HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

FACHBEREICH Human Resources

STUDIENGANG Organisationsentwicklung

MASTERARBEIT

ORGANISATIONSKULTUR: EINE VERNACHLÄSSIGTE KOMPONENTE IN TRANSFORMATIONSPROZESSEN?

ANALYSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

AUTOR/IN
Siniša Aladžić

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT STUDIES CENTER

Zeit nehmen,
um Zeit zu haben

Persönliche Essenz meiner Masterarbeit

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis II

II. Abbildungsverzeichnis IV

III. Tabellenverzeichnis IV

1 Einleitung 1

1.1 Thematischer Bezug 1

1.2 Hypothese 2

1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen 2

1.4 Abgrenzung Forschungsgegenstand 3

2 Theoretische Grundlagen 3

2.1 Organisation, Organisationsentwicklung und Organisationslernen 3

2.2 Organisationskultur 5

2.3 Vertrauen und Vertrauenskultur 7

2.4 Interventionen auf diversen Ebenen 10

2.5 Changemanagement 10

2.6 Changemanagement vs. Transformationen 13

2.7 Erfolgsfaktoren in Changemanagement 14

3 Methodik 17

3.1 Untersuchungsstrategie – Fallstudie 18

3.2 Erhebungsmethode – Interview 19

3.3 Qualitative Inhaltsanalyse 19

3.4 (Bias) Verzerrungsrisiken in der qualitativen Forschung 21

3.5 Datenerhebung 22

4 Vorstellung Fallstudie 24

5 Resultate 25

5.1 Erkenntnisse aus der Literaturrecherche 26

5.2 Erkenntnisse aus den Interviews der ersten Runde 31

5.3 Synthese zwischen Literatur und Interviews erste Runde 36

5.3.1 Organisation ... 36
5.3.2 Veränderungsprozesse ... 37
5.3.3 Transformationen ... 37
5.3.4 Organisationskultur ... 37
5.3.5 Vertrauen und Vertrauenskultur ... 38
5.4 Zusammenfassung und Implikationen für die zweite Interviewrunde ... 39
5.5 Erkenntnisse aus den Interviews der zweiten Runde ... 39
6 Diskussion ... 46
6.1 Erfolg in Transformationsprozessen ... 46
6.2 Organisations- und Vertrauenskultur ... 47
6.3 Maßnahmen zur Kulturentwicklung ... 48
6.3.1 Positive Kommunikation ... 49
6.3.2 Rolle der Führungskräfte ... 49
6.3.3 Rolle der Vision und des Topmanagements ... 49
6.3.4 Persönliche Interaktionen ... 50
6.4 Weitere unterstützende Faktoren für Transformationsprozesse ... 50
6.5 Weitere Forschung ... 51
7 Handlungsempfehlungen ... 52
7.1 (Vertrauens-)Kulturentwicklung ... 52
7.2 Führungskräfteentwicklung ... 53
7.3 Coaching des Topmanagements ... 54
7.4 Möglicher Ansatz zur Umsetzung der Empfehlungen ... 54
8 Antworten auf die Forschungsfragen ... 55
9 Schlussfolgerungen und Reflexion ... 57
9.1 Reflexion ... 58
9.2 Implikationen zur gewählten Forschungsmethode ... 59
IV. Literaturverzeichnis ... LX
V. Anhang ... LXV
VI. Eigenständige Erklärung ... LXXVII

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein 6
Abbildung 2: Vertrauenskontinuum 9
Abbildung 3: Drei-Phasen Modell nach Lewin 11
Abbildung 4: Feldtheorie nach Lewin 12
Abbildung 5: Leistungskurve in Change-Prozessen 12
Abbildung 6: Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen 16
Abbildung 7: Qualitativer Forschungsprozess 18
Abbildung 8: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse 21
Abbildung 9: Interviewcodes und Subcodes erste Interviewrunde 31
Abbildung 10: Interviewcodes zweite Interviewrunde 40

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich Unternehmenswerte von drei ausgewählten Organisationen 7
Tabelle 2: Literaturauswertung und Implikationen für die Interviews 27
Tabelle 3: Ergebnisse erste Interviewrunde 32
Tabelle 4: Ergebnisse zweite Interviewrunde 40

1 Einleitung

1.1 Thematischer Bezug

Transformationen können als die radikalste Form von Veränderungsprozessen angesehen werden, die eine fundamentale Veränderung und Neuausrichtung der Organisation zum Ziel haben.[1] Während Change-Prozesse die Organisation verbessern und ausrichten, so bleibt während einer Transformation kein Stein auf dem anderen.[2] Umweltveränderungen wie zum Beispiel rechtliche Bedingungen, technologische Entwicklung oder radikale Änderungen bei den Produkteverwendern sind für die Organisation starke Einflussfaktoren in denen eine Verbesserung nicht mehr genügt. Sobald Organisationen den Anschluss an das Umfeld (Konkurrenz) verlieren oder durch die genannten radikalen Umweltveränderungen konfrontiert werden, sind Transformationen notwendig, um die gesamte Organisation (oder Teile davon) überlebensfähig zu machen.[3] Eines der häufig zitierten Zielbilder in diesem Zusammenhang ist die sogenannte lernende Organisation, die sich ständig dem Wandel anpasst.[4]

Die lernende Organisation lässt vermuten, dass es hier um Organisationen handelt, die sich laufend neues Wissen aneignen (um überlebensfähig zu bleiben), doch dies ist zu kurz gegriffen. Das organisationale Lernen umfasst das individuelle Lernen aller Mitglieder der Organisation sowie das Verlernen von veraltetem Wissen und das Adaptieren des neuen Wissens an veränderte Gegebenheiten. Doch wie erreicht eine Organisation diesen Zustand des Selbstverständnisses des Lernens und der Entwicklung? Ein Ansatz hierzu könnte die Organisationskultur sein, die ein solches Lernen zulässt und sogar fördert.[5]

Kultur in Zusammenhang mit Management oder Organisationen wird erstmalig in den 1930er-Jahren erwähnt.[6] Heute ist es nach einer wellenartigen Entwicklung fester Bestandteil der Managementliteratur. Denn, die (Organisations-)Kultur gehört heute zum Alltag und ist nicht mehr wegzudenken aus der modernen Managementlehre.[7]

Doch um was handelt es sich bei Kultur eigentlich? Kultur bezeichnet die Bewirtschaftung des Bodens, welches als Gegensatz zur Natur oder dem Natürlichen, einen Einfluss

---

1 Vgl. Erhardt, U./Zimmermann, F. (2015), S. S. 4ff.
2 Vgl. Vora, T. (2015).
3 Vgl. Rittger, C. (2006), S. 1.
4 Vgl. Argyris C./Schön D. (2006) zitiert nach Grote, S./Lauer, L./Erhardt, U. (2014), S. 5.
5 Vgl. Partner, W. (1997), S. 246.
6 Vgl. Sackmann, S. A. (2017), S. 1.
7 Vgl. Bullinger, H.-J. u. a. (2009); Reisner, A. (2018).

des Menschen bedarf. Natur würde ohne menschlichen Einfluss zu Wildwuchs verkommen und im Umkehrschluss wird erst durch die Kultivierung aus Wildwuchs Natur.

1.2 Hypothese

Gemäß erster vorhergehender Literaturrecherche sind die Handlungen der Organisation und deren Mitglieder innerhalb der Organisationskultur eingebettet bzw. werden durch diese beeinflusst. Veränderungen in Organisationen (wie z. B. eine Transformation) werden einerseits durch die neuen formellen Elemente (bspw. Anweisungen, Führungshandbücher, das Organisationreglement etc.) geprägt und andrerseits noch viel mehr durch die neuen ungeschriebenen, informellen Elemente (Werte und Vorstellungen).[8]
Unter der Annahme, dass Organisationen, die Kultur aktiv beeinflussen, tatsächlich eine dynamische, flexible und anpassungsfähige Organisation aufweisen, lautet die Hypothese, dass genau diese Organisationen Kulturentwicklung zugunsten künftiger struktureller Anpassungen (wie z. B. Transformationen) betreiben.

> **Hypothese:** Durch eine vertrauensfördernde Organisationskultur kann sich die Organisation möglicherweise einen Vertrauensvorschuss erarbeiten, der bei Bedarf abgerufen und in Transformationen unterstützend wirken kann. Dieses Vertrauensverhältnis sollte Organisationen nicht nur in ruhigen Zeiten helfen, sondern insbesondere auch während großen Transformationen, indem es den Veränderungsprozess positiv unterstützt.[9]

Mit der vorliegenden Arbeit sollen nicht nur Handlungsempfehlungen aufgezeigt, sondern nach Möglichkeit auch nennbare Werte oder Haltungen beschrieben werden, die eine Organisation einbeziehen könnte, welche sich wiederum positiv auf die Organisationskultur auswirken.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen

In der Literatur wird die Kultur als schwer fassbares Gut beschrieben.[10] Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit in Kapitel 2.2 die Kultur in drei Ebenen eingegrenzt. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Sichtbarmachung von kulturbeeinflussenden Aspekten, z. B. Vertrauen, Fehlerakzeptanz und Kommunikation.
Wenn die Hypothese bestätigt werden sollte, so bleibt die Frage offen wie eine entsprechende vertrauensfördernde Organisationskultur aufgebaut bzw. entwickelt werden

---

8 Vgl. Klug, C. (2009).
9 Vgl. Blank, N. (2011); Frey, C. (2012).
10 Vgl. Schein, E. H. (2010), S. 31ff.; Eagleton, T. (2001), S. 7ff.; Sackmann, S. A. (2017); Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S. 11ff.

kann. Die vorliegende Arbeit soll dieser Frage nachgehen und die folgenden Forschungsfrage/n am Ende beantworten:

- Wie wirkt Vertrauenskultur in Transformationsprozessen?
    - Was ist Vertrauenskultur?
    - Wie wird Vertrauenskultur aufgebaut/entwickelt?

1.4 Abgrenzung Forschungsgegenstand

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf das Eruieren von erfolgreichen Maßnahmen, die zur positiven Beeinflussung (Entwicklung) der Vertrauenskultur beitragen. Es sollen keine neuen Anwendungsfälle und Maßnahmen definiert, sondern bisher von den Interviewpartnern erlebte Maßnahmen identifiziert und bewertet werden. Die möglichen Maßnahmen sind nicht auf eine Interventionsebene eingeschränkt, sondern können auf allen Ebenen der Organisation (Individuum, Team und Gesamtorganisation) vorkommen in der Annahme, dass die Maßnahmen alle anderen Ebenen zumindest indirekt beeinflussen.

Die vorliegende Arbeit ist in drei Teile unterteilt, die auf einander aufbauend, jedoch auch iterierend sind (siehe auch Kapitel 3, Abbildung 7).

Phase 1: Literaturrecherche

Phase 2: Interviewphase/Datenerhebung

Phase 3: Auswertung, Analyse und Zusammenfassung

2 Theoretische Grundlagen

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wird das theoretische Rahmenwerk definiert. Weiter sollen das Changemanagement und die Erfolgsfaktoren in Change-Prozessen dargelegt werden. Da das Thema Vertrauen eine Hypothese dieser Arbeit darstellt, wird versucht der Begriff im Kontext der Organisationskultur betrachtet.

Mittels Literaturrecherche werden die Inhalte generisch abgedeckt, um diese anschließend innerhalb der Experteninterviews zu vertiefen und Maßnahmen zu identifizieren.

2.1 Organisation, Organisationsentwicklung und Organisationslernen

Der teilweise inflationär genutzte Begriff Organisation wird in der vorliegenden Arbeit auf ein beständiges, andauerndes und abgrenzbares Konstrukt eingegrenzt. Kühl[11] empfiehlt gar einen engeren Begriff der Organisation zu wählen, denn dieses soziale System sollte abgrenzbar sein zu anderen sozialen Organisationen wie Familien oder

[11] Vgl. Kühl, S. (2011), S. 13f.

Netzwerken. Dieses soziale Konstrukt soll als ein System aus Mitgliedern (Mitarbeitenden), bestimmten Zweck/en (zum Beispiel strategische Unternehmensziele) und einem hierarchischen Geflecht von anderen Konstrukten abgegrenzt werden.[12] Ein viertes Definitionsmerkmal von Organisationen ist die Autonomie, die drei genannten Merkmale (Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie) selbstständig definieren zu können. Eine andere Definition ergänzt dies und beschreibt Organisationen als einen zielorientierten Zusammenschluss von Individuen (oder Gruppen), die einem (Selbst-)Erhaltungstrieb folgen und gegenüber der Umwelt offen sind, da sie (Organisation) auf den Austausch mit der Umwelt angewiesen sind, um zu überleben.[13] Die Organisation wählt für sich in welcher Form und Intensität der Austausch mit der Umwelt passiert. So reduziert sie die relevante Umweltkomplexität auf ein erträgliches Maß, was sie (Organisation) verarbeiten kann.

Die Organisationsentwicklung unterstützt als Prozessbegleiter die Organisation mit Interventionen sich fortwährend der Umwelt anzupassen und vollzieht dies auf verschiedenen Ebenen. Diese Interventionen können auf der Ebene des Individuums, des Teams und der Gesamtorganisation erfolgen.[14] Diverse Methoden und Instrumente sind für die jeweilige Ebene geeignet und müssen als eine Klaviatur der Organisationsentwicklung verstanden und miteinander gespielt werden. Die Methoden- bzw. Instrumentenvielfalt ist jedoch kein Bestandteil der vorliegenden Arbeit.

Um sich den immer schneller ändernden Marktbedingungen in der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) anzupassen, verfolgt die Organisationsentwicklung seit einiger Zeit die lernende Organisation als einen möglichen Lösungsansatz. Die lernende Organisation zeichnet sich durch erhöhte Adaptionsfähigkeit der gesamten Organisation an verändernde Rahmenbedingungen aus.[15] Dabei beansprucht die lernende Organisation für sich das fortwährende und abhängige Lernverhältnis zwischen dem Mitarbeitenden und der Organisation. Eine lernende Organisation geht somit einher mit dem Lernen des Individuums und lässt sich von diesem nicht entkoppeln. Die lernende Organisation ist nach Fatzer[16] einer der wichtigen Ansätze der modernen Organisationsentwicklung, welcher kein Zielzustand ist, sondern vielmehr eine Haltung bzw. ein fortwährender Zustand. Die lernende Organisation ist kein Lernziel, sondern die Befähigung der Organisationsmitglieder auch unter maximaler Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben.[17]

---

12 Vgl. Kühl, S. (2011), S. 17ff.; Luhmann, N./Lukas, E./Tacke, V. (2019); vgl. Kühl S. (2000 & 2002) zitiert nach Erhardt, U./Elbe, M. (2018), S. 6; Nerdinger, F. W. (2003), S. 18.

13 Vgl. von Rosenstiel L. (2007) zitiert nach Spieß, E. (2016), S. 8.

14 Vgl. Becker, M./Arnold, R. (2012), S. 90ff.

15 Vgl. Senge (1990, 1994) zitiert nach Fatzer, G. (2000).

16 Vgl. Fatzer, G. (2000), S. 199.

17 Vgl. Kühl, S. (2010).

Im nächsten Kapitel soll zuerst die Organisationskultur und anschließend in Kapitel 2.3 spezifisch Vertrauen und Vertrauenskultur gemäß Literatur definiert werden.

2.2 Organisationskultur

Die Organisationskultur ist die Gesamtheit, von beobachtbaren (Ziele, Regeln oder Strukturen) und nicht beobachtbaren (Emotionen, Haltungen, Beziehungen) Elementen innerhalb der Organisation.[18] Die informellen Beziehungen, das „Unterleben" der Organisation, dass nicht oder neben den formellen Regeln der Organisation besteht, wurden früh erkannt und als Organisationskultur benannt.[19] Organisationskultur wird oftmals durch die beobachtbaren Merkmale beschrieben. Diese bilden jedoch nur die Spitze des kulturellen Eisberges.[20] Wenn sichtbare Elemente klassischerweise durch Organigramme und Reglemente dargestellt werden, sind informelle Strukturen bspw. als Netzwerke oder „Trampelpfade" zu verstehen.[21] Trampelpfade sind in der Definition schmale Wege, die durch häufiges Darüber laufen entstehen und den effizientesten Weg symbolisieren.[22] Diese informellen Strukturen können die Ausprägung einer Organisationskultur sein.

Eine Definition der Organisationkultur bietet der bekannte US-amerikanische Sozialwissenschaftler Edgar Schein. Schein definiert die Unternehmenskultur als ein stabiles, tiefes und breites Gebilde, das drei Ebenen wie in Abbildung 1 dargestellt, umfasst. Dies sind einerseits die sichtbaren Artefakte, wie beispielsweise Strukturen oder Prozesse, die öffentlich propagierten Werte, wie die Strategie oder Unternehmensziele, und als dritte Ebene die tieferliegenden unausgesprochenen Annahmen, die Quelle für die darüberliegenden Werte.[23]

Um die Organisationskultur und die Einbettung der verschiedenen Komponenten besser zu verstehen, werden diese kurz erläutert.

---

18 Vgl. Schein, E. H. (2010); Schein, E. H./Schein, P. (2018); Kühl, S. (2011); Becker, M./Arnold, R. (2012); Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2019), S. 170ff.

19 Vgl. Pettigrew, A. M. (1979); Schein, E. H. (2010); vgl. Rodriguez Mansilla D. (1991), S. 140f. zitiert nach Kühl, S. (2011), S. 116.

20 Vgl. Snell, S. A./Bohlander, G. W. (2010), S. 53; Schein, E. H. (2010), S. 31.

21 Vgl. Kühl, S. (2011), S. 115.

22 Vgl. Dudenredaktion (o. J.).

23 Vgl. Schein, E. H. (2010), S. 31ff.

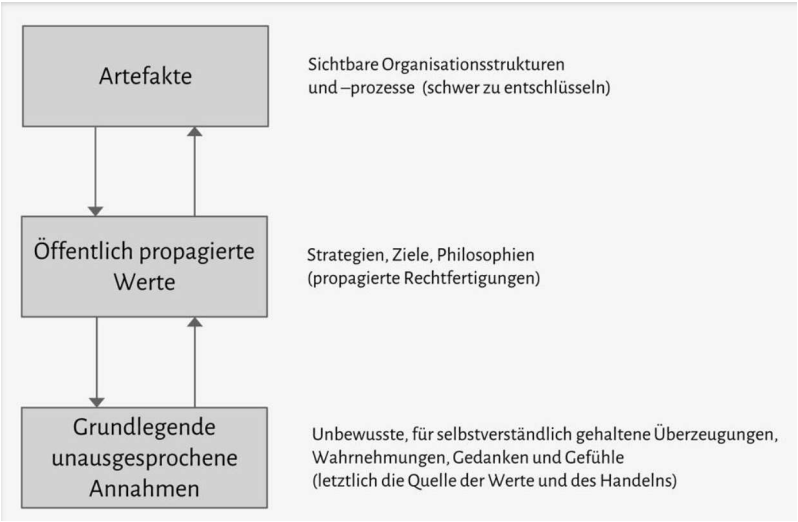

Abbildung 1: Drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein

Quelle:[24]

Die Artefakte sind die offensichtlichsten Elemente der Organisationskultur. Diese sind sichtbar, hörbar, spürbar und zum Teil auch riechbar, wenn die Büro- oder Arbeitsräumlichkeiten betreten werden. Artefakte sind der Ausfluss, der zugrundeliegenden Werte und Annahmen. Beispiele können das Tragen von Krawatten, der höfliche Umgangston oder die farbliche Abstimmung der Büroräumlichkeiten sein. Die alleinige Beobachtung der Artefakte lässt zwar Indizien, aber kein umfassendes Verständnis der vorherrschenden Organisationskultur erahnen. Als zweite Ebene des Modells sind die Werte.
Die Werte einer Organisation äußern sich vielfach auf Papier in der Abbildung der sogenannten Unternehmenswerte. Diese Unternehmenswerte spiegeln im besten Fall die darunterliegende kulturelle Basis wider, sind aber im schlechtesten Fall eher eine Wunschvorstellung, die der Kundschaft oder der Belegschaft bestimmte Ausprägungen der Organisation vermitteln möchte. Unternehmenswerte sind in der Praxis jeweils stark simplifiziert, so dass diese sogar bei rivalisierenden Organisationen sehr ähnlich sein können wie eine Kurzrecherche zeigt. Die zwei großen Pharmakonzerne und Rivalen Novartis und Roche wurden ausgewählt, um die Ähnlichkeit der Unternehmenswerte bei starker Rivalität zu vergleichen.

[24] Vgl. ebd.

Tabelle 1: Vergleich Unternehmenswerte von drei ausgewählten Organisationen

Novartis	**Roche**	**CATSY**
Innovation		Zukunftsorientiert
Qualität		
Zusammenarbeit		Partnerschaftlich
Leistung	Passion	Leistungsfähig
Mut	Mut	
Integrität	Integrität	

Quelle: eigene Darstellung, Daten von den jeweiligen Internetauftritten [25]

Ein direkter Vergleich in Tabelle 1 zeigt die Ähnlichkeit der Werte von Novartis zum direkten und größten Konkurrenten Roche Pharmaceuticals. Diese Werte sind wiederum fast deckungsgleich mit den Werten der CATSY (Pseudonym der untersuchten Organisation – Erklärung in Kapitel 3.5 Datenerhebung).

Um die Organisationskultur zu verstehen, müssen die tieferliegenden, kulturprägenden, Elemente der Organisation betrachtet werden, die gemeinsamen Annahmen. Diese dritte Ebene, die gemeinsamen Wertvorstellungen und „Annahmen, die für selbstverständlich gehalten werden, wenn das Unternehmen weiterhin erfolgreich ist, sind die Essenz der Unternehmenskultur“[26] sind der Kern des Modells. Diese Annahmen müssen miteinander (als Team oder Gruppe oder Organisation) entwickelt und/oder verinnerlicht werden, denn Organisationskultur ist „das Produkt sozialen Lernens“.[27]

Keine der drei Ebenen existiert demzufolge für sich isoliert. Vielmehr beeinflussen sich die einzelnen Ebenen gegenseitig und der Entwicklungsprozess der Organisationskultur muss alle Ebenen im Auge behalten.[28] Zur Steuerung der Organisationskultur genügt es deshalb nicht, nur die Artefakte oder Werte der Organisation zu beeinflussen, da diese interdependent zu einander wirken.[29]

2.3 Vertrauen und Vertrauenskultur

Gemäß Lauer [30] sind die impliziten Grundannahmen der Organisation (Scheins drei Ebenen-Modell in Kapitel 2.2) ein treibender Faktor dafür, wie sich die jeweilige Organisationskultur entwickelt. Ist das humanistische Bild innerhalb der Organisation positiv

[25] CATSY Holding (16.02.2020); Roche (16.02.2020); Novartis (16.02.2020).
[26] Schein, E. H. (2010), S. 35.
[27] Vgl. ebd., S. 174
[28] Vgl. Lauer, T. (2010), S. 205ff.
[29] Schein, E. H. (2010).
[30] Vgl. Lauer, T. (2010), S. 206.

geprägt, ist die Tendenz zu einer partizipativen und vertrauensvollen Kultur wahrscheinlicher. So lässt sich schlussfolgern, dass das die Wertvorstellungen und Haltung der Organisation einen Einfluss auf die Vertrauensbildung haben und diese fördern. Wenn es der Organisation gelingen würde, ein humanistisches Bild zu entwickeln, kann dies potentiell zu einer Vertrauenskultur führen.

Vertrauenskultur ist im organisationalen Kontext jedoch nicht nur das interpersonale Vertrauen (Mitarbeitende-Führungskräfte oder Mitarbeitende-Mitarbeitende), sondern auch das Vertrauen in die Organisation. Die Organisationsmitglieder müssen sich darauf verlassen können, dass bestimmte konforme Handlungen sanktionsfrei bleiben und andere nicht-konforme sanktioniert werden.[31] Dies erreicht die Organisation in der Praxis durch klare und transparente Spielregeln wie Reglemente, Kodizes oder andere geschriebene Dokumente aber auch durch den Führungs- und Interpretationsspielraum, welcher es den Führungskräften ermöglicht individuell im Rahmen ihrer Verantwortung mehr Freiheiten zum Experimentieren zu geben. In der vorliegenden Arbeit soll Vertrauen und Vertrauenskultur auf beide Elemente (interpersonal und organisational) anwendbar sein.

Vertrauen oder die Vertrauenskultur wird in der Literatur mit Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität oder Akzeptanz von Aussagen ohne Prüfung oder Möglichkeit zur Prüfung verstanden und ist ein subjektiver Zustand oder vielmehr eine subjektive Wahrnehmung, die auf direkter oder indirekter Erfahrung basiert.[32] Indirekte Erfahrung bedeutet Vertrauen in eine Drittperson zu haben, die durch eine direkte Vertrauensperson bestätigt wurde. „Interpersonelles Vertrauen ist eine Erwartung an das zukünftige Verhalten einer anderen Person und ein begleitendes Gefühl der Ruhe, Zuversicht und Sicherheit in Abhängigkeit vom Grad des Vertrauens und der Größe des damit verbundenen Risikos. Die andere Person soll sich verhalten wie vereinbart, … zumindest im Einklang mit subjektiven Erwartungen…, da es unmöglich oder unerwünscht ist, sie/ihn zu kontrollieren. Die andere Person kann auch als repräsentativ für eine bestimmte Gruppe wahrgenommen werden“.[33]

In der vorliegenden Arbeit wird Vertrauen als ein endliches Konstrukt verstanden, welches durch Erfahrungen und Bestätigungen über Tage, Jahre oder Jahrzehnte aufgebaut wird und durch eine einzelne (negative) Aktion komplett zerstört oder zumindest sehr stark infrage gestellt werden kann.[34] Auf der anderen Seite des Vertrauenskontinuums geht die Skala ins Minus, ohne einen Endpunkt. Dieser Gegenpol wird auch als Misstrauen (Fehlen von Vertrauen) verstanden. Wie stark ein Vertrauensbruch wirkt,

---

31 Vgl. Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2019), S. 563.
32 Vgl. Diekhöner, P. K. (2018), S. 23.
33 Bamberger W. (2010) zitiert nach Diekhöner, P. K. (2018), S. 23.
34 Vgl. Wilson, C. (2008).

hängt von diversen Faktoren ab, wie zum Beispiel der emotionalen Betroffenheit sowie bisher erlebten Vertrauensbrüchen, denn schlechte, vertrauensmindernde Erfahrungen wirken grundsätzlich nach und werden generalisiert.[35]

Damit ein Veränderungsprozess erfolgreich ist, muss die Organisation glaubwürdig den Sinn und den Weg vermitteln können. Dies gelingt ihr umso einfacher, je mehr Vertrauen die Organisationsmitglieder in die Führungskräfte bzw. die Organisation haben. Das Vertrauen, welches die Organisationsmitglieder in einem Veränderungsprozess benötigen, muss zuerst etabliert und immer wieder durch vertrauensfördernde Aktionen bewiesen werden. Die Abbildung 2 zeigt vereinfacht den Vertrauensaufbauprozess als ein Vertrauenskontinuum mit einem negativen Erlebnis, der das bis dahin aufgebautes Vertrauen zurücksetzt oder stark erschüttert. Ein kontinuierliches Bekenntnis bis zum obersten Management, transparente, authentische und glaubwürdige Kommunikation können hierbei vertrauensbildend wirken.[36] Vertrauensaufbau stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, der sich durch die Erfüllung von subjektiven Erwartungen entwickeln muss, wobei auch kurze Phasen mit netter und freundlicher zwischenmenschlicher Kommunikation wirken können, um dieses aufzubauen.[37] Die Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte scheinen ausschlaggebend zu sein, um ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitenden aufzubauen und zu erhalten.[38]

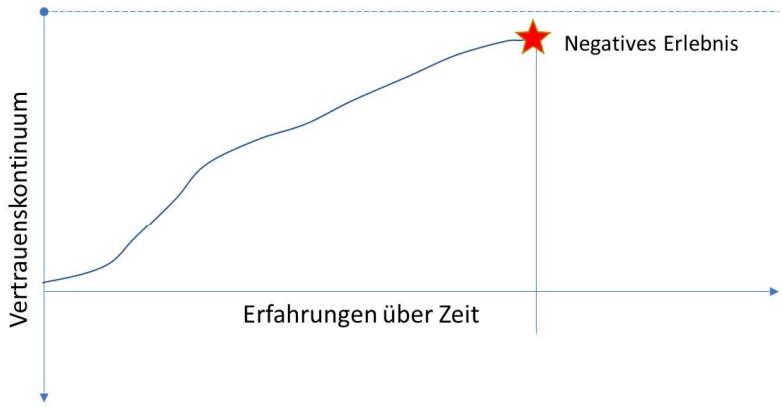

Abbildung 2: Vertrauenskontinuum

Quelle: [39]

Die Organisation muss bestrebt sein Vertrauen aufzubauen oder zu erhalten denn Vertrauen wird in Verbindung mit Unternehmenserfolg und Innovation gebracht wie eine

35 Vgl. Diekhöner, P. K. (2018), S. 63; Berner, W. (o.J.).
36 Vgl. Brohm, M. (2017), S. 51ff.
37 Vgl. Berner, W. (o.J.).
38 Vgl. Lauer, T. (2010), S. 81f.
39 Eigene Darstellung (2020)

Untersuchung von Organisationen im Silicon Valley durch das Forbes Magazine zeigt.[40] Sollte dies der Organisation nicht gelingen, kann im schlimmsten Fall durch vertrauensstörende Aktionen/Erlebnisse wie in der Abbildung 2 dargestellt, Misstrauen entstehen. Misstrauen ist der Gegenpol von Vertrauen und kann zu Angst führen. Angst wiederum kann verschiedene negative organisationale Ausprägungen haben (bspw. Fehlzeiten, illoyales oder schädigendes Verhalten).[41] In schwierigen Zeiten suchen Mitarbeitende Verbündete und Gleichgesinnte. Das Empfinden von Angst oder ein Misstrauen entwickelt sich dann als kleines Feuer zu einem Flächenbrand, sodass eine größere Anzahl an Mitarbeitenden unzufriedener und misstrauischer wird. Durch die bestehenden interpersonalen Beziehungen in Organisationen können so verängstigte Mitarbeitende die negative Haltung und Stimmung schnell auf einen großen Teil der Organisation verteilen

2.4 Interventionen auf diversen Ebenen

Organisationsentwicklung vollzieht sich, wie bereits in Kapitel 2.1, erwähnt auf allen Ebenen (Individuum, Team und Gesamtorganisation) der Organisation. Aus der praktischen Projektarbeit im Personal- und Organisationsentwicklungsumfeld wird die Hypothese aufgestellt, dass Interventionen auf einer Ebene Einfluss auf mindestens eine andere Ebene haben. So kann eine Intervention auf Individueller Ebene wie ein persönliches Coaching einen Einfluss auf das Teamgefüge und die Zusammenarbeit im Team des Coachee haben. In einem anderen Beispiel hat die Anpassung der konzernweiten Kommunikation innerhalb der Transformation Einfluss auf die Ebene des Teams und des Individuums. Interventionen sind Veränderungen am System und müssen geplant werden. Ein Ansatz zur Planung von Interventionen ist Lewins Modell Unfreeze-Move-Freeze, welches in Veränderungsprojekten weiterhin breite Anwendung findet und nachfolgend erklärt wird. [42]

2.5 Changemanagement

Veränderungen sind für Organisationen essentiell, damit sich diese am ständig wandelnden Markt anpassen und so überleben können.[43] Wie in Abbildung 3 dargestellt, sind die erfolgreiche Planung, Begleitung und Durchführung von Veränderungsprozessen kritische Faktoren, um vom stabilen Zustand über den instabilen verändernden Teil wieder zum stabilen zu gelangen. Changemanagement befasst sich gemäß Lauer[44] mit der

---

40 Vgl. Hwang, V. W. (o.J.).
41 Vgl. Brohm, M. (2017), S. 25, 163.
42 Vgl. Lewin K. zitiert nach Lauer, T. (2010), S. 56.
43 Vgl. Berger, M./Chalupsky, J./Hartmann, F. (2008), S. 38.
44 Vgl. Lauer, T. (2014), S. 6.

optimalen Steuerung eines Unternehmenswandels. Der Unternehmenswandel kann proaktiver Art sein (geplante zukünftige Aktionen wie Mergers) oder reaktiver Art (als Reaktion auf eine Krise oder Ereignis).

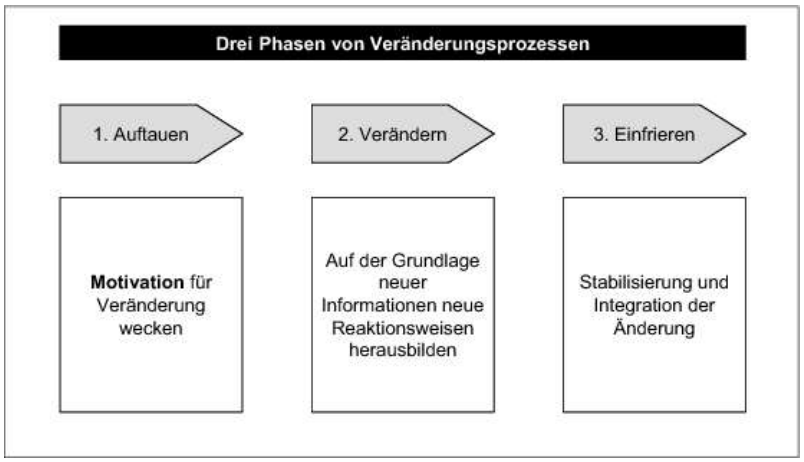

Abbildung 3: Drei-Phasen Modell nach Lewin

Quelle: [45]

Kurt Lewin, einer der Begründer der modernen Psychologie, entwickelte Mitte des 20. Jahrhunderts die noch heute prägende und vielfach zitierte Feldtheorie mit den „restraining und driving forces".[46] Die Feldtheorie besagt, dass die akzelerierenden sowie retardierenden Kräfte im Gleichgewicht zu halten sind, damit die Organisation langfristig überleben kann. Wie in Abbildung 4 dargestellt drängen akzelerierende Kräfte auf einen Wandel, auf eine Veränderung der Organisation. Retardierende Kräfte wiederum sind Widerstände in der Organisation, die wie ein Magnet am bisherigen (oder der Vergangenheit) halten.

45 Vgl. Lauer, T. (2010), S. 58.
46 Vgl. ebd., S. 65

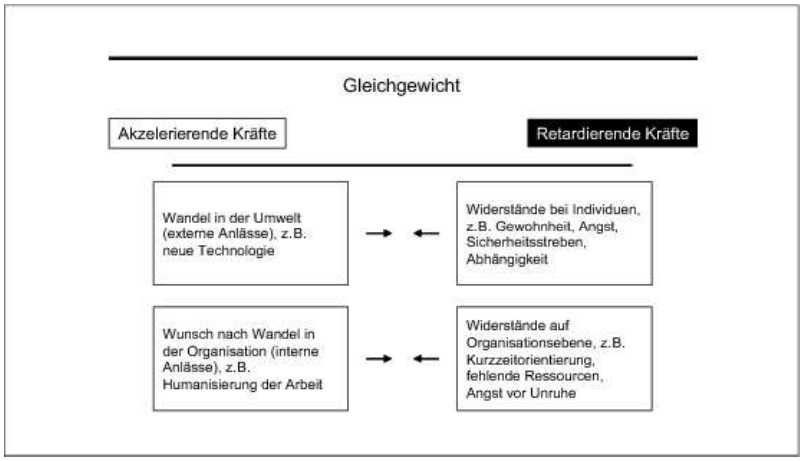

Abbildung 4: Feldtheorie nach Lewin

Quelle: [47]

Um einen Wandel zu unterstützen, müssen die retardierenden zugunsten der akzelerierenden Kräfte vorübergehend verschoben werden.[48] Dies hat während der Veränderung jedoch einen negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Organisation wie in Abbildung 5 dargestellt und die Organisation muss dieses Ungleichgewicht während der Veränderung behutsam managen. Ein ungeplantes Abrutschen in die eine oder andere Richtung (retardierend oder akzelerierend) hätte einen negativen Einfluss auf die Produktivität.

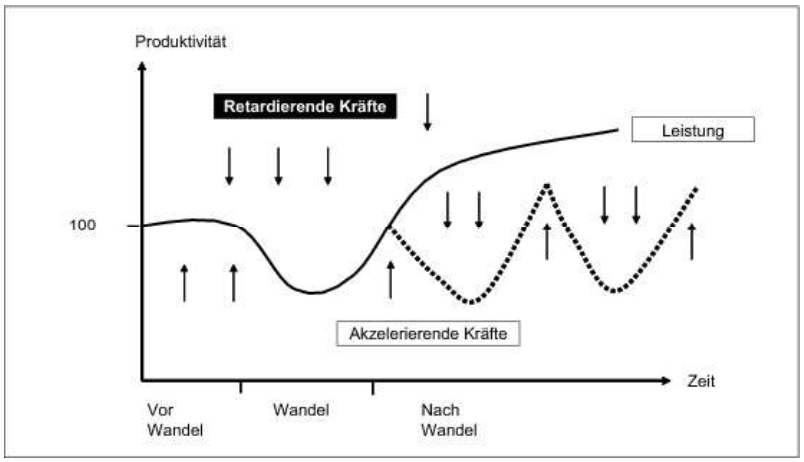

Abbildung 5: Leistungskurve in Change-Prozessen

Quelle: [49]

47 Vgl. ebd., S 56
48 Vgl. ebd., S. 67
49 Vgl. Lauer, T. (2010), S. 56.

Der Zusammenhang der temporären Veränderung der Kräfteverhältnisse innerhalb der Organisation hat Lewin in seinem Drei-Phasen-Modell Unfreeze, Move, Freeze der Veränderung beschrieben.[50] Dieses heute noch weit verbreitete Modell ist im Rahmen der Diskussion des ständigen Wandels von Organisationen heiß diskutiert.[51] Trotz der Unkenrufe muss die Organisation jedoch nach dem erfolgreichen Wandel wieder in die Ruhephase (Freeze) zurückkehren, um die Veränderung zur Entfaltung zu bringen, zu verinnerlichen und nicht in eine dauerhafte Instabilität zu rutschen und so das Absinken der Produktivität zu riskieren.[52]

2.6 Changemanagement vs. Transformationen

Changemanagement, Business Reengineering, Umstrukturierung, Umgestaltung, Veränderungsmanagement. Diese und noch viele weitere Begriffe sind in den letzten Jahrzehnten in der Literatur breit aufgenommen und diskutiert worden und doch bleibt die Definition was Changemanagement ist, weiterhin vage. Die vorliegende Arbeit nutzt deshalb die Definition des Changemanagements gemäß Gattermeyer & Al-Ani[53] als „Unter Changemanagement werden alle Maßnahmen subsumiert, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.“ Bleibt noch der Begriff Transformation zu definieren. Während Changemanagement auf die Optimierung von Strukturen oder Prozessen abzielt, haben Transformationen die Neuordnung des Gesamten im Fokus. Anders als bei geläufigeren Optimierungsprojekten geht es in Transformationen häufig um eine strategische Neuausrichtung der (gesamten oder Teile der) Organisation. Es handelt sich hierbei um die Änderung von grundlegenden Rahmenbedingungen der Organisation. Wandel erster Ordnung sind Veränderungen an der Struktur, der Oberfläche der Organisation, Transformationen sind jedoch tiefgehender und werden zum Wandel zweiter Ordnung gezählt.[54]
Transformationen stehen für Veränderungsprozesse mit radikaler Tragweite und ungewissem Ausgang.[55] Sowohl der Umfang als auch die Bedeutung solcher Transformationen haben einen nachhaltigen Einfluss auf den Fortbestand der Organisation.[56] Durch die hohe Unsicherheit bezüglich des Ausgangs der Transformation, muss die Begleitung von solchen Prozessen höchste Priorität beim obersten Management haben. Es müssen

---

50 Vgl. ebd., S. 65
51 Vgl. Longo, R. (2011).
52 Vgl. Lauer, T. (2010), S. 56; Lauer, T. (2014), S. 67.
53 Gattermeyer, W./Al-Ani, A. (2001), S. 14.
54 Vgl. Klimmer, (2007), S. 192 zitiert nach Erhardt, U./Zimmermann, F. (2015), S. 5f.; Rüegg-Stürm, J. (2003), S. 313.
55 Vgl. PONS (o.J.); Böckenholt, I./Peter, M. (2017), S. 108.
56 Vgl. Böckenholt, I./Peter, M. (2017), S. 108f.

alle verfügbaren Kräfte zur positiven Beeinflussung mobilisiert werden, denn ein Scheitern der Transformationen gefährdet die Zukunft der Organisation.[57]
Die Neuordnung beinhaltet im Wortverständnis die Abstoßung alter Gewohnheiten und Muster und deren neue Anordnung. Bestehende Denkmodelle, die Haltung sowie auch die Organisationskultur werden in Transformationen neu strukturiert oder neu erfunden. Transformationen sind deshalb auch eng gekoppelt mit dem (Organisations-) Lernen. Gemäß Kotter & Cohen[58] ist eine der Ursachen für Misslungene Veränderungsprojekte die fehlende Lernbereitschaft der Mitglieder. Die Organisation tut gut daran, sich auf den Aspekt des Verlernens und Neulernens zu fokussieren, um den neuen Organisationsstrukturen gewachsen zu sein.[59]
Organisationen müssen zu Beginn der Veränderung die Motivation erwecken (siehe Abbildung 3, Phase Auftauen/Unfreeze). Diese Dringlichkeit (warum muss sich die Organisation ändern?) muss durch den Auftraggeber plausibel vermitteln werden können. Der Druck zur Veränderung ist vielfach imminent, wie zum Beispiel ein bevorstehender Einbruch von Erlöszahlen oder plötzliche Lieferschwierigkeiten von Zulieferern und die Dringlichkeit ist nachvollziehbar. Bei Transformationen hingegen ist dieser Veränderungsbedarf (Druck) aber häufig nicht imminent, sondern erst auf längere Zeit absehbar. Dies können zum Beispiel Änderungen der gesetzlichen Grundlagen oder Trends wie die elektrische Mobilität sein, welche erst in ein paar Monaten oder Jahren eintreffen und Einflüsse noch gar nicht absehbar sind. Die Sinnvermittlung einer Transformation ist aus diesem Grund umso wichtiger.

2.7 Erfolgsfaktoren in Changemanagement

Die Erfolgsaussicht von Changemanagement Maßnahmen ist umstritten und es gibt keine Garantie für den Erfolg, da die Vielfalt der Einflussfaktoren wie beispielsweise die Motivation der Mitarbeitenden oder der Geschäftsgang während der Veränderung eine Prognose erschweren. Es ist die Aufgabe des Changemanagements die Veränderung in dieser Komplexität der sozialen und strukturellen Konstrukte zu bewältigen.[60] Auch wenn die Erfolgsaussichten nicht garantiert werden können, gibt es in der Literatur Empfehlungen, welche Elemente für einen Erfolg relevant sind.

---

57 Vgl. ebd., S. 108
58 Vgl. Kotter J. P./Cohen D. S. (2002), S. ix zitiert nach Siebert, J. (2006), S. 130.
59 Vgl. Schein, E. H. (2010), S. 176.
60 Vgl. Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F. (2008), S. 52.

Lauer[61] nennt neun Erfolgsfaktoren, die für den Change-Erfolg wichtig sind:

1. Erfolgsfaktor Person – Richtige Führung im Wandel
   Die Vorgesetzten oder das Topmanagement müssen einen wichtigen Beitrag bei der Initiierung und Begleitung bei Change-Prozessen leisten. Unter diesem Erfolgsfaktor werden die Persönlichkeitsprofile der Vorgesetzten und steuernden Personen verstanden.
2. Erfolgsfaktor Vision – Motivierende Ziele setzen
   Die sinngebende Vision, im besten Fall durch das Topmanagement verkörpert, ist ein weiterer wichtiger Bestandteil von erfolgreichem Changemanagement.
3. Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden
   Kommunikation ist einer der elementaren Erfolgsfaktoren und gleichzeitig eine Art Katalysator des Changemanagements.
4. Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen
   Unter diesem Punkt wird die Beteiligung aller Betroffenen der Veränderung verstanden. Einerseits wird die Motivation der Beteiligten erhöht und andererseits können die Widerstände verringert werden.
5. Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden
   Unter diesem Erfolgsfaktor wird der Zusammenhalt und die Erhöhung der Produktivität neu gegründeter Gruppen verstanden (Projektteams oder Organisationseinheiten).
6. Erfolgsfaktor Re-Edukation – Personal gezielt entwickeln
   Hierbei werden Maßnahmen der Personalentwicklung verstanden, um den Wandel und die Einstellungen durch Förderung und Entwicklung individueller Fähigkeiten zu unterstützen und den Zielzustand zu festigen.
7. Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern
   Hierunter wird die professionelle, also strukturierte und geplante Gestaltung des Projekts (als Prozess) verstanden, denn Changemanagement und Projektmanagement sind untrennbar.
8. Erfolgsfaktor Konsultation – Professionelle Beratende einsetzen
   Darunter wird der Einbezug von Fachleuten zur Durchführung von Changemanagement verstanden.
9. Erfolgsfaktor Evolution – Permanenten Wandel initiieren
   Darunter werden Maßnahmen verstanden, die einen dauerhaften Lernprozess der Organisation fördern (Stichwort lernende Organisation).

---

[61] Vgl. Lauer, T. (2014).

Da Transformationen die radikalere Form der Veränderungsprozesse sind (siehe Kapitel 2.6), gilt die Annahme, dass die genannten Erfolgsfaktoren von Changemanagement auch in Transformationsprozessen gelten.
Bergmann und Garrecht[62] gehen wie in Abbildung 6 dargestellt weiter, und unterstreichen die sogenannten weichen Faktoren Mensch und Unternehmenskultur als Erfolgskriterien von Veränderungsprojekten. Diese sind neben den harten Faktoren wie Strategie oder Organisation gleichberechtigt.

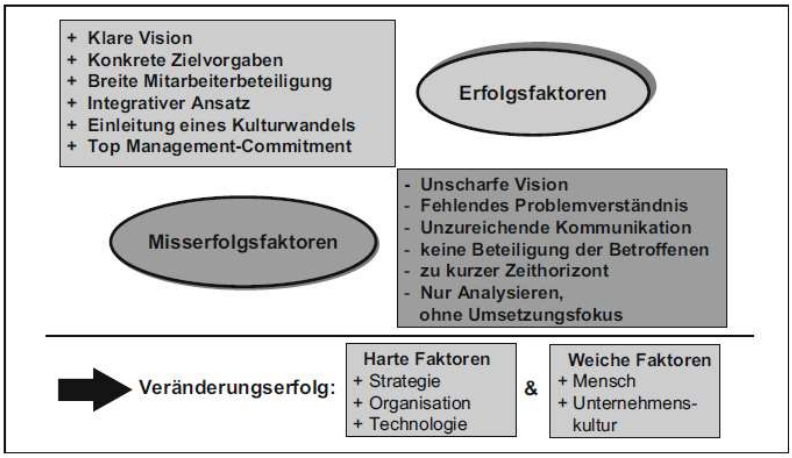

Abbildung 6: Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

Quelle: [63]

Klimmer[64] eruiert aus diversen empirischen Studien fünf Erfolgsfaktoren, die mit den von Lauer definierten Punkten größtenteils deckungsgleich sind:

1. Projektmanagement
   Professionelles Projektmanagement mit der richtigen Priorisierung sowie der Kommunikation erster Erfolge
2. Kommunikation
   Rechtzeitige und zielgerichtete Kommunikation, aufzeigen des individuellen Nutzen der Veränderung, Notwendigkeit der Veränderung transportieren
3. Top-Management
   Sichtbares Commitment und Engagement mit glaubwürdig vermittelter Vision und dem Vorleben der neuen Werte
4. Veränderungsdesign

62 Vgl. Bergmann, R./Garrecht, M. (2016), S. 227.
63 Vgl. ebd.
64 Vgl. Klimmer (2007), S. 222f. zitiert nach Erhardt, U./Zimmermann, F. (2015), S. 109f.

Akzeptanz der Veränderung bei Betroffenen schaffen und die Veränderung nachhaltig verankern in Denk- und Handlungsweisen sowie der Unternehmenskultur

5. Stakeholder
   Frühzeitiger und offener Austausch mit Stakeholdern sowie rechtzeitiges erkennen von Widerständen und die Behandlung solcher

Da drei unabhängige Autoren bzw. Quellen identische Erfolgsfaktoren identifiziert haben, wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass diese stabil und validiert sind. Durch die Ähnlichkeit zwischen Changemanagement und Transformationen (Kapitel 2.6) wird weiter angenommen, dass die Erfolgsfaktoren auch in Transformationsprozessen gültig sind.

3 Methodik

Der Autor dieser Masterarbeit ist in einer privatrechtlichen Organisation tätig, die sich in der größten Transformation der Unternehmensgeschichte befindet. Durch den direkten Zugriff auf die Organisationsdaten und potentielle Interviewpartner, wird die vorliegende Arbeit als Fallstudie in der besagten Organisation erarbeitet. Die in der vorliegenden Arbeit geschilderten Rahmenbedingungen entsprechen der Wirklichkeit. In den zu beleuchtenden Forschungsfragen werden komplexe und situativ abhängige Beziehungen erwartet, wobei ein vertiefter Einblick in die entsprechende Sachlage benötigt wird. Zum Schutz der Privatsphäre und aus Vertraulichkeitsgründen wird später auf die Organisation mit einem Pseudonym CATSY referenziert, jedoch nicht im Detail darauf eingegangen.

Die vorliegende Arbeit wird als qualitative Forschung geplant. Der qualitative Forschungsprozess verläuft dabei nicht nur linear und sequenziell, sondern enthält auch iterative Qualitätsschleifen wie in der Abbildung 7 dargestellt.

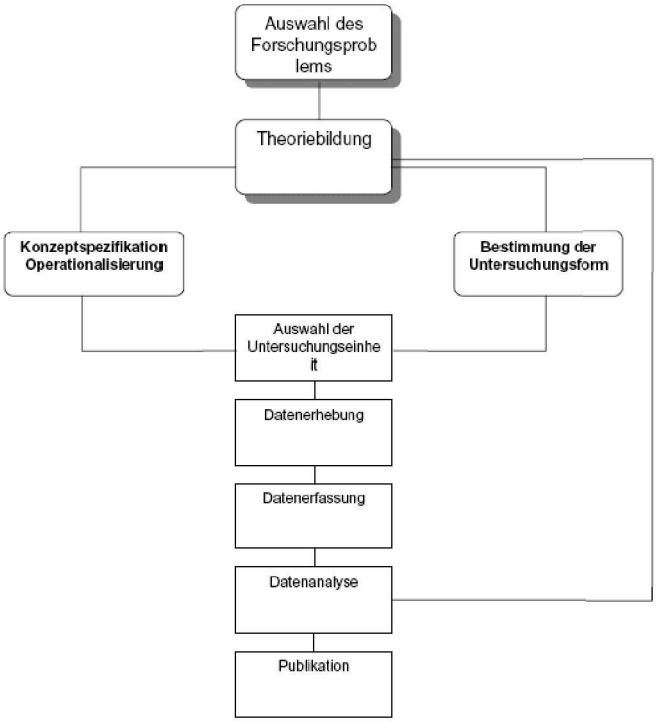

Abbildung 7: Qualitativer Forschungsprozess

Quelle:[65]

In den nächsten Kapiteln wird ausgearbeitet worauf im qualitativen Ansatz speziell Wert gelegt wurde.

3.1 Untersuchungsstrategie – Fallstudie

Sozialstudien wie die vorliegende Arbeit sind stark mit der Fallstudienforschung verbunden.[66] "The basic case study entails the detailed and intensive analysis of a single case".[67] Eine Fallstudie kann dabei eine einzelne Organisation, ein Standort, eine Person oder ein Ereignis sein. Die Hauptziele, die eine Fallstudie erfüllen kann, sind Beschreibung, Verständnis und Erklärung der vorliegenden Situation.[68] Einzelne Fallstudien werden verwendet, um eine Theorie/n oder ein Modell/e zu bestätigen oder infrage zu stellen oder um einen einzigartigen oder extremen Fall darzustellen.[69]

Einerseits prüft die vorliegende Forschungsarbeit theoretische Aussagen in der Praxis und andrerseits ist der Zugang zu Daten der untersuchten Organisation ermöglicht. Deshalb wird diese Forschungsarbeit als Fallstudie geplant und durchgeführt. Zonabend[70]

65 Vgl. Schnell, Hill & Esser (2008), S. 8 zitiert nach Janßen, M./Litz, H.-P. (2019).
66 Vgl. Tellis, W. (1997).
67 Bryman, A./Bell, E. (2007), S. 62.
68 Vgl. Yin, R. K. (2003).
69 Vgl. ebd.
70 Vgl. Zonabend, F. (1992).

schreibt, dass bei Fallstudien auf eine Vollständigkeit bei der Beobachtung, Rekonstruktion und Analyse des untersuchten Falles geachtet wird.
Wie Tellis[71] feststellt, sind Interviews die häufigste und wichtigste Quelle für Fallstudieninformationen. "The Interview is probably the most widely employed method in qualitative research" wie Tellis[72] konstatiert. Die Interviewmethode wird genutzt, um einen tieferen Einblick und Wissen über den Kontext der Situation zu erhalten. Die Tabelle 5 im Anhang zeigt ergänzend die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Datenquellen in Fallstudien, welche für die vorliegende Arbeit geprüft wurden.

3.2 Erhebungsmethode – Interview

Im Wesentlichen gibt es drei Interviewtypen, die sich durch den Grad der Strukturierung unterscheiden. Es handelt sich dabei um stark strukturierte, halbstrukturierte und unstrukturierte Interviewtypen. Die Interviewtypen werden durch die Frageform definiert, wobei bei stark strukturierten Interviewtypen die Fragen ausschließlich oder überwiegend geschlossen sind und hauptsächlich in quantitativen Untersuchungen verwendet werden. Bei halbstrukturierten Interviews sind die Fragen überwiegend offen und lassen den Befragten Raum für Interpretation. Sie sind geeigneter um die Antworten zu analysieren, zu vergleichen und zu strukturieren. Unstrukturierte Interviews erhöhen den Datenumfang und ermöglichen ein flüssiges und natürliches Gespräch, erschweren aber die Auswertung und die Vergleichbarkeit der Aussagen. Die Tabelle 6 im Anhang zeigt ergänzend die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Interviewtypen.
In der vorliegenden Arbeit wurde der halbstrukturierte Interviewtyp gewählt, um einen tieferen Einblick zu erhalten und den Kontext der jeweiligen Antwort zu verstehen, sowie gleichzeitig eine Vergleichbarkeit der Aussagen zu behalten. Um die große Datenmenge an qualitativen Aussagen analysieren zu können, wird die qualitative Inhaltsanalyse angewendet und im folgenden Kapitel vorgestellt.

3.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Der Forscher/die Forscherin versucht mithilfe von Erhebungsmethoden Informationen von der befragten Person zu erhalten. Die Informationen müssen nach der Erhebung organisiert und ausgewertet werden. Wie Mayring[73] festhält sind die Ergebnisse der Interviews mithilfe eines Interviewleitfadens leichter zu strukturieren und anschließend zu analysieren. Um eine möglichst vollständige Erfassung aller relevanten Informationen zu

71 Vgl. Tellis, W. (1997).
72 Bryman, A./Bell, E. (2007), S. 472.
73 Vgl. Mayring, P. (2008a), S. 69.

gewährleisten, werden die Interviews auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert.
Zur Analyse des Interviewmaterials wird die qualitative Inhaltsanalyse genutzt und umfasst nach Mayring neun Schritte: [74]

1. Festlegung des Materials
2. Analyse der Entstehungssituation
3. Formale Charakteristika des Materials
4. Richtung der Analyse bestimmen
5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung
6. Bestimmung der Analysetechniken, Festlegung des konkreten Ablaufmodells
7. Definition der Analyseeinheiten
8. Analyseschritte mittels des Kategoriensystems, Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung, Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material
9. Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung, Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Es gibt drei Formen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring[75]. Dies sind die:

- Zusammenfassung
  Die Daten sind auf den wesentlichen Inhalt reduziert, wobei die Hauptaspekte und Aussagen intakt bleiben. Durch eine Abstraktion wird ein Rahmen geschaffen, der immer noch die Widerspiegelung des ursprünglichen Materials ist.
- Erklärung
  Einzelne Textfragmente und Passagen werden durch ergänzendes Material angereichert, um das Verständnis dieser Passage zu erleichtern
- Strukturierung
  Bestimmte Aspekte aus den Originaldaten werden herausgenommen und für die weitere Auswertung berücksichtigt. Ein vordefinierter Rahmen (Kategorienrahmen) wird verwendet, um diese Aspekte/Aussagen zu ordnen und auszuwerten.

Aufgrund der erwarteten großen Menge an Daten und der Vielfalt an Aussagen wurde die Strukturierungsform für die Analyse der Interviewergebnisse verwendet. Das Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring ist als Abbildung 8 dargestellt.

---

74 Vgl. Mayring P. (2007) zitiert nach Schnell, M. u. a. (2013), S. 26.
75 Vgl. Mayring, P. (2008b); Mayring, P./Fenzl, T. (2014), S. 547f.

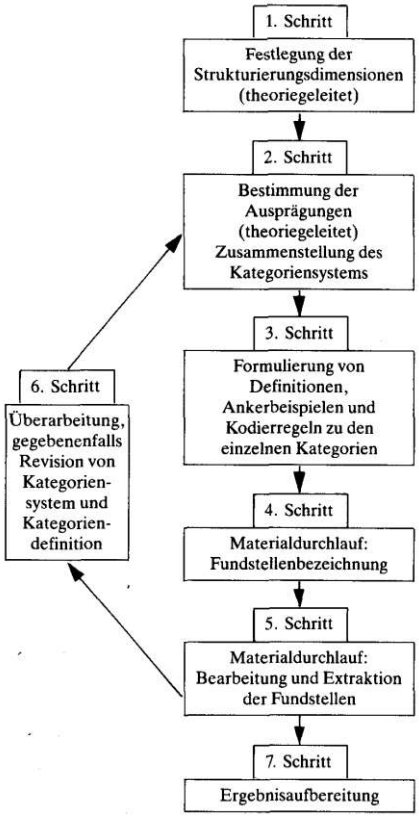

Abbildung 8: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse

Quelle:[76]

Bei der Strukturierung wird gemäß Mayring und Fenzl[77] deduktiv aus der Theorie heraus ein Kategoriensystem entwickelt, welches während der Forschung angewendet und weiter ausgebaut wird, da Rückkoppelungsschleifen zentral in der Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse sind.[78]
Der für die Analyse verwendeten Codes werden jeweils in den Unterkapiteln erwähnt.

3.4 (Bias) Verzerrungsrisiken in der qualitativen Forschung

Verzerrungen oder Vorurteile (auf Englisch bias) können in der Sozialforschung nicht komplett ausgeschlossen werden und führen zu unerwünschten Forschungsergebnissen. Verzerrungen können beispielsweise die einseitige Auslegung von Ergebnissen, ein einseitiger Fokus während der Interviewphase oder die mangelhafte Auswahl von Interviewpartnern sein, die das Untersuchungsobjekt nicht geeignet repräsentieren. Forschende müssen sich einer möglichen Verzerrung bewusst sein, mögliche Elemente

76 Mayring, P. (1991), S. 212.
77 Vgl. Mayring, P./Fenzl, T. (2014), S. 548.
78 Vgl. Mayring, P. (2010), S. 603.

erkennen, bei denen Verzerrungen auftreten können, und versuchen, diese zu reduzieren.[79] Identifizierte mögliche Verzerrungen in der vorliegenden Arbeit sind als Tabelle 7 im Anhang aufgeführt. Diese werden geprüft und wo möglich geeignete Maßnahmen zur Verhinderung oder Minimierung ergriffen.

3.5 Datenerhebung

Die Datenerhebungsphase ist in zehn Schritte unterteilt:

1. Auswahl von Interviewpartnern für die Vor-Interviews (Erste Runde Interviews mit Fachkundigen aus der Personal- und Organisationsentwicklung)
2. Terminsuche und Einladungen versenden
3. Interviews führen
4. Transkription der Interviews und Codierung der Transkripte
5. Ergebnisse mit der Theorie abgleichen; Interviewleitfaden für zweite Interviewrunde schärfen
6. Auswahl der Interviewpartner für die zweite Interviewrunde (zweite Runde Interviews mit Betroffenen/Beteiligten)
7. Terminsuche und Einladungen versenden
8. Interviews führen
9. Transkription der Interviews und Codierung der Transkripte
10. Analyse der Transkripte

Aufgrund der Sensitivität der Daten sowie der Konstellation der Organisation (Aktiengesellschaft nach Privatrecht zu 100 % in Besitz des Staates), können nicht alle Informationen publiziert werden und wurden pseudonymisiert. In den Transkripten wurde der Name der Organisation durch „CATSY“ ersetzt. Ebenso wurden die Internetquellen der CATSY anonymisiert, sind aber auf Anfrage verfügbar. Die Vorstellung der Fallstudie bzw. der Organisation folgt in Kapitel 4.

Für die erste Interviewrunde wurden drei Fachkundige aus der Personal- oder Organisationsentwicklung gewählt. Für die Auswahl wurden folgende Kriterien berücksichtigt:

- Erfahrung in Veränderungsprozessen
- War tätig in oder für mindestens drei verschiedene Organisationen
- Erfahrung in der Moderation von Teams während Change-Prozessen
- Erfahrung als Change-Agent/Katalysator

[79] Vgl. Elbe, M. (2015), S. 12.

Alle drei gewählten Personen sind aus dem direkten Bekanntenkreis des Autors:

Bettina Freihofer Estrada, Organisations-Coach, Kommunikationsexpertin und Praxistrainerin, Interview geführt am 7. Februar 2020

Philipp Lutz, Vice President Organisational & People Development bei der CATSY, Interview geführt am 10. Februar 2020

Michelle Mägerle, Chief Human Resource Officer CATSY Schweiz, Interview geführt am 18. Februar 2020

Um einerseits die Interviews professionell zu gestalten und andrerseits, um dem Verzerrungsrisiko entgegen zu wirken, wurden bei der Vorbereitung der Datenerhebung die sieben Phasen einer Interview-Untersuchung nach Kvale[80] verfolgt:

1. Thematisierung
2. Abgrenzung
3. Interview/Befragung
4. Transkription
5. Analyse
6. Verifizierung
7. Auswertung

Das Interview beginnt jeweils mit dem Dank für die Teilnahme, dann folgt eine kurze Präsentation der Fallstudie und der Hypothese. Es wird auf die Vertraulichkeit sowie den Datenschutz hingewiesen. Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass Aussagen nicht wörtlich zitiert werden (außer explizit nachgefragt) und dadurch keine Ableitung zu einer persönlichen Aussage erfolgen kann. Die Interviews werden jeweils auf Tonband aufgenommen, um die wortgetreue Transkription und spätere Auswertung sicherzustellen. Die Interviews wurden zum größten Teil auf Schweizerdeutsch geführt, deshalb klingen die Transkripte teilweise etwas holprig. Die voraussichtliche Interviewzeit wird erwähnt (Erste Runde Interviews etwa 45 und zweite Runde Interviews etwa 30-40 Minuten).
Der Hauptteil des Interviews beginnt jeweils mit Öffnungsfragen, die nicht auf die Kernfragen, sondern auf den Forschungskontext bezogen sind.[81] Es folgt eine Sequenz an Fragen gemäß Interviewleitfaden. Abschließend bedankt sich der Interviewer und verabschiedet den Befragten/die Befragte.
Beide Interviewleitfäden sind im Anhang als Tabelle 8 bzw. Tabelle 9 einzusehen.

---

80 Vgl. Kvale, S. (2005).
81 Vgl. Gläser, J./Laudel, G. (2009).

Die Interviews werden transkribiert, um die Ergebnisse weiter verarbeiten zu können und um die Herleitung für Dritte nachvollziehbar zu machen.[82] Alle Transkripte finden sich im Anhang und sind als I-x durchnummeriert.
Die transkribierten Interviewergebnisse aus der ersten Interviewrunde werden codiert und die Ergebnisse gegen die Theorie aus Kapitel 2 verglichen. Sie fließen nach einer Synthese in die Erarbeitung des Interviewleitfadens für die zweite Interviewrunde ein.
Um das Risiko der (Auswahl-)Verzerrung, wie in Kapitel 3.4 geschildert, zu minimieren, erfolgt die Auswahl der Interviewten für die zweite Interviewrunde gemeinsam mit dem Leiter Organisations- und Personalentwicklung der CATSY.

Die folgenden Personen wurden für die zweite Interviewrunde ausgewählt:

Pascale Burckhardt, Interview geführt am 12. März 2020
Oliver Schiewe, Interview telefonisch geführt am 13. Februar 2020
Maria Gerber, Interview telefonisch geführt am 17. März 2020
Cristof Surber, Interview telefonisch geführt am 17. März 2020
Tobias Hartmann, Interview telefonisch geführt am 18. März 2020

4 Vorstellung Fallstudie

Die in dieser Fallstudie untersuchte Organisation ist ein Schweizer Technologiekonzern mit rund 9.000 Mitarbeitenden in 14 Ländern und einem Umsatz von rund 2 Mrd. CHF im Jahr 2018. Das Unternehmen ist zwar als Aktiengesellschaft im Handelsregisterbuch eingetragen, jedoch vollständig in Staatsbesitz. Aufgrund der sensiblen Informationen und um die Interviewten zu schützen, wird die Organisation wo notwendig mit dem Pseudonym CATSY betitelt.
Der Konzern ist innerhalb 20 Jahren von ursprünglich rund 3.000 Mitarbeitenden auf knapp über 9.000 Mitarbeitende hauptsächlich durch Akquisitionen gewachsen. Die Akquisitionen wurden in der Vergangenheit unvollständig integriert und die Divisionen agieren bis heute größtenteils autonom. Es werden wenige Synergieeffekte über die verschiedenen Geschäftsbereiche realisiert. Die Supportfunktionen sind den Geschäftsbereichen zugeordnet und haben nur strategisch ausgerichtete Ziele ohne Harmonisierung der operativen Prozesse.
Vor rund zwei Jahren hat die Schweizerische Eidgenossenschaft als Eigentümerin entschieden die CATSY in zwei Organisationen aufzuteilen.[83] Ein Drittel der Organisation wird vollständig in die staatliche Organisation (Departement des Bundes) integriert. Ein

[82] Vgl. Elbe, M. (2015), S. 13ff.
[83] Kalbermatten, R. (2018).

weiteres Drittel wird unmittelbar an private Investierende verkauft. Mit dem letzten Drittel wird eine Neuausrichtung verfolgt und ein Börsengang per Januar 2022 oder Januar 2023 geplant. Die Gründe für die Aufteilung sind vielfältig und die Erfolgsaussichten der Neuausrichtung völlig offen.[84]

In der Transformation vollzieht die CATSY eine radikale Veränderung und passt folgende Organisationselemente an:

- Änderung des Firmennamens inklusive neuem Markt-/Markenauftritt
- Neue Vision und Mission
- Neue Strategie
- Neues Geschäftsmodell mit zentralisierten Supportfunktionen
- Neudefinition der Produkte und Dienstleistungen sowie Abbau vom Nicht-Kerngeschäft

Es werden die Supportfunktionen (Finanzen, HR, IT, Einkauf und Legal) durch ein drastisches Sparprogramm zu zentral geführten Funktionen umorganisiert.
Die Wahl, die vorliegende Forschungsarbeit als Fallstudie in der CATSY zu machen hat einen praktischen Ursprung. Organisationen wie die CATSY, welche große Transformationen durchlaufen, haben entweder keine Ressourcen oder kein Interesse an einer Forschungsarbeit während dem laufenden Prozess. Das Desinteresse ist möglicherweise durch die Angst des Scheiterns der Transformation, aber sicherlich auch mit den bereits limitierten Ressourcen zu erklären. Der Autor der vorliegenden Forschungsarbeit ist ein Angestellter in der besagten Organisation und hat dadurch einfacheren Zugang zu Interviewpartnern sowie anderen Informationen, welche für die Arbeit relevant sein könnten. Durch die laufende Transformation sind viele Ressourcen gebunden und alle Mitarbeitenden laufen am Anschlag. Aus diesem Grund werden möglichst kurze und effizient gestaltete Interviews mit rund 30-40 Minuten Dauer durchgeführt.

5 Resultate

Im Kapitel 5 werden die Erkenntnisse der Literatur zusammengefasst, um diese anschließend in Kapitel 5.2 mit Expertenaussagen zu vergleichen. Das Kapitel 5.3 enthält die Synthese Literaturanalyse und der Interviews der ersten Interviewrunde. Aus der Synthese wird der Interviewleitfaden für die Zweitrundeninterviews erarbeitet. In der zweiten Interviewrunde wird diese Synthese validiert.

[84] Eisenring, C./Vonplon, D. (23.3.2020).

5.1 Erkenntnisse aus der Literaturrecherche

Theoretische Modelle und Konstrukte dienen in erster Linie dazu, Komplexität zu gliedern und Dinge dadurch verständlicher zu machen. Modelle suggerieren aber gleichzeitig auch eine Einfachheit durch die Simplifizierung der Materie auf wenige Aussagen, Botschaften oder Striche (in Skizzen). Dies ist im Rahmen der Planung organisatorischer Interventionen schädlich, da jede Führungskraft mit einem gesichteten Modell, die Komplexität der Organisation verstanden haben will. Diverse Autoren versuchen sich an der Eingrenzung und Spezifizierung der Konstrukte Organisation, Organisationskultur und Vertrauenskultur.[85] Den Führungskräften wird durch die genannte Literatur suggeriert, dass diese Konstrukte trotz deren Komplexität durch bestimmte Maßnahmen und Aktionen einfach beeinflussbar und steuerbar sind.

Der Begriff Organisation ist in der Literatur, von den betrachteten Begriffen, der verständlichste mit ziemlich klaren Umrissen wie Mitglieder, Zwecke oder Hierarchien. In den Interviews wird sich zeigen, wie dieser Begriff von den Interviewten verstanden und interpretiert wird.

[85] Vgl. Kühl, S. (2011); Luhmann, N./Lukas, E./Tacke, V. (2019); Kühl, S. (2010); Schein, E. H. (2010); Lauer, T. (2010); Diekhöner, P. K. (2018).

Tabelle 2: Literaturauswertung und Implikationen für die Interviews

Begriff	**Aussagen in der Literatur**	**Kommentar und Implikationen für Interviews**
Organisation	Organisationen werden als ein abgrenzbarer Verbund von Mitgliedern mit gleichen Interessen und Zielen beschrieben mit üblicherweise einer hierarchischen Struktur. In systemischer Sicht wird die Organisation zwar mit klaren Grenzen mit der Mitgliedschaft als Merkmal bezeichnet und abgegrenzt, ist aber gezwungenermaßen offen gegenüber der Umwelt innerhalb der sie agieren muss. Die Organisation regelt die Umweltoffenheit für sich, um die Umweltkomplexität zu reduzieren. Organisationen scheinen gemäß verschiedenen Autoren Konstrukte zu sein, die in der modernen Literatur mit biologischen Systemen verglichen werden. Die systemische Sicht ist ein Ansatz moderner Organisationsentwicklungsinitiativen, wobei Interventionen immer gesamtheitlich betrachtet werden müssen.	Die Literatur grenzt den Begriff gegen nicht profit-orientierte Organisationen, wie z. B. Kirchen und Vereine oder das Organisieren als Tätigkeit ab, wo es anders interpretiert wird. Da die Fallstudie in einem profit-orientierten Unternehmen untersucht wird, ist dies aber nicht relevant. Innerhalb der Interviews gilt es zu überprüfen, wie die Organisation wahrgenommen wird, um potenzielle Schlüsse auf die Anwendbarkeit von Einzelinterventionen zu ziehen. Sollten die Interviewten wider Erwarten von einem technokratischen Organisationsbild ausgehen, würde die Diskussion der Maßnahmen eine andere Qualität erhalten. In diesem Zusammenhang sollen in den Interviews auch die Interventionsebenen betrachtet werden, um Potenziale zur Kulturentwicklung zu identifizieren.
Veränderungsprozesse	Changemanagement wird als die Steuerung des Wandels verstanden. Die untersuchte Literatur konzentriert sich auf die mehrfach validierten Forschungsergebnisse von Lewin zu seiner Feldtheorie und den Veränderungsphasen Unfreeze-Move-Freeze. Veränderungen werden	Die Fachpersonen sollen das Changemanagement als Begriff abgrenzen. Die Rolle des Changemanagers bzw. die Rollen im Changemanagement sollen identifiziert und benannt werden. Die Interviews sollen die Veränderung als

	als alltäglich angenommen und müssen nur gesteuert/bewältigt werden. In der Literatur wird auf die sich ständig verändernden Umweltbedingungen verwiesen und die dadurch stetig steigenden Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft von Organisationen. Organisationslernen wird als eine mögliche Bewältigungsstrategie postuliert, die die individuelle sowie organisationale Lernbereitschaft steigert und die Organisation unterstützt agiler zu werden. Die Literatur identifiziert für Veränderungsprojekte verschiedene Erfolgs- (und Misserfolgs-)Faktoren, jedoch unterliegt das Managen von Veränderungen vielen Variablen und ein Erfolg ist nicht garantiert.	Prozess validieren sowie prüfen, ob und wie Veränderungen wahrgenommen werden. Menschen reagieren je nach Alter und Lebenssituation unterschiedlich auf Veränderung. Die Anpassungsfähigkeit ist unter anderem ein Teil der Persönlichkeit und Sozialisierung. In den Interviews gilt es zu prüfen, ob die in der Literatur erwähnten Erfolgsfaktoren identifiziert bzw. bestätigt werden oder aber andere Faktoren genannt werden. Aus den Aussagen lässt sich potenziell ableiten, wie Veränderungs- bzw. Transformationsprojekte besser unterstützt werden können. Changemanagement wird nicht als isolierte Projektaufgabe, sondern als tägliche Interaktion mit den Betroffenen angenommen. In den Interviews sollen positive Maßnahmen zur Unterstützung der Transformation benannt und in einem zweiten Schritt validiert werden.
Transformationen	Die Literatur unterscheidet Veränderungsprozesse aufgrund der Radikalität der Veränderung. Während Change-Prozesse als Optimierungsprozesse gesehen werden, sind Transformationen radikaler, grundlegender und betreffen alle Elemente der Organisation.	Die Befragten sollen Transformationen gegen den geläufigeren Change-Prozess abgrenzen und mögliche Unterschiede benennen. Es wird erwartet, dass die Intensität der Veränderung als Maßstab bestätigt wird.

Organisationskultur	Die Literatur definiert Organisationskultur als ein Geflecht von individuellen Eigenschaften der Organisationsmitglieder. Das oft zitierte Ebenen-Modell von Schein stellt die Organisationskultur auf drei Ebenen dar und zeigt die Abgrenzung zwischen den kulturprägenden Elementen (Artefakte, Wertvorstellungen und Annahmen) auf. Die Kulturentwicklung soll gemäß Literatur auf der tiefsten Ebene (Annahmen) starten. Annahmen werden durch die erfolgreiche Repetition von Handlungen entwickelt und als Resultat sozialen Lernens definiert. Soziales Lernen geht einher mit dem organisationalen Lernen.	Zuerst gilt es herauszufinden, wie Organisationskultur in der Praxis verstanden wird und wie sie die Organisationsentwicklung beeinflusst. In den Interviews gilt es zudem zu prüfen, ob und wie eine positive Organisationskultur entwickelt werden kann und wie diese Transformationen prägen und/oder unterstützen kann. Es sollen Maßnahmen identifiziert werden, die einen Einfluss auf die Organisationskultur haben. Es wird erwartet, dass verschiedene Maßnahmen, wie Unternehmenskommunikation, Führungskräfteentwicklung oder Ähnliches, durch die Interviewten genannt werden.
Vertrauen & Vertrauenskultur	Vertrauen wird in der untersuchten Literatur als ein Gefühl beschrieben, welches sich mit der Zeit einstellt. Vertrauen wird mit Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit und Glauben (im Sinne von Vertrauen) als subjektives Erlebnis oder Zustand beschrieben. Der Begriff der Vertrauenskultur wird nicht nur zwischenmenschlich, sondern auch als Vertrauen in die Organisation verstanden, wo klare Regeln befolgt werden müssen und deren Missachtung zu Sanktionen führen. Vertrauen hingegen beinhaltet die Möglichkeit, einen	In Interviews gilt es zu validieren, ob Vertrauen aktiv aufgebaut werden kann (und soll) und ob dieses Vertrauen in Transformationen positiv unterstützend abgerufen werden kann. Die Annahme, wie in der Theorie beschrieben, ist, dass Vertrauen ein endliches Konstrukt ist und nach dessen Missbrauch schlagartig schwindet. Es gilt zu prüfen, ob Vertrauen zuvor aufgebaut werden muss (a priori), um in Transformationen unterstützend wirken zu können, oder ob ad hoc vertrauensbildende Maßnahmen zum gleichen Ziel führen.

	bestimmten Freiraum nutzen zu können, um die eigene und organisationale Entwicklung zu unterstützen ohne negative Konsequenzen zu fürchten. Vertrauen innerhalb Veränderungen muss als Prozess etabliert und immer wieder erneuert werden. Die Literatur beschreibt das Engagement des obersten Managements sowie die authentische und transparente Kommunikation als vertrauensfördernd.	

Quelle: [86]

[86] Eigene Darstellung (2020)

Der Begriff der Organisationskultur erscheint trotz intensiver Literaturrecherche als ein schwer fassbares Gebilde. Es wird im Alltag vorwiegend verwendet, um Komplexität zu begründen und komplexe Problemstellungen zu erklären. Mittels der Interviews soll dies hinterfragt werden. Wenn die Organisationskultur nur ansatzweise in eine bestimmte Richtung entwickelbar ist, gilt es dies auszubauen, da die Organisationskultur gemäß Literatur in vielen Belangen unterstützend wirken kann, so auch in Transformationen.

5.2 Erkenntnisse aus den Interviews der ersten Runde

Die Interview Transkripte werden codiert und mittels MAXQDA 2020 analysiert. Die folgenden Codes und Subcodes wie in Abbildung 9 dargestellt, werden für die Analyse verwendet.

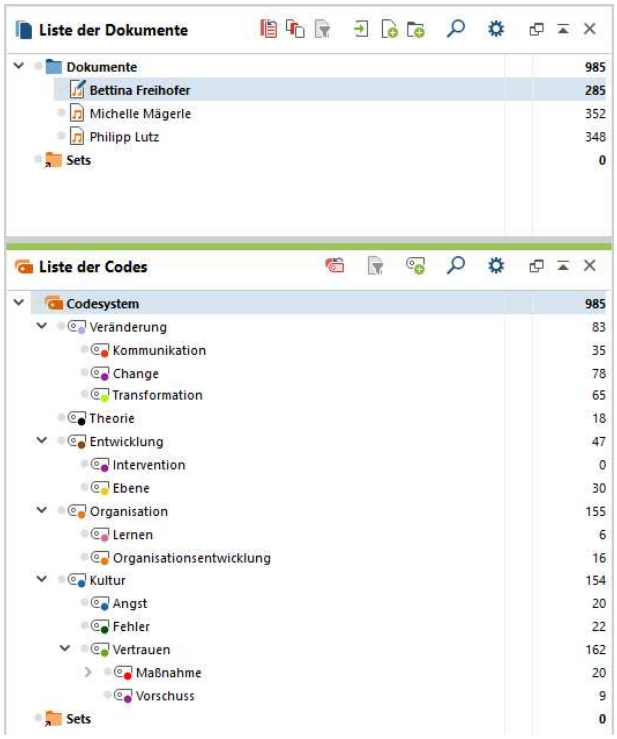

Abbildung 9: Interviewcodes und Subcodes erste Interviewrunde

Quelle: [87]

[87] Eigene Darstellung (2020)

Tabelle 3: Ergebnisse erste Interviewrunde

Element	**Interviewergebnisse**
Organisation	Organisationen sind komplexe Gebilde aus unterschiedlichen Elementen, wie Mitarbeitende, Strukturen, Prozesse, welche idealerweise eine ähnliche Sichtweise beinhalten/umfassen. Das Organigramm ist hierbei nur eine Komponente der Organisation. Die interviewten Personen nutzen verschiedene Begriffe, um die Vielfalt innerhalb der Organisationen darzustellen. Zwei der befragten Personen[88] vergleichen die Organisation mit einem Organismus (System). Das System organisiert sich selbst nach bestimmten Regeln und wird gleichzeitig organisiert durch Strukturen und Prozesse.[89] Die Organisation muss gewinnbringend oder zweckerfüllend sein, damit sie überlebt.[90] Die Organisationsentwicklung leistet eine prozessuale Unterstützung innerhalb der Organisation, indem sie den Veränderungsprozess beobachtet, überwacht und begleitet und bei Bedarf eingreift.[91] Die Organisationsentwicklung ist ein „weg von - hin zu"-Prozess und wird auch als Systempflege bezeichnet.[92] Die Organisationsentwickler/innen sind kritische Herausforderer/innen, werden jedoch oftmals zu spät in den Veränderungsprozess miteinbezogen und müssen anschließend die entstandenen Probleme lösen.[93] Die Organisationsentwickler/innen können durchaus auch externe Personen oder Firmen sein.[94] Es ist jedoch wichtig, dass die Entwicklung intern erfolgt und unter anderem durch Führungskräfte begleitet und vorgelebt wird.[95]
Veränderungsprozesse	Die Wahrnehmung und der Umgang mit Veränderungen hängen von der individuellen Erfahrung jedes einzelnen Mitarbeitenden ab. Veränderungen erfolgen täglich in unterschiedlicher Intensität und Wirkung. Wenn die bisherigen Veränderungen negativ wahrgenommen wurden oder einen negativen Effekt (auf das Individuum) hatten,

88 I1, Zeile 174; I2, Zeile 585
89 I2, Zeile 601-608
90 I1, Zeile 79-80; I2, Zeile 595
91 I2, Zeile 5592-594
92 I3, Zeile 1288, 1294 & 1512
93 I2, Zeile 700
94 I1, Zeile 342-356
95 I2, Zeile 629-630;

	dann wirkt dies auch zukünftig nach. In Veränderungsprozessen muss deshalb die Einstellung des Individuums überprüft und aufarbeitet werden, bevor neue Veränderungen und Zielbilder in Betracht gezogen werden. [96] Es braucht verschiedene Rollen in Veränderungsprozessen. Neben Visionären braucht es auch Ankermitarbeitende, die helfen den Wandel wieder zu stabilisieren. Großer Bedarf bzw. Druck unterstützt die Veränderung.[97] Changemanagement wird als Disziplin und als Führungsaufgabe beschrieben, die im Führungsalltag gelebt werden muss und die Organisationsmitglieder in den Veränderungsprozess involvieren soll.[98] Heutzutage wird der Begriff Changemanagement zu inflationär benutzt.[99] Changemanager können lediglich den Prozess begleiten, unterstützen, sicherstellen dass an die relevanten Dinge gedacht wird und mitwirken, dass die Change-Kurve möglichst flach und der Change-Prozess möglichst kurz ausfällt. Die Change-Kurve spiegelt die Sicht der Betroffenen wider und nicht jene der Beteiligten.[100] Deshalb sollen die Betroffenen möglichst zahlreich und schnell zu Beteiligten gemacht werden. Alle Experten sind sich einig, dass Changemanagement mit Kommunikation verknüpft ist. Die Kommunikation wird dabei als Dialog und gegenseitiger Austausch verstanden und nicht als einseitige Kommunikation, wie Briefe, Mitteilungen im Intranet oder auf dem Schwarzen Brett.[101] Die Vorgesetzten haben die Aufgabe, die Vision und das Zielbild in eine empfängergerechte Kommunikation zu transformieren.[102] Veränderungen sind anstrengend.[103] Die Veränderungsaffinität hängt mit der individuellen Einstellung einer Person zusammen, z. B. wie das Individuum die Umwelt wahrnimmt. Je offener das Individuum für Neues ist, desto leichter fällt es diesem, den Wandel zu

96 I2, Zeile 991-996 & 1381-1394
97 I3, Zeile 1131-1147
98 I1, Zeile 354-356
99 I2, Zeile 617-625
100 I2, Zeile 651-655
101 I1, Zeile 112-118; I2, Zeile 664-667; I3, Zeile 1320-1327
102 I3, Zeile 1036 & 1324-1325
103 I3, Zeile 1107

	akzeptieren. Wenn Vertrauen vorhanden ist, ist die Offenheit gegenüber Neuem größer.
Transformationen	Für die befragten Personen sind Transformationen vergleichbar mit regulären Veränderungen, haben jedoch eine größere und tiefergehende Auswirkung, sind fundamentaler und verändern die Organisation komplett. Transformationen wurden von den interviewten Personen als die radikalere Form von Veränderungen verstanden, da sie alle Ebenen der Organisation betreffen.[104] Der Grund der Transformation muss den Betroffenen klar und deutlich vermittelt werden. Es muss ein gleiches Verständnis und eine gemeinsame Einstellung über alle Hierarchieebenen hinweg geschaffen werden. In Transformationsprozessen wird oft bewusst mit hoher Fluktuation gerechnet, deshalb wird der Fokus auf die Begleitung der Mitarbeitenden beim Austritt aus der Organisation gelegt und das Changemanagement in den Hintergrund gestellt.[105] Die Art, wie sich die Organisation von den Mitarbeitenden trennt, ist wichtig. Ein CEO kann eine Transformation nicht alleine durchziehen. Alle Führungskräfte müssen den Wandel unterstützen und mittragen.
Organisationskultur	Die Organisationskultur besteht nicht nur auf Papier noch ist es das Corporate Identity von Marketingverantwortlichen, sondern umfasst das gemeinsame Verständnis innerhalb der Organisation.[106] Das Gefühl, welches vermittelt wird, wenn ein neues Mitglied in die Organisation eintritt, ist erlebbar und Teil der Organisationskultur. Die Werte, die Führungsgrundsätze, die Vision oder die Mission der Organisation sind im besten Fall der Indizien der Organisationskultur. Es ist jedoch fatal, wenn eine Differenz zwischen der Aussage der Mission und der tatsächlich existierenden Kultur besteht. Die Organisationskultur (IST-Kultur) beeinflusst Veränderungsprozesse erheblich. Eine positiv wahrgenommene Organisationskultur kann den Veränderungsprozess positiv unterstützen.[107] Die Organisationskultur kann sich entwickeln, wenn sie vorgelebt wird und wird durch das Verhalten der Mitglieder geprägt. Das Vorleben der Kultur durch das Topmanagement muss koordiniert (einheitlich) erfolgen

[104] I1, Zeile 136-137; I2, Zeile 633-640; I3, Zeile 1359-1360
[105] I3, Zeile 1355-1357
[106] I1, Zeile 216-226; I
[107] I2, Zeile 861-866

	und diese müssen sich der Wirkung bewusst sein. Die Entwicklung muss die gesamte Organisation mit allen ihren Mitgliedern erfassen (Systemgedanke). Der Initiator der Kulturentwicklung sollte das Topmanagement sein.[108]
Vertrauen & Vertrauenskultur	Vertrauensfördernde Maßnahmen sind essenziell für Organisationen und fördern die Zusammenarbeit. Vertrauen ist ein Gefühl und die Basis einer guten Zusammenarbeit.[109] Vertrauen bedeutet u. a. sich fallen lassen zu können mit der Sicherheit aufgefangen zu werden.[110] Der Aufbau von Vertrauen erfolgt durch zwischenmenschliche Kontakte und bezieht sich aber nicht ausschließlich auf geschäftliche Angelegenheiten. Vertrauensaufbau kann auch durch Erlebnisse oder Gespräche im privaten Umfeld erfolgen. Die Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss gewähren, worauf die Mitarbeitenden aufbauen können. [111] Vertrauen und eine vorhandene Vertrauenskultur wird von allen drei Experten/Expertinnen als förderlich oder gar als Schlüsselfaktor in Transformationsprozessen bezeichnet. [112] Der Begriff des Vertrauens wird bei allen Experten/Expertinnen mit authentischer, positiver und wertschätzender Kommunikation in Verbindung gebracht.[113] Die Fehlerkultur ist eine weitere Maßnahme zum Aufbau von Vertrauen. Das heißt, Fehler machen dürfen und daraus lernen. Vertrauen und Vertrauenskultur können durch positive Erlebnisse oder durch die Förderung von psychologischer Sicherheit aufgebaut werden.[114] Vertrauensbildung kann durch wertschätzende und bilaterale Kommunikation und die Erfüllung von Erwartungen erzielt werden. Jede Person kann zur Vertrauensbildung beitragen. Im Zusammenhang mit Vertrauen ist das Erwartungsmanagement wichtig – das bedeutet, nichts versprechen, was nicht eingehalten werden kann.[115] Vertrauen ist ein endliches Konstrukt und entwickelt sich über positive Erlebnisse. Es kann hingegen auch mit einer negativen Aktion (wie zum Beispiel Indiskretion oder Unwahrheit) zerstört oder

108 I2, Zeile 883-899
109 I1, Zeile 359-363
110 I2, Zeile 814-815
111 I1, Zeile 462-4480; I2, Zeile 856; I3, Zeile 1227-1233
112 I1, Zeile 434-446; I2, Zeile 861-866; I3, Zeile 934-957
113 I1, Zeile 984; I3, Zeile 970
114 I2, Zeile 823-830
115 I1, Zeile 380-393;

	zumindest erschüttert werden. Wenn das Vertrauen missbraucht wurde, dann ist dessen Wiederaufbau schwierig. Gewisse Vertrauensbrüche sind hingegen irreversibel. Angst, Resignation und Frustration sind mögliche Anzeichen von fehlendem Vertrauen.[116] Die Angst- oder fehlende Fehlerkultur hindert Mitarbeitende und Führungskräfte in der Zusammenarbeit und gemeinsamer Entwicklung. Es erschwert zudem die Veränderungsprozesse. Vertrauensstörende Faktoren sind beispielsweise nicht existente oder falsche Kommunikation, Intransparenz und Unwahrheiten. Vertrauen sollte vor der anstehenden Transformation entwickelt bzw. vorhanden sein. Zumindest sollte kein Misstrauen herrschen. Im Falle eines Misstrauens wirken vertrauensbildende Maßnahmen während der Transformation nicht mehr und können kontraproduktiv bzw. vertrauensmindernd wirken.[117] Fehlendes Vertrauen vor der Transformation ist hinderlich, da dadurch möglicherweise die Gefolgschaft während des Veränderungsprozesses fehlt.[118]

Quelle: [119]

5.3 Synthese zwischen Literatur und Interviews erste Runde

Im Kapitel 5.3 werden die Literaturrecherche sowie die Resultate der ersten Interviewrunde verglichen. Als Ergebnis des Vergleichs werden geeignete Maßnahmen zur Beeinflussung der Vertrauens- und Organisationskultur hervorgehoben.

5.3.1 Organisation

Die Aussagen der Interviewten zum Begriff der Organisation und die Definitionen in der Literatur decken sich größtenteils. Es wird in der Literatur wie auch von den Experten von systemähnlichen Konstellationen gesprochen, die sich in Mitgliedern und Hierarchien widerspiegeln. Die Systemgrenze wurde eher implizit genannt, als ein Zusammenschluss von Menschen mit ähnlichen Ansichten.[120] Die Organisationsentwicklung wird als Prozessbegleitung in Veränderungsprojekten verstanden und wird den Vorgesetzten als Teil ihrer Führungsaufgabe zugeschrieben.

116 I2, Zeile 955-966; I3, Zeile 1096
117 I2, Zeile 867-871
118 I2, Zeile 999-1005
119 Eigene Darstellung (2020)
120 I1, Zeile 78; I2, Zeile 585-589

5.3.2 Veränderungsprozesse

Die klassischen Prozessschritte in Veränderungen werden von den Interviewten beiläufig bzw. auf explizite Nachfrage des Interviewers erwähnt. Dies hängt möglicherweise mit der deren ausgeprägten Expertise zusammen, die ein großes Basiswissen aufweist. In der Literatur werden im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen diverse Erfolgsfaktoren (und Misserfolgsfaktoren) genannt. Diese werden mehrheitlich durch die Experten/Expertinnen bestätigt. Unterschiedliche Meinungen existieren lediglich beim Erfolgsfaktor Konsultation. Gemäß Lauer[121] helfen professionelle Berater/Beraterinnen zur Bewältigung des Veränderungsprozesses. Keiner der Experten/Expertinnen sieht spezialisierte Berater/Beraterinnen im Changemanagement als erfolgskritisch. Diese können gemäß einer befragten Person zwar extern begleiten, doch das Changemanagement passiert von innen (gemeinsam mit den Führungskräften). [122]

Die authentische Kommunikation sowie das Topmanagement werden sowohl in der Literatur als auch von den Experten/Expertinnen als kritisch für den Erfolg genannt. Diese Faktoren wirken nicht nur positiv in Veränderungsprozessen, sondern werden auch im Zusammenhang mit der Prägung der Organisations- und Vertrauenskultur erwähnt. Zudem werden die Führungskräfte wiederholt als Change-Agents und Treiber der Veränderung bezeichnet.

5.3.3 Transformationen

Die Aussagen der Experten/Expertinnen und die Literatur stimmen in Bezug auf Transformationen überein. Transformationen und Veränderungsprozesse haben einen ähnlichen Verlauf. Die Unterscheidung ist in der Tiefe und Intensität der Veränderung zu suchen. Eine Expertin[123] verweist auf den möglichen Ansatz in Transformationsprozessen willentlich auf Changemanagement Begleitmaßnahmen zu verzichten. Durch die Radikalität der Veränderung nehme die Organisation bewusst Abgänge von Mitarbeitenden in Kauf und müsse deshalb weniger in die Partizipation oder gar den Erhalt der Belegschaft investieren. Dieser Ansatz scheint im ersten Moment nachvollziehbar, jedoch verlassen häufig Top-Performer zuerst die Organisation, da sie arbeitsmarkfähiger sind als andere Mitarbeitende.

5.3.4 Organisationskultur

Übereinstimmend mit der Literatur haben die Experten/Expertinnen die Kultur in fassbare und nicht fassbare Elemente unterteilt. Zu den fassbaren Elementen zählen die

---

121 Vgl. Lauer, T. (2010), S. 175ff.; Lauer, T. (2014).
122 I1, Zeile 354-356
123 I3, Zeile 1355-1357

Vision oder die niedergeschriebenen Werte. Gemäß den Experten/Expertinnen ist das Gefühl, das sich einstellt, wenn der Mitarbeitende in das Unternehmen eintritt, ein nicht fassbares Element der Organisationskultur. Die Organisationskultur wird sowohl in der Praxis als auch der Literatur als nicht fassbar, sondern als erlebbar dargestellt. Dieses Gefühl ist eventuell nicht identisch mit dem vermarkteten Image der Organisation, kann aber entwickelt werden. Kulturentwicklung geschieht gemäß Experten/Expertinnen in erster Linie durch das einheitliche Vorleben des Topmanagements. Durch unterschiedliche Interpretation der Soll-Kultur, kann das Topmanagement hingegen Verwirrung und Unsicherheit stiften.

Die positive Organisationskultur wird von den Experten/Expertinnen als essenziell und fördernd für den Unternehmenserfolg genannt, was ebenfalls in der Literatur erwähnt wird. Es ist wichtig, dass Unternehmen in die Kultur investieren, denn diese unterstützt künftigen Wandel.

5.3.5 Vertrauen und Vertrauenskultur

Vertrauen wird, wie auch die Organisationskultur, als ein 'gutes' Gefühl beschrieben.[124] Unternehmen müssen vertrauensfördernde Maßnahmen etablieren, um die Organisation in guten, insbesondere aber auch in schwierigen Zeiten zu unterstützen.

Vertrauen wird von allen Experten/Expertinnen mit glaubwürdiger Kommunikation verknüpft und muss aufgebaut werden. Es wird von allen Interviewten empfohlen, dass die Führungskräfte in eine Vorleistung des Vertrauensaufbaus gehen und den Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss gewähren. Dies wiederum ermöglicht es Mitarbeitenden darauf aufzubauen und gemeinsam Vertrauen ausbauen zu können.

Die Ergebnisse aus Literaturrecherche und die Aussagen der Experten/Expertinnen weichen in dem Punkt ab, ob Vertrauen vor der Transformation notwendig ist, um positiv zu wirken oder ob vertrauensbildende Maßnahmen auch während Transformationen nützlich sind. Klar ist, dass im Vorfeld der Transformation auf keinen Fall Misstrauen herrschen sollte, da die Gefahr besteht, dass die gut gemeinte Kommunikation als nicht authentisch wahrgenommen wird und dadurch sogar einen negativen Einfluss hat. Vertrauen wird von den Experten/Expertinnen entgegen der Literatur mit individuellen sozialen Beziehungen verknüpft, die durch geschäftliche oder persönliche Erlebnisse geprägt werden. Der Vertrauensaufbau wird neben der authentischen Kommunikation mit 'walk-the-talk', also zum Gesagten stehen, gefördert. Vertrauen wird zudem in Kombination mit einer angemessenen Fehlerkultur erwähnt und dem daran geknüpften Lernen.[125]

---

[124] I1, Zeile 238

[125] I1, Zeile 361-362 & 374-376; I2, Zeile 815; I3, Zeile 1163

Diese Aussagen der Experten/Expertinnen decken sich größtenteils mit denen der Literatur.
Bei der Kulturentwicklung ist es von zentraler Bedeutung, das Topmanagement im Boot zu haben, das sich klar und beständig zu einer bestimmten Richtung bekennt. Darauf aufbauend kann in Teams die Weiterentwicklung der angestrebten Organisationskultur verfolgt werden.
Gemäß Expertenaussagen scheint die Kulturentwicklung auf individueller Ebene ein individueller Coaching-Prozess zu sein, der die bisherigen Erlebnisse und Erfahrungen berücksichtigt.[126]

5.4 Zusammenfassung und Implikationen für die zweite Interviewrunde

In der zweiten Interviewrunde sollen die identifizierten Maßnahmen zur Entwicklung von Organisations- und Vertrauenskultur validiert werden. Es werden fünf Interviews sowohl mit Transformationsbeteiligten. Der Fokus der Interviews ist die Validierung der übereinstimmenden Maßnahmen aus Literatur und Experten-/Expertinneninterviews. Die genannten Maßnahmen sollen reflektiert und durch spezifische Vorkommnisse beschrieben werden.
Als zweiter Schwerpunkt soll der Beeinflussungsgrad von Transformationen durch die Organisations- und Vertrauenskultur beleuchtet werden.
Als Maßnahmen zur Förderung der Organisations- und Vertrauenskultur werden die folgenden Faktoren geprüft:

- Positive Kommunikation
- Rolle der Führungskräfte
- Vertrauen als soziales Konstrukt mit persönlichem Bezug (persönliche Interaktion)
- Rolle des Topmanagements

Der Interviewleitfaden für die zweite Interviewrunde findet sich im Anhang als Tabelle 11.

5.5 Erkenntnisse aus den Interviews der zweiten Runde

Nach Durchführung der zweiten Interviewrunde werden die Interviews strukturiert dargestellt, codiert und wiederum mittels MAXQDA 2020 analysiert. Die Abbildung 10 zeigt die Codes und Subcodes, die erarbeitet und verwendet werden. Im Anhang ist als Abbildung 11 beispielhaft ein Textausschnitt mit voller Codierung verfügbar.

[126] I2, Zeile 991-996 & 1381-1394

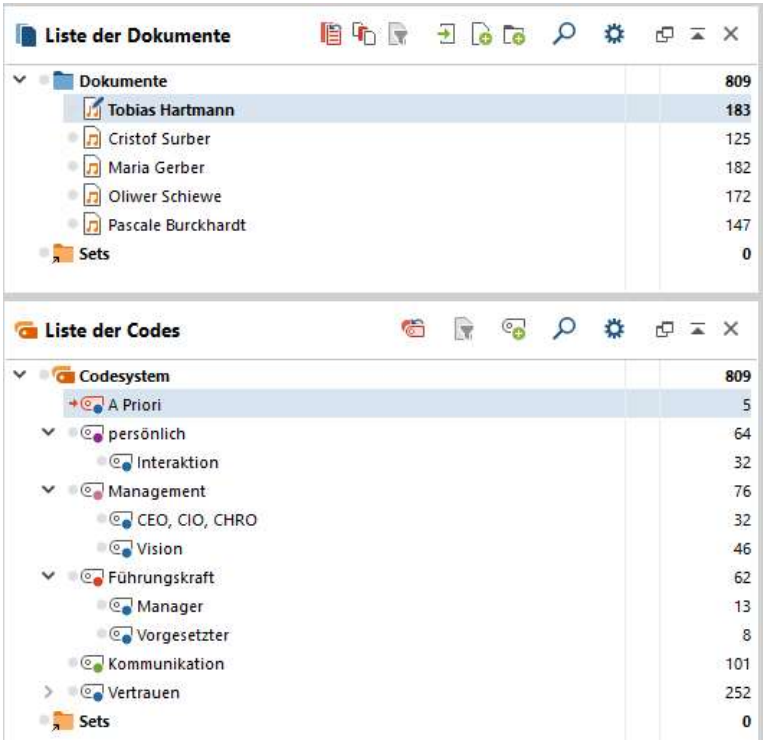

Abbildung 10: Interviewcodes zweite Interviewrunde

Quelle: [127]

Tabelle 4: Ergebnisse zweite Interviewrunde

Element	Interviewergebnisse
Vertrauen und Vertrauenskultur	Vertrauen und Vertrauenskultur wird von den interviewten Personen mit Transparenz sowie offener Kommunikation in Verbindung gebracht. Kommunikation muss dabei wahrheitsgetreu, adressatengerecht und klar sein. Vertrauen wird beschrieben als ein sich öffnen und entblößen gegenüber dem Gegenüber und sich damit angreifbar machen lassen.[128] Es wurde mehrfach erwähnt, dass Offenheit auch bezüglich negativen Informationsinhalten wichtig sei. Es ist wichtig, dass dabei das Gegenüber nicht jedes Wort auf die „Goldwaage“ legt, sondern ein wohlwollender Austausch stattfindet. Sich öffnen bedeutet auch den privat-persönlichen Kontext nicht verheimlichen zu müssen und belastende Phasen des Lebens preisgeben zu können. Vertrauen bedeutet für eine Interviewte der Führungskraft zu

127 Eigene Darstellung (2020)
128 I7, Zeile 3127; I8, Zeile 3453

	vertrauen, bzw. an diese zu glauben, dass diese die richtigen Entscheide für das Team treffen.[129] Vertrauen wird zudem als Möglichkeit des Experimentierens verstanden, ohne gleich mit Konsequenzen rechnen zu müssen. Dies wird von den Interviewten als Fehlerkultur verstanden.[130] Je klarer die Spielregeln, desto eher baut sich Vertrauen auf. Vertrauensaufbau wird grundsätzlich als ein fortwährender Prozess und kein Zielzustand beschrieben. Es wird mit einem langfristigen Fernziel verglichen, das manchmal näher, manchmal weniger nah ist und das trotzdem nie erreicht werden kann.[131] Aufgrund der Aussagen kann kein allgemeingültiges Rezept für die Vertrauensförderung abgeleitet werden. Vertrauen ist ein subjektives Gefühl, das durch bestimmte Handlungen und Maßnahmen eher aufgebaut werden kann als durch andere. Vertrauensstörende Maßnahmen oder Aussagen führen hingegen entweder zu einem Vertrauensverlust oder zumindest zu einer großen Skepsis, die wiederum Vertrauensverlust fördert. Wenn es um Vertrauensaufbau geht, so wird von den Führungskräften erwartet, dass diese ihren Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss geben. Die Mitarbeitenden können diesen Vertrauensvorschuss annehmen und darauf aufbauen oder diesen im negativen Fall ausnutzen.[132] Als Gegenpart des Vertrauens wurde Angst genannt. Angst entsteht gemäß den interviewten Personen aus unvorhersehbaren und gegensätzlichen Handlungen von Personen oder durch negative Erfahrung. Angst ist gemäß Interviewten kein wünschenswerter Zustand, denn diese hemmt die Zusammenarbeit.[133] Vertrauen hingegen wird als Basis einer guten Zusammenarbeit definiert. Alle fünf Interviewten sind sich einig, dass eine Vertrauenskultur in Transformationen wichtig ist und positiv wirkt.
Rolle der Führungskräfte	Die Führungskräfte werden als eines der wichtigsten Elemente im Transformationsprozess gesehen und sind die Treiber der

129 I6, Zeile 2779-272782
130 I7, Zeile 3184-3189; I8, Zeile 3423-3428
131 I6, Zeile 2759
132 I6, Zeile 2860-2868; I7, Zeile 3178; I8, Zeile 3720-3735
133 I8, Zeile 3460-3465

	Transformation. Sie sind verpflichtet, die Mitarbeitenden auf dem Weg der Transformation zu unterstützen und ihnen ein gutes Gefühl und Zuversicht zu vermitteln. Der situative bzw. mitarbeiterorientierte Führungsstil muss authentisch sein und wird von den Interviewten erwartet, da die Mitarbeitenden einen individuellen Bedarf an Informationsvermittlung und Betreuung haben.[134] Der Führungskraft nehmen auch bei der Vertrauensbildung einen sehr hohen Stellenwert ein. Die vorgesetzte Person ist für den Mitarbeitenden eine wichtigere Vertrauensperson als das Topmanagement. Die Mitarbeitenden orientieren sich überwiegend an den direkten Vorgesetzten, anstatt am CEO oder anderen Personen des Topmanagements. Die Führungskräfte sind gemäß Interviewten das Bindeglied und die Katalysatoren zwischen dem Topmanagement und den Mitarbeitenden. Sie sind verantwortlich, dass die Vision adressatengerecht den Mitarbeitenden vermittelt wird.[135] Wenn die Führungskräfte nicht an die Transformation glauben, so ist dies im jeweiligen Team sehr schwierig umzusetzen. Ein einheitliches Auftreten in Bezug auf die Transformation ist innerhalb Führungskreisen wichtig. Sobald sich Führungskräfte nicht einig sind, ob und wie die Transformation durchgeführt werden soll, schürt dies Unsicherheiten und führt gegebenenfalls zur Bildung von unterschiedlichen Interessenslager.[136] Die Führungskräfte leben die gewünschte (Vertrauens-)Kultur vor und prägen dadurch direkt die Organisation. Führungskräfte können Vertrauen bilden indem sie transparent, direkt und faktenbasiert kommunizieren, zu ihrem eigenen Wort stehen (walk-the-talk) und den Mitarbeitenden gegenüber Vertrauensvorschuss gewähren.[137]
Positive Kommunikation	Die interviewten Personen gewichten Offenheit und Transparenz in Bezug auf die Vertrauensbildung sehr hoch. Die Interviewten wünschen sich alle Informationen und Fakten von Anfang an zu kennen, anstatt auf die finalen Aussagen des Managements zu warten.[138] Es

134 I7, Zeile 3276
135 I5, Zeile 2482 & 2488
136 I5, Zeile 2363-2367
137 I5, Zeile 2411-2417; I7, Zeile 3200-3203
138 I4, Zeile 1804-1807

	soll klar ersichtlich sein, was Fakten und Zahlen sind und wobei es sich um Interpretationen durch den Vorgesetzten handelt. Zur positiven Kommunikation zählt die Transformationsleistung der Führungskräfte die Inhalte empfängergerecht aufzubereiten und zu vermitteln. Diese Transformationsleistung muss auch die verschiedenen kulturellen Unterschiede der Teams oder Standorte berücksichtigen.[139] Entgegen der initialen Annahme muss die Kommunikation nicht zwingend positive Inhalte transportieren, sondern v. a. wertschätzend und transparent sein. In der Kommunikation wird ein fortwährender Kommunikationsfluss erwartet, der sich parallel zur Entwicklung der gesamten Transformation entwickelt. Einige Interviewte erwarten von den Führungskräften die Mitarbeitenden auf dem Weg der Transformation zu begleiten und mit ihnen gemeinsam die Storyline zu entwickeln. Die Kommunikationsinhalte müssen weitgehend konsistent sein und abrupte Wechsel, die bei den Mitarbeitenden zu Verwirrung führen können, sollten vermieden werden. Insbesondere in angespannten Zeiten führt eine sprunghafte und wechselhafte Kommunikation zu noch mehr Unruhe.[140] Die Kommunikation hat gemäß Interviewten eine kritische Rolle in der Transformation wie auch in der Vertrauensbildung und kann bei falscher Handhabung viel Goodwill zerstören. Die Mimik und die Gestik spielen gemäß den interviewten Personen bei der Kommunikation eine ebenso große Rolle wie der Inhalt selbst.[141] Gespielte Authentizität wirkt nur kurzfristig. Die Interviews zeigten, dass Betroffene die Kommunikationsinstrumente, wie zum Beispiel Mitteilungen im Intranet oder das Aushängebrett, für gegeben erachten und als genügend befinden, bis eine neue Kommunikation in Dialogform etabliert ist, um sich einbringen zu können.
Vision/Topmanagement	Es ist wichtig, dass die Belegschaft gegenüber dem Topmanagement ein Grundvertrauen hat. Dadurch kann die Vision der Transformation glaubhafter vermittelt werden. Das Topmanagement nimmt

139 I5, Zeile 2473-2485
140 I6, Zeile 2896-2907
141 I4, Zeile 1807-1808

	gemäß Interviewten eine vorgelagerte Rolle (Initiator) in Bezug auf die Vertrauensbildung ein. Danach orientieren sich die Mitarbeitenden stärker an den direkten Führungskräften oder an der Standortleitung als am CEO. Obwohl wenig Vertrauen gegenüber dem Topmanagement herrscht, ist es möglich ein Vertrauensaufbau im Team zu erlangen. Die Visionsvermittlung durch die Führungskräfte ist aber umso schwieriger. Vom Topmanagement wird erwartet wie die Vision aussieht und weniger wie der genaue Weg zur Zielerreichung. Bestehende Unwissenheit lasten die Interviewten dem Topmanagement nicht an, keine klare Vorstellung über die Vision und den Zielzustand hingegen schon.[142] Für die Interviewten ist es wichtig, dass die Vision transparent, klar veranschaulicht und gezielt verfolgt wird. Die Schritte bis zur Erreichung sollten kommuniziert und erreichte Teilerfolge gefeiert werden. Der CEO kann im Rahmen der Vertrauensbildung nicht alle Mitarbeitenden gleich gut erreichen, weshalb die Transformationsleistung der Führungsriege wichtig ist. Das Topmanagement, wie auch die Führungskräfte, sollen vorhersehbar handeln und direkt und transparent kommunizieren. Der direkte Kontakt oder zumindest eine offene, zwei Wege Kommunikation macht das Topmanagement fass- und nahbar. Der direkte Austausch vereinfacht eine Vertrauensbildung.[143] Das Topmanagement beeinflusst das Vertrauen in der Transformation stark. Eine uneinheitliche Kommunikation des Topmanagements beeinflusst die Transformation gemäß Aussagen von mehreren Interviewten stark negativ. Die unterschiedliche Interpretation der Transformation, die entsprechend kommuniziert wird, hat laut Interviewten einen großen Einfluss darauf, wie stark die Mitarbeitenden selbst an die erfolgreiche Transformation glauben. Wenn einzelne Personen des Topmanagements die Transformation infrage stellen, verstärkt sich dieser negative Einfluss gemäß den Aussagen der Interviewten. Es wird erwähnt, dass Misstrauen in das Topmanagement, insbesondere in den/die CEO, einen stark negativen Einfluss auf das Ergebnis der Transformation hat.

142 I5, Zeile 2526-2534
143 I5, Zeile 2494-2499; I6, Zeile 2968-2972; I7, Zeile 3250-3253; I8, Zeile 3502-3503

Persönliche Interaktion	Die persönliche Interaktion (Interaktion zwischen zwei Individuen außerhalb des geschäftlichen Kontexts, wie zum Beispiel das Feierabendbier) ist entgegen den Expertenaussagen eine stark subjektive Erwartung der empfangenden Person.[144] Die Aussagen der interviewten Personen lassen keine Schlüsse dahingehend zu, ob die persönliche Interaktion grundsätzlich positiv oder negativ zu werten ist. Persönlicher Austausch spielt bei allen Interviewten eine wichtige Rolle, die es zu vertiefen und anzuwenden gilt. Jedoch würde keiner der Interviewten diese Maßnahme ins Führungshandbuch aufnehmen. Der Punkt persönliche Interaktion ist stark kulturell geprägt und empfängerabhängig, da dies für den Empfänger auch verwirrend wirken kann. Bei Einsatz dieser Maßnahme muss die Freiwilligkeit gegeben sein und darf keine Reaktion vom Gegenüber erwartet werden. Einige Interviewte erwähnen,[145] dass persönliche Interaktionen die Vertrauensbildung erleichtert oder unterstützt haben. Hingegen schildern sie auch, dass die persönliche Interaktion nicht mit allen Mitarbeitenden funktionieren würde. Der persönliche Austausch kann unterstützend beim Vertrauensaufbau wirken, da, wie beim Element Vertrauen, der geschützte Rahmen der Organisation nicht gegeben ist und die persönliche Seite sichtbar wird. Es ist wichtig festzustellen, wie sich das Gegenüber verhält, wenn es sich nicht hinter den klaren Vorgaben der Organisation verstecken kann. Persönliche Interaktion scheint gegenüber Mitarbeitenden auf gleicher oder tieferer Hierarchiestufe eher möglich zu sein, als gegenüber den vorgesetzten Führungskräften. Eine Interviewte ist der Ansicht, dass dies für die Vertrauensbildung zu den Mitarbeitenden sehr wichtig sei.[146] Die persönliche Interaktion kann unterschiedlich ausgestaltet werden und zeigt sich bspw. in Form von einem Feierabendbier, einem persönlichen Austausch, aber auch einer freiwilligen Mitfahrgelegenheit oder einem Austausch während der Kaffeepause.[147]

144 I4, Zeile 2103-2114; I5, Zeile 2567-2571; I6, Zeile 3005-3015; I7, Zeile 3272
145 I4, Zeile 2124-2132; I5, Zeile 2567-2586; I7, Zeile 3285-3300
146 I4, Zeile 2150-2151
147 I4, Zeile 2169-2176

	Die Interviewten verbinden die persönliche Interaktion mit der Vertrauensbildung, jedoch nicht direkt mit der Transformation.
Im Voraus entwickeltes Vertrauen	Das im Voraus entwickelte Vertrauen wirkt sich positiv auf die Transformation aus. Die Interviewten merken zudem an, dass das vorab entwickelte Vertrauen eine Art Polster darstellt und dieses durch die Transformation durch weitere vertrauensbildende Maßnahmen erhalten werden soll.[148]

Quelle: [149]

6 Diskussion

Zu Beginn der Erarbeitung der vorliegenden Arbeit wurde vom Autor die Hypothese aufgestellt, dass die Organisationskultur und speziell die Vertrauenskultur einen positiven Effekt auf Transformationsprozesse haben.

Nachdem die Literaturergebnisse mit den Experteninterviews verglichen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen in der zweiten Interviewphase überprüft wurden, sollen die Ergebnisse in diesem Kapitel diskutiert und anschließend Empfehlungen formuliert werden.

Die Hypothese konnte sowohl durch die Literatur wie auch durch die Interviewten bestätigt werden. Da Veränderungsprojekte in der schnelllebigen VUKA-Welt alltäglich wie auch notwendig sind, um den Unternehmenserhalt zu sichern, sollte die Organisationskultur stärker in den Mittelpunkt rücken da diese in vielfacher Hinsicht mit Unternehmenserfolg verknüpft wird.

6.1 Erfolg in Transformationsprozessen

Der Erfolg von Transformationen hängt von sehr vielen Faktoren ab. In der vorliegenden Arbeit wurden einige ausgewählte Faktoren aufgegriffen und validiert. Die vorliegende Arbeit enthält keine abschließende Beurteilung, der in der Literatur dargestellten Erfolgsfaktoren. Die Beurteilung und Gewichtung der Ergebnisse ist auf die untersuchte Organisation CATSY anwendbar und muss für andere Organisationen zuerst validiert werden.

Change-Prozesse beeinflussen im organisationalen Kontext in den meisten Fällen die sozialen Beziehungen, sei es auf individueller, Team- oder gesamtorganisationaler Ebene. Je grösser, einschneidender, tiefgehender oder radikaler die Veränderung, desto schwieriger sind der Ausgang und insbesondere die Erfolgsaussichten vorhersehbar.

148 I4, Zeile 2202-2207; I5, Zeile 2633-2634; I6, Zeile 3054-3060; I8, Zeile 3816-3821
149 Eigene Darstellung (2020)

Gemäß den Forschungsergebnissen spielen neben den geprüften Erfolgsfaktoren auch die bisherigen Erlebnisse eine wichtige Rolle. Die Organisation kann die bisherigen Erfahrungen zu einem großen Teil selber steuern, reflektieren und daraus lernen. Die individuellen Change-Erfahrungen der Mitarbeitenden hingegen sind schwer zu fassen und können höchstens durch individuelle Begleitung verarbeitet werden.
Grundsätzlich kann bestätigt werden, dass die gewählten und validierten Maßnahmen erfolgsversprechend zur positiven Entwicklung der Organisationskultur eingesetzt werden können. Neben der Prägung der Organisationskultur sollten Organisationen eine grundsätzliche Change-Affinität entwickeln und fördern.

6.2 Organisations- und Vertrauenskultur

Die Interviews belegen, was in der Literatur postuliert wird. Die Organisationskultur ist die Basis der Zusammenarbeit in Organisationen und darf aus diesem Grund nicht vernachlässigt werden. Die Organisationskultur wird von allen acht befragten Personen als ein sehr wichtiges (wenn nicht sogar als wichtigstes) Element der Organisation betrachtet. Dabei ist erstaunlich, dass keine stärker zielgerichtete Steuerung inklusive Monitorings in der untersuchten CATSY angestrebt wird. Die Kulturentwicklung in der Praxis wird als Nebeneffekt anderer Interventionen wahrgenommen. Eine klare Aussage, wie die Kultur in eine bestimmte Richtung entwickelt werden kann, wurde nicht getroffen.
Die Prägung der Organisationskultur erfolgt in der CATSY teilweise unbewusst durch das Vorleben des Topmanagements. Aufgrund der unterschiedlichen Charaktere (des Topmanagements) und den damit verbundenen individuellen Wertvorstellungen und dem uneinheitlichen Auftreten, ist dies in der CATSY negativ gesehen. Das ungleiche Auftreten des obersten Organs der Organisation CATSY führt deshalb gemäß den Interviewten zu Lagerbildung und Verwirrung bei den Mitarbeitenden.
Die Interviewten bestätigen die Literaturaussagen insofern, dass es in Organisationen nicht ‚die eine' Kultur gibt. Es handelt sich eher um einen Kulturmix. Ein Kulturkorridor oder -rahmen scheint eine korrektere Bezeichnung zu sein, da die Vielfalt der Mitarbeitenden (und Kulturen) erhalten bleibt, aber mittels einigen Eckpunkten definiert ist. Die Unternehmenswerte der Organisation scheinen hierfür das richtige Instrument zu sein, um die Organisationskultur einzurahmen. Da diese sehr generisch und plakativ sind, scheinen eine Auseinandersetzung bzw. eine Inkorporation mit den Werten sehr wichtig. Die Organisation und ihre Mitglieder müssen für sich und das nächste Umfeld ihr individuelles Kulturverständnis auf Basis der Unternehmenswerte erarbeiten.
Die Vertrauenskultur wird von der Mehrheit der Interviewten als ein wünschenswerter Zustand beschrieben, der der Organisation nicht nur in Transformationen zu helfen

scheint, sondern auch eine gute Zusammenarbeit ermöglicht. Ein vertrauensvoller Umgang wird nicht nur in der Literatur, sondern auch in den Interviews mit offener, transparenter und authentischer Kommunikation verbunden. Ein weiterer Aspekt, der mehrfach erwähnt wurde, ist die Fehlerkultur. Die Fehlerkultur wird nicht zwingend mit der Erlaubnis Fehler zu machen verknüpft, sondern vielmehr mit einem klar abgegrenzten Rahmen. Dieser Rahmen wurde teilweise auch als Experimentierfeld bezeichnet, ist jedoch nicht immer gegeben. Wenn die Organisationsentwicklung das organisationale Lernen fördert, so muss dieser Umstand zwingend berücksichtigt werden und dafür möglichst transparente Strukturen schaffen.

Ein Aspekt der Vertrauenskultur ist die Angst, die in mehreren Interviews als ein negativer Zustand bezeichnet wurde. Nicht vorhanden bzw. vorherrschende Vertrauenskultur kann einen Transformationsprozess erschweren, außerdem plädieren alle Interviewten für eine im Voraus entwickelte Vertrauenskultur.

Die aus der Literatur entnommenen Erfolgsfaktoren von Lauer[150] sind gemäß Experten/Expertinnen zu verfolgen. In der zweiten Interviewrunde wurde dies weniger stark bestätigt als dies bei den Experten/Expertinnen in der ersten Runde der Fall war. Den Interviewten der zweiten Interviewrunde fällt es schwer, die einzelnen Maßnahmen isoliert zu betrachten und die einzelnen Maßnahmen nehmen bei den Interviewten einen stark subjektiven Stellenwert ein. Ein Fokus auf eine oder mehrere bestimmte Maßnahmen zur Kulturentwicklung ist daher schwierig. Es empfiehlt sich alle Maßnahmen zu nutzen bzw. zu entwickeln. Das Gesamtbild der Maßnahmen muss als eine Art Storybook stimmen. So könnten sich die Maßnahmen in der Intensität und Ausprägung unterscheiden und abwechseln.

6.3 Maßnahmen zur Kulturentwicklung

In der ersten Interviewrunde wurden vier Maßnahmen zur Kulturentwicklung identifiziert und in der zweiten Interviewrunde validiert. Alle vier Maßnahmen sind gemäß Interviewten grundsätzlich geeignet, um einerseits die Transformation positiv zu unterstützen und andrerseits, um die Vertrauenskultur zu fördern. Die Vertrauenskultur ist, wie durch die Interviewten bestätigt, kein Endzustand, sondern ein fortwährender Prozess, wobei bestimmte Maßnahmen, Aktionen oder Aussagen mehr oder weniger stark zur Steigerung des Vertrauens führen. Die Grenzen sind fließend und die verschiedenen Maßnahmen beeinflussen sich gegenseitig. Deshalb können keine pauschalen Aussagen zur individuellen Wirkung der einzelnen Maßnahmen gemacht werden.

[150] Vgl. Lauer, T. (2010).

6.3.1 Positive Kommunikation

Die positive Kommunikation (alle Interviewten)[151] und die Rolle der Führungskräfte (62 Nennungen) wurden am häufigsten als geeignete Maßnahmen genannt.

Mit positiver Kommunikation wird Offenheit und Transparenz in Verbindung gebracht. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der frühzeitigen, transparenten und ungeschönten Informationsvermittlung und weniger auf dem positiven Informationsinhalt.

Selbst wenn die Informationsinhalte nicht positiv sind, nehmen die Interviewten die Transparenz positiv war, was bei ihnen wiederum einen Vertrauensaufbau fördert.

Als mögliche Beispiele werden die frühzeitige Kommunikation genannt, die vor der offiziellen Kommunikation erfolgt, oder authentische, sachliche und kritische Informationen. Wenn Führungskräfte authentisch die Information mit möglichen Szenarien, ihrer Unterstützung und einer Vision wiedergeben, wirkt dies motivierend und gibt Hoffnung.

Die Authentizität ist im Rahmen der Kommunikation von erheblicher Bedeutung. Authentizität wird auch als ‚walk-the-talk'-Verhalten verstanden. Die Führungskräfte und das Topmanagement werden als authentisch wahrgenommen, wenn diese zu ihrem Wort stehen bzw. entsprechend handeln.

6.3.2 Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte nehmen in der Kulturprägung eine sehr starke Rolle ein und sind gleichzeitig ein kritischer Faktor für den Transformationserfolg. In ihrer Rolle geben sie die Vision des Topmanagements in fassbaren und verständlichen Begriffen wieder, wobei sie auf eine adressatengerechte Vermittlung der Inhalte achten. Die Führungskräfte agieren als Katalysatoren und Verstärker der Transformation. Da sich die Mitarbeitenden stärker an ihren direkten Führungskräften orientieren, scheint das Topmanagement eine untergeordnete Rolle zu spielen. Die Führungskräfte sind gemäß Interviewten der erste Orientierungspunkt, wenn es um die Frage des Vertrauens geht. Die Mitarbeitenden bauen ein Vertrauensverhältnis zu den Vorgesetzten und weniger zum Topmanagement auf. Diese Aussage wird sowohl in der ersten als auch zweiten Interviewrunde genannt.

6.3.3 Rolle der Vision und des Topmanagements

Es wurde durch die Interviewten bestätigt, dass die Vision zwar ein wichtiges Element in Transformationen darstellt, jedoch kann nicht gesagt werden, ob diese auch ein kritischer Erfolgsfaktor ist. Die Vision scheint eher eine nebensächliche Rolle zu spielen, die jedoch bei Abwesenheit negativ wirkt. Die Vermittlung der Vision wird den Führungskräften zugeschrieben, welche die Konkretisierung der Vision vornehmen.

---

[151] I1, Zeile 400-411; I2, Zeile 984-985; I3, Zeile 1333-1348; I4, Zeile 1805; I5, Zeile 2341; I6, Zeile 2880; I7, Zeile 3196-3197; I8, Zeile 3539

Das Topmanagement ist ebenso wie die Vision ein eher untergeordneter Faktor beim Transformationserfolg, da sich die Mitarbeitenden auf ihr eigenes Aufgabengebiet fokussieren und weniger das Gesamtbild im Fokus haben. Es wurde mehrfach erwähnt, wie wichtig der Zusammenhalt und das einheitliche Verständnis des Topmanagements ist. Die Abwesenheit eines einheitlichen Auftretens kann nachhaltige negative Folgen auf den Transformationsprozess haben. Die Interviewten heben hervor, dass fehlendes Vertrauen ins Topmanagement ein großes Potenzial hat, sich schädlich auf Transformationsprozesse auszuwirken. Wenn sich das Topmanagement bisher nicht als authentisch bzw. vertrauensvoll erwiesen hat, kann dies insbesondere zu Beginn der Transformation zu großem Misstrauen bei den Mitarbeitenden führen.
Bei der Vertrauenskultur spielt das Topmanagement eine tendenziell untergeordnete Rolle. Das Topmanagement ist der Initiator einer Organisations- und Vertrauenskultur, jedoch nicht dessen stärkster Beeinflusser. Aus dem Topmanagement muss der Wille zur Förderung einer Vertrauenskultur erkennbar und erlebbar sein, damit dieser auf die Gesamtorganisation einen Einfluss hat. Mit erlebbar wurde einerseits die Nähe zum Topmanagement und andererseits die gebührende Anerkennung vom Topmanagement beschrieben.

6.3.4 Persönliche Interaktionen

Die persönliche Interaktion ist ein aus der ersten Interviewrunde identifiziertes Merkmal zur Prägung der Vertrauenskultur. Es beschreibt den Zustand außerhalb des Geschäftsumfelds. Darunter werden beispielsweise ein privater, mündlicher Austausch, eine freiwillige Mitfahrgelegenheit oder das Feierabendbier verstanden. Persönliche Interaktionen scheinen die unsichtbaren hierarchie- und geschäftsfeldabhängigen Barrieren zu verringern und lassen dadurch eher ein Vertrauensverhältnis zu. Ein persönlicher Austausch hat vordergründig keinen vertrauensbildenden Effekt, jedoch senkt er die Hemmnisse und ermöglicht dadurch den Nährboden für einen Vertrauensaufbau.
Alle Interviewten der zweiten Runde beschreiben dieses Element als mögliche vertrauensbildende jedoch zwingend als individuelle und freiwillige Maßnahme. Die persönliche Interaktion darf kein Standardwerkzeug sein, sondern muss auf die Mitarbeitenden individuell und vor allem authentisch angewendet werden.

6.4 Weitere unterstützende Faktoren für Transformationsprozesse

Neben den überprüften Maßnahmen zur Unterstützung von Transformationsprozessen wurde von den Interviewten mehrfach hervorgehoben, dass die Begleitung des Change-Prozesses intern begleitet werden muss. Dazu werden die Führungskräfte in die Pflicht genommen als Change-Agents die Organisation zu unterstützen und begleiten. Dieser

Ansatz ist in der Literatur nicht explizit erwähnt. Dort werden vielmehr externe, professionelle Berater/Beraterinnen empfohlen. Die Aussagen aus der ersten Interviewrunde begründen aber einen anderen Ansatz.

Der Aspekt des permanenten Wandels wurde in der vorliegenden Arbeit nicht vertieft geprüft, jedoch zeigt sich in den Interviews, dass diesbezüglich Aufholbedarf besteht. Die Organisationsmitglieder werden in unregelmäßigen Abständen mit kleineren oder größeren Veränderungen konfrontiert und müssen sich immer wieder von Neuem an die Situation anpassen. Gemäß Aussagen der Experten/Expertinnen ist die lernende Organisation ein wichtiger Faktor den Unsicherheiten (der VUKA Welt) entgegenzuwirken. Den Mitarbeitenden sollen Methoden und Instrumente an die Hand gegeben werden um Change-Blockaden zu lösen, da die Unsicherheiten nicht weggehen, sondern in Zukunft eher verstärkt werden.

In diesem Zusammenhang wurde auch die Bedeutung der bisherigen Veränderungserfahrungen genannt. Sofern Mitarbeitende in diesem Zusammenhang negative Erfahrungen gesammelt haben, wird sich dies negativ auf den aktuellen Veränderungsprozess auswirken. Es ist wichtig die Mitarbeitenden in den entsprechenden Phasen des Change-Prozesses individuell zu unterstützen und zu begleiten. Eine Expertin schlägt vor, ein Change-Impact-Portfolio zu erstellen, woraus ersichtlich ist, wie die aktuelle Veränderung auf das Team oder die Gruppen wirkt. Dies ist zwar noch nicht die Lösung des Problems, jedoch hilft es den Change-Verantwortlichen geeignete Interventionen zu planen. In der Praxis wird dies oft vernachlässigt, da davon ausgegangen wird, dass die Mitarbeitenden immer bereit und offen für Veränderungen sind. Mitarbeitende, die skeptisch gegenüber Veränderungen sind, werden in der Praxis oftmals als veränderungsresistent wahrgenommen. Die Behebung dieser Skepsis wird häufig der direkten Führungskraft überlassen Insbesondere bei unerfahrenen Führungskräften stellt dies aber ein Problem dar, da sie schlicht überfordert sind.

Changemanagement als Schlagwort erscheint in vielen Projektorganisationen und Konzepten. Den Interviewten der ersten Interviewrunde folgend, bleibt es jedoch vielfach eine Alibiübung. Die Projektleitenden suchen bei Fachpersonen der Personal- oder Organisationsentwicklung erst Unterstützung, wenn es schon zu spät ist. Durch eine seriösere Projektplanung und Antizipation von potenziellen Stolpersteinen, könnte diesem Problem einfach begegnet werden.

6.5 Weitere Forschung

Der Autor der vorliegenden Forschungsarbeit hat einzelne Maßnahmen zur Entwicklung der Vertrauenskultur identifiziert und anschließend validieren lassen. Die Resultate sind

für die untersuchte Organisation gültig. Diese müssten vor der Anwendung auf andere Organisationen aufgrund der verschiedenen Variablen überprüft werden.
Zwei weitere Forschungsansätze sollten verfolgt werden. Erstens sollte überprüft werden, wie sich das Topmanagement in der Außenwirkung beeinflussen lassen kann, damit es stringenter und einheitlicher auftritt, sodass keine Irritationen bei den Mitarbeitenden entstehen.
Zweitens sollte überprüft werden, ob vertrauensbildenden Maßnahmen besser vor oder während der Transformation etabliert werden. Einige interviewte Personen stellen die Maßnahmen während dem Transformationsprozess in den Vordergrund, jedoch reagieren sie bei Rückfragen ausweichend und wünschen sich bereits im Vorfeld von Transformationen ein vertrauensvolles Klima.
Während der Literaturrecherche wurde der Lebenszyklus und die Maturität von Organisationen nicht weiterverfolgt. Diese Elemente könnten jedoch einen wichtigen Einfluss auf die angewendeten Maßnahmen haben und sollten überprüft werden.

7 Handlungsempfehlungen

Als ein Ergebnis der vorliegenden Arbeit sollen Handlungsempfehlungen für die untersuchte Organisation formuliert werden. Diese basieren auf den erhobenen Daten sowie der Diskussion in Kapitel 6. Die Handlungsempfehlungen sind grundsätzlich unabhängig von der Ebene (Individuum, Team, Gesamtorganisation). Ob die Handlungsempfehlungen auch in anderen Organisationskontexten sinnvoll und umsetzbar sind, muss vorher validiert werden.

7.1 (Vertrauens-)Kulturentwicklung

Nach acht Interviews mit Experten/Expertinnen und Mitgliedern diverser Hierarchiestufen, nach etwas mehr als 300 Stunden Interviewmaterial und intensiver Analyse der Transkripte ist es unbestritten, dass jede Organisation das größte Interesse zur Entwicklung einer Vertrauenskultur haben sollte.
Vertrauenskultur wird als Basis der Zusammenarbeit gesehen und es scheint keiner der Interviewten eine alternative Lösung zu haben.
In der Ausprägung, wie die entsprechende Kultur entwickelt oder aufgebaut werden soll, stehen der Organisationsentwicklung diverse Optionen zur Verfügung. Die Möglichkeiten zur Vertrauensförderung reichen von individuellen Maßnahmen, wie Kommunikationscoachings, über Teamentwicklungsworkshops bis zu Initiativen für die Gesamtorganisation. Ein möglichst einfacher und einprägsamer Weg zur Förderung einer Vertrauenskultur wäre es die Unternehmenswerte zu überdenken, allenfalls zu revidieren und

Vertrauen stärker in den Vordergrund zu stellen. Zudem sollte die Organisation ihre Mitglieder ermutigen Dinge auszuprobieren und wenn nötig Fehler zu machen. Die Fehlerkultur bedingt gemäß den Interviewten das Vorhandensein von Vertrauen. Organisationen können ihre Mitarbeitenden ermutigen und Mut fordern, indem sie klare Spielregeln und Verantwortlichkeiten definieren. Ermutigen im organisationalen Kontext bedeutet auch Macht an die ausführenden Personen zu delegieren und nicht alle Entscheidungen in Gremien oder durch Führungskräfte zu treffen.
Eine Vertrauenskultur zu entwickeln ist ein langer und fortlaufender Prozess. Er bedingt höchstes Commitment des obersten Managements mit klaren Aussagen, die auch Fehlversuche ermöglichen.

7.2 Führungskräfteentwicklung

Gemäß den Interviewten haben die Führungskräfte verschiedene Rollen in Transformationsprojekten inne. Diese reichen von Change-Agent über Visionsvermittelnde, Coach, Kommunikationsexperten/Kommunikationsexpertinnen, Motivator/Motivatorinnen bis hin zu Polizisten/Polizistinnen.
Die Vielzahl an Rollen überfordert jedoch viele Führungskräfte. Bereits die tägliche Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden ist für Führungskräfte ein anspruchsvoller Job, da sie wenig Zeit und Raum zur Reflexion haben. Die Eigenentwicklung der Führungskräfte kommt vielfach zu kurz, da sie oftmals unter großem Zeitdruck kritische Entscheidungen treffen müssen.
Der Organisation wird empfohlen, aufgrund der kritischen Rolle der Führungskräfte viel mehr in die Führungskräfteentwicklung zu investieren. Bereits die organisationsseitige Erwartungshaltung an die Führungskräfte hilft weiter und regt die Führungskräfte zur Aktion an.
Zur Führungskräfteentwicklung gehört nicht nur die Vermittlung des Verhaltenskodex, oder die Entwicklung des eigenen Führungsstils, sondern auch die Reflexions-, Kommunikationsfähigkeit oder Empathie. Empathische Führungskräfte können besser auf Mitarbeitende eingehen und finden geeignetere Wege zur Bewältigung von Krisen.
Die Organisation sollte im Rahmen der Führungskräfteentwicklung z. B. Reflexionsmöglichkeiten durch Netzwerke festigen. Neben klassischen Ansätzen, wie Mentoring, könnten auch Peer-Coaches in Zusammenhang mit Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden.

7.3 Coaching des Topmanagements

Als Hygienefaktor kann gemäß Interviewten die positive und vor allem einheitliche Auffassung des Topmanagements verstanden werden. Diese ist in Transformationsprozessen eher untergeordnet, wirkt aber negativ bei dessen Abwesenheit.
Das Topmanagement muss gemäß der Mehrheit der Interviewten die gleiche Meinung bezüglich des Sinns und Ziels der Transformation haben. In der untersuchten Organisation ist das Topmanagement gemäß den befragten Personen nicht konsistent in ihren Aussagen und ihrem Auftreten. Dies kann für die Transformation schwerwiegende Auswirkungen haben.
Das Topmanagement muss insbesondere während großen Transformationen durch einen erfahrenen Coach eng begleitet werden und sollte bereits zu Beginn der Transformation ein einheitliches Verständnis entwickelt haben, damit dies in der Transformation zum Ausdruck kommt. Sollten zu Beginn verschiedene Auffassungen bestehen, müssen diese aufgegriffen und behandelt werden. Es muss vermieden werden, dass Mitglieder des Topmanagements unterschiedliche Auffassungen zur Transformation haben. Durch die Entwicklung des gemeinsamen Verständnisses zur Transformation sollten die Mitglieder in der Lage sein, dies auch nach außen zu vertreten. Ein Coach sollte während dieser Phase als beratende Person zur Seite gestellt werden.

7.4 Möglicher Ansatz zur Umsetzung der Empfehlungen

Die Umsetzung der vorgeschlagenen Empfehlungen kann zum Teil parallel erfolgen.
Ein Programm zur Führungskräfteentwicklung kann durch das Thema Vertrauenskultur ergänzt oder ausgebaut werden. Ebenso sollten geeignete Reflexionsplattformen geschaffen und kommuniziert werden.
Das Topmanagement könnte eine dedizierte beratende Person erhalten, welche das Gremium als Team entwickelt, das Vertrauen des Teams aktiv und in geeigneten Settings bearbeitet. Das Topmanagement wirkt teilweise an den erwähnten Führungsentwicklungsseminaren und -workshops mit und wirbt für eine vertrauensvolle Kultur durch die Diskussion von positiven und negativen Beispielen aus der Vergangenheit. In den erwähnten Reflexionsplattformen nehmen sporadisch Topmanager teil und zeigen durch ihre aktive Teilnahme deren Bedeutung und fördern das Engagement der Führungskräfte sich weiterzuentwickeln.
Die Vertrauenskultur sollte als Wert oder dessen Interpretation aus den Unternehmenswerten ablesbar oder ableitbar sein. Eine aktive Auseinandersetzung mit den Unternehmenswerten, durch welche die Vertrauenskultur weiter gefördert wird, kann als eine fortwährende Initiative eingeführt werden. Die Unternehmenswerte wiederum sind durch die

gesamte Organisation hindurch sicht- und erlebbar. Bereits während der Rekrutierung neuer Mitarbeitender soll der Fokus auf die Passung zu den Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur geprüft werden.

8 Antworten auf die Forschungsfragen

Die folgenden Fragen sollen als Abschluss der Arbeit beantwortet werden:

- Wie wirkt Vertrauenskultur in Transformationsprozessen?
  - Was ist Vertrauenskultur?
  - Wie wird Vertrauenskultur aufgebaut/entwickelt?

Ein Vertrauensverhältnis in Transformationsprozessen wird von den Interviewten als unabdingbar (als Basis) gesehen. Vertrauen in die Führungskräfte, das Team sowie die Organisation (in der Rolle des Topmanagements) werden als wichtige Faktoren zur Bewältigung einer Transformation genannt.

Die Abwesenheit von Vertrauen in Transformationsprozessen führt zu Misstrauen bzw. Zweifeln an der Transformation und kann diese behindern.

Die folgenden vertrauensbildenden Maßnahmen wurden zuerst erhoben und anschließend validiert:

- Führungskräfte
  - Die Führungskräfte werden als das wichtigste Element in Transformationsprozessen gesehen. Sie gehen als vertraute Leitwölfe die Transformation an und nehmen die Mitarbeitenden auf diesem Weg mit. Der Führungsstil muss insbesondere in Transformationsprozessen mitarbeiterorientiert und vor allem authentisch sein.
- Kommunikation
  - Offene, transparente und direkte Kommunikation wird von den Interviewten als vertrauensfördernd in Transformationen erwartet.
- Vision/Topmanagement
  - Topmanagement muss das gleiche Verständnis über Sinn und Zweck der Transformation haben und dieses nach Außen transportieren. Nicht einheitliches Verhalten oder Aussagen führen bei den Mitarbeitenden zu Irritationen und stören die Transformation.
- Persönliche Interaktion
  - In Transformationsprozessen haben die Mitarbeitenden einen größeren Bedarf an Betreuung und Austausch. Die persönliche Interaktion, die auf persönliche Befindlichkeiten, Ängste und Situationen eingeht, wirkt vertrauensfördern.

Zum Abschluss der vorliegenden Forschungsarbeit kann bestätigt werden, dass eine Vertrauenskultur eine Transformation positiv beeinflussen und sanfter laufen lassen kann. Gemäß einhelliger Meinung der Interviewten ist Vertrauen in Transformationen zwingend notwendig und eine Vertrauenskultur wird als unbedingt wünschenswert erachtet.

Vertrauenskultur wird als ein subjektives Gefühl beschrieben, was durch verschiedene Elemente beeinflusst und aufgebaut wird. Vertrauen stellt sich mit der Zeit ein und wird mit Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit und Glauben (im Sinne von Vertrauen) verknüpft. Durch die Interviewten wird Vertrauen mit ‚sich fallen lassen…und sicher sein aufgefangen zu werden' beschrieben.[152] Die Interviewten verbinden Vertrauen mit positiver, wertschätzender, offener und transparenter Kommunikation. Die Information muss jedoch wahr, adressatengerecht (verständlich) und möglichst direkt sein.
Eine Vertrauenskultur in Organisationen bedingt nicht nur das zwischenmenschliche Vertrauensverhältnis, sondern insbesondere das Vertrauen in die Organisation. Vertrauen in die Organisation bedeutet klare Grenzen, Spielregeln oder Rahmen, worin sich die Organisationsmitglieder bewegen und entwickeln können. Vertrauenskultur hat auch den Aspekt von Mut und Ermutigung, denn die Organisation stellt nicht nur die Rahmenbedingungen, sondern fordert ihre Mitglieder auch auf sich mutig neuen Aufgaben zu stellen und Neues auszuprobieren.
Eine Vertrauenskultur bedeutet jedoch nicht unbeschränkte Freiheiten für die Organisationsmitglieder. Die transparenten und klaren Rahmenbedingungen sind auch als Grenzen zu verstehen. Die Missachtung der Rahmenbedingungen kann zu Sanktionen führen.
Vertrauen bedeutet für die Interviewten nichts verheimlichen zu müssen, sich zum Gegenüber öffnen zu können und angreifbar werden.[153]
Als Antagonist der Vertrauenskultur werden Angst oder Angstkultur mehrfach genannt. Die Angst vor Fehlern kann die Organisationsmitglieder bei der Arbeit hindern oder lähmen und Innovationen verhindern, da diese entmutigt werden Neues auszuprobieren.
Eine Vertrauenskultur bedingt einen vertrauensvollen Umgang, der als ein fortwährender Prozess beschrieben wird. Vertrauen ist nicht per se gegeben, sondern muss aufgebaut und fortlaufend erneuert werden.
Vertrauensaufbau erfolgt über zwischenmenschliche Kontakte, die nicht immer geschäftlicher Natur sind. Gemäß den Interviewten können persönliche Interaktionen bestehende

[152] I2, Zeile 814-815
[153] I1, Zeile 509-511; I6, Zeile 2941; I7, 3126-3127; I8, Zeile 3453-3454;

Hürden abbauen helfen, um den Vertrauensaufbau zu unterstützen. Als persönliche Interaktion werden freiwillige Aktionen außerhalb des geschäftlichen Kontextes beschrieben. Dies können zum Beispiel die freiwillige Mitfahrgelegenheit oder das Feierabendbier sein. Es ist wichtig, dass diese persönlichen Interaktionen nicht in der geschäftsgebundenen Kompetenz liegen, um wirksam zu sein.

Beim Vertrauensaufbau müssen gemäß breiter Meinung der Interviewten die Führungskräfte in Vorleistung gehen und einen Vertrauensvorschuss geben. Die Mitarbeitenden müssen die Gelegenheit erhalten, Vertrauen zu erfahren und sich vertrauensvoll zu benehmen.

Vertrauenskultur wird durch positive Erlebnisse oder durch die Förderung psychologischer Sicherheit aufgebaut. Zu positiven Erlebnissen zählt nicht zwingend eine positive Nachricht. Die offene und transparente Kommunikation kann durch das Ansprechen negativer Aspekte auch Vertrauen fördern.

Im Rahmen dieser Arbeit stellt der Autor in Kapitel 2.3 das Konzept des Vertrauenskontinuums vor. Der Vertrauensaufbau ist kein linearer Entwicklungsprozess und wird zudem bei vertrauensstörenden Aktionen entweder infrage gestellt oder ganz zerstört, was zu einem Misstrauensverhältnis führen kann. Bestimmte vertrauensstörende Aktionen wie zum Beispiel anlügen, absichtlich Falschinformationen geben oder Versprechungen nicht einhalten können irreversibel sein, die es unmöglich machen wieder Vertrauen aufzubauen.

Die direkten Führungskräfte haben einen sehr großen Einfluss auf das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und der Organisation. Die Mitarbeitenden orientieren sich in erster Linie innerhalb des Teams und an den direkten Führungskräften, um Vertrauen aufzubauen. Das Topmanagement nimmt bei der Vertrauenskultur eine vorgelagerte Rolle ein und wirkt wie ein Hygienefaktor. Topmanagement wird nicht direkt zum Vertrauensaufbau bzw. der Vertrauenskultur genannt, doch wird es als ein Prädispositiv verstanden, welches bei Absenz ein Hinderungsgrund des Vertrauensaufbaus sein kann.

Eine Vertrauenskultur ist gemäß der Interviewten ein wünschenswerter Zustand in Organisationen.

9 Schlussfolgerungen und Reflexion

Die Rolle der Organisations- und spezifischer Vertrauenskultur wird in der untersuchten Organisation unterschätzt. Im Rahmen dieser Arbeit erhobene Daten führen zur Schlussfolgerung, dass die Organisationskultur ein zufälliger Mix diverser Persönlichkeiten ist.

Durch punktuelle Maßnahmen werden kulturprägende Elemente (Werte) im Alltag eingesetzt, ohne das große Ganze im Auge zu haben. Es scheint über die diversen Hierarchiestufen kein einheitliches Verständnis der CATSY Organisationskultur zu geben. Die befragten Personen spiegeln die aktuellen Werte (zweite Kulturebene gemäß Schein) zwar wider, doch sind die Annahmen (dritte Ebene) ganz unterschiedlich und nicht mehr stringent. Diese Abweichungen zwischen Werten und Annahmen könnte das Resultat sein, wenn die Auseinandersetzung mit den Werten nicht oder ungenügend tief erfolgte. Die identifizierten Maßnahmen zur Entwicklung der Vertrauenskultur sollten konsistent in die entsprechenden Prozesse und Plattformen integriert werden, denn die Haltung der Interviewten ist klar – Vertrauenskultur ist unbedingt anzustreben.

9.1 Reflexion

Die Hypothese dieser Forschungsarbeit geht davon aus, dass Vertrauenskultur positiv in Transformationsprozessen wirkt. Dies sollte anhand eines dreistufigen Forschungsdesigns geprüft werden.

Zuerst wurden anhand der Literatur die Erfolgsfaktoren von Changemanagement aufgenommen. Es wurde angenommen, dass Veränderungsprojekte eine Ähnlichkeit zu Transformationen haben und sich diese lediglich in der Intensität oder Radikalität unterscheiden.

In der ersten Interviewrunde sollte abgefragt werden, wie sich Changemanagement und Transformationen unterscheiden. Zudem sollten die drei Experten/Expertinnen Aussagen treffen, ob Vertrauenskultur grundsätzlich einen Einfluss auf Transformationsprozesse hat und anschließend Maßnahmen zur Entwicklung einer Vertrauenskultur nennen. Die Annahme war, dass ähnliche Erfolgsfaktoren des Changemanagements auch zur Vertrauensbildung genannt werden.

In der ersten Interviewrunde wurden drei Experten/Expertinnen befragt und erstmalig geprüft, ob die Hypothese weiterer Forschung standhält. Die Experten/Expertinnen bestätigten die Hypothese und benannten diverse Maßnahmen zur Entwicklung der Organisations- und Vertrauenskultur, die zum Großteil deckungsgleich mit den Erfolgsfaktoren in Change-/Transformationsprozessen sind. Es wurden vier Maßnahmen zur Entwicklung der Vertrauenskultur identifiziert. Diese sind die Rolle der Kommunikation, Rolle der Führungskräfte, Rolle der Vision/des Topmanagements und Rolle der persönlichen Interaktion.

In der zweiten Interviewrunde wurden die identifizierten Maßnahmen durch fünf Personen, die sich in einem aktuellen Transformationsprozess befinden, validiert. Die

Interviewten sollten die Maßnahmen in Verbindung zu Transformationsprozessen und in Verbindung mit Vertrauenskultur(-aufbau) bringen.
Die Analyse der Interviews erfolgte basierend auf Transkripten gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.[154]

9.2 Implikationen zur gewählten Forschungsmethode

Die Planung der Forschungsarbeit verfolgt einen fünf Monatsplan mit einem größeren Zeitbedarf für die Interviewphase. Aufgrund der ausgebrochenen Corona-Krise und den begrenzten Ressourcen der Interviewten, mussten die Interviews effizient und mehrheitlich telefonisch durchgeführt werden. Der physische Präsenz während den Interviews hätte Gestik und Mimik der Interviewten besser aufgenommen und den dynamischen Interviewleitfaden besser ausnutzen können.
Die Dauer der Forschungsarbeit über fünf Monate ist für ein nebenberufliches Studium knapp bemessen und es mussten qualitative Abstriche gemacht werden.

[154] Vgl. Mayring, P. (2010).

IV. Literaturverzeichnis

Becker, Manfred/Arnold, Rolf (2012): Organisationsentwicklung. Studienbrief OE110 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern, 2. Auflage.

Berger, Michael/Chalupsky, Jutta/Hartmann, Frank (2008): Change Management. (Über-)Leben in Organisationen, 4. Jg., 6. Aufl. Gießen: Schmidt.

Bergmann, Rainer/Garrecht, Martin (2016): Organisation und Projektmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Berner, Winfried (o.J.): Vertrauen: Der steinige Weg zu einer "Vertrauenskultur", URL: https://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/vertrauen.php, Stand: 17. Februar 2020.

Blank, Natalia (2011): Vertrauenskultur. Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Böckenholt, Ingo/Peter, Moritz, in: Diestel, Stefan (Hrsg.) (2017): Transformationsmanagement in Unternehmen: eine betriebswirtschaftliche Einordnung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brohm, Michaela (2017): Werte, Sinn und Tugenden als Steuerungsgrößen in Organisationen. Für Fach- und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.

Bryman, Alan/Bell, Emma (2007): Business research methods, 2. Aufl. Oxford: Oxford Univ. Press.

Bullinger, Hans-Jörg u. a. (2009): Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung, 3. Aufl. s.l.: Springer-Verlag.

CATSY Holding (16.02.2020): Werte | CATSY, URL: [www-Link aus Anonymisierungsgründen entfernt. Originalquelle auf Anfrage verfügbar], Stand: 16. Februar 2020.

Diekhöner, Philipp Kristian (2018): The Trust Economy. Warum jedes Unternehmen eine Vertrauensstrategie braucht, um im digitalen Zeitalter zu überleben. Berlin: Springer Gabler.

Dudenredaktion (o. J.): Duden | Trampelpfad | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft, URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Trampelpfad, Stand: 5. Februar 2020.

Eagleton, Terry (2001): Was ist Kultur? Eine Einführung, 2. Aufl. München: Beck.

Eisenring, Christoph/Vonplon, David (23.3.2020): «Teile der CATSY sind Sanierungsfälle», URL: [www-Link aus Anonymisierungsgründen entfernt. Originalquelle auf Anfrage verfügbar], Stand: 23. März 2020.

Elbe, Martin (2015): Organisationsdiagnose und Interventionen - Methoden, Fallstudien, Reflexionen. Studienbrief OE310 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern, 2. überarbeitete Auflage.

Erhardt, Ulrich/Elbe, Martin (2018): Einführung in die Organisationsentwicklung. Studienbrief OE110 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern, 1. Auflage.

Erhardt, Ulrich/Zimmermann, Fabian (2015): Veränderungs- und Transformationsprozesse Initiieren und Begleiten. Studienbrief OE320 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern, 2. Auflage.

Fatzer, Gerhard, in: Pühl, Harald (Hrsg.) (2000): Lernen und Lernende Organisation — Mythos und Realität, 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Frey, Christel (2012): Erfolgsfaktor Vertrauen. Wege zu einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Gattermeyer, Wolfgang/Al-Ani, Ayad (2001): Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen - Methoden - Praxisbeispiele, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grote, Sven/Lauer, Laurens/Erhardt, Ulrich (2014): Organisationales lernen. Studienbrief OE0520 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern, 2. Auflage.

Hwang, Victor W. (o.J.): The Seven Commandments Of Silicon Valley, URL: https://www.forbes.com/sites/victorhwang/2012/09/24/the-seven-commandments-of-silicon-valley/#60d611602012, Stand: 16. Februar 2020.

Janßen, Matthias/Litz, Hans-Peter (2019): Beispiele und Aufgaben im Modul Der empirische Forschungsprozess, URL: https://viles.uni-

oldenburg.de/navtest/viles0/kapitel01_Methodologische~~lGrundlagen~~lder~~lempirischen~~lForschung/modul03_Der~~lempirische~~lForschungsprozess/ebene02_Beispiele~~lund~~lAufgaben/01__03__02__01.php3, Stand: 28. Januar 2020.

Kalbermatten, Renato (2018): CATSY: (Titel anonymisiert) genehmigt Konzept zur Entflechtung, URL: [www-Link aus Anonymisierungsgründen entfernt. Originalquelle auf Anfrage verfügbar], Stand: 5. März 2020.

Klenke, Karin (2008): Qualitative research in the study of leadership. Bingley: Emerald.

Klug, Christopher (2009): Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen. Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements. Kassel: Univ. Press.

Kühl, Stefan, in: Heidsiek, Charlotte/Petersen, Jendrik/Geißler, Harald (Hrsg.) (2010): Die Irrationalität lernender Organisationen. Frankfurt am Main: Lang.

Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Kvale, Steinar (2005): InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks u.a: SAGE.

Lauer, Thomas (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin: Springer.

Lauer, Thomas (2014): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2. Aufl. Berlin: Springer/Gabler.

Longo, Rosario (2011): Is Lewin's change management model still valid?, URL: http://rosariolongo.blogspot.de/2011/05/is-lewins-change-management-model-still.html, Stand: 3. März 2020.

Luhmann, Niklas/Lukas, Ernst/Tacke, Veronika (2019): Schriften zur Organisation 3. Gesellschaftliche Differenzierung: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Mayring, Philipp, in: Flick, Uwe (Hrsg.) (1991): Qualitative Inhaltsanalyse. München: Psychologie-Verl.-Union.

Mayring, Philipp (2008a): Einführung in die qualititative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz.

Mayring, Philipp (2008b): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Aufl. Weinheim: Beltz.

Mayring, Philipp, in: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.) (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV).

Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.) (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Springer VS.

Nerdinger, Friedemann W. (2003): Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.

Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie, 4. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Novartis (16.02.2020): Unsere Werte | Novartis Deutschland, URL: https://www.novartis.de/ueber-uns/unser-unternehmen/unsere-werte, Stand: 16. Februar 2020.

Partner, W. (1997): Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesbaden/s.l.: Gabler Verlag.

Pettigrew, Andrew M., in: Administrative Science Quarterly (1979): On Studying Organizational Cultures, in: Administrative Science Quarterly, 24. Jg., Nr. 4, S. 570.

PONS (o.J.): transformare, URL: https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/transformare, Stand: 16. Februar 2020.

Reisner, Annegret (2018): Organisationskultur und produktive organisationale Energie. Energiequellen in Nonprofit-Organisationen. Berlin, Boston: De Gruyter.

Rittger, Carlo (2006): Wettbewerbsvorteil Anpassungsfähigkeit. Praxisrelevante Bausteine der lernenden Organisation. Hamburg: Diplom.de.

Roche (16.02.2020): Our values, URL: https://www.roche.com/careers/for_employees/living_our_values.htm, Stand: 16. Februar 2020.

Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht, 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sackmann, Sonja A. (2017): Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schein, Edgar H. (2010): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate culture survival guide, 2. Aufl. s.l.: EHP – Verlag Andreas Kohlhage.

Schein, Edgar H./Schein, Peter (2018): Organisationskultur und Leadership, 5. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Schnell, Martin u. a. (2013): Der Patient am Lebensende. Eine Qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Scholz, Christian/Hofbauer, Wolfgang (1990): Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Siebert, Jörg (2006): Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel. Ein systematischer Ansatz zum Management der Führung. Wiesbaden: Gabler.

Snell, Scott A./Bohlander, George W. (2010): Principles of human resource management, 15. Aufl. Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning.

Spieß, Erika (2016): Organisationen beraten. Studienbrief OE130 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern, 6. Auflage.

Steinle, Claus/Eggers, Bernd/Ahlers, Friedel (2008): Change management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen : mit Fallbeispielen, Band 30. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Tellis, Winston, in: The Qualitative Report (1997): Introduction to Case Study, in: The Qualitative Report, 3. Jg., Nr. 2, S. 1–14.

Vora, Tanmay (2015): „Change Fixes the Past. Transformation Creates the Future“, URL: https://brunogebarski.wordpress.com/2015/12/14/change-fixes-the-past-transformation-creates-the-future/, Stand: 1. Februar 2020.

Wilson, Casey (2008): Cornerstones of Engaging Leadership. London: Management Concepts Press.

Yin, Robert K. (2003): Case study research. Design and methods, 5. Jg., 3. Aufl. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

Zonabend, Françoise, in: Current Sociology (1992): The Monograph in European Ethnology, in: Current Sociology, 40. Jg., Nr. 1, S. 49–54.

V. Anhang

Anhangsverzeichnis

Abbildungen LXVI

Tabellen LXVII

Interview Transkripte LXXVI

Abbildungsverzeichnis Anhang

Abbildung 11: Ausschnitt codiertes Interview Transkript LXVI

Tabellenverzeichnis Anhang

Tabelle 5: Stärken und Schwächen von Datenquellen in Fallstudien LXVII

Tabelle 6: Stärken und Schwächen der drei Interviewtypen: LXIX

Tabelle 7: Verzerrungsrisiken und mögliche Mitigation LXXI

Tabelle 8: Interviewleitfaden erste Interviewrunde LXXII

Tabelle 9: Interviewleitfaden zweite Interviewrunde LXXIV

Abbildungen

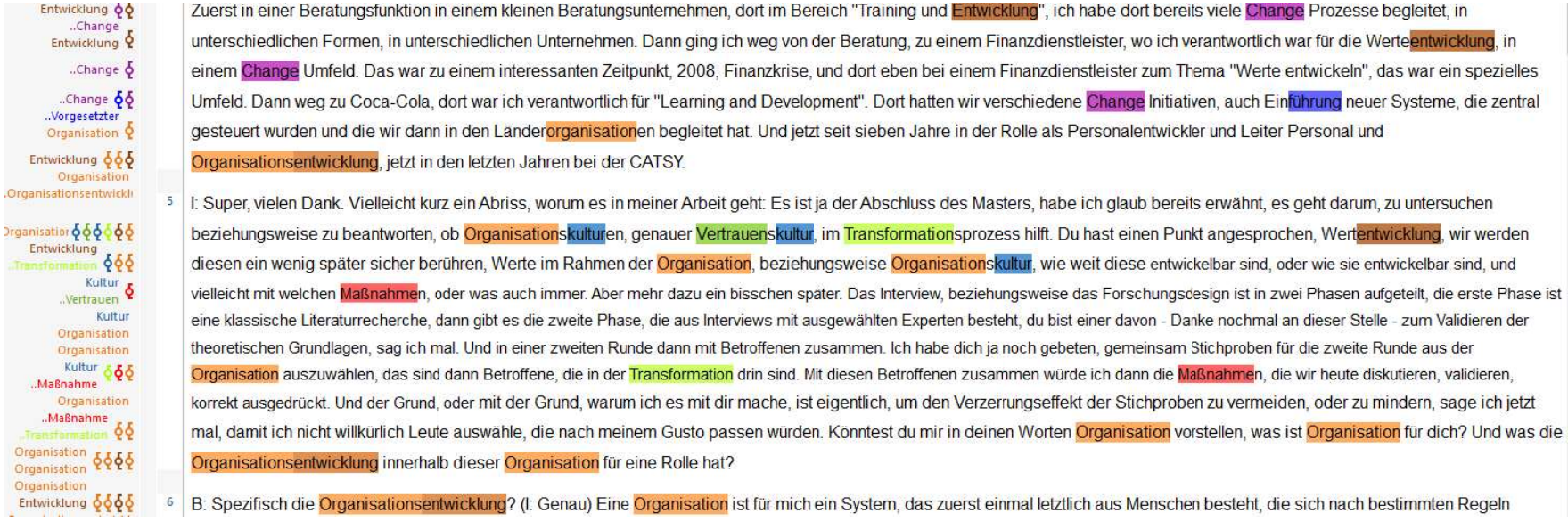

Abbildung 11: Ausschnitt codiertes Interview Transkript

Quelle: [155]

[155] Eigene Darstellung (2020)

Tabellen

Tabelle 5: Stärken und Schwächen von Datenquellen in Fallstudien

Datenquelle	Stärken	Schwächen
Dokumentation	• Stabil - wiederholte Überprüfung möglich • Unauffällig - vor der Fallstudie vorhanden • genau - Namen etc. • breite Abdeckung - erweiterte Zeitspanne	• Wiederauffindbarkeit - schwierig • Verzerrte Selektivität • Voreingenommenheit bei der Berichterstattung - spiegelt die Voreingenommenheit der Autoren wider • Zugang - kann blockiert werden
Archivaufzeichnungen	• Wie oben • Präzise und quantitativ	• Wie oben • Die Privatsphäre könnte den Zugang behindern
Interviews	• Gezielt - konzentriert sich auf das Thema der Fallstudie • Aufschlussreich - liefert wahrgenommene kausale Schlussfolgerungen	• Voreingenommenheit aufgrund schlechter Fragen • Reaktionsverzerrung • Unvollständige Erinnerung • Reflexivität - Der Befragte drückt aus, was der Interviewer hören möchte
Direkte Beobachtung	• Realitätsnah - deckt Ereignisse in Echtzeit ab • Kontextbezogen - deckt den Ereigniskontext ab	• Zeitaufwendig • Selektivität - könnte Fakten übersehen • Reflexivität - die Anwesenheit des Beobachters könnte Veränderungen bewirken • Kosten - Beobachter brauchen Zeit
Beobachtung der Teilnehmer	• Wie oben • Aufschlussreich in Bezug auf zwischenmenschliches Verhalten	• Wie oben • Voreingenommenheit aufgrund der Handlungen des Ermittlers
Physische Artefakte	• Aufschlussreich über kulturelle Besonderheiten	• Selektivität • Verfügbarkeit

	• Aufschlussreich für technische Operationen	

Quelle:[156]

[156] Vgl. Tellis, W. (1997).

Tabelle 6: Stärken und Schwächen der drei Interviewtypen:

Interviewtyp	**Stärken**	**Schwächen**
Stark strukturiert	Die Datenanalyse ist einfach; die Antworten können direkt verglichen und leicht aggregiert werden; viele Fragen können in kurzer Zeit gestellt werden.	Die Befragten müssen ihre Erfahrungen und Gefühle in die Kategorien des Forschers einordnen; sie können als unpersönlich, irrelevant und mechanistisch empfunden werden. Kann verzerren, was die Befragten wirklich meinen oder erleben, indem sie ihre Antwortmöglichkeiten so vollständig einschränken.
Halbstrukturiert	Die Befragten beantworten die gleichen Fragen, wodurch die Vergleichbarkeit der Antworten erhöht wird; die Daten sind für jede Person zu den im Interview angesprochenen Themen vollständig. Reduziert Interviewer-Effekte und Verzerrungen, wenn mehrere Interviewer eingesetzt werden. Ermöglicht es den Nutzern der Auswertung, die bei der Auswertung verwendete Instrumentierung zu sehen und zu überprüfen. Erleichtert die Organisation und Analyse der Daten.	Weniger Flexibilität beim Bezug des Interviews auf bestimmte Personen und Umstände; die standardisierte Formulierung von Fragen kann die Natürlichkeit und Relevanz von Fragen und Antworten einschränken und begrenzen.
Wenig/un-strukturiert	Die Gliederung erhöht den Umfang der Daten und macht die Datenerhebung für jeden Befragten etwas systematischer. Logische Lücken in den Daten können vorweggenommen und geschlossen werden. Die Interviews bleiben ziemlich flüssig und situationsbezogen.	Wichtige und hervorstechende Themen können versehentlich ausgelassen werden. Die Flexibilität der Interviewer bei der Abfolge und Formulierung der Fragen kann dazu führen, dass die Antworten aus verschiedenen

		Perspektiven erheblich voneinander abweichen, wodurch die Vergleichbarkeit der Antworten beeinträchtigt wird.

Quelle:[157]

[157] Vgl. Klenke, K. (2008), S. 121ff.

Tabelle 7: Verzerrungsrisiken und mögliche Mitigation

Voreingenommenheit des Interviewers/Autors • Durch eine gute Kenntnis der Organisation und mehrerer Befragten könnte dies zu einem verzerrten Interview-Szenario führen.
Voreingenommene Befragung/Interview • Es könnten Fragenstellungen genutzt werden, um die Antworten zu beeinflussen
Verzerrte Stichprobenstrategie • Durch eine gezielte Stichprobenziehung könnte eine Gruppe von Befragten ausgewählt werden, von denen bekannt ist, dass sie Aussagen bestätigen oder widerlegen können.
Verzerrter Bericht/Auswertung • Wenn man sich bei der Interpretation nur auf eine Seite stützt, führt dies möglicherweise zu einer Fehlinterpretation und damit zu einer einseitigen Betrachtung, ohne Prüfung von Alternativen.

Quelle: [158]

[158] Eigene Darstellung (2020)

Tabelle 8: Interviewleitfaden erste Interviewrunde

Gebiet	**Fragen / Erwartete Outcomes**	**Dauer**
Interview aufnehmen auf Tonband	• Bestätigung	
Begrüßung und Verdankung für Interview	• Hinweis auf Dauer (45') des Interviews	1'
Hinweis auf Datenschutz und Auswertungen	• Anonymisierte/aggregierte Aussagen (keine wörtliche Zitierung)	1'
Persönliche Vorstellungsrunde	• Name • Aktuelle Rolle (auch in Organisation) • Bisheriger Werdegang • Erfahrung und bisherige Rollen in Change-Management	2'
Vorstellung der Fallstudie und Methode	• Präsentation der Fragestellung und Hypothese (positiver Einfluss von Organisations-/Vertrauenskultur in Transformationen) • Präsentation des Untersuchungsdesigns	2'
Öffnungsfragen	• Können sie bitte das Thema Organisation in ihren Worten kurz abreißen? • Was macht die Organisationsentwicklung innerhalb der Organisation (Fokus auf Sichtweise/Einstellung zur systemischen Sicht ohne Bezug auf CM)	2'
Change-Management und Transformationen	• Was bedeutet für sie Change-Management. Bitte umschreiben sie dies kurz • Wann sprechen sie von Transformationen und Transformationsprozessen • Was ist der Unterschied zwischen CM und Transformationen • Wie sieht nach ihnen ein Veränderungsprozess grundsätzlich aus	4'
Rolle der OE in Veränderungsprozessen	• Welche Rolle schreiben sie der Organisationsentwicklung in Veränderungsprozessen zu	2'
Organisationskultur	• Was ist Kultur bzw. Organisationskultur. Bitte umschreiben sie diese Worte/Konstrukte kurz. • Was macht eine Organisationskultur aus, nennen sie möglichst spezifische Merkmale • Was sind kulturprägende Komponenten • Kann Organisationskultur aktiv (in eine bestimmte Richtung) entwickelt werden • Wie kann Organisationskultur Veränderungsprozesse, spezifischer Transformationen beeinflussen	5'

Organisationskultur auf verschiedenen Ebenen	• Wenn sie die Organisation auf drei Ebenen unterscheiden (Individuum, Team und Organisation/System), wie kann die Organisationskultur auf den verschiedenen Ebenen veranschaulicht sein. Was sind die beobachtbaren Merkmale	3’
Vertrauen und Vertrauenskultur	• Was ist aus ihrer Sicht Vertrauen. Wie ist Vertrauen erlebbar • Können sie das Konstrukt der Vertrauenskultur umschreiben • Welche Rolle hat Vertrauen/Vertrauenskultur in Organisationen • Ist Vertrauen ein endliches Konstrukt, können sie das bitte kommentieren • Was ist ein Vertrauensvorschuss, wie wirkt sich dies aus	7’
Vertrauenskultur und Transformationen	-> Ausgangslage ist, dass Vertrauenskultur als positives Konstrukt wahrgenommen wird! • Meine Hypothese geht davon aus, dass Vertrauenskultur einen positiven Einfluss in Transformationsprozessen hat. Können sie dies bitte kommentieren. Bitte nennen sie 2-3 • Kann Vertrauenskultur in Transformationsprozessen positiv oder negativ wirken, bitte kommentieren sie dies	7’
Maßnahmen zur Entwicklung der Vertrauenskultur	• Welche Maßnahmen kennen sie zur Entwicklung der Vertrauenskultur. Bitte nennen sie 2-3 • Wie kann die Organisationsentwicklung diese Maßnahmen aufnehmen/umsetzen. Was wären aus ihrer Sicht konkrete Anwendungsfälle zur Entwicklung/Förderung dieser • Was sind aus ihrer Sicht vertrauensstörende Maßnahmen in Transformationen • Können Vertrauensbildende Maßnahmen/Aktionen auch während Transformationen erfolgen. Bitte kommentieren sie dies und benennen sie 2-3 konkrete Maßnahmen	7’
A priori Entwicklung	• Es wird angenommen, dass Vertrauen im Vorfeld aufgebaut wird, damit es während Transformationen positiv wirkt. Können sie dies bitte kommentieren	3’
Ende und danke	• Verdankung und Verabschiedung	

Quelle: [159]

[159] Eigene Darstellung (2020)

Tabelle 9: Interviewleitfaden zweite Interviewrunde

Gebiet	**Fragen / Erwartete Outcomes**	**Dauer**
Interview aufnehmen auf Tonband	• Bestätigung	
Begrüßung und Verdankung für Interview	• Hinweis auf Dauer (20') des Interviews	1'
Hinweis auf Datenschutz und Auswertungen	• Anonymisierte/aggregierte Aussagen (keine wörtliche Zitierung)	1'
Persönliche Vorstellungsrunde	• Name • Aktuelle Rolle in der Organisation und der Transformation	2'
Öffnungsfrage	• In welcher Situation befindet sich die CATSY aktuell in ihren Worten	2'
Vorstellung der Fallstudie und Methode	• Präsentation der Fragestellung und Hypothese (positiver Einfluss von Organisations-/Vertrauenskultur in Transformationen) • Präsentation des Untersuchungsdesigns	2'
Vertrauen und Vertrauenskultur	• Können sie bitte Vertrauenskultur in zwei Sätzen erklären und nennen wie Vertrauenskultur erlebbar ist • Kann Vertrauenskultur in Transformationsprozessen positiv wirken, bitte kommentieren sie dies bitte kurz	3'
Identifizierte Maßnahme: Rolle der Führungskräfte	• Welche Rolle nimmt die Führungskraft in Transformationsprozessen ein • Welche Rolle hat die Führungskraft im Zusammenhang mit Vertrauen • Können sie ein möglichst konkretes Beispiel nennen einer positiven Vorgesetzten Handlung in Zusammenhang mit Vertrauen	3'
Identifizierte Maßnahme: positive Kommunikation	• Welche Rolle nimmt Kommunikation in Transformationsprozessen ein • Welche Rolle nimmt die Kommunikation im Zusammenhang mit Vertrauen ein • Können sie ein möglichst konkretes Beispiel nennen einer positiven Kommunikation, die vertrauensfördern wirkte	3'
Identifizierte Maßnahme: Vision/Topmanagement	• Welche Rolle nimmt das Topmanagement in Transformationsprozessen ein • Welche Rolle nimmt das Topmanagement im Zusammenhang mit Vertrauen ein • Können sie ein möglichst konkretes Beispiel nennen einer positiven Aktion des Topmanagements, die vertrauensfördern wirkte	3'

Identifizierte Maßnahme: Persönliche Interaktion	• Welche Rolle nehmen persönliche Interaktion wie Gespräche oder Freitagsbier Transformationsprozessen ein • Welche Rolle nimmt die genannte Interaktion im Zusammenhang mit Vertrauen ein • Können sie ein möglichst konkretes Beispiel nennen einer positiven persönlichen Interaktion, die vertrauensfördern wirkte	3‘
A priori Entwicklung	• Es wird angenommen, dass Vertrauen im Vorfeld aufgebaut wird, damit es während Transformationen positiv wirkt. Können sie dies bitte kurz kommentieren	2’
Ende und danke	• Verdankung und Verabschiedung	

Quelle: [160]

[160] Eigene Darstellung (2020)

Interview Transkripte

Transkripte der Interviews wurden aus Vertraulichkeitsgründen entfernt

VI. Eigenständige Erklärung

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

4055 Basel, 30. April 2020