung 2 zu entnehmen ist, wurde die größtmögliche Variation der Perspektiven innerhalb dieser drei Kategorien angestrebt.

---

<sup>22</sup> TELE wurde zu einer „Organisation ohne klassische Hierarchien“ transformiert, die in „Prozesse“ und „Gremien“ strukturiert ist. (*tele-online.com* 2019e)

<sup>23</sup> Das „Unternehmen der Zukunft“ wird beispielsweise begriffen als „lebendiger Organismus mit eigenverantwortlichen und rege miteinander kommunizierenden Zellen“. (*tele-online.com* 2019e)

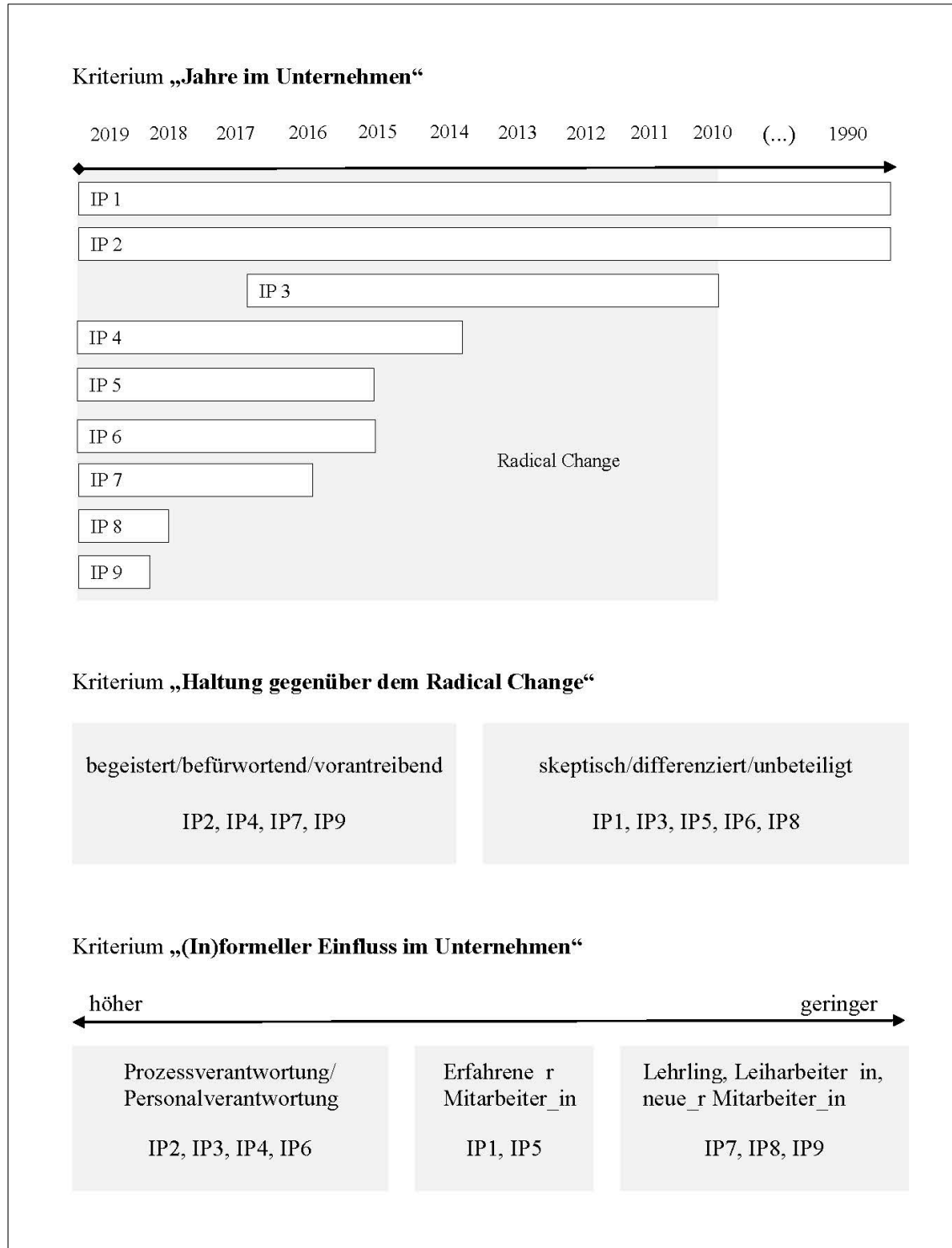
<sup>24</sup> Als Glaubenssatz wird beispielsweise genannt: „Wir glauben, dass Innovation dort geschieht, wo Menschen zusammenkommen und Spaß haben. Wo Offenheit herrscht. Und Neugier.“ (*tele-online.com* 2019e)

<sup>25</sup> Als Grundhaltungen werden „Schönheit“, „Neugier“, „Kompetenz“ und „Initiative“ genannt. (*tele-online.com* 2019e)

<sup>26</sup> Erwartungen manifestieren sich in der Leitformel „Innovation + Nachhaltigkeit = Profitabilität“. (*tele-online.com* 2019e)

<sup>27</sup> Werte werden klar abgegrenzt, beispielsweise „mutig“ anstatt „ängstlich“, „offen“ anstatt „verschlossen“, „eigenverantwortlich“ anstatt „obrigkeitshörig“, „lustig“ anstatt „griesgrämig“, „kooperativ“ anstatt „eigenbrötlerisch“ usw. (*tele-online.com* 2019e)

<sup>28</sup> TELE bezeichnet sich als „Unternehmen ohne Geheimnisse“ und lädt beispielsweise bei der regelmäßig stattfindenden „TELE Tea-Time“ die interessierte Öffentlichkeit zu einem Besuch am Standort ein. Dort leiten die offene Gesprächsrunde nicht per se die Kommunikationsverantwortlichen, sondern rotierend unterschiedliche Mitarbeiter\_innen aus allen Bereichen des Unternehmens.



**Abbildung 2** Sampling Interviewpartner\_innen nach dem Prinzip der kontrastierenden Auswahl;  
Quelle: eigene Darstellung

Für die **Dokumentenanalyse** wurden 47 Online-Dokumente ausgewählt (Übersicht siehe Anhang D). Das Vorgehen erfolgt nach einem theoretischen Sampling, welches von Meier und Pentzold als bestgeeignete Strategie vorgeschlagen wird, „um trotz der online-medialen Bedingungen eine systematische und intersubjektiv nachvollziehbare Auswahl zu gewährleisten.“ (2010, S. 125) Dabei handelt es sich um ein zirkuläres Vorgehen, in dem im Zuge des Auswertungsprozesses aus den bereits analysierten Materialien die Kriterien für die Auswahl weiterer relevanter Daten entwickelt werden.<sup>29</sup> (vgl. *Maier/Pentzold* 2010, S. 127): Ausgehend von der Unternehmenswebsite werden im ersten Schritt die „typischen“ Beiträge im Sinne der Forschungsfragen selektiert (vgl. *Maier/Pentzold* 2010, S. 127 f.). In diese Auswahl fallen drei Subseiten der Unternehmenswebsite, 23 Beiträge des Unternehmensblogs und neun im Unternehmensblog verlinkte externe Medienartikel, deren Titel und Teaser einen Bezug zur Tiefenstruktur andeuten. Neben der inhaltlichen Dimension werden die zeitliche Dimension<sup>30</sup> und die Entstehungssituation<sup>31</sup> der Dokumente beachtet. Nach dem ersten Materialdurchlauf der Inhaltsanalyse und der Überarbeitung des Kategoriensystems wird die Auswahl erkenntnisgeleitet nach den Prinzipien der minimalen sowie maximalen Kontrastierung erweitert: Einerseits werden Dokumente ergänzt, die einen Bezug zu bisher stark repräsentierten Kategorien aufweisen und tiefere Einblicke versprechen (sechs zusätzliche Blog-Beiträge), andererseits Dokumente, die einen Bezug zu wenig repräsentierten sowie neuen, induktiv-erhobenen Kategorien aufweisen (drei zusätzliche Blog-Beiträge sowie drei Kommentare auf einer Arbeitgeberbewertungsplattform<sup>32</sup>). (vgl. *Maier/Pentzold* 2010, S. 128)

---

<sup>29</sup> Auch Mayring weist in Bezug auf die Qualitative Inhaltsanalyse auf die Möglichkeit hin, den Materialcorpus während der Analyse „unter bestimmten begründbaren Notwendigkeiten“ zu erweitern. (*Mayring* 2010, S. 54 f.)

<sup>30</sup> Um den zeitlichen Verlauf zu repräsentieren, werden veröffentlichte Beiträge aus jedem Jahr des Change-Prozesses (2010 bis 2019) einbezogen (mit Ausnahme der Jahre 2013 bis 2014, in denen keine Beiträge publiziert wurden).

<sup>31</sup> Hinsichtlich der Entstehungssituation (vgl. *Mayring* 2010, S. 55) wird beachtet, dass es sich um die Perspektive von ehemaligen oder aktuellen Organisationsmitgliedern handelt, welche den Transformationsprozess im Gesamten oder in einzelnen Phasen persönlich miterlebt haben. Somit werden beispielsweise Blogbeiträge von externen Gastautor\_innen in der Auswahl nicht berücksichtigt; dafür aber externe Medienartikel und Fachbuchbeiträge, sofern diese maßgeblich Aussagen und Perspektiven von Organisationsmitgliedern widerspiegeln.

<sup>32</sup> Diese neue Form der Online-Quelle wird ergänzt, da im Materialkorporus die kritische Perspektive der ehemaligen Mitarbeiter\_innen, die das Unternehmen aufgrund des Radical Change verlassen haben, unter-

### 3.2.3 Durchführung der Datenerhebung

Bei der Konzeption des Interviewleitfadens (siehe Anhang C) wurde darauf geachtet, die Stärke des problemzentrierten Interviews – das Wechselspiel zwischen Induktion und Deduktion – ideal zu nutzen (vgl. *Witzel* 2000, S. 3-6). Anschließend an den Kurzfragebogen zum Einstieg folgten sowohl offene als auch spezifizierte Fragen (vgl. *Witzel* 2000, S. 3). Grundlage für die theoriegeleiteten Fragen waren zwei Schaubilder, in denen die beiden grundlegenden theoretischen Modelle in vereinfachter Weise dargestellt sind: erstens das Modell des Identitätsbildungsprozesses nach Gioia (vgl. Kapitel 2.3.2) zur Rekonstruktion des Change-Prozesses<sup>33</sup>, zweitens das Modell der Organisationskultur nach Schein (vgl. Kapitel 2.3.3) zur Analyse der Tiefenstruktur. Erzählgenerierende und verständnisgenerierende Kommunikationsstrategien wurden flexibel eingesetzt, wann immer es dem Erkenntnisinteresse dienlich erschien. (vgl. *Witzel* 2000, S. 6-8) Die Durchführung der Interviews erfolgte persönlich vor Ort im Unternehmen (sieben Interviews) sowie virtuell per Skype (zwei Interviews). Die räumlichen Anforderungen an das Interviewsetting – Komfort, Privatsphäre und Ruhe (vgl. *King/Horrocks* 2010, S. 42-44) – waren in beiden Fällen erfüllt. Ausgangspunkt war die Kontaktaufnahme über einen Schlüsselinformanten, der bei der Auswahl der Interviewpartner\_innen sowie der Organisation der Interviews auf umsichtige Weise unterstützte. Es war spürbar, dass mediales und wissenschaftliches Interesse für das Unternehmen keine Besonderheit darstellen und ein offener, teils sogar routinierter, Umgang mit Interviewanfragen besteht. Bei der praktischen Durchführung stellte sich heraus, dass die Interviewfragen teilweise (trotz der Bemühung, die zugrundeliegenden theoretischen Modelle in simpler und verständlicher Weise darzustellen) zu abstrahiert bzw. akademisch formuliert waren, um an die Lebenswelten der Interviewpartner\_innen anzuschließen (vgl. *King/Horrocks* 2010, S. 27). In diesem Fall wurde in der Interviewsituation spontan auf offenere Fragen umgeschwenkt und der Interviewleitfaden im Zuge des Prozesses mehrmals vereinfacht. Aufgrund der Sampling-Strategie der größtmöglichen Differenz wurden innerhalb des Interviewleitfadens indivi-

---

repräsentiert ist. Ausgewählt wurden drei negative Arbeitgeber-Bewertungen auf einer populären Bewertungsplattform, davon zwei aus der Zeit der Kündigungswelle 2012-2014 sowie eine aus dem fortgeschrittenen Stadium des Radical Change.

<sup>33</sup> Zur visuellen Orientierung wurde auf dem Schaubild eine Spielfigur verwendet, um zu markieren, welche Prozessphase gerade Gegenstand des Gesprächs ist.

duelle Schwerpunkte auf Basis der unterschiedlichen Erfahrungen der Interviewpartner\_innen gesetzt, was die Aussagen umfassender, aber schwerer vergleichbar macht.

### 3.2.4 Durchführung der Auswertung

Die Daten wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring inhaltlich strukturiert. *Im ersten Schritt* wurden die Analyseeinheiten bestimmt: Der zu analysierende Materialkorpus umfasste für den ersten Materialdurchlauf neun Interviewtranskripte sowie 35 Online-Dokumente. *Im zweiten Schritt* wurden das Kategoriensystem und der Kodierleitfaden erstellt. Die deduktive Strukturierung erfolgte anhand des Modells des Identitätsbildungsprozesses nach Gioia et al.<sup>34</sup> (vgl. Kapitel 2.3.2). Die acht Prozesse des Modells bilden die Hauptkategorien der Inhaltsanalyse. Im Kodierleitfaden wurde definiert, welche Textbestandteile unter die jeweilige Hauptkategorie fallen, Ankerbeispiele für prototypische Textstellen angeführt und Kodierregeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen (vgl. Mayring 2010, S. 97-104). *Im dritten Schritt* erfolgte der erste Materialdurchlauf der Codierung. Ziel war neben der deduktiven Strukturierung der Daten insbesondere das Herausfiltern induktiver Subkategorien, welche die spezifischen Qualitäten der einzelnen Prozesse betonen bzw. einen Zusammenhang zur Tiefenstruktur zeigen. Mittels des Programmes *ATLAS.ti* wurden die Textstellen zugeordnet und in mehreren Überarbeitungsschritten und Schleifen die induktiven Subkategorien jeder Phase gebildet. *Im vierten Schritt* erfolgte nach Abschluss des ersten Materialdurchlaufs eine Überarbeitung des Kodierleitfadens, bei dem insbesondere die Abgrenzung der Kategorien durch eine Adaption der Kodierregeln nachgeschärft wird. Der Materialkorpus der Online-Dokumente wurde im Sinne des theoretischen Samplings (vgl. Kapitel 3.2.2) um zwölf Online-Dokumente erweitert.<sup>35</sup> *Im fünften Schritt* erfolgte der zweite Materialdurchlauf des Kodiervorganges auf Basis des adaptierten Kodierleitfadens mittels *ATLAS.ti*. Aus Ressourcengründen wurden in diesem Schritt keine zusätzlichen induktiven Kategorien mehr gebildet. *Im sechsten Schritt* wurden die Textstellen je Kategorie paraphrasiert und zusammengefasst.

---

<sup>34</sup> Das Modell umfasst sowohl lineare Prozesse als auch wiederkehrende, überlappende Prozesse und wird somit sowohl dem wissenschaftlichen Anspruch der systematischen Strukturierung als auch dem systemischen, non-linearen Anspruch an die Rekonstruktion des Prozesses gerecht.

<sup>35</sup> Der finale Materialkorpus der Dokumentenanalyse umfasst somit 47 Online-Beiträge (Übersicht siehe Anhang D).

## 4 Empirische Ergebnisse

Der Radical Change-Prozess des Technologieunternehmens Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H. (kurz: TELE) wurde anhand theoretisch abgeleiteter Prozesse der Identitätsbildung rekonstruiert. Das erste Kapitel – *Zeitreihenanalyse* – gibt einen schematischen Überblick über den Verlauf des Prozesses sowie die Auswirkungen auf die organisationale Tiefenstruktur in den jeweiligen Phasen. Das zweite Kapitel – *Visionsverkündung* – zeigt das Verhältnis der neuen Vision zur bestehenden Tiefenstruktur des Traditionsunternehmens. Das dritte Kapitel – *Veränderungsentscheidungen* – stellt dar, wie der Radical Change auf der Handlungsebene vorangetrieben wurde. Das vierte Kapitel – *Bedeutungsleerraum* – zeigt organisationale Lernerfahrungen auf Basis der unklaren Bedeutung von Schlüsselbegriffen der Vision. Das fünfte Kapitel – *Anspruchsdebatte* – zeigt die Spannungsfelder hinsichtlich unterschiedlicher Ansprüche an die neue Identität. Das sechste Kapitel – *Strategische Ausrichtung* – zeigt die Spannungsfelder hinsichtlich der neuen Unternehmensstrategie. Das siebte Kapitel – *Erfahrungvergleich* – zeigt, wie die Erfahrungen im neuen Organisationssystem im Vergleich zu früheren Erfahrungen bewertet wurden. Das neunte Kapitel – *Legitimierendes Feedback* – zeigt, inwiefern der Radical Change durch Anerkennung von außen geprägt wurde. Das zehnte Kapitel – *Angleichung an eine konsensuale Identität* – zeigt, wie es zu einer Annäherung an ein geteiltes Grundverständnis kam. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst.

### 4.1 Zeitreihenanalyse

Der Radical Change wird insgesamt als Prozess beschrieben, der „nicht geradlinig, sondern wie ein lebendiger Organismus“ verlief (vgl. *Reininger 2016j*) Trotz eines „harten Umbruchs“ in den ersten Jahren wird der Transformationsprozess insgesamt als „schleichender Prozess“ (*IP3 2019, Z. 64*) bzw. als „langsamer und natürlicher Prozess“ (*IP9 2018, Z. 177*) wahrgenommen. Rückblickend werden die Jahre 2012 bis 2013 als emotional am meisten belastendes Stadium betrachtet (*IP1 2018, Z. 69-150*); die Jahre 2014 bis 2015 als „Hochphase“ der Motivation und Energie (vgl. *IP3 2019, Z. 219-221*) und die Jahre ab 2016 mit einem leichten „Erschöpfungszustand“ assoziiert (*IP3 2019, Z. 221-224*). Abbildung 3 zeigt den Verlauf des Prozesses anhand von vier sequenziellen Teilprozessen (Ovale mit durchgängigen Linien) und vier wiederkehrenden, überlappenden Prozessen (Ovale mit punktierten Linien). Abbildung 4 zeigt anhand des gleichen Schemas die Auswirkungen des Radical Change auf die organisationale Tiefenstruktur.

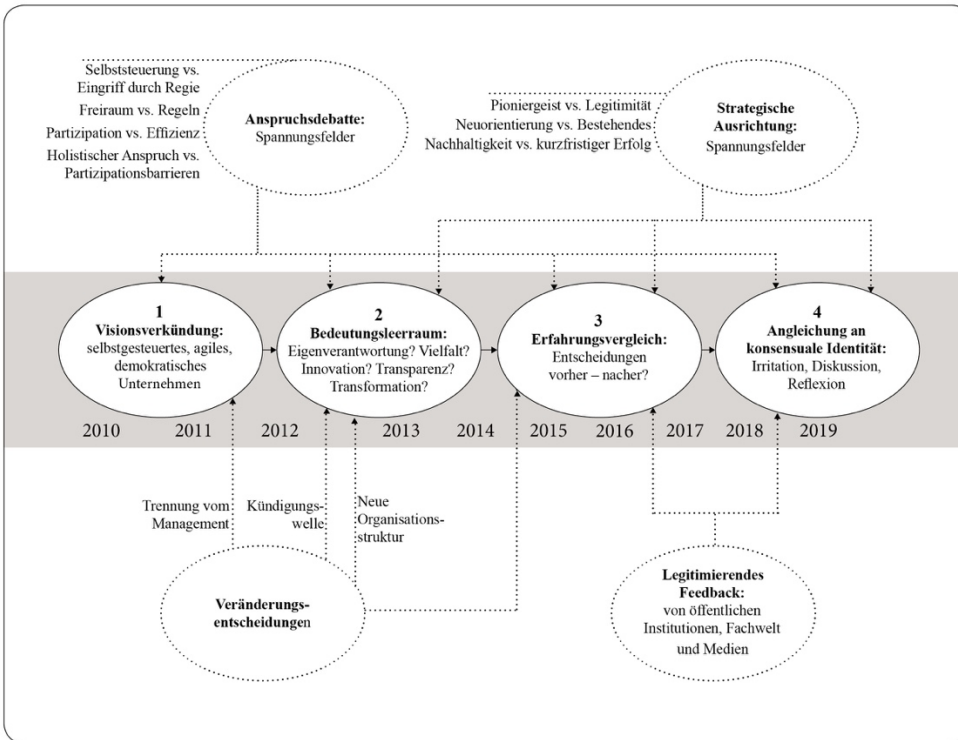


Abbildung 3 Verlauf des Radical Change-Prozesses; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gioia et al. (2010, S. 31)

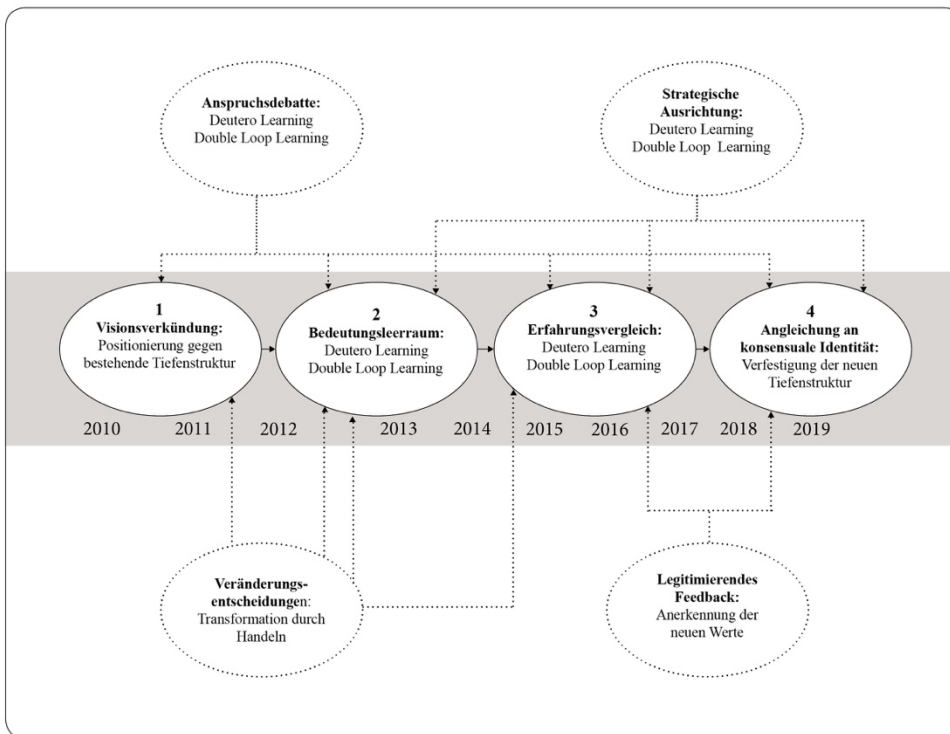


Abbildung 4 Auswirkungen des Radical Change auf die organisationale Tiefenstruktur; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gioia et al. (2010, S. 31)



## 4.2 Visionsverkündung

Die Vision wurde 2010 im Kontext des Generationenwechsels in der Unternehmensführung durch Christoph Haase, den nachfolgenden Miteigentümer des Familienunternehmens, verkündet (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 397). Im Unternehmensblog wird der Generationenwechsel in den Frame des Radical Change gesetzt: „Ein junger Wilder ist unzufrieden“, lautet der Titel des Beitrages, in dem Haases Zukunftsbild als „Luftschloss“ beschrieben wird, „das mit dem ursprünglich konservativ-industriellen Produktionsbetrieb nicht mehr viel gemeinsam“ habe (*Reininger* 2010). Es wurde offen kommuniziert, dass es sich um eine „tiefgreifende, teilweise auch schmerzhaft Veränderung“ handelt (*Reininger* 2011a). Die Reaktionen der Belegschaft werden als größtenteils ablehnend beschrieben (vgl. *Reininger* 2016f; *Kratzer* 2017). Es hat sich gezeigt, dass die bestehende Tiefenstruktur in der Vision tiefgreifend in Frage gestellt wurde. Nur hinsichtlich weniger Aspekte wurde an die bestehende Tiefenstruktur angeknüpft.

### 4.2.1 Positionierung gegen die bestehende Tiefenstruktur

Die Positionierung gegen die bestehende Tiefenstruktur umfasst alle Ebenen: Werte, Normen, Glaubenssätze, Grundannahmen und mentale Modelle. Haase distanzierte sich von den bestehenden Werten der Hierarchie, Autorität und Strenge sowohl aufgrund persönlicher Präferenzen<sup>36</sup> als auch aus strategischen Gründen<sup>37</sup>. (vgl. *Reininger* 2011a; *Haase* 2016) Haases Wertvorstellungen spiegeln sich in den (zu einem späteren Zeitpunkt kollektiv beschlossenen) Unternehmenswerten wider:

„Wir sind neugierig statt misstrauisch, mutig statt ängstlich, offen statt verschlossen, aktiv und engagiert statt passiv, eigenverantwortlich anstatt obrigkeitshörig, lustig statt griesgrämig und kooperativ statt eigenbrötlerisch“ (vgl. *tele-online.com* 2019e)

Im Gegensatz zur bestehenden Norm des „ausführenden Mitarbeiters“ etablierte Haase die neue Norm des „eigenverantwortlichen Mitgestalters“; im Gegensatz zur bestehenden Norm der Bürokratie die neue Norm des „gesunden Menschenverstandes“ (vgl. *Reininger*

---

<sup>36</sup> „Ich wollte auf keinen Fall einer strengen, linearen Hierarchie als zentrale Instanz vorstehen; – womöglich als dominierender Patriarch, mit einem Ölschinken an der Wand und meiner Belegschaft Audienz gewährend.“ (*Reininger* 2011a)

<sup>37</sup> „50 Jahre Tradition hatten uns bei TELE engstirnig und unbeweglich gemacht. Die klassische Hierarchiepyramide war mir zu starr, zu langsam, zu borniert. Ich wollte neugierig, schnell, intelligent, gemeinsam, fair und transparent sein.“ (*Haase* 2016)

2011b; *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 398). Dies habe in der Handlung Ausdruck gefunden, dass Haase, als neuer Geschäftsführer ab 2010, keine Unterschriften habe tätigen wollen, sofern die zuständigen Mitarbeiter\_innen über bessere Entscheidungskompetenzen verfügt hätten (vgl. *IP2* 2018, Z. 69-74; *IP4* 2018, Z. 78-80). Anstatt des bisher implizit verankerten Maschinenbildes der Organisation zielt die Vision auf einen „intelligente[n], sich selbst steuernde[n] Organismus“ (*Stelzmann/Reininger* 2018, S. 286) Dies basiert auf dem Glaubenssatz, dass es nur eine selbstorganisierte, agile Organisation, „die überall ihre Fühler ausstreckt, kooperiert und vor allem gedanklich in der Zukunft lebt“, dem raschen technologischen Fortschritt und dynamischen Umwelten mit steigender Komplexität gewachsen sei (*Reininger/Stelzmann* 2017, S. 404). Das Fundament der Vision bildet die Grundannahme des permanenten Wandels als Naturgesetz: „Wer sich nicht ständig verändert, wird verändert“ (vgl. *Reininger* 2016g). Insgesamt sei Haases Denken geprägt von einer „tiefe[n] Sehnsucht nach Veränderung der Arbeitswelt, nach mehr Sinn, nach innovationsfreundlichen Bedingungen und Nachhaltigkeit auf allen Ebenen“ (*Reininger* 2011a).

#### 4.2.2 Anschluss an die bestehende Tiefenstruktur

Hinsichtlich der Werte *Nachhaltigkeit* und *Schönheit* knüpft Haases Vision an die bestehende Tiefenstruktur an. Bereits im alten System sei es der Anspruch gewesen, „die Welt ein Stückchen besser zu machen“ und „schöne Dinge“ zu designen, zu produzieren und um sich zu haben (vgl. *IP2* 2018, Z. 221-224). Diese tief verankerten Werte werden in der Vision aufgegriffen und in einen neuen Bezugsrahmen gesetzt: Während sich der Wert *Nachhaltigkeit* sich bisher in (Neben-)Aktivitäten zum Umweltschutz manifestiert habe<sup>38</sup>, hob Haase ihn in den Rang eines strategischen Kernelements<sup>39</sup>. Der Wert *Schönheit*, der sich bisher vor allem im Kleidungsstil und im Design widergespiegelt habe (vgl. *IP2* 2018, Z. 254-256), wurde in der Vision in den Bedeutungsrahmen der innovationsfördernden Inspirationsquelle gesetzt: „Schönheit ist uns wichtig. Weil sie Menschen inspiriert.“ (*Stelzmann* 2016a)

---

<sup>38</sup> Das prominenteste Beispiel ist die Installation einer kostenintensiven Photovoltaikanlage auf dem Firmendach im Jahr 2011, deren Errichtung schon vor dem Radical Change beschlossen wurde. (vgl. *IP9* 2018, Z. 218-222; *tele-online.com* 2019a)

<sup>39</sup> „Der Fokus von TELE liegt nicht so sehr auf dem Ergebnis, sondern auf den Variablen, die das Ergebnis maßgeblich beeinflussen: Daraus ergibt sich die TELE-Leitformel Innovation + Nachhaltigkeit = Profitabilität.“ (*Reininger/Stelzmann* 2017, S. 405)

### 4.3 Veränderungsentscheidungen

Folgende Entscheidungen haben sich als wesentlich gezeigt, um den Radical Change nach der Visionsverkündung voranzutreiben:

**Trennung vom Management (2010-2012):** Ende 2010 – ein Jahr nach der Visionsverkündung – trennte sich Haase vom bisherigen Geschäftsführer und in den beiden darauffolgenden Jahren von allen Bereichsleiter\_innen (vgl. *Stelzmann/Reininger* 2018, S. 286-287). Als Beweggrund wird vermutet, dass sich das damalige Management nicht mit der Vision identifizieren konnte (vgl. *IP2* 2018, Z. 79-81). Eigentümer Haase und sein Partner Stelzmann argumentieren den harten Schnitt, dass die Transformation der seit 50 Jahren etablierten Organisationsstruktur erst nach der Überwindung der klassischen Managementstrukturen möglich sei (*Reininger/Stelzmann* 2017, S. 398).

**Regie statt Geschäftsführung (2012):** Im Sinne der Vision wurde die Rolle der Geschäftsführung zur „Regie“ umdefiniert: Die Regie ist nach innen ausschließlich für das Anstoßen neuer Ideen und Wege verantwortlich, während die Entscheidungen von den Mitarbeiter\_innen getroffen werden. Da das Gesetz eine geteilte Verantwortung nicht anerkennt, vertritt die Regie das Unternehmen nach außen als legitimierte Geschäftsführung und hat aufgrund der gesetzlichen Haftung ein Veto-Recht im Unternehmen, welches jedoch als pro forma angesehen wird. (vgl. *Reininger* 2011b) Als neuen „Regisseur“ holte Haase 2013 den Unternehmensberater Markus Stelzmann ins Unternehmen, der die Konkretisierung der Vision maßgeblich mitvorantrieb (vgl. *IP2* 2018, Z. 70-72).

**(Un)freiwillige Kündigungswelle (2012-2014):** Ca. ab 2012 setzte eine dreijährige Kündigungswelle ein, bei der die durchschnittliche Fluktuation bei über 30 Prozent lag (vgl. *Stelzmann/Reininger* 2018, S. 287). Die Zeit wird als stark belastend beschrieben, insbesondere da es neben freiwilligen auch viele unfreiwillige Kündigungen gegeben habe<sup>40</sup> (vgl. *IP1* 2018, Z. 69-150). Als Kündigungsgründe werden genannt, dass viele ehemalige Kolleg\_innen sich nicht mit der Vision identifizieren konnten oder ihnen die Situation zu unsicher war (vgl. *IP2* 2018, Z. 82-86). Auch die Aufhebung des bisher im Unternehmen

---

<sup>40</sup> „Es war eine schlimme Zeit, eine sehr schlimme Zeit. Es sind Mitarbeiter gegangen und gegangen worden. Und es ist alles so schnell gegangen. (...) Die Leute haben nur mehr gewartet, am 1. und am 15.: ‚Werde ich gekündigt oder nicht?‘ (...) Ich habe ja eigentlich gedacht, dass ich Anfang 2013 gehen werde. Du kannst dir vorstellen, dass meine Motivation und mein Arbeitseifer nicht gerade die größten waren. Und so wird das genug Leuten gegangen sein. Es hat sicher die Arbeit darunter gelitten.“ (*IP1* 2018, S. 69-150)

informell geltenden Senioritätsprinzips wird angeführt, da in der neuen Organisationsform die Verantwortlichkeiten rotieren (vgl. *IP1* 2018, Z. 104-107). Einer Arbeitgeber-Bewertungsplattform ist zu entnehmen, dass zudem Unzufriedenheit über „unklare Unternehmensziele“ bestand, eine Diskrepanz zwischen Vision und Umsetzung wahrgenommen wurde und Entscheidungen als politisch anstatt sachlich motiviert angesehen wurden (vgl. *kununu.com* 2014b). Es hat sich gezeigt, dass die Kündigungsentscheidungen der Regie stark polarisierten: Einerseits wurden sie als notwendiger Einschnitt am Weg zur neuen Organisationsform betrachtet (vgl. *IP3* 2019, Z. 216 f.). Andererseits wurden sie als autoritärer, antisozialer Akt angesehen, in dem sich die „Scheinmoral“ der Vision manifestierte<sup>41</sup> (vgl. *kununu.com* 2014a). Dies habe bei Betroffenen zu Misstrauen gegenüber der Regie und Loyalitätsverlust geführt<sup>42</sup> (vgl. *IP1* 2018, Z. 111-121). Darüber hinaus wird kritisiert, dass die Konsequenzen der Kündigungen für das operative Geschehen nicht bedacht worden seien, da viele Kompetenzen nicht nachbesetzt werden konnten und die fehlende Loyalität der Neuverteilung von Aufgaben im Wege stand (vgl. *IP1* 2018, Z. 76-92). Zwei Interviewpartner\_innen vermuten, dass das Unternehmen diese Phase nur aufgrund der ausgereiften Produkte und der seit Jahrzehnten stabilen Kundenbeziehungen überlebt habe (vgl. *IP1* 2018, Z. 153-154; *IP3* 2019, Z. 253-256).

**Arbeitsgruppe „Armageddon“ (2012-2013):** 2012 wurde die Verantwortung für die Konkretisierung der Vision an die Mitarbeiter\_innen übertragen. Zu diesem Zweck wurde die bereichsübergreifende Arbeitsgruppe „Armageddon“ gebildet. Die 15 bis 20 freiwilligen Teilnehmer\_innen entwarfen über einen Zeitraum von neun Monaten in einem kollektiven Prozess die neue Unternehmensstruktur.<sup>43</sup> (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 403; *IP4* 2018, Z. 82-84).

**Einführung der neuen Organisationsstruktur (2013):** 2013 wurde die neue, von der Arbeitsgruppe „Armageddon“ entwickelte, Organisationsstruktur eingeführt. Die ehema-

---

<sup>41</sup> Insbesondere wird kritisiert, dass Mitarbeiter\_innen „ohne Rücksicht auf die familiäre Situation und Firmenzugehörigkeiten von Jahrzehnten (...) von einer Sekunde auf die andere vor die Tür gesetzt“ worden seien (*kununu.com* 2014a).

<sup>42</sup> „In dieser Zeit waren sie [Regie] nicht ehrlich zu uns. Das kann ich sagen, weil ich bin auch auf der Abschlussliste gestanden. (...) Musst du dir vorstellen, wie ich mich da gefühlt habe – das war kurz vor meinem 25-Jährigen, und ich bin noch alte Abfertigung.“ (*IP1* 2018, Z. 111-121)

<sup>43</sup> Ein\_e Teilnehmer\_in der Arbeitsgruppe wertet dies als großen „Vertrauensvorschuss“ seitens des Eigentümers (vgl. *IP2* 2018, Z. 418-422).

ligen Abteilungen wurden durch „Prozesse“ mit flexiblen Teams ersetzt: Die Mitarbeiter\_innen haben jeweils eine Grundfunktion in einem definierten Prozess und können zusätzliche Rollen im eigenen oder in anderen Prozessen einnehmen. (vgl. *Stelzmann/Reininger* 2018, S. 287) Anstatt der ehemaligen Abteilungsleitung wurde die Rolle der Prozessverantwortung eingeführt, welche Zielerreichung und Ressourcen im Blick behält, jedoch über keine disziplinäre Autorität verfügt (vgl. *tele-online.com* 2019e). Der Anspruch auf verteilte Autorität und ganzheitliche Integration des Unternehmens führte dazu, dass ab 2014 zusätzlich für jeden Prozess die Rolle des bzw. der Personalverantwortlichen eingeführt wurde, welche von Mitarbeiter\_innen aus anderen Prozessen übernommen wird und mit der sich die Prozessverantwortlichen bei jeder wichtigen Entscheidung abstimmen müssen (vgl. *IP2* 2018, Z. 204-207; *IP4* 2018, Z. 114-116) Alle früheren Managemententscheidungen – z.B. prozessübergreifende, strategische und personalbezogene Entscheidungen – wurden ab 2013 in demokratische „Gremien“ verlagert. Gremien setzen sich aus Delegierten aller Prozesse zusammen, die gleichberechtigt nach dem Mehrheitsprinzip bindende Entscheidungen treffen. (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 400 f.). Die eigens entwickelte digitale Plattform *InfoNet* ermöglichte das für Selbstorganisation notwendige Wissensmanagement und einen strukturierten Rahmen für digitale Partizipation an der Organisation (vgl. *Reininger* 2017i; *Pircher* 2018, S. 56).

**Kooperation mit Start-Ups (ab 2015):** Der strategische Fokus auf Innovation und Offenheit manifestiert sich ab 2015 in der Kooperation mit Start-Ups. Die Grenzen zwischen TELE und den kooperierenden Start-Ups werden als fließend beschrieben (vgl. *tele-online.com* 2019a) – insbesondere seit der Eröffnung des *Factory Hubs*, in den sich Hardware-Start-Ups einmieten können, um Zugriff auf die Infrastruktur sowie industriellen und organisationalen Ressourcen von TELE erlangen (vgl. *Reininger* 2017b). Als Mehrwert wird angeführt, dass TELE durch die Zusammenarbeit „neben seinem Kerngeschäft laufend Zukunftsideen in seinen Unternehmensalltag integrieren“ könne. (*Reininger/Stelzmann* 2017, S. 404)

**Rückzug des Eigentümers (2016):** 2016 zog sich Miteigentümer und Geschäftsführer Haase aus der Rolle der Regie zurück überließ das Unternehmen vollständig der Selbstorganisation (vgl. *IP2* 2018, Z. 426-433; *Stelzmann/Reininger* 2018, S. 289 f.).

#### 4.4 Bedeutungseerraum

Der Versuch, im Unternehmensalltag im Sinne der Vision zu handeln, zeigte, dass viele die Bedeutung vieler Schlüsselbegriffe der Vision unklar war:

„Die Mitarbeiter sind natürlich alle dagestanden und haben gesagt: ‚Puh, was heißt das jetzt für uns?‘ Wir wussten nicht, wie tun wir jetzt? Wir haben ja kein Lehrbuch gehabt, wie z.B. bei Holacracy oder sonstwas.“ (IP2 2018, Z. 74-76)

Folgende unklare Schlüsselbegriffe der Vision wurden aus den Daten extrahiert: *Eigenverantwortung, Vielfalt, Innovation, Transparenz, und Transformation.*

#### **4.4.1 Bedeutungsleerraum: Eigenverantwortung**

Die größten Unsicherheiten löste der Anspruch aus, dass von nun an auf jeder Ebene eigenverantwortlich gehandelt werden sollte (vgl. *Stelzmann/Reininger* 2018, S. 288). Da es im neuen Organisationssystem keine disziplinären Führungskräfte mehr gab, konnte mit dem neuen Prinzip der Eigenverantwortung im Alltag experimentiert werden. Im Zuge dessen wurden Reflexionsprozesse ausgelöst, bei denen sowohl neue als auch bestehende Werte und Normen bewusst thematisiert und hinterfragt wurden. Als wesentlich zeigten sich folgende Fragen: *Welche Entscheidungen darf bzw. soll ich als Mitarbeiter\_in selbstständig treffen (und welche müssen im Prozess bzw. Gremium besprochen werden)?* (vgl. IP2 2018, Z. 103-106; IP8 2018, Z. 43-45) *Wie motiviere ich mich für unbequeme Arbeitssituationen, wenn es keine Kontroll- und Disziplinarinstanz gibt?* (vgl. IP5 2018, Z. 115-120; IP6 2018, Z. 49-54) *Mit welchen Konsequenzen habe ich zu rechnen, wenn ich eine unvorteilhafte Entscheidung treffe?* (vgl. IP2 2018, Z. 45-49; IP8 2018, Z. 30-33; 109-112) *Wie gehe ich damit um, wenn ich den Eindruck habe, dass manche Kolleg\_innen den Freiraum durch Eigenverantwortung ausnützen?* (vgl. IP2 2018, Z. 306-309; IP5 2018, Z. 115-120; IP6 2018, Z. 49-54) Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass der Anspruch des eigenverantwortlichen Handelns auch zu Double Loop Learning geführt hat: Da es keine Anweisungen mehr durch Führungskräfte gab, kam es zur Reflexion und Bewusstseinsbildung hinsichtlich Fragen der Arbeitsweise und -moral im Rahmen der bestehenden Normen. Als wesentliche Fragen zeigten sich: *Wie hoch soll das Arbeitspensum sein, das ich mir selbst auferlege?* (vgl. IP5 2018, Z. 115-120; IP6 2018, Z. 54-56). *Wie soll ich Prioritäten setzen und meine Arbeitszeit einteilen?* (vgl. *kununu.com* 2014b; IP6 2018, Z. 93-97; IP7 2018, Z. 163 f.) *Wie weit darf ich meine Aufgaben vernachlässigen, wenn es mir aus persönlichen Gründen nicht gut geht?* (IP7 2018, Z. 128-147; IP8 2018, Z. 69 f.) Rückblickend wird in einem Interview reflektiert, dass organisationales Lernen möglicherweise durch Trainings- und Reflexionsangebote beschleunigt hätte werden können: Es gab seitens des Unternehmens keine Begleitung in die Eigenverantwortung, sondern es wurde ab Beginn des Radical Change erwartet, „dass die Mitarbeiter kommen, wenn sie was brauchen.“ (vgl. IP2 2018, Z. 192-196)

#### 4.4.2 Bedeutungseerraum: Vielfalt

Weitreichende Diskrepanzen löste der Anspruch auf Vielfalt im Unternehmen aus: Im Sinne der Vision besteht ein klares Bekenntnis zu Perspektiven- und Meinungsvielfalt sowie der förderlichen Funktion von Kritik (vgl. *Reininger 2016a*). In der Praxis stellte sich jedoch seit Beginn des Radical Change die Frage nach der Relevanz des Cultural Fit: *Was ist das „richtige“ Maß an Vielfalt in der Belegschaft, um Entwicklungen voranzutreiben ohne in Konflikten zu verharren?* Es hat sich gezeigt, dass diese Diskrepanz ein Deutero Learning hin zu gleichberechtigter Meinungsvielfalt (und die Loslösung von der hierarchischen Norm des alten Systems) erschwerte. Dies wird in einem Interview auf den Punkt gebracht:

„Auf der einen Seite wollen sie [Regie], dass man sich voll einbringt. Aber wenn man dann was dagegen sagt, dann rollen die Köpfe.“ (*IP1 2018, Z. 129-131*)

Die Aussage basiert auf der Kritik, dass es in den ersten Jahren des Radical Change zu zahlreichen Kündigungen durch die Geschäftsführung aufgrund von fehlendem Cultural Fit gekommen sei (vgl. *Stelzmann 2016c, S. 94-131; IP1 2018*). Es hat sich gezeigt, dass bis in das fortgeschrittene Stadium des Radical Change Uneinigkeit hinsichtlich folgender Fragen besteht: *Wie soll mit Mitarbeiter\_innen umgegangen werden, bei denen der Cultural Fit nicht gegeben scheint?* (vgl. *Stelzmann 2016c; IP4 2018, Z. 85-87; IP7 2018, Z. 167 f.; IP9 2018, Z. 303-306*) *Wie soll im Unternehmensalltag mit destruktivem Verhalten<sup>44</sup> umgegangen werden?* Geteilt wird zum Zeitpunkt der Interviews die Distanzierung von der alten Norm eines streng autoritären, disziplinären Vorgehens – hinsichtlich neuer geteilter Handlungsnormen besteht jedoch auch im fortgeschrittenen Stadium des Radical Change keine Einigkeit<sup>45</sup> (*IP2 2018, Z. 437; IP6 2018, Z. 281 f.; IP7 2018, Z.*

---

<sup>44</sup> Es wird mehrheitlich der Eindruck geteilt, dass bei einigen Kolleg\_innen der Cultural Fit nicht in einem ausreichenden Maße gegeben sei, um die eigene Kritik konstruktiv gestalten zu können (vgl. *Stelzmann 2016c; IP4 2018, Z. 85-87; IP7 2018, Z. 167 f.; IP9 2018, Z. 303-306*). Ein\_e Mitarbeiter\_in schätzt die Quote der destruktiven Gegner\_innen der neuen Organisationsform sogar auf fünfzig Prozent (vgl. *IP6 2018, Z. 71-72*). Im Alltag zeige sich dies sowohl in aktivem Dagegen-Arbeiten als auch in Desinteresse (vgl. *IP2 2018, Z. 163-175; IP6 2018, Z. 71 f.; IP3 2019, Z. 115-118*). Als ein möglicher Grund für den Verbleib von Gegner\_innen der neuen Organisationsform im Unternehmen werden arbeitsrechtliche Privilegien angeführt, wie z.B. die sechste Urlaubswoche oder die Abfertigung-alt, welche an die Dauer der Firmenangehörigkeit geknüpft sind (vgl. *IP4 2018, Z. 58-91*).

<sup>45</sup> Auch am Unternehmensblog wird die offene Herausforderung beschrieben: „Wie geht eine Organisation damit um, wenn es brenzlig wird, wenn die Umsetzung der Vision nicht von allen mitgetragen, sondern als Angriff auf die eigene Bequemlichkeit verstanden wird? Wenn sich ein Teil der Mitarbeiter vor Veränderung fürchtet, sich nicht einbringt oder sie schlichtweg verweigert? Wenn das die Weiterentwicklung eines Unternehmens ernsthaft gefährdet?“ (*Reininger 2016g*)

168 f.; *IP9* 2018, Z. 256-254). Als förderlich für Deutero Learning hat sich das Vorhaben gezeigt, trotz des Anspruchs der Vielfalt einen „idealen Mitarbeitertypus“ zu definieren. Durch die Typenbeschreibung wird die Veränderung von der Handlungsnorm des Ausführens und Konkurrierens (vgl. *IP2* 2018, Z. 284-292) zu der Handlungsnorm des Gestaltens und Kooperierens offensichtlich:

„Neben Offenheit, Lernbereitschaft und dem Willen zur Verbesserung sollte er oder sie (...) auch eine gewisse Neugier, Kreativität und spielerische Veranlagung mitbringen, großen Wert auf selbstbestimmtes Arbeiten legen, Entscheidungen treffen können und vor allem kein Einzelkämpfer sein.“  
(*Reininger/Stelzmann* 2017, S. 404)

In mehreren Interviews wird die Wahrnehmung geteilt, dass der Cultural Fit in den Personalprozessen Priorität gegenüber den Fachkompetenzen der Mitarbeiter\_innen habe, was sich im Recruiting<sup>46</sup>, Onboarding<sup>47</sup>, der Personalentwicklung<sup>48</sup> und der Personalfreisetzung<sup>49</sup> widerspiegle (vgl. *IP1* 2018, Z. 75-78; *IP7* 2018, Z. 97-100; *IP9* 2018, Z. 86-90). In zwei Interviews wird die Fokussierung auf den Cultural Fit und den Mitarbeiter\_innen-Idealtypus kritisiert: Es sei ein Trugschluss, dass Arbeitskräfte, die Anweisungen brauchen und nicht an strategischen Entscheidungen mitwirken wollen, per se schlechte Mitarbeiter\_innen seien – um das Werk am Laufen zu halten brauche es neben den visionären Idealist\_innen auch Umsetzer\_innen (vgl. *IP1* 2018, Z. 209-214; *IP6* 2018, Z. 281 f.). Dies steht im Widerspruch zum Anspruch, dass die Verantwortungsrollen in der gesamten Belegschaft rotieren sollen: Es wird kritisiert, dass sich auf interne Ausschreibungen immer nur die gleichen Personen bewerben (vgl. *IP2* 2018, Z. 163-175).

---

<sup>46</sup> Beispielsweise wurde die Stelle der Lohnverrechner\_in als „Monatsbeglucker\_in“ ausgeschrieben oder die Stelle des bzw. der Buchhalter\_in als „Zahlenliebhaber\_in“ (vgl. *Kratzer* 2017; *IP4* 2018, Z. 105 f.)

<sup>47</sup> Im Onboarding gehe es primär darum, die gesamte Organisation mit allen Prozessen kennenzulernen, um über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus wirksam werden zu können. (vgl. *IP9* 2018, Z. 86-90)

<sup>48</sup> Die Entwicklungsmöglichkeiten in der neuen Organisationsform vielfältig und niederschwellig, sodass es z.B. nicht unüblich sei, sich vom „Techniker, der irgendwas in der Produktion herumschraubt, bis zu finanzrelevanten Entscheidungen“ zu entwickeln (vgl. *IP3* 2019, Z. 136-139). Dies führe jedoch oftmals zu Verantwortungsübernahme ohne die notwendigen Fachkompetenzen (vgl. *kununu.com* 2014a, 2014b, 2018).

<sup>49</sup> In den ersten Jahren des Radical Change seien zahlreiche Kündigungen aufgrund eines mangelnden Cultural Fit ausgesprochen worden, ohne zu gewährleisten, dass die fehlende Fachkompetenz unverzüglich nachbesetzt werde (vgl. *IP1* 2018, Z. 75-78).



#### 4.4.3 Bedeutungslerraum: Innovation

Der Anspruch, ein innovatives Unternehmen zu sein<sup>50</sup>, führte zu Unklarheiten, im Zuge derer bestehende Werte, Normen und Routinen bewusst thematisiert und hinterfragt wurden: *Was bedeutet innovatives Handeln in der Praxis?* (vgl. IP3 2019, Z. 247-253) *Steht ein strukturiertes Vorgehen der Kreativität im Wege?*<sup>51</sup> (vgl. Reiningger 2017b; Fädrieh/Ruff 2019) *Wie kann eine innovationsfreundliche Fehlerkultur gelebt werden, ohne dass Fehler wiederholt werden?* (vgl. IP2 2018, Z. 269-280; IP9 2018, Z. 187-198). *Wie viel Risiko ist angemessen?* (vgl. Reiningger 2017c) An der Risikofrage lassen sich organisationale Lernprozesse erkennen: Als Reaktion auf die Insolvenz eines kooperierenden Start-Ups im Jahr 2016 wurde einerseits die bestehende Norm der Kosteneffizienz bewusst genutzt und ein klares Regel- und Kontrollgefüge für Innovationsprojekte eingeführt (Double Loop Learning). Andererseits wurde die neue Norm der Innovationsförderung verfestigt, indem öffentlich für eine risikofreundlichere Fehlerkultur auf dem europäischen Markt plädiert und eine Ausweitung der Kooperation mit Start-Ups angekündigt wurde (Deutero Learning) (vgl. Reiningger 2016b; Reiningger 2017c). Die organisationale Tiefenstruktur zeigt sich hinsichtlich Innovation jedoch insgesamt als resistent: Trotz intensiver Bemühungen sei es bisher kaum zu innovativeren Produkten oder Lösungen gekommen (Stelzmann 2016b; IP3 2019, Z. 247-253). Der Regisseur reflektiert dies am Unternehmensblog:

„Mitten im schönsten dynamischen Prozess wird klar, dass technologische Innovationen nicht einfach von selbst entstehen, nur, weil die Entwickler-Umgebung viel kreativen Freiraum hat. Und nur, weil man auf einmal alles darf, heißt das nicht, dass man sich auf einmal auch alles traut – schon gar nicht, wenn man ein blitzsauber aufgeräumtes Technikerhirn sein eigen nennt, das sich ungern auf ungesichertes Terrain wagt.“ (Stelzmann 2016b)

#### 4.4.4 Bedeutungslerraum: Transparenz

Der Anspruch, ein Unternehmen „ohne Geheimnisse“ zu sein (vgl. Reiningger 2016f), führte zum Hinterfragen bestehender und neuer Werten, Normen und Grundannahmen. Als wesentliche Unklarheiten zeigten sich: *Inwieweit ist die Transparenz eine moralische*

---

<sup>50</sup> „Mit Neugier und Pioniergeist sind alle Zellen des Organismus stets auf der Suche nach Ideen“, wird der Anspruch auf der Unternehmenswebsite beschrieben (vgl. *tele-online.com* 2019e).

<sup>51</sup> Ein Konflikt zwischen TELE und den kooperierenden Start-Ups sei beispielsweise gewesen, dass es in der TELE-Entwicklungsabteilung üblich ist, mit Pflichten-/Lastenheft zu arbeiten, während Start-Ups ihre Ideen einfach frei umsetzen. (vgl. Reiningger 2016h).

*Position, inwieweit ein Markenwert?* (vgl. *tele-online.com* 2016; *IP9* 2018, Z. 26-33) *Wie viel Unangenehmes muss geteilt werden, um ‚transparent‘ zu sein?* (*tele-online.com* 2016) Die wichtigste Initiative, um die Werte der Transparenz und Offenheit in der Praxis umzusetzen, ist das Projekt *Simply Open Blog*, das die Unternehmensentwicklung für die Außenwelt dokumentiert und den Anspruch verfolgt „unser Innerstes nach außen zu kehren, (...) verletzlich zu sein“ (vgl. *tele-online.com* 2019c). Die Tiefenstruktur hat sich jedoch als resistent erwiesen: Es sei trotz des Anspruchs nur bedingt gelungen, zum „gläsernen Unternehmen“ zu werden. Dies wird im Rahmen des Blogs reflektiert:

„Wir haben gemerkt: Simply open zu sein ist gar nicht so einfach wie es klingt. (...) Wir haben ‚Simply Angst‘. (...) Na toll! Aus dem ganzen Tamtam, das wir um ‚Simply Open‘ gemacht und aus den vielen Köpfen, die wir uns darüber zerbrochen haben, ist nun etwas geworden, das wir eigentlich vermeiden wollten: Ein ganz normaler Unternehmens-Blog.“ (*tele-online.com* 2016)

Hinsichtlich der Transparenz nach innen werden Lernprozesse im Wechselspiel zwischen Deutero Learning und Double Loop Learning anhand der Frage sichtbar: *Sollen Informationen adressatengerecht gefiltert und aufbereitet werden?* (*IP3* 2019, Z. 148-153) Im Sinne der Vision der absoluten Transparenz sei schnell dazu übergegangen worden, alle Informationen für alle Mitarbeiter\_innen zugänglich zu machen, darunter auch die Finanzdaten des Unternehmens (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 401). Diese habe jedoch auch negative Effekte<sup>52</sup> gehabt, was zu einem Abwägen zwischen der neuen Norm der absoluten Transparenz und der bestehenden Norm der Informationsfilterung durch Verantwortliche führte, woraus neue Praktiken der Informationskontextualisierung entstanden seien. (vgl. *IP3* 2019, Z. 159-165)

#### **4.4.5 Bedeutungslerraum: Transformation**

Der Anspruch der Transformation zu einer „Perpetuum-Mobile-Organisation“ (vgl. *IP4* 2018, Z. 162), die sich durch Reflexion und Anpassung in einer ständigen Veränderung befindet, führte zu Unstimmigkeiten. Zentral ist die Frage: *Ist der Radical Change zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen – oder ein Dauerzustand?* Die Interviews zeigen, dass die Transformation nach acht bzw. neun Jahren mehrheitlich als nicht abgeschlossen erlebt wird (*IP1* 2018, Z. 203 f.; *IP2* 2018, Z. 96-98; *IP4* 2018, Z. 162; *IP9*

---

<sup>52</sup> „Z.B. ein Umsatzrückgang – das zu stark zu kommunizieren, ist für jemanden, der nicht das gesamte Jahr betrachten kann, schwer verdaubar und würde ihn in seiner Motivation wieder ein bisschen zurückhauen, weil er glaubt, die Firma geht pleite, nur weil vielleicht einmal ein Monat schlechter gelaufen ist.“ (*IP3* 2019, Z. 148-153)

2018, Z. 81-86; *IP3* 2019, Z. 52 f.). Einige Mitarbeiter\_innen identifizieren sich mit der Vorstellung, dass das ständige Hinterfragen der Oberflächen- und Tiefenstruktur des Unternehmens ein Dauerzustand ist (vgl. *IP2* 2018, Z. 96-98; *IP4* 2018, Z. 167-170; *IP9* 2018, Z. 81-86). Andere hätten sich einen kurzen Umbruch mit einem klaren Schnitt gewünscht, ab dem die neuen grundlegenden Prinzipien und Strukturen ausnahmslos eingehalten werden (vgl. *kununu.com* 2018; *IP3* 2019, Z. 52-54). Ein\_e ehemalige\_r Mitarbeiter\_in kritisiert, dass es aufgrund der fließenden Grenze noch viele Jahre nach dem Umbruch eine „Nebenorganisation“ gegeben habe, die hierarchisch geführt worden sei. Dies sei im Sinne des Change zum Teil notwendig gewesen, sei aber dem Deutero Learning im Wege gestanden. (*IP3* 2019, Z. 55-59) Rückblickend wäre es aus Sicht des bzw. der Interviewpartner\_in besser gewesen, die Transformation in einem ausgegliederten Bereich zu erproben und dann in das Organisationssystem zu überführen, da „die Menschen nicht bereit waren, von heute auf morgen alles umzubrechen und plötzlich alles mitzugestalten. Das geht ja auch nicht – man hat die Standardprozesse so tief in sich drin.“ (*IP3* 2019, Z. 64-69)

Ein markanter Punkt zeigte sich im Jahr 2016, in dem ein Rückgang der Energie und Motivation beschrieben wird. Nach mehreren Jahren des (teils) euphorischen, aber auch ressourcenzehrenden Veränderungsprozesses (vgl. *IP2* 2018, Z. 338 f.; *IP9* 2018, Z. 314 f.) habe man gemerkt:

„die Leute interessieren sich gar nicht mehr und es geht wieder zurück zu: „He, ich will einfach (...) meinen Job machen. Und ich geh dann um vier nach Hause und dann interessiert’s mich nicht mehr.““ (*IP3* 2019, Z. 221-224)

Dies wird auch auf eine Desillusionierung zurückgeführt, da manche Mitarbeiter\_innen sich eingestanden hatten, dass die Veränderungen nicht ihren Erwartungen entsprechen (vgl. *IP3* 2019, Z. 115 f.). Ein\_e Mitarbeiter\_in beschreibt den Umgang mit „Schlappphasen“ wie dieser als größte Herausforderung in der neuen, sich ständig verändernden Organisationsform. Das Grundverständnis der Organisation als mitarbeitergeführter Organismus erfordere andere Umgangsformen als das Grundverständnis als gesteuerte Maschine:

„Wenn der eine oder andere mal einen Hänger hat, ist das ja okay. Aber wenn nach einer so intensiven Zeit bei größeren Teilen der Belegschaft so eine Phase kommt, dann ist das der Knackpunkt. Für mich hat diese Organisation so etwas Menschliches. (...) In anderen Unternehmen ist das halt so durchgetaktet, dass das kompensiert wird. Da sind es dann nur die einzelnen Mitarbeiter, die mal diese Phase haben, aber nicht das ganze Unternehmen. Und hier prägen die Mitarbeiter so stark das Unternehmen, dass das dann auch wie eine Person agiert in der Gesamtheit.“ (*IP9* 2018, Z. 121-333)

Als förderlich, um die Energie und Motivation aufrecht zu erhalten, wurde das wiederkehrende und vielschichtige Kommunizieren des Purpose auf allen Kommunikationsebenen (top-down, interaktiv, von außen durch Medien und Öffentlichkeit) (vgl. *Stelzmann* 2016c) genannt. Dabei sei bewusst immer wieder auf das „Wozu?“ eingegangen worden.<sup>53</sup>

## 4.5 Anspruchsdebatte

Unterschiedliche Ansprüche an die neue Identität wurden in intensiven Dabetten ausverhandelt. Aus den Daten wurden vier wesentliche Spannungsfelder extrahiert: *Selbststeuerung versus Eingriff durch die Regie*, *Freiraum versus Regeln*, *Partizipation versus Effizienz* und *holistischer Anspruch versus Partizipationsbarrieren*.

### 4.5.1 Selbststeuerung versus Eingriff durch die Regie

Die Diskrepanz zwischen dem (neuen) Anspruch auf demokratische Selbststeuerung des Systems (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 400 f.) und dem alten (bzw. bestehenden) Anspruch auf Kontrolle (durch eine leitende Instanz) zeigte sich als konfliktträchtiges Spannungsfeld. Die Rolle der Regie wird im Sinne der Vision als eine Art Kontrollorgan definiert, das darauf achtet, „dass das Unternehmen nicht zurück in antiquierte Verhaltensmechanismen kippt“ und im Bedarfsfall Impulse gibt, „damit sich die Organisation immer weiter zum ‚komplett autarken, intelligenten Organismus‘ entwickelt“ (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 402 f.). Die Interviews haben gezeigt, dass die Art und Weise, wie diese Rolle im Unternehmensalltag auslegt wird, umstritten ist.<sup>54</sup> Die häufigste Kritik ist, dass die Regie immer wieder Eingriffe verübe, welche als Grenzüberschreitung ihrer Kompetenzen wahrgenommen werden<sup>55</sup> (vgl. *IP1* 2018, Z. 338-364; *IP3* 2019, Z. 77-82; 92-96). Die empfundenen Kompetenzüberschreitungen der Regie wurden als frustrierend erlebt und stellten den hohen Zeit- und Energieaufwand für partizipativ

---

<sup>53</sup> Beispielsweise trägt ein Beitrag im Unternehmensblog nach mehreren Jahren des Transformationsprozesses den Titel „Was wir uns davon versprechen“ und beginnt mit der Frage: „Wofür überhaupt so viel Aufwand?“ (*Reininger* 2016k) Es wird argumentiert, dass die neue Organisationsform z.B. ermögliche, „Strömungen und Trends frühzeitig [zu] erkennen“ und „flexibel auf Veränderungen [zu] reagieren.“ (*Reininger* 2016k)

<sup>54</sup> In mehreren Interviews wird jedoch die Vermutung geäußert, dass die intensive Kritik an den Eingriffen der Regie nicht immer sachlich begründet sei, sondern auch von persönlichen Konflikten auf der Beziehungsebene geprägt sei, welche zum Teil auf negative Erfahrungen in den ersten Jahren des Radical Change zurückzuführen sind (*IP1* 2018, Z. 121-125; *IP6* 2018, Z. 114-116; *IP7* 2018, Z. 151 f.)

<sup>55</sup> Als Beispiel wird angeführt, dass bei Personalentscheidungen der demokratische Auswahlprozess übergangen worden sei (*IP3* 2019, Z. 77-82).

getroffene Entscheidungen in Frage, was von manchen ehemaligen Mitarbeiter\_innen als Kündigungs(mit)grund angeführt wird (vgl. *kununu.com* 2014b; *IP3* 2019, Z. 69-73). Andere Mitarbeiter\_innen empfinden die Interventionen der Regie als förderlich – beispielsweise „eine auf den Deckel“ zu bekommen, wenn es absolut an Engagement mangle (vgl. *IP4* 2018, Z. 43-50; *IP6* 2018, Z. 77-80). Diese Diskrepanz wird auch am Unternehmensblog reflektiert und die Eingriffe der Regie mit den Schwachpunkten der Selbstorganisation begründet: die menschliche Bequemlichkeit und Veränderungsresistenz sowie die Tendenz zur Wohlfühlkultur:

„Auch wir hier bei TELE ticken ab und an so. Machen es uns in bewährten Abläufen bequem, verwenden lieber Tools, die wir gewöhnt sind und umgeben uns mit den immer gleichen Gesichtern, die wir kennen und einschätzen können. Das ist bequem. Und führt unweigerlich zu Problemen. (...) [O]ft fehlen in demokratischen Strukturen mit Wohlfühlkultur klare Regeln und klares Bewusstsein für Sanktionen. (...) Was also tun, wenn es nötig wird, unbequeme Wahrheiten auszusprechen? Entscheidungen zu treffen, die ernsthafte Konsequenzen haben? (...) Über das Schicksal anderer Mitarbeiter zu entscheiden? Menschen zu kündigen? Und wer tut das überhaupt, wenn sich keiner traut?“ (*Reininger* 2016g)

Die Frage nach Art und Ausmaß von Eingriffen seitens der Regie wurde offen in den Gremien diskutiert – in manchen kritisierten Eingriffssituationen wurde durchgesetzt, dass die demokratische Vorgehensweise eingehalten wird (Transformation durch Handeln) (vgl. *IP3* 2019, Z. 229-264). Insgesamt hat sich gezeigt, dass diese Anspruchsdebatten zu einer tiefgreifenden Reflexion hinsichtlich neuer Werte (Partizipation, Demokratie, geteilte Verantwortung) und bestehender Werte (Führung, Steuerung, Kontrolle) geführt haben, auch wenn weiterhin divergente Sichtweisen bestehen.

#### 4.5.2 Freiraum versus Regeln

Zu intensiven Anspruchsdebatten führte die Frage: *Welches Verhältnis von Freiraum und Regeln braucht es, um Produktivität zu entfalten und zu erhalten?* Um kreativen Freiraum zu ermöglichen, basiert die Vision auf Eigenverantwortung als Leitnorm, was sich in der Abschaffung von Führungskräften mit Disziplinarmacht manifestiert<sup>56</sup> (vgl. *tele-online.com* 2019e). Im Arbeitsalltag habe sich die neue „Vertrauenskultur“ in freier Zeit-

---

<sup>56</sup> Prozessverantwortliche haben zwar Weisungsbefugnis, können aber im Alleingang keine Sanktionen verhängen (vgl. *tele-online.com* 2019e). In einem Interview wird die Umsetzung dieser Definition in der Praxis bestätigt: „Bei uns sagt keiner: ‚Der Prozessverantwortliche ist mein Chef‘, sondern: ‚Der hat diese Rolle‘. (...) Weil sie den Mitarbeitern wirklich auf Augenhöhe begegnen.“ (*IP2* 2018, Z. 360-363)

einteilung und Prioritätensetzung, der Option auf Home Office und einer lockeren, entspannten Stimmung gezeigt (vgl. *IP7* 2018, Z. 32-35; *IP8* 2018, Z. 235-241; *IP9* 2018, Z. 240 f.). Gleichzeitig wurde Kritik am hohen Ausmaß des Freiraumes und am Nicht-Vorhandensein von Sanktionen geäußert:

„Jeder glaubt hier, er kann machen was er will und es gibt keine Konsequenzen.“ (*IP1* 2018, Z. 155 f.).

Mehrere Interviewpartner\_innen teilen den Eindruck, dass der Freiraum in der Hektik des Alltags oftmals zu einer Vernachlässigung von (insbesondere unbequemen) Aufgaben führt (vgl. *IP1* 2018, Z. 249-252; *IP2* 2018, Z. 152-156; vgl. *IP6* 2018, Z. 85-89; *IP8* 2018, Z. 69-71). Darüber hinaus wird auch die Vermutung geäußert, dass der Freiraum von einigen Kolleg\_innen absichtlich ausgenutzt werde<sup>57</sup> (vgl. *IP1* 2018, Z. 166 f.; *IP2* 2018, Z. 306; *IP5* 2018, Z. 115 f.; *IP6* 2018, Z. 52-54). Dies sei immer wieder besprochen worden, ohne dass es zur Einigung auf eine bestimmte Umgangsweise gekommen sei (*IP1* 2018, Z. 163-167; *IP6* 2018, Z. 78-80; *kununu.com* 2018). In den Aussagen der Interviewpartner\_innen finden sich immer wieder Bezüge zu Grundannahmen zum Wesen des Menschen und der Sinnhaftigkeit von Regeln.<sup>58</sup> Obwohl in Bezug auf das Spannungsfeld keine Transformation der Tiefenstruktur im Gesamten wahrnehmbar ist, zeigen sich immer wieder partielle Prozesse von Deutero Learning (hinsichtlich Eigenverantwortung als neuer Leitnorm) und Double Loop Learning (hinsichtlich Regeln und Strukturen) – häufig in einem Wechselverhältnis.

### 4.5.3 Partizipation versus Effizienz

Das Spannungsfeld zwischen Partizipation und Effizienz wurde im Verlauf des Transformationsprozesses vielfach diskutiert. Die zentrale Frage lautet: *Wie können wir demokratische Teilhabe gewinnbringend praktizieren, ohne unverhältnismäßig viele Ressourcen aufzuwenden?* Im Zuge der Anspruchsdebatten ist eine Verschiebung der Prioritäten erkennbar. In der Euphorie des Umbruchs bestand der Anspruch, es solle die größtmögliche demokratische Teilhabe an Entscheidungen geben. Dies wurde in der neuen Struktur ab

---

<sup>57</sup> Beispielsweise seien vereinzelt Mitarbeiter\_innen gar nicht mehr in die Arbeit gekommen (vgl. *IP6* 2018, Z. 137-152).

<sup>58</sup> Beispielsweise wird in einem Interview die Steigerung der intrinsischen Motivation durch den Freiraum herausgestrichen (*IP9* 2018, Z. 244 f.), während in einem anderen auf „Law-and-Order“ gesetzt wird: „Weil sind wir uns ehrlich: Ganz ohne Kontrolle oder einer Führungsposition ist es meiner Meinung nach nicht wirklich machbar. Weil dann kommt sicher die Hälfte nicht“ (*IP6* 2018, Z. 137-152).

2013 umgesetzt, indem die Prozessverantwortlichen aller Prozesse in jedem Entscheidungsgremium vertreten waren (vgl. *IP6* 2018, Z. 182-184). Dies führte zu umfassenden – als anstrengend wahrgenommenen – Lernprozessen, in denen alte hierarchische Muster abgelegt und durch neue demokratische Muster ersetzt wurden (Deutero Learning) (vgl. *IP6* 2018, Z. 178-180). Damit verschränkt war die Kritik, dass das neue System auf vielen Ebenen ineffektiv und ineffizient sei (Double Loop Learning): Kritisiert wurden die mangelnde sachliche Involvierung und das daraus resultierende Desinteresse vieler Teilnehmenden<sup>59</sup> (vgl. *IP4* 2018, Z. 194-200); unqualifizierte Gremiumsentscheidungen aufgrund mangelnder Fachkompetenzen vieler Teilnehmenden<sup>60</sup> (vgl. *IP1* 2018, Z. 168-174); ein unausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis (insbesondere bei „banalen“ Entscheidungen) aufgrund der hohen Teilnehmerzahl und ausgeprägten Diskussionsfreude<sup>61</sup> (vgl. *IP6* 2018, Z. 161-166); die fehlende Arbeitszeit für die operative Arbeit durch die Häufen Gremiumsteilnahmen (insbesondere bei Ein-Personen-Prozessen, bei denen der- bzw. dieselbe Mitarbeiter\_in in alle Gremien vertreten sein musste) (vgl. *IP6* 2018, Z. 190-192). Außerdem seien in den ersten Jahren häufig Themen ins Gremium eingebracht worden, die eigentlich mit den Kolleg\_innen im Prozess zu entscheiden seien – z.B. welcher Kaffee gekauft werden solle –, was enorme Zeitressourcen beansprucht habe.<sup>62</sup> Alle Interviews bestätigen, dass im Verlauf der Jahre eine Annäherung an Effizienzbestrebun-

---

<sup>59</sup> Hier habe eine Optimierung im Verlauf der Anspruchsdebatte zu erheblichen Verbesserungen geführt: Während zu Beginn die Prozessverantwortlichen als „bestgeeignet“ wahrgenommen wurden, seien später die Mitarbeiter\_innen mit dem höchsten Maß an thematischer Involvierung bzw. der höchsten Fachkompetenz in die jeweiligen Gremien entsandt worden (vgl. *IP2* 2018, Z. 141 f.; *IP6* 2018, Z. 158-161; *IP3* 2019, Z. 178-199).

<sup>60</sup> Ein Mitarbeiter\_in formuliert zynisch: „Das war ein Wahnsinn: Da geh ich [ins Gremium] rein, weil ich (...) ein neues Werkzeug brauche und muss mich jetzt verantworten vor 14 anderen?! Nichts gegen die Office-Mitarbeiterinnen oder so (...) – aber die haben ja von der Technik keine Ahnung! Warum muss ich mich vor denen rechtfertigen?“ (*IP1* 2018, Z. 168-174) Mangels Sachkenntnissen vieler Teilnehmenden seien Entscheidungen häufig aufgrund von Gruppendruck oder manipulativer Rhetorik getroffen worden. (vgl. *IP3* 2019, Z. 203-210)

<sup>61</sup> Beispielhaft wird illustriert: „Das vorgeschlagene Projekt kostet z.B. 500 Euro und da sitzen dann aber drei Stunden lang zwölf Leute, um das zu diskutieren – dann würde ich einmal zusammenrechnen, was die Diskussion kostet.“ (*IP6* 2018, Z. 161-166)

<sup>62</sup> Dies wird anhand des Beispiels illustriert: „Ein Kollege hat gefragt, ob er seinen Hund mitnehmen darf. Und da hat's dann drei Gremien hintereinander gegeben, in denen das stundenlang diskutiert wurde. 15 Leute haben ihren Senf dazu gegeben.“ (*IP1* 2018, Z. 225-229)

gen stattgefunden habe (Double Loop Learning): Neben den Veränderungen der Teilnehmendenanzahl und -struktur<sup>63</sup> wurden Gremien zeitlich beschränkt, die Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen ins Vorfeld verlagert und komplexe Diskussionen an Arbeitsgruppen ausgelagert (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 402; *IP1* 2018, Z. 178 f.; *IP2* 2018, Z. 88-92; *IP6* 2018, Z. 173-175). Seit die Gremien effizienter gestaltet sind, rückt der Anspruch der Partizipation wieder verstärkt in den Fokus: In einem Interview wird als größte bestehende Herausforderung genannt, auch die Nicht-Gremiums-Mitglieder ins Gremiumsgeschehen einzubeziehen<sup>64</sup> (vgl. *IP4* 2018, Z. 214-217) Es lässt sich eine „Wellenbewegung“ in zwischen der Priorisierung „alter“ und „neuer“ Grundprinzipien feststellen.

#### 4.5.4 Holistischer Anspruch versus Partizipationsbarrieren

Die neue Vision der Organisation als ganzheitlicher „lebendiger Organismus“ mit „regelmiteinander kommunizierenden Zellen“ (vgl. *Reininger* 2016f) bildet einen starken Kontrast zur Unternehmenskultur vor dem Radical Change, in der es eine starre Trennung, Konkurrenzdenken und gegenseitige Schuldzuschreibungen zwischen den einzelnen Bereichen gegeben habe (vgl. *IP2* 2018, Z. 284-292). Um den neuen holistischen Anspruch in der Tiefenstruktur zu verankern wurden zahlreiche Initiativen gesetzt, beispielsweise die prozessübergreifende Struktur der Personalverantwortlichen, ein alle Bereiche umfassender Onboarding-Prozess oder das Angebot *Catch the Job* zum Kennen- und Verstehenlernen anderer Prozesse (vgl. *IP2* 2018, Z. 314-320; vgl. *IP9* 2018, Z. 130-146). Wie sich jedoch gezeigt hat, begünstigen die strukturellen Rahmenbedingungen die Partizipation für bestimmte Mitarbeitergruppen – z.B. Wissensmitarbeiter\_innen – und erschweren sie für andere – z.B. Produktionsmitarbeiter\_innen oder Leihpersonal<sup>65</sup>. Als Partizipationsbarrieren für Produktionsmitarbeiter\_innen werden genannt: die Erfahrung einer besonders autoritären Führung vor dem Radical Change (vgl. *IP4* 2018, Z. 130-132), fehlende Sicherheit und teilweise geringe Deutschkenntnisse (vgl. *Reininger* 2016d; *IP5*

---

<sup>63</sup> Der Anspruch der demokratischen Repräsentation jedes Prozesses besteht später nur noch für das Organisationsgremium; in alle anderen Gremien werden nur noch Mitarbeiter\_innen entsandt, die tatsächlich fachlich eng mit der jeweiligen Thematik vertraut sind (vgl. *IP2* 2018, Z. 140-148).

<sup>64</sup> Als Beispiel für eine gelungene Initiative wird genannt, dass vor der Budgetplanung im Gremium zu einer breit eingeladenen Kick-Off-Veranstaltung eingeladen wurde, bei der auch der Verlauf des Budgetierungsprozesses erläutert wurde (vgl. *IP4* 2018, Z. 221-224).

<sup>65</sup> Ein\_e Leiharbeiter\_in beschreibt: „Ich höre immer nur: ‚Es ist wieder Gremium gewesen.‘ Aber was dort besprochen oder gemacht wird – keine Ahnung. Da bekomme ich gar nichts mit.“ (*IP8* 2018, Z. 81 f.)



2018, Z. 40-49), hinderliche Gesetze (z.B. strenge Arbeitszeitregelungen, die Freiräume einschränken) (vgl. *Reininger* 2016d) und der durchgetaktete Arbeitsrhythmus<sup>66</sup> (vgl. *IP2* 2018, Z. 371-377). Es hat sich gezeigt, dass es umso leichter wurde, die Partizipationsbarrieren abzubauen, je fester der neue holistische Anspruch durch andere Maßnahmen in der Tiefenstruktur verankert wurde (vgl. *IP2* 2018, Z. 370 f.; *IP4* 2018, Z. 96; *IP5* 2018, Z. 40-42): Neben expliziten Maßnahmen zum Abbau der Barrieren<sup>67</sup> zeigten sich Wechselwirkungen mit integrationsfördernden Strukturen, z.B. der prozessübergreifenden Struktur der Personalverantwortlichen, und symbolische Barrieren zwischen der Produktion und den Büros reduzierten sich<sup>68</sup>.

## 4.6 Strategische Ausrichtung

Aus den Debatten über die strategische Ausrichtung wurden vier Spannungsfelder extrahiert, die einen Bezug zur organisationalen Tiefenstruktur aufweisen. Diese sind: *Pioniergeist versus Wahrung der gesetzlichen Legitimität*, *Neuorientierung versus Wert des Bestehenden* und *Nachhaltigkeit versus kurzfristiger Unternehmenserfolg*.

### 4.6.1 Pioniergeist versus Wahrung der gesetzlichen Legitimität

Als größte Herausforderung für die Umsetzung des Anspruchs der Selbststeuerung wurde genannt, dass das Gesetz zur Haftungsübernahme durch eine Geschäftsführung verpflichtet. Diese Diskrepanz wurde zu Beginn des Radical Change gelöst, indem die Geschäftsführung nach außen durch die Rolle der Regie übernommen wurde, was nach innen aber nur als Pro-Forma-Regelung gegolten habe. (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 402 f.) In einem Interview wird bemerkt, dass es immer wieder Situationen gegeben habe, in denen sich diese Pro-Forma-Regelung als unzureichend erwies – beispielsweise im Bereich der

---

<sup>66</sup> „In der Produktion kann man halt nicht dauernd aufstehen. Da muss ich schauen, dass meine Stückzahlen passen. (...) Dort geht das auch nicht, dass ich mich eine Viertelstunde in die Kaffeeküche stelle und plaudere. (...) Das kommt also wohl auch wegen dem zeitlichen Druck: zack, zack, zack – die Arbeitsschritte müssen passen, jede Minute zählt.“ (*IP2* 2018, Z. 371-377)

<sup>67</sup> Z.B. wurden Tablets und ein TV-Gerät in der Produktionshalle installiert, um den Zugang zum *InfoNet* zu erleichtern und Deutschkurse angeboten, um die Sprachbarriere zu verkleinern (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 401; *tele-online.com* 2019c).

<sup>68</sup> „Du kennst die Treppe, die von der Produktion ins Bürogebäude führt? Diese Treppe wurde von der Produktion nie benutzt. Diese Treppe hat eher getrennt als verbunden, weil sich die Damen und Herren (...) nicht getraut haben, da hochzukommen. Die Büros hat für sie früher eine Welt on der Produktion getrennt. Das ist erst mit der Zeit gekommen, dass sie sich das trauen. Sie können sich jetzt aussuchen, ob sie sich in der unteren Küche Filterkaffee holen oder in der oberen Teeküche Bohnenkaffee machen. Das war früher nicht.“ (*IP4* 2018, Z. 137-143)

Industrienormen, deren Einhaltung per Gesetz die oberste Leitung verantwortete. Es hat sich gezeigt, dass entsprechende gesetzliche Regelungen ein Deutero Learning von der Hierarchie zur Selbstorganisation erschwerten. Beispielsweise wurde die Kritik geäußert, dass die Regie ihren gesetzesrelevanten Verantwortungen im operativen Geschehen wenig Aufmerksamkeit gewidmet habe und sich stattdessen auf ihre Kernaufgabe – das Vortreiben von Zukunftsthemen – fokussiert habe (vgl. *IP1* 2018, Z. 293-309). Als weitere Herausforderungen werden genannt, dass formalisierte externe Qualitätsüberprüfungen auf hierarchische Systeme zugeschnitten seien<sup>69</sup> (vgl. *IP1* 2018, Z. 199-201) und dass das Arbeitsrecht, welches ursprünglich zum Schutz der Arbeitnehmer\_innen vor Ausbeutung entworfen wurde, durch starre Regelungen die Umsetzung von Eigenverantwortung und Freiraum erschwere (vgl. *Reininger* 2016d).

#### 4.6.2 Neuorientierung versus Wert des Bestehenden

Entsprechend der Vision gestalten sich Unternehmensstrategie und Marketing flexibel und passen sich laufend an veränderte Bedingungen und Anforderungen an (vgl. *Reininger* 2016f). Es hat sich gezeigt, dass Teile der Belegschaft durch diesen strategischen Fokus den Wert der langjährig bestehenden Produkte und Kundenbeziehungen nicht rechtmäßig gewürdigt sehen<sup>70</sup> – insbesondere da angenommen wird, dass das Unternehmen den Radical Change nur aufgrund der ausgereiften Produkte und stabilen Kundenbeziehungen überlebt habe (vgl. *IP1* 2018, Z. 153-155; *IP3* 2019, Z. 253-265). Hier zeigt sich das Kraftfeld zwischen stabilisierenden Kräften<sup>71</sup>, die die Anerkennung und Nutzung des Bestehenden fordern, und veränderungsorientierten Kräften<sup>72</sup>, die sich mit

---

<sup>69</sup> Beispielsweise gebe es bei externen Audits standardmäßig es einen zentralen Termin mit dem Management, um eine Liste an Punkten abzuarbeiten, für die bei TELE jeweils unterschiedliche Gremien und Arbeitsgruppen verantwortlich sind: „Das muss natürlich in die Köpfe der Auditoren erst mal reingehen. Das war wirklich viel Überzeugungsarbeit.“ (vgl. *IP1* 2018, Z. 199-201)

<sup>70</sup> Unzufriedenheit aufgrund der unklarer Unternehmensziele und die strategische Abkehr vom Kerngeschäft werden auf einer Arbeitsgeberbewertungsplattform mehrfach als Kündigungs(mit)grund angeführt (vgl. *kununu.com* 2014a, 2014b, 2018).

<sup>71</sup> Ein\_e Vertreter\_in der Stabilisierungskräfte argumentiert: „Bei uns sitzen Elektronik-Entwickler, die haben ihre Identität in dem Ganzen, die haben Kompetenz in dem Ganzen, das kann man ja nutzen. Das Sales-Team hat Kontakte zu Firmen weltweit, das ist nichts, was man so schnell aufbauen kann. (...) Nicht zu denken, nur weil der Factory Hub jetzt hipp ist, muss ich nur den promoten. (...) Hier eine Verbindung zu schaffen zwischen den bestehenden industriellen Produkten und den neuen Produkten, das wäre sicher ein Sprung gewesen (...)“ (*IP3* 2019, Z. 262-278)

<sup>72</sup> Vertreter\_innen der Veränderungskräfte geben an, dass sie sich primär mit der Organisationsform identifizieren und daher keine Präferenzen haben, mit welchen Produkten das Unternehmen Wert schöpft –

einer flexiblen Geschäftsstrategie identifizieren. Im Alltag manifestiert sich dieses Kraftfeld auch in der Frage, wie viele Ressourcen für die Öffnung nach außen im Verhältnis zum Kerngeschäft aufgewandt werden sollen. Dem neuen Unternehmensverständnis zufolge zählen nicht nur die Angestellten zum Unternehmen, sondern auch ein weitreichendes Netzwerk an Partnern (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 404). Im sogenannten „TELE-Kosmos“ wird die Einladung an Individuen und Organisationen ausgesprochen, TELE kennenzulernen, Einblicke zu gewinnen, Kooperationen zu schließen, sich einzubringen und voneinander zu lernen (vgl. *tele-online.com* 2019c, 2019d). Den steigenden Erwartungen der Partner gerecht zu werden ohne das Kerngeschäft zu vernachlässigen, sei eine große Herausforderung, für die zum Zeitpunkt der Interviews Lösungen gesucht werden (vgl. *IP4* 2018, Z. 172-175).

#### **4.6.3 Nachhaltigkeit versus kurzfristiger Unternehmenserfolg**

Laut Vision soll jede Entscheidung auf der Leitformel „Innovation + Nachhaltigkeit = Profitabilität“ basieren (*Reininger* 2016f). Dem liegt die Annahme des Eigentümers und der Regie zugrunde: „Sinnvolle und innovative Projekte, die auch nachhaltig sind, führen von selbst zum Erfolg.“ (*Reininger/Stelzmann* 2017, S. 405) Dies führte zu kontroversen Debatten, in der Grundannahmen über das Wirtschaftssystem tiefgehend hinterfragt werden: Einige Mitarbeiter\_innen äußern im Bedenken hinsichtlich der neuen Strategie, da seit dem Radical Change der wirtschaftliche Erfolg ausgeblieben sei und wünschen sich, dass ein stärkerer Fokus auf die Stabilisierung und Steigerung des Umsatzes gelegt werde (vgl. *IP5* 2018, Z. 153 f.; *IP6* 2018, Z. 218-212). Andere Mitarbeiter\_innen teilen die neue Grundannahme, dass nachhaltiges, innovatives Handeln von alleine zum Erfolg führe und sich der wirtschaftliche Erfolg mit der Zeit von alleine einstellen werde (vgl. *IP2* 2018, Z. 411-415; vgl. *IP9* 2018, Z. 199-205). Dies manifestiert sich auch in der Frage nach dem Controlling: Die Regie hält es nicht für sinnvoll, den Nutzen der neuen Organisationsform in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu messen – stattdessen werde auf das ständige Hinterfragen des Status Quo durch die Gremien gesetzt (vgl. *Reininger/Stelzmann* 2017, S. 405) Dies wird auf einer Arbeitgeberbewertungsplattform kritisiert:

---

seien es die bestehenden Relais, andere Produkte oder auch Beratungstätigkeit. (vgl. *IP2* 2018, Z. 411-415; *IP4* 2018, Z. 186-190)

„Durch die neuen Termini vermeidet man Benchmarking mit Prozessen anderer Unternehmen. Der Vergleich des Outputs der einzelnen Prozesse und Maßnahmen wäre auch mehr als unangenehm.“ (*kununu.com* 2014a)

Ein\_e Mitarbeiter\_in zeigt sich hingegen überzeugt, dass nur eine langfristige Ausrichtung im Marktsegment des Unternehmens zum Erfolg führen könne, da die Anbahnung langfristiger Geschäfte mehrere Jahre dauern könne und daher nur in Angriff genommen werden könne, wenn die Performance nicht in kurzfristigen Kennzahlen gemessen wird (vgl. *IP9* 2018, Z. 211 f.; 270-277).

#### 4.7 Erfahrungsvergleich

Es hat sich gezeigt, dass Vergleiche des „neuen“ Unternehmensalltags mit dem früheren bzw. mit vorangegangenen Arbeitserfahrungen in anderen (hierarchischen) Unternehmen zu Reflexionsprozessen und der Verfestigung neuer Werte und Prinzipien bzw. zur Rückbesinnung auf alte Werte und Prinzipien geführt haben (oft in einem Wechselverhältnis). Dies wird exemplarisch anhand des Themas *Entscheidungen*<sup>73</sup> dargestellt: Die Entscheidungsqualität wird in der neuen Organisationsform insgesamt als höher bewertet als in hierarchischen Systemen. Positiv wahrgenommen werden eine verstärkt unternehmerische<sup>74</sup> und sachliche<sup>75</sup> Entscheidungsgrundlage (*Reininger/Stelzmann* 2017, S. 406; *IP2* 2018, Z. 48 f.; 394-399; *IP4* 2018, Z. 66-69; *IP6* 2018, Z. 41-44), eine größere Vielfalt an Lösungswegen (vgl. *IP9* 2018, Z. 103-105) und eine ganzheitlichere Entscheidungsperspektive<sup>76</sup> (vgl. *IP2* 2018, Z. 118-122). Dies wird primär auf den partizipativen Entscheidungsfindungsprozess zurückgeführt<sup>77</sup> (vgl. *IP9* 2018, Z. 98-105). Es wird ange-

---

<sup>73</sup> Die Entscheidungsstruktur verlief vor dem Radical Change top down entlang einer „strengen linearen Hierarchie“ (*Reininger* 2011a); die neue Entscheidungsstruktur ab 2013 basiert auf einem demokratischen Delegiertenprinzip in Form von Gremien, rotierender Entscheidungsmacht sowie dem Prinzip der größtmöglichen Eigenverantwortung (*tele-online.com* 2019e).

<sup>74</sup> „Man trifft keine leichtfertigen Entscheidungen, sondern denkt: ‚Wenn das mein Unternehmen wäre, würde ich genauso handeln?‘“ (*IP2* 2018, Z. 48 f.)

<sup>75</sup> Entscheidungen aufgrund persönlicher Differenzen seien wesentlich seltener, seit die Rolle der Prozess- und Personalverantwortung auf zwei unterschiedliche Personen aufgeteilt ist, die sich bei wichtigen Entscheidungen abstimmen müssen (vgl. *IP2* 2018, Z. 394-399).

<sup>76</sup> Dies zeige sich darin, dass unterschiedliche Bedürfnisse seither weniger in Konkurrenz zueinander betrachtet, sondern in Hinblick auf ihre Bedeutung für das Unternehmen im Gesamten beurteilt werden (vgl. *IP2* 2018, Z. 118-122).

<sup>77</sup> „Weil sonst [in der Hierarchie, d. Verf.] ist das oft so: Okay, wir sind uns nicht einig, dann entscheidet es halt irgendwer, der die Befugnis dazu hat. Fertig. Da kommst du dann einfach bei vielen Aspekten nicht so in die Tiefe. Und dieses Abkürzen gibt’s hier nicht. Man muss sich irgendwo finden und einigen. Es gibt

nommen, dass diese Bewertungen zu einer Verfestigung der neuen Prinzipien der Demokratie und Partizipation in der Tiefenstruktur führen. Die Entscheidungsumsetzung wird hingegen als wesentlich negativer wahrgenommen als in der alten Organisationsform bzw. in anderen hierarchischen Unternehmen. Kritisiert wird insbesondere, das Fehlen von Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung einer Vereinbarung (vgl. *IP1* 2018, Z. 163-167; *IP2* 2018, Z. 152-156; *kununu.com* 2018). Es wird angenommen, dass diese Bewertung dazu beigetragen habe, die bestehende Tiefenstruktur bewusst zu nutzen (Double Loop Learning: Regel- und Kontrollbestrebungen). Insgesamt zeigt sich ein enges Wechselverhältnis zwischen Deutero Learning und Double Loop Learning.

#### 4.8 Legitimierendes Feedback

Es lassen sich drei Phasen des öffentlichen Feedbacks rekonstruieren: In der ersten Phase von 2010 bis 2014 entzieht sich der Radical Change weitgehend der öffentlichen Aufmerksamkeit. In der zweiten Phase in den Jahren 2015 bis 2016 erfährt der Radical Change umfassendes mediales und wissenschaftliches Interesse mit Fokus auf das Thema Unternehmensdemokratie.<sup>78</sup> In der dritten Phase ab 2017 kommt es zu einem starken Anstieg der Anerkennung durch renommierte Institutionen und die einschlägige Fachwelt. TELE erhält eine Vielzahl an Auszeichnungen, die einen Bezug zu Elementen der Tiefenstruktur aufweisen: Der Wert *Nachhaltigkeit* findet Anerkennung durch den „Öko-Businesspreis für nachhaltiges Wirtschaften“ der Stadt Wien (2017) (vgl. *Reininger* 2017e); der Wert *Innovation* findet Anerkennung durch die Förderzusage für den Factory Hub (2017) (vgl. *Reininger* 2017b); der Wert *Selbstentfaltung* findet Anerkennung durch das Qualitätssiegel „Top-Lehrlingsbetrieb“ der Stadt Wien (2018)<sup>79</sup> (vgl. *Reininger*

---

niemanden, zu dem man es eskalieren kann, der die Entscheidung trifft und für Frieden sorgt. Und da kommt man dann oft auf Aspekte drauf, die sonst nicht rausgekommen wären, wenn man sich nicht tiefer damit auseinandersetzen muss.“ (*IP9* 2018, Z. 98-105)

<sup>78</sup> Zahlreiche österreichische Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine publizieren in dieser Phase Beiträge über das neue Organisationssystem mit dem Fokus auf Selbstorganisation und Unternehmensdemokratie (vgl. u.a. *Köttritsch/Rußboth* 2015; *trend.at* 2015). Zudem erfolgen die ersten wissenschaftlichen Untersuchungen zur neuen Organisationsform in Form von Bachelor- und Masterarbeiten (vgl. *tele-online.com* 2019b).

<sup>79</sup> Die hohe Qualität der Lehrausbildung wird von einem Lehrling sowohl in der Innen- als auch in der Außenwahrnehmung bestätigt: „Vor allem diese ständige Verantwortung – da lernst du einfach am meisten. Von allen Freunden, die ich habe, ist das hier sicher die beste Ausbildung, was ich so höre.“ (*IP7* 2018: Z. 89-90) „Ich war auch schon bei einem Lehrlingsforum und hab dort die Firma TELE und die Ausbildung präsentiert, dort waren die Leute total begeistert.“ (*IP7* 2018: Z. 81-83)

2019b). Zudem erhält TELE Zuspruch aus der Fachwelt im Bereich Zukunft der Organisation, u.a. „Xing New Work Award“ (2017) (vgl. *Reininger* 2017f), Einladung zum Forum Alpbach (2017) (vgl. *Reininger* 2017d), „FutureZone Award“ in der Kategorie „KMU Innovation des Jahres“ (2018) (vgl. *Reininger* 2018). Darüber hinaus ist TELE „Best Practice“-Beispiel in mehreren (populär-)wissenschaftlichen Fachbüchern zum Thema Zukunft der Organisation (vgl. u.a. *Reininger/Stelzmann* 2017; *Pircher* 2018; *Stelzmann/Reininger* 2018).

#### 4.9 Angleichung an konsensuale Identität

Eine Angleichung der unterschiedlichen Ansprüche konnte auf zwei Ebenen festgestellt werden: erstens durch kollektive Lernprozesse auf Basis intensiver Diskussionen, zweitens durch Reflexionsprozesse auf Grundlage von Irritationen im Alltagshandeln. Angleichungen aufgrund von Lernprozessen werden in der Folge exemplarisch dargestellt: Hinsichtlich des Bedeutungsleerraums *Eigenverantwortung* (vgl. Kapitel 4.4.1) wird als wesentliche organisationale Lernerfahrung reflektiert, dass im komplexen, agilen System von ca. 80 eigenverantwortlich agierenden Mitarbeiter\_innen der Überblick verloren gegangen sei, wodurch Aufgaben parallel auf unterschiedliche Weise bearbeitet worden seien oder sich Projekte gegenseitig negativ beeinflusst hätten. Dies führte zu einer Angleichung zwischen dem separierenden und dem verbindenden Verständnis von Eigenverantwortung. Als praktisches Learning wird genannt, dass es in die tägliche Routine jeder bzw. jedes einzelnen einfließen müsse, die eigenen Projekte und deren Status an die gesamte Belegschaft zu kommunizieren. (vgl. *Reininger* 2016b) Hinsichtlich des Bedeutungsleerraums *Vielfalt* (vgl. Kapitel 4.4.2) wird reflektiert, dass sich herausgestellt habe, dass der initiative, extravertierte Mitarbeitertypus des „Machers“ bzw. der „Macherin“ im selbstorganisierten System die informelle Führung übernimmt. Dies sei im Sinne der Diversität nicht förderlich, da sich gezeigt habe, dass Selbstreflexion und Lernen aus Fehlern nicht zu den Stärken dieses Mitarbeitertypus zählen. Dadurch zeigte sich eine Angleichung zwischen dem Verständnis von Vielfalt innerhalb eines bestimmten Mitarbeiter-Idealtypus und Vielfalt unter Einbeziehung ergänzender und kompensierender Mitarbeiterqualitäten. Als praktisches Learning wird genannt, die Strukturen und Mechanismen so zu adaptieren, dass auch die Qualitäten der vorsichtigeren, introvertierteren Mitarbeiter\_innen nutzbar werden. (vgl. *Reininger* 2016b)

Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass eine Angleichung an eine konsensuale Identität über viele Mikropraktiken im Unternehmensalltag erfolgte. Ein\_e Mitarbeiter\_in beschreibt

eine selbstverständliche alltägliche Kommunikation über Werte und Normen – in Abgrenzung zum alten System, in dem das Leitbild kein Gesprächsthema im Alltag gewesen sei<sup>80</sup> (vgl. *IP2* 2018, Z. 241-250). Als häufiger Ausgangspunkt eines Angleichungsprozesses zeigt sich eine Irritation auf der individuellen Ebene und ein daran anschließender Erfahrungs- und Meinungsaustausch. Auf der Ebene der Artefakte habe beispielsweise die Einführung des kollegialen „Du“ in der Sprache unabhängig von Rolle und Funktion zu Irritationen geführt (vgl. *IP8* 2018, Z. 23-25); ebenso der legere Kleidungsstil der Regie, z.B. in Jogginghose und Flip Flops (während die Geschäftsführung im alten System stets mit Anzug und Krawatte ins Büro gekommen sei) (vgl. *IP1* 2018, Z. 249-253; *IP2* 2018, Z. 252-256). Es hat sich gezeigt, dass durch die Thematisierung der Irritationen eine Angleichung an das Verständnis der Gleichwertigkeit aller Rollen und des Agierens auf Augenhöhe stattgefunden hat. Ebenso habe die Neubewertung von „Lob“ zu Irritationen geführt: Während das Loben der Mitarbeiter\_innen im alten System als angesehene und geschätzte Führungspraxis gegolten habe, wurde im neuen System der Wunsch an die Prozessverantwortlichen ausgesprochen, vom Loben der Mitarbeiter\_innen Abstand zu nehmen (vgl. *IP1* 2018, Z. 314-318; *kununu.com* 2018). Dieser Bruch im Leadership-Verständnis führte zu Irritationen und Diskussionen, die teilweise zu einer Angleichung an ein geteiltes Verständnis von Gleichwertigkeit beitrugen. Auf der Ebene der Normen führte es beispielsweise im Alltag zu Irritationen, dass das Informieren über die Vorgänge im Unternehmen im neuen System als Holschuld der Mitarbeiter\_innen betrachtet wird, während es im alten System als Bringschuld der Führungskräfte angesehen wurde (vgl. *Reininger* 2017i; *IP2* 2018, Z. 181-184). Darüber seien im Alltag zahlreiche Debatten geführt worden, beschreibt ein\_e Mitarbeiter\_in:

„Dann heißt es: ‚Für das hab ich keine Zeit, ich muss ja arbeiten.‘ Und dann sage ich: ‚Aber das gehört zu deiner täglichen Arbeit.‘“ (*IP2* 2018, Z. 188 f.)

Durch diese Debatten zeigte sich eine Angleichung zwischen dem Verständnis des „umsetzenden Mitarbeitens“ und des „proaktiven Mitgestaltens“.

---

<sup>80</sup> „Ganz am Anfang, als ich gekommen bin vor 30 Jahren, hatten wir zwar auch ein schönes Leitbild (...), aber das war ein hübsches Broschürchen – das ist halt an die Mitarbeiter\_innen verteilt worden und in eine Lade gelegt worden und das war’s dann. Es war eine wirklich schöne Broschüre, sogar schöner als das, was wir jetzt haben, aber jetzt hat der Inhalt eine viel stärkere Message, weil es auch wirklich auf den Alltag bezogen ist und dieses neue Leitbild wirklich mit den Mitarbeiter\_innen erarbeitet worden ist. Es ist jetzt auch wirklich spürbarer als vor 30 Jahren. (*IP2* 2018, Z. 241-250)

## 4.10 Zusammenfassung

Es hat sich gezeigt, dass der Transformationsprozess des Technologieunternehmens TELE als Radical Change-Prozess gewertet werden kann, der Auswirkungen auf die organisationale Tiefenstruktur hatte. Schon bei der **Visionsverkündung** (vgl. Kapitel 4.2) distanzierte sich der Eigentümer radikal von bestehenden Werten, Normen und Grundannahmen und knüpfte nur hinsichtlich weniger Aspekte an die bestehende Tiefenstruktur an. Als wesentliche **Veränderungsentscheidung** (vgl. Kapitel 4.3) zeigte sich die Trennung vom Management und von allen Mitarbeiter\_innen, bei denen der Cultural Fit nicht ausreichend gegeben schien. Gleichzeitig wurde der Anspruch der Selbstorganisation sofort umgesetzt, indem die Verantwortung für die Entwicklung der neuen Organisationsstruktur an die Mitarbeiter\_innen übertragen wurde. Resultat war ab dem Jahr 2013 eine agile, demokratische Organisationsform. **Bedeutungsleerräume** (vgl. Kapitel 4.4) zeigten sich im Unternehmensalltag hinsichtlich folgender Schlüsselbegriffe der Vision: *Eigenverantwortung, Vielfalt, Innovation, Transparenz* und *Transformation*. Die rege **Anspruchsdebatte** (vgl. Kapitel 4.5) über unterschiedliche Ansprüche an die neue Identität zeigte folgende Spannungsfelder: *Selbststeuerung versus Eingriff durch die Regie, Partizipation versus Effizienz, Freiraum versus Regeln* und *holistischer Anspruch versus Partizipationsbarrieren*. Divergente Positionen hinsichtlich der **strategischen Ausrichtung** (vgl. Kapitel 4.6) zeigten sich hinsichtlich folgender Spannungsfelder: *Pioniergeist versus Wahrung der gesetzlichen Legitimität, Neuorientierung versus Wert des bestehenden Produkts* und *Nachhaltigkeit versus kurzfristiger Unternehmenserfolg*. Im Rahmen des **Erfahrungsvergleichs** (vgl. Kapitel 4.7) zwischen dem neuen und dem alten Organisationssystem wurde die Tiefenstruktur bewusst thematisiert. **Legitimierendes Feedback** (vgl. Kapitel 4.8) erhielt TELE insbesondere im fortgeschrittenen Stadium des Radical Change. Mehrere Auszeichnungen seitens öffentlicher Institutionen beziehen sich auf Elemente der Tiefenstruktur. Die **Angleichung an eine konsensuale Identität** (vgl. Kapitel 4.9) zeigte sich einerseits im Rahmen von organisationalen Lernprozessen, andererseits durch Handlungspraktiken auf der Mikroebene, ausgelöst durch Irritationen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Prozesse des Deutero Learnings und Double Loop Learnings häufig in einem verschränkten Wechselverhältnis stattgefunden haben. Hinsichtlich Deutero Learning war auffällig, dass es meist leichter fiel, sich bewusst von alten Werten, Normen und Grundannahmen zu distanzieren als sich auf ein neues geteiltes Verständnis zu einigen.



## 5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der empirischen Forschung in einen Bezug zu den theoretischen Ansätzen und Modellen gesetzt. Im ersten Kapitel – *Bewältigung des Radical Change* – wird diskutiert, durch welche Entscheidungen und Handlungen der Transformationsprozess bewältigt werden konnte. Im zweiten Kapitel – *Auswirkungen auf die Tiefenstruktur* – wird diskutiert, inwiefern die bestehende Tiefenstruktur thematisiert, hinterfragt oder genutzt wurde (Double Loop Learning) und inwiefern sie verändert wurde (Deutero Learning).

Grundsätzlich konnte die Annahme bestätigt werden, dass es sich beim Transformationsprozess des Technologieunternehmens TELE um einen Radical Change handelt: Es zeigte sich eine paradigmatische „Veränderung des Bezugsrahmens und dominanten Interpretationsschemas“, auch wenn zum Zeitpunkt der Interviews immer noch zahlreiche Spannungsfelder und Diskrepanzen bestehen (vgl. *Staeble* 1999, S. 900). Der Fall stellt damit ein bemerkenswertes Exempel dar, da sich die Tiefenstruktur vor dem Radical Change über 50 Jahre hinweg verfestigen und verdichten konnte. Bettis und Prahalad (1995, S. 11) zufolge ist die Transformation der Tiefenstruktur umso schwerer, je länger sich die dominanten Muster als nützlich erweisen konnten.

### 5.1 Bewältigung des Radical Change

*Wie konnte der Radical Change bewältigt werden?* Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Bewältigungsstrategien auf dem systemischen Organisationsverständnis basieren (vgl. Kapitel 2.1). „Permanenter Wandels als Naturgesetz“ bildete die Grundannahme der Vision, weshalb das neue Organisationssystem nach den Prinzipien der Anpassungsfähigkeit und Agilität konzipiert wurde. Die systemtheoretische Annahme, dass eine zielgerichtete Steuerung einer Organisation nicht möglich sei (vgl. *Königswieser/Hillebrand* 2017, S. 28), wurde schon bei der Konkretisierung der Vision umgesetzt, indem die Verantwortung für die Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur von der Geschäftsführung an die Mitarbeiter\_innen übertragen wurde. Meine Annahme ist, dass dies zu einer starken Verankerung des Prinzips der Selbstorganisation geführt hat. Dies zeigt sich darin, dass Top-down-Eingriffe in die Selbstorganisation über den gesamten Verlauf hinweg ein vieldiskutiertes Konfliktthema darstellten (vgl. Kapitel 4.5.1).

Insgesamt wurde der Radical Change von den Beteiligten sowohl als „harter Umbruch“ im Sinne des Gleichgewichtsmodells als auch ein „schleichender Prozess“ im Sinne des

Modells des graduellen Wandels wahrgenommen (vgl. Kapitel 2.2.2). Der Prozess kann bedingt als „selbstverstärkender Kreislauf“ nach Senge (vgl. 2000, S. 49) betrachtet werden, da die Akteuer\_innen ein hohes Bewusstsein für den non-linearen Verlauf des Prozesses und die Notwendigkeit reflexiver Schleifen zeigten. In zirkulären Prozessen zeigten sich verbesserte persönliche Resultate und wachsende Netzwerke engagierter Personen. Eine Verbesserung des betrieblichen Ergebnisses – der dritte entscheidende Faktor des „selbstverstärkenden Kreislaufes“ – blieb jedoch (in finanzieller Hinsicht) weitgehend aus, was zu Irritationen und Diskrepanzen führte (Spannungsfeld *Nachhaltigkeit versus kurzfristiger Unternehmenserfolg*, vgl. Kapitel 4.6.3).

Im Rahmen der Change-Barrieren nach Kotter (vgl. 1996) wurde insbesondere eine Abnahme der Motivation und Energie ca. ab dem Jahr 2016 (im Anschluss an eine „euphorische Hochphase“) beschrieben. Hier kommt eine Besonderheit des untersuchten Falles zum Tragen: Es wird die Wahrnehmung geteilt, dass die „Schlappphase der Organisation“ im selbstorganisierten Organisationssystem weitreichendere Folgen habe als in einem hierarchischen System: Während in einer Organisation nach dem Modell der Maschine „nur“ die Mitarbeiter\_innen energielos seien, das System an sich aber durchgetaktet weiterfunktioniere; seien in einer Organisation nach dem Modell des Organismus die Mitarbeiter\_innen und die Organisation ein- und dasselbe – energielose Mitarbeiter\_innen bedeuten energielose Organisation. Diese Wahrnehmung ist insbesondere von Relevanz, da die ständige Veränderung im offenen, agilen System als anstrengend und kräftezehrend erlebt wird – was die Wahrscheinlichkeit organisationaler „Schlappphasen“ erhöht. Darauf basierend lautet meine Hypothese, dass ein nachhaltiger Energiehaushalt in Change Prozessen zu selbstorganisierten, agilen Organisationen von essentieller Bedeutung ist.

### ***Veränderungsentscheidungen***

*Durch welche Entscheidungen wurde der Radical Change maßgeblich vorangetrieben?*

Ausgelöst wurde der Radical Change durch den Generationenwechsel in der Führung des Familienunternehmens und das Bekenntnis der Eigentümer zu einer fundamental neuen strategischen Ausrichtung. Dies deckt sich mit etablierten Modellen, denen zufolge das Commitment der obersten Führung ausschlaggebend für einen erfolgreichen Change-Prozess ist (vgl. Kotter 1996, S. 21; Gioia et al. 2010). Aus der Perspektive von Lewins Modell des Change-Prozesses (vgl. Kapitel 2.2.3) wurde die Phase des Auftauens abrupt eingeleitet. Die Interviews zeigen die Wahrnehmung eines chaotischen Zustandes, der jedoch aufgrund der langfristig stabilen Geschäftsbeziehungen nur geringfügig negative

Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hatte. Die Destabilisierung des Gleichgewichtszustandes im System erfolgte vorwiegend über das Stärken der Veränderungskräfte: In der Visionsverkündung zeigt sich eine abwertende Distanzierung von bestehenden Werten, Normen und Grundannahmen und ein Bekenntnis zu einer „tiefgreifenden, teilweise auch schmerzhaften Veränderung“. Der radikale Bruch manifestierte sich kurz darauf in der Kündigung des Geschäftsführers, aller Bereichsleiter\_innen und zahlreicher Mitarbeiter\_innen, bei denen der Cultural Fit mit der zukünftigen Organisationsform nicht ausreichend gegeben schien. Lewins Hypothese, dass das Stärken der Veränderungskräfte zu Widerstand und destruktivem Verhalten führe, bestätigt sich im untersuchten Fall: Angst, Misstrauen und Loyalitätsverlust werden zeigen sich als Auswirkungen der radikalen Veränderungsbestrebung. Dies manifestierte sich in einer Kündigungswelle und einer Fluktuation von über 30 Prozent in den ersten Jahren des Radical Change. Es hat sich gezeigt, dass die Kündigungsentscheidungen durch die Geschäftsführung langfristig die Beziehungen belasteten (und das Einlassen auf den Prozess des Deutero Learnings erschwerten). Dies deckt sich mit Kotters Erkenntnis, dass mangelndes Vertrauen gegenüber der Führung eine häufige Change-Barriere darstellt (vgl. Maurer 2010, S. 14). Eine Destabilisierung des Systems über eine Schwächung der Stabilisierungskräfte ließ sich ebenso erkennen, allerdings in einem geringeren Ausmaß: Die Vision enthielt Argumente für die Dringlichkeit der Veränderung, welche Teile der Belegschaft überzeugten und – im Sinne von Scheins Analyse der psychischen Prozesse in der Phase des Auftauens (vgl. 2003, S. 117) – die Überlebensängste in Motivation umwandelten. Dass jedoch ein anderer Teil der Belegschaft nicht von der Dringlichkeit überzeugt war, stellt Kotter zufolge eine Change-Barriere dar (vgl. 1996, S. 4 f.). Schein nennt als Bedingung für einen entsprechenden Reflexionsprozess psychologische Sicherheit – nur wenn diese gegeben ist, sind Skeptiker\_innen der neuen Vision bereit, sich auf den mentalen Veränderungsprozess einzulassen. Meine Annahme lautet, dass die anfängliche Ablehnung nur teilweise sachlich begründet war, und zu einem großen Teil auch auf mangelnde psychologische Sicherheit zurückzuführen ist.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor für den Radical Change wird die Entscheidung wahrgenommen, die Verantwortung für die Entwicklung der neuen Organisationsstruktur an die Mitarbeiter\_innen zu übertragen. Es wird rückblickend positiv beurteilt, dass der Weg (Bottom-up-Entwicklung) dem Ziel („selbstorganisierter Organismus“) entsprochen habe, da dies zu erhöhter Akzeptanz und Identifikation geführt habe. Hier zeigt sich, dass viele prominente Empfehlungen zur Gestaltung von Change-Prozessen, u.a. von Kotter

(vgl. 1996), auf Entwicklungsprozesse zu einem selbstorganisierten, demokratischen Organisationssystem nur bedingt anwendbar sind, da implizit von einer Top-down-Steuerung ausgegangen wird.

### ***Veränderungshandlungen***

*Durch welche Handlungen wurde der Radical Change maßgeblich vorangetrieben?* Als vorantreibende Handlungsweise zeigte sich in erster Linie Kommunikation auf allen Ebenen: von strategischer Kommunikation durch Eigentümer und Regisseur über partizipative Diskussion in Gremien und Arbeitsgruppen bis hin zu Dialog auf der Mikroebene. Es zeigen sich somit einerseits Parallelen zu Kotters Ansatz der hohen Bedeutung von strategisch-integrierter Kommunikation (vgl. 1996, S. 8) als auch zu Senges Ansatz der hohen Bedeutung von Diskussion und Dialog auf Augenhöhe in der „Lernenden Organisation“ (vgl. 2011, S. 260). In beiden Kommunikationsformen spiegelte sich das systemische Grundverständnis wider, Veränderung müsse am Sinn ansetzen (vgl. *Boos et al.* 2005, S. 9-12): Die Regie betrachtete es als förderlich (bzw. notwendig), über die Jahre hinweg wiederkehrend und über unterschiedliche Kanäle den Purpose zu kommunizieren, wobei auch auf die dahinterliegenden Grundannahmen über Mensch, Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt eingegangen wurde. Im fortgeschrittenen Stadium des Prozesses wurde diese Funktion durch das legitimierende Feedback von außen (öffentliche Institutionen, einschlägige Fachwelt und Medien) übernommen, wobei oftmals ein Bezug zu neuen fundamentalen Werten und Prinzipien hergestellt wurde (vgl. Kapitel 4.8). Durch die Explikation der Grundannahmen von innen und außen wurden auch Diskussion und Dialog im Alltag auf einer tieferen Ebene möglich. Interaktive Kommunikation, die den Radical Change vorantrieb, wurde hauptsächlich ausgehend von Irritationen im Arbeitsalltag oder der Reflexion über positive und negative Effekte neuer Handlungsweisen ausgelöst (vgl. Kapitel 4.9). Basierend auf Senge (2011, S. 268-271) ist meine Annahme, dass das ausgewogene Verhältnis zwischen Dialog und Diskussion einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den Radical Change-Prozess bildete. Für Diskussion stehen im Rahmen der neuen Struktur zahlreiche Räume zur Verfügung (Gremien, Arbeitsgruppen, *InfoNET*...), wodurch das Potenzial der Diskussion – Einsicht durch die Darbietung unterschiedlicher Ansichten – schon ab der frühen Phase des Transformationsprozesses ausgeschöpft werden kann. Im Unterschied zu vielen anderen Change-Prozessen ist die Besonderheit im Fall TELE, dass parallel dazu der Dialog auf Augenhöhe gefördert wurde. Das Potenzial des Dialogs – Einsicht durch eine tiefe Verbindung auf der Beziehungsebene – kann Senge zufolge nur ausgeschöpft werden, wenn ein Grundbekenntnis zur Gleichwertigkeit

der Perspektiven gegeben ist und das Zeigen von Schwächen akzeptiert wird. Beide Ansprüche sind bereits in der Vision enthalten und wurden im Zuge der Identitätsbildung stark vorangetrieben, wie das Spannungsfeld *Holistischer Anspruch versus Partizipationsbarrieren* (vgl. Kapitel 4.5.4) (Gleichwertigkeit) und der Bedeutungsleerraum *Transparenz* (vgl. Kapitel 4.4.4) (Schwächen) zeigen.

Das Schaffen von Handlungsspielräumen, um im Sinne der neuen Vision zu agieren, ist Kotters zufolge (vgl. 1996) ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Change-Prozesse. Dies bestätigt sich im untersuchten Fall: Schon der Entwicklungsprozess der neuen Struktur erfolgte in einem partizipativen Prozess. Meine Annahme ist, dass dies positive Effekte auf die Qualität der neu entwickelten Rollendefinitionen, Entscheidungsstruktur, digitalen Kommunikationsplattform und Kooperationen hatte, da Bedürfnisse und potenzielle Probleme im künftigen selbstorganisierten, offenen System durch die Erfahrungen im eigenen Prozess besser antizipiert werden konnten. Das neue Prinzip der ständigen Anpassung führte zu zahlreichen inkrementellen Optimierungen und einigen grundlegenden Anpassungen der Struktur im Verlauf des Prozesses. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach dem „Einfrieren“ des Prozesses in Sinne von Lewin (vgl. 1947, S. 34 f.): Es gibt unter den Mitarbeiter\_innen unterschiedliche Wahrnehmungen, ob der Radical Change ein definiertes Ende hat(te) oder als Dauerzustand betrachtet werden muss (vgl. Kapitel 4.4.5). Manche Befragten identifizieren sich mit der Vorstellung der „Perpetuum-Mobile-Organisation“ im permanenten Wandel (entsprechend dem Modell des graduellen Wandels), andere sehen eine Verfestigung fundamentaler Prinzipien als wesentlich an (entsprechend dem Gleichgewichtsmodell). Unter diesen gibt es einerseits die Wahrnehmung, dass das Einfrieren mit der Legitimation der demokratischen, partizipativen Organisationsstruktur im Jahr 2013 stattgefunden habe; andererseits besteht die Wahrnehmung, dass es einen solchen Cut nie gegeben hätte – dies zeige sich darin, dass auch im fortgeschrittenen Stadium des Prozesses häufig Grundsatzdiskussionen geführt werden; außerdem wird eine immer noch hierarchisch geführte „Nebenorganisation“ wahrgenommen. Diese fließende Grenze zeigt, dass im Kontext neuer Organisationsformen, die auf permanente Anpassung ausgelegt sind, einer wissenschaftlichen Schärfung der Bedeutung des „Einfrierens“ bedarf.

## **5.2 Auswirkungen auf die organisationale Tiefenstruktur**

*Welche Auswirkungen hatte der Radical Change auf die organisationale Tiefenstruktur?*

Die Diskrepanzen zwischen den alten (bzw. bestehenden) und neuen Leitprinzipien

fürten zur Herausbildung einer Vielzahl an Spannungsfeldern in der Organisation. Dies weist darauf hin, dass sich tiefliegende Strukturen der Organisation im Umbruch befanden: Die meisten Spannungsfelder bilden ihre Pole anhand jeweils eines Wertes des neuen und eines Wertes des alten Systems: *Partizipation versus Effizienz, Freiraum versus Regeln, Pioniergeist versus gesetzliche Legitimität, Neuorientierung versus Bestehendes, Nachhaltigkeit versus kurzfristiger Erfolg*. Auf beide Wertesysteme wurde im Zuge der Debatten immer wieder Bezug genommen. In der Folge kam es sowohl zu **Deutero Learning** (Loslösen von bestehenden Werten und Etablieren neuer Werte) als auch zu Double Loop Learning (Nutzen von bestehenden Werten) (vgl. Kapitel 2.4.1). In vielen Fällen zeigte sich ein verschränkter, sich gegenseitig verstärkender, Wechselprozess zwischen Deutero Learning und Double Loop Learning. Beispielsweise erfolgten im Rahmen der neuen partizipativen Entscheidungsstruktur kollektive Reflexionsprozesse über den Sinn von Beteiligung und Demokratie, was bei vielen Mitarbeiter\_innen zu einer Identifikation mit dem neuen Wert der Partizipation führte (Deutero Learning). Aufgrund der Euphorie beanspruchten die Partizipationsprozesse viele Zeit- und Energieressourcen, woraufhin Stimmen lauter wurden, die sich auf den alten (bzw. bestehenden) Wert der Effizienz beriefen. Dies hatte Anpassungen zur Folge, die den alten (bzw. bestehenden) Wert der Effizienz bewusst nutzten, um dem neuen Ziel der Selbstorganisation näher zu kommen (Double Loop Learning). Die effektivere und effizientere Entscheidungsstruktur führte wiederum zu einer tiefgehenden Verfestigung des neuen Wertes der Partizipation, da die Prozesse als weniger anstrengend und kräftezehrend erlebt wurden.

Neben den beschriebenen Lernprozessen im Rahmen der Spannungsfelder zeigte sich auch „**Transformation durch Handeln**“ (vgl. Kapitel 2.4.2). Da der Anspruch der Selbststeuerung von Anfang an umgesetzt wurde, gab es zahlreiche Handlungsfelder für das Erproben der neuen Leitprinzipien. Dies deckt sich mit der theoretischen Annahme, dass neue Prinzipien größtenteils „nicht rational gelernt, sondern handelnd erfahren“ werden (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 346). Gleichzeitig wurden auch die Restriktionen des Ansatzes „Transformation durch Handeln“ sichtbar: Beispielsweise bildete die neue Struktur ein ideales Handlungsfeld, um das neue Prinzip der „Eigenverantwortung“ zu erproben, da es keine disziplinären Führungskräfte mehr gab. Bei manchen Mitarbeiter\_innen führte dies zu einer groben Vernachlässigung ihrer Aufgaben; manche seien gar nicht mehr in die Arbeit gekommen. Hier zeigen sich die Grenzen der „Transformation durch Handeln“. Schein empfiehlt daher, Radical Change durch bewusstseinsbildende

Trainings- und Coachingmaßnahmen zu begleiten (was es im untersuchten Fall nicht gegeben hat) (vgl. 2003, S. 121-124). In der Theorie wird in diesem Zusammenhang die Relevanz des bewussten „Verlernens“ alter Muster betont (vgl. *Schreyögg/Geiger* 1996, S. 346). Meine Annahme ist, dass die Relevanz des Verlernens übersehen wurde, da die „lautstarken“ Gegner\_innen das Unternehmen im Zuge der Kündigungswelle freiwillig oder unfreiwillig verlassen hatten und vorwiegend „leise“ Gegner\_innen zurückblieben, die ihre Unstimmigkeiten (z.B. aus Angst vor einer Kündigung) nur latent zeigten.

### ***Double Loop Learning***

*Inwiefern wurde die Tiefenstruktur thematisiert, hinterfragt oder genutzt?* Es hat sich gezeigt, dass die bestehende Tiefenstruktur von Seiten des Eigentümers und der Regie vorwiegend im Rahmen einer abwertenden Distanzierung thematisiert wurde. Meine Annahme ist, dass die brachiale Gegenpositionierung für den Radical Change sowohl förderlich (da die unverschleierte Kommunikation dazu führte, dass die absoluten Gegner\_innen das Unternehmen verließen) als auch hinderlich (aufgrund mangelnder Anschlussfähigkeit an das bestehende System) wirkte. Anschlussfähigkeit wird in der Systemtheorie als unbedingte Voraussetzung für Systemwandel gewertet (vgl. *Königswieser/Hillebrand* 2017, S. 28). Basierend darauf wird für Change-Prozesse ein balanciertes Ineinandergreifen von Altem und Neuem („continuity through renewal“) als Erfolgsfaktor genannt (vgl. *Trompenaars/Prud'homme van Reine* 2004). Im untersuchten Fall ist dies bis auf wenige Ausnahmen nicht gegeben: Die Vision positioniert sich radikal gegen die bestehende Tiefenstruktur und knüpft nur in wenigen Aspekten an diese an: Die bestehenden Werte *Nachhaltigkeit* und *Schönheit* werden aufgegriffen und in einen neuen Bezugsrahmen gesetzt (vgl. Kapitel 4.2). Es zeigte sich, dass die radikale Destabilisierung der Tiefenstruktur in der Umbruchsphase zu Desorientierung, Ärger, Angst und Misstrauen führte. Der Unmut über die mangelnde Wertschätzung des Bestehenden spiegelte sich im Verlauf des Prozesses immer wieder in Diskrepanzen wider, wie das Spannungsfeld *Neuorientierung versus Wert des Bestehenden* zeigt (vgl. Kapitel 4.6.2). Dies zeigte sich insbesondere hinsichtlich der Strategieentwicklung: Während die vorantreibenden Kräfte eine flexible Unternehmensstrategie fordern, die sich unabhängig vom Fokus auf ein bestimmtes Produkt an die Umweltanforderungen anpasst, fordern konservative Kräfte, den Wert des bestehenden Produkts und der langfristigen stabilen Kundenbeziehungen zu nutzen. Als Argument wird angeführt, dass das Unternehmen die chaotische Phase der ersten Jahre nur aufgrund der stabilen Produkte und Geschäftsbeziehungen überlebt habe.

Auch in weiteren Spannungsfeldern zeigt sich, dass die alte (bzw. bestehende) Tiefenstruktur immer wieder bewusst thematisiert und genutzt wird, insbesondere wenn sich negative Auswirkungen neuer Prinzipien zeigen: Dies war beispielsweise der Fall, als bewusst wurde, dass das neue Prinzip des größtmöglichen Freiraumes teilweise zur Vernachlässigung von Aufgaben oder dem bewussten Ausnutzen des Systems führe. In den Debatten zur Lösungsfindung zeigte sich ein klarer Rückgriff auf Grundannahmen der alten (bzw. bestehenden) Tiefenstruktur, z.B. zum Wesen des Menschen und der Sinnhaftigkeit von Regeln, die bewusst im Kontext des neuen Zieles genutzt wurden. Auf ähnliche Weise zeigte sich Double Loop Learning im Spannungsfeld *Partizipation versus Effizienz* (vgl. Kapitel 4.5.3).

### ***Deutero Learning***

*Inwiefern wurde die Tiefenstruktur transformiert?* Eine Transformation der Tiefenstruktur hat sich insbesondere im Kontext der Bedeutungsleerräume (vgl. Kapitel 4.4) gezeigt: Da die Verantwortung der Konkretisierung der Vision an die Mitarbeiter\_innen übertragen wurde, wurde in den Aushandlungsprozess die praktische Bedeutung der zentralen neuen Schlüsselbegriffe diskutiert und mit Möglichkeiten exploriert, um die Leerräume mit Bedeutung zu füllen. Dies betraf insbesondere die Begriffe *Eigenverantwortung*, *Vielfalt*, *Innovation*, *Transparenz* und *Transformation*. Dabei ließ sich – entsprechend Gioias (vgl. 2010, S. 31) Modell – in vielen Fällen ein organisationales Deutero Learning in zwei Phasen feststellen: Zuerst gelingt es, sich von dem zu distanzieren, was die Organisation *nicht mehr* ist, ohne Klarheit zu haben, was sie stattdessen ist. Erst wesentlich später gelingt es im Rahmen von Angleichungsprozessen (vgl. Kapitel 4.9), ein konsensuales Verständnis der neuen Identität zu verankern. Ein Beispiel war die Frage nach dem Umgang mit Mitarbeiter\_innen, die den neuen Freiraum auszunutzen scheinen. Im Laufe des Prozesses zeigte sich eine Distanzierung von der alten Norm eines streng disziplinären oder kontrollierenden Vorgehens, ohne eine Lösung für einen neuen Umgang zu haben (dieser ist zum Zeitpunkt der Interviews noch ungeklärt).

Als Besonderheit dieses Falles hat sich herausgestellt, dass schon in der Vision explizit auf die – sonst meist im Verborgenen liegenden – Glaubenssätze und Grundannahmen eingegangen wurde. Meine Annahme ist, dass diese Explikation ein wesentlicher Schlüsselfaktor für das Deutero Learning war, da die tiefliegenden Strukturen erst durch diese Benennung verhandelbar wurden: In der Vision erfolgt eine radikale Positionierung gegen die bestehende Tiefenstruktur auf allen Ebenen: In Abgrenzung zu den bestehenden



Werten der Hierarchie, Autorität und Strenge wird Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Offenheit gefordert. Anstatt des bisher implizit verankerten Maschinenbildes der Organisation wird die Organisation als „selbststeuernder Organismus“ definiert. Entgegen der bisherigen Grundannahme des Erfolgs durch Planung und Kontrolle wird Erfolg auf Flexibilität und Nachhaltigkeit zurückgeführt. Auffällig ist, dass insbesondere fundamentale Grundannahmen, die sich Schein zufolge meist dem Bewusstsein entziehen (vgl. Kapitel 2.3.3), in der Vision transparent gemacht werden, z.B. die Grundannahme des permanenten Wandels als Naturgesetz, der gestalterischen und schöpferischen Kraft des Menschen oder dass Arbeit Spaß machen sollte (vgl. Kapitel 4.2.1). Die mehrheitlich ablehnenden Reaktionen, die sich in vielen Kündigungen manifestierten, bestätigen die theoretische Annahme, dass eine Destabilisierung der Grundannahmen zu Verunsicherung, Desorientierung und Angst führe (2.3.3). Dieses Phänomen wird als besonders drastisch beschrieben, wenn sich die Tiefenstruktur über einen langen Zeitraum verdichten konnte (vgl. *Bettis et al.* 2011, S. 373) – was im 1963 gegründeten Traditionsunternehmen TELE ausdrücklich der Fall war. Gleichzeitig ist meine Hypothese, dass die Thematisierung der fundamentalen Grundannahmen in der Vision – nach Überwindung des anfänglichen Schockzustandes – ein Erfolgsfaktor für den Radical Change war: Erst durch ihre explizite Benennung in der Vision – welche Gioia zufolge als äußerer Rahmen der Identitätsbildung fungiert (vgl. *Gioia et al.* 2010, S. 14) – wurden sie in der Organisation bewusst verhandelbar, was die Voraussetzung für die bewusste Transformation der Tiefenstruktur ist.

### **5.3 Implikationen für die Organisationsentwicklung**

Während ein großer Teil der Change-Projekte keine nachhaltige Wirkung erzielt (vgl. *Have et al.* 2017, S. 33), hat das Wiener Technologieunternehmen TELE den Radical Change von einer traditionellen hierarchischen Organisation (nach dem Modell der „Maschine“) zu einer agilen, selbstorganisierten Organisation (nach dem Modell des „lebendigen Organismus“) nachhaltig bewältigt. Dies ist bemerkenswert, da es sich um ein Produktionsunternehmen handelt (eine Branche, in der innovative Organisationsformen bislang selten sind), dessen Tiefenstruktur sich über 50 Jahre hinweg verfestigen und verdichten konnte. Die Einzelfallanalyse gibt tiefgehende Einblicke in die Bewältigungsstrategien und Spannungsfelder, die zu einer nachhaltigen Transformation der organisationalen Tiefenstruktur geführt haben (auch wenn viele Fragen nach wie vor ungeklärt sind). Die führenden Akteur\_innen handelten auf der Grundlage des systemischen Paradigmas, weshalb die Einzelfallanalyse insbesondere für Wissenschaftler\_innen und Expert\_innen

der systemischen Organisationsentwicklung vielfache Anregungen, Ansätze und Hypothesen bietet. Die Erkenntnisse können jedoch weder verallgemeinert noch vorbehaltlos auf ähnliche Fälle übertragen werden, da sie die spezifischen Bedingungen dieses konkreten Falles widerspiegeln. Ein Spezifikum des Organisationsentwicklungsprozesses ist insbesondere, dass er ohne einen (maßgeblichen) Einfluss externer Berater\_innen durchgeführt wurde, und stattdessen entsprechend dem Ziel eines „selbstorganisierten Organismus“ durch die Mitarbeiter\_innen selbst gesteuert und gestaltet wurde.

## 5.4 Ausblick

Die Erkenntnisse zeigen, dass traditionelle Konzeptionen des Change-Prozesses hinsichtlich neuer Organisationskonzepte nur bedingt anwendbar sind. Z.B. liefert die Phase des Auftauens aus Lewins *Drei-Phasen-Modell* geeignete Ansätze zur Analyse der Anfangsphase des untersuchten Falles; hinsichtlich der Phase des Einfrierens lässt sich das Modell jedoch nicht sinnvoll übertragen: Wie zeigt sich das Einfrieren in einer Organisationsform, die auf kontinuierlicher, flexibler Anpassung auf allen Ebenen als grundlegendem Prinzip beruht? Hier sind wissenschaftliche Re- und Neukonzeptionen von großem Interesse, da sich die Phase des Einfrierens keineswegs als belanglos gezeigt hat, sondern mehrfach der Wunsch nach einem klaren Endpunkt des Radical Change – ab dem fundamentale Prinzipien unhinterfragt bleiben – geäußert wurde. In diesem Zusammenhang wurde in einem Interview das Modell des Transformationssystems als Alternative vorgeschlagen, um die negativen Facetten eines Radical Change-Prozesses „am lebenden Objekt“ einzuschränken. Da es sich dabei um ein junges Modell aus der Beratungspraxis handelt, wäre eine wissenschaftliche Auseinandersetzung von großem Interesse.

Im Zusammenhang mit organisationalen Entscheidungsprämissen hat sich im Rahmen der Untersuchung gezeigt, dass die neuen fundamentalen Werte des Unternehmens TELE – Offenheit und Flexibilität – gewissermaßen in einem Widerspruch zur Grundfunktion der Tiefenstruktur stehen: nämlich den Entscheidungsspielraum der Organisation einzuschränken. Da entsprechende Unternehmenswerte im Kontext immer rasanterer Umweltveränderungen an Bedeutung gewinnen, ist die Frage von Interesse: Wie verändern sich die organisationalen Entscheidungsprämissen durch die Verankerung von „weitenden“ Werten in der Tiefenstruktur? Wie weit können Werte wie „Offenheit“ oder „Flexibilität“ als Entscheidungsprämissen einengend wirken?

## 6 Zusammenfassung

Die Arbeit untersucht das Thema Radical Change anhand eines außergewöhnlichen Falles: dem Transformationsprozess des Technologieunternehmens TELE von einer traditionellen hierarchischen Organisation (nach dem Modell der Maschine) zu einer agilen, selbstorganisierten Organisation (nach dem Modell des „lebendigen Organismus“). Der Fall ist insbesondere von Relevanz, da eine nachhaltige Transformation der Tiefenstruktur nachgewiesen werden konnte, während bei einem großen Teil an Change-Projekten ein Zurückfallen in alte Muster beobachtet wird.

Die Forschung wird im systemischen Paradigma verortet, um die Thematik in ihrer Komplexität und Non-Linearität begreifen zu können. Theoretische Grundbausteine bilden Theorien zu Radical Change und zur Tiefenstruktur der Organisation (insbesondere die Modelle der Organisationskultur und Organisationslogik).

Als Forschungsdesign wurde eine Einzelfallstudie gewählt, um tiefgehende Einblicke in diesen besonderen Fall zu ermöglichen. Im Sinne der Triangulation wurden als Datenquellen einerseits Online-Dokumente herangezogen (welche vorwiegend strategische Unternehmenskommunikation widerspiegeln), andererseits Interviews geführt (welche vorwiegend das persönliche Erleben der Mitarbeiter\_innen widerspiegeln). Dabei wurde die Sampling-Strategie der größtmöglichen Kontrastierung der Perspektiven angewandt. Die Datenanalyse erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, wobei die Daten sowohl deduktiv (anhand des *Modells des Identitätsbildungsprozesses* nach Gioia) als auch induktiv strukturiert wurden.

Die Ergebnisse zeigen, wie der Radical Change bewältigt wurde und welche Auswirkungen auf die Tiefenstruktur festgestellt werden konnten. Hinsichtlich der Bewältigung hat sich eine radikale Vorgehensweise gezeigt: Die Vision der Selbstorganisation wurde von Beginn an praktisch umgesetzt, indem im ersten Schritt die Funktion des Managements abgeschafft wurde und im zweiten Schritt die Verantwortung für die Konkretisierung der Vision an die Mitarbeiter\_innen übertragen wurde. Im weiteren Verlauf wurde der Radical Change auf der Handlungsebene insbesondere durch vielschichtige Kommunikationsprozesse vorangetrieben. Hinsichtlich der Auswirkungen auf die organisationale Tiefenstruktur hat sich gezeigt, dass die mangelnde Anschlussfähigkeit der neuen Grundprinzipien an die bestehende Tiefenstruktur in der Anfangsphase zu Desorientierung und Widerstand führten, und sich ein Unmut über die mangelnde Wertschätzung des Bestehenden auch im späteren Verlauf in organisationalen Spannungsfeldern widerspiegelt. Als

außergewöhnlich hat sich gezeigt, dass in der Vision explizit auf – sonst meist im Verborgenen liegende – fundamentale Werte, Glaubenssätze und Grundannahmen eingegangen wurde. Meine Hypothese ist, dass diese explizite Benennung einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Transformation der Tiefenstruktur dargestellt hat, da tiefliegende Logiken erst dadurch bewusst verhandelbar wurden. Weiters hat sich gezeigt, dass die Prozesse des Double Loop Learning (bewusstes Nutzen der bestehenden Tiefenstruktur) und Deutero Learning (Transformation der Tiefenstruktur) oftmals in einem verschränkten, sich gegenseitig vorantreibenden, Wechselverhältnis stattgefunden haben.

## Literaturverzeichnis

- Alas, Ruth/Sharifi, Sudi* (2002): Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. In: *Human Resource Development International*. 5 (3), S. 313-331, doi: 10.1080/13678860210143550.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A.* (1999): *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. 3. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bach, Norbert* (2000): *Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien: Konzepte für ein erfolgreiches Change Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Balogun, Julia/Hailey, Veronica Hope* (2008): *Exploring Strategic Change*. 3. Auflage, Harlow: Pearson.
- Barclay, Laurie J./Skarlicki, Daniel P./Pugh, Douglas S.* (2005): Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. In: *Journal of Applied Psychology*. 90 (4), S. 629-643, doi: 10.1037/0021-9010.90.4.629.
- Barnard, Chester I.* (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bartunek, Jean M./Rousseau, Denise M./Rudolph, Jenny W./DePalma, Judith A.* (2006): On the receiving end: sense-making, emotions and assessments of an organizational change initiated by others. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*. 42 (2), S. 182-206, doi: 10.1177/0021886305285455.
- Bateson, Gregory* (1972): *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. 5. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bettis, Richard A./Prahalad, Coimbatore K.* (1995): The Dominant Logic: Retrospective and Extension. In: *Strategic Management Journal*. 16 (1), S. 5-14.
- Bettis, Richard A./Wong, Sze Sze/Blettner, Daniela* (2003): Dominant Logic, Knowledge Creation and Managerial Choice. In: Easerby-Smith, Mark/Lyles, Marjorie A. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. West Sussex: Wiley, S. 369-379.
- Bettis, Richard A./Wong, Sze Sze/Blettner, Daniela* (2011): Dominant Logic, Knowledge Creation and Managerial Choice. In: Easerby-Smith, Mark/Lyles, Marjorie A./A., Marjorie (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. West Sussex: Wiley, S. 369-379.
- Blessin, Bernd/Wick, Alexander* (2017): *Führen und führen lassen*. Konstanz: utb.
- Boos, Frank/Heitger, Barbara/Hummer, Cornelia* (2005): Systemische Beratung im Vergleich. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. 1, S. 4-15.

- Brown, Shona L./Eisenhardt, Kathleen M.* (1997): The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. In: *Administrative Science Quarterly*. 42, S. 1-34, doi: 10.2307/2393807.
- Carnall, Colin* (1990): *Managing Change in Organizations*. 5. Auflage, Harlow: Pearson Education Limited.
- Dyer, W. Gibb J.* (1985): The cycle of cultural evolution in organizations. In: Kilmann, Ralph H./Saxton, Mary J./Serpa, Roy (Hrsg.): *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, S. 200-229.
- Exner, Alexander/Exner, Hella* (2018): Radikaler Wandel - leichter gemacht! Das Transformationssystem als Prototyp des Neuen. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. 4, S. 69-75.
- Fädrieh, Leon/Ruff, Melanie* (2019): Kooperationsromantik ist fehl am Platz. In: *APA Science* 25.04.2019, [https://science.apa.at/site/home/dossier-detail.html?key=SCI\\_20190425\\_SCI83035587448133464&marsname=Maker](https://science.apa.at/site/home/dossier-detail.html?key=SCI_20190425_SCI83035587448133464&marsname=Maker) (abgerufen am 01.07.2019).
- Fishman, Charles* (1997): Change: Few can do it. Few can sustain it. Few can survive it In: *Fastcompany*. 08.04.1997 <https://www.fastcompany.com/28199/change> (abgerufen am 03.12.2018).
- Foerster, Heinz von/Pörksen, Bernhard* (1998): *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Heidelberg: Carl Auer.
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W.* (1994): Logics of identity, contradiction, and attraction in change. In: *Academy of Management Review*. 19, S. 756-785, doi: 10.2307/258744.
- Frei, Michael* (2018): *Change Management für Führungskräfte*. München: Vahlen.
- Fugate, Mel/Harrison, Spencer/Kinicki, Angelo J.* (2011): Thoughts and feelings about organizational change: a field test of appraisal theory. In: *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 18 (4), S. 421-437, doi: 10.1177/1548051811416510.
- Gersick, Connie J. G.* (1991): Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. In: *Academy of Management Review*. 16, S. 10-36, doi: 10.5465/AMR.1991.4278988.
- Gioia, Dennis A.* (2008): Organizational Identity as an emerging perennial domain. In: Barry, Daved/Hansen, Hans (Hrsg.): *Sage Handbook of new Approaches in Management and Organization*. Los Angeles: Sage, S. 63-65.
- Gioia, Dennis A./Patvardhan, Shubha D./Hamilton, Aimee L./Corley, Kevin G.* (2013): Organizational Identity Formation and Change. In: *The Academy of Management Annals*. 7 (1), S. 123-193, doi: 10.1080/19416520.2013.762225.

- Gioia, Dennis A./Price, Kristin N./Hamilton, Aimee L./Thomas, James B. (2010): Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. In: Administrative Science Quarterly. 55 (1), S. 1-46, doi: 10.2189/asqu.2010.55.1.1.*
- Goodman, Paul S./Kurke, Lance B. (1982): Studies of Change in Organizations: A Status Report. San Francisco: Jossey-Bass.*
- Greenwood, Royston/Hinings, Christopher R. (1996): Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. In: Academy of Management Review. 21 (4), S. 1022-1054, doi: 10.5465/AMR.1996.9704071862.*
- Haase, Christoph (2016): Vom Familienbetrieb zum Unternehmen der Zukunft. In: Vollmoeller, Thomas/Kopka, Marc-Sven/Sauer, Wolfram (Hrsg.): Aufbruch in eine neue Arbeitswelt – XING New Work Book. Hamburg: XING, S. 51-52.*
- Hannan, Michael T./Freeman, John H. (1984): Structural inertia and organizational change. In: American Sociological Review. 49, S. 149-164, doi: 10.2307/2095567.*
- Have, Steven ten/Have, Wouter ten/Huijsmans, Anne-Bregje/Otto, Maarten (2017): Reconsidering Change Management. Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice. New York: Routledge.*
- Hayes, John (2014): The Theory and Practice of Change Management. 4. Auflage, Basingstoke: Palgrave Macmillan.*
- Heinen, Edmund (1978): Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen – Strategien – Modelle. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.*
- Hendry, Chris (1996): Understanding and creating whole organisational change through learning theory. In: Human Relations. 48 (5), S. 621-641, doi: 10.1177/001872679604900505.*
- IP1, Interview mit TELE-Mitarbeiter\_in mit langjähriger Erfahrung (2018), geführt von Sonja Hofmair, 01.10.2018, Wien.*
- IP2, Interview mit TELE-Mitarbeiter\_in mit Prozess- und Personalverantwortung (2018), geführt von Sonja Hofmair, 01.10.2018, Wien.*
- IP3, Interview mit ehemal. TELE-Mitarbeiter\_in (2019), geführt von Sonja Hofmair, 01.07.2019, virtuell via Skype.*
- IP4, Interview mit TELE-Mitarbeiter\_in mit Prozess- und Personalverantwortung (2018), geführt von Sonja Hofmair, 01.10.2018, virtuell via Skype.*
- IP5, Interview mit TELE-Mitarbeiter\_in mit mehrjähriger Erfahrung (2018), geführt von Sonja Hofmair, 01.10.2018, Wien.*

- IP6, Interview mit TELE-Mitarbeiter\_in mit Prozessverantwortung* (2018), geführt von Sonja Hofmair, 01.10.2018, Wien.
- IP7, Interview mit TELE-Lehrling* (2018), geführt von Sonja Hofmair, 01.10.2018, Wien.
- IP8, Interview mit TELE-Leiharbeiter\_in* (2018), geführt von Sonja Hofmair, 01.10.2018, Wien.
- IP9, Interview mit neuem/neuer TELE-Mitarbeiter\_in* (2018), geführt von Sonja Hofmair, 01.10.2018, Wien.
- Kira, Mari/Balkin, David B./San, Elina* (2012): Authentic work and organizational change: longitudinal evidence from a merger. In: *Journal of Change Management*. 12 (1), S. 31-51, doi: 10.1080/14697017.2011.652374.
- Kirsch, Werner/Esser, Werner-Michael/Gabele, Eduard* (1979): *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Königswieser, Roswitha/Hillebrand, Martin* (2017): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kotter, John P.* (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: *Harvard Business Review*. 73 (2), S. 59-67.
- Kotter, John P.* (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Köttritsch, Michael/Rußboth, Katharina* (2015): „Habe mich selbst wegrationalisiert“. In: *diepresse.com* 28.11.2015, <https://diepresse.com/home/karriere/4875579/Habe-mich-selbst-wegrationalisiert> (abgerufen am 01.07.2019).
- Kratzer, Lisa* (2017): „Maulfaul darst du hier nicht sein“. In: *Hernsteiner* 1/2017, [https://www.hernstein.at/fileadmin/user\\_upload/Hernsteiner/Hernsteiner-01-2017.pdf](https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/Hernsteiner/Hernsteiner-01-2017.pdf) (abgerufen am 01.07.2019).
- Krüger, Wilfried* (2006): Strategische Neuerung: Probleme und Prozesse. In: Krüger, Wilfried/Bach, Norbert (Hrsg.): *Excellence in Change. Wege zur strategischen Neuerung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 33-61.
- kununu.com* (2014a): TELE on its way to NO-Where! <https://www.kununu.com/at/tele-haase-steuerungsgeraete-gesmbh/kommentare> (abgerufen am 01.07.2019).
- kununu.com* (2014b): Viel versprochen, wenig erfüllt! <https://www.kununu.com/at/tele-haase-steuerungsgeraete-gesmbh/kommentare> (abgerufen am 01.07.2019).
- kununu.com* (2018): Kann Spaß machen, das macht es aber nicht so lange. <https://www.kununu.com/at/tele-haase-steuerungsgeraete-gesmbh/kommentare> (abgerufen am 01.07.2019).



- Levy, Amir/Merry, Uri* (1986): *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*. New York et al.: Praeger.
- Lewin, Kurt* (1947): *Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. In: *Human Relations*. S. 5-41, doi: 10.1177/001872674700100103.
- Lewin, Kurt* (1953): *Der Sonderfall Deutschland*. In: *Weiß Lewin, Gertrud* (Hrsg.): *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik*. Bad Nauheim: Christian-Verlag, S. 74-91.
- Luhmann, Niklas* (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas* (2000): *Organisation und Entscheidung*. 3. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maier, Stefan/Pentzold, Christian* (2010): *Theoretical Sampling als Auswahlstrategie für Online-Inhaltsanalysen*. In: *Welker, Martin/Wünsch, Carsten* (Hrsg.): *Die Online-Inhaltsanalyse. Forschungsobjekt Internet*. Köln: Halem, S. 124-143.
- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J.* (1991): *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. 3. Auflage, Bern/München: Goldmann.
- Maurer, Rick* (2010): *Beyond the wall of resistance: Why 70% of all changes still fail - and what you can do about it*. Austin: Bard Press.
- Mayring, Philipp* (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp* (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Merkens, Hans* (2008): *Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion*. In: *Flick, Uwe/Karforff, Ernst von/Steinke, Ines* (Hrsg.): *Qualitative Forschung*. Hamburg: Rowohlt.
- Nadler, David A./Shaw, Robert B.* (1995): *Change leadership: core competency for the twenty-first century*. In: *Nadler, David A./Shaw, Robert B./A., Walton Elise* (Hrsg.): *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oblój, Krzysztof/Pratt, Michael G.* (2005): *Happy Kids and Mature Losers: Differentiating the Dominant Logic of Successful and Unsuccessful Firms in Emerging Markets*. In: *Bettis, Richard A.* (Hrsg.): *Strategy in Transition*. Oxford: Blackwell Publishing, S. 81-104.
- Perich, Robert* (1992): *Unternehmensdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich dynamischer Sicht*. Bern et al.: P. Haupt.

- Pircher, Richard* (2018): Agilstabile Organisationen: Der Weg zum dynamische Unternehmen und verteilten Leadership. München: Vahlen.
- Pohselt, Daniel/Loidl, Rudolf* (2016): Das sind die Digital Nerds der Industrie. In: (Hrsg.): Industriemagazin 09/2016. S. 18-19.
- Prahalad, Coimbatore K./Bettis, Richard A.* (1986): The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. In: Strategic Management Journal. 7 (6), S. 485-501, doi: 10.1002/smj.4250070602.
- Reininger, Barbara* (2010): Wie alles begann. In: TELE – Simply Open Blog 01.05.2010, <https://www.tele-online.com/wie-alles-begann/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2011a): 2010 – Stelzmann steigt ein. In: TELE – Simply Open Blog 02.05.2011, <https://www.tele-online.com/stelzmann-steigt-ein/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2011b): 2011 – Alles auf Umbruch. In: TELE – Simply Open Blog 03.05.2011, <https://www.tele-online.com/das-unternehmen-der-zukunft-die-vision/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2012): Harte Schnitte. In: TELE – Simply Open Blog 09.05.2012, <https://www.tele-online.com/befreiung-von-alten-strukturen/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016a): Braucht eine neue Organisation andere Mitarbeiter? In: TELE – Simply Open Blog 29.08.2016, <https://www.tele-online.com/braucht-eine-neue-organisation-andere-mitarbeiter/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016b): Das Kreuz mit der Eigenverantwortung. In: TELE – Simply Open Blog 25.08.2016, <https://www.tele-online.com/das-kreuz-mit-der-eigenverantwortung/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016c): Gremien und Prozesse. In: TELE – Simply Open Blog 14.05.2016, <https://www.tele-online.com/gremien-und-prozesse/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016d): Spannungsfeld und „Spielwiese“. In: TELE – Simply Open Blog 25.10.2016, <https://www.tele-online.com/spannungsfeld-und-spielwiese/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016e): TELE träumt - Simply Open. In: TELE – Simply Open Blog 23.05.2016, <https://www.tele-online.com/steig-ein-in-die-story-von-tele-simply-open/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016f): Vision und Leitformel. In: TELE – Simply Open Blog 10.05.2019, <https://www.tele-online.com/6-thesen-zum-unternehmen-der-zukunft/> (abgerufen am 01.07.2019).

- Reininger, Barbara* (2016g): Wenn Schluss ist mit lustig. In: TELE – Simply Open Blog 09.11.2016, <https://www.tele-online.com/konsequenzen-wenn-schluss-mit-lustig-ist/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016h): Wie die Kooperationen mit Startups so laufen. In: TELE – Simply Open Blog 17.08.2016, <https://www.tele-online.com/wie-die-kooperationen-mit-startups-so-laufen/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016i): Wie wir bei TELE kommunizieren. In: TELE – Simply Open Blog 29.11.2016, <https://www.tele-online.com/wie-wir-bei-tele-kommunizieren/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016j): Wo wir 2016 stehen. In: TELE – Simply Open Blog 16.05.2016, <https://www.tele-online.com/wo-wir-2016-gerade-stehen/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2016k): Wofür das Ganze? In: TELE – Simply Open Blog 12.05.2016, <https://www.tele-online.com/wofuer-das-ganze/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2017a): Die WU Wien zu Besuch bei TELE. In: TELE – Simply Open Blog 23.01.2017, <https://www.tele-online.com/die-wu-wien-zu-besuch-bei-tele/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2017b): Forschungsförderung für TELE Factory Hub Vienna. In: TELE – Simply Open Blog 29.05.2017, <https://www.tele-online.com/forschungsfoerderung-fuer-tele-factory-hub-vienna/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2017c): Freygeist ist insolvent – was wir daraus lernen. In: TELE – Simply Open Blog 16.01.2017, <https://www.tele-online.com/freygeist-ist-insolvent-was-wir-daraus-lernen/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2017d): TELE beim Forum Alpbach. In: TELE – Simply Open Blog 04.09.2017, <https://www.tele-online.com/tele-beim-beim-forum-alpbach/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2017e): TELE erhält Öko-Businesspreis. In: TELE – Simply Open Blog 13.03.2017, <https://www.tele-online.com/tele-erhaelt-oeko-businesspreis/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2017f): TELE gewinnt XING New Work Award. In: TELE – Simply Open Blog 03.04.2017, (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2017g): TELE in den Medien. In: TELE – Simply Open Blog 27.03.2017, <https://www.tele-online.com/tele-in-den-medien/> (abgerufen am 01.07.2019).

- Reininger, Barbara* (2017h): TELE-Tea-Time hat Premiere. In: TELE – Simply Open Blog 13.03.2017, <https://www.tele-online.com/tele-tea-time-hat-premiere/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2017i): Tools, Tools, Tools. In: TELE – Simply Open Blog 02.05.2017, <https://www.tele-online.com/tools-tools-tools/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2018): TELE gewinnt futurezone Award 2018. In: TELE – Simply Open Blog 19.11.2018, <https://www.tele-online.com/tele-gewinnt-futurezone-award-2018/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2019a): Schluss mit der Kooperationsromantik. In: TELE – Simply Open Blog 29.04.2019, <https://www.tele-online.com/schluss-mit-der-kooperationsromantik/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara* (2019b): TELE ist TOP-Lehrlingsbetrieb. In: TELE – Simply Open Blog 01.05.2010, <https://www.tele-online.com/tele-ist-top-lehrlingsbetrieb/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Reininger, Barbara/Stelzmann, Markus* (2017): TELE Haase Steuergeräte: Mit gesundem Menschenverstand zum Unternehmen der Zukunft. In: Bartz, Michael/Gnesda, Andreas/Schmutzer, Thomas (Hrsg.): Unternehmen der Nächsten Generation: Atlas des Neuen Arbeitens. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 395-408.
- Schein, Edgar H.* (1999): Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Towards a Model of Managed Learning. In: Reflections. 1(1), S. 59-74, doi: 10.1007/BF02173417.
- Schein, Edgar H.* (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schein, Edgar H.* (2004): Organizational Culture and Leadership. 4. Auflage, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel* (1996): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schweiger, Christina/Kump, Barbara* (2018): Lerne die Regeln um sie zu verändern! Die Rolle der Organisationslogik in Veränderungsprozessen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. 49 (3), S. 298-294, doi: 10.1007/s11612-018-0423-9.
- Selvini Palazzoli, Mara/Boscolo, Luigi/Ceccin, Gianfranco/Prata, Giuliana* (1977): Paradoxon und Gegenparadoxon. 12. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senge, Peter M.* (2011): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Senge, Peter M./Kleiner, Art/Roberts, Charlotte/Ross, Richard/Roth, George/Smith, Bryan* (2000): *The Dance of Change: Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen*. Hamburg: Signum.
- Simon, Fritz B.* (2006): *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, Fritz B.* (2007): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Sørensen, Jesper B.* (2002): *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*. In: *Administrative Science Quarterly*. 47 (1), S. 70-91, doi: 10.2307/3094891.
- Staehe, Wolfgang H.* (1999): *Management*. 8. Auflage, München: Vahlen.
- Stelzmann, Markus* (2016a): *Der TELE-Weg - ab hier offen*. In: TELE – Simply Open Blog 01.06.2016, <https://www.tele-online.com/der-tele-weg-ab-jetzt-offen/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Stelzmann, Markus* (2016b): *Ein Unternehmen – verschiedene Kulturen*. In: TELE – Simply Open Blog 31.05.2016, <https://www.tele-online.com/ein-unternehmen-verschiedene-kulturen/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Stelzmann, Markus* (2016c): *Gegenwind kann hartnäckig sein*. In: TELE – Simply Open Blog 29.08.2016, <https://www.tele-online.com/lesson-learned-gegenwind-kann-hartnaeckig-sein/> (abgerufen am 01.07.2019).
- Stelzmann, Markus/Reininger, Barbara* (2018): *Praxisbericht: Auslaufmodell Chef*. In: Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hrsg.): *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. Wiesbaden: Gabler, S. 285-291.
- tele-online.com* (2016): *Von Schwitzflecken und Bremsstreifen*. In: TELE – Simply Open Blog 10.10.2016, <https://www.tele-online.com/von-schwitzflecken-und-bremsstreifen/> (abgerufen am 01.07.2019).
- tele-online.com* (2019a): *Die Erfolgs-Geschichte von TELE*. <https://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/geschichte/> (abgerufen am 30.06.2019).
- tele-online.com* (2019b): *Publikationen. TELE als Forschungsobjekt*. <https://www.tele-online.com/publikationen/> (abgerufen am 06.08.2019).
- tele-online.com* (2019c): *Simply Open*. <https://www.tele-online.com/simply-open/> (abgerufen am 01.7.2019).
- tele-online.com* (2019d): *TELE Kosmos & Team*. <https://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/kosmos/> (abgerufen am 01.07.2019).

- tele-online.com* (2019e): TELE Organisation. <http://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/organisation/> (abgerufen am 01.07.2019).
- trend.at* (2015): Das demokratische Unternehmen: Hier darf jeder Chef sein. In: *trend.at* 2015, <https://www.trend.at/wirtschaft/oesterreich/tele-haase-5843890> (abgerufen am 01.07.2019).
- Trompenaars, Fons/Prud'homme van Reine, Peter* (2004): *Managing Change Across Corporate Cultures*. West Sussex: Capstone.
- Tushman, Michael L./Romanelli, Elaine* (1985): Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In: *Organizational Behavior*. 7, S. 171-222.
- Van de Ven, Andrew H./Poole, Marshall Scott* (1995): Explaining Development and Change in Organizations. In: *The Academy of Management Review*. 20 (3), S. 510-540.
- Weick, Karl E.* (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Weick, Karl E.* (1993): Organizational Redesign as Improvisation. In: Huber, Georg P./Glick, William H. (Hrsg.): *Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for Improving Performance*. New York: Oxford University Press, S. 346-379.
- Weick, Karl E.* (1996): Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. In: *Administrative Science Quarterly*. 41 (2), S. 301-313, doi: 10.2307/2393722.
- Weick, Karl E./Quinn, Robert E.* (1999): Organizational Change and Development. In: *Annual Reviews Psychology*. 50, S. 361-386.
- wikiquote.org* (2019): Kurt Lewin. [https://en.wikiquote.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikiquote.org/wiki/Kurt_Lewin) (abgerufen am 01.08.2019).
- Witzel, Andreas* (2000): Das Problemzentrierte Interview. In: *Forum: Qualitative Social Research*, 1(1), Art. 22 <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> (abgerufen am 27.06.2019).
- Yin, Robert K.* (2018): *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. 6., Los Angeles: SAGE.

## Anhang

### Anhang A – Kategorienschema Auswertung

<b>1 Visionsverkündung</b> ( <i>Articulating a Vision</i> )	deduktiv
1A Anschluss an die bestehende Tiefenstruktur	induktiv
1B Positionierung gegen die bestehende Tiefenstruktur	
<b>2 Veränderungshandeln</b> ( <i>Performing Liminal Actions</i> )	deduktiv
2A Trennung vom Management (2010-2012)	induktiv
2B Neudefinition „Regie“ – Einstieg Stelzmann (2011)	
2C Konstitution der Arbeitsgruppe „Armageddon“ (2012)	
2D (Un)freiwillige Kündigungswelle (2012-2014)	
2E Einführung der neuen Organisationsstruktur (2013)	
2F Kooperation mit Start-Ups (ab 2013)	
2G Neustrukturierung der Personalverantwortung (2014)	
2H Einführung der digitalen Plattform <i>InfoNET</i> (2014)	
2I Rückzug des Eigentümers (2016)	
2J Verschlinkung der Gremien (2017)	
2K Etablierung der TELE-Tea Time (2017)	
2L Eröffnung des Factory Hub (2017)	
<b>3 Bedeutungsleerraum</b> ( <i>Experiencing a Meanings Void</i> )	deduktiv
3A Bedeutungsleerraum: Vielfalt	induktiv
3B Bedeutungsleerraum: Eigenverantwortung	
3C Bedeutungsleerraum: Innovation	
3D Bedeutungsleerraum: Transparenz	
3E Bedeutungsleerraum: Transformation	

4	<b>Anspruchsdebatte</b> ( <i>Negotiating Identity Claims</i> )	deduktiv
	4A Selbststeuerung versus Eingriff durch Regie 4B Partizipation versus Effizienz 4B Freiraum versus Regeln 4C Holistischer Anspruch versus Partizipationsbarrieren	induktiv
5	<b>Strategische Ausrichtung</b> ( <i>Attaining Optimal Distinctiveness</i> )	deduktiv
	5A Pioniergeist versus Wahrung der gesetzlichen Legitimität 5B Neuorientierung versus Wert des bestehenden Produkts 5C Nachhaltigkeit versus kurzfristiger Unternehmenserfolg 5D Öffnung der Unternehmensgrenzen versus Fokus auf das Kerngeschäft	induktiv
6	<b>Erfahrungsvergleich</b> ( <i>Engaging in Experimental Contrasts</i> )	deduktiv
	6A Erfahrungsvergleich: Entscheidungen 6B Erfahrungsvergleich: Kompetenzen 6C Erfahrungsvergleich: Engagement	induktiv
7	<b>Legitimierendes Feedback</b> ( <i>Assimilating Legitimizing Feedback</i> )	deduktiv
8	<b>Angleichung an konsensuale Identität</b> ( <i>Converging on a Consensual Identity</i> )	deduktiv
	8A Angleichung durch organisationale Lernprozesse 8B Angleichung durch Irritationen im Alltag	induktiv



**Anhang B – Übersicht Interviewpartner\_innen (IP)**

Kürzel	Sampling-Kriterium „Jahre im Unternehmen“	Sampling-Kriterium „Haltung gegenüber Radical Change“	Sampling-Kriterium „(In)formeller Einfluss im Unternehmen“
IP1	Schon lange vor Radical Change im Unternehmen	skeptisch	Mitarbeiter_in mit lang-jähriger Erfahrung
IP2	Schon lange vor Radical Change im Unternehmen	begeistert/ vorantreibend	Prozess- und Personalverantwortung
IP3	Ehemalige_r Mitarbeiter_in – hat Unternehmen im Radical Change verlassen	differenziert	Ehemals Mitarbeiter_in mit Prozessverantwortung
IP4	Im Radical Change ins Unternehmen gekommen	begeistert/ vorantreibend	Prozess- und Personalverantwortung
IP 5	Im Radical Change ins Unternehmen gekommen	unbeteiligt/ differenziert	Mitarbeiter_in mit mehrjähriger Erfahrung
IP 6	Im Radical Change ins Unternehmen gekommen	differenziert/ skeptisch	Prozessverantwortung
IP 7	Vor wenigen Jahren ins Unternehmen gekommen	begeistert/ vorantreibend	Lehrling
IP 8	Neu im Unternehmen	unbeteiligt	Neue_r Leiharbeiter_in
IP 9	Neu im Unternehmen	befürwortend	Neue_r Mitarbeiter_in

## Anhang C – Interviewleitfaden

Kurzfragebogen: Wie lange bei TELE? Arbeitsbereich(e)? Rolle(n)?

Forschungsfragen, Erkenntnisziele	Hauptfragen	Details
Tiefenstruktur heute	<p>Ganz kurz: Was ist aus deiner Sicht das Besondere an TELE?</p> <p>Wie zeigt sich das in deinem Arbeitsbereich?</p>	
Change-Prozess (frei erzählt)	Wie ist es euch gelungen, da hinzukommen?	Ist der Radical Change abgeschlossen?
Change-Prozess (strukturiert)	<p>Anhand Schaubild</p> <p><i>Modell Identitätsbildungsprozess nach Gioia</i></p> <p>Wenn wir den Prozess rekonstruieren: Was ist dir hinsichtlich dieser Prozessphasen jeweils aufgefallen?</p>	<p>Ab wann war Generationenwechsel spürbar? Visionsverkündung?</p> <p>Allgemeine Stimmung? Persönliches Erleben?</p> <p>Interventionen?</p> <p>Spannungsfelder/Konfliktlinien?</p> <p>Was war förderlich, was hinderlich?</p>
Transformation: Symbole, Artefakte	<p>Anhand Schaubild</p> <p><i>Organisationskultur nach Schein</i></p> <p>Was hat sich im Zuge des Prozesses hinsichtlich der obersten Ebene verändert?</p>	<p>Kleidung, Räume?</p> <p>Sprache? Corporate Design?</p> <p>Routinen, Meetingkultur, Diskussionskultur?</p> <p>Was war uneindeutig?</p>
Transformation: Werte, Normen	<p>Anhand Schaubild</p> <p><i>Organisationskultur nach Schein</i></p> <p>Was hat sich im Zuge des Prozesses hinsichtlich der mittleren Ebene verändert?</p>	<p>Was galt/gilt als besonders wichtig?</p> <p>Wie sehr wurden/werden Werte gelebt?</p> <p>Was waren/sind NoGos?</p> <p>Umgang mit Fehlern? Mit Risiko?</p> <p>Was wird belohnt, was sanktioniert?</p> <p>Was ist Führung?</p> <p>(Wie) wird gefeiert?</p> <p>Umgang mit besonders schwierigen Entscheidungen?</p> <p>Wie zeigt sich das in deinem Arbeitsbereich?</p>

Transformation: Grundannahmen	Anhand Schaubild <i>Organisationskultur nach Schein</i> Was hat sich im Zuge des Prozesses hinsichtlich der untersten Ebene verändert?	Welche Metapher kommt dir zur Gesamtorganisation damals/heute in den Sinn? Welche Spannungsfelder sind zu spüren? Grundannahmen über den Beitrag zur Gesellschaft? Über Menschen, Arbeit, Geld, Zeit, Technik, Wandel,...?
Auswirkung auf Unternehmens- erfolg	Anhand Schaubild <i>Modell Identitätsbildungsprozess nach Gioia</i> Wie wirkte sich der Change-Prozess auf Unternehmenserfolg aus? Kritische Situationen: In welchen Phasen?	Welche Konsequenzen brachte das mit sich?
Erfolgsfaktoren und Barrieren Change-Prozess	Abschließendes Resümee: Was war für das Gelingen des Change besonders hinderlich & förderlich?	
Veränderungslogik	Welche Rolle wird organisationale Veränderung in der Zukunft spielen?	

Was ist aus deiner Sicht sonst noch wichtig?

## Anhang D – Übersicht analysierter Online-Dokumente

TELE – Unternehmenswebsite

*tele-online.com* 2019e, 2019d, 2019a

TELE – Simply Open Blog

*Reininger* 2010, 2011a, 2011b, 2012, 2016g, 2016d, 2016a, 2016b, 2016h, 2016e, 2016j, 2016c, 2016k, 2016f, 2016i; *Stelzmann* 2016b, 2016a, 2016c; *Reininger* 2017i, 2017f, 2017e, 2017g, 2017h, 2017a, 2017d, 2017c, 2017b; *Reininger/Stelzmann* 2017; *Reininger* 2018; *Stelzmann/Reininger* 2018; *Reininger* 2019b, 2019a

Beiträge in Fachmedien

*Köttritsch/Rußboth* 2015; *trend.at* 2015; *Haase* 2016; *Pohselt/Loidl* 2016; *Kratzer* 2017; *Pircher* 2018; *Fädrieh/Ruff* 2019

Arbeitgeberbewertungen ehemaliger Mitarbeiter\_innen

*kununu.com* 2014b, 2014a, 2018