



HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

- FACHBEREICH  Sozialwissenschaften
- STUDIENGANG  Organisationsentwicklung
- MASTERARBEIT 

Impulse aus der organisierten Anarchie: Organisationsentwicklung als Suche nach Ordnung

AUTOR/IN 
Ralf Georgi

 TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT 
STUDIES CENTER

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Einführung</i>	2
2	<i>Theoretischer Rahmen</i>	6
2.1	Der Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Grundposition	6
2.2	Deskriptiver vs. normativer Organisationsbegriff	7
2.3	Organisationsentwicklung in deskriptiver und normativer Betrachtung	10
2.4	Entscheidung und Rationalität in normativer und deskriptiver Perspektive	12
2.5	Das Garbage Can-Modell: Entscheidungen in der organisierten Anarchie	15
2.6	Lernen in der organisierten Anarchie	17
2.7	Vernünftige Unvernunft (Sensible Foolishness)	20
2.8	Die Spannung zwischen alten Gewissheiten und neuen Möglichkeiten	21
2.9	Sensemaking als mögliche Lerntechnik	23
3	<i>Fazit des theoretischen Rahmens</i>	27
4	<i>Forschungsfrage, Methodik und Methodologie</i>	28
4.1	Die qualitative Analyse	29
4.2	Die quantitative Analyse	33
5	<i>Vorstellung der qualitativen Ergebnisse</i>	36
5.1	Schlüsselkategorie: „Beginn der Organisationsentwicklung im Kontext USA“	36
5.2	Schlüsselkategorie: „OE als inhärent-emergenter Prozess“	37
5.3	Schlüsselkategorie „Aktionismus“	41
5.4	Schlüsselkategorie „Überforderung der Organisation“	42
5.5	Schlüsselkategorie „Pilotgruppe“	43
5.6	Schlüsselkategorie „Fertigungsbereich“	45
6	<i>Diskussion und Fazit</i>	48
6.1	Beantwortung der Forschungsfrage	48
6.2	Mögliche dysfunktionale Aspekte transformativer Selbstentwicklung	51
6.3	Zur exemplarischen Verallgemeinerung des Einzelfalls	58
6.4	Fazit	59
	LITERATUR	62
	Anhang (Datenträger)	66
	Eidesstattliche Versicherung	67

1 Einführung

„Intelligent ist ein Verhalten, das auch in den Trümmern der Bedingungen für Rationalität, auch im garbage can, noch Ordnung zu finden vermag“, stellte Niklas Luhmann fest (2006: 29). Mit dieser Bemerkung adressierte Luhmann das „Garbage Can“-Modell von James March (March et al., 1972). Die Metapher der „garbage cans“ (Mülleimer) wählten March et. al., um organisationale Entscheidungsgelegenheiten zu beschreiben. Ihre Merkmale sind unscharfe Entscheidungsgrundlagen (problematic references), unklare Wirkungszusammenhänge (unclear technology) sowie fluide Partizipation (fluid participation) an Entscheidungsprozessen (ebd.: 1). Pointiert formulieren March et. al.:

„[...] an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work.“ (ebd.: 2).

Der Begriff „Organisation“ wird somit bei March definiert als „collection of choices“. Entscheidungen sind im Modell der „organisierten Anarchie“, unmittelbare Auswirkungen von Interpretationen (ebd.: 2f.) verschiedener Informationsströme, von Problemen, Lösungen, Entscheidungsgelegenheiten und Teilnehmern, die kommen und gehen. Die Einflussfaktoren auf Entscheidungsprozesse sind in diesem Organisationsmodell durch Interessensvielfalt und Zieldivergenzen geprägt, entsprechend komplex und mehrdeutig, so dass individuelle Entscheidungen unter Berücksichtigung *aller* relevanten Informationen kaum rational getroffen werden können.

Sowohl aus der immanenten Perspektive von Organisationsmitgliedern als auch aus der Perspektive der Organisationsberatung mag ein Grund für die breite Rezeption des Garbage Can-Modells darin liegen, dass sich der Ansatz von March et. al. als erlebte Wirklichkeit umfänglich zu bestätigen scheint: Die „organisierte Anarchie“, so die erste Hypothese des Autors, ist ein organisationaler Normalzustand, selbst in Hochleistungsorganisationen (zur High Reliability Theory vgl. Senge/Dombrowski, 2015: 94f.).

Der Begriff „Organisationsentwicklung“ (OE) suggeriert in diesem Zusammenhang Entwicklung, Veränderung und mutet an wie ein Ausweg aus der organisierten Anarchie. Was aber, wenn Organisationsentwicklung selbst zur organisierten Anarchie gerät, also die Lösung zum Problem wird? Muss der Prozess der Organisationsentwicklung dann als gescheitert gelten? Aus diesen Überlegungen leiten sich die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit ab:

Kann Organisationsentwicklung als Prozess der organisierten Anarchie – in den „Trümmern“ einer Prozessarchitektur – Impulse generieren, die den Akteuren Lernerfahrungen bzw. neue Kompetenzen und der Organisation Transformation ermöglichen?

Im Ziel steht also nicht primär die Analyse eines dysfunktionalen Verlaufs eines Beratungsprozesses (vgl. hierzu Muhr, 2007). Vielmehr wird der Abbruch eines Beratungsprozesses in dieser Arbeit als Wendepunkt, als „Twist“ betrachtet, der die „Selbstentwicklungsfähigkeit“ (Wimmer, 2007: 43) einer Organisation auf einer bewussten Ebene initialisiert und herausfordert. Im Fokus steht also Organisationsentwicklung als auto-poietischer Prozess¹. Betrachtet wird ein konkreter Fall „in vivo“, im laufenden Prozess: die Organisationsentwicklung eines traditionsreichen familiengeführten Unternehmens mit rund 400 Mitarbeitern, Schmittke & Söhne². Neben dem deutschen Stammhaus unterhält die Organisation mehrere Niederlassungen im englischsprachigen Ausland. Hergestellt werden Konsumgüter im Premiumsegment, die weltweit abgesetzt werden. Im Ziel der Organisationsentwicklung steht das „Projekt 8“, die kulturelle Transformation der Organisation als soziales System. Hierarchieabbau und Kollaboration will das Unternehmen fördern. Auf diesen Aspekt richtet sich die vorliegende Arbeit.

Zu Beginn des vergangenen Jahres wurde das OE-Projekt, gemeint ist damit im Folgenden Transformation des sozialen Systems, am Stammsitz mit einem Beratungsunternehmen initialisiert. Kurz vorher hatte, neben einem Fremdgeschäftsführer, auch die fast gänzlich neu besetzte zweite Führungsebene ihre Arbeit angetreten. Als die Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen nach wenigen Monaten scheiterte, führten die Entscheidungsakteure, in Person der beiden geschäftsführenden Gesellschafter sowie der Personalleiterin und zwei Coaches, die durch das Beratungsunternehmen installierte „Pilotgruppe“ selbstorganisiert weiter. Eine systematische Integration des neuen Führungsteams unter dem Aspekt eines gemeinsamen Führungsverständnisses hat noch nicht stattgefunden.

Der Autor unterscheidet im vorliegenden Fall vier verschiedene Akteurebenen bzw. Handlungssysteme: a) die Entscheidungsakteure (geschäftsführende Gesellschafter), b) die Mitglieder der zweiten Führungsebene (Geschäftsleitung), c) die Pilotgruppe (Querschnitt des Unternehmens) sowie d) die Produktion (Fertigungsbereich).

Das Ziel der Untersuchung: Aus der Perspektive der Entscheidungsakteure sollen unter dem Aspekt der sozialen Transformation vier Handlungsfelder bzw. die ihnen zugrunde

¹ Organisationsentwicklung wird hier also nicht gleichsam als Schule verstanden, die von der systemischen Organisationsberatung abzugrenzen wäre (vgl. von Ameln, 2015:7). Der Schwerpunkt liegt hier also nicht auf Implikationen, die sich aus Sicht der Prozessberatung aus organisationalen Selbstversuchen ableiten ließen.

² Der Name wurde aus rechtlichen Gründen fiktiv gesetzt.

liegenden Sinnkonstruktionen anhand qualitativer Methoden rekonstruiert und im Wirkungsgefüge von individuellem und organisationalem Lernen, oder besser gesagt, „im komplexen Wechselspiel intraindividuelle Kognitions- und interindividuelle Aushandlungsprozesse“ (Schüerhoff, 2006: 193)³ auf Differenzbildungen hin beobachtet werden: die Vorgeschichte von Projekt 8, die Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen, die autonome Weiterführung der Pilotgruppe sowie der Fertigungsbereich. Die vorläufigen Reaktionen der Gesamtorganisation auf den Transformationsansatz werden zudem in einem quantitativen Verfahren exploriert.

Lernen wird somit im weiteren Sinn auf beiden Ebenen – der Ebene des Individuums und der Ebene der Organisation – verstanden als „Bildung von Differenzen zwischen individuell verfügbarem Wissen und noch Fremdem“ (Ludwig, 2006: 3), und damit zunächst als Lernen/Beobachtung erster Ordnung. Im engeren Sinn und im Anschluss an von Ameln (2015: 18) wäre organisationales Lernen als ein Lernen/Beobachtung zweiter Ordnung zu verstehen: Die Akteure beobachten sich dabei, wie sie beobachten. Idealerweise kommen sie so mit ihren Vorannahmen in Kontakt und lernen auf diese Weise, sich „kontinuierliche Reflexion und Reflexivität“ abzufordern (ebd.)⁴. Diesem Paradigma folgend kann die Organisation erst dann Strukturen herausbilden, um ihre Strukturen zu ändern, und Regeln zu bilden, die ihre Regeln ändern⁵.

Der theoretische Rahmen: Auf der Grundlage der konstruktivistischen Erkenntnistheorie wird zunächst die deskriptive Haltung dieser Untersuchung hervorgehoben. In diesem Kontext werden auch die Begriffe „Organisation“ und „Organisationsentwicklung“ kritisch reflektiert. Im Anschluss daran wird Bezug genommen auf Unterscheidungen der normativen und deskriptiven Entscheidungstheorie. Dieses Vorgehen ist als Grundlage für das „Garbage Can“-Modell zu verstehen, das im Kontext der deskriptiven Entscheidungstheorie detaillierter vorgestellt werden wird.

Ausgehend vom „Garbage-Can“ Modell von Cohen und March und auf der Grundlage dieses Modells, werden konzeptionelle Ansätze des organisationalen Lernens unter Unsicherheit vorgestellt, die auf Forschungsansätzen beruhen, die entweder auf March

³ Schüerhoff weist darauf hin, dass kaum festzustellen sei, bis wann genau Lernprozesse eindeutig individuell und ab wann sie organisational verlaufen. Die Autorin spricht – dem konstruktivistischen Paradigma folgend – von einem „rekursiven Wirkungsgefüge“ zwischen Individuum und Organisation (ebd.: 146f.).

⁴ Mit Bezug auf Luhmann erläutert von Ameln die Begriffe „Reflexion“ als Beobachtung der Organisation mit Blick auf ihr System-Umwelt-Verhältnis und „Reflexivität“ als Beobachtung ihres eigenen Operierens im Zeitverlauf (ebd.: 14).

⁵ Der hier untersuchte Einzelfall belegt, dass eine Organisation auch dann neue Regeln und Strukturen ausbilden kann, wenn sie sich keine Reflexivität und Reflexion abverlangt, sondern schlicht auf kontingente Ereignisketten reagiert. Beobachtungen zweiter Ordnung konnten hier empirisch nicht belegt werden.

zurückgehen oder in die er maßgeblich involviert war (March et al., 1976; March, 1991). Das Garbage-Can Modell bzw. der auf diesem Modell beruhende „Multiple Streams-Ansatz“, wie er in der Policy-Forschung genannt wird (vgl. Herweg, 2015), wird dabei in diesen Ansätzen impliziert und gedanklich fortgeführt.

Die Theorieauswahl wurde so vorgenommen, dass die Suchbewegung von Organisationen beschrieben werden kann, ohne sie in ein konzeptionelles Korsett zu zwingen⁶. Zudem gründet die Selektion dieser Theorieansätze einerseits auf der Konsistenz, die der Autor den Ansätzen von March et. al. zu erkennen glaubt, andererseits auf den behavioralen Rahmen, in dem diese Ansätze zu sehen sind und die entsprechend empirisch orientiert sind. Dies führt zwangsläufig zu einer Triangulation mit dem eher kognitiv orientierten Sensemaking-Konzept von Karl Weick (1995).

Bekanntermaßen stellte March kein Konzept des organisationalen Lernens vor, das rezepthaft zu applizieren wäre. Vielmehr bieten diese Ansätze Beobachtungsmöglichkeiten für mögliche Störungen in organisationalen Lernprozessen. In ihrer Beobachtung geht die vorliegende Arbeit von individuellem Verhalten aus, um Rückschlüsse auf organisationales Verhalten ziehen zu können. Sie steht damit der personalen Systemtheorie (König/Volmer, 2008: 48ff.)⁷ deutlich näher als der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie, auf die vereinzelt Bezug genommen wird bzw. genommen werden muss. Der Begriff „soziales System“ wird in dieser Untersuchung somit verstanden als Einheit der teilnehmenden Individuen. Ganz anders versteht sich die Auffassung der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie Luhmann'scher Prägung, die soziale Systeme entpersönlicht und Individuen auf der Ebene psychischer Systeme aus dem sozialen System der Organisation exkludiert (vgl. von Ameln, 2004: 122).

Zum Aufbau dieser Arbeit: Auf der Grundlage des theoretischen Rahmens wird in Kap. 4 die Forschungsfrage aufgegriffen. Zudem wird in diesem Kapitel auch die Methodik vorgestellt und aus methodologischer Perspektive kritisch reflektiert. Den Ergebnissen der qualitativen Analyse widmet sich Kap. 5. Das anschließende Kapitel der „Diskussion und Fazit“, das auch die quantitativen Ergebnisse mitberücksichtigt, schließt die Untersuchung.

⁶ "In Organisationen tobt das Leben. Weit von jenen anämischen Gebilden entfernt, die in der althergebrachten Forschung unter dem Namen ‚Organisationsstruktur‘ ihr schattenhaftes Dasein fristen und von oben bis unten vermessen werden, sind sie in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mausechelen und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten. [...]" (Muhr, 2007: 5, zitiert nach Küpper/Ortmann, 1992: 7).

⁷ König und Volmer kennzeichnen dieses Modell durch sechs Merkmale: a) Personen des sozialen Systems, b) ihre subjektiven Deutungen, c) ihre sozialen Regeln, d) ihre Regelkreise bzw. Verhaltensmuster, e) ihre materielle und soziale Umwelt, f) die Entwicklung des sozialen Systems, d.h. der teilnehmenden Individuen im Sinn der Systemtheorie von Gregory Bateson (Ruesch/Bateson: 199: 40f.).

2 Theoretischer Rahmen

Die Theorieansätze von March und Weick stehen auch in Fokus neuerer und neuester Arbeiten, überwiegend aus dem englischsprachigen Ausland, im Falle Weick (vgl. Johnson/Kruse, 2019; Grigoletto/Alves, 2019), im Fall von James March (vgl. Shotter et al., 2018; Wilden et al., 2018; Xing/Liu, 2018; Brown, 2018; Barthelt/Gibson, 2015). Beide Vordenker, March und Weick, wurden natürlich längst auch in der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie deutscher Prägung rezipiert, Weick über den Begriff der „lose gekoppelten Systeme“ und March mit dem Garbage Can-Modell (vgl. beispielsweise Luhmann, 2006) sowie seinen Ideen zum organisationalen Lernen.

Die folgenden Kapitel zielen indes nicht darauf, Forschungstraditionen zu referieren oder die Thesen aktueller Arbeiten weiterzuführen. Vielmehr wird der Versuch unternommen, auf der Basis der Gedanken von March und Weick, zwei scheinbar basale Begriffe der Organisationstheorie, die Begriffe „Organisation“ und „Organisationsentwicklung“ zu reflektieren und durch eine rein deskriptive Betrachtung, das Konstrukt der „*Organisation X*“, zu re-modellieren. Unter „*Organisation X*“ versteht der Autor Organisationen, die durch ihre Sozialdynamik eher von informellen als von formellen Regeln bestimmt sind. Das Konstrukt *Organisation X* wird im Laufe der theoretischen Darstellung als Container-Begriff sukzessive konturiert und soll auf der Grundlage der Ideen von March und Weick den *Beobachtungsrahmen* für den empirischen Einzelfall konstituieren.

2.1 Der Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Grundposition

Über Organisationen zu sprechen oder zu schreiben, impliziert häufig einen normativen Anspruch, so als seien sie in ihrer Ganzheit zu erfassen. Normative Betrachtungen implizieren grundsätzlich eine Vorstellung von „Organisation“, die zumindest in einem „Als ob-Modus“ eine Sicht auf das ganze Bild beansprucht, und das grundsätzlich einzelne Handeln einzelner Akteure tendenziell zu einem „*Wir*“ in der internen Perspektive und zu *der Organisation* in der externen Betrachtung pluralisiert und damit gewissermaßen auch fiktionalisiert. Denn jedes „*Wir*“ beruht auf einer subjektiv-individuellen Wahrnehmung und *die Organisation* ist immer nur das, was ein je-meiniges Ich gerade von ihr wahrnimmt. *Die Organisation* als ein Ganzes, als Entität, entzieht sich ihrer eigenen vollständigen Beobachtung ebenso wie der vollständigen Beobachtung externer Berater und Organisationstheoretiker. „Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt“, heißt es bei Maturana (Maturana, 1982: 34). Von Ameln stellt in Bezug auf dieses Diktum fest, dass alle Aussagen des Beobachters über die Außenwelt, [sei er Mitglied einer

Organisation, Organisationsberater oder Theoretiker, d. A.], in einem sprachlichen Bereich verbleiben und über diesen hinaus nicht auf real Existierendes verweisen können (von Ameln, 2004: 75f.; vgl. a. Maturana/Varela, 1987: 224ff.). Was heißt somit aus der Perspektive der Sprachlichkeit überhaupt „scheitern“, wenn wir beispielsweise davon sprechen, dass ein Beratungsprozess „gescheitert“ sei, anderes, als dass einer Erfahrung eine dysfunktionale Qualität zugewiesen wird. Geht es, was das Scheitern angeht, nicht vielmehr um eine *ent-täuschte Erwartung*, um das Ende einer Täuschung, die Fortschritt, die Entwicklung überhaupt erst möglich macht? Wenn wir „Sprachlichkeit“ als entscheidendes Kriterium für unsere Wirklichkeitskonstruktionen akzeptieren, dann zwingt genau dieses Kriterium zu einer rein deskriptiven Haltung, die Organisationsmitglieder, Organisationsberater und Organisationstheoretiker von normativen Zwangsvorstellungen jedweder Art befreit, ohne dabei an analytischem Impetus einzubüßen. Gezeigt werden soll zunächst, dass ein konstruktivistisch-deskriptiver Organisationsbegriff verschiedene Möglichkeiten impliziert: Er öffnet den Blick für die buchstäbliche Selbststeuerungsfähigkeit von Organisationen, auf *ihre eigenen*, immanenten, generischen Lernarrangements und begreift die von Organisationsmitgliedern selbst häufig als chaotisch erlebte Situation als natürlichen Ursprungsimpuls, der ihrer eigenen Selbstentwicklung entstammt ebenso wie als Entwicklungsimpuls, ihre Organisation durch ihr eigenes Handeln zu verbessern. Demgegenüber liegt bei eher normativen Vorstellungen von Organisation und Organisationsentwicklung, die auf Planbarkeit (vgl. Königswieser et al., 2015: 89, 91; Raddatz, 2015: 109; Ellebracht et al., 2009: 46f.) beruhen, der Verdacht nah, dass „Entwicklung“ eben auch „nur“ die Reproduktion von Rationalitätserwartungen meint, die zwangsläufig immer wieder enttäuscht werden müssen.

2.2 Deskriptiver vs. normativer Organisationsbegriff

Der Autor geht von der Annahme aus, dass sich Organisationen im Grunde auch ganz autonom entwickeln, ganz ohne Organisationsberatung, die die unternehmerischen Kernprozesse begleitet und bei der Lösung wie auch immer gearteter Probleme unterstützt. Rudolf Wimmer beispielsweise spricht – in Abgrenzung zur betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung – von der „Selbstentwicklungsfähigkeit von Organisationen“ (Wimmer, 2007: 43). Gemeint ist damit, dass Organisationen auf ihre eigenen Evolutionsmuster so Einfluss nehmen können, dass Lernen stattfinden kann. Begründen lässt sich diese Annahme beispielsweise durch das Autopoiesis-Konzept von Maturana und Varela, nach dem sich lebende Systeme „[...] buchstäblich – andauernd selbst erzeugen“ (1987: 50) bzw. durch Niklas Luhmann, der ebenfalls davon ausgeht, dass sich Organisationen „[...] durch eigene Operationen produzieren und reproduzieren“

(Luhmann, 2006: 9). Für diese Hypothese spricht auch das Organisationsverständnis von Karl Weick:

„Unter Organisation verstehe ich [...] ein Aneinanderreihen und Verknüpfen von Interaktionsprozessen, ein Zusammenspiel von unterschiedlichen Prozessen, aus denen schließlich habitualisierte Routinen und Netzwerke von Handlungen hervorgehen.“ (Weick, 2001a: 123).

Im Folgenden wird die Organisation Weick'scher Prägung, ganz unabhängig von einem spezifischen Organisationstyp, wie oben beschrieben *Organisation X* genannt. Die Definition der *Organisation X* ist deskriptiver Natur und zeigt sich anschlussfähig zu dem systemtheoretischen Organisationsbegriff, der Organisationen als soziale Systeme versteht, die aus Kommunikationen bestehen (vgl. von Ameln, 2015: 12). Sie beschreibt nicht, wie eine Organisation sein soll, sondern beschreibt den Begriff „Organisation“ als sozial-dynamischen Prozess, wie er in der Beobachtung eines Beobachters, der sich dabei beobachtet wie er beobachtet (vgl. von Ameln, 2004: 75f., 102f.), als subjektive Sinnkonstruktion erscheint. Dahinter steht eine phänomenologische Position (vgl. Husserl, 1986: 57), die auch im konstruktivistischen Sinn den Anspruch auf eine umfassende Erkenntnis ihres Beobachtungsgegenstandes nicht einlösen kann. Da die Zukunft ungewiss gewiss und deshalb über sie auch nichts ausgesagt werden kann, verzichtet der deskriptive Organisationsbegriff (vgl. Nerdinger et al., 2011: 42)⁸ auch auf den teleologischen Anspruch normativer Organisationsbegriffe in Form übergeordneter Organisations- oder Unternehmensziele. Ein Beispiel für einen eher normativen Organisationsbegriff bietet die Definition von Simone Kauffeld:

„Der Begriff Organisation steht für ein über einen gewissen Zeitraum fest bestehendes, arbeitsteiliges System, in dem personale oder sachliche (d.h. menschliche oder maschinelle) Aufgabenträger zur Erfüllung der Organisationsaufgabe (Dienstleistungen oder Produktion von Sachgütern) und zur Erreichung der Unternehmensziele verbunden sind.“ (Kauffeld, 2011: 4)

Diese Definition beruht auf einer Unterscheidung von Mittel und Zweck, folgt also dezidiert einer Zweckrationalität. Sie impliziert den rational kalkulierbaren Aufbau einer Organisation, ein rationales auf die Zukunft gerichtetes Handeln, einen rational definierten, in einer (unbestimmbaren) Zukunft liegenden Zweck sowie die Berechenbarkeit, Unternehmensziele durch die Handlungen der „Aufgabenträger“ zu erreichen. Alle Organisationsmitglieder haben in einem stabilen Umfeld dieselben Informationen und wissen, was zu tun ist. Weick verzichtet auf eine solche Mittel-Zweck-Relation und unterscheidet nicht

⁸ Nerdinger et. al. unterscheiden Organisationsbegriffe hier in ihrer institutionellen, instrumentalen und funktionalen Fassung.

zwischen einer Jazzband oder einem Großunternehmen. An einer solchen Unterscheidung hat er auch kein Interesse: „Ich finde es spannend, dass die Leute, die Jazz-Musiker, Feuerwehrmänner, die Fluglotsen und die Krankenschwestern tagtäglich zusammenkommen und mit jedem Zusammentreffen immer wieder eine klein wenig veränderte Organisation bilden“ (Weick, 2001a: 124).

Weicks Organisationsverständnis betont damit den prozessualen, den evolutionären Charakter von Organisationen, ihren Entwicklungsaspekt, ihre evolutionäre Dimension, ihre „kognitive Autonomie“ (Kieserling, 2001: 141). Das „Aneinanderreihen und Verknüpfen von Interaktionsprozessen“ verändert sich *im Kontinuum der Zeit* ständig und zwangsläufig und verändert damit auch kontinuierlich „habitualisierte Routinen“, verstanden als Befolgen oder Nicht-Befolgen formeller und informeller Regeln, als organisationales Geschehen auf der „Front- und Backstage“ (Willke, 2001: 146f.). Anhalten lässt sich dieser Prozess nicht, noch nicht einmal für einen Augenblick, um ihn, quasi wie in einer Laborsituation, genau beobachten und verstehen zu können, sei es als Mitglied einer Organisation, das sich ihr gegenüber neben Regelkonformität (vgl. Luhmann, 2019: 16, 48) oder Regelverstößen auch die Fähigkeit zu ihrer Beobachtung bewahrt hat, oder als Prozessberater, dessen Fähigkeit im systemtheoretischen Verständnis darin besteht, aufgrund der je verschiedenen Beobachtungsperspektiven Anliegen der Organisation produktiv misszuverstehen (Birkner/Mohe, 2009: 19).

Die vorliegende Untersuchung folgt also dem deskriptiven Organisationsbegriff Weicks, der aus systemtheoretischer Perspektive allerdings die Frage offenlässt, wie sich denn Organisationen von anderen autopoietischen Systemen unterscheiden. Eine Antwort auf diese Frage bietet Niklas Luhmann. Er fragt nach der „Operation“, durch die sich eine Organisation von anderen autopoietischen Systemen unterscheidet: „Die Antwort lautet: durch Entscheidung“ (Luhmann, 2006: 9). Nach Luhmann bestehen Organisationen sogar aus Entscheidungen: „Alle Entscheidungen des Systems lassen sich auf Entscheidungen des Systems zurückführen“ (Luhmann, 2006: 63). Entscheidungen sind in Luhmanns Verständnis das entscheidende Instrument schlechthin, mit dem Organisationen Unsicherheit absorbieren und „Unsicherheit in Sicherheit“ transformieren (ebd.). Hinzuzufügen wäre: Entscheidungen resultieren aus Kommunikationen und münden in Kommunikationen (vgl. Luhmann, 2006: 123). „Entscheidungsprämissen“, ein Begriff der auf Herbert Simon (Simon, 1957: 201) zurückgeht, regeln, wer etwas entscheiden darf (Luhmann, 2006: 222ff.) bzw. wie Organisationen ihre Operationen organisieren, und „Entscheidungsprogramme“ (Luhmann, 2006: 256ff.) geben die Aufgaben auf, über die zu entscheiden ist (Strategieentwicklung, etc.). Wie rational können diese Entscheidungen aber sein? Von Ameln (2004: 141f.) weist unter Bezug auf Luhmann darauf hin,

dass rationales Entscheiden eine an bestimmte Fälle gebundene „Ausnahme“ sei (vgl. Kap. 2.4). Bezogen auf Weicks Organisationsbegriff und die Frage nach den Besonderheiten, die eine Organisation von einer andern unterscheidet, nach den Systemgrenzen, kann daraus für die „Organisation X“ auch in einem ersten Schritt gefolgert werden:

Die Organisation X unterscheidet sich von anderen Organisationen durch die Art wie sie Interaktionen aneinanderreicht und verknüpft, durch die Routinen, die sie jeweils habitualisiert, durch die Netzwerke von Handlungen, die sie jeweils hervorbringt, durch die Kommunikationen, die sie erzeugt sowie durch die Entscheidungen, mit denen sie Unsicherheit absorbiert und neue Kommunikationen erzeugt. Mit jedem Zusammentreffen ihrer Mitglieder entsteht eine klein wenig veränderte Organisation.

2.3 Organisationsentwicklung in deskriptiver und normativer Betrachtung

Der Organisationsbegriff von Weick zeigt, dass Organisationsentwicklung als ein der Organisation *inhärenter* Prozess verstanden werden kann. Eine deskriptiv-phänomenologische Definition des Begriffs „Organisationentwicklung“ (OE), die sich an Weicks Organisationsbegriff anschließen könnte, wäre demnach: *Organisationsentwicklung ist innerhalb einer Organisation genau der Prozess, der einer Entscheidung auf eine gerade gegebene Entwicklung innerhalb eines inkrementellen oder transformativen Prozesses folgt.* Der Begriff Organisationsentwicklung bezieht sich in diesem Verständnis auf einen *endogenen* Prozess. Anders im klassischen Verständnis: Hier folgt Organisationsentwicklung einer dualen Zielsetzung, von der die Humanisierung der Arbeit (individuelle Zielsetzung) nur eine ist. Sämtliche Maßnahmen, die diesem Ziel dienen, sind den Unternehmenszielen als institutionellen Zielen untergeordnet (vgl. beispielsweise Becker/Langosch, 2016: 13f.). Organisationsentwicklung versteht sich in diesem Kontext als *exogener* Begriff, als „normativ-reedukativer Ansatz“ (Klimecki, 1994: 1), der „durch Experten unterstützt“ (ebd.)⁹ „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten soll (ebd.; zitiert nach Wohlgemuth, 1991). Auch in dieser Definition klingt *Zweckrationalität* an: Sofern sich eine Organisation um die Humanisierung der Arbeit kümmert (Mittel), hat sie auch eine bessere Chance, ihre Unternehmensziele zu erreichen (Zweck). „Organisationsentwicklung“¹⁰ stellt in diesem klassischen Verständnis auf die Kundenorganisation und ihre Mitarbeiter ab und entwickelt auf partizipativer Basis, in der Regel begleitet durch Prozess- bzw.

⁹ Geeigneter ist der von Edgar Schein geprägte Begriff und Ansatz der „Prozessberatung“ (vgl. Schein, 2010).

¹⁰ Zur Abgrenzung von „Organisationsentwicklung“ und „systemischer Organisationsberatung“ vgl. (von Ameln / Willemse, 2018: 216) in VON AMELN, F. & WILLEMSE, J. 2018. *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes*, Berlin, Springer-Verlag GmbH.

Organisationsberater, Lösungen, die von der ganzen Organisation getragen werden sollen. *Organisationsentwicklung als exogener Prozess* ist demnach Ausdruck eines zweckrationalen Handelns und impliziert damit auch den Anspruch auf Planbarkeit und Beherrschbarkeit eines Entwicklungsprozesses. Prozessarchitekturen bzw. Prozessdesigns bieten dafür den (scheinbar) stabilisierenden Rahmen (vgl. Schiersmann/Thiel, 2009: 21; von Ameln et al., 2009: 83). Um den Sinn der begrifflichen Unterscheidung von Organisationsentwicklung als endogenem und exogenen Prozess deutlich zu machen, sei dies im Vorgriff auf die hier vorzustellenden Einzelfallbetrachtung (vgl. Kap. 5) erläutert: Aus einem inhärenten, endogenen Entwicklungsprozess heraus emergierte das „Projekt 8“. In Kooperation mit Organisationsberatern (Unsicherheitsabsorption, Reduktion von Komplexität) wurde daraufhin ein exogener Prozess initialisiert. An dieser Stelle fand eine erste Prozesstransformation statt: Der endogene Prozess wurde auf einen exogenen Prozess umgestellt. Der Beratungsprozess scheiterte jedoch nach kurzer Zeit und die Organisation begann die bereits aufgestellte Pilotgruppe selbständig weiterzuführen. An dieser Stelle fand eine Re-Transformation auf einen endogen geführten OE-Prozess statt.

Dieser Re-Transformationsprozess war nicht etwa Folge veränderter Rationalitätskonstrukte oder gut vorbereiteter Entscheidungen, sondern situativ getriebener Ausdruck der Bewältigung „plötzlich“ entstandener neuer Komplexität: Die Entscheidungsakteure der Geschäftsführung waren mit einer großen Vision in der Organisation angetreten, die in einem entsprechend breit angelegten Prozess umgesetzt werden sollte. Dieser Prozess stand nun auf dem Spiel. Damit hatte die Organisation neue Komplexität erzeugt. Es ging nun um die Wahrung der eigenen Glaubwürdigkeit. Im Grunde hielt man damit an der Zweckrationalität des exogenen Prozesses fest, nur mit veränderten Prioritäten – den Zweck betreffend. Mit anderen Worten: Das Unternehmen rekurrierte jetzt auf sein Selbstentwicklungspotenzial. Mit der autonomen Weiterführung und Institutionalisierung der Pilotgruppe kam es in den Begriffen Luhmanns zu einer „doppelten Schließung“: auf der Ebene der Operationen sowie auf struktureller Ebene (Pilotgruppe als Institution). Die doppelte Schließung ist nach Luhmann die Grundlage für Reflexion (vgl. Luhmann, 2006: 9) bzw. Beobachtung. Mit dieser doppelten Schließung hat die Organisation aus autopoietischer Perspektive (und zunächst rein formal) also eine Grundlage und die Möglichkeit für ihre Selbstbeobachtung (Beobachtung erster Ordnung) geschaffen.

2.4 Entscheidung und Rationalität in normativer und deskriptiver Perspektive

Unternehmen gehen in der Regel davon aus, dass die Entscheidungen, die sie treffen, sinnvoll sind und rational getroffen werden. Von Ameln nennt dieses Verhalten „rationalistische Autosuggestion“ (von Ameln, 2014: 2) und führt aus, dass Organisationen auch kaum andere Möglichkeiten haben, als ihre Steuerbarkeit in den Vordergrund zu stellen (ebd.). Zudem gelinge es Organisationen trotz „Unordnung, begrenzter Rationalität und organisationaler Anarchie“ im Allgemeinen ihre Ziele zu verwirklichen (ebd.).

Organisationen müssen sich demnach nicht zwingend rational verhalten bzw. rational entscheiden, um trotzdem „irgendwie“ erfolgreich zu sein. Das Leitmodell, das diesen Zusammenhang illustriert, ist das „Garbage Can-Modell“ von Michael Cohen und James March (March et al., 1972). In diesem Modell, das zwischen organisations- und entscheidungstheoretischen Beobachtungen oszilliert (vgl. hierzu a. March et al., 1976), wird Rationalität allenfalls als normative Orientierungsfunktion wahrgenommen. Bevor dieses Modell vorgestellt wird, bedarf es einer kurzen einführenden Erläuterung der Begriffe „Entscheidung“ und „Rationalität“ aus der Perspektive der Entscheidungstheorie (vgl. Laux et al., 2018).

Eine Entscheidungssituation entspricht einem „Wahlproblem von besonderer Bedeutung“. Entscheidungen sind demnach „alle Wahlakte“ (ebd.: 3). Mindestens zwei Alternativen, die sich substantziell unterscheiden, konstituieren das „Entscheidungsfeld“ (ebd.: 6). Grundsätzlich unterscheiden sich hier zwei Schulen – die präskriptive bzw. normative und die deskriptive bzw. verhaltenswissenschaftlich orientierte Entscheidungstheorie. Die deskriptive Beobachtung von Entscheidungen „[...] will beschreiben, wie in der Realität Entscheidungen getroffen werden, und erklären, warum sie gerade so und nicht anderes getroffen werden“ (Laux et al., 2018: 4).

Die normative Entscheidungstheorie, auch als Entscheidungslogik bezeichnet, hat ihren Ursprung in mikroökonomischen Betrachtungen, die auf dem Menschenbild des „Homo Oeconomicus“ beruhen, wonach das Verhalten eines Entscheidungsträgers dann rational ist, wenn er „[...] perfekt berechnend seinen besten Strategien folgt, um einen größtmöglichen Nutzen zu erzielen“ (Welling, 2013: 10; zitiert nach Dixit et. al., 2009: 29f.). Unterschieden werden Entscheidungen unter „Sicherheit“ und „Unsicherheit“ (ebd.) bzw. Entscheidungen in „Risikosituationen“ (vgl. Laux et al., 2018: 95)¹¹. In der

¹¹ Die normative Entscheidungstheorie bei Risiko ist auch als „Erwartungsnutzentheorie“ geläufig (vgl. Laux et. al, 2018: 129).

mikroökonomischen Perspektive sind Entscheidungen nach Axiomen und Regeln¹² mathematisch modellierbar. So lässt sich jeder Handlungsalternative genau ein Resultat zurechnen (Welling, 2013: 10). Die normative Entscheidungstheorie interessiert nicht tatsächliches *Entscheidungsverhalten*, sondern sie will zeigen, wie Entscheidungen auf dem Weg der Logik rational getroffen werden können (Laux et al., 2018: 4). Sie will Zielvorstellungen in ein widerspruchsfreies Zielsystem überführen (ebd.: 5).

Der soziologisch orientierte Theoriezweig der normativen Entscheidungstheorie ist die Rational Choice-Theorie (vgl. Braun, 2013; Diefenbach, 2009). Dieser Theorieansatz geht ebenfalls davon aus, dass individuelle Handlungen auf rationalen Handlungsentscheidungen beruhen. Die zweite Grundannahme der Rational Choice-Theorie (RCT) ist, dass gesellschaftliche Phänomene auf individuellen Handlungen beruhen (Diefenbach, 2009: 239)¹³. Dabei werden Situationen unterschieden, in denen die Entscheidungsträger entweder mit einer wahrscheinlich sicheren Aussicht ihrer Entscheidung rechnen – dann, [...] wenn mit der Wahl einer Handlungsalternative stets nur eine bestimmte Konsequenz korrespondiert [...]“ (Braun, 2013: 400f.). Sind bei der Wahl einer Handlungsalternative verschiedene Handlungskonsequenzen möglich, gilt eine Entscheidung als „unsicher“ (ebd.: 401). Sind die Wahrscheinlichkeiten, also die möglichen Handlungsausgänge, bekannt, wird die entsprechende Entscheidung unter *Risiko* [Hervorhebung d. A.] getroffen, sind sie gänzlich unbekannt, wird die Entscheidung unter *Ungewissheit* getroffen (ebd.). Braun unterscheidet an dieser Stelle „strategische“ und „parametrische“ Entscheidungssituationen.

„Eine strategische Entscheidungssituation ist dadurch charakterisiert, dass jeder Akteur nicht nur seine Umgebung, sondern auch die Verflechtungen mit anderen Akteuren bei der Handlungswahl berücksichtigt. [...] Eine parametrische Entscheidungssituation ist dagegen dadurch gekennzeichnet, dass jeder Akteur zwar auf seine Umgebung achtet, aber Interdependenzen mit anderen Akteuren bei der Handlungswahl ausblendet.“ (ebd.).

Im Kontext strategischer Entscheidungssituationen und aus der Perspektive der Spieltheorie unterscheidet Braun weiter „kooperative und nicht-kooperative Spielsituationen“ (ebd.). Während im ersten Fall die „Einhaltung von Vereinbarungen“ exogen durchgesetzt werden (Normen, Kontrollinstanzen, etc.) kann¹⁴, ist dies bei einem nicht-kooperativen Spiel als „selbsttragende Kooperation zwischen Egoisten“ (ebd.) genau

¹² Nach dem so genannten „Bernoulli-Prinzip“, der Grundlage der normativen Entscheidungstheorie, ist diejenige Entscheidungsalternative optimal, „[...] mit der der Erwartungswert des Nutzens der möglichen Ergebnisse maximiert wird“ (Laux et al., 2018: 129, 130ff.).

¹³ Zu den verschiedenen Theorievarianten der RCT vgl. Braun, 2013: 403ff.

¹⁴ „Kann“, nicht „muss“. Wahrscheinlich ist, dass dies von der subjektiven Haltung, subjektiven Wertsystemen, etc. abhängt.

nicht der Fall. Die Rationalität der dahinterstehenden Akteure beschreibt Braun in ihrer idealtypischen Ausprägung:

„[...] als zielgerichtetes (d.h. vorausschauendes) und optimierendes (d.h. maximierendes oder minimierendes) Entscheidungsverhalten unter bestmöglich gebildeten (d.h. rationalen) Erwartungen bei Verwendung aller verfügbaren oder beschafften Informationen konzeptualisiert, das mit zeitkonsistenten (d.h. entscheidungskonformen oder plantreuen) Handlungen einhergeht und wohlgeordnete stabile Präferenzen sowie gegebene Restriktionen reflektiert.“ (ebd.: 402).

Dieses Rationalitätspostulat wurde bereits 1957 durch Herbert Simon (Simon, 1957) und die Idee der begrenzten, oder genauer „adaptiven“ bzw. „approximativen“ Rationalität¹⁵ in Frage gestellt (vgl. Cyert/March, 1963: 99f.)¹⁶. Simon erklärte im Rückgriff auf Befunde der Lerntheorie und in Abgrenzung zu ökonomischen Modellen der Entscheidungstheorie:

„[...] it appears probable that, however adaptive the behavior of organisms in learning and choice situations, this adaptiveness falls far short of the ideal of “maximizing” postulated in economic theory. Evidently, organisms adapt well enough to “satisfice”; they do not, in general, “optimize”.“ (Simon, 1957: 261).

Das Verb “satisfice” bzw. das Nomen “Satisficing” ist bekanntermaßen eine neologistische Kreation Simons. Es ist ein Kompositum von „sufficing“ (dt.: ausreichend sein) und „satisfying“ (dt.: zufriedenstellend sein)¹⁷. Rationales Verhalten zielt demnach nicht auf Entscheidungen, die eine Maximierung des individuellen Nutzens ermöglichen sollen. Individuen verhalten sich in Simons Verständnis nur so lange rational bis ein (relativer) Zufriedenheitszustand (Satisficing) erreicht ist (Diefenbach, 2009: 283).

Simon stellt fest, dass Rationalität keine objektive Orientierung gegenüber der wirklichen Welt („real world“) biete, da dies die Kenntnis der Zukunft voraussetzen würde (Simon, 1957: 198). Rationalität biete allenfalls eine subjektive Orientierung in dem unvollständigen Bild einer subjektiv wahrgenommenen Welt (ebd.). Die folgenden Zeilen in Simons Essaysammlung lesen sich wie der Ausruf der *deskriptiven* Entscheidungstheorie: „The alternative approach employed in these papers is based on what I shall call the *principle of bounded rationality* [...]“ (ebd.)¹⁸.

¹⁵ Vgl. hierzu auch: SIMON, H. A. 1990. Bounded Rationality. In: EATWELL, J., MILGATE, M. & NEWMAN, P. (eds.) *The New Palgrave: Utility and Propability*. London und Basingstoke: The Macmillan Press Limited.

¹⁶ Cyert und March griffen Simons Begriff der „adaptive rationality“ in ihrer Untersuchung wieder auf.

¹⁷ Übersetzungen nach Diefenbach, 2009: 283.

¹⁸ Von demselben Ansatz geht auch die so genannte „Prospect-Theory“ in der Verhaltensökonomie aus. Vgl. hierzu KAHNEMANN, D. & TVERSKY, A. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47, 263-291, GRAF, R. 2015. „Heuristics and Biases“ als Quelle und Vorstellung.

Das Prinzip der „bounded rationality“ lässt sich als Grundlage der deskriptiven Entscheidungstheorie verstehen, die ein „objektives Optimum“ (Laux et al., 2018: 56f.) ausschließt und allein subjektiv verortet werden kann. Für die Organisationstheorie und die Praxis der Organisationsentwicklung, die durch die Idee der organisierten Anarchie beschrieben wird, ist dieser Befund eklatant. Denn damit wird auf der Organisationsebene klar, dass jedes Organisationsmitglied nach seinen *eigenen Präferenzen und kognitiven Möglichkeiten* handelt und entscheidet, ob nun im Modus der Sicherheit, des Risikos oder der Ungewissheit, so lange die Mitgliedschaftsregeln der Organisation durch dieses Handeln nicht offensichtlich verletzt werden. In diesem Sinn sind auch organisationsimmanente und theoriegeleitete Annahmen wie beispielsweise Mission Statements oder die Annahme der Steuerbarkeit, die sich in einer „Als ob-Erkenntnis des Ganzen“ formulieren, eher als „kollektive Basisfiktionen“ (Dalucas, 2015: 2, 102)¹⁹ zu verstehen.

2.5 Das Garbage Can-Modell: Entscheidungen in der organisierten Anarchie

Das Garbage Can-Modell entstand auf der Grundlage einer Computer-Simulation, in der über 300 Entscheidungssituationen mathematisch-statistisch korreliert wurden (vgl. a. Fioretti/Lomi, 2010)²⁰. Dem Gedankenexperiment lagen empirische Untersuchungen zugrunde (vgl. March et al., 1972: 2, Fußnote). Zudem wurde es von March selbst auch für den universitären Bereich empirisch validiert (vgl. March et al., 1976: 82ff.). Damit beschreibt das Modell der organisierten Anarchie das Entscheidungsverhalten in Organisationen so, wie es sich beobachten lässt. Aus der Perspektive der behavioralen Theorie (ebd.) fragt March nicht nach den Motivationen oder Sinnkonstruktionen der Akteure bzw. wie diese individuell zustande kommen. Im Stimulus-Response-Modell behavioralen Denkens bieten Entscheidungsmöglichkeiten (choice opportunities) bezogen auf die jeweiligen Ziele der Akteure mehrdeutige Reize (ambiguous stimuli), die als Response ein beobachtbares Verhalten erzeugen. Für March stellen Organisationen daher eine „collection of choices“ (ebd.) dar, die durch unscharfe Entscheidungsgrundlagen (problematic references), unklare Wirkungszusammenhänge (unclear technology) sowie fluide Partizipation (fluid participation) an Entscheidungsprozessen bestimmt sind (ebd.: 1).

Verhaltensökonomische Forschung in der Zeitgeschichte. *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History*, 12, 511-519.

¹⁹ Als würde, wie im kindlichen Spiel, ein Baumstumpf zum Bären gemacht (ebd.: 10).

²⁰ Fioretti und Lomi führten den Simulationsansatz von Cohen und March fort, brachten allerdings mit dem Idiom „buck passing“ einen Typus des Entscheidungsverhaltens ein, der auf Egoismus beruht: Schwierige Entscheidungssituationen werden dabei, einfach einem Kollegen zugeschoben (der Dollar wird weitergereicht).

Organisationale Prozesse beschreibt March als „Mülleimer“, in die hineingeworfen wird, was gerade an Problemen und Lösungen entsteht (ebd.: 2).

In einem solchem System sind Entscheidungen ein Ergebnis von vier relativ unabhängigen und *gleichzeitig* verlaufenden „Strömen“: Der *Strom an Problemen* entsteht innerhalb und außerhalb der Organisation und ist beruflicher und privater Natur. All diese Probleme erfordern Aufmerksamkeit. Hinzu kommt ein *Strom von Lösungen*, die entweder Antworten bieten oder Antworten auf Fragen, die noch gar nicht gestellt wurden sowie ein *Strom an Teilnehmern*, die kommen und gehen. Der vierte Strom ist der *Strom an Entscheidungsgelegenheiten* in der Organisation, mit denen sie konfrontiert ist, oder die sie selbst erzeugt, seien es neue Produkte, Personal, Strategien, etc. (ebd.: 3).

Diese vier Ströme greifen im Verständnis des Garbage Can-Modells gleichzeitig und zufällig, nach stochastischen Prinzipien, ineinander, so dass Probleme und Entscheidungssituationen nur schwach miteinander verbunden bzw. lose gekoppelt sind. Entscheidungen sind in diesem Modell demnach nicht rational zu treffen, da sowohl ihre Entstehung als auch ihre Konsequenzen von einer Vielfalt an Variablen abhängt. Eine Organisation, in der das so geschieht nennt March „organisierte Anarchie“ (March, 2001: 22; vgl. a. Tacke, 2001: 38)²¹. Alle Entscheidungen, die in der organisierten Anarchie getroffen werden, kommen somit mehr oder weniger zufällig zustande und sind *Entscheidungen unter Unsicherheit*.

Weiter unterscheidet March (March et al., 1972: 8) für die Organisation als organisierte Anarchie drei Entscheidungsstile: Entscheidungen „by resolution“ (Beschluss, Vorsatz) – nach einer Zeit der Bearbeitung wird eine Entscheidung getroffen, die das Problem löst; „by oversight“ (Flüchtigkeit): Wenn verschiedene Wahlmöglichkeiten zur Verfügung stehen, wird diejenige gewählt, die am schnellsten zu wählen ist, unabhängig vom Charakter des Problems, um das es geht. Entscheidungen „by flight“ (Flucht) kennzeichnen die Haltung so lange zu warten, bis sich eine günstigere Wahloption einstellt, die das Problem löst. Entscheidungsprozesse sind damit:

„[...] nicht durch eindeutige Zuordnungen und evidente Zuständigkeiten geprägt, sondern davon abhängig, welche aktuellen Probleme anstehen, welche Lösungen sich anbieten, wie viele Teilnehmer zur Verfügung stehen und wie viel Zeit und Konzentration diese jeweils aufbringen können sowie die Art und Vielfalt der Wahlmöglichkeiten, die sich gleichzeitig eröffnen.“ (Schäfer, 2013: 49)

²¹ March (2001:22) weist darauf hin, dass es in einem gewissen Sinne falsch sei, Organisationen schlechthin als Anarchien zu bezeichnen. Selbst ihre anarchischen Anteile seien strukturiert und wiesen eine Ordnung auf. Nur, dass diese Ordnung von unseren „normalen Erwartungen“ (Rationalität, Eindeutigkeit, Gewissheit) abweiche.

Der an Weick orientierte Organisationsbegriff (vgl. Kap. 2.1.) kann anhand der Beobachtungen von Simon und March damit für die „Organisation X“ wie folgt weiter exploriert werden: *Die Organisation X ist ein System, das sich von anderen Systemen durch ihren spezifischen, multiplen Strom an Daten, Informationen und Kommunikationen unterscheidet. Ihr jeweiliger „multiple stream“ reiht Interaktionen aneinander, die ihrerseits zu begrenzt rationalen Entscheidungen auf der Basis individueller Präferenzen und kognitiver Möglichkeiten führen. Die Grundlagen dieser Entscheidung sind eher unscharf, Wirkungsmechanismen, die ihren Entscheidungen vorausgehen oder nach sich ziehen, sind nicht klar und die Entscheidungsträger fluktuieren. Aus diesem Zusammenspiel von unterschiedlichen Prozessen gehen habitualisierte Routinen, Netzwerke von Handlungen Kommunikationen und Entscheidungen hervor, mit denen die Organisation Unsicherheit absorbiert und neue Kommunikationen erzeugt. Die Kommunikationen sind so lange gültig, wie ein relativer Zufriedenheitszustand (Satisficing) aufrechterhalten werden kann. Mit jedem Zusammentreffen der Organisationsmitglieder entsteht eine klein wenig veränderte Organisation.*

2.6 Lernen in der organisierten Anarchie

Die zentrale Frage dieser Untersuchung ist, ob und wie eine Organisation als organisierte Anarchie unter Bedingung organisationaler Ungewissheit (ambiguity) lernen kann. Um die Entwicklung eines entsprechenden theoretischen Rahmens ging es March et. al. (March et al., 1976: 22; vgl. a. March/Olsen, 1990)²², allerdings nicht in Form einer „Rezepts“, sondern vielmehr mit Blick für die Störanfälligkeiten in einem solchen Prozess. Für die Autoren sind organisationale Entscheidungen, als kommunizierte Entscheidungen eines Systems, das „Derivat“ (ebd.: 15) individueller Handlungen. Das idealtypische Modell organisationalen (Lern-)Verhaltens, das March als „vollständigen Wahlzyklus“ beschreibt (ebd.: 13), ging zunächst von folgenden Überlegungen aus: Individuelle Kognitionen und Präferenzen führen zu individuellen Handlungen bzw. zur Partizipation an Entscheidungssituationen. Diese wiederum führen zu organisationalen Handlungen und Entscheidungen, die ihrerseits zu Umweltreaktionen führen. Umweltreaktionen wiederum führen zu einer Veränderung individueller Kognitionen und Präferenzen.

²² Der Originalbeitrag erschien im European Journal of Political Research, 3, 1975. S. 147-171 und weicht in Teilen von March (1976) ab. Der Originalbeitrag liegt offenbar der 1988 bei Blackwell erschienenen Aufsatzsammlung „Decisions and Organizations“ und der 1990 vom Gabler-Verlag in deutscher Übersetzung herausgegebenen Aufsatzsammlung des Gabler Verlags zugrunde und wird hier ergänzend hinzugezogen.

Wie aus der Perspektive der organisierten Anarchie zu vermuten ist, ist das Idealmodell des „vollständigen Wahlzyklus“ höchst störanfällig: „It ignores [...] the ambiguity of self-interest. [...]“ (ebd.: 15). They [“people”, d. A.] have an abundance of preferences and beliefs“ (ebd.: 14). Individuelle Präferenzen und Glaubenssysteme sowie die Anzahl an Wahlmöglichkeiten, die gerade zur Verfügung stehen und attraktiver erscheinen, bestimmen den Aufmerksamkeitsgrad gegenüber einer gegebenen Entscheidungssituation. Zudem sei es auch nicht für jeden attraktiv, partizipativ in Entscheidungen eingebunden zu werden, stellen die Autoren fest (ebd.) Mit der Diskussion individueller Präferenzen – die Autoren benutzen auch den Begriff „mentales Modell“, synonym dazu wäre auch der durchaus gebräuchliche Begriff „Beliefs“ (Glaubenssysteme) – verlassen die Autoren scheinbar den behavioralen Rahmen der bisherigen Betrachtungen: Organisationales Verhalten in Entscheidungssituationen wird nun nicht mehr als Stimulus-Response-Struktur beschrieben, wie noch 1972, bei der Vorstellung des Garbage Can-Modells. Jetzt geht es bei der organisierten Anarchie um die „Black Box“ des Bewusstseins, als empirisch nicht direkt beobachtbaren Bereich, und zwar auf der Ebene des Individuums: Es gibt kein organisationales Lernen ohne individuelles Lernen – und umgekehrt. In diesem Kontext identifizieren March und Olsen, ausgehend von einem partizipativ orientierten Organisationsmodell, das Erfahrungslernen²³ als einen der zentralen Prozesse organisationalen (und individuellen) Lernens (March et al., 1976: 54,56). Der Begriff des „Erfahrungslernens“ wird von den Autoren lerntheoretisch nicht exakt verortet (vgl. Göhlich et al., 2009: 30f.). In einer späteren Arbeit unterscheiden Levitt und March (1988) zwei Formen (mechanisms) des Erfahrungslernens, das „Trial and Error-Experiment“, sofern es mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit assoziiert wird, und die „Organisationale Suche“, bei der bestehende Routinen durch eine Auswahl alternativer Routinen ersetzt werden, sofern sie erkannt werden (ebd.: 321). Hier führt die Explikation des Erfahrungslernens zunächst wieder auf ein Reiz-Reaktions-Schema, also auf ein behaviorales Modell, zurück: „[...] feedback from previous experience is used to choose among present alternatives“ (ebd.: 54). Aber: „[...] that experience requires interpretation“ (ebd.: 55). Eine „Erfahrung“ entsteht demnach dann, wenn ein Individuum durch die Beobachtung einer gegebenen Situation (Reiz), die mehrere Handlungsoptionen zulässt, und damit als ambig und unsicher wahrgenommen wird, auf eigene Erfahrungen in der Vergangenheit rekurriert und zu einer Handlungsentscheidung (Reaktion) kommt. Was die Autoren aber jedoch vor allem interessiert, sind die Begrenzungen des idealtypischen Modells organisationalen Lernens wie es der vollständige Wahlzyklus und das

²³ Die Autoren benutzen die Begriffe „learning from experience“ und „experiential learning“ offenbar synonym.

Erfahrungslernen innerhalb dieses Zyklus vorsieht. Sie zeigen, dass dieses Modell an allen Stellen unterbrochen werden kann und weisen damit auf die Störanfälligkeit organisationalen bzw. individuellen Lernens hin (March et al., 1976: 56ff.): Strukturell werden vier Formen von Störungen individuellen Lernens in der Organisation unterschieden (ebd.: 57ff.):

- Role-constrained experiential learning (rollenbeschränktes Erfahrungslernen): Hier wird individuelles Lernen insofern gehemmt, als Rollendefinitionen und Normen, den Einfluss des Lernens auf das Verhalten beschränken. Alles andere verläuft im vollständigen Zyklus (vgl. hier und bei den folgenden Punkten auch March/Olsen, 1990: 386ff.).
- Superstitious experiential learning (abergläubisches Erfahrungslernen): abergläubisches Lernen bedeutet für die Organisation, dass sie Umweltreaktionen irrtümlich als Folge des eigenen organisationalen Handelns versteht. Diese Verbindung ist aber in dieser Dimension getrennt. Gelernt wird dennoch, gleichsam hinter verschlossenen Türen.
- Audience experiential learning: Individuelles Lernen findet statt und führt auch zu individuellem Handeln, individuelles Handeln allerdings nicht zu organisationalem Handeln: Das Organisationsmitglied nimmt handelnd am Organisationsgeschehen teil, wird aber nicht gehört.
- Experiential learning under ambiguity: Hier steht individuelles Verhalten unter dem Versuch zu lernen, und damit das eigene Verhalten zu verändern. Dies kann zu organisationalem Handeln und zu Umweltreaktionen²⁴ führen. Die Organisation erkennt nicht was geschah und wie es geschah. Kausale Beziehungen werden nicht erkannt. Damit werden Zuschreibungen erforderlich, die den Ereignissen einen Sinn geben.

Die Autoren wenden sich gegen die Auffassung, dass Erfahrungslernen rein adaptiver Natur sei und somit als bloßes Anpassungslernen zu Verbesserung führe. Erfahrung werde wahrgenommen als produziere sie Weisheit und optimiere Verhalten (March et al., 1976: 59). Anders March und Olsen 1990: Individuen operieren unter Bedingungen

„[...] in which a) what happened is not immediately obvious, b) why it happened is obscure, and c) whether what happened is good is unclear.“
(ebd.).

²⁴ Die Autoren verwenden den Begriff „environmental response“ nur unscharf. Dem Kontext nach ist der Umwelt-Begriff allerdings klar von der systemtheoretischen Nomenklatur zu unterscheiden.

Entsprechend richtet sich die Frage darauf, „[...] wie Individuen und Organisationen aus ihrer Erfahrung Sinn gewinnen und ihr Verhalten durch Interpretationen der Ereignisse modifizieren (March/Olsen, 1990: 385). Denn trotz oder gerade wegen herrschender Unsicherheit und nur begrenzt rational möglichem Verhalten wird versucht, „[...] in Geschehnissen einen Sinn zu finden und dafür Erklärungen zu bieten oder zu erfinden“ (ebd.).

„Despite the difficulties, it is important to study the process of learning in organizations. Individuals try to make sense of their experience, even when that experience is ambiguous or misleading and even when that learning does not affect organizational actions. They impose order, attribute meaning, and provide explanations.“ (March et al., 1976: 67).

Auf diese Befunde wird in der weiteren Diskussion der Untersuchung zurückgegriffen. March ergänzte die oben genannten Reflexionen zum organisationalen Lernen in der organisierten Anarchie durch zwei weitere Konzeptionen, die im Kontext des Lernens unter Unsicherheit nicht unerwähnt bleiben dürfen, die „Technology of Foolishness“ (March et al., 1976: 69ff., vor allem 75ff, "Sensible Foolishness") sowie „Exploration and Exploitation in Organizational Learning“ (March, 1991).

2.7 Vernünftige Unvernunft (Sensible Foolishness)

Die „Technology of Foolishness“ plädiert für die simple Akzeptanz von Ambiguität und Unsicherheit sowie für Intuition und Verspieltheit. Auch dieser Ansatz ist somit mit der Forschungsfrage dieser Arbeit - kann Organisationsentwicklung als Prozess der organisierten Anarchie – so ganz ohne oder zumindest in den Trümmern einer „Prozessarchitektur“ – Impulse generieren, die den Akteuren Lernerfahrungen bzw. neue Kompetenzen und der Organisation Transformation ermöglichen? – zu kontextualisieren. Die Technology of Foolishness steht dem Dogma vorformulierter Ziele ebenso kritisch gegenüber wie Rationalitätserwartungen und Zwang (March et al., 1976: 75). Spiel und Vernunft stehen in diesem Konzept in einem Spannungsverhältnis. Für Organisationen geht es damit darum, der Logik der Vernunft zu entkommen (ebd.: 77). „Verspieltheit“ (playfulness) konzeptionalisiert March als „[...] deliberate, temporary relaxation of rules in order to explore the possibilities of alternative rules“ (ebd.). Im Ziel steht mit diesem Konzept also eine zeitlich befristete und wohlüberlegte Selbstermächtigung der Organisation, neue Wege zu erkunden. In dem Explorationsfeld, das sich zwischen alten und neuen, noch nicht erprobten Wegen konstituiert, entsteht Unsicherheit, die durch vernunftgeleitete, dahinterstehende Absichten legitimiert wird und daher erduldet werden kann. Verspieltheit „[...] accepts an obligation that at some point either the playful

behavior will be stopped or it will be integrated into the structure of intelligence in some way that makes sense. The suspension of rules is temporary” (ebd.), betont March. Das Spielerische und die Vernunft stehen in einem komplementären, nicht in einem konkurrierenden Verhältnis zueinander: Beharren wir auf absichtsvollem, konsistentem und rationalem Verhalten, limitieren sich Organisationen nach March darin, neue Ziele zu entdecken. Damit braucht die Vernunft die Unvernunft, das Spiel, um sich weiterentwickeln zu können, und das Spiel braucht die Vernunft, um sich im Karneval der Vernunft, im Spiel, im „Mardi Gras for reason“ (ebd.), wie March sagt, nicht zu verlieren. Für organisationales Lernen ist es demnach überlebenswichtig, dass sich Organisationen ihre „Torheit“ bewahren. In einem Interview erläuterte March die damit verbundene Herausforderung gewohnt provokativ folgendermaßen:

“We all know that organizations generate slack. Slack is a breeding ground for innovation, it’s also a breeding ground for laziness and a lot of other things. It relaxes control, and when it relaxes control, it allows novelty to arise and some small fraction of that novelty may be useful. You have to have a kind of system that is willing to go with a process that generates mostly mistakes, and an occasional good thing. That’s a hard system to create.” (Dong et al., 2017: 10)

Hier wird das Erleben organisationaler Stagnation als Grundlage für Innovation, als Rahmen für die Technology of Foolishness hervorgehoben. „Slack“ (Stillstand, Stagnation) ist eine der möglichen Bedingungen um der „Torheit“ einen Raum zu ihrer Entfaltung und damit für organisationales Lernen und Innovation zu ermöglichen. Die Technology of Foolishness – dies sollte hier gezeigt werden, schafft überhaupt erst die Bedingung der Möglichkeit für organisationales Lernen und Innovation. Geradezu folgerichtig führt diese Konzeption zu einer weiteren March’schen Konzeption organisationalen Lernens, die man heute als „Ambidextrie“ (vgl. Asif, 2017; Duwe, 2016) bezeichnet. Gemeint ist das Spannungsfeld bzw. die Balance von „Exploitation und Exploration“ (March, 1991).

2.8 Die Spannung zwischen alten Gewissheiten und neuen Möglichkeiten

Hier unterscheidet March zwischen der „[...] exploration of new possibilities and the exploitation of old certainties“ (March, 1991: 71). In diesem Spannungsfeld steht die Organisationsentwicklung als systematisch geplanter Prozess ebenso wie Organisationsentwicklung als organisierte Anarchie, die sich in den Trümmern einer Prozessarchitektur orientieren will. Der „Exploration“, verstanden als Erkundung, ordnet March Begriffe wie Suche, Variation, Risikobereitschaft, Experiment, Spiel, Flexibilität, Entdeckung und

Innovation zu (ebd.), der Exploitation, verstanden als Ausbeutung, Begriffe wie Optimierung, Produktion, Effizienz, Einführung, Umsetzung.

Mit Blick auf Ressourcenallokationen stehen Exploration und Exploitation, was Kosten und Vorteile angeht, in einem kritischen Verhältnis. March konturiert in seinem Beitrag zwei Modelle, die die Organisation bzw. ihre Mitglieder zum Lernen herausfordern: Einerseits wird die Möglichkeit beschrieben, dass Organisationsmitglieder, die unter den verschiedenen Überschriften agieren, voneinander lernen, im Sinne eines organisationalen Kodex, der genau dies vorsieht (ebd.: 74f.). Die zweite Möglichkeit ist, dass sich Organisationsmitglieder wettbewerblich ausrichten und in der Organisation um den Vorrang ringen (ebd.). Diesen Aspekt korreliert March mit der Konkurrenz unter Managern, denen es auch um das Ansehen innerhalb einer Hierarchie geht (ebd.: 81). Der Beitrag mündet in der Beobachtung, dass die Präferenz eines exploitativen, schnelleren Lernens auf kurze Sicht schneller zu einem Ergebnis führe als die Exploration neuer Möglichkeiten, doch auf lange Sicht selbstzerstörerisch sei (ebd.: 85), was auch das auf Gegenseitigkeit beruhende Lernmodell degradieren würde. Dies wäre ein Nachteil. Denn:

„Mutual learning leads to convergence between organizational and individual beliefs. The convergence is generally useful both for individuals and for an organization. However, a major threat to the effectiveness of such learning is the possibility that individuals will adjust to an organizational code before the code can learn from them.“ (ebd.).

Gerade aus heutiger Sicht, in einer Zeit, in der disruptive technologische Entwicklungen zu schnellem Lernen zu zwingen scheinen, mag dieser Befund irritieren: Exploration braucht ihre Zeit. Darauf weist March in seinem Beitrag klar hin. Dies gilt vor allem mit Blick auf soziale Innovationen, beispielsweise auch bei der Einführung eines neuen Führungsmodells in ein über 200 Jahre altes, produzierendes Traditionsunternehmen, was Gegenstand der empirischen Betrachtung sein wird. Und noch ein zweiter, wesentlicher Befund zum organisationalen Lernen klingt hier an: Organisationsmitglieder lernen nicht per Dekret aus der Organisation, sondern die Organisation lernt von ihren Mitgliedern, sofern das Lernen unter den verschiedenen Steuerungsmodi – Exploitation und Exploration – auf Gegenseitigkeit beruht. Veronika Tacke (2001: 37) stellt fest:

„Die in den vergangenen Jahren ‚modern‘ gewordene Überzeugung, dass Lernen für Organisationen gut – und schnelles Lernen womöglich noch besser – sei, wird bei March als ebenso naiv erkennbar wie die notorisch naheliegende Idee, dass selbst noch die Balance von Exploration und Exploitation einer Optimierung – eben rationaler Kalkulation – zugänglich sein könnte.“

2.9 Sensemaking als mögliche Lerntechnik

Die Organisation als organisierte Anarchie und ihre Mitglieder handeln und entscheiden in einem Strom von Problemen, Lösungen, Teilnehmern und Entscheidungen. Organisationales und individuelles Lernen oder Nicht-Lernen finden auf der Grundlage direkter Erfahrungen statt, abhängig davon, wie diese Lernprozesse gestört werden. Generell kann auf der Grundlage der Überlegungen March'scher Prägung nicht gesagt werden, ob Lernen oder Nicht-Lernen stattfindet. Was aber grundsätzlich festgestellt werden kann ist, dass direkte Erfahrungen in der organisierten Anarchie zu *individuellen Sinnkonstruktionen* führen. Daraus lässt sich im Hinblick auf individuelle und organisationale Lernprozesse folgende Hypothese ableiten: Sofern individuelle Sinnkonstruktionen durch je eigene Beobachtung bewusst werden, kann durch diese Bewusstwerdung auch eine Unterscheidung vorgenommen werden und Lernen durch Differenzbildung (vgl. Ludwig, 2006: 3) stattfinden: „Ja, ich habe das Ereignis so und so wahrgenommen, jetzt sehe ich es aber anders“. Dies kann das Ergebnis eigener Reflexion sein oder das Ergebnis der Kommunikation mit anderen. Im Rückblick auf Kap. 2.6 und in der Vorausschau auf den empirischen Einzelfall ist also festzuhalten: Die zentralen Entscheidungsakteure entwickeln mit Blick auf ihre Organisation Sinnkonstruktionen, die sich einerseits auf sie selbst richten, andererseits auf das soziale System: Durch die bewusste Interpretation von Ereignissen können sie ihr Verhalten modifizieren und lernen. Um den Begriff „Sinnkonstruktionen“ genauer zu explizieren, wird im Folgenden das Sensemaking-Konzept von Karl Weick erkundet, genauer: das Konzept der „retrospektiven Sinngebung“ (Weick, 2001a: 128).

Dem Sensemaking-Konzept liegt ein anthropologisches Verständnis zugrunde, das auf Zufälligkeit bzw. Kontingenz (vgl. von Ameln/Willemse, 2018: 34f.)²⁵ beruht und von Weick selbst so beschrieben wird:

„Wenn man den Leuten zuhört, merkt man, 90% ihrer Aktivitäten hat nichts, aber auch gar nichts mit einem rationalen Modell zu tun. [...] Vielmehr haben die Leute das Gefühl, durch den Tag zu stolpern und immer wieder in einen neuen Schlamassel zu geraten. Sie fühlen sich immer wieder in neue Situationen hineingeworfen. Ich denke, der Begriff des *Hineingeworfenwerdens* umschreibt genau das, worum es grundsätzlich im Leben geht.“ (Weick, 2001a: 129).

Der Begriff des „Geworfenseins“ erinnert an Martin Heideggers Existenzial, dass der Mensch in sein Da-Sein geworfen wurde (vgl. Heidegger, 2006), ohne dass dies einem

²⁵ Hier steht der Begriff „Kontingenz“ ganz allgemein dafür, dass etwas so, aber auch ganz anders sein könnte, weniger für die kommunikative Disposition zwischen Ego und Alter, obwohl der soziale Kontext des Sensemakings auch diese Konnotation nicht ausschließt.

Plan gefolgt wäre, zumindest nicht seinem eigenen. Der Sinn seines Seins im Dasein, seiner Handlungen und Einstellungen wurde ihm gleichsam nicht hinterhergeworfen. Will er seine Existenz also nicht als absurd begreifen, ist er zu ständigen Sinnkonstruktionen gezwungen, um zu einer inneren Orientierung und einem Gefühl von Ordnung²⁶ zu kommen. Das gilt für Individuen gleichermaßen wie für Organisationen. Es überrascht in diesem Zusammenhang nicht, dass Niklas Luhmann die Konstruktion von Sinn als Basisoperation in Organisationen begreift (vgl. Luhmann, 1987: 92ff.). Nicht nur, dass sich alle Entscheidungen eines Systems auf Entscheidungen des Systems zurückführen lassen. Alle Entscheidungen eines organisationalen Systems, so könnte man sagen, lassen sich auf die Sinnkonstruktionen dieses Systems zurückführen. Für Weick ist der Kontext der Sinnggebung immer eine unklare soziale Situation²⁷, in der Menschen (aktiv handelnd) nach Klärung streben (ebd.).

„Bei der Sinnggebung geht es um Handlungen, denen man nachträglich eine plausible Bedeutung zuweisen kann, während dieser Prozess der Bedeutungszuweisung in der Regel dadurch angestoßen wird, dass es zu Unterbrechungen, Überraschungen und unvorhergesehen Ereignissen kommt.“ (Weick, 2001a: 130).

Weick betont, dass der Sinnggebung die Gleichzeitigkeit von Denken und Handeln zugrunde liegt, da man „Gedanken formt, während man handelt, und Handlungen vollzieht, während man denkt, und dass beide Prozesse gleichzeitig aktiv betrieben werden“ (ebd.). Damit ist gemeint, dass sich unter dem Aspekt der „Gleichzeitigkeit“ Denken und Handeln gegenseitig im Weg stehen, Sinnggebung kann daher nur in Bezug auf ein zurückliegendes Ereignis, retrospektiv, erfolgen. Sensemaking zielt dabei nicht auf „Genauigkeit“, sondern, aus der konstruktivistischen Perspektive auf „Plausibilität“ (ebd.): „Wir brauchen solch ‚wirklich zutreffenden‘ Erklärungen nicht, abgesehen davon, dass wir sie überhaupt nicht ausfindig machen könnten“ (ebd.: 131).

Mit dem Sensemaking-Konzept lässt sich die Lücke schließen, die hier im behavioralen Modell organisationalen Lernens, mit dem Begriff des „experiential learnings“ als Black Box bezeichnet wurde. Sensemaking (Völker, 2017: 96f.)²⁸ lässt sich als kognitiver Prozess begreifen, der dem direkten Erfahrungslernen zugrunde liegt. Sensemaking kann

²⁶ Unter „Ordnung“ wird die relative Stabilität eines psychischen oder sozialens Systems verstanden, der Homöostase (vgl. a. von Ameln/Willemse (2018: 42) verstanden. Mit Blick auf psychische Systeme sprach Simon (1957: 261) von „Satisficing“.

²⁷ Weick schließt mit dem Hinweis auf die soziale Situation, in der Sensemaking stattfindet, die Selbstbeobachtung als Beobachtung zweiter Ordnung (ein Beobachter beobachtet seine eigenen Beobachtungen) als ebenfalls mögliche Methode des Sensemakings interessanterweise aus, was aber eigens zu diskutieren wäre.

²⁸ Bei Völker werden einige normative Implikationen Weicks beobachtbar.

im Anschluss an Karl Weick (Weick, 2001a: 131ff.; Weick, 1995: 2ff., 17ff.; Weick, 2001b: 179ff.) wie folgt beschrieben werden:

- Sensemaking ist retrospektiv. Es bezieht sich auf ein eingetretenes Ereignis, das auf der Grundlage bisheriger Annahmen und Überzeugungen nicht erklärt werden kann und einer neuen Sinnkonstruktion bedarf. Im weiteren Erfahrungsverlauf können Sinnkonstruktionen Muster ausbilden.
- Sensemaking ist ein aktiv gestaltender, sozialer Prozess (Enacting), der im Kontext einer gegebenen Situation zu betrachten ist und Kommunikation erfordert. „Als die grundlegende in Organisationen angewandte Sinnggebungsmethode wird das Reden zwecks Enthüllung des Denkens angesehen“ (Weick, 1985: 238). Durch diese „Enactment“ werden Wirklichkeiten erschaffen, auf die dann Bezug genommen werden kann. Umwelten werden auf diese Weise konstruiert. Zugleich schafft Enactment einen Rahmen dafür, was als nächstes geschehen kann. Die Reaktionen der Umwelt beeinflussen ihrerseits die Identitätskonstruktionen, die dem Sensemaking und Enacting zugrunde liegen.
- Sensemaking ist Identitätskonstruktion (auführlich hierzu Weick, 1995: 23ff.): Weick differenziert hier fünf Aspekte: a) die identitätsbestimmende Selbstwahrnehmung wird gestört, b) Sensemaking konstruiert eine konsistente positive Selbstwahrnehmung (self-conception), c) Individuen entwickeln ein Identitätsverständnis erst durch die Projektion ihrer Identität in ein Umfeld (enacted self) und beobachten die Konsequenzen, d) Menschen versuchen gleichzeitig ihr Umwelten zu gestalten und auf sie zu reagieren. Das Verhalten anderer bietet ihnen Hinweise zur Konstruktion ihrer eigenen Identität, e) die Selbstreferenzialität von Sensemaking lege nahe, dass vor allem das individuelle Selbst – noch vor seinen Umwelten – der Interpretation bedarf.
- Sensemaking ist sowohl eine Voraussetzung für Entscheidungen als auch eine mögliche Folge von Entscheidungen.
- Sensemaking ist ein fortlaufender Prozess. Wenn ein Problem behoben wurde, geht es nicht nur darum, das nächste zu lösen, sondern die Sinnggebung bezogen auf das erste Problem zu aktualisieren. Mögliche Leitfragen: Liegt überhaupt noch die gleiche Situation zugrunde? Sind unsere Sinnkonstrukte überhaupt noch zutreffend?
- Sensemaking verläuft selektiv, bezogen auf einen Rahmen (frames) als situativer Kontext des stattgefundenen Geschehens, auf Hinweise in Form eines Anlasses oder eines Stichwortes (cues) als gegenwärtige Erfahrung sowie auf eine

Verbindung (connection) zwischen beidem (Weick, 1995: 110; vgl. a. Boerner, 1997: 213).

- Sensemaking erzeugt organisationale Kultur, aber: bildet Sensemaking seinerseits Muster aus, könnte dies umgekehrt auch eine Folge der herrschenden Kultur sein.

Sensemaking, so Weick, sei „grounded in identity“ (Weick, 1995: 23). Damit ist Sensemaking zunächst als individualpsychologischer Begriff konturiert. Gleichzeitig impliziert Weick, dass es so etwas wie „organizational sensemaking“ (Weick, 1995: 63) gäbe. Sabine Boerner (1997) arbeitet in diesem Zusammenhang bei Weick heraus:

„In Organisationen existieren individuell verschiedene Meinungen, Werthaltungen, Interessen etc., die durch Kommunikation ausgetauscht werden und dadurch "intersubjectivity" erzeugen. Gleichzeitig besteht in Organisationen eine "allgemeine Subjektivität" (generic subjectivity), die sich aus geteilten Meinungen, gemeinsamen Interessen, dem kollektiven "Wir", Organisationskultur, Rollen und Kommunikationsstrukturen zusammensetzt.“ (Boerner, 1997: 212).

Kritisch anzumerken ist im Kontext des Sensemaking-Konzepts von Karl Weick zweierlei: Erstens verlässt Weick mit der Idee des organisationalen Sensemakings den konstruktivistischen Rahmen des Sensemaking: Der Kunstgriff ist hier eine Art geteilte Subjektivität, die auf der Grundlage vermeintlich objektiver Werte irgendwie entsteht. Sinnkonstruktionen, so die Position des Autors, sind jedoch immer je-meinige Sinnkonstruktionen, die sich immer nur situativ und subjektiv entwickeln. Aus der praktischen Perspektive der Prozessberatung sind natürlich Lernformate denkbar, die Sensemaking teilbar oder besser gesagt mitteilbar machen. Erwähnt sei in diesem Zusammenhang beispielsweise das Format des „Critical Action Learning“ (Hauser, 2014). Auch Action Learning kann indes in Form von Themen, Teilnehmern und Kommunikationen immer nur einen Ausschnitt aus dem organisationalen Geschehen erfassen, und nie die Organisation als Ganze. In diesem Verständnis gleicht „organisationales Sensemaking“ eher dem, was Dalucas als „kollektive Basisfiktion“ bezeichnet (vgl. Kap. 2.4): Dass eine Organisation bzw. all ihre Mitglieder zu jedem Zeitpunkt oder auch nur zu einem Zeitpunkt von denselben Sinnkonstruktionen ausgehen, kann als eher unwahrscheinlich gelten.

Zweitens: Die grundsätzliche Konzeption bei Weick beschreibt Sensemaking als „retrospektiven“ Prozess. Das auslösende Ereignis des Sensemakings liegt, auf einer imaginären Zeitachse betrachtet, zwar immer in Vergangenheit, Sinnkonstruktionen, so die Hypothese, die in dieser Untersuchung vertreten wird, richten sich allerdings immer auch auf eine mögliche Zukunft. In der phänomenologischen Wahrnehmungsanalyse

(Husserl, 1986: 55ff.) vollzieht sich die Wahrnehmung bezogen auf einen Gegenstand in einer kognitiven Vor- und Rückwärtsbewegung, die durch Fragen geleitet wird wie „Was hat es soeben (für mich) bedeutet?“ (Retention)²⁹ „Was könnte es (für mich) bedeuten (Prätention). Das Sensemaking auch eine prätentive Struktur birgt, wird allein schon in Strategieentscheidungen deutlich, die sich dem Wesen nach auf die Zukunft richten. Zudem, für ein Organisationsmitglied, das beispielsweise über mehrere Jahrzehnte unter der ihm bekannten Kultur von „command and control“ betrieblich sozialisiert wurde, ist Partizipation, die Übernahme von Verantwortung, die hierarchieübergreifende Kooperation das noch Fremde. In seiner Prätention des organisationalen Geschehens ist das Thema Veränderung nicht mit Chancen besetzt, sondern mit Unsicherheit oder sogar Ängsten (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6): Was bedeuteten die betriebliche Veränderungen für meine aktuelle Rolle? Habe ich, mit dem, was ich gelernt habe und mitbringe, überhaupt noch einen Platz in der Organisation, die mir bisher vertraut war, die mir nun aber zunehmend fremd wird?

3 Fazit des theoretischen Rahmens

Das Fazit des theoretischen Rahmens wird in Form des Konstruktes der *Organisation X* vorgestellt und um einige Merkmale ergänzt: Die *Organisation X* ist ein System, das sich – analog zum Garbage Can- Modell – von anderen Systemen durch ihren spezifischen, multiplen Strom an Daten, Informationen und Kommunikationen unterscheidet (vgl. a. Kap. 2.5). Ihr jeweiliger „multiple stream“ reiht Interaktionen aneinander, die ihrerseits – auf der Basis individueller Präferenzen und individuell-kognitiver Möglichkeiten – zu begrenzt rationalen Entscheidungen führen. Die Grundlagen dieser Entscheidungen sind eher unscharf und basieren, wie oben beschrieben auf individuellen Sinnkonstruktionen, Sensemaking im Verständnis von Karl Weick (vgl. Kap. 2.9). Die Wirkungsmechanismen, die ihren Entscheidungen vorausgehen oder nach sich ziehen, sind nicht klar und die Entscheidungsträger fluktuieren. Aus diesem Zusammenspiel von unterschiedlichen Prozessen und Kommunikationen gehen habitualisierte Routinen, Netzwerke von Handlungen, Kommunikationen und Entscheidungen hervor, mit denen die Organisation Unsicherheit absorbiert und neue Kommunikationen erzeugt. Die Kommunikationen sind so lange gültig, wie ein relativer Zufriedenheitszustand – „Satisficing“ nach Herbert Simon (vgl. Kap. 2.4) – aufrechterhalten werden kann. Tritt ein unerwartetes Ereignis ein, werden ihre Routinen in Frage gestellt. Damit verbundene kognitive Dissonanzen generieren im „rekursiven Wirkungsgefüge“ (Schürhoff, 2006: 146f.) von individuellem und

²⁹ Weick hat diesen Begriff in einer früheren Schrift (Weick, 1995: 297f.) auch verwendet.

organisationalem Lernen Störungen, die auf individuelle Sinnkonstruktionen zurückzuführen sind und dieselben Sinnkonstruktionen entweder verändern oder bewahren. Veränderung ist damit in der *Organisation X* potenziell experimenteller Art. Neue Regeln und Strukturen emergieren eher, als dass sie zielgerichtet gesetzt werden. Beobachten und Lernen vollziehen sich damit zwangsläufig in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und werden von tagesaktuellen Ereignissen und wiederum von individuellen Präferenzen und Kognitionen beeinflusst. Mit jedem Zusammentreffen ihrer Mitglieder entsteht in der *Organisation X* eine klein wenig veränderte Organisation. Natürlich entspricht nicht jeder Organisationstyp oder jede Organisation der *Organisation X*. Gleichwohl kann die *Organisation X* als diagnostisches Instrument, als Heuristik helfen, Veränderungsbarrieren zu identifizieren. In der vorliegenden Arbeit dient sie als Beobachtungsrahmen für den empirischen Einzelfall.

4 Forschungsfrage, Methodik und Methodologie

Die vorausgegangene Diskussion einschlägiger Theorieansätze, die das Phänomen der organisierten Anarchie sowie die Such- und Orientierungsbewegungen von Organisationen behandeln, stellt den Rahmen für die theoriegeleitete Differenzierung der Forschungsfrage dar, die wie folgt formuliert wird: Kann Organisationsentwicklung als Prozess der organisierten Anarchie auch in den Trümmern einer Prozessarchitektur Impulse generieren, die den Akteuren Lernerfahrungen bzw. neue Kompetenzen und der Organisation Transformation ermöglichen?

Gegenstand der empirischen Untersuchung des Einzelfalls ist die kulturelle Transformation des sozialen Systems. Das bisherige autoritäre Führungsmodell will man durch „Shared Leadership“³⁰ ersetzen. Ziel der empirischen Analyse ist es also einerseits die oben genannte Forschungsfrage bestmöglich zu beantworten. Andererseits soll die qualitative Analyse des vorliegenden Einzelfalls auch die weitere Theoriebildung ermöglichen und die Befunde auf ihre Generalisierbarkeit hin überprüfen.

Methodisch folgt die Analyse einem Mixed Methods-Ansatz (vgl. Kelle, 2014). Das Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse, genauer der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) wird als Auswertungsmethode eingesetzt, um Entscheidungen und Sinnkonstruktionen der zentralen Entscheidungsakteure (Geschäftsführung) zu untersuchen. Die zusammenfassende Inhaltsanalyse als Form der qualitativen Inhaltsanalyse wurde gewählt, weil sie bei dieser Interpretation der Daten ein Höchstmaß an

³⁰ Der Begriff wird von den Probanden eher unspezifisch verwendet und in der späteren Diskussion aufgegriffen und expliziert.

Transparenz ebenso ermöglicht wie ein reliables und valides Vorgehen – zumindest für den hier vorgestellten Einzelfall. Die Kapitel 4.1 bis 4.6 repräsentieren das Ablaufmodell für diese Methode. Der quantitative Ansatz stützt sich auf Online-Umfragen in verschiedenen Organisationsbereichen des Unternehmens. Die Online-Umfragen sollen Befunde ermöglichen, die Aufschluss darüber geben, ob und inwieweit die Organisation mit den Konstrukten der Entscheidungsakteure korrespondiert.

4.1 Die qualitative Analyse

Zur Festlegung des Materials: Die Stichproben, die der qualitativen Analyse des vorliegenden Einzelfalls zugrunde liegen, beziehen sich einerseits auf Einzelinterviews mit den beiden geschäftsführenden Gesellschaftern (sechs Interviews). Die Stichprobe repräsentiert hier also die Grundgesamtheit der zentralen Entscheidungsakteure. Der Fokus auf die beiden zentralen Entscheidungsakteure liegt nahe, weil hier Sinnkonstruktionen entstehen, die die Richtung des organisationalen Entwicklungsprozesses in letzter Instanz festlegen. Mit den Probanden wurden jeweils drei, rund einstündige Interviews geführt, die sich auf folgende Themenbereiche bezogen: das „Projekt 8 und seine Vorgeschichte“, das „Projekt 8 und der Bruch mit den Organisationsberatern“, das „Projekt 8 und die autonome Weiterführung der Pilotgruppe“. Ergänzt wurde diese Interviewserie um den Themenbereich „das Projekt 8 und die Folgen für die Fertigung“. Zu diesem Themenbereich wurden zwei Einzelinterviews geführt, mit dem für diesen Bereich verantwortlichen geschäftsführenden Gesellschafter sowie mit dem Produktionsleiter des Unternehmens. Insgesamt liegen der qualitativen Betrachtung somit acht Interviews vor. Die Interviews wurden in ausreichendem zeitlichem Umfang geplant, so dass eine natürliche Gesprächssituation entstehen konnte. Grundlage waren Interview-Leitfäden, die im Verlauf des Prozesses jedoch angepasst wurden (vgl. Kremer, 2010: 10), teilweise spontan³¹ in den Gesprächen selbst, um mit Blick auf die Forschungsfrage weiterführende Daten zu generieren.

Die Ergebnisse der qualitativen Betrachtung werden mit theoriegeleiteten Anteilen als auch Feldprotokollen, ergänzt. „Mischformen“ der Analysearten sind nach Mayring „denkbar“ (Mayring, 2015: 67). Das Material, das für die explikative Ergänzung der Ergebnisse herangezogen wird, liegt in Form verschiedener Feldprotokolle sowie in Form einer schriftlichen Befragung der HR-Verantwortlichen vor (vgl. Anhang, QualA,

³¹ Die tatsächlich gestellten Fragen gehen aus den Transkriptionen hervor. Daher wurden die ursprünglichen Leitfäden nicht mit dokumentiert.

Feldprotokolle, FP6). „Lücken“ bzw. noch ungeklärte Fragen werden darüber hinaus im Kapitel 6 („Diskussion und Fazit“) in Form weiterer theoretischer Explikationen erörtert. Die acht Interviews zu den Themenbereichen „Projekt 8 und seine Vorgeschichte“, das „Projekt 8 und der Bruch mit den Organisationsberatern“, das „Projekt 8 und die autonome Weiterführung der Pilotgruppe“ sowie „das Projekt 8 und der Fertigungsbereich“ beziehen sich auf einen Zeitraum von mehreren Jahren und zielen darauf, den historischen Kontext der Ist-Situation, die Ist-Situation selbst, die mögliche Soll-Situation sowie die damit verbundenen Sinnkonstruktionen bzw. Deutungen abzubilden. Zur Analyse der Entstehungssituation: In den vergangenen zwei Jahren wurde die zweite Führungsebene (sieben Mitglieder) sukzessive bis auf ein Mitglied komplett ausgetauscht. Eine Integration unter ein gemeinsames Führungsmodell wurde bislang nicht systematisch eingeleitet, wird aber durch systemische Effekte, maßgeblich durch neue Mitglieder der Geschäftsleitung provoziert. Im April 2018 startete das deutsche Headquarter den OE-Prozess, verstanden als professionell begleiteten OE-Prozess (vgl. Kap. 2.3), der im September 2018 nicht weiter fortgesetzt wurde. Zwischenzeitlich war bereits, im Rahmen des professionell begleiteten Prozesses, eine Pilotgruppe installiert worden, die die Organisation zurzeit, unter sporadischer Hilfe zweier Coaches, selbstorganisiert weiterführt. Im Juli des vergangenen Jahres wurde ein Fremdgeschäftsführer eingestellt, von dem man sich im April dieses Jahres bereits wieder trennte. Aktuell oszillieren die Akteure zwischen aktuell bzw. historisch verfügbarem Wissen und Nicht-Wissen über noch zu erwerbende Kompetenzen. Die Organisation ist mithin mit „Unerwartetem“ (Wimmer, 2007: 46) konfrontiert und sucht inmitten ihres Strukturwandels nach Orientierung. In dieser Situation entstand die empirische Untersuchung.

Zu den formalen Charakteristika des Materials: Für die Interviews wurde ein ausreichender zeitlicher Rahmen festgelegt. Den Experteninterviews lagen Leitfragen des Autors zugrunde, die während des Gesprächsverlaufs angepasst wurden, um Statements zu vertiefen oder auch um unvermutete Aspekte aufzugreifen und zu berücksichtigen. Zudem wurden die Leitfragen der Interviews im Verlauf der Erhebung sukzessive angepasst, um ein möglichst hohes Datenvolumen zu erreichen. Die Gespräche wurden digital aufgezeichnet und in Orientierung an Dresing und Pehl (2018), nach inhaltlich-semantischen Regeln, transkribiert (vgl. Anhang, QualA, EPI). Die Bearbeitung und Auswertung des Materials erfolgte einerseits über die Software „Maxqda“ (2019), andererseits „manuell“, in Form eines Kodierleitfadens, der parallel zu der Ausarbeitung in Maxqda geführt wurde (vgl. Anhang, QualA, „Kodierleitfaden“). Während die „Kodierungen“ induktiv aus dem sprachlichen Material selbst abgeleitet und mit Definitionen sowie mit Ankerbeispielen und Kodierregeln versehen werden, wird unter „Kategorie“ eine

Zuordnung der Kodierungen verstanden, die an die Forschungsfrage anschließt. Der Kodierleitfaden folgt somit folgendem strukturellen Muster: Kategorie – Definition – Ankerbeispiel – Paraphrase – Generalisierung.

Dem Prozessmodell induktiver Kategorienbildung³² (Mayring, 2015: 86) folgend, wurden die Kodierungen nach zirka 50 Prozent des Materialdurchgangs erneut auf ihre Abgrenzungsfähigkeit im Sinne einer formativen Reliabilitätsprüfung getestet, abschließend – im Vergleich des Kodierleitfadens mit den kodierten Textstellen – einer summativen Reliabilitätsprüfung unterzogen und in einem zweiten Materialdurchgang angepasst bzw. rekodiert (vgl. Mayring, 2015: 62, 70). Das finale Kategoriensystem, d.h. die Schlüsselkategorien auf der Grundlage der Forschungsfrage, werden anschließend in die Ergebnisauswertung überführt. Der Untersuchungszeitraum der qualitativen Untersuchung erstreckte sich vom 6. Juni bis zum 19. Juli 2019.

Zur Richtung der Analyse: Untersucht werden die Daten auf die evolutionären Muster der Organisation, ihre Variationen, also Kommunikationseignisse und Entscheidungen die gegenüber einem „So-wie-immer“ eine Abweichung darstellen (Wimmer, 2007: 46) sowie auf Selektionsentscheidungen für oder gegen eine Variation, die neue Routinen begründen oder verhindern können. Im Interesse steht die Selbstentwicklungsfähigkeit der Organisation im Zustand der organisierten Anarchie. In diesem Kontext wurden, in Abhängigkeit zu der Forschungsfrage, sechs Schlüsselkategorien identifiziert, die als qualitative Ergebnisse vorgestellt werden.

Zu den inhaltsanalytischen Gütekriterien: Mayring stellt unter Bezug auf Krippendorf (Mayring, 2015: 126; zitiert nach Krippendorf, 1980: 158) acht inhaltsanalytische Gütekriterien vor, die in der vorliegenden Untersuchung nur zum Teil greifen können: Reliabilität, als Voraussetzung für Validität (Mayring, 2015: 125) wird vor allem durch die *Regelgeleitetheit* des Auswertungsverfahrens sowie durch das Kriterium der *semantischen Gültigkeit* ermöglicht. Das heißt, die Richtigkeit der Bedeutungsrekonstruktion des Materials drückt sich durch die Angemessenheit der Kategoriendefinitionen aus, die aus der Expertenperspektive und unter Berücksichtigung der vorgestellten theoretischen Voraussetzungen relativ leicht überprüft werden können. Dasselbe gilt für die *Gültigkeit der Stichprobenziehung* (ebd.: 126). Anders verhält es sich mit der *korrelativen Gültigkeit* (ebd.): Untersuchungen mit ähnlicher Fragestellung und ähnlichem Gegenstand sind dem Autor nach ausführlicher Recherche nicht bekannt. Ebenfalls unberücksichtigt bleibt

³² Mayring spricht von Kategorienbildung oder Kategoriensystem (Mayring, 2015: 86, 87). Die Begriffsverwendung „Kategorie“ und „Code“ bzw. „Kodierung“ wird bei Mayring nicht hinreichend differenziert. In der vorliegenden Analyse wird zwischen „Kode“ (aus dem Material selbst stammend) und „Kategorie“ (vom Autor gesetzt) unterschieden.

das Konzept der *Vorhersagegültigkeit* (ebd.: 127): Sinnvolle *Prognosen* lassen sich – bezogen auf den Einzelfall – nur unter Einschränkungen formulieren und kaum in generalisierter Form einer weiterführenden Theoriebildung. *Konstruktvalidität* kann allenfalls bezogen auf die Angemessenheit der Kategoriendefinition beurteilt werden, also auf der Grundlage der semantischen Gültigkeit. Für die gemeinsame *kommunikative Validierung* (ebd.) zwischen Forscher und Beforschten, zwecks Vorbereitung einer gemeinsamen Praxis (ebd.: 127), ist kein Anlass gegeben. Die *Stabilität* des Kodierprozesses wird durch den nochmaligen Materialdurchgang überprüft. Die Reproduzierbarkeit des Materials durch *Intercoderreliabilität* (ebd.) zu messen, kann die vorliegende Untersuchung nicht leisten.

Es ist klar, dass auch bei einem methodisch transparenten Verfahren die Subjektivität des Autors unvermeidbar einfließt – denn alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt (vgl. Kap. 2.1). „Objektivität“ als wissenschaftliches Gütekriterium kann aus der Perspektive konstruktivistischer Wissenschaftstheorie kaum Geltung beanspruchen (vgl. hierzu a. Flick, 2019: 475). Dies gilt beispielsweise für die Leitfragen der Interviews, die immer auch andere Fragen hätten sein können und die Richtung der Antworten beeinflussen. Dasselbe gilt bei der Bildung von Kategorien, die sich zwar auf originär sprachliches Material beziehen, aber im Kontext der Forschungsfrage gebildet werden und die Daten damit zwangsläufig durch das Forschungsinteresse selbst „verfremden“, wenn auch streng regelgeleitet. Und auch umgekehrt, auf Seiten der Probanden, fließt Subjektivität ein. Denn ihre Antworten sind immer im Kontext einer gerade konkreten Befindlichkeit, eines subjektiv-aktuellen Ich-Zustands, ihrer jeweiligen energetischen Verfassung und Konzentrationsfähigkeit sowie im Kontext zu anderen nicht-thematisierten Aspekten zu sehen. Auch ihre Antworten könnten somit zu einem anderen Zeitpunkt ganz andere sein. Kritischerweise soll auch nicht unerwähnt bleiben, dass die qualitative Inhaltsanalyse – obwohl sie substanziell auf Sprache fokussiert – das „Sinn- und Bedeutungsproblem“ von Sprache (Mayring, 2015: 28; zitiert nach Rühl, 1976: 377) nicht hinreichend berücksichtigt (ebd.: 28; zitiert nach Fühlau, 1978: 15f. und Fühlau, 1982). Entweder, so Fühlau, führe sie bei strikter Anwendung zu „irrelevanten Beschreibungen von Objekten [...] oder zu aussagekräftigen Beschreibungen von Kommunikationsinhalten, denen sie nach ihren eigenen Maßstäben lediglich höchst subjektiven Wert“ zuschreiben kann (ebd.).

Zu den Aspekten der Auswertung: Die Auswertung wird zwar berücksichtigen, dass bestimmte Kategorien in einer spezifischen Häufigkeit auftreten, allerdings werden hier nicht Häufigkeit und Bedeutung gleichgestellt: Denn gerade Kategorien, die nur in geringer Häufigkeit auftreten, erfordern aus Sicht des Autors besondere Aufmerksamkeit. Sie

können auf blinde Flecke verweisen, die aus der Perspektive der Organisation ebenso wie aus der Perspektive einer möglichen Organisationsberatung wertvolle Hinweise auf die individuelle Haltung gegenüber Wissen und Nicht-Wissen sowie gegenüber Lernen und Nicht-Lernen bzw. Handeln und Nicht-Handeln bieten können.

Darüber hinaus erfolgt die Auswertung der Ergebnisse sowie die anschließende Diskussion dem Beobachtungsschema, das der theoretische Rahmen repräsentiert. Das heißt besondere Aufmerksamkeit gilt den Faktoren a) Entscheidungen in der organisierten Anarchie aus der evolutionstheoretischen Perspektive (Selbstenwicklungsfähigkeit der Organisation, vgl. a. Kap. 2.2, 2.5, 4.4), b) Störungen auf der Ebene von individuellem und organisationalen Lernen innerhalb der Organisation als Lernarena (Störungen im Lernzyklus, vgl. Kap. 2.6), c) Technologie der vernünftigen Unvernunft (Organisieren als Experiment, vgl. Kap. 2.7), d) Exploitation und Exploration (Spannung zwischen alten Gewissheiten und neuen Möglichkeiten, vgl. Kap. 2.8) sowie e) Sensemaking im Prozess der Transformation (Sensemaking als Lerntechnik, vgl. Kap. 2.9).

4.2 Die quantitative Analyse

Die qualitative Inhaltsanalyse stellt gewissermaßen die Voraussetzung für die quantitative Analyse dar (vgl. Mayring, 2015: 20f.). Dies ist auch im vorliegenden Fall so zu sehen. Neben der qualitativen Inhaltsanalyse wird das Instrument standardisierter Online-Befragungen (Hering/Wagner, 2014: 126; zitiert nach Krippendorf 1980: 158) als quantitatives Verfahren gewählt, um eine Einstellungsmessung in den verschiedenen Organisationseinheiten des Unternehmens vornehmen zu können (vgl. Anhang, QuanA, „Produktion“ und „Verwaltung/Management“).

Der Bezug zu der Forschungsfrage und die Richtung der Analyse: Ziel der quantitativen Untersuchung ist es, mit dem Fokus auf die Forschungsfrage Hinweise zu finden, wie die Organisation auf ihren eigenen inhärenten OE-Prozess (vgl. 2.3) reagiert und inwieweit Hinweise auszumachen sind, dass die Transformation des Führungsstils von einer autoritären hin zu einer kooperativen Haltung in ersten Ansätzen bereits greift. Die Auswertung fokussiert auf folgende vier Dimensionen: auf das *Verständnis* der Zielsetzungen von Projekt 8 (Item: „Ich habe alle Zielsetzungen von Projekt 8 gut verstanden“), auf die *Akzeptanz* des Ziels „soziale Transformation (Item: „Das Ziel von Projekt 8, kooperativ (auf Augenhöhe) miteinander zu arbeiten, teile ich voll und ganz“), auf die soziale Transformation im Spiegel des *Vorgesetztenverhaltens* (Item: „Ich beobachte, dass mein direkter Vorgesetzter auch dieses Ziel verfolgt“) sowie auf die *Akzeptanz der Pilotgruppe* (Item: „Die Arbeit der Pilotgruppe halte ich für sinnvoll“). Die Ergebnisse (vgl. Anhang,

QuanA, Items Forschungsfrage) werden nach folgendem Modell und differenziert nach den Organisationsbereichen „Verwaltung“ und „Produktion“ vorgestellt: a) nach der Nummer der Umfrage (U1-U19), b) nach der jeweiligen Grundgesamtheit (N), c) nach dem jeweiligen Stichprobenumfang (n), d) nach den jeweiligen Top Box-Werten der relevanten Items (Summe der positiven Ratings, „trifft voll zu“ und „trifft zu“), e) nach den jeweiligen Bottom Box-Werten („trifft weniger zu“, „trifft gar nicht zu“), f) nach den jeweiligen Mittelwerten und g) nach den jeweiligen Standardabweichungen.

Zur Festlegung des Materials: In Abstimmung mit dem Betriebsrat wurden im gesamten Stammwerk 19 Online-Umfragen durchgeführt. Die Stichprobe umfasst in der Summe n = 243 Mitarbeiter (N = 384). Die Itembatterien (vgl. Anhang, QuanA) folgen den Regeln der empirischen Sozialforschung (Brake/Weber, 2009: 398ff.), wurden sprachlich einfach gehalten und beschränken sich pro Befragung auf jeweils zehn, weitgehend standardisierte Items.

Zu den formalen Charakteristika des Materials: Die Beteiligung an der Online-Umfrage folgte dem Freiwilligkeitsprinzip und erstreckte sich über die 35. Kalenderwoche dieses Jahres. Sofern ein PC vorhanden war, wurden die Umfragen unmittelbar am Arbeitsplatz beantwortet. Anders im Fertigungsbereich. Für die Mitarbeiter der Produktion wurden Hot Spots mit WiFi-Zugang eingerichtet, an denen die Umfrage mit Ipad's erfolgen konnte. Dieser Prozess wurde von Mitgliedern der Pilotgruppe als Ansprechpartner begleitet sowie vereinzelt auch von einem türkischsprachigen Mitarbeiter als Übersetzer. Die Designs der Fragebögen für die Pilotgruppe (vgl. Anhang, QuanA, Verwaltung: U19) sowie der Geschäftsleitung (ebd.: U11) weichen von den übrigen Itembatterien ab: Zur Orientierung sind diese Auswertungen gesondert heranzuziehen und sind kein Bestandteil der tabellarischen Ergebnisauswertung (Anhang, QuanA, „Items Forschungsfrage“): Die Pilotgruppe steht in einem funktionalen Spannungsverhältnis zwischen den Entscheidungen auf Geschäftsführungsebene als finaler Entscheidungsinstanz und den übrigen Mitgliedern der Organisation. In dieser Analyseeinheit wurde das Selbstbild gemessen. Die Analyseeinheit der Geschäftsleitung weist zwei Auffälligkeiten auf, die ebenfalls für eine gesonderte Betrachtung sprechen: Einerseits haben nicht alle Mitglieder dieser Gruppe an der Befragung teilgenommen (vgl. Anhang, QuanA, Verwaltung: U11, N = 7, n = 4). Dies ist insofern auffällig, als diese Gruppe eine zentrale Steuerungsfunktion übernehmen möchte. Insofern wäre eine vollständige Teilnahme an der Umfrage eher plausibel. Gegen die Validität der Messung in dieser Analyseeinheit spricht auch, dass alle Respondenten bei dem Item „Ich habe alle Zielsetzungen von Projekt 8 gut verstanden“ den Idealwert gewählt haben. Über genau diese Ziele herrscht in dieser Gruppe aber Unklarheit (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6).

Zur Entstehungssituation und Auswertung: Die Online-Befragung wurde durch die Geschäftsführung und deren Beauftragte unterstützt. Die Probanden wurden also offiziell von der Geschäftsführung um ihre Mitwirkung gebeten. Es wurde bekannt gemacht, dass die Befragungen anonym vorgenommen werden und im Kontext einer Forschungsarbeit stehen. Es wurden keinerlei Daten erhoben, die auf eine konkrete Person schließen lassen. Die Bearbeitungssituation (Brake/Weber, 2009: 428) verlief wie oben beschrieben strukturiert. Mögliche technische Barrieren wurden im Vorfeld berücksichtigt. Als Messinstrument der Online-Befragung wird die Umfragesoftware „SurveyMonkey“ (Burke/Inglis, 2019) eingesetzt. Für die statistische Analyse der Gegenüberstellung der beiden großen Organisationseinheiten Verwaltung und Produktion (p-Wert) wurde ferner die Software „R“ eingesetzt (vgl. Kap. 6.1). Den Items selbst liegen fünfpolige Likert-Skalen zugrunde: „Trifft voll zu – trifft zu – Ich bin mir nicht sicher – Trifft weniger zu – Trifft gar nicht zu“, Der Übersichtlichkeit halber können fünfpolige Likert-Skalen unterteilt werden in Zustimmung („trifft voll zu“, „trifft zu“ = Top Box) und Ablehner („trifft weniger zu“, „trifft gar nicht zu“ = Bottom-Box), getrennt durch die Mittelkategorie („Ich bin mir nicht sicher“). Die vollständigen Analyseeinheiten (U1-U19) sind Anhang (vgl. QuanA) differenziert nach „Produktion“ und „Verwaltung“ zu finden.

Zu den wissenschaftlichen Gütekriterien: Das Verfahren der durchgeführten Umfrage selbst wird hier so transparent wie möglich dargestellt und beansprucht in diesem Sinne für sich Nachvollziehbarkeit bzw. *Objektivität*. Deutlich kritischer muss jedoch der Aspekt der *Validität* diskutiert werden. Bildet die Umfrage ab, was sie abbilden soll? Valide wäre die Umfrage dann, wenn alle Mitarbeiter an der Umfrage teilgenommen hätten, wenn alle Items in einem muttersprachlichen Sinn richtig verstanden wurden, wenn sich alle Respondenten wahrheitsgemäß geäußert hätten und wenn alle Respondenten die für sie richtige Kategorie gewählt hätten. All dies kann weder vorausgesetzt noch verifiziert bzw. falsifiziert werden. Insofern können Verzerrungen – nicht zuletzt durch die Nicht-Teilnahme an der Umfrage – nicht ausgeschlossen werden. Einstellungen, subjektive Merkmale sind objektive nicht klar messbar. Die Validität der Konstrukte ist in Abhängigkeit von der Forschungsfrage zu sehen und kann durch die vier Untersuchungsdimensionen (Akzeptanz der Zielsetzung von Projekt 8, etc.) als sichergestellt betrachtet werden. Die *Reliabilität* des Verfahrens könnte nur mit Re-Tests oder Paralleltests gemessen werden, was hier im methodischen Setting nicht möglich ist.

5 Vorstellung der qualitativen Ergebnisse

Dieses Kapitel fokussiert vor allem auf die Ergebnisse aus der qualitativen Untersuchung. Die quantitativen Ergebnisse der Online-Umfrage (vgl. Anhang, QuanA) werden auszugsweise im Kapitel „Diskussion und Fazit“ herangezogen, um flankierend die Resonanz der Gesamtorganisation auf die bisherigen Prozesse des „Projekt 8“ zu illustrieren. Insgesamt wurden, bezogen auf das Material – acht Experteninterviews (EPI) und ebenso viele Feldprotokolle (FP) – 20 Kategorien identifiziert (vgl. Anhang, „Übersicht Codingsystem“). Vorgestellt und interpretiert werden hier sechs Kategorien, die sich aus der Perspektive der Forschungsfrage als Schlüsselkategorien darstellen. Material aus weiteren Kategorien wird in der Interpretation hinzugezogen. Die Interpretation der Schlüsselkategorien wird auf der Abstraktionsebene ihrer Generalisierung vorgenommen und orientiert sich eng an dem sprachlichen Material. Auf einer höheren Abstraktionsebene werden die Befunde in dem Kapitel „Diskussion und Fazit“ kritisch reflektiert.

5.1 Schlüsselkategorie: „Beginn der Organisationsentwicklung im Kontext USA“

Die Kategorie „Beginn der OE im Kontext USA“ entspricht 2,22% der Codings aller Dokumente. Ihre Generalisierung: Der OE-Prozess nahm in den USA seinen Anfang. Die Transformation des sozialen Systems als inhärent-emergenter Prozess (vgl. Kap. 2.3) der Organisation begann 2015/2016 in kleinen Schritten, in einer Nische, die zunächst auf keinen umfassenden Transformationsprozess schließen ließ – nach einem Führungskonflikt bzw. Führungswechsel in der amerikanischen Niederlassung (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall A: 15-19; Fall B: 80-84), die zu diesem Zeitpunkt von nur einem der beiden geschäftsführenden Gesellschafter strategisch geführt wurde. In der Konsequenz einer klassischen Binnendifferenzierungsstrategie war die amerikanische Niederlassung als reine Vertriebsorganisation für den primären Exportmarkt des Unternehmens 1986 gegründet worden und entwickelte sich rasch zu einem „Unternehmen im Unternehmen“ (Wimmer, 2004: 246) mit heute rund 100 Mitarbeitern. Um den dort entstandenen Führungskonflikt zu lösen wurde in Kooperation mit amerikanischen Coaches das Konzept der „Shared Leadership“ (vgl. hierzu Kühl/Matthiesen, 2012: 552) eingeführt. Eine engere Abstimmung im Tandem der geschäftsführenden Gesellschafter des Unternehmens hatte dazu nicht stattgefunden (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall B: 111-113). Während zu diesem Zeitpunkt einer der geschäftsführenden Gesellschafter vor allem die amerikanische Organisation führte, kümmerte sich der andere hauptsächlich um den deutschen Standort und verantwortete hier auch das strategische Marketing. In der

Wahrnehmung der Geschäftsführung hat der amerikanische Standort bis heute eine Entwicklung genommen, die so beschrieben wird:

„Die amerikanische Organisation ist schon an dem Punkt, dass die [...] sich hin zu einer selbstlernenden Organisation [...] entwickeln.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall C: 295-297).

Mittlerweile sei man „jetzt in einer Phase, dass speziell die Führungsebenen so gut sind, dass die Sachen, ob das jetzt Konfliktlösungen sind, ob das Lösungstechniken sind oder Problemlösungstechniken wie auch immer, das so draufhaben, dass die [Coaches, d. A.] sich jetzt langsam aber sicher zurückziehen, aber uns eben die Werkzeuge gelehrt haben“ (Anhang, QualA, EPI, Fall B: 107-110). In der amerikanischen Niederlassung entstand auch der Begriff „Projekt 8“ bzw. „Project 8“ als Idee einer Werbeagentur, ebenfalls als emergenter Prozess und „es war eigentlich eher eine automatische Entwicklung, dass sich die drei Sachen so rauskristallisiert haben“ (Anhang, QualA, EPI, Fall B: 198-199). Es ging zunächst – hier aus der Perspektive der Gesamtorganisation unter Beteiligung beider Geschäftsführer – um eine Präsentation zu den Themen „Marke und Marketing“ (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall A: 47-48), um die Säulen „Premiumisierung der Marke“ sowie die Säule „Digitalisierung“. „Shared Leadership“ wurde im vierten Quartal 2017 als Einzelentscheidung durch einen der beiden Geschäftsführer als dritte Säule der Präsentation hinzugefügt (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall A: 50-55).

5.2 Schlüsselkategorie: „OE als inhärent-emergenter Prozess“

Die Kategorie „Organisationsentwicklung (OE) als inhärent-emergenter Prozess“ entspricht 15,51% der Codings aller Dokumente. Ihre Generalisierung: Treiber von Organisationsentwicklung sind die Organisationsmitglieder selbst. Unter dem Begriff „Projekt 8“ setzte die Geschäftsführung im vierten Quartal 2017 mit einer ersten Präsentation den offiziellen Auftakt für den OE-Prozess, der, auf die Gesamtorganisation bezogen, schon seit Jahren virulent war – und jetzt eben in Deutschland emergierte. Im Mai 2018 wurden die Mitarbeiter im Headquarter und den Solinger Produktionsstandorten in Kleingruppen und 40 jeweils einstündigen Präsentationen in die Ziele von Projekt 8 eingeführt (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP3: 59-63). Bereits im März 2018 waren auch professionelle Organisationsberater hinzugezogen worden.

Die führungskulturelle Situation der Organisation zu dem Zeitpunkt der Präsentationen war in der Belegschaft von Erinnerungen an den Führungsstil der vergangenen Jahre geprägt: Mit einem Generationswechsel an der Spitze des Unternehmens im Jahr 2005 hatten sich informelle Strukturen und Machtbarrieren herausgebildet:

„Da war wirklich Angst hier im Unternehmen. Was aber auch hier im Verwaltungsbereich extrem geprägt wurde durch graue Eminenzen, die wir hier hatten. Die halt alles eigentlich kontrolliert haben und die auch Macht über das Unternehmen hatten. Mehr Macht auch als wir im Duo der geschäftsführenden Gesellschafter.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall A: 166-169; vgl. hierzu auch Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP4: 5-18).

Auf diese Machtbarrieren hatte die Geschäftsführung in den vergangenen siebeneinhalb Jahren mit einem „extremen Führungswechsel“ reagiert (Anhang, QualA, EPI, Fall A: 66-67): „Von den ursprünglich sieben GL-Mitgliedern ist einer übrig geblieben [...]“ (ebd.: 67-68). Die betriebliche Sozialisation der Mitarbeiter war während des vergangenen Jahrzehnts folglich unter dem Führungsparadigma „grauer Eminenzen“ vollzogen worden. Für die deutsche Organisation bedeutete die soziale Transformation der Organisation somit gleichsam eine mehr oder weniger abrupte 180 Grad Wende.

Zunächst präsentierte sich die Einführung des OE-Projektes also als konzeptioneller Ansatz, der in Kooperation mit den Organisationsberatern, die im März/April 2018 hinzugezogen worden waren, einem Plan folgte. Diese Situation änderte sich bei der Mandaterteilung der Pilotgruppe Mitte September 2018: Zwischen der Geschäftsführung und den Organisationsberatern kam es vor der Gruppe zu einem Eklat. Der Geschäftsführung wurde das Wort entzogen. In der Konsequenz trennte man sich von den Organisationsberatern. Die Pilotgruppe war aber gerade auf Anregung der Organisationsberater installiert worden. Für die Geschäftsführung ein Dilemma: Im Mai 2018 hatte man der Belegschaft das Transformationsprojekt vorgestellt und die Organisationsberater waren hinzugekommen, es gab nun die Pilotgruppe. Was tun? Den Prozess aussetzen, bis ein neues Beratungsunternehmen gefunden wird? Den Prozess als gescheitert betrachten und abbrechen? Die Glaubwürdigkeit des Prozessansatzes stand auf dem Spiel und damit auch die Glaubwürdigkeit der Geschäftsführung selbst. Im Sinne Weicks ging es nun um Improvisation als „Mindset for Organizational Analysis“ (Weick, 2001b: 284ff.; Anhang, QualA, EPI, Fall E: 441-445). In dieser Situation zeigt sich das autopoietische Momentum, in dem Organisationsentwicklung als begleiteter OE-Prozess zu einem Prozess gerät, der als inhärent-emergent (vgl. Kap. 2.3) beschrieben werden kann und die Selbstentwicklungsfähigkeit der Organisation herausfordert: Wie der Führungskonflikt in den USA, war auch der Konflikt zwischen dem Unternehmen und den Organisationsberatern eine Initialsituation, die die Organisation in den Prozess der Selbstklärung führte³³.

³³ Man holte sich in dieser Situation nach dem Prinzip „Wer kennt wen“? zwei Coaches an Bord. Der Einsatz der Coaches erfolgt seitdem nur sporadisch. Coach 1 wird als Moderator der Pilotgruppe hinzugezogen, die sich alle paar Monate aus den Arbeitsgruppen heraus trifft. Coach 2 begleitet sporadisch die Geschäftsführung und die Geschäftsleitung (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP1: 5-9).

Von einem begleiteten OE-Prozess auf der Grundlage eines Prozessdesigns konnte nicht mehr die Rede sein. Verschiedene Indikatoren weisen indes darauf hin, dass das Unternehmen seit September 2018 erste transformative Impulse in Rahmen eines inhärent-emergenten OE-Prozesses gesetzt hat. Erstens, die operative Steuerung der Organisation durch die neu eingesetzte Geschäftsleitung: Die neuen Mitglieder der Geschäftsleitung selbst haben diesen Strategieschritt gegenüber der Geschäftsführung vorgeschlagen:

„[...] aus diesem Meeting sind jetzt Dinge entstanden, wo die wirklich gezielt zu uns gesagt haben, wir möchten auch einmal ohne euch diskutieren. Wir möchten für euch quasi, wir möchten alle Entscheidungen vorbereiten, wir möchten für euch vor- und abwägen und euch eigentlich mehr fertige Dinge präsentieren und euch aus dem operativen ein bisschen rausholen. Und dazu wägen wir halt unsere Interessen zuerst einmal selbst ab.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall A: 326-332).

Zweitens, klare Strategieraufträge der Geschäftsleitung im Sinne einer Begriffsklärung an die Geschäftsführung: Wofür genau steht und welche Funktion hat der Terminus „One Schmittke“ (Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP7: 15-18)? Geklärt und vergemeinschaftet werden sollen auch weitere strategische Leitbegriffe wie „Premiumisierung“, „Digitalisierung“, „Shared Leadership“, etc. (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP5: 1-11). Drittens berichten die Auslandsstandorte jetzt nicht mehr an die Geschäftsführung in Deutschland, sondern an die Geschäftsleitung, die auch die operative Steuerung der amerikanischen Vertriebsorganisation verantworten will:

„Wir möchten das Unternehmen mehr als, der Name sagt es schon, One Schmittke, mehr als eine einheitliche Organisation leben lassen.“ (Anhang, EPI, Fall A: 262-266).

Die Idee von „One Schmittke“, auch dies ist ein Beispiel dafür, wie ein konzeptionelles Modul organisationaler Entwicklung aus einer minimalen Beobachtung heraus emergiert, hatte zunächst nichts mit einem transformativen OE-Prozess zu tun: Am amerikanischen Standort sind die beiden Abteilungen Verwaltung und Logistik durch einen großen Parkplatz voneinander getrennt. Um die Einheit beider Abteilungen zu betonen, wurde der Begriff „One Schmittke“ geprägt (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP7: 4-5). Viertens ist die Einführung des Business Process Managements (BPM) zu nennen: Einschlägige Erfahrungen brachte der neu eingestellte Leiter SCM & Logistik mit. Auf der Sachbearbeiterebene wurden mittlerweile rund 20 abteilungsübergreifende Arbeitskreise eingerichtet. In den Worten des verantwortlichen Managers:

„Mir kommt es so vor, dass die Leute hier entfesselt wurden. Das habe ich noch nie gehabt. Die Impulse für Soll-Prozesse musste ich hier häufig gar nicht geben. Die Ideen waren sogar schon da. Am Anfang gab es

Berührungängste, das ist klar, weil die Methodik noch nicht klar war. Seitdem aber die Methodik klar wurde und die ersten Trainings durchgeführt wurden, ist das echt schön zu beobachten.“ (Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP8: 36-41).

Fünftens, die Pilotgruppe bzw. die drei Untergruppen verfolgen aktiv und weit überwiegend selbstgesteuert ihre Themen und die Umsetzung am deutschen Standort. Sechstens, als Recruiting-Experiment werden erste Versuche mit Speeddating der Bewerber innerhalb der operativen Teams umgesetzt:

„Wir haben das jetzt teilweise schon im Führungskreis gemacht mit dem neuen Vertriebsleiter, [...] der hatte einen Tag, im Nachhinein ein Speeddating [...] der war fünf oder sechs Stunden bei uns und jeder hat sich eine halbe Stunde mit dem unterhalten. Wie gesagt, ihm kam es vor wie Speeddating, aber auf der anderen Seite hat der aber auch gemerkt, wie ernst wir diesen Prozess nehmen. Ob wir das jetzt wirklich beim Nachwächter noch so machen oder bei dem Hilfsarbeiter, weiß ich noch nicht, aber es geht in die Richtung.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall B: 309-316).

OE-relevante, inhärent-emergente Entwicklungen sind nicht nur analytisch auf der Prozessebene zu konstatieren, sondern auch in den individuellen Beobachtungen der Geschäftsführer, die allerdings in einem Spannungsverhältnis zu sehen sind. Einerseits wird festgestellt, dass es keinen Coach gegeben habe, der den bisherigen Prozess ganzheitlich begleitet habe: „Sondern das ist irgendwie Stück für Stück, immer mehr zusammengekommen“ (Anhang, QualA, EPI, Fall A: 388-391). Am Ende sei es, wie mit jedem Unternehmensberater – „Die Umsetzung muss halt durch einen selbst erfolgen“ (Anhang, QualA, EPI, Fall A: 241-242). Andererseits wird auf die Umsetzungsgeschwindigkeit des Prozesses fokussiert, die, so die Annahme, den Prozess „optimieren“ könne (Anhang, QualA, EPI, Fall C: 334-336). Klar feststellbar sind Selbstentwicklungsprozesse der zentralen Entscheidungsakteure, die auf ihre bisherigen Erfahrungen innerhalb des inhärent-emergenten OE-Prozesses zurückzuführen sind: Man erarbeite sich das alles „so ein bisschen selbst“ (Anhang, QualA, EPI, Fall A: 384-386), es sei jetzt „viel mehr auch die Aufgabe, die Sachen [...] aus der Vogelperspektive wahrzunehmen“ (ebd.: 363-365), die „wichtigen und großen Entscheidungen vernünftig abzuwägen“ (ebd.: 366-367). Dagegen spricht, dass in der Geschäftsführung Intuition bzw. das „Bauchgefühl“ eine der prominentesten Entscheidungsgrundlagen ist (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall A: 351-352; Fall B: 167-168, 174-175; Fall H: 297-299).

Zudem habe die „ganze Entwicklung des OE-Projektes“ das Geschäftsführungsduo noch „näher zusammengebracht“ (ebd.: 296-298), man habe „auf jeden Fall die Blauäugigkeit“ verlernt (ebd.: 175-176), man habe gelernt, dass Organisationsentwicklung einfach Zeit braucht“, dass man das nicht „mal eben so“ (ebd.: 181-185) machen könne. Und „am Ende“ habe man „[...] doch irgendwie erstmal viel Hausaufgaben zu machen,

die auch dann hinterher das operative Geschäft mit beeinflussen“ (Anhang, QualA, EPI, Fall F: 67-68). So wird nun die Aufgabe „am Unternehmen“ (ebd.: 38) und nicht im Unternehmen zu arbeiten als „Kernaufgabe“ (ebd.: 37) erkannt und es gelte nun als Geschäftsführer strategische „Leitplanken“ (ebd.: 24-25) zu setzen:

„Wir schaffen jetzt schon Strukturen, wo wir noch gar nicht richtig eigentlich wissen: Okay, was sind jetzt genau die Next Steps? [...] Was heißt das für uns als Gesellschafter? Wie wollen wir jetzt wirklich arbeiten? Worum wollen wir wirklich arbeiten? Wofür wollen wir uns Zeit nehmen? All das ist noch nicht wirklich erfolgt.“ (ebd.: 93-97).

5.3 Schlüsselkategorie „Aktionismus“

Die Kategorie „Aktionismus“ entspricht 4,71% der Codings aller Dokumente. Ihre Generalisierung: Der OE-Prozess lebt von schnellen Entscheidungen, die korrigiert werden müssen. Zu den evolutionären Mustern der Organisation zählt „Aktionismus“ (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall A: 354-356). Aktionismus als Verhaltensmerkmal ist vielleicht der größte Risikofaktor in einem autonom gesteuerten OE-Prozess: So lässt man sich rasch durch neue Ideen begeistern, ohne sie jedoch substantiell zu hinterfragen. Zwar ist man sich „vollkommen bewusst“ (Anhang, QualA, EPI, Fall B: 529- 530), „dass da eben eine Lernkurve dazu gehört, und nicht nur einfach einen Schritt nach oben“, doch es wird eben auch auf „persönliche Ungeduld“ (ebd.: 526-529) verwiesen: „he, jetzt gib doch mal ein bisschen Gas, dann geht es auch viel schneller. Ich weiß, ich habe eine sehr gute Vorstellung, wie gut es euch dann gehen kann, respektive wie gut es dann auch dem Unternehmen gehen kann.“ Oder: „[...] dann machen wir mal das und dann hat man aber wieder keine Zeit für das eine Projekt. Dann bleibt das einfach liegen“ (Anhang, QualA, EPI, Fall F: 119-121). Für aktionistisches Entscheidungsverhalten sprechen im Einzelfall auch Formulierungen wie „zwischen Tür und Angel“ (Anhang, QualA, EPI, Fall B: 10-11), „sofort in den Lösungsmodus“ (Anhang, QualA, EPI, Fall C: 275-276), „sofort wieder in die alten Muster verfallen“ (Anhang, QualA, EPI, Fall C: 268), „das war schon echt reingestolpert“ (ebd.: 151), „muss ja jetzt losgehen“ (Anhang, QualA, EPI, Fall C: 149), „okay, wir ziehen das jetzt mal durch“ (Anhang, QualA, EPI, Fall D: 223), „zu [...] kurzfristigem Handeln gezwungen“ (Anhang, QualA, EPI, Fall E: 444-445). Aktionismus hat natürlich eine duale Funktion: Er ermöglicht zum einen Handlung und damit Entwicklung, zum anderen kann Aktionismus Handlung und Entwicklung aber auch blockieren, dann nämlich, wenn Maßnahmen, die daraus folgen zu einer Überforderung der Organisation bzw. ihrer Teilsysteme führen. Das dies so ist, kann durch einige Indizien belegt werden.

5.4 Schlüsselkategorie „Überforderung der Organisation“

Die Kategorie „Überforderung der Organisation“ entspricht 3,32% der Codings aller Dokumente. Ihre Generalisierung: Zu viele Maßnahmen und Projekte überfordern die Organisation. Aktionismus kann zu einer Überforderung der Organisation führen, eine Überforderung der Organisation zu Störungen im Prozess des organisationalen Lernens. Auf diesen Zusammenhang verweist die Pilotgruppe: So wurde den Mitgliedern 20 Prozent der Wochenarbeitszeit für die Arbeit in der Pilotgruppe eingeräumt. De facto aber – dies mag variieren – können nur drei bis fünf Prozent der Wochenarbeitszeit für diese Arbeit eingesetzt werden (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6: 83-90), was das Engagement der Mitglieder zumindest latent konterkariert. In den Worten des Probanden:

„Meiner Meinung nach fehlen klar definiert Zwischenziele. Das Hauptziel ist jedem bekannt, allerdings haben wir in der Arbeitsgruppe keine klaren Zwischenziele definiert und somit habe ich das Gefühl, dass wir phasenweise unproduktiv gearbeitet haben. Der erstellte Code of Conduct „dümpelt“ herum. Wir schlagen viele Bögen und drehen uns im Kreis.“ (Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6: 79-63)

Mehr als drei bis fünf Prozent der Wochenarbeitszeit können für die Pilotgruppe nicht erbracht werden, obwohl 20 Prozent dafür vorgesehen sind:

„Mehr Zeit steht leider nicht zur Verfügung, da die eigentliche Arbeit sonst nicht erfüllt werden kann und es keine klaren Vertretungsregelungen bei Abwesenheit gibt. Zudem würde die Übergabe der laufenden Themen an einen Kollegen zu viel Zeit in Anspruch nehmen, also bleibt die Arbeit liegen und muss am Folgetag aufgearbeitet werden.“ (Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6: 89-93).

Hinzu kommt, dass die Mitglieder dieser Gruppe bislang kein Training erhalten haben (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6: 190-193), das sie zu ihrer Arbeit, gerade auch mit Blick auf organisationsinterne Widerstände, befähigt (Kommunikation, Moderation, Konfliktlösungstechniken, etc.). Auch wenn erste Schritte gemacht sind, herrscht in der Pilotgruppe „Verunsicherung“ (ebd.: 188) darüber, wie die erarbeiteten Themen in die Belegschaft getragen werden sollen. Betrachtet man das Instrument der Pilotgruppe als eigentlichen „Motor“ der Veränderung, dann verdient das Überforderungsmoment, bezogen auf dieses Instrument, besondere Aufmerksamkeit, die ihm auf der Handlungsebene indes kaum gewidmet wird: „Auch die Pilotgruppe ist für uns erstmal was, was on top oben draufkommt“ (Anhang, QualA, EPI, Fall G: 16).

Ein weiterer Hinweis im Kontext der Schlüsselkategorie ist die Ermächtigung der zweiten Führungsebene (Geschäftsleitung). Dieser strategische Schritt folgt dem partizipativen Modell innerhalb des Transformationsprojektes und fördert den Hierarchieabbau, der so

weit geht, dass das GL-Team nun auch operativ den amerikanischen Standort führt. Nach welchen Werten und nach welcher Mission dies geschehen soll, ist allerdings unklar (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP5: 12). Werte und Mission werden zurzeit noch erarbeitet. Gleichwohl führt diese Maßnahme bereits jetzt zu Widerstand in der amerikanischen Organisation, deren Aufgabe es nun ist, Autonomie zu verlernen und Integration in die Gesamtorganisation als Lernprozess zu verstehen.

„Das war ein richtig toller Kampf. Das war sehr viel- Sehr viel Aufregung im Vorher, böse E-Mails und- Also, gerade auch von den Amerikanern. Die natürlich sich irgendwie bedroht gefühlt haben, weil sie jetzt nicht mehr quasi das rote Telefon vom Chef die Nummer wählen können die ganze Zeit. Und da auch gerne durch die Hintertüre dann doch ihre Wünsche erfüllt bekommen [...]“ (Anhang, QualA, EPI, Fall A: 268-272).

Auch in der interkulturellen Kommunikation zwischen den Standorten ist zurzeit noch kein vergemeinschaftetes Methodenrepertoire erkennbar, mit dem der Austausch konstruktiv und transparent gesteuert werden könnte. Das kann sich als latent dynamisierender Faktor erweisen, der aktuelle und spätere strategische Analysen erschwert, den organisationalen Entwicklungsprozess mittelfristig verlangsamt und sich für die Geschäftsführung als Problem „on top“ erweisen kann.

Zusammenfassend wird seitens der Geschäftsführung festgestellt, dass „ganz, ganz viel gleichzeitig“ passiert, „was teilweise die Leute motiviert, weil endlich mal was passiert. Aber auch wieder demotiviert, weil auch einmal zu viel gleichzeitig passiert“ (Anhang, QualA, EPI, Fall H: 260-262). An anderer Stelle heißt es: „Wir sind an sehr vielen Stellen gleichzeitig dran“ (Anhang, QualA, EPI, Fall G: 193).

Aus der Perspektive des organisationalen Lernens entstehen aus der Gleichzeitigkeit vieler Prozesse – wenn „zu viel“ gleichzeitig passiert, Störungen. Die gegenseitige Kanibalisierung transformativer Prozesse, die zu regulär-operativen Prozessen im Kerngeschäft parallel laufen, überfordert die Organisation geradezu zwangsläufig. Systemtheoretisch formuliert: Die Irritation des Systems führt dann nicht mehr zum Lernen, sondern zirkulär nur zu einer Irritation des Systems.

5.5 Schlüsselkategorie „Pilotgruppe“

Die Kategorie „Pilotgruppe“ entspricht 12,47% der Codings aller Dokumente. Ihre Generalisierung: Die Pilotgruppe repräsentiert den Querschnitt des Unternehmens. Das Instrument wurde von Organisationsberatern eingeführt. Bei der Mandatserteilung kam es zwischen der Organisation und den Organisationsberatern zu einem Konflikt, der noch an demselben Tag dazu führte, sich von den Organisationsberatern zu trennen. Die

Pilotgruppe wird seitdem weitgehend autonom weitergeführt. Operativ wird die Pilotgruppe seit April 2018 durch die HR-Abteilung betreut. Die Mitglieder der Gruppe wurden selektiert (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6: 33). Die Mitgliedschaft selbst folgt dem Freiwilligkeitsprinzip (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall E: 91-92, 96-97). Die Gruppe mit ihren 15 Mitarbeitern wird als „repräsentativer Querschnitt“ (Anhang, QualA, EPI, Fall A: 126) verstanden:

„Da ist der, ich sage einmal, die einfachste Lagerarbeiterin mit drin, da ist jemand aus dem Betriebsrat mit drin, da ist jemand drin, der seit 25 Jahren im Unternehmen ist, da ist jemand drin, der erst seit zwei Jahren im Unternehmen ist, da ist jemand drin, der total begeistert ist von unserem Transformationsprojekt und der Veränderung, da ist ein Bedenkenträger, der eigentlich keine Veränderung möchte.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall A: 127-133).

Zentrales Ziel der Pilotgruppe soll es sein, die Einführung von „Shared Leadership“ zu unterstützen (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall E: 131). Dieses Ziel scheint jedoch mit dem Ziel „Ein Schmittke“ (One Schmittke) zu werden zu konkurrieren (vgl. Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6: 58). Im ersten Treffen wurden drei Unterziele definiert, für die sich die Pilotgruppe in drei Arbeitsgruppen aufgeteilt hat: In diesen Gruppen geht es um die Themen „Kommunikation“, „Fehlerkultur“ und „Code of Conduct“ (Anhang, QualA, EPI, Fall E: 132-133). Ausgewählt wurden diese Themen nach den Kriterien „Dringlichkeit“ und „schnelle Lösbarkeit“: „Die Pilotgruppe möchte dem Unternehmen schnelle Erfolge präsentieren können“ (Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6: 118-119). Die Arbeitsgruppen treffen sich jeweils „alle zwei bis drei Wochen“ (ebd.: 147). Die Intervalle werden jedoch von jeder Arbeitsgruppe selbst bestimmt (ebd.: 149). Geschlossen trifft sich die Pilotgruppe etwa alle drei Monate (ebd.: 154). Die Treffen der Großgruppe werden von einem externen Coach moderiert, die Treffen der Arbeitsgruppen – nach Verfügbarkeit – von den jeweiligen „Paten“, bestehend aus den beiden Geschäftsführern und der Personalleiterin.

„Die Paten stehen beratend zu Seite und sind bei einigen Treffen der Arbeitsgruppen dabei. In wie weit der Austausch der Paten untereinander stattfindet kann ich leider nicht beantworten. Die Paten haben den „Hut“ auf.“ (Anhang, QualA, Feldprotokolle, FP6: 257-260).

Ein Austausch zwischen den Paten bzw. den Paten und dem moderierenden Coach der Großgruppe ist bislang nicht vorgesehen:

„Also es gibt auch keinen Erfahrungsaustausch im Moment unter den Paten und mit unserer Moderatorin, die das auch so ein bisschen moderiert, coacht. Da gibt es also auch keine Vierer-Treffen oder so, bisher.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall F:376-378).

Damit ist auch ein Monitoring (vgl. Anhang, „Übersicht Codingsystem“, Code „Prozessmonitoring“) der Prozesse innerhalb der Pilotgruppe bislang nicht vorgesehen, ein Umstand, der valide Aussagen über die Prozessqualität zum jetzigen Zeitpunkt unmöglich macht. Institutionalisierte Beobachtungsroutinen oder Beobachtungsraster existieren noch nicht – weder innerhalb, noch außerhalb der Pilotgruppe, noch im Hinblick auf das Ziel der sozialen Transformation im Ganzen (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall E: 403-407; Fall C: 291-295).

5.6 Schlüsselkategorie „Fertigungsbereich“

Die Kategorie „Situation im Fertigungsbereich“ entspricht 6,65% der Codings aller Dokumente. Ihre Generalisierung: Information und Kommunikation sind nie vollständig.

Für den Fertigungsbereich, so die Wahrnehmung der Entscheidungsakteure, gelten die gleichen Regeln des Miteinanders, der Kommunikation und Information wie in anderen Organisationsbereichen auch (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall A: 136-141). Wie in der Verwaltung, so haben sich auch im Bereich der Produktion hierarchieorientierte Machtstrukturen etabliert, die in der betrieblichen Sozialisation gelernt und verinnerlicht worden sind. In den Worten des Produktionsleiters:

„Sie haben einen Abteilungsleiter über 30, 40 Jahre ganz einfach, der Aufträge vergeben hat und auch keinen Widerspruch hören will und auch gar nicht weiß, wie man denn seine Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit einbindet, weil er es ganz einfach nicht gelernt hat.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall G: 27-30).

Partizipatives Denken könne aus dieser Tradition heraus auch nicht vorausgesetzt werden: „[...] die müssen ja erst mal wissen, wie sollen sie es denn anders machen. Das setzt also voraus, ich muss diese dann auch entsprechend schulen“ (ebd.: 39-41; vgl. a. ebd: 51-53). Im Folgenden nun stellt der Produktionsleiter einen Punkt heraus, der mit Bezug auf unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten und Lernbedarfe in transformativen Entwicklungsprozessen auf einen zentralen Aspekt hinweist: Organisationsentwicklung, sofern sie sich auf einen transformativen und nicht nur inkrementellen Prozess bezieht, setzt klassischerweise, so auch hier in der Einzelfallbetrachtung (vgl. Anhang, EPI, Fall D: 30-31), in der Gesamtorganisation an, und zwar möglichst an allen Stellen gleichzeitig. Ein solches Vorgehen impliziert die Annahme, dass alle Organisationsmitglieder quasi auf demselben Niveau „abzuholen“ sind. Dies steht jedoch in einem eklatanten Widerspruch zu der organisationalen Wirklichkeit:

„Sie haben Leute dabei, die sehr autoritär reagieren. Sie haben aber auch Leute dabei, die immer schon einen anderen Führungsstil hatten. Und

wenn man jetzt versucht, einen anderen Führungsstil, egal welche Richtung jetzt, in das Unternehmen reinzubringen, hat man immer einige dabei, die das immer schon so gemacht haben. Und andere, die man versuchen muss dann zu drehen.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall G: 56-60).

Aus dieser Beobachtung leitet sich auch der Schluss ab, dass in einem transformativen Prozess unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten zu berücksichtigen sind. Organisationsmitglieder, die eine partizipative Haltung bereits mitbringen oder in anderen Organisationen bereits einschlägig geschult wurden, werden durch die Einführung von „Shared Leadership“ eher unterfordert, andere, für die ein beteiligungsorientierter Führungsstil eine neue Erfahrung darstellt, eher überfordert. Einer der Geschäftsführer nimmt diesen Sachverhalt mit Blick auf die Umsetzungsgeschwindigkeit des transformativen Entwicklungsprozesses folgendermaßen wahr:

„Auf der einen Seite möchte ich mir die Geschwindigkeit nicht reduzieren und nur so schnell gehen, wie der Langsamste innerhalb der ganzen Gruppe. Auf der anderen Seite möchte ich aber auch nicht Teile der Gruppe verlieren, weil das vordere Ende zu schnell ist. Und das ist einfach ein Balanceakt, den man täglich wieder neu machen muss.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall H: 291-294).

Ob der Umgang mit unterschiedlichen Lerngeschwindigkeiten nun einen „Balanceakt“ darstellen muss, oder ob diese Beobachtung eher auf der konzeptionellen Ebene zu applizieren ist, wäre zu diskutieren. Im Fertigungsbereich jedenfalls wird der Ruf nach entsprechenden „Schulungen“ (ebd.: 99-100) laut: „Ich versuche unsere Unternehmensführung davon zu überzeugen, dass man so etwas machen muss“ (ebd.: 69-70). Es habe bisher zwischen der Unternehmensführung und der mittleren Führungsebene (Meisterebene) ein Treffen gegeben, wo so etwas „mal bekannt gegeben“ wurde (ebd.). Bisher seien aber keine Schulungen dafür geplant (ebd.: 76). Beobachtet werden somit auch im Fertigungsbereich Störungen auf der Ebene individuellen und organisationalen Lernens, die sich in der Kommunikation zwischen verschiedenen Meistern und der Pilotgruppe niederschlagen:

„Die Pilotgruppen machen aus meiner Sicht eine gute Arbeit. Ja. Aber da kann man sehr wohl sehen, dass es dann da eher zu diesen Differenzen kommt. Weil die einzelnen Mitglieder der Pilotgruppen [zwei Mitglieder der Pilotgruppe kommen aus dem Fertigungsbereich, d.A.] versuchen sich einzubringen und, ja, rasseln dann mit ihren Vorgesetzten zusammen, die ganzen ja noch gar nicht so richtig kennen und nicht wissen, wie soll das Ganze denn laufen. Das heißt also, das was eigentlich vorhersehbar war ist natürlich auch passiert.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall G: 90-95).

Bei der Frage nach einem möglicherweise bedarfsgerechteren Vorgehen wird auch hier auf das Thema Umsetzungsgeschwindigkeit verwiesen: „Wenn Sie mit einer möglichst hohen Umsetzungsgeschwindigkeit da ran gehen wollen, können Sie eigentlich nur

parallel fahren“ (ebd.: 97-98). Vielmehr müsse die mittlere Führungsebene weiter „sensibilisiert“ und „geschult“ werden (ebd.: 99-100). Ansonsten werde die Arbeit der Pilotgruppe, die auf Widerstände stößt, die sie gar nicht versteht (ebd.: 105-106) „erschwert“ (ebd.: 103). Hier wurde im Interview noch einmal bedarfsgerechteres Vorgehen angesprochen, ob es nicht sinnvoller sei, dort anzusetzen, wo auch die kritische Masse zu sehen sei (ebd.: 114-117). Abermals wurde auf das Thema „Umsetzungsgeschwindigkeit“ rekurriert:

„[...] wenn Sie etwas schnell umsetzen müssen, dann reicht nicht eine einzelne Maßnahme, sondern Sie müssen versuchen, mehrere Maßnahmen gleichzeitig zu machen. Möglichst koordiniert. Das ist unser Problem, das alles zu koordinieren.“ (ebd.: 120-122).

Zeit für Veränderungsmaßnahmen zu finden – diese Herausforderung stellt sich in allen Organisationsbereichen, so auch in dem Drei-Schicht-Betrieb der Fertigung. Bei der Vielzahl der neu einzuführenden Prozesse und Projekte im Rahmen des übergreifenden Transformationsprojektes stellt sich die Frage nach dem Sinn und der Notwendigkeit strategischer Auszeiten, die allein dem organisationalen Lernen vorbehalten sind. Dies müsse erst mal „von der Unternehmensführung gewollt“ (ebd.: 251) werden, stellt der Proband fest: „Mal ganz abgesehen davon, dass einzelne Unternehmen das nicht stemmen können, [...] weil ganz einfach die Expertise dafür sehr wahrscheinlich nicht da ist. Man müsste sich dann fremde Hilfe besorgen“ (ebd.: 254-256). Die bisherigen Ansätze des sporadischen Coachings würden

in diese Richtung weisen. Dies müsse dann jedoch „in viel stärkerem Maße“ geschehen, wenn man das Unternehmen „in seiner Gänze drehen“ wolle (ebd.: 261-264). Bisher sei die Bereitschaft in diese Richtung zu investieren „sehr gering“ (ebd.: 267).

Eine weitere Besonderheit im Fertigungsbereich: Die Mitglieder dieser Organisationseinheit, die auf mehrere Standorte verteilt ist, sind weitgehend von der digitalen Kommunikation innerhalb der Gesamtorganisation abgekoppelt (E-Mail, etc.). Informationen von allgemeinem Interesse werden über „schwarze Bretter“ bekannt gemacht, die an den Unternehmensstandorten aushängen. Das führt dazu, dass:

„[...] viele, viele Kollegen innerhalb der Fertigung, teilweise auch der Logistik, vergessen werden, weil die haben nun mal keinen PC am Arbeitsplatz. Und eine E-Mail-Adresse wie jeder im kaufmännischen Bereich. Da geht mal eine E-Mail an alle, heute kommt ein Eiswagen. Das kriegen die einfach nicht mit. Und bis man das dann gedruckt hat und ans schwarze Brett gehängt hat, ist der Eiswagen schon wieder längst weg.“ (Anhang, QualA, EPI, Fall H: 108-11).

Doch man habe zurzeit „andere Prioritäten, als die schwarzen Bretter zu digitalisieren und mit Touchscreens auszustatten“ (ebd.: 123-126).

6 Diskussion und Fazit

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Untersuchung bezog sich auf die soziale Transformation der Organisation auf der Grundlage eines partizipativen Führungsmodells.

Zugrunde lagen der Untersuchung die übergeordnete Forschungsfrage: „Kann Organisationsentwicklung als Prozess der organisierten Anarchie auch in den Trümmern einer Prozessarchitektur Impulse generieren, die den Akteuren Lernerfahrungen bzw. neue Kompetenzen und der Organisation Transformation ermöglichen?“ Die qualitativen Befunde weisen in diese Richtung: Inmitten eines Stroms von Problemen, Lösungen, Teilnehmern und Entscheidungsgelegenheiten (vgl. Kap. 2.5), hat sich das Projekt auf dem Fundament der organisierten Anarchie, gleichsam aus einzelnen Versatzstücken (vgl. Kap. 5.1) zu einem gesamtorganisationalen Transformationsprozess entwickelt, der nach wie vor in Bewegung ist. Damit erfüllt der Einzelfall sowohl die Eigenschaften des Modells, das James March als „organisierte Anarchie“ bezeichnet, als auch die Eigenschaften einer autonom gesteuerten transformativen Re-Eduktion. Die qualitativen Befunde zeigen, dass die soziale Transformation der Organisation sukzessive aus den unterschiedlichsten Ereignissen, Beobachtungen und Entscheidungen hervorgegangen (vgl. Kap. 5.1 und 5.2) bzw. inhärent emergiert ist. Dieser Prozess hat seitens der zentralen Akteure zu einem veränderten Entscheidungsverhalten und verschiedenen Lernerfahrungen geführt. Dabei greifen die Akteure evolutionär „nützliche Zufälle“ (Wimmer, 2007: 46) auf, zufällig auftretende „Konstellationen“ (ebd.), „um sie für die eigene Strukturbildung und deren Weiterentwicklung ihrer Organisation gezielt zu nutzen“ (ebd.). Grundlage dafür ist im beobachteten Einzelfall der offensichtlich großzügig gesetzte Ermächtigungsrahmen, den die geschäftsführenden Gesellschafter innerhalb der Organisation etabliert haben (vgl. Kap. 5.2): Ihr Entscheidungsverhalten folgt nunmehr eindeutig der Idee von Shared Leadership. Dies ist als erstes fundamentales Transformationsergebnis festzustellen.

Eine Folge dieses veränderten Entscheidungsverhaltens und ein weiteres Transformationsergebnis ist die Ermächtigung der Geschäftsleitung, die vollständige operative Leitung des Unternehmens zu übernehmen. Dazu zählt auch die Steuerung der Standorte im Ausland. Die Geschäftsleitung regte diesen Schritt selbst an. Damit wird die Geschäftsführung von operativen Aufgaben entlastet, kann sich potenziell auf die Arbeit „am Unternehmen“ konzentrieren, wozu nun auch die Entwicklung strategischer „Leitplanken“ zählt, um dem weiteren Prozess eine klarere Form zu geben.

Ein drittes Transformationsergebnis, das die autonome Umsetzung des partizipativen Modells belegt, ist die Akzeptanz der Geschäftsführung, Strategieaufträge seitens der Geschäftsleitung entgegenzunehmen. Das belegen die Aufträge, die sich auf verschiedene Leitbegriffe des Transformationsprozesses beziehen (Beispiel: Shared Leadership). Ein viertes Ergebnis der sozialen Transformation der Organisation, unter dem Aspekt der „Shared Leadership“, ist auch die abteilungsübergreifende Einführung des Business Process Managements (BPM). Das fünfte Transformationsergebnis ist, dass die Pilotgruppe bzw. die drei Untergruppen, seit ihrer Mandatserteilung im September 2018, ihre Themen und deren Umsetzung aktiv und überwiegend selbstgesteuert am deutschen Standort verfolgt. Dieser Prozess wird nur rudimentär durch einen Coach begleitet. Das sechste Transformationsergebnis, das in den qualitativen Befunden nachgewiesen wurde, ist, dass Lernen im Sinne der Bildung von „Differenzen zwischen individuell verfügbarem Wissen und noch Fremdem“ (Ludwig, 2006: 3) auf der Ebene der Selbstentwicklung der zentralen Entscheidungsakteure (geschäftsführende Gesellschafter) stattgefunden hat. Neben dem ursprünglichen Entscheidungsverhalten habe man die „Blauäugigkeit“ abgelegt, dass OE „mal so eben“ umzusetzen sei. Man erarbeite sich das alles „so ein bisschen selbst“, ohne Berater. Wichtige und große Entscheidungen gelte es nun – in Abgrenzung zu früherem Aktionismus – „vernünftig abzuwägen“.

Organisationales Lernen im engeren Sinn (vgl. von Ameln, 2015: 18) – die Akteure beobachten sich dabei, wie sie beobachten und kommen so mit ihren Vorannahmen in Kontakt – konnte indes in dieser frühen Phase des Transformationsprozesses (noch) nicht nachgewiesen werden. Das Sensemaking der Entscheidungsakteure wird vielmehr im Sinne Weicks durch „Cues“ (vgl. Kap. 2.9) in Form unmittelbarer Ereignisse in der Organisation initialisiert – also durch Beobachtung erster Ordnung. Damit limitieren sich die Akteure. Es liegt in ihrer Entscheidung, kognitive Techniken zu entwickeln, die eine Beobachtung zweiter Ordnung ermöglichen, um ihren Beobachtungsrahmen für die Arbeit „am Unternehmen“ (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall F: 38) zu vergrößern.

Im Vergleich zum Management hält die Organisation mit der Transformationsgeschwindigkeit und -qualität nicht in gleicher Weise Schritt. Inwieweit die Organisationsmitglieder selbst mit dem Transformationsziel des OE-Projektes sowie den Entscheidungen der zentralen Akteure korrespondieren, wurde in der quantitativen Untersuchung (N = 384, n = 243), auf der Grundlage einer Online-Umfrage, exploriert (vgl. a. Kap. 4.2). Die Analyse (zur detaillierten Auswertung vgl. Anhang, QuanA, Items Forschungsfrage) fokussierte auf vier für die Forschungsfrage aufschlussreiche Dimensionen: auf das *Verständnis* der Zielsetzungen (Item: „Ich habe alle Zielsetzungen des OE-Projektes gut verstanden“), auf die *Akzeptanz* des Ziels „soziale Transformation (Item: „Das Ziel des OE-

Projektes, kooperativ (auf Augenhöhe) miteinander zu arbeiten, teile ich voll und ganz“), auf die soziale Transformation im Spiegel des *Vorgesetztenverhaltens* (Item: „Ich beobachte, dass mein direkter Vorgesetzter auch dieses Ziel verfolgt“) sowie auf die *Akzeptanz der Pilotgruppe* (Item: „Die Arbeit der Pilotgruppe halte ich für sinnvoll“). Zunächst wurden – bezogen auf die Organisationseinheiten „Verwaltung“ und „Produktion“ Unterschiede in den Top Box-Ratings (Summe der Ratings „Trifft voll zu“ und „Trifft zu“) der vier Items untersucht.

Bei dem Item „Zielsetzung verstanden“ beträgt das Top Box-Rating in der Verwaltung 78,8%, in der Produktion 68,2%. Diese Werte können als gleich gelten ($p = 0,11$). Die Zielsetzung der sozialen Transformation wird also grundsätzlich in der Organisation verstanden. Die geringste Zustimmung hat das Item in den Abteilungen Vertrieb ($N = 18$, $n = 8$) mit 62% und 25% eindeutigen Ablehnern sowie die Maschinenschleiferei ($N = 37$, $n = 18$) mit 55,55% und 16,67% eindeutigen Ablehnern. Bei einer Klärung der sozialen Zielsetzung des Transformationsvorhabens, die auch von der Geschäftsleitung eingefordert wurde, sollte hier informativ nachgesteuert werden.

Bei der „Akzeptanz des Ziels“ auf Augenhöhe miteinander zu arbeiten, beträgt das Top Box-Rating der Verwaltung 81,8%, in der Produktion 67,5%. Man kann also davon ausgehen, dass der Akzeptanzgrad in der Verwaltung höher ist, als in der Produktion ($p = 0,05$). Die beiden großen Organisationseinheiten stimmen dem Transformationsziel des Hierarchieabbaus damit grundsätzlich zu, ohne davon restlos überzeugt zu sein. Die Merkmale „Alter“ und „Betriebszugehörigkeit“ spielen dabei unter den Aspekten betrieblicher Sozialisation und persönlicher Werte möglicherweise eine Rolle³⁴. Den geringsten Zustimmungsgrad zu diesem Item zeigen die Abteilungen Marketing/Shop ($N = 14$, $n = 6$) mit 66,66% Prozent sowie Lager/Logistik ($N = 42$, $n = 22$) mit 59%. Die Hypothese, dass hier die noch Unklarheit über die Bedeutung der sozialen Zielsetzung des Transformationsprojektes herrscht, wäre qualitativ, in Form von Einzel- oder Fokusgruppeninterviews zu überprüfen. Sie kann hier nicht weiterverfolgt werden³⁵. Dasselbe gilt in beiden Fällen für die eher schwachen Beteiligungsquoten, die ebenfalls für weiterführende qualitative Untersuchungen sprechen.

Bei der Bewertung des „Vorgesetztenverhaltens“ beträgt das Top Box-Rating der Verwaltung 57,6%, in der Produktion 58,2%. Diese Werte können als gleich gelten ($p = 0,237$). Die Vermutung, dass eher in der Produktion noch ältere Führungsmodelle gelebt

³⁴ Der Betriebsrat war mit einer Untersuchung dieser Merkmale aus Gründen des Datenschutzes nicht einverstanden.

³⁵ Im direkten Vergleich mit dem Item „Zielsetzung verstanden“, darf die Hypothese im Fall „Lager/Logistik“ höhere Gültigkeit beanspruchen, als bei der Abteilung „Marketing/Shop“.

werden, bestätigt sich an dieser Stelle also nicht. Vielmehr wird deutlich, dass die Organisation bei ihren Vorgesetzten bereichsübergreifend Hierarchie und Macht noch als prägende Verhaltensmerkmale beobachtet. Auch hier sticht die Abteilung Marketing/Shop (N = 14, n = 6) mit einem Zustimmungswert von nur 33,34% heraus und 50% der Respondenten widersprechen sogar der Aussage dieses Items. In der Produktion hat die Abteilung Werkzeugbau (N = 17, n = 13) mit 23,34% den geringsten Zustimmungswert. Hier widersprechen 61,54% der Aussage des Items.

Die Pilotgruppe ist nicht hinreichend in der Organisation verankert: Das Top Box-Rating zur Akzeptanz der Pilotgruppe beträgt in der Verwaltung 42,6%, in der Produktion 49,0%. Auch diese Werte können als gleich gelten ($p = 0,149$). Bei diesem Ergebnis liegt die Hypothese nah, dass die Aufgabe der Pilotgruppe noch nicht klar genug gefasst und im Unternehmen kommuniziert wurde. Ihre Präsenz im Unternehmen ist noch nicht spürbar (vgl. a. Kap. 5.4 und 5.5). Hier weisen die Abteilungen Einkauf (N = 5, n = 4) mit 25% und Instandhaltung (N = 25, n = 13) mit 31,67% die geringsten Zustimmungswerte auf. Mögliche Maßnahmen, um diese Situation zu optimieren wären, dass die Pilotgruppe in diesen Abteilungen ihre Arbeit präsentiert und Mitglieder aus diesen Abteilungen für die Mitarbeit in der Pilotgruppe aktiviert.

6.2 Mögliche dysfunktionale Aspekte transformativer Selbstentwicklung

Das Konstrukt „Bauchgefühl“ ist bei den Entscheidungsakteuren nach wie vor eine zentrale Selektionsgrundlage. Dieses Konstrukt entspricht individuellen Präferenzen und dem mentalen Modell, nach dem man sich auf sein Gefühl verlassen kann (vgl. a. Kap. 2.6). Persönliche Dispositionen dieser Art sowie die Anzahl an Wahlmöglichkeiten, die gerade zur Verfügung stehen und attraktiver erscheinen, bestimmen den Aufmerksamkeitsgrad gegenüber einer gegebenen Entscheidungssituation (vgl. a. March et al., 1976: 14) und führen zu individuellen Handlungen, hier beispielsweise zu der Ermächtigung der Geschäftsleitung. Evolutionstheoretisch kann eine solche Entscheidung als „Selektion“ bezeichnet werden, verstanden als ein Aufgreifen beobachteter Variationen (Wimmer, 2007: 47)³⁶, um „[...] Strukturen so zu ändern, das aus dem mehr oder weniger zufälligen Einmalereignis eine erwartbare Routine wird“ (ebd.). Aus der Perspektive des vollständigen Wahlzyklus (Idealmodell, vgl. Kap. 2.6) nach James March et al. führt hier die individuelle Handlung (Ermächtigung) zu einer organisationalen Handlung (operative

³⁶ Der Begriff „Variation“ bezeichnet in der evolutionstheoretischen Terminologie Wimmers „ein Kommunikationsereignis im Alltag von Organisationen, das gegenüber dem Erwarteten, den eingespielten Routinen, [...] eine Abweichung darstellt“ (Wimmer, 2007: 46).

Steuerung der Organisation durch die Geschäftsleitung)³⁷. Erste Umweltreaktionen (amerikanischer Standort) indizieren jedoch Störungen im Übergang von individuellem zu organisationalem Lernen. Welchen Einfluss dies zirkulär auf die individuellen Präferenzen und mentalen Modelle der Akteure haben wird, bleibt abzuwarten. Die Reaktionen der amerikanischen Organisation lassen indes auf Widerstand schließen (vgl. Kap. 5.4). Insofern stellt sich eben auch die Frage, ob der eingeräumte Ermächtigungsspielraum durch die Geschäftsführung Ausdruck eines eher aktionistischen Musters (vgl. Kap. 5.3) ist, das Widerstand provoziert und den transformativen Prozess latent blockiert. Die qualitativen Befunde legen nahe, dass die Geschäftsleitung auf die Kommunikation mit den amerikanischen Kollegen gleichsam „losgelassen“ wurde, ohne dass sie beispielsweise durch ein Kommunikationsaudit (Wolf, 2010: 154) vorbereitet wurde. Das heißt, eine „systematische, dialogförmige Untersuchung der Maßnahmen zur Planung Realisierung und Bewertung interner Kommunikation“ (ebd.)³⁸ hat nicht stattgefunden. Gerade sie könnte aber bei der Bewältigung neuer Steuerungsaufgaben unterstützen. Widerstand wird nachvollziehbar auch dadurch ausgelöst, dass die Amerikaner nun quasi per Dekret, „by resolution (March et al., 1972: 8), an die Geschäftsleitung berichten sollen. „Shared Leadership“ wird in der *Struktur „Geschäftsleitung-Auslandsstandort“* damit formal konterkariert. Reportingstrukturen setzen hierarchieorientiert das Prinzip der Über- und Unterordnung von Organisationsbereichen voraus. Shared Leadership beruht demgegenüber auf dem Prinzip des Abbaus von Hierarchie. Dies würde bedeuten, dass neue Reportingstrukturen miteinander und auf Augenhöhe verhandelt werden sollten. Kühl und Matthiesen (2012: 552) stellen zum Thema „Shared Leadership“ bzw. laterale Führung fest:

„Unserer Meinung nach gibt es für eine pauschale Propagierung von lateralen Kooperationsbeziehungen keinen Grund. Es scheint unseres Erachtens wichtig zu sein, eine Entscheidung für laterale oder hierarchische Kooperationsbeziehungen genau vor dem Hintergrund der organisatorischen Situation zu bestimmen. Welche Effekte auf die Macht, Vertrauens- und Verständigungsprozesse zeichnen sich ab? Wie verändern sich Konfliktlinien durch die Entscheidung für eine laterale oder hierarchische Kooperationsbeziehung?“ (ebd.).

Bezogen auf den betrachteten Einzelfall weisen die hier aufgeworfenen Fragen in ihrer systemorientierten Konfiguration den Weg zu einer differenzierten Reflexion innerhalb der Organisation, um mit Störungen innerhalb des organisationalen Lernens und mit

³⁷ Bei der Geschäftsleitung ist zu berücksichtigen, dass sich diese Gruppe in der Mehrzahl erst in den vergangenen anderthalb Jahren und zuletzt in den vergangenen Monaten konstituiert hat.

³⁸ Wolf weist darauf hin, dass sich die „konkrete kommunikative Wirklichkeit“ durchaus von der „Wunschkommunikation“ aus Sicht der Führungskräfte unterscheiden könne (ebd.).

Widerstand umzugehen. Mögliche Leitfragen wären: Welche Vorannahmen liegen unseren Entscheidungen zugrunde? Welche Entscheidungen treffen wir auf der Grundlage unserer Vorannahmen? Wie beobachten wir, ob sich unsere Vorannahmen als gültig erweisen?

Die bisherige Dynamik des OE-Prozesses in Deutschland, dies wurde deutlich, wird weniger durch bewusste strategische Entscheidungen getrieben, sondern vielmehr durch die Akteurebene der Geschäftsleitung und verweist damit auf das soziologische Phänomen des Gruppeneinflusses: „Jede Selektionsentscheidung wird von der Konstellationsgeschichte der Gruppe [...] maßgeblich bestimmt“ (Brüsemeister, 2008: 97). Die Grundlage dafür bieten Entscheidungen der Geschäftsführung, die der Intuition, dem „Bauchgefühl“ folgen. Das Konstrukt „Bauchgefühl“ korrespondiert thematisch mit der Schlüsselkategorie „Aktionismus“ (vgl. Kap. 5.3), verstanden als Offenheit der Geschäftsführung gegenüber den vielfältigen Variationen, die der Organisationsalltag im beginnenden Transformationsprozess bietet. Mindestens ebenso viele Selektionen³⁹ folgen der Menge an Variationen. Die Schlüsselkategorie „Aktionismus“ ist dabei durchaus ambivalenter Natur: Einerseits ermöglicht die Offenheit gegenüber zahlreichen Variationen Selektionen, die nach March dem Merkmal „vernünftige Unvernunft“ („sensible foolishness“) entsprechen (vgl. Kap. 2.7): Würden die Entscheidungsakteure ausschließlich konsistent rationalem Verhalten folgen, wäre Veränderung evolutionärer oder auch bewusst-intendierter Art gar nicht möglich. Variationen würden übersehen bzw. nicht beachtet. Aufmerksamkeit würde sich dann allein auf die Exploitation bestehender Strukturen richten. Aktionismus in diesem Sinn ist also eine der Bedingungen der Möglichkeit, einen transformativen Prozess überhaupt erst einmal zuzulassen. Es kann also vernünftig sein, sich unvernünftig zu verhalten.

Dysfunktionale Züge zeigt aktionistisches Entscheidungsverhalten dann, wenn es zu Störungen im organisationalen Lernen führt, die sich in zwei Dimensionen ausprägen können: als *Widerstand*, wie er in der *Struktur Geschäftsleitung-Auslandsstandort* bemerkbar wird, oder als *Überforderung*, die in der *Struktur Pilotgruppe-Gesamtorganisation* anklingt (vgl. Kap. 5.4 und 5.5). So wurde beispielsweise auch die Akteurebene Pilotgruppe, wie auch die Akteurebene Geschäftsleitung, für ihre Arbeit ermächtigt. Dieser Ermächtigungsrahmen, darauf weisen die empirischen Befunde hin, ist mit Blick auf die Pilotgruppe, anders als bei der Geschäftsleitung jedoch eher formaler Natur: Weder scheint den Mitgliedern der Pilotgruppe jenseits ihrer operativen Aufgaben die zugesicherte Zeit für ihre transformativen Aufgaben (20 Prozent der Wochenarbeitszeit) zur

³⁹ Wimmer (2007: 47) stellt fest, dass Selektion natürlich auch die Feststellung von Nichteignung einer Variation bedeuten kann.

Verfügung zu stehen⁴⁰, noch wurden sie für ihre Aufgabe qualifiziert. Gleichwohl ist die Pilotgruppe ein zentrales Instrument, das die Idee der Shared Leadership vertikal und horizontal verbreiten und testen soll (vgl. Anhang, QualA, EPI, Fall E: 20-26).

Im Vergleich beider Akteurebenen, der Pilotgruppe und der Geschäftsleitung, wird deutlich, dass der von der Geschäftsleitung gesetzte Ermächtigungsrahmen mit Blick auf eine mögliche Gleichstellung Zielkonflikte aufwirft, die auf der strategischen Ebene gelöst werden müssen. Werden die unterschiedlichen Ziele der Geschäftsleitung und der Pilotgruppe gleich gewichtet? Oder soll die Gewichtung jeweils verschiedenen strategischen Prioritäten folgen, was auch bedeuten würde, dass die soziale Transformation der Organisation, je nach Situation, nachrangig priorisiert wird und in einen übergeordneten Zielkonflikt zwischen der Markenhöherpositionierung und der sozialen Transformation der Organisation führt. Mit anderen Worten: Es geht nun für das Management darum, bei ganz unterschiedlichen Interessenlagen gemeinsam Antworten auf eine komplexe Frage zu finden (vgl. a. Döring-Seipel/Lantermann, 2012).

Der „Selbstvergewisserung des eigenen Kompetenzgefühls“ (ebd.: 158) wegen, werden in einer solchen Situation in der Regel Organisationsberater hinzugezogen, die aber eben auch „nur“ dabei helfen, die Vernetztheit, Eigendynamik und Intransparenz einer Entscheidungssituation zu rekonstruieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. „Berater helfen [...] bei der Interpretation und Vereinfachung hochkomplexer Problemlagen“, schreibt Stefan Kühl (2009: 151). Ließen sich aber hochkomplexe Problemlagen „vereinfachen“, wären sie nicht „hochkomplex“. Alternativ bzw. ergänzend zu einem möglichen Einsatz von Organisationsberatern können die Entscheidungsakteure aber auch selbst Problemlösekompetenz entwickeln. Döring-Seipel und Lantermann (2012) weisen in diesem Zusammenhang auf den Erwerb eines hinreichenden Problem- und Systemverständnisses, den Erwerb von (problemangemessenen) Selbstmanagementstrategien sowie die Entwicklung von sozialen Interaktionsstrategien hin (ebd.: 162f.). Vernetztheit und Eigendynamik sind hier im Einzelfall als besondere Herausforderungen zu nennen. Verschiedene Instrumente könnten hier die Kompetenzentwicklung seitens der Entscheidungsakteure erhöhen. Coaching, computersimulierte Plan-spiele⁴¹ oder einschlägige Weiterbildungsangebote kommen beispielsweise in Frage, um problematischen Systementwicklungen entgegen zu steuern und den Umgang mit Komplexität zu trainieren.

Aktuell scheint sich der Fokus der Geschäftsführung eher auf die Geschäftsleitung zu richten: Von der Geschäftsleitung gehen markante Impulse aus. Was sie einfordert wird

⁴⁰ Ohne dass sie ihr formal entzogen worden wäre.

⁴¹ Vgl. hierzu Döring-Seipel/Lantermann, 2012: 163f.

gehört, die Pilotgruppe agiert demgegenüber eher lautlos. Ihre Paten wohnen nicht jedem Treffen bei und stimmen sich nicht untereinander ab (vgl. a. Anhang, QuanA, Verwaltung, U19). Zudem werden die Transformationsrichtung und -geschwindigkeit in beiden Gruppen zurzeit ebenso wenig evaluiert wie der Gesamtprozess (vgl. a. Moldaschl, 2009: 307), wodurch sich die Komplexität im Prozess weiter erhöht und mit weiteren unerwünschten Nebenwirkungen zu rechnen ist⁴². Daraus resultieren strategische Disbalancen, unterschiedliche Gewichtungen und Aktionsrahmen, nicht nur, wie oben gezeigt, in der Struktur Geschäftsleitung/Pilotgruppe, sondern auch im Fertigungsbereich, in dem „viele, viele Kollegen [...] vergessen werden“ (Anhang, QualA, EPI, Fall H: 108-11).

Unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten, die mit den Begriffen Exploitation und Exploration von James March (1991) beschrieben werden können, sind damit vorprogrammiert. Der Exploitation ordnet March Begriffe zu wie Optimierung, Produktion, Effizienz, Einführung, Umsetzung (vgl. Kap. 2.8), der Exploration Begriffe wie Suche, Variation, Risikobereitschaft, Experiment, Spiel, Flexibilität, Entdeckung und Innovation. Dieses Begriffsportfolio repräsentiert verschiedene Erlebnisräume – hier, die Geschwindigkeit der raschen Umsetzung (Exploitation/Geschäftsleitung), dort die mitunter zähe Suche nach Innovation (Exploration/Pilotgruppe). Diese verschiedenen Suchbewegungen bedürfen eines übergeordneten strategischen Rahmens, um die latente Konkurrenz der Lerngeschwindigkeiten zugunsten des transformativen Gesamtprozesses aufzuheben. Der hohe Einfluss der Geschäftsleitung offenbart sich im Vergleich mit der Pilotgruppe und dem Fertigungsbereich als übergewichtig, als mögliche Barriere für eine strategische Gesamtschau der Entscheidungsakteure, den Transformationsprozess umfassend zu steuern. Hier greift, was als „Innovation Bias“ bezeichnet werden könnte: Ideen, die vom Management kommen, werden in der Regel höher bewertet, als Ideen von Mitarbeitern (vgl. Fuchs et al., 2019)⁴³.

Parallel führt aktionistisches Entscheiden, dem der Entscheidungstypus „decision by oversight“ (March et al., 1972: 8) entspricht, rasch zu einer Überforderung der Organisation und damit zu Störungen organisationalen Lernens. Wie die bewältigungsmotivierte Abwehr von Komplexität, sind auch Komplexität erzeugendes, aktionistisches Verhalten und die damit einher gehende Überforderung der Organisation als Transformationsrisiken zu werten. Selbst in der Wahrnehmung der Entscheidungsakteure nimmt die Gesamtorganisation den transformativen Prozess als „on top“ (vgl. Anhang EPI, Fall F:

⁴² Zu typischen Fehlern im Umgang mit Komplexität ausführlich: Döring-Seipel/Lantermann, 2012: 153ff..

⁴³ Die empirische Arbeit von Fuchs et. al. untersucht, inwieweit die spezifische Rolle im Unternehmen Einfluss auf die Selbstwirksamkeit (self-efficacy) von Ideengebern hat.

15-18) wahr. Dass OE-Maßnahmen, auch im Kontext größerer transformativer Prozesse parallel zu den regulären operativen Aufgaben stattfinden, ist die Regel. Das wird auch in der Organisationsforschung so gesehen, ohne dass dieser Befund hinterfragt werden würde: Dass OE bei „laufendem Betrieb“ stattfindet (Wimmer, 1999: 171; vgl. hierzu a. von Ameln, 2015: 25), scheint die gängige Auffassung zu sein. Es sei „schlecht möglich, eine Organisation stillzulegen, zu reparieren und dann wieder zu starten“ (ebd.). Es geht schließlich um Zeit und Geld. Im beobachteten Einzelfall wird das Thema „Umsetzungsgeschwindigkeit“ hervorgehoben und durch den Glauben genährt, dass Organisationsentwicklung an allen Stellen der Organisation gleichzeitig anzusetzen habe (vgl. Anhang, EPI, Fall D: 30-31), um eine möglichst hohe Umsetzungsgeschwindigkeit zu ermöglichen (vgl. Kap. 5.6). Oder in den bereits zitierten Worten eines Probanden:

„[...] wenn Sie etwas schnell umsetzen müssen, dann reicht nicht eine einzelne Maßnahme, sondern Sie müssen versuchen, mehrere Maßnahmen gleichzeitig zu machen. Möglichst koordiniert. Das ist unser Problem, das alles zu koordinieren.“ (ebd.: 120-122).

Der Ansatz, eine Organisation „stillzulegen“, wie Wimmer anmerkt, und ihre „Reparatur“ abzuwarten, wäre wohl auch übertrieben. Wenn allerdings allenthalben von organisationalem Lernen die Rede ist, dürfte auch klar sein, dass dieses Lernen der Reflexion bedarf, wie jedes andere Lernen auch, und Reflexion braucht Zeit. Wimmer selbst wies einige Jahre später genau auf diesen Umstand hin und rückte damit indirekt von seiner „Stilllegungshypothese“ ab: Ohne „Selbstbeobachtung und Selbstreflexion, also Möglichkeiten des Innehaltens, der Entschleunigung, die ein gemeinsames Nachdenken und Evaluieren des eigenen organisationalen Zustands erlauben“ verringerten sich die „Chancen gelingender Restabilisierungsprozesse ganz erheblich“ (Wimmer, 2007: 60)⁴⁴. Die Konsequenz für die Organisationspraxis (und Organisationsberatung), die sich aus dieser Beobachtung ableitet, wird hier indes nicht dezidiert gezogen, sollte vielleicht aber einmal explizit ausgesprochen werden: Wenn organisationale Transformation an organisationales Lernen gebunden ist – diese Implikation ist in der Literatur unstrittig – dann ist es auch zwingend notwendig, dafür die entsprechenden Lernräume, zumindest in der Startphase auch professionelle Begleitung, und vor allem Zeit zum Lernen zur Verfügung zu stellen. Dies kann ein Tag in der Woche sein oder zumindest ein halber Tag in der Woche. Dadurch würde natürlich der Prozess der betrieblichen Leistungserstellung zumindest temporär verlangsamt, der Lern- und Transformationsprozess selbst aber beschleunigt. Welches zeitliche Kontingent auch immer in Frage kommt – die Zeit für

⁴⁴ Damit ist der Prozess gemeint, der „Probleme struktureller Kompatibilität“ löst, „die sich zumeist durch den Versuch der Normalisierung der Neuerung organisationsintern stellen“ (ebd.).

organisationales Lernen geht zunächst zu Lasten der betriebswirtschaftlichen Leistungserstellung. Leistungsausfall zugunsten organisationalen Lernens bedeutet damit schlussendlich zunächst auch Einbußen an Umsatz und Gewinn. Darin sind möglicherweise die Opportunitätskosten eines transformativen Prozesses zu sehen, oder mit anderen Worten: Dies ist ein Teil des Investments in die Transformation der Organisation – neben allen anderen Kosten, die ein solcher Prozess aufwirft. Andererseits aber verspricht man sich gerade von einer sozialen Transformation – über die Idee der Humanisierung der Arbeit hinaus – die Aktivierung von Produktivitätsreserven, die zu einem Wettbewerbsvorteil führen soll. Auf der Grundlage dieser Differenz wären unter den Aspekten „Umsetzungsgeschwindigkeit“ und „Überforderung der Organisation“ entsprechende strategische Entscheidungen zu treffen.

Wie sind nun aber die oben beschriebenen Transformationsrisiken – das Bedürfnis nach Unsicherheitsabsorption, aktionistisches Verhalten, das neue Komplexität erzeugt und die Organisation überfordert – in einem autonom gesteuerten Prozess zu bewerten? Aus konsequent systemtheoretischer Sicht können Transformationsrisiken durch das System selbst kompensiert werden. Das System kann, wenn man so will, zu den intuitiv getriebenen Entscheidungen „Nein“ sagen und die „kreative Suche nach einem Gesamtoptimum“ (Wimmer, 2007: 56) durch ein solches „Nein“ stimulieren. Stimulationen dieser Art erzeugen allerdings neue Komplexität und erfordern in der Organisationspraxis sehr hohen Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand. Hierarchie (vgl. Kühl/Schnelle, 2009; Kühl, 2019; Wimmer, 2004: 249) demgegenüber reduziert Komplexität. Insofern ist bei der sozialen Transformation einer Organisation – unabhängig davon, ob sie autonom oder unter Begleitung einer Organisationsberatung gesteuert wird – sehr genau zu erwägen und transparent zu kommunizieren, welche Rolle Partizipation und welche Rolle Hierarchie im Gesamtsystem spielen. Dasselbe gilt für die Frage, wie und durch wen die Restabilisierung von Selektionen vollzogen werden soll. In der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie würde sich die Frage nach dem „Durch wen?“ indes nicht stellen. Das System selbst würde nach seiner Logik Wege der Stabilisierung suchen. In der Praxis ist durch diese theoretische Perspektive allerdings wenig gewonnen und erklärt allenfalls die systemeigene Irritation, nicht, inwieweit aus dieser Irritation Lernen erwachsen kann. Aus Sicht der personalen Systemtheorie, die auf die handelnden Akteure abstellt, muss zwangsläufig argumentiert werden, dass eine Restabilisierung des Systems nur auf der strategischen Ebene der „finalen“ Entscheidungsträger vollzogen werden kann. Mit der bloßen Ermächtigung eines Systems ist daher zunächst einmal nichts gewonnen. Jeder Ermächtigungsrahmen bedarf der Definition und Beobachtung.

6.3 Zur exemplarischen Verallgemeinerung des Einzelfalls

Gerade der letztgenannte Punkt betrifft nicht nur den empirischen Einzelfall und wirft die Frage nach seiner „Übertragbarkeit“ (Baur/Blasius, 2014: 536) auf:

„Verallgemeinerbarkeit wird [...] nicht durch statistisches Schließen von einer Zufallsstichprobe auf eine umfassendere Grundgesamtheit vollzogen, sondern geschieht vielmehr mittels einer Argumentation für abstraktere Kategorien, Begriffe oder Zusammenhänge, welche die Analyse des Einzelfalls nahelegt.“ (Hering/Jungmann, 2005: 626).

Ob und inwieweit der Einzelfall auf andere Kontexte und Fälle übertragbar ist, hängt auch letztlich von der Beobachtungsperspektive ab, die sich hier in zwei Varianten darstellt. Betrachtet man den hier untersuchten Einzelfall als Entität, eben als Einzelfall, dann ist die Frage nach der Übertragbarkeit negativ zu beantworten. Was in der Analyse des Einzelfalls mit Blick auf eine umfassende organisationale Transformation als inhärent-emergenter Prozess beschrieben wurde, ist gewiss ein Sonderfall: Nach dem Abbruch eines Beratungsprozesses treibt ein System seine Transformation autonom voran, ohne weitere Unterstützung einer Prozessberatung und stellt damit seine Selbstentwicklungsfähigkeit in einem transformativen Prozess der Organisationsentwicklung unter Beweis. Dies ist in der Organisationsentwicklung nicht die Regel und wird sehr wahrscheinlich auch nicht von anderen Organisationen als Modell aufgegriffen, auch nicht von Organisationen desselben Typs (familiengeführte mittelständische Organisationen). Dass ein Eintritt in eine radikale Transformation als autopoietischer Prozess wie hier überhaupt möglich ist, ist den spezifischen Eigenschaften der Organisation und ihrer zentralen Entscheidungsakteure, besonderen, kontingent geprägten Ereignisketten sowie der aktuellen Konstellation der zweiten Führungsebene zuzuschreiben. Die hier vorgestellte Untersuchung entspricht daher einem „neuen und unbeschriebenen Fall“ (Hering/Jungmann, 2005: 621), einem „per se interessanten Fall“ (ebd.), der sich in keinen Forschungsstand einordnen lässt. Dies spricht zunächst gegen eine Übertragbarkeit auf andere Fälle. Gegen Übertragbarkeit auf andere Fälle spricht aus methodologischer Perspektive auch die vergleichsweise kleine Stichprobe (Baur/Blasius, 2014: 162).

Bewusst fokussierte die Stichprobe der qualitativen Analyse auf die Präferenzen und Kognitionen der zentralen Entscheidungsakteure. Im Mixed Methods-Ansatz hat sich dabei analytisch vor allem die qualitative Inhaltsanalyse als Messinstrument bewährt, bei allen vorgestellten Nachteilen dieser Methode (vgl. Kap. 4.5). Hervorgehoben sei in diesem Zusammenhang allerdings noch zweierlei: Validität können die hier dargestellten Befunde mit Blick auf den Einzelfall nur über den Zeitraum der Erhebung beanspruchen. Denn die Organisation – darauf wurde im Konstrukt der *Organisation X* mehrfach

hingewiesen (vgl. Kap. 3) – steht in einem Prozess kontinuierlichen Wandels. Es muss mit „Verzweigungen“ gerechnet werden (Sülzer/Zimmermann, 1996: 308f.), „[...] mit zyklischen Verläufen, mit Wiederholungen gescheiterter Aktivitäten, mit einem Rückzug auf Positionen, die man bereits als erledigt abgespeichert hat, weil sich eben herausstellt, dass im Veränderungsprozess bestimmte Organisationseinheiten oder Personengruppen noch nicht Schritt gehalten haben [...]“ (ebd.). Zweitens repräsentieren die Daten der qualitativen Untersuchung die individuelle Wahrnehmung der zentralen Entscheidungsakteure aufgrund ihrer je eigenen Präferenzen und Kognitionen. Von dieser Wahrnehmung auf *die Organisation im Ganzen* zu schließen, käme einer Vergemeinschaftung genuin subjektiver Positionen gleich (vgl. Kap. 2.1) und wäre, zumindest aus der Perspektive der personalen Systemtheorie, nicht zulässig, weil es im Kontext der Organisation immer Individuen sind, die in der Organisation auf der Grundlage ihrer Kognitionen und Präferenzen handeln. Gleichwohl tragen die Organisationsmitglieder, das zeigt die quantitative Untersuchung, den Prozess zurzeit im Großen und Ganzen mit.

6.4 Fazit

Die empirische Untersuchung folgte dem Mixed Methods-Ansatz. Die qualitative Untersuchung konzentrierte sich in sechs Schlüsselkategorien darauf, wie ein transformativer OE-Prozess, verstanden als kultureller Wandel des Führungsmodells, in der Geschichte eines sozialen Systems überhaupt emergiert. Beobachtet wurde zudem, ob überhaupt Transformationsergebnisse in einem autopoietischen Prozess, ohne die Hilfe von Organisationsberatern, und welche Ergebnisse erzielt werden (vgl. Kap. 6.1). Herausgearbeitet wurden auch Transformationsrisiken innerhalb eines autonom gesteuerten OE-Prozesses sowie die Möglichkeiten ihrer Kompensation (vgl. Kap. 6.2). Die quantitative Untersuchung richtete sich auf die Frage, ob wie die Organisationsmitglieder mit den Transformationsentscheidungen auf höchster Ebene korrespondieren (vgl. Kap. 6.1). Diese Frage wurde in vier Dimensionen erkundet: Wird die soziale Zielsetzung der Transformation verstanden? Wird die Zielsetzung von den Organisationsmitgliedern geteilt? Wird die Zielsetzung am Beispiel des Vorgesetztenverhaltens bereits umgesetzt? Wie wird die Institution der eingesetzten Pilotgruppe in der Gesamtorganisation bewertet? Während das Transformationsziel von der Organisation bei einem Zustimmungswert oberhalb von 60% mitgetragen wird, und das Vorgesetztenverhalten einen Zustimmungswert von knapp 60% aufweist, liegt der Zustimmungswert bei der Pilotgruppe bei unter 50%. Zugrunde liegt dieser Auswertung der Vergleich zwischen Verwaltung und Produktion.

In Detailanalyse wurden Möglichkeiten identifiziert, den Akzeptanzgrad innerhalb der Gesamtorganisation weiter zu erhöhen.

Auf der Grundlage der Befunde sowie der Schlussfolgerungen, die sich aus der Diskussion ergeben haben, ist eine Verallgemeinerung auf andere Fälle auszuschließen. Vielmehr ist der beschriebene Fall als neuer, unbeschriebener Fall, als interessanter Fall „per se“ zu verstehen. In der Praxis wird Organisationsentwicklung in transformativer Dimension (kultureller Wandel) in der Regel durch Organisationsberatung exogen induziert. Hier, im Einzelfall, wird kulturelle Transformation als endogener Prozess beobachtbar. Herausgestellt wurden allerdings einige Teilaspekte, die einer „theoriegeleiteten Verallgemeinerung“ (Hering/Jungmann, 2005: 626) durchaus zugänglich sind. Dabei sind vor allem die Ambivalenz aktionistischen Handelns sowie der Aspekt der Umsetzungsgeschwindigkeit zu nennen, aus der die Überforderung einer Organisation erwachsen kann. Den Befunden nach konterkarieren vor allem Aktionismus und das Bedürfnis nach hoher Umsetzungsgeschwindigkeit die Transformation. Beides führt in transformativen Prozessen zu latenten Störungen im Wirkungsgefüge von individuellem und organisationalem Lernen. Hier zeichnen sich deutliche Parallelen zu Transformationsprozessen ab, die durch Organisationsberater begleitet werden. Dass exogen geführte OE-Prozesse dieselben dysfunktionalen Merkmale teilen, die auch der endogen geführte Prozess aufweist, ist ein interessanter Befund, der auf einen blinden Fleck hinzuweisen scheint: Bekannt ist, dass exogen geführte OE-Prozesse häufig scheitern (vgl. von Ameln, 2015: 3; Pescher, 2010: 197; Moldaschl, 2009). Als Einflussgrößen werden unter anderem „zu viele Aktivitäten ohne Priorisierung, kein echtes Monitoring und Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten“ (von Ameln, 2015: 27, zitiert nach Claßen und Kyaw, 2007: 39) konstatiert. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Umfrage des Beratungsunternehmens Mutaree, nach der 66 Prozent der 126 befragten Führungskräfte über „Stress durch Überlastung“ klagen (Mutaree, 2017; vgl. a. von Ameln, 2015: 25). Change-Projekte scheiterten häufig, „weil die betroffenen Mitarbeiter überfordert sind“ (Mutaree, 2018).

Typischerweise wird das Scheitern von Veränderungsprozessen mit „Widerstand“ durch die Mitarbeiter „als Hauptproblem“ (Lauer, 2010: 47ff.) in Verbindung gebracht. Fokussiert wird dabei auf *intrinsische Faktoren* wie „Widerstandarten“ (ebd.: 50ff.), auf „falschen Umgang mit Widerständen“ (ebd.: 58), „unklare Zielbilder und Visionen“ (ebd.: 59) und dergleichen mehr. Der Zusammenhang von „Zeit“ und „betriebliche Lernorganisationsformen“ (Molzberger, 2008: 108) als *extrinsische Faktoren* geraten dabei aus dem Blick. Sowohl in der Forschung als auch in der Organisationspraxis und der Organisationsberatung wird vielmehr die Vorannahme, dass Transformation parallel zu operativen

Prozessen stattfinden und auch gelingen kann, nicht explizit ausgeschlossen⁴⁵. Es gibt jedoch, soweit der Autor sieht, keine Evidenz dafür, dass Vorannahmen dieser Art durch die Organisationspraxis bestätigt werden (vgl. hierzu a. Molzberger, 2008: 108, 113)⁴⁶. Evidenz für Störungen, die auf den Mangel an betrieblichen Lernformen sowie den Mangel an Zeit für Reflexion zurückzuführen sind, bietet auch der untersuchte Einzelfall. Unterstellt, dass es sich bei den in der Forschung beobachteten Prozesse um Prozesse handelt, die durch Organisations- bzw. Prozessberater begleitet wurden, wäre die These zu formulieren, dass selbst professionelle Prozessberatung offensichtlich keinen Einfluss auf die oben genannten Störfaktoren hat. An mangelnden Methoden (vgl. von Ameln/Kramer, 2016) oder gänzlich unfähigen Beratern kann dies kaum liegen. Intrinsisch-motivationale Faktoren gelten vielmehr als beeinflussbar. Erfolg oder Misserfolg tiefgreifender Organisationsentwicklung scheinen jedenfalls nicht allein von einer feinstrukturierten Prozessberatung abzuhängen (vgl. hierzu a. Moldaschl, 2009: 310ff.). Insofern liegt der Umkehrschluss nah, dass die Überforderung einer Organisation im Rahmen eines Transformationsprozess weniger mit intrinsisch-motivationalen Faktoren korreliert, sondern vielmehr mit dem extrinsischen Faktor „Zeit“, der entweder durch zentrale Entscheidungsakteure in Form geeigneter betrieblicher Lernarrangements mit entsprechender Anleitung aktiviert wird, oder eben nicht. Somit erscheint auch weitere empirische Forschung, die Transformationsprozesse auf ihre extrinsischen Einflussfaktoren hin analysiert, wünschenswert.

Autopoetische Transformationsprozesse, das indiziert die Untersuchung, kommen wohlmöglich zu ähnlichen Ergebnissen wie durch Organisationsberatung begleitete Prozesse. Auch diese These zu überprüfen, wäre ein mögliches Anliegen künftiger empirischer Forschung. Dies setzt voraus, dass sich Organisationen mit Blick auf ihre Transformationsprozesse, salopp formuliert, in die Karten schauen lassen. Dazu gehört der Mut einer Organisation, sich beobachtbar zu machen, Transparenz und die tiefe Überzeugung auf beiden Seiten, auf Seiten der Organisationen und auf Seiten der Organisationsberater, dass vor allem selbstreflexive Offenheit eine wesentliche Grundlage für Fortschritt ist.

⁴⁵ Organisationsberatung impliziert zwar eine Prozessarchitektur, die auch zeitliche Gestaltungselemente umfasst, die aber erfahrungsgemäß in die reguläre Arbeitszeit integriert werden.

⁴⁶ Molzberger stellt fest, dass „beiläufige“ Fördermodelle dem Anspruch, die Integration von Organisationsentwicklung und subjektbezogener Lerngestaltung reflexiv zu begleiten nicht gerecht werden (ebd.: 108).

LITERATUR

- ASIF, M. 2017. Exploring the antecedents of amidexterity: a taxonomic approach. *Management Decision*, 55, 1489-1505.
- BARTHELT, H. & GIBSON, R. 2015. Learning in ‚Organized Anarchies‘: The Nature of Technological Search Prozec at Trade Fairs. *Regional Studies*, 49, 987-1002.
- BAUR, N. & BLASIUS, J. 2014. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Heidelberg, Springer Verlag GmbH.
- BECKER, H. & LANGOSCH, I. 2016. *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*, Berlin, Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.
- BIRKNER, S. & MOHE, M. 2009. Konstruktionen und Implikationen zur Existenz von Mehrdeutigkeit. In: VON AMELN, F., KRAMER, J. & STARK, H. (eds.) *Organisationsberatung beobachtet*. Wiebaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BOERNER, S. 1997. Karl E. Weick. Sensemaking in Organizations. *Management Review*, 211-214.
- BRAKE, A. & WEBER, S. M. 2009. Schriftliche Befragung. In: KÜHL, S., STRODTOLZ, P. & TAFFERTSHOFER, A. (eds.) *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage.
- BRAUN, N. 2013. Rational Choice Theorie. In: KNEER, G. & SCHROER, M. (eds.) *Handbuch Soziologische Theorien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWG Fachverlage GmbH.
- BROWN, A. D. 2018. Making sense of the war in Afghanistan. *Critical Perspectives on Accounting*, 53, 43-56.
- BRÜSEMEISTER, T. 2008. *Qualitative Forschung. Hagener Studentexte zur Soziologie*.
- BURKE, D. & INGLIS, A. 2019. *SurveyMonkey* [Online]. CRO Ireland. Available: www.surveymonkey.de [Accessed 22. Juli 2019].
- CYERT, R. & MARCH, J. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- DALUCAS, E. 2015. *Organisation und Fiktion. Zur sinnstiftenden Gestaltung unternehmerischer Realitäten. Dissertation*, St. Gallen.
- DIEFENBACH, H. 2009. Die Theorie der Rationalen Wahl oder „Rational Choice“-Theorie (RCT). In: BROCK, D., JUNGE, M., DIEFENBACH, H. & VILLÁNYI, D. (eds.) *Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWG Fachverlage GmbH.
- DONG, J., MARCH, J. & MACIEJ, W. 2017. On organizing: an Interview with James G. March. *Journal of Organization Design*, 6, 1-19.
- DÖRING-SEIPEL, E. & LANTERMANN, E.-D. 2012. Komplexität - eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte. In: GROTE, S. (ed.) *Die Zukunft der Führung*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- DUWE, J. 2016. *Ambidextrie, Führung und Kommunikation. Interne Kommunikation im Innovationsmanagement ambidextrer Technologieunternehmen. Dissertation*, Wiesbaden, Springer Gabler.
- ELLEBRACHT, H., LENZ, G. & OSTERHOLD, G. 2009. *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung*, Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- FIORETTI, G. & LOMI, A. 2010. Passing the buck in the garbage can model organizational choice. *Comput Math Organ Theory*, 113-143.
- FLICK, U. 2019. Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: BAUR, N. & BLASIUS, J. (eds.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- FUCHS, C., STING, F., SCHLICKEL, M. & ALEXY, O. 2019. The Ideator's Bias: How Identity-induced Self-efficacy Drives Overestimation in Employee-driven Process Innovation. *Academy of Management Journal*
- GÖHLICH, M., WEBER, S. M. & WOLFF, S. 2009. *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- GRAF, R. 2015. „Heuristics and Biases“ als Quelle und Vorstellung. Verhaltensökonomische Forschung in der Zeitgeschichte. *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History*, 12, 511-519.
- GRIGOLETTO, F. & ALVES, M. A. 2019. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick. *Cadernos EBAPE. BR*, 17, 247-262.
- HAUSER, B. 2014. Critical Action Learning. *Organisationsentwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 18-22.
- HEIDEGGER, M. 2006. *Sein und Zeit*, Tübingen, Max Niemeyer Verlag.
- HERING, L. & JUNGSMANN, R. 2005. Einzelfallanalyse. In: MIKOS, L. & WEGENER, C. (eds.) *Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- HERING, L. & WAGNER, P. 2014. Online-Befragungen. In: BAUR, N. & BLASIUS, J. (eds.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- HERWEG, N. 2015. Multiple Streams Ansatz. In: WENZELBURGER, G. & ZOHLNHÖFER, R. (eds.) *Handbuch Policy-Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- HUSSERL, E. 1986. *Phänomenologie der Lebenswelt. Ausgewählte Texte II*, Stuttgart, Philipp Reclam jun.
- JOHNSON, B. & KRUSE, S. 2019. *Educational Leadership, Organizational Learning, and the Ideas of Karl Weick: Perspectives on Theory and Practice*, Routledge.
- KAHNEMANN, D. & TVERSKY, A. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- KAUFFELD, S. 2011. *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*, Heidelberg, Springer Medizin Verlag.
- KELLE, U. 2014. Mixed Methods. In: BAUR, N. & BLASIUS, J. (eds.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- KIESERLING, A. 2001. Kognition und Evolution bei Karl Weick. In: BARDMANN, T. M. & GROTH, T. (eds.) *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- KLIMECKI, R. G. 1994. *Führung in Aktion* [Online]. Konstanz: Konstanzer Online-Publikationssystem (KOPS). Available: https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/3928/klim09_KOPS338.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Accessed 6. August 2019].
- KÖNIG, E. & VOLMER, G. 2008. *Handbuch Systemische Organisationsberatung*, Weinheim und Basel, Beltz Verlag.
- KÖNIGSWIESER, R., SONUC, E. & GEBHARDT, J. 2015. Integrierte Fach- und Prozessberatung. In: MOHE, M. (ed.) *Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- KREMER, J.-F. 2010. Das Führen leitfadengestützter Interviews. In: SCHÖNECK-VOS, N. & WERNER, V. (eds.) *Methodenintegrative Forschung. Darstellung am Beispiel einer Befragung von Studierenden zu Studienbeiträgen. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft - 10-1*. Bochum Ruhr Universität Bochum.
- KÜHL, S. 2009. Latente Funktionen und hidden agendas in Beratungsprozessen. In: VON AMELN, F., KRAMER, J. & STARK, H. (eds.) *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.

- KÜHL, S. 2019. Hierarchien. Zur „heiligen Ordnung“ der Organisation. *Sozial Aktuell*, 10-13.
- KÜHL, S. & MATTHIESEN, K. 2012. Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In: GROTE, S. (ed.) *Die Zukunft der Führung*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- KÜHL, S. & SCHNELLE, T. 2009. Führen ohne Hierarchie. *Organisationsentwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 51-60.
- LAUER, T. 2010. *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag.
- LAUX, H., GILLENKIRCH, R. & SCHENK-MATHES, H. 2018. *Entscheidungstheorie*, Berlin, Springer Gabler Verlag.
- LEVITT, B. & MARCH, J. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 319-340.
- LUDWIG, J. 2006. *Lernen und Lernberatung - im Internet?* [Online]. Potsdam: Universität Potsdam. Available: https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/1180/file/postprint_ludwig_lernen_lernberatung_im_internet.pdf [Accessed 8. März 2019 2019].
- LUHMANN, N. 1987. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt, Suhrkamp Verlag.
- LUHMANN, N. 2006. *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- LUHMANN, N. 2019. *Schriften zur Organisation 2. Theorie organisierter Sozialsysteme. Herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke.*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- MARCH, J. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- MARCH, J. 2001. „Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen, sich Torheiten zu leisten!“. In: BARDMANN, T. M. & GROTH, T. (eds.) *Zirkuläre Positionen 3*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- MARCH, J. & OLSEN, J. 1990. Die Unsicherheit der Vergangenheit: Organisatorisches Lernen unter Ungewissheit. In: MARCH, J. (ed.) *Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- MARCH, J., OLSEN, J. & CHRISTENSEN, S. 1976. *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norwegen, Universitetsforlaget.
- MARCH, J., OLSEN, J. & COHEN, M. 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- MATURANA, H. 1982. *Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit: Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie*, Braunschweig/Wiesbaden, Frier. Vieweg & Sohn.
- MATURANA, H. & VARELA, F. 1987. *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*, Bern, Scherz Verlag.
- MAXQDA. 2019. *Software für Qualitative und Mixed Methods-Forschung* [Online]. Berlin: VERBI GmbH. [Accessed 14. Juli 2019 2019].
- MAYRING, P. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Weinheim und Basel, Beltz Verlag.
- MOLDASCHL, M. 2009. Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel - Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern. In: VON AMELN, F., KRAMER, J. & STARK, H. (eds.) *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.
- MOLZBERGER, G. 2008. *Rahmungen informellen Lernens*, Berlin/Heidelberg, Springer-Verlag.

- MUHR, T. 2007. Beratung und Macht. Organisationsberatung aus mikropolitische Perspektive. In: GÖHLICH, M., KÖNIG, E. & SCHWARZER, C. (eds.) *Beratung, Macht und organisationales Lernen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage.
- MUTAREE. 2017. *Mutaree TED-Umfrage. Macht Change Spaß?* [Online]. Eltville-Erbach: Mutaree GmbH. Available: [https://www.mutaree.com/downloads/Change-TED -
_Macht_Change_Spa%C3%9F.pdf](https://www.mutaree.com/downloads/Change-TED_-_Macht_Change_Spa%C3%9F.pdf) [Accessed 22. August 2019 2019].
- MUTAREE. 2018. *Change-Management 2018: Herausforderungen und Chancen* [Online]. Eltville-Erbach: Mutaree GmbH. Available: [https://www.mutaree.com/content/change-management-2018-
herausforderungen-und-chancen](https://www.mutaree.com/content/change-management-2018-herausforderungen-und-chancen) [Accessed 22. August 2019 2019].
- NERDINGER, F., BLLICKLE, G. & SCHAPER, N. 2011. *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Berlin und Heidelberg, Springer Medizin Verlag.
- PESCHER, J. 2010. *Change Management. Taxonomie und Erfolgsauswirkungen. Dissertation*, Wiesbaden, Gabler Verlag | Springer Fachmedien.
- RADDATZ, S. 2015. Evolutionäre Organisationsberatung. In: MOHE, M. (ed.) *Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- SCHÄFER, M. 2013. *Organisationsveränderungen zwischen Befreiung und Zumutung. Eine Studie zum Strukturwandel an Volkshochschulen aus Mitarbeitersicht. Dissertation*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- SCHIERSMANN, C. & THIEL, H.-U. 2009. *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen.*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.
- SCHÜRHOFF, V. 2006. *Vom individuellen zum organisationalen Lernen. Eine konstruktivistische Analyse. Dissertation*, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage.
- SENGE, K. & DOMBROWSKI, S. 2015. Das Management von Unsicherheit in Organisationen: Können Organisationen im Umgang mit Unsicherheit von den Erkenntnissen der High Reliability Theory lernen? In: APELT, M. & SENGE, K. (eds.) *Organisation und Unsicherheit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- SHOTTER, J., TSOUKAS, H. & KING LEAR, A. 2018. Theory as Therapy. *Philosophical Organization Theory*, 297.
- SIMON, H. 1957. *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York, Wiley.
- SIMON, H. A. 1990. Bounded Rationality. In: EATWELL, J., MILGATE, M. & NEWMAN, P. (eds.) *The New Palgrave: Utility and Propability*. London und Basingstoke: The Macmillan Press Limited.
- SÜLZER, R. & ZIMMERMANN, A. 1996. *Abschied vom Planungswahn*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- TACKE, V. 2001. James G. March und die Tyrannei der instrumentellen Rationalität. In: BARDMANN, T. M. & GROTH, T. (eds.) *Zirkuläre Positionen 3*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- VÖLKER, D. 2017. *Kommunikation im Krisenmodus. Konzeption des strategischen Framing. am Beispiel der Finanzkrise 2008/2009. Dissertation*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- VON AMELN, F. 2004. *Konstruktivismus*, Tübingen und Basel, A. Francke Verlag.
- VON AMELN, F. 2014. Latente Funktionen von Organisationsberatung - Beratungswissenschaftliche Perspektiven. In: BUSSE, S., HAUBL, R., MÖLLER, H. & SCHIERSMANN, C. (eds.) *Positionen - Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*. Kassel: Kassel University Press GmbH.
- VON AMELN, F. 2015. *Organisationsberatung. Eine Einführung für Berater, Führungskräfte und Studierende*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.

- VON AMELN, F. & KRAMER, J. 2016. *Organisationen in Bewegung bringen*, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag.
- VON AMELN, F., KRAMER, J. & STARK, H. 2009. *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke.*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften GWV Fachverlage GmbH.
- VON AMELN, F. & WILLEMSE, J. 2018. *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes*, Berlin, Springer-Verlag GmbH.
- WEICK, K. E. 1985. *Der Prozess des Organisierens*, Frankfurt a. Main, Suhrkamp Verlag.
- WEICK, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks/London/New Dheli, Sage Publications, Inc.
- WEICK, K. E. 2001a. „Drop your Tools!“. In: BARDMANN, T. M. & GROTH, T. (eds.) *Zirkuläre Positionen 3 Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- WEICK, K. E. 2001b. *Making Sense of the Organization*, Oxford, Blackwell Publishing.
- WELLING, A. 2013. *Strategien externen Unternehmenswachstums*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- WILDEN, R., HOHBERGER, J., DEVINNEY, T. M. & LAVIE, D. 2018. Revisiting James March (1991): whither exploration and exploitation? *Strategic Organization*, 16, 352-369.
- WILLKE, H. 2001. Wissen ohne Gewissheit. In: BARDMANN, T. M. & GROTH, T. (eds.) *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- WIMMER, R. 1999. Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation. *Soziale Systeme*, 159-180.
- WIMMER, R. 2004. *Organisation und Beratung - Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*, Heidelberg, Carl-Auer-Verlag.
- WIMMER, R. 2007. Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In: TOMASCHEK, N. (ed.) *Die bewusste Organisation: Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- WOLF, G. 2010. *Der Business Discourse: Effizienz und Effektivität der unternehmensinternen Kommunikation*, Berlin/Heidelberg, Springer-Verlag.
- XING, Y. & LIU, Y. 2018. Remembering James G. March, Ambiguity and the Art of Leadership. *Management and Organization Review*, 14, 833-836.

Anhang (Datenträger)

Ordner Qualitative Analyse (QualA)

Ordner Quantitative Analyse (QuanA)

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die benutzten Quellen und wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Solingen, 10. Oktober 2019
Ort, Datum

Ralf Georgi
Unterschrift