

Endogene Überwindung von Pfadabhängigkeiten in Organisationen

Vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität
Kaiserslautern-Landau
zur Verleihung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
genehmigte

D i s s e r t a t i o n

vorgelegt von

Moritz Martin Brandauer, M.Sc.

Tag der mündlichen Prüfung: 02.07.2024

Dekan: Prof. Dr. Jan Wenzelburger

Vorsitzende: Prof. Dr. Tanja Rabl

Berichterstattende: 1. Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz
2. Prof. Dr. Michael Hassemer

D 386

2024

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Untersuchung endogener Pfadbrüche in der organisationalen Pfadabhängigkeit, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf die Einflüsse der Sinnstiftung, Sinngebung und der Handlungsfähigkeit innerhalb einer Organisation gelegt wird. Am Beispiel einer Station eines Klinikums, die einen Übergang von traditionell hierarchischen zu selbstorganisierten Arbeitsweisen vollzieht, wird untersucht, inwiefern Handelnde innerhalb ihrer Organisationen existierende Strukturen aktiv überwinden können. Die methodologische Basis dieser Arbeit bildet ein qualitativer Ansatz, der halbstrukturierte Interviews, teilnehmende Beobachtung sowie die Analyse von Sekundärdaten umfasst. Die empirischen Befunde illustrieren, dass die Kombination aus Sinnstiftungs- und Sinngebungsprozessen sowie die Übertragung von Handlungsfähigkeit kritische Faktoren für die endogene Überwindung von Pfadabhängigkeiten darstellen. Diese Arbeit bietet umfassende theoretische und praktische Implikationen. Sie erweitert das Verständnis der Möglichkeiten, wie Organisationen Pfadabhängigkeiten endogen überwinden können und betont die Bedeutung von aktiver Einflussnahme durch Handelnde, kollaborativer Sinnstiftung und der Führungspraktiken im Kontext des organisationalen Wandels. Zudem liefert sie praxisnahe Erkenntnisse für das Management von Organisationen, insbesondere hinsichtlich der Förderung von Reflexivität, der Stärkung der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie der Rolle von Führungskräften bei der Initiierung und Umsetzung der Überwindung einer Pfadabhängigkeit.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
I Einleitung.....	1
II Theoretisch-konzeptionelle Einordnung	6
II.1 Die Pfadabhängigkeitstheorie	8
II.1.1 Ansätze in der Pfadabhängigkeitstheorie	13
II.1.2 Organisationale Pfadabhängigkeit	17
II.1.2.1 Die Preformierungsphase	20
II.1.2.2 Die Formierungsphase	22
II.1.2.3 Der Lock-in.....	23
II.2 Der Pfadbruch und weitere Abwandlungen.....	27
II.2.1 Exogen geprägte Brüche.....	32
II.2.2 Endogen geprägte Brüche.....	34
II.2.3 Die Rolle der Handlungsfähigkeit.....	37
II.3 Abgrenzung zur Pfadkreationstheorie.....	41
II.4 Die Sinnstiftungstheorie	44
II.4.1 Grundlagen der Sinnstiftungstheorie.....	44
II.4.2 Sinngebung in der Sinnstiftungstheorie.....	53
II.5 Implikationen für die Pfadabhängigkeitstheorie	56
III Empirische Untersuchung	59
III.1 Die Auswahl der Fallstudie	59
III.2 Untersuchungskontext	61
III.3 Datenerhebung	65
III.3.1 Teilnehmende Beobachtung	68
III.3.2 Qualitative Befragung	71
III.3.3 Sekundärdaten.....	75

III.4	Datenanalyse	77
IV	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	87
IV.1	Chronologie des Veränderungsprozesses	88
IV.1.1	Die Ideenfindung	88
IV.1.2	Die Teambildung.....	92
IV.1.3	Der Stationsalltag.....	100
IV.2	Frühere Organisationsstruktur	104
IV.3	Einflüsse auf den Veränderungsprozess	112
IV.3.1	Beobachtete Sinnstiftung	112
IV.3.1.1	Rollenbasiertes Arbeiten	112
IV.3.1.2	Spannungsbasiertes Arbeiten	122
IV.3.1.3	Weitere Eindrücke zur Sinnstiftung.....	129
IV.3.2	Beobachtete Handlungsfähigkeit	139
IV.3.3	Beobachtete Sinnggebung	150
IV.4	Bedeutsame Veränderungen	157
IV.5	Rückgriff auf etablierte Handlungsmuster	161
V	Diskussion	166
V.1	Theoretisch-konzeptionelle Implikationen	166
V.1.1	Pfadabhängigkeit der früheren Struktur	167
V.1.2	Einflüsse auf den Pfadbruch.....	168
V.1.2.1	Einfluss der Sinnstiftung.....	168
V.1.2.2	Einfluss der Handlungsfähigkeit	174
V.1.2.3	Einfluss der Sinnggebung.....	176
V.1.3	Bedeutsame Veränderungen	180
V.1.4	Endogener Pfadbruch.....	182
V.2	Implikationen für das Management	193
VI	Resümee	197
	Literaturverzeichnis.....	V

TABELLENVERZEICHNIS

		Seite
Tab. II-1:	Schlüsselbegriffe innerhalb der Pfadabhängigkeitsforschung.....	12
Tab. III-1:	Interviewpartner der qualitativen Befragung.....	74
Tab. III-2:	Liste der Sekundärdatenquellen.....	76
Tab. III-3:	Bezeichnung der Daten nach Erhebungsmethode.....	78
Tab. III-4:	Verwendete Pseudonyme und Berufsbezeichnungen.....	79
Tab. IV-1:	Aufteilung der Station in Bausteine und Rollen.....	99
Tab. IV-2:	Rollenverteilung im stationären Bereich im September 2022.....	115

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. II-1: Die drei Phasen organisationaler Pfadabhängigkeit.....	19
Abb. II-2: De-locking im Berliner Pfadmodell	29
Abb. III-1: Theoretisch-konzeptionelles Delta aus Sinnstiftung, Sinnggebung und Handlungsfähigkeit.....	68
Abb. III-2: Emergente Datenstruktur der Erweiterung der Handlungsoptionen durch Handlungsfähigkeit, Sinnstiftung und Sinnggebung.	83
Abb. III-3: Emergente Datenstruktur der Erweiterung der Handlungsoptionen am Beispiel des Bistros.....	84
Abb. III-4: Emergente Datenstruktur der Erweiterung der Handlungsoptionen am Beispiel der Visite.....	85
Abb. III-5: Emergente Datenstruktur der Erweiterung der Handlungsoptionen am Beispiel des Dienstplans.	86
Abb. V-1: Triade aus Sinnstiftung, Sinnggebung und Handlungsfähigkeit.	191
Abb. V-2: Endogener Pfadbruch durch Sinnstiftung, Sinnggebung und die Übertragung von Handlungsfähigkeit.....	192

I EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Untersuchung endogener Pfadbrüche in der organisationalen Pfadabhängigkeit¹, welche durch die Mechanismen der Sinnstiftung, Sinnggebung und Handlungsfähigkeit innerhalb einer Organisation ermöglicht werden können. Im Mittelpunkt steht dabei die Station eines Klinikums, die es sich als Ziel gesetzt hat, sich von einer klassisch hierarchischen hin zu einer selbstorganisierten Arbeitsweise zu wandeln.

Die Theorie der Pfadabhängigkeit postuliert, dass historische Entscheidungen und Entwicklungen die gegenwärtigen und zukünftigen Handlungsmuster und Optionen einer Organisation prägen (David, 1985). Seit ihrem Ursprung, worin technologische Entwicklungen und ökonomische Modelle betrachtet wurden, hat sich die Theorie zu einem umfassenden Rahmenwerk entwickelt, das dieses Phänomen in verschiedenen Disziplinen erklärt. Die Einbeziehung von Nutzerpräferenzen, institutionellen Rahmenbedingungen und Netzwerkeffekten in die Analyse der Technologieentwicklung zeigt, wie eine Kombination verschiedener Faktoren zur Etablierung suboptimaler Technologien führen kann (Garud et al., 2010; Liebowitz & Margolis, 1995). Die Anwendung der Pfadabhängigkeitstheorie auf historische Fälle wie die Standardspurweiten von Eisenbahnen (Puffert, 2002) oder auf die Analyse von Innovationsprozessen (Augsdorfer, 2005) und technologischem Wandel (Redding, 2002) veranschaulicht ihre Vielseitigkeit. Diese Untersuchungen bekräftigen, dass frühere Entscheidungen und selbstverstärkende Mechanismen wesentliche Treiber für die Verstetigung bestimmter Entwicklungs-

¹ In dieser Arbeit wird der Terminus "organisationale Pfadabhängigkeit" verwendet, um die durch historische Entscheidungen geformten und zukünftige Möglichkeiten begrenzenden Prozesse innerhalb von Organisationen zu beschreiben, entsprechend der etablierten Nutzung in der wissenschaftlichen Literatur. Dieser Begriff, obwohl in der Fachliteratur anerkannt, ist in allgemeinen Nachschlagewerken zur deutschen Sprache nicht spezifiziert.

richtungen sein können. In einer Erweiterung der Theorie auf politische, soziale und institutionelle Entwicklungen (Mahoney, 2000; Beyer, 2010) wird die Relevanz von Pfadabhängigkeitsmechanismen über den technologischen Bereich hinaus betrachtet. Diese multidisziplinäre Ausrichtung ermöglicht ein tiefergehendes Verständnis dafür, wie einmal eingeschlagene Pfade in verschiedenen Kontexten zu einer dauerhaften Prägung führen können. Die Debatte um Determinismus und Nicht-Determinismus innerhalb der Pfadabhängigkeitstheorie verdeutlicht die theoretische Spannbreite des Ansatzes. Während deterministische Modelle die Unausweichlichkeit von Lock-in Zuständen betonen (David, 1985; Sydow et al., 2020), öffnen nicht-deterministische Perspektiven den Blick für die Handlungsfähigkeit von Handelnden, institutionelle Veränderungen anzustoßen und Entwicklungspfade zu modifizieren (Vergne & Durand, 2010). Zur Betrachtung von Handelnden in Organisationen bietet die Sinnstiftungs- und Sinngebungstheorie eine etablierte theoretische Linse (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick et al., 2005). Sie zeigt auf, dass kollektive Interpretationen und sozial geteilte Annahmen durch Rückkopplungsmechanismen selbstverstärkend wirken und somit zur Entwicklung neuer adaptiver Erwartungen beitragen können (Hess et al., 2010). Diese können Koordinationseffekte zwischen Handelnden fördern und unterstreichen die Bedeutung von kollektiven Deutungsmustern innerhalb von Organisationen.

Fraglich ist, wie Handelnde innerhalb von Organisationen endogen eine Pfadabhängigkeit überwinden und bestehende Strukturen durchbrechen können. Handelnden sind in der traditionellen Auffassung von organisationaler Pfadabhängigkeit nicht dazu fähig, eigenständig von einem etablierten Pfad abzuweichen (Schreyögg et al., 2011; Sydow et al., 2009). In einer neueren Auslegung können Handelnde Einfluss auf einen Pfad ausüben (Fortwengel & Keller, 2020) und der Pfadkreationstheorie folgend auch eigenständig Pfade

erschaffen und verändern (Garud & Karnøe, 2001; Vergne & Durand, 2010). Weiterhin herrscht kein Konsens darüber, wie ein Pfad überhaupt gebrochen werden kann. Während manche Autoren davon ausgehen, dass es eines exogenen Einflusses hierzu bedarf (Garud et al., 2010; Stache & Sydow, 2022), drängen andere auf eine gezielte Identifikation von kontinuierlich sichernden Mechanismen, welche diesen konstituieren (Balogun & Floyd, 2010; Fortwengel & Keller, 2020), um die Selbstverstärkung eines Lock-in zu bremsen. Diese aktuellen Komplikationen im Forschungsgebiet der Pfadabhängigkeit führen zu folgender zentralen Forschungsleitfrage dieser Arbeit:

Wie ermöglichen es Sinnstiftung, Sinnggebung sowie die Übertragung von Handlungsfähigkeit den Mitarbeitern einer Organisation, eine Pfadabhängigkeit endogen zu überwinden?

Zu dieser Forschungsleitfrage gliedern sich die drei folgenden Forschungsfragen:

1. Wie kann die endogene Überwindung von selbstverstärkenden Mechanismen in Organisationen erklärt werden?
2. Welchen Einfluss besitzt die Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern bei einem endogenen Pfadbruch?
3. Wie können Führungspersonen auf endogene Wandlungsprozesse zur Überwindung von Pfadabhängigkeit Einfluss nehmen?

Um diese zentralen Forschungsfragen zu beantworten, wird ein strukturierter Forschungsansatz verfolgt, der sich aus einer theoretisch-konzeptionellen Einordnung, empirischen Untersuchungen und abschließenden Diskussion der Implikationen zusammensetzt. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen der Pfadabhängigkeit, die Konzepte von Sinnstiftung und Sinnggebung sowie der Handlungsfähigkeit im organisationalen Kontext erarbeitet. Diese Grundlagen dienen dazu, die bestehende Forschungslücke näher zu definieren und ein

konzeptuelles Modell für die Untersuchung zu entwickeln. Dabei werden insbesondere solche Mechanismen und Bedingungen fokussiert, welche eine endogene Überwindung von Pfadabhängigkeiten ermöglichen oder erschweren können. Anschließend wird eine empirische Untersuchung vorgestellt, in welcher die theoretischen Annahmen überprüft werden, um ein tiefergehendes Verständnis der praktischen Auswirkungen von Sinnstiftungs- und Sinngabeprozessen sowie der Handlungsfähigkeit auf die Überwindung von Pfadabhängigkeiten zu erlangen. Dazu werden qualitative Methoden wie halbstrukturierte Interviews, teilnehmende Beobachtung sowie eine Sekundärdatenanalyse eingesetzt. Untersuchungsgegenstand ist eine Station eines Klinikums, die einen Veränderungsprozess von traditionellen hierarchischen Strukturen hin zu einer selbstorganisierten Arbeitsweise durchläuft. Ziel ist es, die Erfahrungen und Perspektiven der Mitarbeiter und Führungskräfte zu erhalten und zu erfassen, wie diese aktiv zur Überwindung einer Pfadabhängigkeit beitragen können. Basierend auf den Erkenntnissen der theoretischen und empirischen Untersuchung werden theoretisch-konzeptionelle Implikationen entwickelt. Weiterhin werden Empfehlungen für das Management von Organisationen gegeben, um Pfadabhängigkeiten endogen zu überwinden. Diese Strategien umfassen Maßnahmen zur Förderung von Reflexivität, zur Stärkung der Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern und zur Unterstützung von Führungskräften bei der Initiierung und Begleitung von Wandlungsprozessen. Durch diesen mehrdimensionalen Ansatz leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zum Verständnis und zur Praxis der endogenen Überwindung von Pfadabhängigkeiten in Organisationen.

Dabei gliedert sich diese Arbeit in sechs Kapitel. Im zweiten Kapitel erfolgt eine theoretisch-konzeptionelle Einordnung, beginnend mit dem aktuellen Stand der Pfadabhängigkeitstheorie. Es werden verschiedene Ansätze innerhalb der

Pfadabhängigkeitstheorie diskutiert, gefolgt von einer detaillierten Betrachtung organisationaler Pfadabhängigkeit, die in drei Phasen unterteilt wird: die Preformierungsphase, die Formierungsphase und der Lock-in. Anschließend werden die Möglichkeiten eines Pfadbruchs diskutiert, wobei zwischen exogen und endogen geprägten Brüchen unterschieden wird. In diesem Zusammenhang werden die Rolle der Handelnden und ihre Handlungsfähigkeit separat betrachtet. Die Abgrenzung zur Pfadkreationstheorie schließt dieses Themenfeld ab. Weiterhin wird die Sinnstiftungstheorie beleuchtet, welche als theoretische Linse für die spätere Diskussion verwendet wird. Abschließend werden Implikationen für die Pfadabhängigkeitstheorie betrachtet.

Das dritte Kapitel widmet sich der empirischen Untersuchung. Zunächst wird die Auswahl der Fallstudie und der Untersuchungskontext vorgestellt, gefolgt von der Methodik der Datenerhebung, welche in den Unterkapiteln halbstrukturierte Interviews, teilnehmende Beobachtung sowie die Analyse von Sekundärdaten umfasst. Die Datenanalyse wird abschließend detailliert erläutert.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden im vierten Kapitel präsentiert. Zunächst wird die Chronologie des Veränderungsprozesses dargelegt, um anschließend detailliert die beobachteten Sinnstiftungs- und Sinngebungsprozesse vor dem Hintergrund eines endogenen Pfadbruchs vorzustellen.

Das fünfte Kapitel diskutiert die theoretisch-konzeptionellen Implikationen der Ergebnisse für die Forschung. Es wird dargelegt, wie das Zusammenspiel aus Sinnstiftungs- und Sinngebungsprozessen sowie die Übertragung von Handlungsfähigkeit zu einem endogenen Pfadbruch führen kann. Abschließend werden Implikationen für das strategische Management abgeleitet. Die Arbeit schließt mit einem Resümee.

II THEORETISCH-KONZEPTIONELLE EINORDNUNG

Für den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit wird die Theorie der Pfadabhängigkeit sowie die der Sinnstiftung herangezogen. Ziel ist es, durch die Symbiose beider Theorien eine aktuelle Forschungslücke der Pfadabhängigkeit zu schließen, indem betrachtet wird, wie es Organisationen gelingen kann, einen pfadabhängigen Lock-in endogen zu überwinden.

Die Pfadabhängigkeitstheorie ist ein Instrument, um die Persistenz und den Wandel von organisationalen Strukturen, Strategien und Praktiken zu analysieren. Sie beleuchtet, wie Organisationen durch ihre Vergangenheit geformt werden und wie vergangene Entscheidungen und Ereignisse ihren gegenwärtigen und zukünftigen Handlungsspielraum beeinflussen können. Dieses Konzept betont die Rolle von selbstverstärkenden Mechanismen und Lock-in-Effekten, welche die Entwicklungsmöglichkeiten einer Organisation einschränken können (Pierson, 2000; Sydow et al., 2009). In diesem Kapitel wird zunächst die Theorie der Pfadabhängigkeit erörtert, wobei verschiedene Ansätze und Perspektiven innerhalb dieser Theorie betrachtet werden. Anschließend wird die organisationale Pfadabhängigkeit im Speziellen untersucht, einschließlich der verschiedenen Phasen der Pfadentwicklung – von der Preformierungsphase über die Formierungsphase bis hin zum Lock-in. Darüber hinaus wird die Möglichkeit des Pfadbruchs und dessen Implikationen für Organisationen diskutiert. Dies schließt die Betrachtung von exogen und endogen geprägten Brüchen sowie die Rolle von Handelnden und deren Handlungsfähigkeit ein. Abschließend wird die Pfadabhängigkeitstheorie in Relation zur Pfadkreationstheorie gesetzt, um ein umfassendes Bild der theoretischen Landschaft zu bieten.

Als Werkzeug zur gezielten Untersuchung von Handelnden wird eine weitere zentrale Organisationstheorie herangezogen, die Sinnstiftungstheorie, das

sogenannte *sensemaking*. Die theoretische und konzeptionelle Einordnung von Sinnstiftung in der Organisationsforschung stellt einen wesentlichen Aspekt dieser Arbeit dar, um die Verarbeitung und Interpretation von Informationen innerhalb von Organisationen sowohl auf individueller als auch auf kollaborativer Ebene zu erklären. Sinnstiftung, ein Begriff geprägt von Weick (1995), bezieht sich auf die Prozesse, durch die Individuen und Gruppen Ereignisse interpretieren und ihnen Bedeutung zuschreiben, um in komplexen und von Unsicherheit geprägten Umgebungen handlungsfähig zu bleiben. Die Vorstellung dieser Theorie beginnt mit einer Diskussion über die Grundlagen der Sinnstiftungstheorie und deren Entwicklung im Kontext der Organisationsforschung. Sinnstiftung wird als ein kontinuierlicher, retrospektiver Prozess betrachtet, in dem Handelnde versuchen, Unklarheiten zu interpretieren und zu verstehen (Weick, 1995). Diese Perspektive ist relevant für das Verständnis, wie Handelnde in Organisationen auf unvorhergesehene Ereignisse und Veränderungen reagieren und wie sie Strategien und Praktiken im Laufe der Zeit entwickeln und anpassen.

Im weiteren Verlauf werden spezifische Aspekte der Sinnstiftung in Organisationen beleuchtet, einschließlich der Identitätskonstruktion, der retrospektiven Interpretation sowie dem Auftreten von Sinnstiftungsprozessen in Zeiten von Krisen und Wandel. Es wird betrachtet, wie individuelle und kollektive Sinnstiftungsprozesse die Entscheidungsfindung und das organisationale Handeln beeinflussen. Dabei wird auch die Interaktion zwischen individueller Sinnstiftung und organisationalen Strukturen und Kulturen betrachtet.

Darüber hinaus wird die Beziehung zwischen Sinnstiftung und der Sinngebung, dem sogenannten *sensegiving*, beleuchtet. Sinngebung ist ein Konzept, das die aktive Gestaltung der Interpretationsprozesse anderer durch Führungs- und Schlüsselpersonen innerhalb einer Organisation beschreibt. Sie kann genutzt

werden, um organisationale Kommunikation in Zeiten des Wandels zu betrachten und zu erklären (Gioia & Chittipeddi, 1991; Poole et al., 1989).

Abschließend wird diskutiert, wie die Theorie der Sinnstiftung und Sinngebung in die Theorie der organisationalen Pfadabhängigkeit eingeordnet werden kann. Es wird argumentiert, dass ein tiefgreifendes Verständnis von Sinnstiftungsprozessen für die effektive Führung und das Management von Organisationen insbesondere im Zustand des Lock-in von Bedeutung ist und dazu beitragen kann, einen organisationalen Pfad endogen zu überwinden.

In dieser theoretisch-konzeptionellen Einordnung wird die Grundlage für ein tieferes Verständnis der nachfolgenden Abhandlungen zur endogenen Überwindung eines Lock-in geschaffen. Es wird ein Rahmen gespannt, innerhalb dessen die nachfolgende Diskussion verortet ist.

II.1 Die Pfadabhängigkeitstheorie

Die Pfadabhängigkeitstheorie als Konzept hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem grundlegenden Analyseinstrument in der Organisations- und Managementforschung entwickelt. Die Theorie bietet einen konzeptionellen Rahmen für das Verständnis, wie historische Ereignisse und Entscheidungen die gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Institutionen und Organisationen beeinflussen können (Stache & Sydow, 2022; Sydow et al., 2009).

Die Ursprünge der Pfadabhängigkeitstheorie im Bereich der Wirtschaftswissenschaften liegen in der Arbeit von Arthur (1989), der sich mit den Auswirkungen von Marktdynamiken, Skalenerträgen und dem Lock-in beschäftigte. Sie baut auf dem Konzept von David (1985) zu technologischen Entwicklungen auf, der zeigte, wie Entscheidungen langfristige Auswirkungen auf Technologiestandards

haben können. Die grundlegende Annahme der Pfadabhängigkeitstheorie ist, dass einmal getroffene Entscheidungen und etablierte Praktiken die zukünftigen Entscheidungs- und Entwicklungsmöglichkeiten einer Organisation beeinflussen (David, 1985).

In seiner theoriebildenden Arbeit untersucht David (1985) die Entstehung und Verbreitung der QWERTY-Tastaturanordnung, welche ihre Ursprünge in der Zeit von Schreibmaschinen fand, um aufzuzeigen, wie scheinbar zufällige und kleinere Ereignisse eine langfristige Auswirkung auf technologische Standards haben können. Obwohl es objektiv effizientere Tastaturlayouts als die etablierte QWERTY-Tastatur gibt, wird dieser ineffiziente Standard aufgrund von Netzwerkeffekten und steigenden Skalenerträgen beibehalten, da es nicht praktikabel ist, einen neuen Standard einzuführen. Dies kann zu einer Verstärkung von Entwicklungspfaden führen, die nur schwer zu verlassen sind (Arthur, 1989).

Nach David (1985) folgen technologische Entwicklungen nicht immer rationalen oder effizienzorientierten Pfaden, sondern werden durch kontingente historische Ereignisse geformt. Diese sind eine spezifische Abfolge von Entscheidungen, die zu Beginn eines Prozesses getroffen werden. In dieser Phase können kontingente und episodische Faktoren einen großen Einfluss ausüben. Insbesondere dann, wenn Entscheidungen eher auf Basis von zukünftigen Erwartungen als auf dem aktuellen Kosten-Nutzen-Verhältnis getroffen werden, können bestimmte Technologien allein deshalb bevorzugt werden, weil ihr Erfolg erwartet wird.

Arthur (1989) untersucht die Dynamik von Pfadabhängigkeit unter Bedingungen steigender Erträge und konzentriert sich dabei auf den Auswahlprozess zwischen konkurrierenden Technologien. Unter steigenden Erträgen versteht er den Einsatz und die Akkumulation von Erfahrung mit einer bestimmten Technologie. Er erklärt, dass kleine, zufällige Ereignisse dazu in der Lage sind, den Marktanteil einer

Technologie zu bestimmen, wodurch der Prozess pfadabhängig und nicht vorhersagbar wird. Unter Bedingungen steigender Erträge kann die frühe Dominanz einer Technologie dazu führen, dass später entstehende und objektiv überlegene Alternativen nicht ausgewählt werden. Dieses Phänomen lässt sich durch technologische Beispiele wie die QWERTY-Tastaturanordnung und die Verbreitung von Wechselstrom anstelle von Gleichstrom veranschaulichen, wobei die Dominanz hauptsächlich aus externen Koordinationswirkungen resultiert. Arthur betont, dass unter Bedingungen steigender Erträge der technologische Wettbewerb einen evolutionären Charakter annimmt und die angesprochenen kleinen und zufälligen Ereignisse die Vorhersagbarkeit des wirtschaftlichen Ergebnisses erheblich erschweren. Diese ersten Arbeiten gelten als Grundstein für das Verständnis von Pfadabhängigkeit als Prozess, bei dem eine historische Sequenz von Ereignissen potentiell in einem eingefahrenen Zustand münden kann.

Exkurs

Das von Eggenberger und Pólya 1923 entwickelte Urnenmodell veranschaulicht das Phänomen der steigenden Erträge (Arthur, 1989) innerhalb der Theorie der Pfadabhängigkeit. Es dient als vereinfachtes Beispiel dafür, wie anfängliche Ereignisse und Entscheidungen langfristige Auswirkungen auf die Entwicklung eines Systems haben können. Das Modell besteht aus einer Urne, die anfangs zwei verschiedenfarbige Kugeln enthält. Bei jedem Zug wird eine Kugel zufällig gezogen und zusammen mit einer weiteren Kugel derselben Farbe in die Urne zurückgelegt. Dieses Vorgehen wird mehrfach wiederholt und führt dazu, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Kugel einer bestimmten Farbe zu ziehen, mit jeder gezogenen Kugel dieser Farbe zunimmt.

Für die Theorie der Pfadabhängigkeit lassen sich hieraus Implikationen ableiten. Die initialen Züge im Eggenberger-Pólya-Urne-Modell sind stark vom Zufall geprägt, jedoch können sie die Richtung der gesamten Entwicklung beeinflussen. Einmal eingeschlagene Pfade werden in der Pfadabhängigkeit durch steigende Erträge verstärkt. Dies ähnelt dem Vorgang im Modell, bei dem die Wahrscheinlichkeit, eine Farbe zu ziehen, steigt, sobald sie einmal gezogen wurde. Das Modell unterstreicht auch die Herausforderungen bei der Veränderung einmal eingeschlagener Pfade, da mit der Zeit die Dominanz eines Pfades zunimmt und alternative Optionen marginalisiert werden.

Innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses zur Pfadabhängigkeit haben sich seit den Arbeiten von Arthur und David einige Schlüsselbegriffe gebildet, um Pfade in verschiedenen Kontexten zu charakterisieren. Die Pfadkreation (Garud et al., 2010; Garud & Karnøe, 2001; Vergne & Durand, 2010), welche die Entstehung von Pfaden beschreibt, sowie die Pfadkonstitution (Sydow, Windeler, Müller-Seitz, et al., 2012), welche Pfadkreation und Pfadabhängigkeit verbindet, sind hierfür prominente Beispiele. Neben diesen gibt es weitere Begrifflichkeiten, welche mehr oder weniger einheitlich verwendet werden. Diese sind in Tab. II-1 dargestellt.

Schlüsselbegriff	Referenzen
<i>path change</i> Wandel hin zu einem alternativen Pfad	(D. Bailey et al., 2010; Béland & Powell, 2016; Fornahl et al., 2012)
<i>path destruction</i> Zerstörung eines Pfades	(Dawley et al., 2014)
<i>path dissolution</i> Ausbrechen aus dem bestehenden Pfad	(Sydow et al., 2009)
<i>path emergence</i> Entstehung neuer Strukturen und Branchen	(Asheim, 2019; Holmen & Fosse, 2017)
<i>path exhaustion</i> Erschöpfung eines bestehenden Pfads	(Aslesen et al., 2017; Brekke, 2015; Cheung & Kwong, 2017; Fløysand et al., 2017; Isaksen et al., 2018),
<i>path extension</i> Erweiterung eines bestehenden Pfads durch inkrementelle Innovationen	(Alexy et al., 2013; Aranguren et al., 2019; Benner, 2020; Bishop, 2019; Gjelsvik, 2018; Gjelsvik & Aarstad, 2017; Hauge et al., 2017; Isaksen, 2015; Isaksen et al., 2019; Kvētoň & Blažek, 2018; Larsen et al., 2018; Martin et al., 2019)
<i>path generation</i> Generierung eines neuen Pfads, ohne explizit darauf hinzuarbeiten	(Broome & Seabrooke, 2015; Kang, 2014; K. Lim & Horesh, 2017; Onufrey, 2017)
<i>path renewal</i> Ausweitung eines bestehenden Pfads auf verwandte Sektoren	(Coenen et al., 2015; Isaksen & Jakobsen, 2017; Nieth et al., 2018; Rypestøl & Aarstad, 2018; Sörvik et al., 2019; Zukauskaitė & Moodysson, 2016)
<i>path transformation</i> Neuausrichtung eines Pfads, wobei das grundlegende Konstrukt erhalten bleibt	(González-López et al., 2019; Singh et al., 2015)

Tab. II-1: Schlüsselbegriffe innerhalb der Pfadabhängigkeitsforschung.

In der aktuellen wissenschaftlichen Debatte hat sich die Theorie der Pfadabhängigkeit zu einem zentralen Konzept für die Beschreibung der Entwicklung

von Organisationen und institutionellen Strukturen etabliert (Garud et al., 2010; North, 1990; Sydow et al., 2009).

Unabhängig vom Kontext wird in der Pfadabhängigkeitstheorie betont, wie wichtig die Geschichte für die Entwicklung einer Organisation ist und erklärt, wie Entscheidungen und Ereignisse aus der Vergangenheit die heutigen und zukünftigen Möglichkeiten einer Institution, Technologie oder Organisation beeinflussen. In den folgenden Kapiteln werden die verschiedenen Ansätze innerhalb der Pfadabhängigkeitstheorie diskutiert. Insbesondere die organisationale Pfadabhängigkeit wird in ihren drei Phasen beschrieben. Weiterhin liegt ein besonderer Fokus auf dem theoretischen Aspekt des Lock-in-Zustands in der organisationalen Pfadabhängigkeit. Hierin werden exogene und endogene Einflüsse erörtert, welche dazu in der Lage sind, diesen Zustand zu überwinden.

II.1.1 Ansätze in der Pfadabhängigkeitstheorie

In diesem Kapitel werden verschiedene theoretische Ansätze der Pfadabhängigkeitstheorie diskutiert, die sich seit den vorgestellten grundlegenden Arbeiten entwickelt haben. In einer erweiterten Betrachtung von Pfadabhängigkeit bei der Technologieentwicklung werden Nutzerpräferenzen sowie institutionelle Rahmenbedingungen und Netzwerkeffekte berücksichtigt. Dabei können diese in der Etablierung einer ineffizienten Technologie münden (Garud et al., 2010; Liebowitz & Margolis, 1995). Weiterhin wurden Phänomene wie die historische Entwicklung der Standardspurweiten von Eisenbahnen mithilfe der Pfadabhängigkeit retrospektiv erklärt. Hierin zeigte sich der maßgebliche Einfluss von Netzwerkeffekten und steigenden Erträgen auf den Verlauf einer Pfadabhängigkeit (Puffert, 2002). Pfadabhängigkeit konnte sowohl bei Innovationsprozessen (Augsdorfer, 2005), technologischen Entwicklungen (Meyer & Schubert, 2007) als

auch beim technologischen Wandel (Redding, 2002) betrachtet werden. Über die klassische Theorie der technologischen Pfadabhängigkeit hinaus wurde diese auf weitere Bereiche ausgedehnt, beispielsweise auf politische, soziale und institutionelle Entwicklungen (Mahoney, 2000). Der entwickelte multidisziplinäre Ansatz ermöglicht ein tieferes Verständnis der Dynamiken, die zur Entstehung und Verfestigung bestimmter Muster in verschiedenen Kontexten führen (Beyer, 2010).

In der politikwissenschaftlichen Forschung wird das Konzept der Pfadabhängigkeit genutzt, um die Stabilität und den Wandel von politischen Institutionen zu analysieren. Als Kernaussage wird beschrieben, wie etablierte institutionelle Strukturen dazu neigen, sich selbst zu verstärken und dadurch politische Entscheidungen und Entwicklungen über längere Zeit prägen können (Kuipers, 2009; Pierson, 2000). Kritiker bemängeln hierin, dass Pfadabhängigkeit zwar Stabilität erklären kann, einen Wandel jedoch nicht (Kay, 2005). Diese Problematik kann durch den Einbezug der morphogenetischen Sozialtheorie behoben werden, um das Zusammenspiel von Handlung und Struktur zu beschreiben (Archer, 1982; Greener, 2005). Pfadabhängigkeit gilt als grundlegender kausaler Mechanismus, welcher verschiedene soziale und politische Prozesse beeinflussen kann (Bengtsson & Ruonavaara, 2010; Capoccia, 2015; Mahoney, 2000; North, 1990; Pierson, 2004). Weitere Autoren erarbeiteten ein Verständnis von sozialen Entwicklungen wie sozialer Arbeit (Breton, 2006) oder sozialer Identität (Robertson et al., 2010). Weiterhin kann sie dabei unterstützen zu verstehen, wie sich die Veränderungsfähigkeit von Institutionen unter Berücksichtigung ihrer historischen Strukturen verhält (Trouvé et al., 2010). In der vorliegenden Arbeit werden Erkenntnisse aus den verschiedenen Bereichen für eine ganzheitliche Betrachtung der Pfadabhängigkeitstheorie, einschließlich des Kontexts der organisationalen Pfadabhängigkeit, diskutiert. In der vielfältigen Betrachtung von

technologischen, institutionellen und organisationalen Pfaden weisen Pfadprozesse eine gewisse Irreversibilität, Eigendynamik und möglicherweise einen Lock-in auf (Sydow, Windeler, Müller-Seitz, et al., 2012).

In den Forschungsarbeiten zur Pfadabhängigkeitstheorie lassen sich neben einer Unterteilung in verschiedene wissenschaftliche Gebiete auch verschiedene Strömungen identifizieren. Ein zentraler Diskussionspunkt ist die Unterscheidung zwischen der deterministischen und nicht-deterministischen Sichtweise innerhalb der Theorie. Deterministische Ansätze argumentieren, dass einmal eingeschlagene Pfade zu einem historisch bedingten Lock-in führen können, der nur schwer zu durchbrechen ist (David, 1985; Sydow et al., 2020). Dies impliziert, dass einmal getroffene Entscheidungen irreversible Entwicklungen bewirken und zukünftige Entscheidungsmöglichkeiten dadurch einschränken können. Dabei kann der zugrundeliegende Determinismus auf sich selbst verstärkende Mechanismen zurückzuführen sein (Hill, 2013). Dieser zeigt sich durch die Trägheit einer Organisation, die in einem pfadabhängigen Prozess gefangen ist (Mahoney, 2000). Diese Sichtweise folgt dem eingangs erwähnten Exkurs zum Eggenberger-Pólya-Urne-Modell (Eggenberger & Pólya, 1923), das den Schluss zulässt, dass sich ein System nach einem gewissen Zeitraum in einem stabilen Gleichgewicht befindet, welches ex ante nicht absehbar ist und einen deterministischen Charakter annimmt (David, 2007a).

Die nicht-deterministische Sichtweise beruht auf der organisationalen Flexibilität, wonach Organisationen über ein hohes Maß an Autonomie verfügen und jederzeit ihre Strategien und Strukturen ändern können (Child, 1972). Dies betont die Möglichkeit, dass Organisationen durch die Handlung von Handelnden ihre Entwicklungspfade aktiv verändern und sich von früheren Entscheidungen lösen können (Vergne & Durand, 2010). Der Ansatz erkennt den Einfluss von

Handelnden auf organisationale Veränderungen an, was es ihnen ermöglicht, auf die Entwicklungspfade einer Organisation einzuwirken. Sydow und Kollegen (2009) betonen, dass eine Organisation trotz historischer Entscheidungen und Entwicklungen noch einen gewissen Spielraum für Veränderungen besitzt. In Richtung der Pfadkreationstheorie wird argumentiert, dass Handelnde innerhalb von Organisationen die Möglichkeit haben, durch strategische Entscheidungen und Innovationen bestehende Pfade zu modifizieren oder neue Pfade zu schaffen (Garud et al., 2010). Folglich kann das Eggenberger-Pólya-Urne-Modell nicht als kanonische Erklärung für die Pfadabhängigkeit dienen, da die zeitliche Abfolge der Handlung von Organisationsmitgliedern nicht berücksichtigt wird (Page, 2006). Demnach kann die deterministische Sichtweise keinen institutionellen Wandel erklären oder gar vorhersagen (Crouch & Farrell, 2004).

Die Diskussion um Determinismus und Nicht-Determinismus in der Pfadabhängigkeit hat weitreichende Implikationen für das Verständnis organisationaler Dynamik. Während der deterministische Ansatz die unausweichlichen Auswirkungen festgelegter Strukturen und Prozesse betont, bietet der nicht-deterministische Ansatz eine flexiblere Perspektive auf die Fähigkeit von Organisationen, sich an veränderte Umstände anzupassen und neue strategische Richtungen einzuschlagen. Diese Dichotomie spiegelt die Komplexität der Entscheidungsfindung in Organisationen wider und zeigt auf, dass Pfade sowohl durch frühere Entscheidungen geformt als auch durch zukünftige Aktionen beeinflussbar sind. Dieser Diskurs wird in der nachfolgenden Ausführung zur Handlungsfähigkeit aufgegriffen.

Ein weiterer Aspekt, welcher in der neueren Forschung zunehmend Beachtung findet, ist die Rolle von Handelnden bei der Gestaltung und Beeinflussung von Pfaden. Dabei wird im Rahmen der Pfadkreationstheorie argumentiert, dass

Handelnde trotz einer bestehenden Pfadabhängigkeit über Handlungsspielräume verfügen können und somit die Möglichkeit haben, Entwicklungsverläufe zu beeinflussen (Garud et al., 2010; Garud & Karnøe, 2001; Stache & Sydow, 2022; Thrane et al., 2010; Vergne & Durand, 2010). Dies führt zu einer differenzierteren Betrachtung der Pfadabhängigkeit, die neben den deterministischen und nicht-deterministischen Aspekten auch die Handlungsfähigkeit von Handelnden umfasst (Sydow et al., 2009).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Pfadabhängigkeitstheorie ein komplexes Bild zeichnet, in dem historisch kontingente Ereignisse wesentliche Elemente zur Erklärung der Entwicklung von Organisationen darstellen. Dabei bleiben der Determinismus und die Rolle der Handelnden noch weiter erklärungsbedürftig. Um diese Aspekte detailliert zu diskutieren, wird im Folgenden die organisationale Perspektive in der Theorie der Pfadabhängigkeit vorgestellt.

II.1.2 Organisationale Pfadabhängigkeit

In der Organisationsforschung wird die Pfadabhängigkeitstheorie verwendet, um Strukturen, Strategien und Praktiken von Organisationen im zeitlichen Verlauf zu erklären (Schreyögg et al., 2011; Schreyögg & Sydow, 2011). Insbesondere von Interesse ist die Rolle historischer Ereignisse, organisationaler Routinen und der Machtverteilung innerhalb von Organisationen (Greener, 2002; Hanrieder, 2015; Schreyögg & Sydow, 2010b). Diese Faktoren tragen dazu bei, dass sich bestimmte Muster und Praktiken verfestigen und ein Wechsel zu alternativen Handlungspfaden erschwert wird (Sydow et al., 2009). Nach der Theorie der Pfadabhängigkeit sind die Einschränkungen, denen Organisationen aufgrund früherer Entscheidungen unterliegen, nicht direkt auf fehlerhaftes Management zurückzuführen, sondern resultieren aus der Dynamik pfadabhängiger Prozesse (Schreyögg, 2014).

Vergangene Entscheidungen prägen zukünftige und sind oft eng mit ihnen verwoben (Sydow et al., 2009). Dieser Einfluss kann größer sein, als eine klassische ökonomische Sichtweise zunächst annehmen lässt (Schreyögg, 2014). Dieses Phänomen wird im Kontext organisationaler Pfadabhängigkeit als *history matters* bezeichnet und meint den Gedanken, dass laufende Prozesse von vergangenen Entscheidungen beeinflusst werden (Desmond, 2016; Schreyögg et al., 2003, 2011; Schreyögg & Sydow, 2010b). Der Begriff des Pfades innerhalb der Pfadabhängigkeitstheorie beschreibt dabei eine Entwicklungstrajektorie, welche eine Organisation über eine Zeit hinweg verfolgt. Er ist ein strategisches Muster, welches durch positive Rückkopplungen zu einem Verlust von Handlungsspielraum führt (Koch, 2007). Dieser Pfad wird durch eine Reihe von Entscheidungen, Ereignissen und Handlungen geformt, die in der Vergangenheit getroffen wurden und zukünftige Handlungsmöglichkeiten der Organisation beeinflussen (Schreyögg et al., 2011; Van Driel & Dolfsma, 2009). Um eine organisationale Pfadabhängigkeit zu charakterisieren, können vier grundlegende Eigenschaften herangezogen werden (Arthur, 1994; Sydow et al., 2009).

1. Das Ergebnis einer Pfadabhängigkeit ist ex ante nicht absehbar.
2. Der Prozess ist nicht-ergodisch und es sind verschiedene Ergebnisse möglich. Historische Entwicklungen bestimmen, welche der möglichen Alternativen realisiert wird.
3. Handelnde sind in diesem inflexiblen Prozess gefangen, ein Wechsel zu einer Alternative ist nicht möglich.
4. Ein Lock-in ist Ergebnis dieses Prozesses und der dominierende Pfad ist potentiell ineffizient.

Diese Eigenschaften können einen Anhaltspunkt geben, um Pfade entlang ihrer Trajektorie zu identifizieren. Charakteristisch gestaltet sich diese durch drei Phasen:

die Preformierungsphase, die Formierungsphase sowie den Zustand des Lock-in (Sydow et al., 2009). Die Unterteilung in diese Phasen, bekannt als das Berliner Pfadmodell, sowie der sich einschränkende Handlungsspielraum im zeitlichen Verlauf sind in Abbildung II-1 dargestellt.

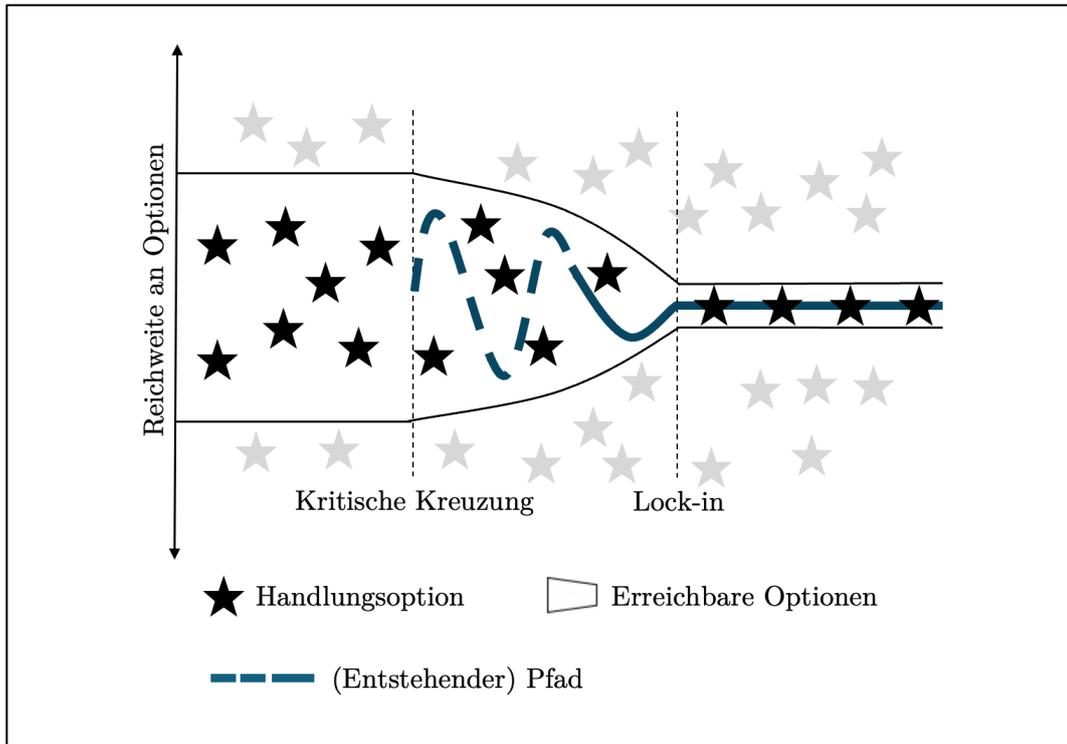


Abb. II-1: Die drei Phasen organisationaler Pfadabhängigkeit in Anlehnung an Sydow et al. (2009).

Dabei kennzeichnen die Sterne verschiedene Handlungsoptionen, wobei die Reichweite an verfügbaren Optionen im zeitlichen Verlauf einer Pfadabhängigkeit abnimmt. Die gestrichelten Linien unterteilen den Prozess in drei Phasen, die im Folgenden näher betrachtet werden.

II.1.2.1 Die Preformierungsphase

In der Preformierungsphase organisationaler Pfadabhängigkeit werden die Bedingungen geschaffen, die den Verlauf einer pfadabhängigen Entwicklung prägen. In dieser Phase können Entscheidungen und Handlungen noch relativ offen getroffen werden. Sie sind kaum durch vergangene Ereignisse eingeschränkt. Dabei können hier Ereignisse und Entscheidungen, auch wenn sie zunächst unbedeutend erscheinen mögen, die Entwicklung von Organisationen oder Institutionen im weiteren zeitlichen Verlauf nachhaltig beeinflussen (Sydow et al., 2009). Zunächst sind Organisationen aber dazu in der Lage, verschiedene Pfade zu erkunden. Hierbei getroffene Entscheidungen können auch spätere Handlungsoptionen grundlegend beeinflussen, ähnlich den technologischen Pfaden (Arthur, 1989). Die Preformierungsphase ist geprägt von Ambiguität und Unsicherheit, was die Auswahl dieser Handlungsoptionen betrifft und wird als entscheidend für die Etablierung eines Pfades angesehen (David, 1985; Sydow et al., 2009). Während dieser Phase können auch kleine, scheinbar unbedeutende Ereignisse oder Entscheidungen, die sogenannten *small events*, einen disproportionalen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Organisation haben, da sie durch positive Rückkopplungen zu einer Selbstverstärkung führen können (Arthur, 1989; Pierson, 2000). Die Beeinflussung dieser kleinen Ereignisse ist nur in begrenztem Umfang möglich, da sie kontingent entstehen können und im zeitlichen Verlauf dazu in der Lage sind, Prozesse anzustoßen, die schwierig zu verändern sind (Antonelli, 1997). Dies erschwert die Identifikation und Beobachtung von Pfadabhängigkeit in ihrem Anfangsstadium. Wegen der Existenz verschiedener Einflüsse ist ein zukünftiger Pfad nicht eindeutig vorhersehbar. Der Status quo kann in dieser Phase durch neue, unerwartete Entwicklungen beeinflusst werden (Crouch & Farrell, 2004). Folglich ist eine Organisation in dieser Phase noch nicht auf einen Entwicklungspfad

festgelegt (Sydow et al., 2009), allerdings wird der Rahmen für zukünftige organisationale Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten abgesteckt (Garud et al., 2010). Der Prozess ist in dieser Phase als nicht-deterministisch zu verstehen, vielmehr kennzeichnet er sich durch Kontingenz und einer Pluralität an Möglichkeiten (Djelic & Quack, 2007). Unterstrichen wird dies dadurch, dass Handelnde dazu in der Lage sind, in dieser Phase freiere Entscheidungen zu treffen als in anderen Phasen (Capoccia & Kelemen, 2007). Die Preformierungsphase zeichnet sich aber auch nicht durch uneingeschränkte Handlungsmöglichkeiten aus, da sie auf einem historisch geprägten Grundgerüst aufbaut. Die Konzeptualisierung der Handlungen in der Preformierungsphase muss die institutionellen Prägungen der Vergangenheit berücksichtigen (Sydow et al., 2009).

Die zentrale Herausforderung für Organisationen besteht in dieser Phase darin, kritische Weggabelungen, sogenannte *critical junctures*, zu identifizieren, an denen sich ein bestimmter Pfad auszubilden beginnt und eine Pfadabhängigkeit in die nächste Phase, die Formierungsphase, übergeht (Pierson, 2000). Diese kritischen Weggabelung oder Kreuzungen zeichnen sich dadurch aus, dass eine bestimmte Handlungsweise adaptiert wird, während es noch mehrere Alternativen zu dieser gibt (Mahoney, 2000). Entscheidungen, die an einer Weggabelung getroffen werden, können einen bedeutenden Einfluss auf die weitere Entwicklung eines Pfads ausüben (Capoccia & Kelemen, 2007). Der dadurch begründete Übergang in die nächste Phase ist a priori nicht vorhersagbar, da er durch kontingente Ereignisse ausgelöst wird (Schreyögg et al., 2003). Mit Passieren der kritischen Weggabelung gelangt eine organisationale Pfadabhängigkeit in die zweite Phase.

II.1.2.2 Die Formierungsphase

In der Formierungsphase der organisationalen Pfadabhängigkeit nach dem Berliner Pfadmodell beginnen sich bestimmte Muster oder Praktiken zu verfestigen. Entscheidungen in dieser Phase können einen überproportionalen Einfluss auf die zukünftige Richtung und Struktur der Organisation ausüben. Dabei schränkt sich der Raum der erreichbaren Handlungsoptionen graduell ein (Sydow et al., 2009). Zu den Ausgangsbedingungen der ersten Phase kommen weitere Entscheidungen und Ereignisse, von denen das Ergebnis einer Pfadabhängigkeit abhängt (Goldstone, 1998). Die Auswahl bestimmter Strukturen, Prozesse oder auch Technologien wird in dieser Phase getroffen, was dazu führt, dass eine Organisation einen spezifischen Entwicklungspfad einschlägt (David, 1985; Sydow et al., 2009). Sobald eine bestimmte organisationale Richtung eingeschlagen wurde, werden alternative Pfade zunehmend unzugänglich (Thelen, 1999). Die Bedeutung kleiner, augenscheinlich unbedeutender Entscheidungen aus der ersten Phase wird dadurch verstärkt, dass sie die Grundlage für nachfolgende Entscheidungen bilden und dadurch einen kumulativen Effekt üben können (Pierson, 2000).

Zentrales Element dieser Phase sind selbstverstärkende Mechanismen. Sie führen dazu, dass einmal getroffene Entscheidungen zunehmend irreversibel werden und dadurch alternative Handlungsoptionen allmählich ausschließen (Arthur, 1989). Zu den selbstverstärkenden Mechanismen zählen zum Beispiel Koordinationseffekte, Lerneffekte oder adaptive Erwartungshaltungen (Berger & Freiling, 2015; Pierson, 2000; Sydow et al., 2009).

Die adaptive Erwartungshaltung beschreibt die Erwartungshaltung von Handelnden, dass eine bestimmte Praktik oder Technologie dominant wird. Sie neigen deshalb dazu, eigene Entscheidungen auf Basis dieser Erwartungshaltung anzupassen, was zu einer Dominanz des gewählten Pfades führen kann (Arthur,

1989; Mukherji & Francis, 2003; North, 1990). Koordinationseffekte beschreiben, dass es für Organisationen vorteilhaft ist, einmal eingeführte Praktiken im zeitlichen Verlauf weiter zu nutzen, wodurch die Koordination erleichtert und der bereits eingeschlagene Pfad verstärkt wird (David, 1985; Farrell & Klemperer, 2007). Skaleneffekte erklären, wie eine Organisation durch Investitionen in bestimmte Praktiken oder Technologien Stückkosten senken und die Effizienz steigern kann. Dies wiederum führt zu weiteren Investitionen in diese Praktiken oder Technologien, da sie wirtschaftlich vorteilhafter werden (Arthur, 1994; Stigler, 1958). Durch Lerneffekte, die aus der Nutzung bestimmter Praktiken oder Technologien entstehen, wird es effizienter, den eingeschlagenen Pfad weiterzuverfolgen, als Alternativen ohne spezifisches Know-how zu forcieren (Argote, 2013; Berger & Freiling, 2015; Egidi & Narduzzo, 1997). Das Ergebnis selbstverstärkender Mechanismen kann es sein, dass Firmen strategische Muster auf Basis dieser Formen und reproduzieren (Wenzel et al., 2017). Innovationen und kreatives Denken können dabei unterdrückt werden (David, 1985). Der Einbezug von selbstverstärkenden Mechanismen, welche nicht unmittelbar der Organisationstheorie entspringen, ermöglicht es, die konstituierenden Eigenschaften einer organisationalen Pfadabhängigkeit zu identifizieren. Diese Mechanismen können die strukturelle Rigidität von Organisationen erklären, welche im zeitlichen Verlauf zunimmt und schlussendlich im Zustand des Lock-in münden kann.

II.1.2.3 Der Lock-in

Als Lock-in ist der Zustand definiert, in dem ein vorliegender Pfad eine völlige Unveränderlichkeit aufweist (Beyer, 2005). Die Ursachen dafür, dass eine organisationale Pfadabhängigkeit in einem Lock-in mündet, können vielfältig sein. Eine der bedeutsamsten Auswirkungen von selbstverstärkenden Mechanismen kann

das Erreichen dieses Zustands sein. Selbstverstärkenden Mechanismen vergrößern die Kluft zwischen der etablierten Lösung und Handlungsalternativen im zeitlichen Verlauf. Um dabei tatsächlich in einem organisationalen Lock-in zu münden, müssen diese Mechanismen systematische strukturelle Effekte oder Ressourcen hervorbringen, welche die Aufrechterhaltung eines Lock-in nachhaltig begünstigen (Kirchner, 2013). Das vorherrschende Handlungsmuster, welches sich in der zweiten Phase entwickelt hat, wird weiterhin reproduziert. In dieser Phase wird der zuvor eingeschlagene Pfad institutionalisiert (Sydow et al., 2009). Praktiken oder Technologien sind so tief in der Organisation verankert, dass sie als gegeben und unveränderlich angesehen werden, was zu einer Starrheit führen kann (ebd.).

Organisationen können sich laut Sydow und Kollegen (2009) in suboptimalen Pfaden verfangen, welche selbst dann schwer zu verlassen sind, wenn erkenntlich wird, dass Alternativen vorteilhafter wären. Ein Wechsel zu einem alternativen Pfad ist in dieser Phase mit hohen Kosten verbunden, die zu hoch sind, um vom bestehenden Pfad abzuweichen. Infolgedessen sind Entscheidungen in dieser Phase oft nicht mehr frei, sondern an den bestehenden Pfad gebunden. Das dominante Handlungsmuster erhält einen zunehmend deterministischen Charakter, wobei im organisationalen Kontext weniger von einem deterministischen als von einem bevorzugten Handlungsmuster gesprochen wird (Arthur, 1989; Sydow et al., 2009).

Ein weiterer Aspekt des Lock-in ist nach Kahneman und Kollegen (1991) das Festhalten an vertrauten Praktiken aufgrund von begrenzten Informationen oder kognitiven Neigungen. Diese Beschränkungen können dazu führen, dass Organisationen potentielle Vorteile von alternativen Handlungsoptionen nicht erkennen oder ausreichend bewerten können (Kahneman et al., 1991). Dieses Festhalten an bestehenden Strukturen ist selbst dann prävalent, wenn sich Umweltbedingungen ändern oder neue technologische Möglichkeiten entstehen

(Garud et al., 2010). Daraus können sich hyperstabile Handlungsmuster ergeben, welche sich durch Persistenz und Trägheit auszeichnen (Fortwengel & Keller, 2020). Um den Zustand eines Lock-in genauer zu diagnostizieren, kann die Betrachtung dieser systemischen Einflüsse Erkenntnis über dessen Ursprung liefern (Schreyögg et al., 2003).

Der Erhalt dieses Lock-in kann weiterhin durch Machtdynamiken begünstigt werden. In Organisationen mit tief verwurzelten Machtstrukturen kann die Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten eingeschränkt sein (Pfeffer, 1981). Ebenso können externe Machtdynamiken von Lieferanten, Kunden und weiteren Stakeholdern einen Einfluss auf die organisationale Pfadabhängigkeit ausüben (DiMaggio & Powell, 1983). Verglichen mit ihrem technologischen Gegenstück sind organisationale Pfadabhängigkeiten und Prozesse weniger restriktiv und deterministisch, was auf die Vielzahl an Variablen innerhalb von Organisationen zurückzuführen ist (Schreyögg, 1980).

Die Autoren Rothmann und Koch (2014) unterscheiden Lock-ins nach solchen kognitiven und normativen sowie ressourcenbasierten Arten. Bei einem Lock-in kognitiver und normativer Art können kognitive Muster und Denkweisen innerhalb einer Organisation zu einer Verfestigung von bestimmten Annahmen und Handlungsweisen führen, wodurch Handlungsalternativen und potentiell neue Perspektiven ausgeblendet werden (Kahneman et al., 1991).

Bei einem Lock-in ressourcenbasierter Art fehlen einer Organisation die nötigen Mittel, um einen Wandel anzustoßen. Die Autoren argumentieren, dass es unwahrscheinlich ist, dass eine dieser Arten in Reinform auftritt, sondern sprechen von einer hybriden Variante aus beiden Einflüssen (Rothmann & Koch, 2014). Weiterhin kann der Zustand des Lock-in durch geografische (Martin & Sunley,

2006), strategische (Mintzberg, 1994) oder kulturelle (Schein, 1992) Einflüsse erhalten bleiben.

Organisationen, welche nachhaltig in bestehenden Praktiken oder Technologien verfangen sind, können durch mangelnde Anpassungsfähigkeit ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren (Pierson, 2000). Hierbei sei erwähnt, dass der Zustand des Lock-in und die Erkenntnis, dass sich eine Organisation in einem solchen befindet, nicht zwingend Anlass zum unmittelbaren Handeln geben muss. Vielmehr kann eine Organisation im Lock-in erfolgreich agieren, angetrieben durch die selbstverstärkenden Mechanismen. Dieser Zustand ist sogar wünschenswert, sofern die selbstverstärkenden Mechanismen vorteilhafte Ergebnisse zeigen. Ein solcher Zustand ist zunächst also nur potentiell ineffizient, da durch die mangelnde Flexibilität bei sich verändernden Umwelteinflüssen eine Adaption erschwert wird (Sydow et al., 2020).

Entscheidungen, die einst für effizient gehalten wurden, können sich retrospektiv als ineffizient herausstellen. Dies kann auf unvollkommene Informationen zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung zurückzuführen sein (Liebowitz & Margolis, 1995). Gerade bei sich verändernden Umwelteinflüssen ist jedoch die Flexibilität zu Handeln für Organisationen unabdingbar (Schreyögg & Sydow, 2010a). Die Herausforderung für eine Organisation besteht darin, eine Balance zwischen der Nutzung der Vorteile wie gesteigerter Effizienz und Vorhersagbarkeit und den Nachteilen eines ineffizienten Lock-in-Zustands zu finden. Dies erfordert ein kontinuierliches Überdenken des Status quo unter Einbezug von neuen Entwicklungen und sich verändernden Umwelteinflüssen (Schreyögg & Sydow, 2011). Zukünftige Forschung in diesem Bereich sollte auf die Entwicklung eines Verständnisses abzielen, welches über den laut Beyer simplen Ausdruck *history matters* hinausgeht (Beyer, 2010). In diesem Kontext ist Vergangenheit nicht gleich

Schicksal (Sydow et al., 2009), gerade im Kontext von Organisationen nicht (Schreyögg, 1980). Dennoch sehen sich Organisationen in einem ineffizienten Lock-in mit der Frage konfrontiert, wie sie aus diesem Zustand ausbrechen können.

II.2 Der Pfadbruch und weitere Abwandlungen

Im Kontext der organisationalen Pfadabhängigkeit herrscht ein reger Diskurs um die Frage, wie diese in der Phase des Lock-in gebrochen werden kann. Dabei wird von einem Bruch des Pfads oder einem Bruch des Lock-in gesprochen. In diesem Kapitel werden die theoretischen und empirischen Möglichkeiten eines Pfadbruchs erörtert. Dabei werden sie nach dem Einfluss von exogenen und endogenen Faktoren unterteilt, wobei den handelnden Personen innerhalb von Organisationen eine besondere Rolle zukommt, die gesondert betrachtet wird.

In der Wirtschaftstheorie bestehen effizient handelnde Unternehmen am Markt, während ineffizientes Handeln zu Regression und zum Scheitern einer Unternehmung führt (Jovanovic, 1982). Allerdings können sich Praktiken, welche für eine Unternehmung langfristig schädlich sind, dennoch ausbreiten und in Unternehmen Bestand haben (Vermeulen, 2018). Nebst diesen Praktiken können auch ganze Pfade ineffizient sein (Sydow et al., 2009). Wenn sich ein ineffizienter Pfad in der Phase des Lock-in befindet, kann es für Organisationen von Interesse sein, diesen Pfad zu brechen. Durch eine regelmäßige Überprüfung von Pfaden können Anzeichen einer sich verstetigenden Pfadabhängigkeit erkannt werden (Mahoney, 2000).

Ein Ansatz dafür ist das Pfadmonitoring, bei dem durch eine stetige Prüfung unternehmensinterner Prozesse und Strategien Pfade frühzeitig erkannt werden sollen. Der Pfadbruch kann dabei ein Mittel zur Wiederherstellung der

Entscheidungsfreiheit eines Unternehmens sein. Dies gelingt durch eine Diagnose des vorliegenden Pfades und der Organisation, um ein Verständnis über die emergenten Strukturen zu erhalten (Schreyögg, 2014).

Das Monitoring von selbstverstärkenden Mechanismen kann in diesem Zusammenhang die Wahrnehmbarkeit einer Pfadabhängigkeit auf Managementebene erhöhen, führt aber nicht zwangsläufig dazu, dass ein Pfad verlassen oder ein Lock-in abgewendet wird (Laudien & Daxböck, 2016). Die Entwicklung eines solchen Verständnisses ist ein wichtiger Schritt, um getroffene Entscheidungen zu hinterfragen und aus einem ineffizienten Lock-in zu entkommen. Eine experimentelle Studie konnte zeigen, dass Entscheidungsträger in Organisationen durch den Einsatz von digitalen Innovationen eher dazu neigen, Entscheidungen zu treffen, welche über die in der Vergangenheit getroffenen hinausgehen (Rauch et al., 2017). Weiterhin wurde hier beobachtet, dass Entscheidungsträger bei digitalen Innovationen eine höhere Risikobereitschaft zeigen. Auch empirisch konnte beobachtet werden, dass strategische Pfade durch einen technologischen Wandel gebrochen werden können (Wenzel et al., 2017). Durch den Einsatz von neuen Technologien können die selbstverstärkenden Mechanismen, welche einer entwickelten Pfadabhängigkeit zugrunde liegen, schrittweise untergraben werden (ebd.). Die Flexibilität, die digitalen Technologien innewohnt, macht die Handlungsmuster, in denen diese Technologien verankert sind, weniger starr (Bohnsack et al., 2021).

Die Überwindung eines Lock-in, so Garud und Karnøe (2001) im Kontext der Pfadkreationstheorie, kann einen Wandel der Organisationskultur sowie eine Offenheit gegenüber Innovationen erfordern. Die Förderung des Lernens, das Einbringen von neuen Perspektiven und das Hinterfragen des Status quo können dazu beitragen, diesen Zustand zu überwinden (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Die Überwindung des Lock-in-Zustands lässt sich im Phasenmodell nach Schreyögg und Kollegen (2003) als eine Phase des De-locking einordnen. Das De-locking bezieht sich auf den Prozess des Aufbrechens oder Auflösens bestehender Pfade, um neuen Entwicklungen oder Veränderungen Raum zu geben und den ursprünglichen Handlungsspielraum wiederherzustellen. Im Falle von JVC und der Durchsetzung des VHS-Systems gegenüber dem Beta-System werden Strategien und Entscheidungen hervorgehoben, die zu einem erfolgreichen De-locking und der Schaffung eines neuen dominanten technologischen Pfades führten. Dies legt eine Untersuchung der Auswirkungen bestimmter Strategien und Entscheidungen auf organisationale Pfadabweichungen nahe. Das De-locking ist in Abbildung II-2 dargestellt.

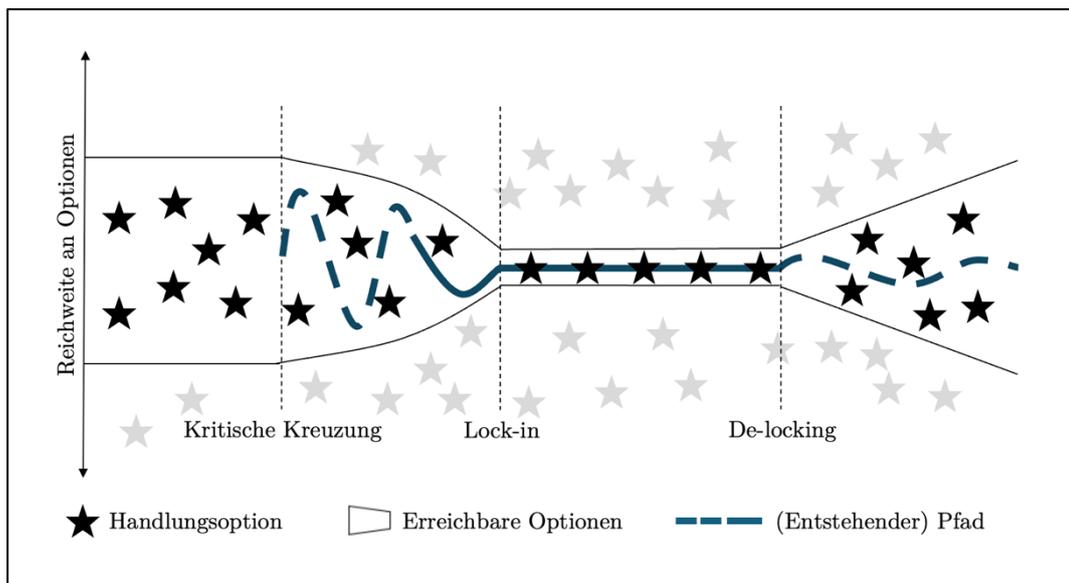


Abb. II-2: De-locking im Berliner Pfadmodell in Anlehnung an Schreyögg et al. (2003).

Hierin werden die erreichbaren Handlungsoptionen durch das De-locking allmählich wiederhergestellt.

Rothmann und Koch (2014) beschreiben im Kontext des Wandels der deutschen Zeitungsindustrie die Möglichkeit, einen bestehenden Pfad zu erweitern. Diese Erweiterung kann auf horizontaler Ebene stattfinden, also ohne den Bruch eines Lock-in, sondern durch die Implementierung kreativer Ideen oder Technologien in einen bestehenden Pfad (Rothmann & Koch, 2014). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass sich koexistierende Pfade herausbilden, zwischen denen es zu Dynamiken kommen kann (Zientara & Müller-Seitz, in press).

In einer Betrachtung der Rolle von systemischen Ansätzen erkennen Schreyögg und Kollegen, dass Systeme mit einer pathologischen rekursiven Dynamik begründet in den selbstverstärkenden Mechanismen dazu tendieren, sich gegenüber Änderungen abzusichern. Der Pfadbruch ist dabei eine besondere Herausforderung, begründet in der Rigidität bestimmter organisationaler Strukturen (Schreyögg et al., 2003).

Die Schaffung eines Bewusstseins in Organisationen für vorliegende selbstverstärkende Mechanismen und kleinere Ereignisse (siehe Kapitel II.1.2.2) kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Pfadabhängigkeiten sowie ein sich potentiell anschließender Lock-in-Zustand auf Managementebene erkannt werden (Laudien & Daxböck, 2016). Unter Betrachtung der dynamischen Fähigkeiten, den sogenannten *dynamic capabilities*, kann diese Bewusstmachung und Vorbeugung erleichtert werden. Diese Fähigkeiten ermöglichen es Organisationen, ihre Ressourcen und Prozesse neu zu konfigurieren, um effektiv auf Veränderungen im Organisationsumfeld zu reagieren (Teece et al., 1997). Sie gliedern sich zunächst in das Erkennen und Interpretieren von Umweltveränderungen und der Fähigkeit der Organisation darauf entsprechend zu reagieren, sich zu entwickeln und strategische Entscheidungen zu treffen (ebd.).

Diese Anpassungsfähigkeit kann Organisationen insgesamt einen Wettbewerbsvorteil verleihen (J. Lim et al., 2011). Wird eine Destabilisierung von selbstverstärkenden Mechanismen innerhalb von Organisationen erkannt, kann dies als Warnsignal verstanden werden, die strategischen Handlungsmuster zu hinterfragen (Wenzel et al., 2017). Handelt es sich um einen ressourcenbasierten Lock-in, muss eine Organisation zur Überwindung dessen dazu in der Lage sein, die eigene Ressourcenbasis zu erneuern. Dazu zählt die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen sowie die Rekonfiguration von bestehenden Ressourcen, um sich an verändernde Umweltbedingungen anpassen zu können (Teece et al., 1997). Für den Bruch eines kognitiv geprägten Lock-in wird in der Literatur die Einflussnahme durch Außenstehende, etwa Beratungsfirmen, beschrieben (Laudien & Daxböck, 2016). Ebenso können exogene Schocks zum Aufbrechen dieses Zustands beitragen (Fredin, 2016).

Die empirische Untersuchung von Pfadabhängigkeit ist herausfordernd, da es schwierig ist, die spezifischen Ereignisse und Entscheidungen, die zu einem Lock-in führen, eindeutig zu identifizieren (Vergne & Durand, 2010). Die Hypothese einer simplen Rekonstitution von Handlungsalternativen, wie sie von Schreyögg und Kollegen (2003) im Fall eines De-locking beschrieben wird, erscheint unzureichend. Vielmehr ist eine tiefgreifende Analyse zur Ermittlung der Ursachen für einen Pfadbruch notwendig (Stache & Sydow, 2022). Ein tieferes Verständnis der systemischen Mechanismen kann dabei helfen, effektive Strategien für organisatorische Veränderungen zu entwickeln (Schreyögg et al., 2003). Zwar ist das Phasenmodell zur Beschreibung einer Pfadabhängigkeit zweckdienlich, allerdings werden weitere empirische Untersuchungen für dessen Validierung benötigt (Ding et al., 2017), insbesondere zur Erklärung von Initialbedingungen und Lock-in Mechanismen (Van Driel & Dolfsma, 2009).

Um einen Pfadbruch gezielt zu untersuchen, bietet es sich an, zwischen endogenen und exogenen Einflüssen zu unterscheiden. Die empirische Unterscheidung stellt eine Herausforderung dar, da die Abgrenzung davon abhängt, wie Handelnde in Organisationen und Forscher diese Grenzen zu einem gewissen Zeitpunkt definieren (Garud et al., 2010). Im Folgenden werden diese beiden Einflüsse diskutiert.

II.2.1 Exogen geprägte Brüche

Ein Pfad kann durch exogene Einflüsse, also solche, die von außerhalb einer Organisation stammen, gebrochen werden. Dabei wird in der Literatur von exogenen Schocks gesprochen, Ereignisse wie Krisen oder Katastrophen, welche eine Organisation dazu bewegen, einen bestehenden Pfad zu verlassen (David, 2007b). Die zugrundeliegenden Ursachen für solche Schocks liegen in der Regel nicht in der Kontrolle von Organisationen (Arthur, 1994; Sydow et al., 2009). Vielmehr entstehen diese Ereignisse nicht aus einer Organisation heraus, sondern wirken von außen auf diese ein. Sie können als Katalysator für Veränderungen dienen, welche ansonsten durch bestehende Routinen und Normen unterdrückt werden (Schreyögg et al., 2011). So können exogene Schocks die Fähigkeit besitzen, etablierte Strukturen ins Wanken zu bringen (Sydow et al., 2009). Ein exogener Schock kann dazu führen, dass für selbstverständlich gehaltene Regeln und deren wahrgenommener Nutzen infrage gestellt werden (McAdam & Scott, 2005). Dadurch kann ein Handlungsspielraum geschaffen werden, der eine neue Trajektorie zulässt (Garud et al., 2010). Besondere Relevanz haben diese exogenen Schocks für Organisationen, die aufgrund von Lock-in-Effekten unfähig sind, notwendige Veränderungen selbstständig herbeizuführen (Pierson, 2000).

Exogene Schocks, welche einen Pfad in Organisationen beeinflussen können, sind Technologiestörungen (Christensen, 1997), Wirtschaftskrisen (Fligstein & McAdam, 2012; Rypestøl et al., 2022), regulatorische und politische Veränderungen (North, 1990), Umweltschocks (Meyer & Schubert, 2007), regionale Innovationssysteme (Salamonsen, 2015), Terroranschläge (Corbo et al., 2016), Energiekrisen (Aklin & Urpelainen, 2011) und gesellschaftliche Einflüsse (Streeck & Thelen, 2005). Im Forschungskontext von Geschäftsmodellinnovationen wird argumentiert, dass auch externe Einflüsse von Beratungsfirmen zu einem Bruch mit dem Lock-in Zustand zu führen können (Laudien & Daxböck, 2016).

Zunächst ist die Entwicklung exogener Pfadbrüche von einer Phase der Unsicherheit geprägt, da die bisher vorherrschenden Regeln und Routinen nicht mehr anwendbar sind (Schreyögg & Sydow, 2010b). Die Reaktion einer Organisation kann unterschiedlich ausfallen und hängt von deren Anpassungsfähigkeit und Flexibilität ab. Organisationen mit einer hohen Anpassungs- und Lernfähigkeit können eher dazu in der Lage sein, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen und sich neu zu orientieren (Eisenhardt & Martin, 2000).

Der Einfluss von selbstverstärkenden Mechanismen kann dabei die Auswirkung exogener kritischer Ereignisse, die sogenannten *critical events*, abschwächen, sofern diese Mechanismen selbst unter Einfluss dieser Störung intakt bleiben (Wenzel et al., 2017). Organisationen müssen, konfrontiert mit einem exogenen Schock, neue Strategien und Prozesse entwickeln, um sich an den veränderten Status quo anzupassen. Dies kann eine Rekonfiguration von Ressourcen, Kompetenzen und organisatorischen Strukturen erfordern (Teece et al., 1997). Demnach mag ein exogener Schock zunächst bedrohlich für ein Unternehmen erscheinen, bietet jedoch

gleichzeitig die Chance, eingefahrene und potentiell ineffiziente Strukturen zu verändern.

II.2.2 Endogen geprägte Brüche

Während der Einfluss von exogenen Faktoren in der Theorie ein fester Bestandteil des Bruchs eines organisationalen Pfads ist, bildet die Betrachtung von endogenen Einflüssen einen kontroversen Teil der Pfadabhängigkeitstheorie ab. Im klassischen Verständnis wird ein Pfadbruch ausschließlich von exogenen Einflüssen ausgelöst. Nur dann, wenn die vorherrschende Situation durch einen solchen Einfluss geschwächt wird, sind die Handelnden einer Organisation dazu in der Lage, einen endogenen Pfadbruch voranzutreiben (Stache & Sydow, 2022; Sydow et al., 2009). Dabei ist das Zeitfenster für eine Veränderung zeitlich begrenzt. In der Sozialgeschichte lässt sich in diesem Kontext zwischen langen Perioden stabiler Systeme und selteneren kurzen Perioden, die durch exogene Einflüsse rapide und umfassende Veränderungen erfahren können, unterscheiden (Breznitz, 2010).

Im Kontext organisationaler Pfadabhängigkeit wurde die Annahme, dass es eines exogenen Schocks zum Bruch eines Lock-in bedarf, aufgeweicht. In jüngeren Veröffentlichungen sprechen Stache und Sydow von exogenen Ereignissen, nicht von Schocks. Diese Ereignisse müssen wiederum innerhalb der Organisation endogen verarbeitet und behandelt werden. Sie sprechen in diesem Kontext von mindestens einem internen selbstverstärkenden Mechanismus, der dazu in der Lage sein muss, einen graduellen Wandel mit einem potentiell transformierenden Ergebnis hervorzurufen (Stache & Sydow, 2022). Durch die Förderung von Forschung und Entwicklung können Organisationen den Status quo durch Kreativität infrage stellen und Innovationen anregen, die einen neuen Pfad abseits der bestehenden Strukturen erschließen (Garud & Karnøe, 2001).

Burgelman zeigte auf, dass Führungskräfte dazu in der Lage sind, strategische Entscheidungen zu treffen, die eine bewusste Abkehr von etablierten Praktiken innerhalb ihrer eigenen Organisation darstellen. Die Begründung dafür kann endogener Natur sein (Burgelman, 2002). Bezugnehmend auf ein weiteres Paper von Burgelman (1994) über die Evolution von Intels strategischer Position identifizierten Schreyögg und Kollegen (2003), dass das mittlere Management dazu in der Lage war, eigenständige Entscheidungen zu treffen, welche von dem durch das Top-Management vorgegebenen Pfad abwichen. Während sich diese Entscheidung als langfristig erfolgreich für das Unternehmen erwies, führte die Abkehr auch zu Änderungen in der Organisationsstruktur sowie in internen Regelungen (Burgelman, 1994; Schreyögg et al., 2003). Dieser Fall illustriert, wie Lock-in-Zustände auch versehentlich überwunden werden können. Demnach können Pfade auch unabsichtlich gebrochen werden, als Nebenprodukt anderer Entscheidungen einer Organisation. Dies unterliegt, wie viele Einflussfaktoren innerhalb der Pfadabhängigkeitstheorie, kontingenten Ereignissen (Sydow et al., 2009).

Für einen endogenen Pfadbruch erscheint ein gezieltes Ansetzen an den systemischen Einflüssen sinnvoll (Schreyögg et al., 2003). Unter der Annahme, dass zukünftige Handlungsmuster und Optionen von früheren Entscheidungen und Entwicklungen geprägt werden (vgl. Arthur, 1989; David, 1985), bietet es sich als Ansatz an, diese prägenden Einflüsse zu identifizieren. Durch die Auseinandersetzung mit kontinuierlich sichernden Mechanismen ist es einer Organisation möglich, eigenständig aus einem Lock-in auszubrechen (Balogun & Floyd, 2010; Greener, 2002). Dieser Ansatz erscheint naheliegend, da die Prozesse, welche eine Pfadabhängigkeit konstituieren, endogener Natur sind. Es stellt sich die Frage, warum diese Prozesse nicht auch endogen beeinflusst werden können. Durch

ein bewusstes Hinterfragen von bestehenden Routinen und Normen kann so der Automatismus der Pfadfortsetzung gestört werden (Schreyögg & Sydow, 2011). Allgemein fußen diskursive Ansätze im Kontext der Organisationsforschung primär auf der Vorstellung, dass eine Bewusstmachung von Pfadabhängigkeit und den zugrunde liegenden Mechanismen zu einer konzeptuellen Öffnung führen kann (Schreyögg et al., 2003).

In einer Längsschnittstudie von russischen Kinderkliniken argumentieren die Autoren Stache & Sydow (2022), dass ein Pfadbruch durch bewusste Abweichung von den bisherigen Gegebenheiten erreicht werden kann. Dabei können selbstverstärkende Mechanismen initiiert und umgeleitet werden. Diese Mechanismen können das nötige Momentum geben, um eine inkrementelle Veränderung mit radikalem Ergebnis zu erzielen. Möglich ist auch die Bildung eines neuen Pfads durch diese Mechanismen (Stache & Sydow, 2022).

Diese Sichtweise erweitert die in Kapitel II.1.2.2 beschriebene Rolle von selbstverstärkenden Mechanismen, da sie nicht nur zu einem Lock-in führen können, sondern auch in der Lage sind, diesen zu brechen. Weiterhin wird argumentiert, dass in diesem Prozess der Status quo zumindest durch eine externe Linse reflektiert wurde (ebd.). Einen weiteren Ansatzpunkt liefert die Betrachtung der Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Die Entwicklung einer Kultur, die Veränderungen oder Experimente seitens der Mitarbeiter zulässt, sowie Organisationsstrukturen, die eine schnelle Anpassung ermöglichen, können endogen der Rigidität einer Organisation entgegenwirken (Teece et al., 1997). Weiterhin kann durch kollaborative Organisationsformen einem bestehenden Pfad entgegengewirkt werden (Law, 2018; Sydow, Windeler, Schubert, et al., 2012). Um eine fundierte Erklärung für die Fähigkeit von Organisationen zu entwickeln, einen endogenen Pfadbruch zu vollziehen, bedarf es einer detaillierten Untersuchung der

Ebene der Handelnden, welche innerhalb einer pfadabhängigen Organisation agieren.

II.2.3 Die Rolle der Handlungsfähigkeit

Der Rolle von Handelnden kommt in der jüngeren Forschung der Pfadabhängigkeit eine größer werdende Bedeutung zu (Fortwengel & Keller, 2020; Stache & Sydow, 2022). In diesem Kapitel soll beleuchtet werden, welchen Einfluss die Handelnden auf die Ausbildung eines Pfads ausüben und wie sie dazu in der Lage sein können, einen bestehenden Pfad zu hinterfragen und sich von ihm abzuwenden.

Ein zentraler Begriff dabei ist die Handlungsfähigkeit dieser handelnden Personen, die sogenannte *agency*. Sie definiert sich als die temporäre Fähigkeit von Handelnden, auf die sie umgebenden sozialen Strukturen einzuwirken, indem sie bestehende Eigenschaften und Elemente neu konfigurieren. Hier besitzt Handlungsfähigkeit einen dynamischen Charakter, welcher sich im Laufe der Zeit und je nach Kontext verändern kann (Emirbayer & Mische, 1998). Die Handlungsfähigkeit ist durch Intentionalität, Voraussicht, Selbstreaktivität und Selbstreflexivität gekennzeichnet. Personen, die ihre Handlungsfähigkeit aktiv ausüben, erleben in der Regel auch eine Verantwortlichkeit dafür (Bandura, 2001).

In der Strukturationstheorie nach Giddens wird argumentiert, dass Handlungsfähigkeit und Struktur in einer dualen Beziehung zueinander stehen. Diese Sichtweise betont, dass die Handlungsfähigkeit von Handelnden nicht isoliert von den strukturellen Bedingungen, in denen diese agieren, betrachtet werden kann (Giddens, 1986). Innerhalb der Organisationsforschung wird die Handlungsfähigkeit im Kontext von Wandel und Entscheidungsmacht diskutiert. Hierbei ist die Handlungsfähigkeit nicht nur ein Treffen individueller Entscheidungen, sondern ein

kollektiver Prozess, welcher durch institutionelle Dynamiken beeinflusst werden kann (Battilana et al., 2009).

Zusammengefasst ist die Handlungsfähigkeit in organisationalen Kontexten ein Konzept, welches die Fähigkeit von Individuen und Gruppen umfasst, in ihrer Umgebung strategisch zu handeln und Einfluss auszuüben. Durch eine detaillierte Analyse von Organisationen kann ein tieferes Verständnis erlangt werden, das nicht nur entscheidend dazu beiträgt, die Ursachen und Prozesse, die zur Initiierung von Veränderungen führen, zu beleuchten, sondern auch wertvolle Einblicke in die Mechanismen bietet, die für die Aufrechterhaltung kontinuierlicher Entwicklung und Anpassung innerhalb dieser Strukturen verantwortlich sind.

Innerhalb der Pfadabhängigkeitsforschung wird die Rolle der Handlungsfähigkeit im Spannungsfeld von deterministischen Ansätzen diskutiert. Einerseits wird argumentiert, dass eingeschlagene Pfade aufgrund von selbstverstärkenden Mechanismen eine deterministische Dynamik entwickeln können, welche wenig Raum für individuelle und kollektive Handlungsfähigkeit zulässt (Arthur, 1989). Andererseits wird die Fähigkeit von Handelnden betont, durch bewusste Abweichung und Reflexion existierende Pfade zu beeinflussen oder gar zu brechen (Garud & Karnøe, 2001). Die Anerkennung von Handlungsfähigkeit in der Pfadabhängigkeitsforschung steht im Gegensatz zum traditionellen Verständnis, wonach sich Pfade augenscheinlich hinter dem Rücken von Handelnden ausbilden (Sydow et al., 2009). Um diese vermeintlich gegensätzlichen Standpunkte einzuordnen, untergliedern Fortwengel & Keller (2020) die Theorie der Pfadabhängigkeit in eine strengere und weichere Sichtweise. In der **strengeren** Auslegung können sich einmal etablierte Handlungsmuster, Routinen oder Technologien aufgrund von positiven Rückkopplungen durch selbstverstärkende Mechanismen verfestigen und eine Pfadabhängigkeit erzeugen. Handelnde sind hier

eher strukturell und historisch getrieben, als dass sie ein Treiber von Veränderung sind (Pierson, 2000). Weiterhin schließt diese Sichtweise von pfadabhängigem Handeln jene Handlungen aus, welche sich gegen einen bestehenden Pfad richten und einen Pfadbruch begünstigen (Sydow et al., 2009). Demnach versteht sich die Handlungsfähigkeit von Personen als dezentralisiert, indem das zugrundeliegende pfadabhängige System auf selbstverstärkenden Mechanismen aufbaut und Veränderungen erschwert (Dobusch & Schüßler, 2013). Diese entziehen sich inkrementell der Kontrolle von Handelnden und die Dynamik der Mechanismen übt einen im zeitlichen Verlauf größer werdenden Einfluss aus (Schreyögg et al., 2011). Weiterhin beschränkt der sich verringernde Handlungsspielraum die Optionen, welche überhaupt noch durch Handlungen von Personen erreicht werden können (Koch, 2008). Die Fähigkeit zu Handeln erhält eine gewohnheitsmäßige und iterative Dimension (Emirbayer & Mische, 1998; Fortwengel & Keller, 2020).

In einer **weicheren** Auslegung der Pfadabhängigkeitstheorie wird die Fähigkeit von Handelnden betont, ihre Ziele und Verfahren direkt in sich entwickelnde Institutionen einzubringen (Garud et al., 2002). Demnach kann durch die Handlungsfähigkeit ein bestehender pfadabhängiger Prozess aktiv verändert werden (Fortwengel & Keller, 2020). Entscheidungsträgern in Organisationen können pfadabhängige Prozesse bekannt sein. Sie besitzen die Möglichkeit, durch eigene Handlungen selbstverstärkende Mechanismen zu beeinflussen und zu ihrem Vorteil einzusetzen (Fortwengel & Keller, 2020; Garud et al., 2010), indem sie aktiv zwischen verschiedenen Mechanismen auswählen können (Vergne & Durand, 2011).

Bei der Betrachtung, wie Organisationen mit exogenen Einflüssen umgehen, argumentieren Garud und Kollegen (2010), dass diese Einflüsse dazu in der Lage sind, einen Pfadbruch zu initiieren. Der eigentliche Prozess des Wandels kann jedoch nur durch das aktive und absichtliche Handeln von Handelnden innerhalb

der Organisation vorangetrieben werden (Garud et al., 2010). Handelnde können dahingehend auch in festgefahrenen Situationen dazu in der Lage sein, kreative Lösungen zu entwickeln und von bestehenden Pfaden abzuweichen (Garud et al., 2007). Die zuvor angesprochenen kleinen Ereignisse, welche nach strenger Auslegung der Pfadabhängigkeit als kontingent betrachtet werden, können in einer weicheren Auslegung auch von Mitarbeitenden einer Organisation initiiert werden. Die Erzeugung und die Bedeutungsausweitung solcher Ereignisse können innerhalb einer Organisation eine Pfadabhängigkeit auslösen. Im Kontext von Pfadbrüchen können diese Ereignisse zu einer Abkehr von einem bestehenden Pfad führen (Sydow et al., 2005). Die Ergebnisse einer simulierten Studie zum Bruch von Pfaden legen nahe, dass die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Pfadbruch von den Mikro-Handlungen von Personen abhängen kann (Obschonka & Petermann, 2013). Es zeigt sich, dass die weichere Auslegung von Pfadabhängigkeit einige Anleihen aus dem Konzept der Pfadkreationstheorie besitzt, die im nachfolgenden Kapitel betrachtet wird.

Abschließend sei erwähnt, dass nicht nur die Verankerung von Handlungsfähigkeit, sondern auch deren Legitimierung betrachtenswert ist. Suchman (1995) spricht hier von pragmatischer, moralischer und kognitiver Legitimation. Hier basiert die Legitimität darauf, dass Handlungen angemessen, wünschenswert und konform mit den in sozialen Systemen konstituierten Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen sind (Suchman, 1995).

Handelnde, die in einer Organisation von einem bestehenden Pfad abweichen wollen, müssen neben den persönlichen Fähigkeiten und dem Zugang zu benötigten Ressourcen auch in einem Umfeld agieren, das diese Handlungen als legitim erachtet. In diesem Zusammenhang kann eine kollaborative Organisationsform dazu beitragen, Handelnde zu befähigen, einen existierenden organisationalen Pfad zu

hinterfragen und diesem entgegenzuwirken (Sydow, Windeler, Schubert, et al., 2012). Im Kontext des institutionellen Unternehmertums haben Handelnde die Kapazität, nicht nur trotz verfestigter institutioneller Rahmenbedingungen Strukturen zu verändern, sondern auch an der Schaffung neuer Legitimationsgrundlagen zu arbeiten (DiMaggio & Powell, 1983).

Obwohl also neuere Konzeptualisierungen der Pfadabhängigkeit strategisches Handeln zulassen und in ihren theoretischen Rahmen mit aufnehmen, erscheint die Theorie unzureichend spezifiziert. Insbesondere die Rolle von Handelnden bei einem Pfadbruch ist in der Theorie noch nicht zufriedenstellend definiert (Stache & Sydow, 2022). Eine gezielte Betrachtung dieser Aspekte erscheint nötig, um effektive und reproduzierbare Methoden für einen Pfadbruch durch den Einfluss von Handlungsfähigkeit entwickeln zu können.

II.3 Abgrenzung zur Pfadkreationstheorie

Die Theorie der Pfadabhängigkeit hat seit ihrer Begründung auch Kritik auf sich gezogen. Einige Forscher weisen darauf hin, dass die Theorie in ihrer klassischen Auslegung zu deterministisch sei (Crouch & Farrell, 2004; David, 2007a). In dieser Auslegung wird der Organisation und ihren Handelnden die Fähigkeit abgesprochen, eigenständig Veränderungen hervorzubringen (Vergne & Durand, 2010). Im Zuge der Abkehr von der deterministischen Sichtweise wurde die Pfadkreationstheorie entwickelt.

Sie wurde erstmals von Garud & Karnøe (2001) ausformuliert. In der Pfadkreationstheorie ist die Rolle der Vergangenheit weniger prägend als in der Pfadabhängigkeitstheorie. Vielmehr betrachtet sie, wie es Handelnden gelingen kann, eigenständig die Gegenwart zu verändern. Hierin gestalten sie aktiv

entstehende Strukturen und prägen die Entwicklung dieser. Im Unternehmertumskontext betonen die Autoren, wie Handelnde durch Entscheidungen, die auf Zeit, Strukturen und Objekten basieren, bewusst von bestehenden Strukturen abweichen und neue Wege schaffen können (Garud & Karnøe, 2001).

Der Ansatz der Pfadkreationstheorie ist akteurszentriert, Handelnde können den Prozess der Pfadkreation aktiv steuern, insbesondere durch ihre Handlungsfähigkeit (Garud et al., 2010; Garud & Karnøe, 2003). In einer Studie zum Lock-in durch Auslagerung von Arbeitsplätzen argumentiert Law (2018), dass Handelnde im Lock-in nicht passiv sind, sondern durch ihr Handeln eine bewusste Abweichung von diesem Zustand erreichen können. Dabei folgt der Autor der Argumentationslinie der Pfadkreationstheorie (Law, 2018). Weiterhin integriert die Theorie die Rolle von Voraussicht, Kreativität und des unternehmerischen Handelns bei der Gestaltung der Zukunft von Organisationen (Dobusch & Kapeller, 2013).

In der Pfadkreationstheorie sind Handelnde dazu in der Lage, Pfade aktiv zu kreieren und zu manipulieren. Hierin gestaltet sich die Definition eines Pfads ähnlich jener aus der Pfadabhängigkeitstheorie, es herrscht allerdings kein wissenschaftlicher Konsens darüber, ob Pfadabhängigkeit und Pfadkreation Teil eines einheitlichen theoretischen Konstrukts sind. Obwohl zunächst naheliegend, gehen die beiden Forschungsströmungen von verschiedenen Annahmen über die zugrundeliegenden Mechanismen und Zuständen der Theorien aus. Garud und Kollegen sprechen im Kontext einer möglichen Verschmelzung dieser Theorien von einer Vermischung von Ontologien und argumentieren, dass beide Theorien für ihr jeweiliges Ressort Erklärungen liefern, ohne dabei komplementiert werden zu müssen (Garud et al., 2010). Sydow und Kollegen hingegen gehen grundsätzlich davon aus, dass dies möglich ist (Sydow et al., 2020). Legitimität ist in diesem

Zusammenhang eine dynamische und verhandelbare Ressource. Im Kontext der Pfadkreation können Handelnde proaktiv die Bedingungen für die Entstehung neuer Pfade schaffen. Dies geschieht unter Einbezug vorhandener Strukturen und Ressourcen, um die Legitimität zu untermauern (Garud & Karnøe, 2001).

Eine den konstruktivistischen Wandel innerhalb der Pfadforschung (vgl. Garud & Karnøe, 2001; Windeler, 2003) aufnehmende Möglichkeit, die Pfadkreation und Pfadabhängigkeit vereint zu betrachten, bietet die Pfadkonstitution. In einem 2012 von Sydow und Kollegen vorgestellten Paper wird eine Methodik zur Betrachtung mehrerer Handelnder auf verschiedenen Analyseebenen innerhalb einer Prozessperspektive erarbeitet. Hierin schaffen die Autoren ein Konstrukt zur Betrachtung eines Pfades im zeitlichen Verlauf. Allerdings gehen sie nicht explizit auf die Möglichkeit eines Pfadbruchs ein (Sydow, Windeler, Müller-Seitz, et al., 2012).

Ein Verschmelzen von Pfadabhängigkeit und Pfadkreation impliziert demnach, dass die Ursachen und Mechanismen im Falle eines Pfadbruchs in den Handlungen und Interaktionen der individuellen Handelnden innerhalb von Organisationsstrukturen verankert sind. Eine Analyse dieses Bruchs setzt voraus, dass die Entscheidungsfindungsprozesse, die interpersonellen Dynamiken und die spezifischen Handlungsmuster der Handelnden in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden, um die Entstehung und Überwindung pfadabhängiger Strukturen zu verstehen. Diese Perspektive betont die Bedeutung des menschlichen Handelns bei der Gestaltung und Umgestaltung organisationaler Pfade und bietet somit einen Ansatzpunkt zur Identifikation und Implementierung von Strategien zur Initiierung eines Pfadbruchs. Zur eingehenden Betrachtung der Mikroebene von Handelnden reicht die Theorie der Pfadabhängigkeit allein nicht aus, weshalb im Folgenden eine

theoretische Linse vorgestellt wird, durch die solche Prozesse im Kontext einer Pfadabhängigkeit verstanden werden können.

II.4 Die Sinnstiftungstheorie

In dieser Arbeit sollen Erkenntnisse aus der Beobachtung von Handelnden durch die Sinnstiftungstheorie gewonnen werden, um einen Pfadbruch zu erklären. Es soll dadurch ein tieferes Verständnis der Mikroebene erzielt werden. Hier kann die Sinnstiftungsperspektive erklären, wie Mitarbeiter in Organisationen Ereignisse und Entwicklungen interpretieren, die zur Verfestigung oder zum Aufbrechen von Pfadabhängigkeiten führen. In den folgenden Kapiteln werden die Grundlagen der Sinnstiftungstheorie vorgestellt. Weiterhin wird die Sinnggebungstheorie als Teil der Sinnstiftungstheorie betrachtet sowie ihr Einfluss auf Sinnstiftungsprozesse.

II.4.1 Grundlagen der Sinnstiftungstheorie

Die Sinnstiftungstheorie hat ihren Ursprung in der Arbeit von Weick (1995) und hat sich zu einem zentralen Element der Organisationsforschung entwickelt. Diese theoretische Linse beleuchtet, wie Individuen und Gruppen innerhalb von Organisationen Bedeutung und Sinn aus ihrer Umwelt und den Ereignissen, die sie erleben, konstruieren. Dieser Prozess ist entscheidend für das Verständnis organisationaler Entscheidungsfindung, Kultur und Verhaltensänderungen (Weick et al., 2005). Sinnstiftung wird als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, in dem Individuen versuchen, unklare, unvorhersehbare oder chaotische Situationen verständlich zu machen, indem sie diese in ihren bestehenden Wissens- und Erfahrungsrahmen einordnen. Dabei besitzt Sinnstiftung die Eigenschaft der retrospektiven Interpretation. Individuen reflektieren ihre persönlichen Erfahrungen

und weisen auf Basis dieser Erfahrungen neu entstehenden Situationen eine eigene Bedeutung zu.

In der nachfolgenden Abhandlung wird primär auf die Arbeiten von Karl Weick zurückgegriffen, dessen Beiträge zur Sinnstiftungstheorie in der Organisationswissenschaft eine beträchtliche Relevanz besitzen. Weicks umfassende Analysen, insbesondere sein wegweisendes Werk *Sensemaking in Organizations* (1995), liefern essenzielle Einsichten in die Prozesse, durch die Personen und Organisationen Sinn und Struktur in einer volatilen und mehrdeutigen Umgebung konstruieren. Die Konzentration auf Weicks Forschung ermöglicht die Nutzung einer robusten theoretischen Linse, welche das Verständnis komplexer organisationaler Dynamiken und Entscheidungsfindungsprozesse ermöglicht, deren Implikationen sowohl theoretisch als auch empirisch anerkannt sind.

Weick (1995) identifiziert sieben Schlüsseleigenschaften des Sinnstiftungsprozesses: Identitätskonstruktion, retrospektive Interpretation, enaktive Gestaltung, soziale Konstruktion, fortlaufende Rationalisierung, Fokus auf extrahierte Hinweise und Plausibilität anstatt von Genauigkeit. Diese Eigenschaften verdeutlichen, dass Sinnstiftung sowohl ein individueller als auch ein sozialer Prozess ist, der stark von der Identität der handelnden Personen und der Interaktion mit ihrer Umwelt abhängt. Sie werden im Folgenden näher erläutert.

Im Mittelpunkt der **Identitätskonstruktion** steht der Gedanke, dass ein Individuum seine Selbstwahrnehmung und das Verständnis seiner Rolle ständig neu bewertet und anpasst. Dies kann als Reaktion auf neue Erfahrungen, Informationen und Interaktionen mit anderen geschehen. Dabei ist der persönliche Werdegang ausschlaggebend für das Verständnis darüber, wie eine Person ihre Umwelt wahrnimmt. Die Identität einer Person ist dabei eng mit ihrer Rolle in verschiedenen sozialen Kontexten verbunden. In einer Organisation prägen die berufliche Rolle

einer Person und die damit verbundenen Erwartungen und Normen die Art und Weise, wie sie Ereignisse am Arbeitsplatz interpretiert und auf sie reagiert. Diese Rollen sind nicht festgelegt, sondern können sich im Laufe der Zeit ändern, was wiederum die Identitätskonstruktion beeinflusst. Zudem ist die Identitätskonstruktion ein sozialer Prozess, der durch die Interaktion mit anderen geprägt wird. Eine Person entwickelt und verfeinert ihre Selbstwahrnehmung durch Feedback, soziale Vergleiche und die Teilnahme an Gemeinschaftsaktivitäten. Diese sozialen Aspekte der Identitätsbildung sind von entscheidender Bedeutung, da sie dem Einzelnen helfen, seine Erfahrungen im Kontext seiner Beziehungen zu anderen zu verstehen und zu interpretieren. Dabei spielt die Selbstreflexion eine wichtige Rolle. Der Einzelne reflektiert über seine Erfahrungen und die daraus resultierenden Gefühle, Gedanken und Reaktionen. Diese Reflexion ermöglicht es ihm, ein tieferes Verständnis seiner selbst zu entwickeln und seine Identität im Kontext neuer Erfahrungen zu überdenken und anzupassen (Weick, 1995).

Wird die individuelle Identität einer Person bedroht, kann sie ihre bestehende Identität schützen oder rekonstruieren (Petriglieri, 2011). Dabei kann eine ständige Neuinterpretation der eigenen Rolle zu Unsicherheiten führen (Kreiner et al., 2006).

Der Prozess der **retrospektiven Interpretation** beginnt, wenn eine Person oder eine Gruppe mit einer Situation oder einem Ereignis konfrontiert wird, welches nicht sofort verstanden wird oder unerwartet auftritt. In solchen Fällen greifen Personen auf früherer Erfahrungen und vorhandenes Wissen zurück, um eine Bedeutung und ein Verständnis für die Situation zu konstruieren. Diese retrospektive Projektion auf frühere Erfahrungen ermöglicht es ihnen, Muster, Ursachen und mögliche Konsequenzen zu erkennen, die dazu geeignet sind, die aktuelle Situation besser zu verstehen. Dabei können Personen oder Gruppen selektiv auf bestimmte Aspekte ihrer Vergangenheit zurückgreifen. Dieses selektive

Erinnern wird häufig durch die aktuellen Bedürfnisse, Ziele und den Kontext, in dem sich die Personen oder Gruppen befinden, geprägt. So können sich verschiedene Personen oder Gruppen an ein und dasselbe Ereignis erinnern und dieses auf unterschiedliche Weise interpretieren, je nach ihren jeweiligen Perspektiven. Die retrospektive Interpretation hängt damit auch mit dem Lernen der Individuen zusammen. Indem sie vergangene Erfahrungen reflektieren, können Einzelpersonen und Organisationen als Kollektiv Erkenntnisse für die Zukunft ziehen. Dies kann sowohl auf individueller Ebene, zum Beispiel durch persönliche Entwicklung, als auch auf organisationaler Ebene, zum Beispiel durch die Anpassung von Strategien, Prozessen und Kulturen, geschehen. Betrachtenswert ist die retrospektive Interpretation insbesondere dann, wenn sie in einem sozialen Kontext stattfindet. Werden Ereignisse innerhalb einer Organisation in Gruppen oder Teams diskutiert und analysiert, ermöglicht dies den Mitgliedern, sich über unterschiedliche Perspektiven auszutauschen und ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Vergangenheit zu entwickeln, das in künftige Entscheidungen und Maßnahmen einfließt. Hierbei kann es auch zu Verzerrungen kommen, die der allgemeinen Neigung von Menschen geschuldet sind, die Vergangenheit so umzudeuten, dass sie ihrem eigenen Selbstbild entsprechen (Weick, 1995).

Die **enaktive Gestaltung** beschreibt, wie Personen durch Handlungen ihre Umgebung schaffen und gestalten, welche zeitgleich ihre Sinnstiftungsprozesse beeinflussen. Dies unterstreicht die aktive Rolle, die die Personen selbst bei der Gestaltung ihrer Wahrnehmung und Interpretation von Ereignissen spielen. Der zirkuläre Charakter zeigt auf, dass die geschaffene Umgebung zukünftige Handlungen beeinflusst und damit auch zukünftige Interpretationen und Reaktionen prägt. Diese Dynamik ist vergleichbar mit organisationalem Lernen. Sie ermöglicht es Organisationen durch Experimentieren und durch Anpassung ein

tieferes Verständnis für ihre Umwelt zu entwickeln und effektiver auf Veränderungen reagieren zu können (Weick, 1995).

Sinnstiftung beinhaltet auch die **soziale Konstruktion** einer Realität. Individuen entwickeln ein gemeinsames Verständnis sowie eine gemeinsame Bedeutung durch Interaktion mit anderen. Diese kollektiven Interpretationen beeinflussen, wie Individuen Ereignisse wahrnehmen und darauf reagieren. Damit ist die Realität keine objektive Gegebenheit, sondern Ergebnis eines kollektiven Prozesses. In Organisationen beispielsweise werden Normen, Werte und Überzeugungen durch Kommunikation im Team, gemeinsame Praktiken und die Interpretation von geteilten Erfahrungen geformt. Diese kollektiven Bedeutungssysteme beeinflussen, wie Individuen Informationen interpretieren, Entscheidungen treffen und handeln. Die soziale Konstruktion von Realität unterstreicht die Bedeutung von Kultur, Sprache und sozialen Beziehungen und ist ein zentraler Aspekt des Verständnisses organisationaler Dynamiken und des individuellen Verhaltens von Gruppen (Berger & Luckmann, 1967, 2023; Weick, 1995).

Die **fortlaufende Rationalisierung** besagt, dass die Sinnstiftung ein allgegenwärtiger Prozess ist, welcher keinen fixen Startpunkt besitzt. Hier spielen auch Emotionen eine Rolle, welche durch Reize insbesondere dann auftreten können, wenn eine laufende Aktivität unterbrochen wird. In diesem Zustand versuchen Personen eine Verbindung zu früheren ähnlichen Situationen herzustellen, um die Unterbrechung einzuordnen und ihr einen Sinn zu geben (Berscheid & Ammazalorso, 2001; MacDowell & Mandler, 1989; Weick, 1995). Dabei haben emotionale Dynamiken Einfluss auf die Strategieprozesse innerhalb einer Organisation (Liu & Maitlis, 2012).

Personen rechtfertigen ihre Entscheidungen nicht nur im Nachhinein, sondern konstruieren aktiv Erklärungen für ihre Handlungen. Sie nehmen Umstände auf, aus denen sie Hinweise extrahieren und rückblickend einen plausiblen Sinn konstruieren, während sie versuchen Ordnung in diese laufenden Umstände bringen (Weick et al., 2005).

Ein weiterer Aspekt ist der **Fokus** von Personen **auf extrahierte Hinweise**. Dieser ist insofern von Interesse, als dass Personen aus allen möglichen Situationen Hinweise extrahieren können, die für sie persönlich eine Bedeutung haben (Weick, 1995). Dabei kann ein Hinweis, extrahiert aus einer Situation, als gleichwertig und sinnbildlich für diese Situation wahrgenommen werden. Dieser Hinweis wiederum kann eine Konsequenz nahelegen, die aus der eigentlichen Situation objektiv betrachtet nicht hervorgeht (James, 1950). Dies bedeutet, dass das Verständnis einer Person von einer Situation auf ihrer individuellen Aufnahme und Interpretation von Hinweisen aus dieser Situation beruht. Wie und welche Hinweise aus einer Situation extrahiert werden, divergiert nicht nur von Person zu Person, sondern hängt ebenso vom sozialen Umfeld und dem aktuellen Kontext ab, in dem sich die Situation abspielt (Weick, 1995). Das Wissen um diese Hinweise können sich Organisationen zunutze machen, in dem sie auf kleinere Fehler und Anomalien achten und reagieren, um größere Krisen zu verhindern. Diese Fähigkeit wird als achtsames Organisieren, sogenanntes *mindful organizing*, bezeichnet (Weick & Sutcliffe, 2006).

Verknüpft mit dem Gedanken, dass kleinere Hinweise durch Interpretation eine verzerrte Wahrnehmung einer Situation begründen können, ist das Konzept von Weick, nämlich dass Sinnstiftung eher auf **Plausibilität anstatt Genauigkeit** ausgerichtet ist. Es unterstreicht die Tendenz von Personen und Organisationen, sich auf plausible und augenscheinlich kohärente Erklärungen zu stützen, anstatt

auf objektive oder präzise Daten zu warten. Dieser Ansatz ist besonders relevant in Situationen, in denen schnelles Handeln erforderlich ist oder in denen vollständige Informationen nicht sofort verfügbar sind (Weick, 1995; Weick et al., 2005).

Für die Praxis bedeutet dies, dass Entscheidungsträger auf Grundlage der besten verfügbaren Informationen handeln, selbst wenn diese Informationen unvollständig oder unsicher sind. Weick (1995) betont, dass in solchen Situationen die Konstruktion einer plausiblen Geschichte oft wichtiger ist als die Auseinandersetzung mit Fakten. Diese Geschichten können Personen und Organisationen ein Gefühl von Ordnung und Verständnis vermitteln, inmitten von Chaos und Unsicherheit. Sie ermöglichen es, Handlungen zu initiieren und Fortschritte zu erzielen, selbst wenn vollständige Informationen fehlen. Dieses Phänomen kann dazu führen, dass wichtige Informationen übersehen oder ignoriert werden, was zu fehlerhaften Entscheidungen führen kann. Zudem kann die Neigung, plausible Geschichten zu bevorzugen, eine Bestätigungsverzerrung verstärken, bei der Entscheidungsträger nur Informationen suchen und berücksichtigen, die ihre bereits bestehenden Überzeugungen oder Annahmen stützen (Weick, 1995).

Neben der Sinnstiftung auf individueller Ebene, bei der eine einzelne Person einer Situation einen Sinn zuschreibt, existiert die kollaborative Sinnstiftung. Diese bezieht sich auf den Prozess, in dem Gruppen oder Organisationen gemeinsam einen Sinn in komplexen oder mehrdeutigen Situationen entwickeln. Dies ermöglicht neue Perspektiven und Interpretationen, die etablierte Denkmuster herausfordern können (Weick et al., 2005).

Unterstützt werden kann ein solcher Prozess durch Diversität in der Teamzusammensetzung (Milliken & Martins, 1996). In diesem Zusammenhang kann Reflexivität sowie ein Hinterfragen eigener Denkweisen und Werte dazu beitragen, Fehlern und Biases in der Entscheidungsfindung entgegenzuwirken (Cunliffe, 2003;

Schippers et al., 2014). Geeignet sind auch Visualisierungstechniken, um neue Ideen zu generieren und bestehende Annahmen herauszufordern (Jørgensen et al., 2012). Hierbei können eine offene Kommunikation, der Erhalt des gegenseitigen Respekts sowie ein konstruktives Feedback förderlich sein (Edmondson, 1999).

Die Fähigkeit eines Teams, kollaborative Sinngebung zu praktizieren, kann einen positiven Einfluss auf die Implementierung neuer Informationen haben. Begünstigt wird dies durch gute Kommunikation, Beschaffung und Klassifizierung von Informationen sowie dem Aufbau gemeinsamer mentaler Modelle (Akgün et al., 2012).

In organisationalen Kontexten wird Sinnstiftung genutzt, um die Art und Weise zu verstehen, wie Entscheidungen getroffen, Strategien entwickelt und Veränderungen umgesetzt werden. Sie hilft zu erklären, wie Organisationen auf Krisen reagieren, wie sie lernen und wie sie Ziele und Strategien anpassen. In ihrem 2010 veröffentlichten Paper unterscheiden die Autoren Maitlis und Sonenshein zwischen dem Auftreten von Sinnstiftungsprozessen in Krisen sowie in Zeiten des Wandels. Dabei stellen sie Parallelen zwischen diesen beiden Szenarien auf. Diese können auf persönlicher Ebene der Mitarbeiter oder in einem Team charakterisiert sein, beispielsweise durch Unsicherheit oder gefühlte Desorientierung. In beiden Fällen wird ein Druck erzeugt, der eine Notwendigkeit für Sinnstiftungsprozesse schafft (Maitlis & Sonenshein, 2010). Darüber hinaus wird Sinnstiftung dann ausgelöst, wenn die Selbstwahrnehmung einer Person oder einer Organisation infrage gestellt wird (Maitlis & Christianson, 2014).

Im Diskurs von Personen manifestiert sich die Sinnstiftung durch die Art und Weise, wie diese eine Situation in Worte fassen und ihr Verständnis davon vermitteln (Taylor & Van Every, 1999). Demnach entsteht Organisation durch

Sprache. Weick schreibt hierzu, dass Personen erst dann wissen können, was sie tun, wenn sie es getan haben (Weick, 1995).

In einer komplexen und dynamischen Geschäftswelt ist es für Organisationen wichtig, schnell auf sich verändernde Umstände zu reagieren und auch im Fall von unvollständigen Informationen einen Sinn für eine Situation zu entwickeln (Ancona, 2012). Dabei können Sinnstiftungsprozesse immer dann im besonderen Maße auftreten, wenn sie in dynamischen und komplexen Umfeldern in Zeiten von Unsicherheit auftreten (Moore & Koning, 2016). Insbesondere in Zeiten eines organisationalen Wandels, der von Unsicherheit geprägt sein kann, wird die Sinnstiftung zu einem Werkzeug handelnder Personen, um die Dynamik von Veränderungsprozessen zu verstehen (Brown et al., 2015). Im Zuge der Digitalisierung werden Sinnstiftungsprozesse vermehrt durch Technologien unterstützt. Im produzierenden Gewerbe beispielsweise benötigt die digitale Simulation von Werkstücken ein kontinuierliches Referenzieren der physischen Welt mit ihrem virtuellen Pendant (D. Bailey et al., 2012).

Weiterhin ist Sinnstiftung nicht nur vom sozialen, sondern auch vom kulturellen Kontext abhängig, in dem einer Situation kollektiv ein Sinn zugeschrieben wird. Zwar lassen sich Sinnstiftungsprozesse auch bei bekannter organisationaler Kultur und sozialem Kontext nicht vorhersagen, jedoch ist es wichtig, diese Gegebenheiten in die eigene Sichtweise zu integrieren, um in kulturell divergierenden Umfeldern effektives Situationsmanagement betreiben zu können (Brannen & Salk, 2000).

Zusammenfassend bietet die Sinnstiftungstheorie nach Weick ein umfassendes Rahmenwerk, das erklärt, wie Individuen und Organisationen Sinn aus ihrer komplexen und oft mehrdeutigen Umwelt schöpfen. Sie beleuchtet, wie individuelle und kollektive Interpretationsprozesse organisationale Strukturen, Strategien und

Kulturen beeinflussen und wie diese Prozesse organisationale Dynamiken und Veränderungen formen können.

II.4.2 Sinnggebung in der Sinnstiftungstheorie

Bisher wurden Sinnstiftungsprozesse als ein kontinuierlicher Bestandteil im Alltag einer Organisation diskutiert, die insbesondere dann auftreten, wenn es zu einer Unterbrechung von laufenden Aktivitäten kommt. Hierbei stellen Krisen oder größere Veränderungen einen Anlass für besonders ausgeprägte Sinnstiftungsprozesse dar. Im Folgenden wird die Rolle von Sinnstiftung für Führungskräfte beleuchtet. Diese ist eine Schlüsselkompetenz für die Führung einer Organisation (Ancona, 2012). Prägend für die Betrachtung des Einflusses ist das Konzept der Sinnggebung, das sogenannte *sensegiving*.

Die Sinnggebung ist ein eng mit der Sinnstiftungstheorie verbundenes Konzept. Sie befasst sich mit dem Prozess, durch den Personen oder Gruppen versuchen, anderen Personen innerhalb einer Organisation Sinn und Bedeutung zu vermitteln. Im Gegensatz zur Sinnstiftung, bei der es um die individuelle oder kollektive Interpretation von Ereignissen geht, konzentriert sich die Sinnggebung auf die Beeinflussung der Wahrnehmung und Interpretation dieser Ereignisse. Innerhalb der Organisationsforschung hilft dieses Konzept dabei, die Dynamik von Führung, Changemanagement und organisationaler Kommunikation zu verstehen.

In diesem Prozess vermitteln Führungskräfte aktiv Bedeutung an Organisationsmitglieder, um das Verständnis und die Interpretation organisationaler Ereignisse zu beeinflussen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Die Sinnstiftung ist fester Bestandteil des Bedeutungssystems innerhalb einer Organisation. Sie zeigt sich in der Kommunikation und dem Einfluss, den

insbesondere Führungskräfte auf Interpretations- und Verstehensprozesse anderer Mitglieder der Organisation ausüben (Poole et al., 1989).

Dieser Prozess umfasst laut Gioia und Chittipeddi (1991) nicht nur die Vermittlung von Sinn, sondern gleichzeitig die Erschaffung einer neuen Realität, in der Organisationsmitglieder ihre bestehenden Interpretationen und Verständnisse überdenken und diese neu gestalten können. Dabei sind Sinnstiftung und Sinngebung wechselseitige Prozesse, die zyklisch ablaufen und sich durch Verstehen und Beeinflussen charakterisieren. Während Sinnstiftung sich auf das Verständnis und die Interpretation von Informationen konzentriert, zielt die Sinngebung auf die aktive Beeinflussung und Gestaltung dieses Verständnisses ab. Diese zugrundeliegende Dualität von kognitiven und aktionsorientierten Phasen bildet den Kern eines strategischen Veränderungsprozesses, wobei jede Phase entweder einen kognitiven Prozess in Form von Sinnstiftung oder eine Handlung in Form von Sinngebung impliziert. Dies zeigt auf, dass Führungspersonen, insbesondere die Geschäftsführung, zentrale Sinnstifter und Sinngeber sein können. Durch Kommunikation und Vermittlung einer Vision besitzen sie die Fähigkeit, die Richtung der Veränderung zu bestimmen (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Die Autoren Maitlis und Christianson (2014) betonen, wie Führungskräfte in Krisensituationen spezifische Hinweise hervorheben, um organisationale Reaktionen zu leiten. Diese Betrachtungsweise legt zunächst den Gedanken nahe, dass die Sinngebung ein Top-down-Prozess ist, durch den Führungspersonen Einfluss auf andere Mitarbeiter der Organisation durch Anweisungen nehmen können. Allerdings unterliegt die Sinngebung immer den Interpretationen jener Personen, welche sie empfangen. Auf Basis dieser Interpretationen können sie Widerstand gegen die Versuche einer strategischen Veränderung leisten. Weiterhin wird die Bedeutung verschiedener Handelnder im Sinnstiftungsprozess bei organisatorischen

Veränderungen hervorgehoben und betont, dass die Sinnstiftung sowohl durch Topmanager als auch durch Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen der Organisation unterschiedlich gestaltet werden kann (Maitlis & Christianson, 2014).

Organisationen und ihre Mitglieder handeln, so die Theorie, nicht in einer realen Umgebung, sondern in einer wahrgenommenen Umgebung, was zu einem Verständnis von Organisationen als Einheiten führt, die sich selbst wahrnehmen (Basu & Palazzo, 2008). Durch das Hervorheben bestimmter Hinweise in einer solchen Umgebung können Referenzpunkte für andere Personen innerhalb der Organisation etabliert werden. Von einem Referenzpunkt aus kann es Führungspersonen gelingen, ein Gefühl von Organisation sowie einer generellen Richtung zu vermitteln, an der sich andere Organisationsmitglieder orientieren können (Smircich & Morgan, 1982).

Verbunden mit dem Konzept der Sinngebung ist jenes des Sinnbruchs, das sogenannte *sensebreaking*. Dieses beschreibt das Abbauen von Bedeutung und geht mit der Infragestellung des Selbstbilds einer Person einher. Der Sinnbruch dient dazu, bestehende Bedeutungen und Verständnisse aufzubrechen und ermöglicht es Mitarbeitern von Organisationen, veraltete Praktiken und Einstellungen zu hinterfragen (Pratt, 2000). Dabei fungiert der Sinnbruch als Katalysator, der Menschen dazu motivieren kann, einen bereits geschaffenen Sinn zu überdenken. Bis dato zugrundeliegende Annahmen werden hinterfragt und Handlungsweisen neu bewertet (Maitlis & Christianson, 2014). Dieser Prozess kann als Vorläufer für Sinngebung angesehen werden, bei der Führungskräfte oder Organisationen die durch einen Sinnbruch entstandene Bedeutungslücke mit neuer Bedeutung füllen (Pratt, 2000). Sinnbruch und Sinngebung werden häufig als Aktivitäten von Führungskräften oder Managern untersucht (Mantere et al., 2012; Pratt, 2000), wobei das Interesse daran wächst, wie diese Prozesse in verschiedenen

organisatorischen Kontexten ablaufen. Indem durch einen Sinnbruch Fragen über den Status quo aufgeworfen werden, kann dieser im Kontext der Entwicklung einer unternehmerischen Kognition unterstützend wirken (Kaffka et al., 2013). Laufen Sinnbruch- und Sinnggebungsprozesse erfolgreich ab, so kann dies dazu führen, dass Handelnde sich positiv mit der Organisation identifizieren. Ist eine Sinnggebung nach einem Sinnbruch nicht erfolgreich, so kann dies negative Auswirkungen auf die Identifikation haben (Pratt, 2000). Der Sinnbruch spielt gemeinsam mit der Sinnggebung eine zentrale Rolle in der Dynamik organisationaler Veränderungen und der Interpretation von Situationen innerhalb von Organisationen.

II.5 Implikationen für die Pfadabhängigkeitstheorie

Die Beobachtung der Mikroebene von Handelnden in Organisationen durch die Sinnstiftungstheorie kann neue Perspektiven für das Verständnis von Pfadabhängigkeit ermöglichen. Durch die Betrachtung von Sinnstiftungsprozessen kann verstanden werden, wie Handelnde in einer Situation individuell und auf der Ebene von Teams einen Sinn konstruieren und in einem pfadabhängigen Kontext ihre Entscheidungen und Handlungen erklären. Ziel dieser Betrachtung kann es sein, nachzuvollziehen, wie organisationale Pfade entstehen, sich entwickeln und möglicherweise auch aufgelöst werden. Von Interesse ist insbesondere die Analyse von potentiellen Bruchpunkten, wie Sydow und Kollegen (2009) betonen. Beide Konzepte sind, obwohl sie in unterschiedlichen Forschungsströmungen verwurzelt sind, in der Lage, sich gegenseitig zu ergänzen und ermöglichen ein tieferes Verständnis dafür, wie Organisationen ihre Vergangenheit interpretieren und wie diese Interpretationen ihre zukünftigen Trajektorien prägen.

Die Sinnstiftung wurde bis hierhin als ein Prozess des Konstruierens von Bedeutung aus der Interaktion zwischen Personen und ihrer Umgebung vorgestellt (Weick, 1995; Weick et al., 2005; Weick & Sutcliffe, 2006). Sie fokussiert auf die Wahrnehmungen und Interpretationen von Ereignissen in Organisationen und beleuchtet, wie Personen und Gruppen durch ihre Interaktionen sowie basierend auf ihren Erfahrungen Sinn aus ihrer Umwelt ziehen. Dieser Prozess ist zumeist retrospektiv. Ereignisse und Situationen werden im Licht vergangener Erfahrungen gedeutet und von der Organisationskultur, vorherrschenden Narrativen sowie den Identitäten der Beteiligten beeinflusst.

Pfadabhängigkeit auf der anderen Seite konzentriert sich auf historische Entscheidungen und Ereignisse, welche den gegenwärtigen und zukünftigen Handlungsspielraum einer Organisation beeinflussen (Sydow et al., 2009, 2020). Sie beschreibt, wie einmal eingeschlagene Wege aufgrund von selbstverstärkenden Prozessen und zunehmenden Erträgen schwer zu verlassen sind. Hier ist das Phänomen, wie Pfade endogen gebrochen werden können, bisher unzureichend untersucht (Fortwengel & Keller, 2020).

Allerdings wird anerkannt, dass kollaborative Organisationsformen Pfaden entgegenwirken können (Law, 2018; Sydow, Windeler, Schubert, et al., 2012) und kollektive Interpretationen zu selbstverstärkenden Mechanismen zwischen handelnden Personen führen können (Hess et al., 2010). Aktuell ist es ein Anliegen, den Einfluss von Handelnden in der Pfadabhängigkeitstheorie zu betrachten.

Die Untersuchung von Pfadabhängigkeit durch die theoretische Linse der Sinnstiftungstheorie kann aufzeigen, wie Sinnstiftung und Sinngebung organisationale Pfade im Lock-in beeinflussen können. Die in der Vergangenheit eingeschlagenen Wege formen den kognitiven Rahmen, innerhalb dessen Organisationsmitglieder Informationen interpretieren und Sinn konstruieren.

Weiterhin beeinflusst die Sinnstiftung, wie Organisationsmitglieder ihre Vergangenheit betrachten und welche Aspekte sie als relevant oder irrelevant erachten. Dies kann zu einer zirkulären Verstärkung führen, bei der die durch Sinnstiftung geformten Interpretationen der Vergangenheit wiederum Einfluss auf eine Pfadabhängigkeit ausüben.

Sinnstiftung und Sinnggebung sind Phänomene, die kontinuierlich in Organisationen auftreten. Wird den Handelnden innerhalb einer Organisation Handlungsfähigkeit gegeben, können diese in der Lage sein, die Ergebnisse dieser Prozesse auch umzusetzen. Es bietet sich eine empirische Untersuchung darüber an, wie Handelnde durch Sinnstiftung sowie die Übertragung von Handlungsfähigkeit eigenständig Veränderungen bewirken können.

III EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Nachdem in den einleitenden Kapiteln die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen der Pfadabhängigkeits- und Sinnstiftungstheorie vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses erläutert wurden, wird im Folgenden die Methodik der empirischen Untersuchung vorgestellt. Diese Betrachtung soll den Kontext erklären, in dem die nachfolgenden Ergebnisse erhoben wurden und die Grundlage für die abschließende Diskussion bieten. Dabei wird zunächst auf den Auswahlprozess der Fallstudie eingegangen. Anschließend werden die Grundlagen der qualitativen Datensammlung erläutert, welche sich in teilnehmende Beobachtung, qualitative Interviews und Sekundärdatenerhebung aufteilt. Schließlich wird die Art und Weise der Datenanalyse und ihre Fundierung erläutert.

III.1 Die Auswahl der Fallstudie

Die gemeinschaftliche empirische Untersuchung komplexer Phänomene wie einen Pfadbruch und Sinnstiftung auf der Ebene von Handelnden in Organisationen erfordert es, eine Organisation zu finden, welche sich im Zustand des Lock-in befindet und in der sowohl Sinnstiftungs- als auch Sinngebungsprozesse beobachtet werden können. Die Herausforderung, eine Verbindung zwischen individuellem Handeln und organisationalen Prozessen innerhalb eines Wandlungsprozesses zu beobachten, erfordert einen Kontext, der sowohl die Tiefe als auch die Breite dieser Dynamiken abbilden kann.

Zunächst muss eine organisationale Pfadabhängigkeit vorliegen. Diese kann durch die Analyse von selbstverstärkenden Mechanismen nachgewiesen werden. Um explizit das Phänomen eines Pfadbruchs zu untersuchen, müssen bedeutsame Veränderungen auf organisationaler Ebene vorliegen. Hierbei muss der initiale

Auslöser identifiziert werden, welcher endogener oder exogener Natur sein kann. Vor dem theoretischen Hintergrund der Pfadabhängigkeitsforschung ist neben dem Auslöser eines Pfadbruchs von Bedeutung, wie die Handelnden innerhalb der Organisation auf diesen reagieren.

Neben einer bestehenden Pfadabhängigkeit in der Phase eines Lock-in sollte der Untersuchungskontext eine von Dynamik geprägte Umgebung abbilden. Solche Umgebungen können schnelle und kritische Entscheidungsfindungsprozesse mit sich bringen, die intensive Sinnstiftungsprozesse anregen. Innerhalb eines organisationalen Umbruchs, in dem etablierte Praktiken und Routinen unter Druck stehen, kann beobachtet werden, wie Organisationen und ihre Mitglieder auf Herausforderungen reagieren und wie sie in der Lage sind, den vorherrschenden Pfad zu brechen.

Die Komplexität des ausgewählten Kontexts ist ebenfalls von Bedeutung. Ein interdisziplinäres Umfeld, das verschiedene Rollen, Prozesse und Hierarchieebenen umfasst, kann aufzeigen, wie individuelles Handeln in vielfältige organisationale Strukturen eingebettet ist. Ein solcher Rahmen ermöglicht es, die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ebenen und den Handelnden zu erforschen und bietet damit einen realistischen Einblick in organisationale Dynamiken.

Die Auswahl der Fallstudie setzt voraus, dass spezifische Merkmale aus dem Kontext von Pfadabhängigkeit wie auch der Sinnstiftung vorliegen. Im Zuge der Recherche nach geeigneten Organisationen, die solche Prozesse beobachtbar abbilden, wurde mit neun Unternehmen kommuniziert, welche eine organisationale Umstrukturierung durchlaufen. Mit sechs dieser Unternehmen gab es weiterführende Gespräche, wobei sich herausstellte, dass fünf davon für die vorliegende Untersuchung nicht geeignet waren, da sie entweder den Prozess bereits

durchlaufen haben, eine Betrachtung von Sinnstiftungsprozessen aufgrund der Organisationsform nicht möglich war, keine eindeutige Pfadabhängigkeit nach den theoretischen Kriterien vorlag oder es sich um klassisches Changemanagement handelte. Eine Organisation jedoch erfüllte präzise die hier umrissenen Kriterien, die für eine Beobachtung von Pfadabhängigkeit, Sinnstiftung und Sinngebung erforderlich sind.

III.2 Untersuchungskontext

Ein Klinikum in Südwestdeutschland hat ein Projekt initiiert, das zum Ziel hat, auf einer Pilotstation durch Selbstorganisation eine vollständige Restrukturierung umzusetzen. Dieses Klinikum wurde als Praxispartner ausgewählt. Bei einem Erstkontakt mit der Chefärztin der Station wurden die Voraussetzungen für eine Hospitation auf der Station und die Möglichkeit, Interviews zu führen, geschaffen. Im Folgenden wird erläutert, aufgrund welcher Kriterien diese Station als Untersuchungskontext gewählt wurde. Die Restrukturierung wird angetrieben von einer Selbstorganisation der Station, in der die Mitarbeitenden dazu befähigt werden sollen, eigenständig Ideen und neue Prozesse einzubringen. Sie erhalten dadurch mehr Handlungsfähigkeit, was zu einem verstärkten Dialog darüber führt, wie die Abläufe im Arbeitsalltag zu gestalten sind.

Die Einführung des Konzepts der Selbstorganisation erfolgt anhand eines Leitfadens, welcher als *Loop Approach* (Klein & Hughes, 2019) bezeichnet wird. Dieser soll es Unternehmen ermöglichen, sich von traditionellen, hierarchischen Modellen zu lösen und sich hin zu agilen, selbstorganisierten und menschenzentrierten Arbeitsweisen zu entwickeln. Die grundlegenden Ideen dieses Buches werden im Folgenden skizziert, da sich der Wandel der

Organisationsstruktur auf der Station maßgeblich an den vorgestellten Ideen orientiert. Den Kern dieses Konzepts bildet die Förderung von Klarheit, Ergebnisorientierung und evolutionärer Entwicklung innerhalb der Organisation.

Klarheit wird durch die Definition des Zwecks eines Teams, die Identifikation der Stärken einzelner Teammitglieder und die Verteilung von Autorität durch klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten erreicht. Dies wird als rollenbasiertes Arbeiten beschrieben, stellt einen Kernaspekt des Konzepts zur Selbstorganisation dar und steht im Kontrast zu traditionellen Organisationen mit fest definierten Arbeitsstellen. Hier wird, sobald ein Bedarf entsteht, eine Stellenbeschreibung verfasst und eine Person für eine spezifische Aufgabe eingestellt. Im rollenbasierten Arbeiten hingegen sind Organisationen laut dem *Loop Approach* flexibler und Rollen werden nach Bedarf geschaffen und besetzt. Sobald diese nicht mehr benötigt werden, fallen sie weg, ohne dass der Mitarbeiter selbst obsolet werden würde, da er andere Rollen innerhalb der Organisation übernimmt. In traditionellen Organisationen nimmt eine Arbeitsstelle typischerweise die gesamte Kapazität einer Person in Anspruch. Im rollenbasierten Arbeiten hingegen deckt eine Rolle einen spezifischen Bedarf der Organisation ab und kann auch nur einen Teil der Zeit einer Person in Anspruch nehmen. Ein in diesem Ansatz genannter Vorteil rollenbasierter Arbeit ist die Möglichkeit, Stärken und Vorlieben von Teammitgliedern zu berücksichtigen.

Dies hat ebenso Implikationen für die Führung. In einer berufsorientierten Organisation kann ein Abteilungsleiter mehrere Verantwortlichkeiten haben, die nicht zwingend alle durch dessen Kompetenzen abgedeckt werden. In einer rollenbasierten Organisation könnten die Verantwortlichkeiten des Abteilungsleiters in separate Rollen aufgeteilt und je nach Kompetenz und Vorliebe der Mitarbeiter besetzt werden. Die übergeordnete Transformationsarchitektur des *Loop Approach*

unterstreicht ebenfalls die Rolle der Führungskräfte als Treiber von Veränderungen. Diese müssen die Transformation aktiv vorantreiben und eine klare Kommunikation über die Gründe und Ziele dieser erhalten. Ein wichtiger Aspekt ist dabei das Erkennen und die Akzeptanz, dass nicht alle Mitarbeiter den Veränderungsprozess mittragen werden, sowie die kontinuierliche Kommunikation und Unterstützung interner Veränderungsagenten.

In Bezug auf die Ergebnisorientiertheit konzentriert sich der *Loop Approach* auf die persönliche sowie die Team-Effektivität. Dies umfasst die Implementierung von Methoden zur Priorisierung von Aufgaben und zur effizienten Bewältigung von Spannungen im Team. Unter Spannungen versteht man in diesem Kontext alle Themen, Ereignisse oder Gefühle, die aus der Perspektive eines Teammitglieds auf Teamebene zur Verbesserung angesprochen werden sollen. Die evolutionäre Entwicklung beinhaltet die Fähigkeit eines Teams, sich an Veränderungen anzupassen und Konflikte sowie Feedback konstruktiv zu verarbeiten. Methoden wie gewaltfreie Kommunikation und effektives Feedback sind integraler Bestandteil dieses Prozesses, wodurch ein Umfeld der kontinuierlichen Verbesserung und des gegenseitigen Respekts gefördert werden soll. Grundlage dessen ist die sogenannte gewaltfreie Kommunikation, die auf der Idee basiert, dass die Art und Weise der Kommunikation einen tiefgreifenden Einfluss auf Beziehungen und Interaktionen mit anderen hat. Ziel ist es, dass sich Mitarbeiter auf eine Weise ausdrücken, die kooperatives und empathisches Verständnis fördert, anstatt Konflikte und Missverständnisse zu verschärfen.

Dabei ist das Konzept des *Loop Approach* kein striktes Regelwerk, sondern gibt einen Rahmen vor, der individuell an die Bedürfnisse jeder Organisation angepasst werden kann. Ziel dieses Ansatzes ist es, eine Balance zwischen Standardisierung

und Flexibilität zu finden, um einen erfolgreichen Transformationsprozess zu gewährleisten.

Die Pilotstation des Klinikums ist aufgrund ihres dynamischen Umfelds, in dem Entscheidungen und Handlungen sowohl von historischen Praktiken als auch von individuellen Interpretationen von Ereignissen und Richtlinien stark beeinflusst werden, ein idealer Untersuchungskontext für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit (Faraj & Xiao, 2006; Feltner et al., 2008). Sie ist geprägt durch kontinuierlich auftretende Herausforderungen und rasch ablaufende Entscheidungsfindungsprozesse. Dies ist ein ideales Umfeld, um die Wechselwirkungen zwischen individuellem Handeln und organisationalen Strukturen zu untersuchen. Gerade dann, wenn schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen oder bei Konflikten, wie sie im Klinikumalltag auftreten können, werden bestehende Praktiken und Abläufe auf die Probe gestellt. Dies ermöglicht es zu erforschen, wie Organisationen und ihre Mitglieder Strukturen im Laufe der Zeit und über verschiedene räumliche Kontexte hinweg anpassen. Bei der Implementierung neuer Praktiken im Kontext von Kliniken können Projektteams eine zentrale Rolle bei der effektiven Sinnstiftung spielen, die ein gemeinsames Verständnis, Lernen und Problemlösen ermöglicht (Kitzmilller et al., 2010). Weiterhin gibt es Studien in diesem Kontext, die auf einen Zusammenhang zwischen kognitiven Prozessen und einer effektiven Arbeitsweise in Gesundheitseinrichtungen hindeuten (Thomas et al., 1993). Insbesondere Pflegefachkräfte greifen weniger auf Regularien zurück, wenn es um den Umgang von Patienten geht. Vielmehr verlassen sie sich auf das Gesagte, generieren einen persönlichen Eindruck der Lage im Sinne der Sinnstiftung durch Interaktion mit Patienten, Ärzten und Kollegen (Apker, 2004).

Nach sorgfältiger Abwägung der theoretisch bedingten Kriterien erscheint eine medizinische Station, insbesondere im vorliegenden Fall, als ein idealer

Untersuchungskontext. Sie ist geprägt von Dynamik, Komplexität und interdisziplinärer Zusammenarbeit. Der zu durchlaufende Wandlungsprozess, bedingt durch die Selbstorganisation, stellt einen kritischen Fall dar, welcher bewusst ausgewählt wurde, um die theoretisch-konzeptionellen Überlegungen in der Empirie zu untersuchen (Patton, 2014). Die Betrachtung der medizinischen Station als empirisches Feld ermöglicht es, neben der Verankerung der theoretischen Konzepte von Pfadabhängigkeit und Sinnstiftung in der Praxis, wertvolle Einblicke in die Wechselwirkungen zwischen individueller Handlung und organisationalen Strukturen in einem kontextreichen, realweltlichen Umfeld zu erhalten.

III.3 Datenerhebung

Ausgangspunkt der Überlegungen zur Wahl eines geeigneten Forschungsdesigns waren die formulierten Forschungsleitfragen. Grundlegend wird die Forschungsfrage untersucht, wie es Sinnstiftung, Sinnggebung sowie das Übertragen von Handlungsfähigkeit den Mitarbeitern einer Organisation ermöglichen, eine Pfadabhängigkeit endogen zu überwinden. Darunter gliedern sich die folgenden Forschungsleitfragen:

1. Wie kann die endogene Überwindung von selbstverstärkenden Mechanismen in Organisationen erklärt werden?
2. Welchen Einfluss besitzt die Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern bei einem endogenen Pfadbruch?
3. Wie können Führungspersonen auf endogene Wandlungsprozesse zur Überwindung von Pfadabhängigkeit Einfluss nehmen?

Auf Basis dieser Leitfragen wurde in einer Literaturrecherche ergründet, wie die Phänomene der Pfadabhängigkeit und der Sinnstiftung sowohl theoretisch-konzeptionell als auch empirisch erklärt werden können. Hierbei konnte eine Forschungslücke identifiziert werden, welche die Rolle von Handelnden in der Pfadabhängigkeitsforschung betrifft, insbesondere in der Phase des Lock-in. Zur eingehenden Untersuchung des Einflusses von Handelnden auf eine Pfadabhängigkeit wurde diese Theorie allein für unzureichend befunden. Um den Einfluss messbar zu machen und auch erklären zu können, empfiehlt es sich, auf eine Theorie zurückzugreifen, welche die Beobachtung von Handelnden auf Mikroebene zulässt, die Sinnstiftungstheorie.

Für die Datenerhebung ergibt sich hier, dass sowohl der Bruch einer Pfadabhängigkeit auf Organisationsebene als auch der Einfluss von Handelnden auf individueller und kollektiver Ebene empirisch erklärt werden müssen. Diese Komplexität wird durch die Forschungsleitfragen aufgegriffen, welche die erste Phase des Fallstudiendesigns abbilden (Yin, 2018). Zur Beantwortung dieser Fragen wurde ein deskriptiver Fallstudienansatz gewählt, da das Verhalten der Beteiligten nicht manipuliert werden soll, sowie um alle relevanten kontextuellen Bedingungen zu erfassen (Yin, 2003). Weiterhin erscheint die Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes unerlässlich, um Handelnde in ihrem alltäglichen Umfeld der Organisation zu beobachten. Insbesondere die in der Sinnstiftungstheorie verankerten individuellen und kollektiven Handlungen lassen sich in einem solchen Ansatz abbilden (Pratt, 2009).

Um zum einen die Verlässlichkeit der Daten zu gewährleisten und zum anderen die Komplexität der beiden Theorieströmungen abzubilden, wurde entschieden, innerhalb der qualitativen Datenerhebung auf mehrere verschiedene Datenquellen zurückzugreifen (Baxter & Jack, 2008). Die Betrachtung von kollaborativen

Sinnstiftungsprozessen kann durch teilnehmende Beobachtung im Arbeitsalltag durchgeführt werden (Fox & Gilbert, 2015; Landau & Drori, 2008). Dabei bietet der Kontext der Station eines Klinikums einen besonders fruchtbaren Untersuchungskontext, da Stationsmitglieder in einem kontinuierlichen Diskurs über Patientenversorgung, Organisation und Aufgabenverteilung stehen.

Neben der teilnehmenden Beobachtung werden mit den Stationsmitarbeitern halbstrukturierte Interviews geführt, um die Tiefe und Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu verstärken. Diese Methode wurde gewählt, um reichhaltige, kontextbezogene Einblicke in die Interaktion zwischen individuellen Sinnstiftungsprozessen und Pfadabhängigkeit innerhalb der organisatorischen Einheit zu gewinnen. Komplementiert wird die Datenerhebung durch Sekundärdaten, welche nicht explizit für diese Arbeit erhoben wurden, aber dennoch den Kontext dieser charakterisieren.

Die theoretisch-konzeptionellen Vorüberlegungen zum Zusammenspiel von Sinnstiftung, Sinngebung und Handlungsfähigkeit legen die These nahe, dass durch das Zusammenwirken dieser Faktoren der Bruch eines organisationalen Pfades möglich ist. Die in Abbildung III-1 dargestellte Triade, die aus diesem Zusammenspiel resultiert, kann es einer Organisation ermöglichen, von einem bestehenden organisationalen Pfad abzuweichen.

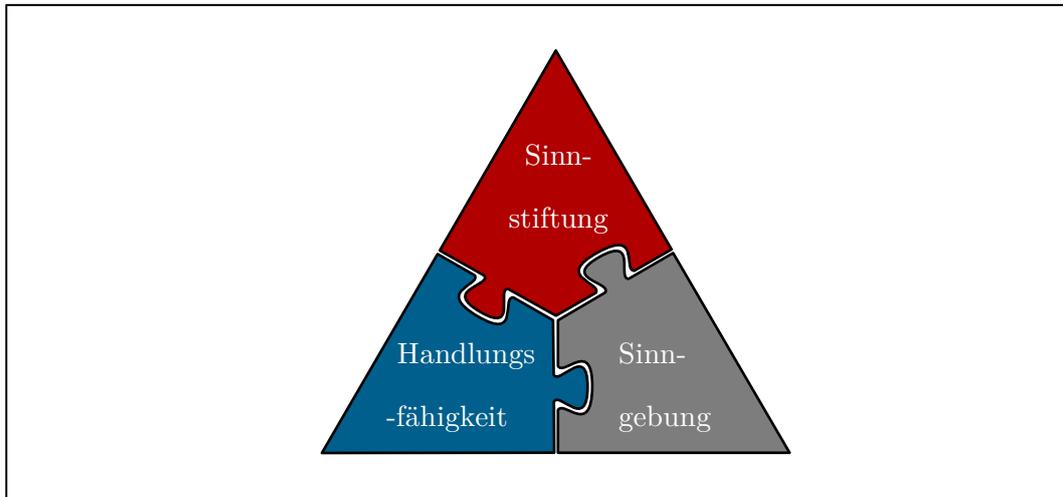


Abb. III-1: Theoretisch-konzeptionelle Triade aus Sinnstiftung, Sinngebung und Handlungsfähigkeit.

Die gewählten Methoden der Datenerhebung zielen darauf ab, die verschiedenen Faktoren ganzheitlich zu betrachten. Dabei wird durch die empirische Untersuchung ein tiefgreifendes Verständnis dafür entwickelt, wie individuelle Sinnstiftung innerhalb der Station zu einer Veränderung der pfadabhängigen Trajektorie führen kann. Durch diesen Ansatz ergibt sich eine umfassende Sicht auf die Dynamiken, die in der spezifischen organisatorischen Umgebung wirken. In den folgenden Abschnitten werden die verwendeten Datenerhebungsmethoden für die medizinische Station vorgestellt.

III.3.1 Teilnehmende Beobachtung

Die teilnehmende Beobachtung ist eine zentrale Methodik in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften, die auf einer systematischen Beobachtung von Menschen in ihrem natürlichen Umfeld basiert. Diese Methode ermöglicht es, ein Verständnis der sozialen und kulturellen Praktiken, Interaktionen und Überzeugungen innerhalb einer Organisation zu entwickeln (Morgan & Harmon, 2001). Im Gegensatz zu

anderen Forschungsmethoden erlaubt die teilnehmende Beobachtung, soziale Phänomene nicht nur aus der Distanz zu betrachten, sondern direkt in das soziale Geschehen blicken zu können. Für eine Datentriangulation ist die teilnehmende Beobachtung ein weiterer Baustein, um neben dem künstlich geschaffenen Umfeld qualitativer Interviews eine weitere realitätsnahe Sichtweise zu erhalten (Spittler, 2001).

Ein Schlüsselement hierbei ist die Balance zwischen Teilnahme und Beobachtung. Zum einen nimmt ein Forscher aktiv am sozialen Austausch der Untersuchungsgruppe teil, um ein authentisches Verständnis der Gemeinschaft und ihrer Dynamiken zu erlangen. Dieser aktivere Teil der Rolle kann die Qualität der gesammelten Daten erhöhen (Johnson et al., 2006). Er nimmt jedoch auch die Rolle des Beobachters ein, der die gesammelten Informationen systematisch erfasst und analysiert (Kawulich, 2005).

Ein wesentlicher Aspekt der teilnehmenden Beobachtung ist die Erstellung detaillierter Feldnotizen. Diese Notizen enthalten Beobachtungen, Reflexionen und Interpretationen des Forschers und sind entscheidend für die spätere Analyse und Auswertung der Daten. Dabei werden diese zunächst als lose handschriftliche Notizen aufgezeichnet und anschließend in Feldnotizen überführt, die ein kohärentes Bild der Situation zeichnen (Sanjek, 1990). Die Qualität und Tiefe dieser Aufzeichnungen sind ausschlaggebend für die Glaubwürdigkeit und Validität der Forschungsergebnisse. Die teilnehmende Beobachtung bringt auch Herausforderungen mit sich. Als Forscher muss man sich seiner potentiellen Voreingenommenheit und des Einflusses der eigenen Anwesenheit auf die Mitarbeiter bewusst sein (Labaree, 2002).

Im Kontext dieser Arbeit ist die teilnehmende Beobachtung besonders relevant für die Untersuchung von Sinnstiftungsprozessen. Sie ermöglicht die direkte

Beobachtung von Mitarbeitern und liefert so tiefe Einblicke in die alltäglichen Kontexte, in denen Sinnstiftungsprozesse auftreten (Barley, 1990). Die Erfassung reichhaltiger und detaillierter Daten ist für das Verständnis der Komplexität und Dynamik von Sinnstiftung unerlässlich. Durch direkte Beteiligung und Beobachtung im Feld kann ein tieferes Verständnis für die sozialen und kulturellen Aspekte der Organisation gewonnen werden, welche die Grundlage von Sinnstiftungsprozessen bilden (Angrosino, 2007). Dies ist besonders wichtig, da Sinnstiftung auch durch implizite, nicht artikuliertete Werte und Normen beeinflusst wird. Weiterhin können die Prozesse erfasst werden, in denen Mitglieder einer Organisation ihre Umgebung interpretieren und auf sie reagieren. Dies ist entscheidend, da Sinnstiftung sowohl ein kognitiver als auch ein interaktiver und sozialer Prozess ist (Weick et al., 2005). Durch die Beobachtung von Interaktionen und Kommunikationsmustern können Forscher erkennen, wie Bedeutungen und Verständnisse innerhalb der Organisation ausgehandelt, konstruiert und umgesetzt werden. Für die fließend ablaufenden Sinnstiftungsprozesse bietet die teilnehmende Beobachtung durch ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit eine gute Grundlage für die Untersuchung (Emerson et al., 2001).

Zusammenfassend ist die teilnehmende Beobachtung ein wertvolles Werkzeug für die Betrachtung von Sinnstiftungsprozessen in Organisationen, welches die notwendige Tiefe und Flexibilität abbildet, um die komplexen, dynamischen und oft impliziten Aspekte der Sinnstiftung zu erfassen und zu verstehen. Weiterhin kann der Kontext dieser skizziert werden, um Hinweise für eine potentielle Pfadabhängigkeit zu extrahieren. Für ein umfassendes Verständnis der Art und Weise, wie Organisationen Bedeutungen konstruieren und auf interne und externe Einflüsse reagieren, ist die teilnehmende Beobachtung für diese Studie unerlässlich.

In der vorliegenden Arbeit wurde der Stationsalltag im Zeitraum vom 20.06.2023 bis zum 13.03.2024 in insgesamt 139 Stunden durch teilnehmende Beobachtung begleitet. Diese bestand aus Beobachtungen vor Ort im Rahmen einer Hospitation sowie der Teilnahme an regelmäßigen Online-Meetings der Mitarbeitenden. Im Rahmen der Hospitation wurden zunächst handschriftliche Feldnotizen angefertigt, die binnen 24 Stunden in ein Forschungstagebuch überführt wurden, um auch Sachverhalte zu rekapitulieren, die nicht unmittelbar notiert werden konnten. Die Notizen umfassten die unmittelbaren Ereignisse im Stationsalltag sowie den Diskurs zwischen Mitarbeitern und in Gruppen. Diese Vorgehensweise erlaubte eine detaillierte Betrachtung der Sinnstiftungs- und Sinngebungsprozesse sowie der erlebten Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter der Station, ohne dabei selbst einen Einfluss auszuüben. Weiterhin lieferte sie eine realitätsnahe Betrachtung der Organisationsstruktur und der internen Abläufe, welche so nicht unmittelbar aus den Interviews hervorging.

III.3.2 Qualitative Befragung

Den Ausgangspunkt für die qualitative Befragung bilden halbstrukturierte Interviews. Dabei erfolgt die Befragung auf Basis eines Interviewleitfadens, wobei sich die spezifischen Fragen je nach Kontext und Interviewpartner ändern können. Diese Flexibilität des Interviewleitfadens ermöglicht natürliche Gesprächsverläufe und die Erfassung der individuellen Perspektive der Befragten (Qu & Dumay, 2011). Der konversationsähnliche Charakter von halbstrukturierten Interviews ermöglicht zudem eine bidirektionale Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem ähnlich einer normalen Konversation. Dies lässt differenzierte Antworten zu, da die Befragten in ihrer eigenen Formulierung antworten (Yin, 2016).

Durch dieses Vorgehen soll etwaigen Unsicherheiten des Interviewpartners entgegengewirkt sowie die Erfassung individueller und kontextspezifischer Informationen zu Sinnstiftungs- und Sinngebungsprozessen ermöglicht werden (Bell et al., 2022). Da diese Prozesse höchst individueller Natur sind, muss die Befragung Raum für Offenheit und Individualität zulassen. Für eine originalgetreue Wiedergabe der persönlichen Eindrücke und des persönlichen Empfindens von Strukturen und Prozessen auf der Station ist eine angenehme Interviewatmosphäre, ein neutraler Umgang mit den Befragten sowie offene Fragestellungen, die Möglichkeit zur Selbstentfaltung bieten, wichtig (Brinkmann, 2014). Trotz dieser Offenheit bietet der halbstrukturierte Interviewleitfaden einige Leitfragen, die eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews herstellen und eine spätere Datenanalyse durch Codierung vereinfachen.

Durch die Möglichkeit der Anpassung des Leitfadens an die jeweils befragte Person können die verschiedenen Rollen der Interviewpartner auf der Station kontextspezifisch abgefragt werden. So kann die Cheförztn der Station dazu befragt werden, wie sie die Sinnstiftungsprozesse ihrer Mitarbeiter aktiv beeinflusst. Andererseits können Pflegefachkräfte dazu befragt werden, wie sie Führung in der veränderten Organisationsstruktur empfinden.

Der Interviewleitfaden besteht in jedem Themengebiet aus zentralen Fragestellungen, die offen formuliert sind. Zu jeder dieser zentralen Fragestellungen kommen weitere Hilfsfragen, welche zur Unterstützung des Befragten dienen, sofern er nicht selbst auf die zentrale Fragestellung eingeht oder diese missversteht. Die Fragestellungen wurden iterativ angepasst, um zu bestimmten Themenkomplexen und konkreten strukturellen Veränderungen ein diversifiziertes Meinungsbild zu erhalten. Insbesondere die konkreten Fragestellungen, die sich durch ihre Direktheit und unmittelbaren Bezug zu aktuellen Herausforderungen im Stationsalltag

auszeichnen, wurden gegen Ende des Interviews gestellt, da durch das während des Interviews entstehende Vertrauen zwischen Befragten und Interviewer offenere Antworten zu erwarten sind (Yin, 2016).

Die Auswahl der Interviewpartner spielt eine entscheidende Rolle für die Qualität der gewonnenen Daten. In der Regel werden Teilnehmer nach ihrer Relevanz für das Forschungsthema ausgewählt. Die bewusste Auswahl ermöglicht es, eine breite Palette an Perspektiven zu erfassen (Patton, 2014). Hierbei werden so lange Interviews geführt, bis eine Datensättigung erreicht ist. Es werden Personen aus der Organisation befragt, bis aus den Interviews keine neuen Informationen mehr hervorgehen (Guest et al., 2006). Zu den halbstrukturierten Interviews der vorliegenden Studie wurden alle Mitarbeiter der Station eingeladen, um ein vollständiges Bild der Gegebenheiten vor Ort zu erhalten. Dies wurde dadurch ermöglicht, dass insgesamt 20 Personen zum Zeitpunkt der Befragung auf der Station arbeiteten. Ziel der halbstrukturierten Interviews war es, die Erfahrungen, Wahrnehmungen und Interpretationen der Teilnehmer zu Ereignissen und Prozessen auf der Station zu untersuchen. Die Interviewten kamen aus verschiedenen Bereichen und Positionen, was die Einbeziehung aller Perspektiven ermöglichte. So wurden Pflegekräfte, die Chefärztin, ein externer Berater sowie ein Therapeut befragt.

Insgesamt wurden 21 Interviews mit 20 Interviewpartnern geführt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 62 Minuten. Eine genaue Auflistung der Interviewpartner sowie der Dauer der Interviews ist Tab. III-1 zu entnehmen. Die Interviews wurden in einem vertraulichen und angenehmen Rahmen in einem separaten Raum auf der Station geführt, um eine offene und ehrliche Kommunikation zu erreichen.

Funktion	Interviewdauer (min)	Transkriptseiten
Chefärztin	25	6
Externer Berater	27	7
Therapeut	95	23
Pflegekraft	75	23
Pflegekraft	84	23
Pflegekraft	85	25
Pflegekraft	82	24
Pflegekraft	93	35
Pflegekraft	70	20
Pflegekraft	83	19
Pflegekraft	75	19
Pflegekraft	80	20
Pflegekraft	93	30
Pflegekraft	101	24
Pflegekraft	65	18
Pflegekraft	77	19
Pflegekraft	30	1
Pflegekraft	10	1
Pflegekraft	30	1
Pflegekraft	10	1
Pflegekraft	13	1
Summe	1303	340

Tab. III-1: Interviewpartner der qualitativen Befragung.

Der Interviewleitfaden enthielt sowohl offene Fragen, die es den Teilnehmern ermöglichten, ihre Ansichten frei zu äußern, als auch Folgefragen, um bestimmte Interessenbereiche zu vertiefen.

Die Teilnehmer wurden über den Zweck der Studie, ihr Recht auf jederzeitigen Rücktritt und die Vertraulichkeit ihrer Antworten informiert. Vor den Interviews wurde von allen Teilnehmern eine Zustimmung zur Datenverarbeitung eingeholt. Die Interviews entsprachen den ethischen Richtlinien und gewährleisteten die

Anonymität der Teilnehmer sowie den Datenschutz während des gesamten Forschungsprozesses (Saunders et al., 2019).

Aufzeichnungen der Interviews dienten zur Originaltreue der Aussagen und wurden, sofern eine Genehmigung seitens des Interviewpartners erteilt wurde, aufgenommen und im Nachhinein transkribiert. Diese Transkripte bilden die Grundlage für die spätere Analyse und wurden sorgfältig auf Genauigkeit und Vollständigkeit geprüft (K. Bailey, 2008). Bei Interviews, in denen der Interviewpartner eine Aufnahme verweigerte, wurden Notizen erstellt, die im Nachhinein in Volltext umgewandelt wurden, um Informationsverluste zu minimieren (Yin, 2016).

Die Interviews wurden gemeinsam mit einer Forschungspartnerin durchgeführt. Im Anschluss fand ein Austausch über das Verhalten der Befragten sowie wahrgenommene Mimik und Gestik statt. Diese weitere Perspektive diente der Validation der persönlichen Eindrücke aus den Interviews (Devotta et al., 2016).

III.3.3 Sekundärdaten

Die Sekundärdatenanalyse bezieht sich auf die Analyse von Daten, die ursprünglich für andere Zwecke erhoben wurden (Trinh, 2018). Sie ermöglicht es, historisch gewachsene Muster und Entscheidungstreiber zu identifizieren, welche den gegenwärtigen Zustand der Organisation geformt haben (Bell et al., 2022). Diese Art der Datenverwendung kann bei der Entwicklung neuer Hypothesen hilfreich sein (Heaton, 2008). Durch die Analyse von Sekundärdaten wie historischen Geschäftsberichten, internen Dokumenten, früheren Forschungsarbeiten und Branchenanalysen kann ein tieferes Verständnis der pfadabhängigen Prozesse gewonnen werden. Dieses ist nötig, um die konkreten Mechanismen, welche zu einer Pfadabhängigkeit geführt haben, zu identifizieren (Pierson, 2000).

Die methodische Herausforderung bei der Sekundärdatenanalyse liegt in der Validität und Reliabilität der Daten. Da die Daten im vorliegenden Fall nicht speziell für die Untersuchung von Pfadabhängigkeit und Sinnstiftung erhoben wurden, müssen Relevanz und Genauigkeit der Daten abgewogen werden (Hakim, 2012). Dies erfordert eine sorgfältige Auswahl der Datenquellen und eine kritische Bewertung je nach Kontext.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden insgesamt 132 Seiten erhoben. Eine Auflistung ist in Tabelle III-2 dargestellt. Weiterhin floss eine intern durchgeführte quantitative Befragung als Sekundärdatenquelle ein. Diese wurde im Frühjahr 2023 durchgeführt und analysiert, wie das agile und selbstorganisierte Arbeiten mit Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen, Arbeitsengagement und Burn-out-Symptomen zusammenhängt. Die quantitative Befragung wurde entlang der aktuellen Version des *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) modelliert. Die Ergebnisse wurden verwendet, da für eine holistische Betrachtung der Fallstudie auch Ergebnisse von quantitativen Befragungen nützlich sein können (Baxter & Jack, 2008).

Art der Daten	Seiten
Online-Blog	76
Podcasttranskript	45
Quantitative Befragung	11
Summe	132

Tab. III-2: Liste der Sekundärdatenquellen.

III.4 Datenanalyse

In dieser Studie wird der Einfluss von Sinnstiftungsprozessen auf eine organisationale Pfadabhängigkeit untersucht. Ziel ist die Untersuchung der Forschungsfrage, wie es Sinnstiftung, Sinngebung sowie die Übertragung von Handlungsfähigkeit den Mitarbeitern einer Organisation ermöglichen, eine Pfadabhängigkeit endogen zu überwinden.

Die Vorgehensweise der Datenanalyse folgt dem Schema von Yin (2016) und gliedert sich in die fünf Phasen Kompilieren, Disassemblieren, Wiederzusammensetzen, Interpretieren und Zusammenfassen. Generell ist der Prozess der Datenanalyse nicht linear, sondern gekennzeichnet durch iteratives Vorgehen und eine kontinuierliche Neuinterpretation der zugrundeliegenden Daten (Miles et al., 2019). Im Gegensatz zu quantitativen Untersuchungen, welche sich stärker an vordefinierten Hypothesen und Methoden orientieren, ist das Vorgehen in qualitativen Studien abhängig von dem jeweiligen Kontext der Datenerhebung und den spezifischen gesammelten Daten. Hierin kann die Gestaltung qualitativer Studien nach Einzelfall variieren, was die dynamische Natur qualitativer Forschung unterstreicht (Patton, 2014).

Die Analyse halbstrukturierter Interviews erfolgt häufig durch qualitative Inhaltsanalyse oder thematische Analyse, wobei Muster, Themen und Kategorien identifiziert werden, die in den Daten auftreten (Braun & Clarke, 2006). Der gewählte systematische Ansatz folgt der *Grounded Theory* und zielt darauf ab, Theorien zu entwickeln, die in den Daten verwurzelt (*grounded*) sind (Glaser & Strauss, 2017).

Zunächst wurden alle erhobenen Daten entsprechend dem Phasen-Modell nach Yin zusammengestellt und in eine sortierte Datenbank überführt. Hierzu wurden die einzelnen Episoden der teilnehmenden Beobachtung, die qualitativen

Befragungen sowie alle Sekundärdatenquellen codiert. Die Bezeichnung erfolgte nach Art der Daten sowie mit einem eindeutigen Kürzel zur Unterscheidung. In einer Excel-Datei wurden alle Datenquellen und Kürzel zusammengetragen, um zu jedem Eintrag das Datum, die Uhrzeit, den Ort, die Aufzeichnungsmethode sowie den Erhebungsrahmen zu dokumentieren. Außerdem wurden zu Interviews die Klarnamen der Interviewpartner, die Art der Interviews sowie deren Dauer festgehalten. Der Bezeichnungsschlüssel ist in Tabelle III-3 dargestellt.

Erhebungsmethode	Datenquelle	Bezeichnung
Interviews online	Interviewtranskript	Inton
	Notizen	
Interviews offline	Interviewtranskript	Intoff
	Notizen	
Teilnehmende Beob. offline	Forschungstagebuch	tBoff
Sekundärdaten	Onlineblog	Sek
	Podcast	
	Interne Dokumente	

Tab. III-3: Bezeichnung der Daten nach Erhebungsmethode.

Zur vereinfachten Analyse und Codierung der Daten wurde die Software MAXQDA verwendet. Hierzu wurden alle Interviews, Feldnotizen sowie Sekundärdaten in separate PDF-Dateien überführt. Die Dokumente wurden nach Art der Daten sortiert und innerhalb einer Ordnerstruktur in MAXQDA eingepflegt.

In einem weiteren Schritt wurden alle personenbezogenen Daten aus dem gesammelten Datensatz anonymisiert. Dies erfolgte anhand eines Zensierschlüssels, um Interaktionen zwischen Mitarbeitern originalgetreu darzustellen und eine detaillierte Datentriangulation vorzunehmen. In Tab. III-4 sind zur Übersicht die

Pseudonyme aller für diese Forschungsarbeit relevanten Personen sowie deren Berufsbezeichnung gelistet. Sofern eine namentliche Nennung des Pseudonyms keine unmittelbare Relevanz für die Implikationen dieser Arbeit hat, wird im Ergebnisteil darauf verzichtet. Weiterhin wurden der Name und der Standort des Klinikums anonymisiert.

Pseudonym	Funktion	Pseudonym	Funktion
Sanni	Chefärztin der Station	Pauline	Ärztin
Martin	Externer Berater	Samira	Ärztin
Felix	Externer Berater	Doki	Arzt
Fabio	Therapeut	Rolf	Arzt
Johanna	Pflegekraft	Julia	Pflegekraft
Waltraud	Pflegekraft	Angelina	Pflegekraft
Maren	Pflegekraft	Isabella	Pflegekraft
Anja	Pflegekraft	Kara	Pflegekraft
René	Pflegekraft	Camille	Pflegekraft
Tamer	Pflegekraft	Natalie	Pflegekraft
Johannes	Pflegekraft	Manuela	Pflegekraft
Lena	Pflegekraft	Cosmina	Pflegekraft
Gertrud	Pflegekraft	Frida	Pflegekraft
Mariia	Pflegekraft	Samira	Pflegekraft
Ashley	Pflegekraft	Valeria	Pflegekraft
Christoph	Pflegekraft	Konrad	Pflegekraft
Fritz	Pflegekraft	Jan-Luca	Pflegekraft

Tab. III-4: Verwendete Pseudonyme und Funktion der Mitarbeiter.

Dem Ansatz der *Grounded Theory* folgend ist der nächste Schritt der Prozess des Codierens, in welchem Daten schrittweise analysiert werden, um Konzepte zu identifizieren und diese zu Kategorien zusammenzufassen. Diese Kategorien werden wiederum dazu verwendet, eine in den Daten verankerte Theorie zu entwickeln. Die Methode betont dabei die Flexibilität und Offenheit des Forschungsprozesses, welcher sich durch die Sammlung und Analyse von Daten weiterentwickelt (Charmaz, 2006).

Nach dem Kompilieren der Daten wurde mit dem Disassemblieren begonnen. In einer ersten Durchsicht aller erhobenen Daten wurden erste Codes gebildet und einzelnen Fragmenten aus den Daten ein Code zugewiesen. Dieser Prozess gestaltete sich theoriegeleitet als Versuch und Irrtum (Yin, 2016). Hier wurden Codes gebildet, die teilweise zu einem späteren Zeitpunkt verworfen wurden oder in andere Codes übergingen.

In der offenen Codierung werden die Daten zunächst sorgfältig durchgesehen und ihnen konzeptionelle Labels zugewiesen. Diese Stufe des Codierens zielt darauf ab, die erhobenen Daten zu erkunden und erste Kategorien und Konzepte zu identifizieren (Corbin & Strauss, 1996). Beim offenen Codieren werden den gebildeten kleineren Fragmenten Codes zugewiesen, welche die Essenz des jeweiligen Fragments wiedergeben. Ein Code bezieht sich in diesem Kontext zum Beispiel auf ein direktes Zitat aus einem Interview oder einer beobachteten Handlung. Weiterhin wurden auch die Daten des Forschungstagebuchs sowie die Sekundärdaten in kleinere Fragmente zerlegt, um ihnen Codes zuzuweisen.

Die erhobenen Daten wurden in dieser Phase mehrfach gesichtet und die vergebenen Codes entsprechend angepasst, um einen ersten Überblick über die zeitliche Entwicklung der Organisation auf der Station und deren Einflüsse zu

erhalten. Es wurde eine Vielzahl an unterschiedlichen Codes gebildet, um möglichst nah an den erhobenen Daten zu bleiben.

Auf das offene Codieren der Daten folgte das axiale Codieren. Dieses konzentriert sich auf die Identifikation von Beziehungen zwischen den zuvor ermittelten Kategorien. Der Prozess beschreibt ein konzeptuelles Zusammenfügen der Daten, bei dem Verbindungen zwischen Kategorien und Subkategorien hergestellt werden (Corbin & Strauss, 1996). Mittels des axialen Codierens soll ein theoretischer Rahmen geschaffen werden, welcher die vorliegenden Daten strukturiert und erklärt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden Oberkategorien für die beobachteten Phänomene gebildet. So ist beispielsweise die Betrachtung von Sinnstiftungsprozessen eine Oberkategorie, welche unter anderem Codes zu individueller und kollaborativer Sinnstiftung enthält.

Anschließend werden die Daten selektiv codiert. In diesem Prozess wird eine Kernkategorie ausgewählt und systematisch mit anderen Kategorien verknüpft. Dies schließt den Codierungsprozess ab. Ziel ist es, kohärente Zusammenhänge entlang der Daten zu formulieren, welche geeignet sind, die Forschungsleitfragen zu beantworten (Glaser & Strauss, 2017). Bei diesem Schritt werden Daten entlang einer Kernkategorie organisiert, was zur Theorieformulierung führt. Dies geschieht auf Basis des Erkennens von Mustern innerhalb der eigens gebildeten Kategorien (Charmaz, 2014).

Aus diesem Prozess ergeben sich in dieser Arbeit emergente Datenstrukturen, welche inhaltlich in eine Erweiterung der Handlungsoptionen der Organisation münden. Diese Datenstrukturen beschreiben die allgemeine Veränderung der Station (Abb. III-2) sowie bedeutsame spezifische Veränderungen wie die Neugestaltung des Bistros (Abb. III-3), die Anpassung der Visitenabläufe (Abb. III-4) und die Überarbeitung des Dienstplans (Abb. III-5).

Die aus Interviews, teilnehmender Beobachtung und den Sekundärdaten gewonnen direkten Zitate werden in den folgenden Kapiteln als solche durch Anführungszeichen kenntlich gemacht. Weiterhin werden sinngemäße Zitate ohne Anführungszeichen aufgeführt, um den Unterschied transparent zu machen. In dieser Arbeit werden geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet, um die Lesbarkeit zu verbessern. Geschlechtsneutrale Ausdrücke aus den Daten wurden beibehalten, um die Genauigkeit zu gewährleisten.

Erweiterung der Handlungsoptionen durch Handlungsfähigkeit, Sinnstiftung und Sinngebung

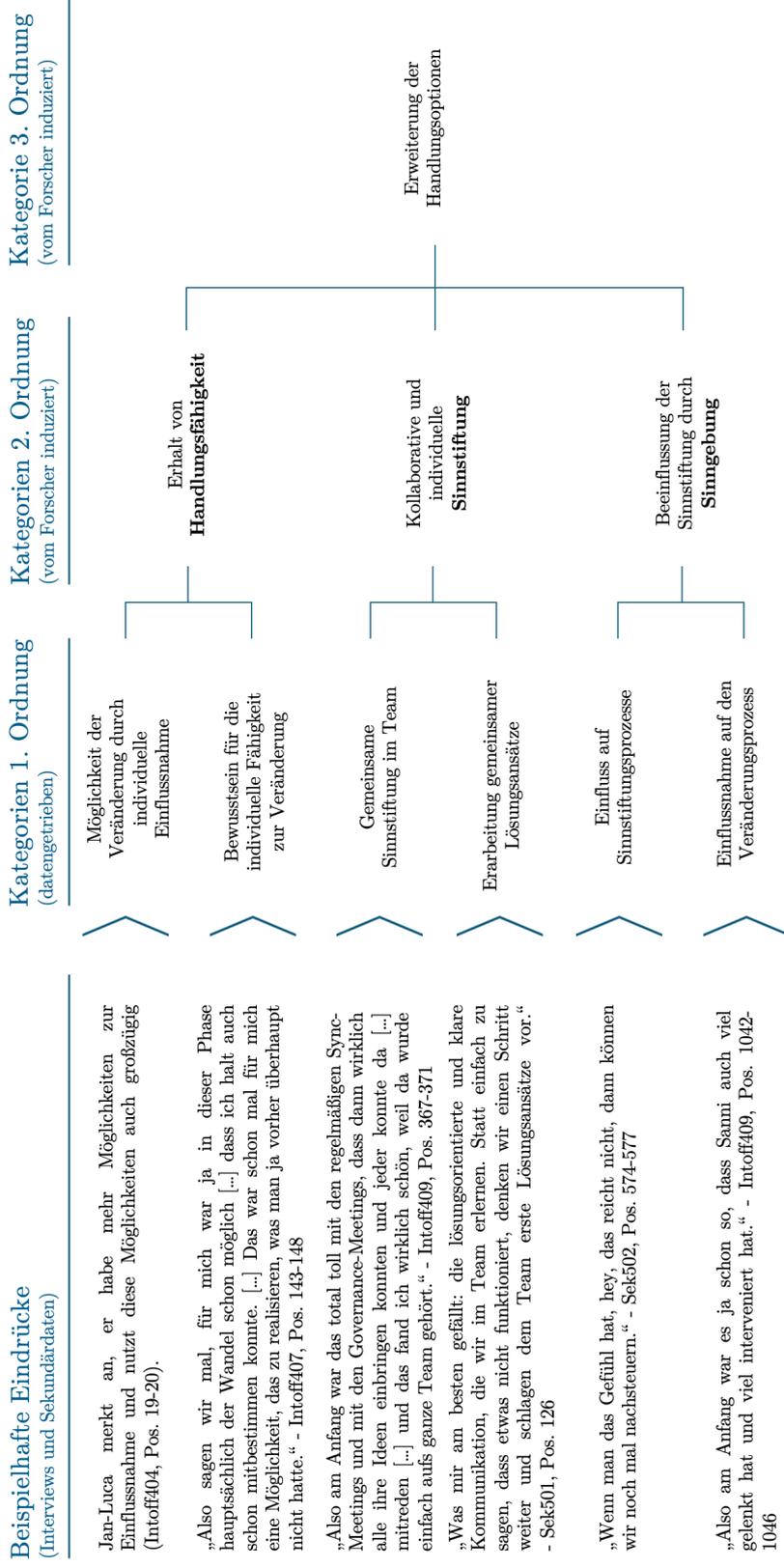


Abb. III-2: Emergente Datenstruktur der Erweiterung der Handlungsoptionen durch Handlungsfähigkeit, Sinnstiftung und Sinngebung.

Erweiterung der Handlungsoptionen am Beispiel des Bistros

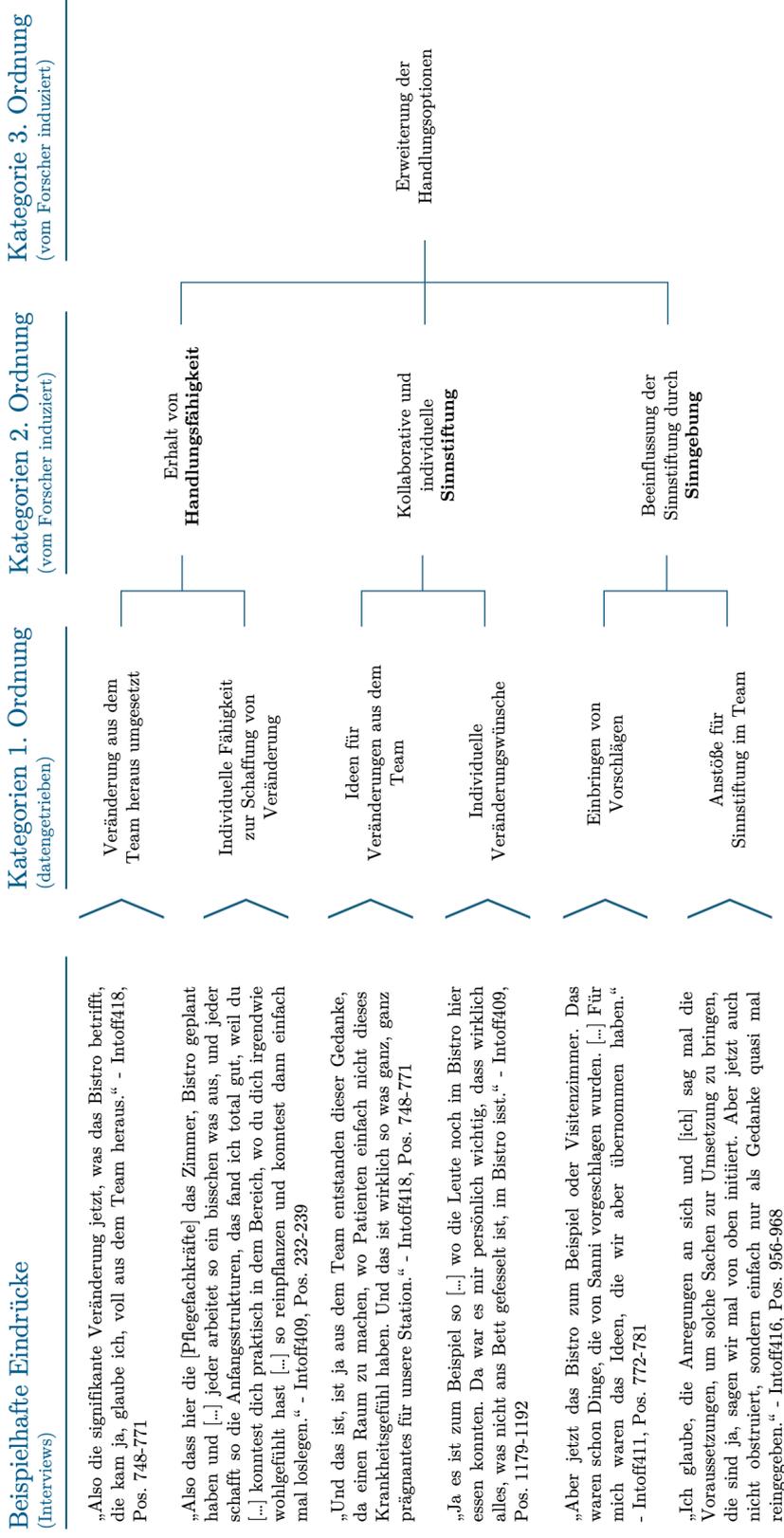


Abb. III-3: Emergente Datenstruktur der Erweiterung der Handlungsoptionen am Beispiel des Bistros.

Erweiterung der Handlungsoptionen am Beispiel der Visite

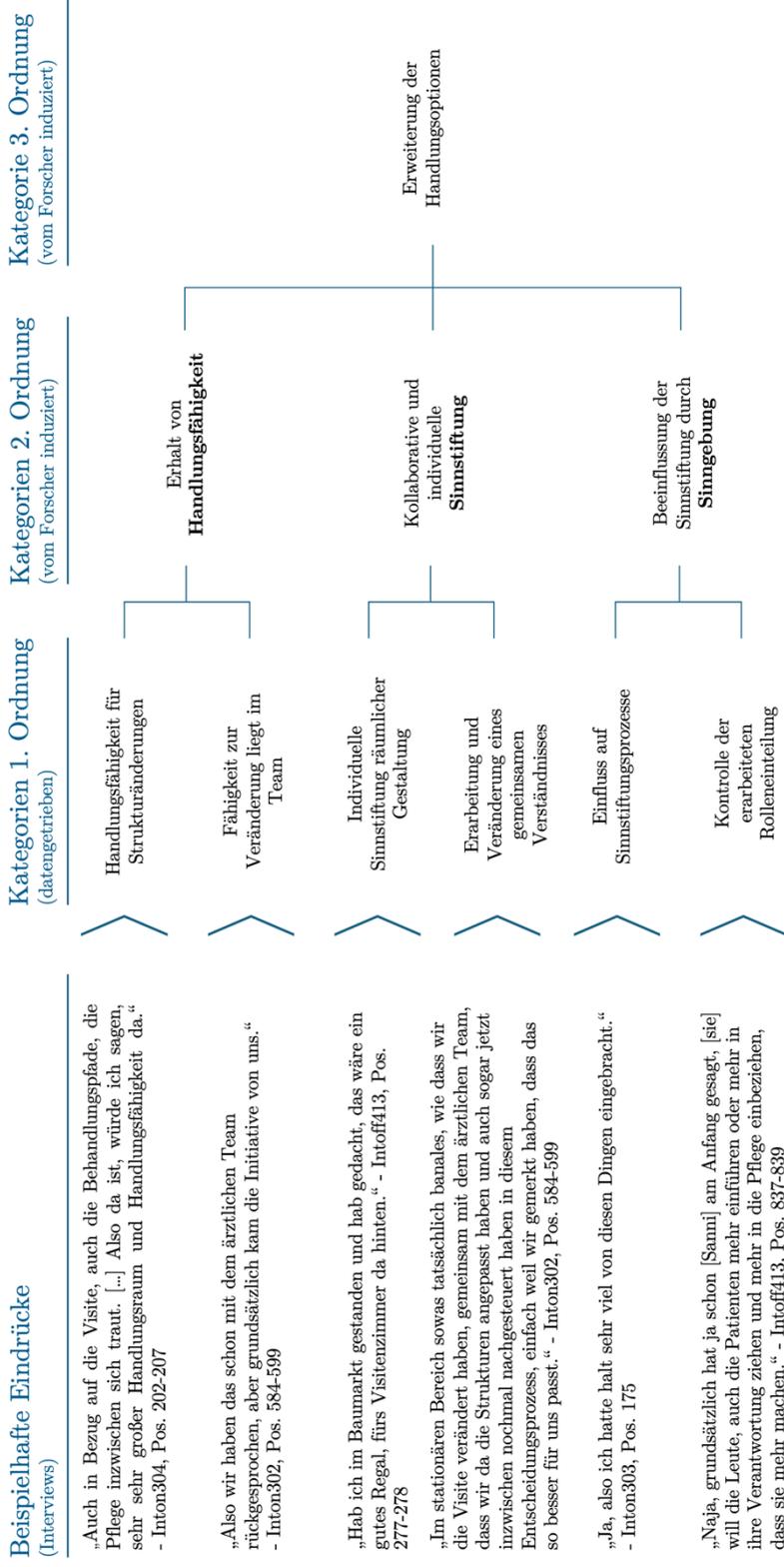


Abb. III-4: Emergente Datenstruktur der Erweiterung der Handlungsoptionen am Beispiel der Visite.

Erweiterung der Handlungsoptionen am Beispiel des Dienstplans

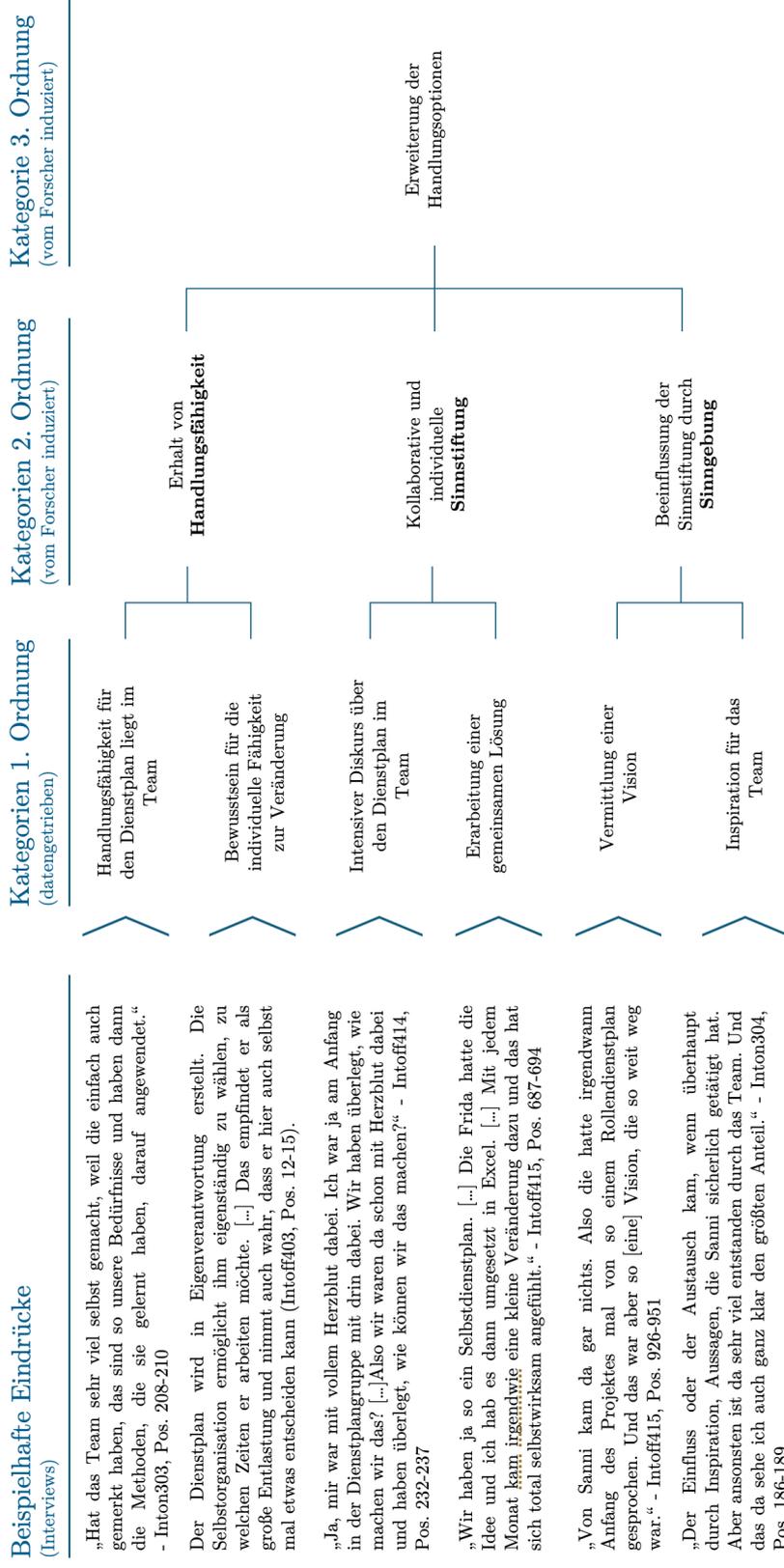


Abb. III-5: Emergente Datenstruktur der Erweiterung der Handlungsoptionen am Beispiel des Dienstplans.

IV ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Kerninteresse der Untersuchung ist in dieser Arbeit, wie es Sinnstiftung, Sinngebung sowie die Übertragung von Handlungsfähigkeit den Mitarbeitern einer Organisation ermöglichen, eine Pfadabhängigkeit endogen zu überwinden. Darunter gliedern sich die folgenden Forschungsleitfragen:

1. Wie kann die endogene Überwindung von selbstverstärkenden Mechanismen in Organisationen erklärt werden?
2. Welchen Einfluss besitzt die Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern bei einem endogenen Pfadbruch?
3. Wie können Führungspersonen auf endogene Wandlungsprozesse zur Überwindung von Pfadabhängigkeit Einfluss nehmen?

Diese werden im Kontext der Station eines Klinikums untersucht, welche einen organisationalen Wandel durch die Einführung einer selbstorganisierten Arbeitsweise anstrebt. Zur Beantwortung der Forschungsleitfragen wurden 21 Interviews geführt, 132 Seiten Sekundärdaten gesichtet sowie in einem Zeitraum von neun Monaten der Alltag auf der Station 139 Stunden teilnehmend beobachtet. Die erhobenen Daten wurden anhand der in den vorherigen Kapiteln dargelegten Vorgehensweise analysiert, mit dem Fokus auf Sinnstiftungsprozessen sowie der Identifizierung einer organisationalen Pfadabhängigkeit und deren zeitlichem Verlauf.

Zur übersichtlichen Darlegung des Wandels der Station sowohl auf der Makro- als auch auf der Mikroebene wird im Folgenden zunächst der allgemeine zeitliche Verlauf der Veränderung beschrieben. Anschließend wird betrachtet, wie diese Veränderung im Vergleich zur früheren Organisationsstruktur einzuordnen ist. In einer detaillierten Betrachtung der Einflussfaktoren für die Veränderung werden

diese in den Bereichen Sinnstiftung, Sinnggebung und der Übertragung von Handlungsfähigkeit dargelegt. Abschließend werden konkrete Beispiele für Veränderungen der Organisationsstruktur auf der Station angeführt.

IV.1 Chronologie des Veränderungsprozesses

In diesem Kapitel wird der zeitliche Verlauf des organisationalen Wandels auf der Station beschrieben. Hierdurch soll ein Eindruck davon vermittelt werden, wie es zu dieser Veränderung kam und welche Abläufe sich bis zum Neustart der Station ergaben. Nachdem im Kapitel zum Untersuchungskontext bereits die groben Rahmenbedingungen der Selbstorganisation auf der Station erläutert wurden, wird in diesem Kapitel die konkrete Einführung dieser dargelegt.

IV.1.1 Die Ideenfindung

Die Chefärztin der Station, Dr. med. Sanni, war schon immer darauf bedacht, die Strukturen innerhalb ihrer Station zu hinterfragen und zu verbessern. Sie informierte sich regelmäßig über Möglichkeiten, das Wohl der Mitarbeiter zu verbessern, schon bevor sie im Jahr 2014 die Stelle als Chefärztin für Allgemein- und Viszeralchirurgie im Klinikum angetreten hat:

„Das [klassische Klinikumsmodell] ist auf keinen Fall ein Modell [...] ja so kann man eigentlich keine Medizin heute mehr machen. Sodass ich eigentlich schon damals immer so auf der Suche war - ja, wie kann man denn eigentlich in einem Krankenhaus zusammenarbeiten, dass das sage ich mal so, von 25 bis 67 oder bis 70, je nachdem wie lange wir arbeiten müssen, passt. [...] Das waren

aber alles so Dinge, die waren sehr technisch und alle so auf Effizienz getrimmt und das ist eigentlich nicht das was Menschen brauchen, die Effizienz, sondern Menschen brauchen eigentlich Menschlichkeit, Nachhaltigkeit, Wohlbefinden, Wohlfühlen.“ - Sek502, Pos. 96-107

Im Zuge ihrer Recherche stieß sie auf das Buch *The Loop Approach* (Klein & Hughes, 2019). Sie fand Gefallen an der Idee der Selbstorganisation und beschloss, ihre Kollegen und den Ärztstab davon zu überzeugen, die Rollenaufteilung im Kollegenkreis zu testen. Dieser erste Testlauf war nur bedingt erfolgreich, allerdings hatten ihre Kollegen aus ihrer Sicht Spaß an der Idee gefunden, ihre Arbeitsaufgaben in Rollen aufzuteilen und diese Rollen zu erfüllen. Durch Zufall lernte sie Martin kennen, der zu dieser Zeit das Ziel verfolgte, in die Selbstständigkeit zu starten und die Arbeitsweise der Selbstorganisation auf Basis des *Loop Approach* an Unternehmen heranzutragen, die ihre Organisationsstruktur verändern möchten (Inton304, Pos. 19-33; tBoff201, Pos. 10-21, 120-122).

Hierzu äußert sich die Chefarztin:

„Ich glaube, es gibt keine großen Erfahrungswerte in Krankenhäusern mit diesem Loop Approach, sodass ich einfach mal getestet habe. Funktioniert das in einem so stark regulierten, so stark hierarchischen Umfeld und das funktioniert schon. Man muss viele Dinge anpassen, man muss ein bisschen nachsteuern, aber es geht.“
- Sek502, Pos. 127-131

Sie sieht die Chance der aktuellen Generation innerhalb von Kliniken, sich dem Sinn und Zweck im Gesundheitswesen zu verschreiben, weg von einem Konflikt, welchen die Ökonomisierung geschaffen hat (Sek502, Pos. 263-271).

Man kann laut Sanni mit einem Krankenhaus im aktuellen System nur dann einen monetären Nutzen erzielen, wenn man eine Behandlung ökonomischer und mit weniger Aufwand als ein anderes Krankenhaus durchführt. Da 70 % bis 80 % des Aufwands auf das Personal entfallen, besteht die Gefahr, die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu vernachlässigen (Sek502, Pos. 407-412). Dabei soll das Kümmern aus ihrer Sicht nicht beim Patienten aufhören, vielmehr wünscht sie sich, dass man sich im Team auch explizit um sich selbst kümmert, da man nur so in der Medizin erfolgreich sein kann (Sek502, Pos. 276-281). Um die Idee der Selbstorganisation nicht nur im Kollegenkreis zu testen, sondern diese auf ihre ganze Station zu übertragen, beschloss Sanni, um finanzielle Mittel für eine externe Beratung nachzusehen und Martin und sein Team an Bord zu holen (tBoff201, Pos. 22-23). Die grundlegende Idee, eine Station vollständig ohne eine hierarchische Struktur aufzubauen, stieß zunächst auf große Skepsis vonseiten des Aufsichtsrats des Klinikums (tBoff201, Pos. 25-26). Dabei war Sanni nach Aussage eines Mitglieds des Betriebsrats sehr hartnäckig gegenüber der Geschäftsführung des Klinikums, in der Politik sowie beim Bürgermeister des Einzugsgebietes, in welchem das Klinikum liegt. Laut eigener Aussage lag ihr das Projekt sehr am Herzen und ihre Motivation war rein intrinsischer Natur (tBoff201, Pos. 22-24). Hierbei schätzt sie selbst ein, dass der Fachkräftemangel einer der ausschlaggebenden Gründe für die Zustimmung der Geschäftsführung war:

„Aber was [die Geschäftsführung] glaube ich wirklich überzeugt hat, ist die Hoffnung, dass man nachhaltig Medizin machen kann, denn auch für eine Geschäftsführung ist es echt schrecklich, immer zu wenig Personal zu haben.“ - Sek502, Pos. 639-642

Bei der Frage nach der Finanzierung weist sie auf den polarisierenden Effekt hin, den die medienwirksame Verbreitung der Idee hatte – ein Effekt, der auch von der Geschäftsführung wahrgenommen wurde.

„Was ich aber jetzt im Laufe des Projektes festgestellt hab, dass die Geschäftsführung mehr und mehr begeistert wird. Es liegt auch daran, dass da einfach viele neugierige Stimmen sind, viele Leute sagen wow, krasses Projekt, total super, was ihr da macht. [...] Von da an hatte ich die große Hoffnung, dass selbst wenn so eine Station teurer wäre, dass es dann trotzdem ein besseres System und nachhaltig wäre.“ - Sek502, Pos. 669-676

Ein Aufsichtsratsmitglied spricht bei einem Termin mit allen Beteiligten zu den anwesenden Mitarbeitern der Station sowie zum Geschäftsführer und dem Bürgermeister der Stadt. Dabei merkt er an, dass Kliniken seit vielen Jahren das gleiche machen, top-down arbeiten würden und alle relevanten Aspekte der Arbeit durchstrukturieren. Weiterhin bemängelt er die vorherrschenden Defizite und den Fachkräftemangel. Eine Problematik, die, wie er bei einer Versammlung aller Bürgermeister des Bundeslandes feststellte, in vielen Gemeinden vorherrscht. Er merkt an, dass viele Menschen ideenlos sind und es an Perspektive mangelt. Für ihn ist die Motivation von potentiellen Mitarbeitern wichtig, sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen, die ihnen auch Spaß machen (tBoff201, Pos. 42-56). Er spricht seinen Dank an Sanni aus für ihre Hartnäckigkeit und erwähnt, dass in diesem Klinikum Einmaliges geschaffen werde. Abschließend merkt er an:

„Wenn man sich im Kreis dreht, wird es Zeit, aus der Reihe zu tanzen.“ - tBoff201, Pos. 41

Es gelang dem Klinikum eine Ausschreibung des Deutschen Roten Kreuzes zu gewinnen, welche auf 30.000 € dotiert war. Diese Förderung war für Maßnahmen ausgeschrieben, die im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements von einem Unternehmen umgesetzt werden sollen, um die Gesundheit von Beschäftigten zu verbessern (Sek501, Pos. 37-40; tBoff201, Pos. 27).

IV.1.2 Die Teambildung

Nachdem sowohl die Zustimmung des Betriebsrats als auch die der Geschäftsleitung eingeholt und die grundlegende Finanzierung gesichert wurde, begann die Zusammenstellung des Teams für die Station. Der Bewerbungsprozess gestaltete sich grundlegend wie üblich für die Station einer allgemein- und viszeralkirurgischen Abteilung. Die Bewerber mussten ihre Qualifikationen für den gewählten Gesundheitsberuf angeben. Zusätzlich wurden die Bewerber gefragt, was sie dazu motiviert hat, sich für dieses Projekt zu engagieren. Auf die Frage, warum sie sich für die Station beworben hat, antwortete eine Befragte wie folgt:

„Tatsächlich habe ich diesen Artikel zugeschickt bekommen. Den habe ich gelesen und es war gar nicht unbedingt so das, was da drinstand, sondern einfach so die Möglichkeit, was anderes machen zu können.“ - Inton302, Pos. 77-80

Die Chance, eine Veränderung in der aktuellen Situation der Pflege zu bewirken, war für viele ein ausschlaggebender Grund, sich für die Station zu bewerben (Intoff407, Pos. 105-107; Intoff409, Pos. 157-165; Intoff415, Pos. 170-181):

„Also ich hatte überhaupt keine Ahnung mehr von den ganzen medizinischen Strukturen und alles und ich war eigentlich komplett

lost. Aber das war mir alles total egal, weil ich mir gedacht habe, ja, das passt. Solange du hier die Chance hast, was zu verändern, dann ist der Rest wurscht egal.“ - Intoff409, Pos. 176-180

All jene, die in dieser initialen Bewerbungsrunde ausgewählt wurden, erhielten eine Einladung zum ersten Teamworkshop. Dabei ging es um die Einführung in das selbstorganisierte Arbeiten. Den Bewerbern wurden die grundlegenden Werte vermittelt, die eine selbstorganisierte Zusammenarbeit ausmachen. In diesem Workshop wurde dargelegt, dass die Zusammenkunft von Individuen innerhalb einer Organisation abseits von hierarchischen Leitstrukturen nicht zwangsläufig zu chaotischen Zuständen führt. Ziel war es, eigenständig klare Strukturen und Prozesse für die Zusammenarbeit zu definieren, ohne dass diese von irgendeiner anderen Seite als aus dem Team selbst hervorgehen (Sek501, Pos. 2-13). Hierzu berichtet eine Mitarbeiterin:

„Ich muss sagen, ich bin irgendwie gar nicht so 100 % in dem Sinne informiert über dieses selbstorganisierte. Ich hab es auf mich zukommen lassen. Ich hatte vorher schon das Bedürfnis, bisschen meinen eigenen Ablauf zu kreieren. Dadurch war das für mich richtig gut. Also, aber für mich war das komplett neu, also das ganze System war komplett neu für mich.“ - Intoff408, Pos. 93-97

Zu Beginn konnten sich viele Mitarbeiter noch nicht viel unter der Veränderung der Arbeitsweise auf der Station vorstellen (Intoff406, Pos. 91-98; Inton302, Pos. 77-80, 95-97). In diesem Zusammenhang führte die Chefärztin persönlich Gespräche mit den Bewerbern, um ihre Vision zu vermitteln (Intoff406, Pos. 97-98).

Im zeitlichen Verlauf kamen die Mitarbeiter immer wieder zusammen, um über Prozesse und Strukturen zu sprechen, welche die zukünftige Station ausmachen

sollen. Zusätzlich nahmen sie an *Loop-Workshops* teil, welche zum Ziel hatten, die Methoden der Selbstorganisation nach dem *Loop Approach* zu vermitteln. Diese Workshops wurden immer von einem Beraterteam, bestehend aus Martin und Johannes, geführt (Sek501, Pos. 139-141).

Als Grundlage für das selbstorganisierte Arbeiten wurden auch die zwölf Prinzipien aus dem *Loop Approach* vorgestellt, nach denen sich die Arbeit auf der Station zukünftig richten soll. Zum Thema **Autonomie und Selbstorganisation** wird erwartet, dass eine Organisation ihre Teams und Rollen so gestaltet, dass sie schnell und eigenständig Entscheidungen treffen und handeln kann. Dies dient der Förderung von Agilität und der Fähigkeit, sich rasch an neue Umweltbedingungen anzupassen. Die **Zweckorientierung** bedeutet, dass eine Organisation einen übergeordneten Zweck definiert und kommuniziert, der über Ziele, Strategien und Visionen hinausgeht und mit dem sich alle Mitglieder auf emotionaler Ebene verbunden fühlen. **Eigenverantwortung** beschreibt das Potential von Mitgliedern einer solchen Organisation, eigenverantwortlich zu handeln und selbst Entscheidungen treffen zu können. Die **Lösungsorientiertheit** steht im Gegensatz zu der in diesem Ansatz vermuteten problemorientierten Denkweise traditioneller Organisationen. Hierin gibt eine Problemfindung Anlass zur Lösungsfindung. Das Erkennen eines Problems ist der Ausgangspunkt für das Vorschlagen von Lösungsideen. Das sogenannte **Win-win-Denken** erfordert eine Zusammenarbeit im Team, um Lösungen zu finden, die für alle Beteiligten vorteilhaft sind. Es soll der Gedanke vermittelt werden, Dinge so zu tun, dass sie nicht für einen selbst vorteilhaft sind, sondern für alle Beteiligten gleichermaßen. **Transparenz und offene Kommunikation** sind dabei weitere Prinzipien, die der Annahme folgen, dass es in komplexen Systemen schwierig ist vorherzusagen, welche Informationen wann und von wem benötigt werden. Daher sollen alle Informationen jederzeit für

jeden zugänglich sein. Dies geht einher mit einem kulturellen Wandel hin zu transparenter Kommunikation. Das **Denken in kontinuierlichen Iterationen** beschreibt den kontinuierlichen Fortschritt und ein ständiges Ausprobieren neuer Lösungsansätze. Ein weiteres vermitteltes Grundprinzip lautet **Rolle vs. Seele** und beschreibt, dass Person und Rolle als getrennte Entitäten zu betrachten sind. Die Rolle ist dabei nicht einer Position gleichzusetzen, sie trennt Persönliches von Professionellem und ermöglicht es allen Mitgliedern der Organisation, selbst in eine Rolle zu schlüpfen. Das Prinzip **vom Ego zum Selbst** beschreibt den Übergang von selbstorientierten Denkweisen hin zum Dienen eines höheren Organisationszwecks. Ein weiteres Grundprinzip ist die **Arbeit basierend auf Spannungen**, welche anerkennt, dass Spannungen in einer Organisation zu Veränderungen führen können. Indem Mitglieder einer Organisation ihre Spannungen in reale Probleme übersetzen, können kontinuierliche Verbesserungsprozesse forciert werden. Die **verteilte Führung** besagt, dass jeder innerhalb der Organisation selbst führen kann. Diese Art der Führung fußt auf dem rollenbasierten Arbeiten, wobei nach der Theorie die Experten in der gesamten Organisation verteilt sind und zügig Entscheidungen in ihren Verantwortungsbereichen treffen können. Der **Fokus auf Teams** betont die Bedeutung von effektiven Teams für den Erfolg einer Organisation. Die Weiterentwicklung von Teams ist zentral für die Umsetzung des Ansatzes (Klein & Hughes, 2019; Sek501, Pos. 7). Neben der Präsentation der zwölf Prinzipien erkannte ein Teilnehmer bereits zu Beginn des Workshops das ausgeprägte Bedürfnis nach Veränderung unter den zukünftigen Stationsmitarbeitern:

„Es gab innerhalb der Veranstaltung viele große Momente! Aber im Kern war es bereits beim Check-In: die Erkenntnis, dass es so

*viele Mitstreiter*innen mit einem Veränderungswunsch gibt.“*

- Sek501, Pos. 9

Ein anderer Teilnehmer verwies nach Abschluss des ersten Workshops auf einen wahrgenommenen Paradigmenwechsel als sein persönliches Schlüsselerlebnis (Sek501, Pos. 10). Neben diesem ersten Workshop in Präsenz gab es für Interessenten auch die Möglichkeit, sich in Onlineworkshops über das Projekt zu informieren (Sek501, Pos. 16-17).

Im nächsten Schritt kamen im Oktober 2022 all jene zusammen, welche sich dazu entschlossen hatten, zukünftig beim Projekt mitzuwirken. In einem Teamfindungsworkshop vor Ort im Klinikum wurde gemeinsam erörtert, welche Rahmenbedingungen die zukünftige Station haben soll. Es wurden einige Schritte geplant, um Veränderung zu bewirken. Diese sollte innerhalb von Projektteams unter Eigenverantwortung der Stationsmitarbeiter erarbeitet werden (Sek501, Pos. 51-53).

Im November 2022 fand der erste von drei *Loop-Workshops* statt, um den Mitarbeitern einen umfassenden Einstieg in das selbstorganisierte Arbeiten zu ermöglichen. Dabei ging es darum, eine Grundlage für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen. Es soll allen Mitarbeitern der Station klar sein, wie eine Zusammenarbeit in einer selbstorganisierten Organisation aussehen kann und welche Rahmenbedingungen auch von außerhalb der Station benötigt werden. Weiterhin wurde in diesem Workshop ein sogenannter Purpose der Station definiert, also ein übergeordneter Zweck, welchem sich die Mitglieder der Station verschreiben. Dieser folgt dem Konzept des *Loop-Approach* und soll sich dadurch auszeichnen, dass Mitarbeiter sich nicht nur in Bezug auf ihre Arbeit, sondern auch emotional mit dem Purpose verbunden fühlen können (Sek501, Pos. 56-62).

Dabei soll er die Frage nach dem Warum klären, um Mitarbeitern ein grundlegendes Verständnis für tägliche Entscheidungen und Handeln zu vermitteln. Er soll den Sinn und Zweck festhalten, welchen die Mitarbeiter im Projekt spüren und erfüllen sollen. Weiterhin soll er als ziehende Kraft über allem stehen, auf Basis derer kohärente Entscheidungen in kreativer Art und Weise getroffen werden (Sek501, Pos. 288-299).

Wir fördern und erhalten die Gesundheit und die Autonomie von Patient*Innen, indem wir mit Professionalität, Qualität und Menschlichkeit neue Strukturen schaffen, die das Wohl der Patient*Innen als auch die Bedürfnisse unseres Teams berücksichtigen.
- tBoff201, Pos. 30-33

Dieser Purpose ist einstweilen im Eingangsbereich der Station auf einem Wandelement festgehalten, sodass er jederzeit für Mitarbeiter, Patienten und Besucher sichtbar ist. Hierzu merkt Kara an:

„Genau das war auch eines meiner persönlichen Highlights. Als wir unseren Purpose-Satz zum ersten Mal komplett niedergeschrieben sahen, waren wir erst mal alle still. Ich hatte Gänsehaut, so toll ist unser Ergebnissatz geworden.“ – Sek501, Pos.

122

Im Rahmen des zweiten Workshops wurde das Konzept des spannungsbasierten Arbeitens vorgestellt, welches in den nachfolgenden Kapiteln detailliert erörtert wird. Eine Assistenzärztin berichtet nach dem zweiten Workshop, dass es schon oft Bestrebungen gab, die Arbeitsweise auf zwischenmenschlicher Ebene sowie mit Fokus auf die Patienten zu verbessern. Allerdings sind bisher keine bahnbrechenden Lösungen hervorgetreten. In der Selbstorganisation sieht sie die Chance, den Status quo kontinuierlich zu evaluieren und zu verbessern. Sie sieht den Treiber von

Veränderungen vor allem in den Spannungen, welche das Team hervorbringt (Sek501, Pos. 71).

Der Fokus des Workshops war es, zum einen die Mitarbeiter mit den Methoden der Selbstorganisation nach dem *Loop Approach* vertraut zu machen, zum anderen standen insbesondere auch das Kennenlernen und die Teambildung im Vordergrund (Sek501, Pos. 120). Weiterhin wird in der Anfangsphase von einer offenen und wertschätzenden Kommunikation berichtet (Sek501, Pos. 128). Das Projekt bereitet den Mitarbeitern nach eigener Aussage Spaß und sie sind motiviert, in den Stationsalltag zu starten (Sek501, Pos. 130-133).

Im dritten und letzten *Loop-Workshop* wurde das Konzept der vier Räume, welche ein Kernelement des spannungsbasierten Arbeitens darstellen, erklärt. Diese unterteilen sich in den Beziehungsraum, den Steuerungsraum, den individuellen Raum sowie den operativen Raum. In diesem Prozess wurden zudem verschiedene Bausteine erarbeitet, aus denen sich die Station zusammensetzt, die stationäre Versorgung, die prästationäre Vorbereitung, die Organisationsentwicklung, Compliance und Personalangelegenheiten. Innerhalb dieser Bausteine wurden Rollen gebildet, welche es auszuführen gilt. Insbesondere in der stationären Versorgung konnten diese Rollen im weiteren Projektverlauf detailliert beobachtet werden. Dieser Organisationsaufbau ist in Tabelle IV-1 dargestellt.

Baustein	Rollen
Stationäre Versorgung	Stützpunktorganisator*in Teamkoordinator*in Medizinische Überwacher*in OP-Vorbereiter*in Vitalzeichenkontrolleur*in Bultabnehmer*in Entlassungsvorbereiter*in
Prästationäre Vorbereitung	Patientenonboarding Patientenschulung Darmsprechstunde OP-Vorbereiter*in
Personalangelegenheiten	Dienstplanmaster Arbeitszeitfee Onboardingkoordinator*in Recruitingkoordinatoring Stationsteamdokumentenmanager*in Flowunterstützer*in
Compliance	Hygienebeauftragte*r QM Beauftragte*r Sicherheitsbeauftragte*r BTM Master Medizingerätéguru
Organisationsentwicklung	Schnittstellen Manager*in Digitalisierungsbegleiter*in Changwächter*in GOV-Fee

Tab. IV-1: Aufteilung der Station in Bausteine und Rollen. Quelle: tBoff200, Pos.1.

Rückblickend beschreiben die Mitarbeiter die Workshops als intensive Lernmomente, die zwar anstrengend waren, jedoch als bereichernd wahrgenommen wurden (Intoff406, Pos. 143-147; Intoff407, Pos. 130-132).

IV.1.3 Der Stationsalltag

Nach einem Vorlauf von knapp einem halben Jahr, in dem die Mitarbeiter in Workshops zum einen die Methoden der Selbstorganisation nach dem *Loop Approach* erlernten und zum anderen die grundlegenden Abläufe auf der Station festgelegt hatten, startet die Station im Februar 2023 als eine der ersten selbstorganisierten Stationen Deutschlands (Sek501, Pos. 163-164). Hierzu meint ein Mitarbeiter:

„Aller Anfang ist schwer, so auch unser Start im Februar. Ich kannte meine Kollegen:innen kaum, und auch die Fachrichtung war mir völlig fremd. Das Chaos zu Beginn hat in mir die Frage geweckt, warum mache ich das überhaupt - den ganzen Mehraufwand und die zusätzlichen Anstrengungen. Bei diesem Warum hat mir unser Purpose geholfen. Er hat mir gezeigt, dass das der Grund ist, der uns alle auf [Stationsname] zusammengeführt hat und dass ich hier am richtigen Ort bin.“ - Sek501, Pos. 301

Im Juli 2023 fand die offizielle Eröffnungsfeier statt (Sek501, Pos. 399-405). Im August besuchte eine Delegation von Abgeordneten des Gesundheitsministeriums des Bundeslandes die Station und übergab dem Stationsteam die Ehrenmedaille des Bundeslandes für ihr Engagement (Sek501, Pos. 490-501). Die Station wurde zunächst mit weniger Patienten als üblich belegt, um dem Team Zeit zu geben, eigene Strukturen zu schaffen, ohne dass die Selbstorganisation im Arbeitsalltag aufgrund von Stress vernachlässigt wird (tBoff207, Pos.19-21). Zu den Auszeichnungen, welche die Station im Laufe der Zeit erhielt, gab es auch kritische Stimmen aus dem Mitarbeiterkreis. So äußerte ein Mitarbeiter, der während der Arbeitszeit von dem Belegen des zweiten Platzes eines New-Work-Awards erfuhr,

sein Unverständnis darüber, dass der Betriebsrat nominiert worden ist und nicht das Stationspersonal selbst (tBoff202, Pos. 107-112). Eine weitere Mitarbeiterin äußerte sich dahingehend kritisch, insbesondere mit Blick auf die aktuelle Situation auf der Station:

„Ich möchte verhindern, dass die Station nur nach außen als Vorzeigeprojekt herhält, es sich für die Menschen auf der Station aber gar nicht so anfühlt. [...] Ich fühle mich nicht wohl damit, nach [Ort der Preisverleihung] zu fahren und uns beim New-Work-Award feiern zu lassen, während es im Alltag viele Herausforderungen und Bereiche gibt, die noch nicht so laufen, wie wir uns das vorgenommen haben.“ - Sek501, Pos. 516

In dieser Phase erkennt das Team an, wie wichtig der Zusammenhalt für den Erfolg des Projekts ist. In einer selbstorganisierten Station ist dies ungemein wichtig für die Funktionalität der Organisation, so Julia während einer Schicht:

„Wenn nicht alle an einem Strang ziehen, dann verliere ich die Motivation.“ - tBoff207, Pos. 63-64

Julia berichtet von einer allgemeinen Frustration in dieser Phase sowie davon, dass die Patienten teilweise wieder wie in der früheren Struktur behandelt würden und manche Mitarbeiter auf diese Weise ihren Unmut gegenüber der aktuellen Situation äußern (tBoff207, Pos 3-4). In diese Phase viel knapp ein Jahr nach Aufnahme des Betriebs auf der Station im Januar 2024 ein zweitägiger Workshop, in dem aufgearbeitet werden sollte, was bisher gut gelaufen ist und welche Dinge zukünftig verbessert werden sollen. Hierzu reisen die beiden Berater Martin und Johannes zum Klinikum, um den Workshop zu moderieren (Vgl. tBoff209; tBoff210). Der

Empfang, den die Mitarbeiter der Station ihnen bereiten, ist sehr herzlich. Die Berater werden umarmt und die Skepsis, welche zuvor im Rahmen der Hospitation beobachtet werden konnte, spielt zunächst keine Rolle (tBoff209, Pos. 2). Bezeichnend ist die Aussage von Milana, die sich an Maren richtet, unmittelbar zu Beginn des Workshops. Während Johannes einleitende Worte an das Team richtet und meint, es solle sich zurückerinnern an den Beginn der Station vor einem Jahr, flüstert Milana zu Maren:

„Da war noch alles besser.“ - tBoff209, Pos. 10-11

Während dieses Workshops wird klar, dass die Auffassungen des Teams über den Status quo stark divergieren. Maren zeigt sich grundsätzlich begeistert von der Feedbackkultur und wendet ein, sie hätte beim ersten Feedbackgespräch geweint, da sie so etwas von früher nicht kannte. Mittlerweile hat sie sich daran gewöhnt und findet sogar Gefallen daran (tBoff209, Pos. 30-34). Die Pflegefachkraft Frida wirft ein, sie sei begeistert von der geschaffenen Veränderung innerhalb des letzten Jahres (tBoff209, Pos. 34-36).

Es wird angemerkt, dass es noch Defizite in der Zusammenführung von Rollen und den Kompetenzen einzelner Mitarbeiter gibt. Die Rollenbesetzung sowie die Rollen selbst sind noch nicht ausgereift. Außerdem hat die Teilnahme an regelmäßigen Meetings seit Aufnahme der Arbeit auf der Station stetig nachgelassen. Es gibt laut dem Team keine echte Meetingroutine, auch nicht bei den Feedbackformaten. Auch das Onboarding soll zukünftig überarbeitet werden (tBoff209, Pos. 137-158).

Es wird festgestellt, dass Meetings generell erfolgreich verlaufen, vorausgesetzt, sie werden tatsächlich abgehalten. Einige Mitarbeiter entziehen sich jedoch vollständig der Teilnahme an diesen Zusammenkünften und beteiligen sich nicht

am selbstorganisierten Arbeitsalltag (tBoff209, Pos. 222-224). In diesem Kontext erörterte das Team die Situation und traf unmittelbar die Entscheidung, Termine verstärkt online durchzuführen, um so die Teilnahme von Mitarbeitern der Nachtschicht zu ermöglichen (tBoff207, 40-42). Dieser Umstand wird von nachts arbeitenden Mitarbeitern positiv aufgenommen:

„Netterweise sind die ja momentan auch abends um sechs Uhr.

Da habe ich ja die letzten zwei [...] mitbekommen.“ - Intoff414, Pos.

871-872

Hierzu merkt der Berater Johannes in einem Diskurs während der Mittagspause an, dass es höchst ungewöhnlich ist, alle Konzepte des *Loop Approach* auf eine ganze Organisation anzuwenden. Nach seiner Erfahrung kommen Unternehmen nur dann auf ihn zu, wenn sie für ein bestimmtes Projekt gewisse Teile dieses Ansatzes ausprobieren wollen. In diesem Zusammenhang ermutigt er die Mitarbeiter, indem er hervorhebt, dass die von ihnen erbrachte Leistung beispiellos ist und bisher von niemandem anderen gewagt wurde (tBoff209, Pos. 84-88).

Der erste Tag ist insgesamt dem Zweck gewidmet, die bisherigen Erfolge zu würdigen und zu feiern, während der zweite Tag dazu genutzt wird, jene Aspekte zu erörtern, die das Team als verbesserungsfähig erachtet. Abschließend lädt die Chefärztin alle Mitarbeiter im Anschluss des ersten Workshoptages zu sich nach Hause ein, um das Erreichte auch wortwörtlich zu feiern (tBoff209, Pos. 259).

Die Motivation im Team nach dem ersten Workshop ist im Vergleich zu den Monaten zuvor deutlich gestiegen. Zum Abschluss werden die Teilnehmer vom Beraterteam darauf hingewiesen, jene Prozesse und Strukturen, die laut dem Team einer Anpassung bedürfen, selbst in die Hand zu nehmen und zu verändern (tBoff209). Im zweiten Workshop wurde das Verbesserungspotential in den

Themenbereichen Rollenverteilung und Kreise, Onboardingprozess, Führung sowie Spannungen diskutiert (tBoff210). Der entstandene Diskurs wird in den folgenden Kapiteln im Detail aufgegriffen. Nach diesen Workshops wird das Team wieder in den selbstorganisierten Arbeitsalltag entlassen. In diesem Zusammenhang endet die Phase der teilnehmenden Beobachtung auf der Station zu Beginn des März 2024. Der in diesem Kapitel umrissene chronologische Ablauf wird in den nachfolgenden Kapiteln unter Berücksichtigung der für die Forschungsfrage interessanten Aspekte detailliert betrachtet. Zunächst wird eine Abgrenzung zur früheren Organisationsstruktur vorgenommen.

IV.2 Frühere Organisationsstruktur

In diesem Kapitel werden die Eindrücke zusammengetragen, welche Mitarbeiter über ihre Erfahrungen vor Beitritt der Station in Bezug auf die Organisationsstruktur vermittelt haben. Die Chefarztin der Station zeichnet dabei ein negatives Bild der Arbeitsqualität in Kliniken allgemein:

„Ich sag mal von den Leuten, die da im Krankenhaus arbeiten, gefällt's ja keinem.“ - Sek502, Pos. 241

Dabei beschreibt sie Berufe im Krankenhaus auf allen Ebenen als harte Arbeit, in der man seinem Vorgesetzten zuarbeitet und von ihm unter Druck gesetzt wird, bis hin zur Geschäftsführung, die wiederum den Stakeholdern Rechnung zu tragen hat (Sek502, Pos. 244-249). Auch eine Mitarbeiterin berichtet von diesen Strukturen und spricht davon, wie sich Spannungen entlang der Hierarchieebenen bewegen:

„Wenn irgendwas schief läuft: Ja, die blöde Stationsleitung, die hat halt dumm entschieden. Die Stationsleitung kann dann im selben

Atemzug sagen: Ja, die blöde Pflegedienstleitung, die hat mir das gesagt, dass ich das machen soll. Und die Pflegedienstleitung kann sagen: Ja, die Geschäftsführung hat mir das so vorgegeben. Und die Geschäftsführung kann sich an die Politik wenden. Also jeder kann es immer weiter abgeben.“ - Intoff416, Pos. 220-226

Dabei arbeiteten die befragten Pflegefachkräfte in der früheren Arbeitsform praktisch ausschließlich auf Zuruf, wobei die persönliche Expertise nicht abgefragt wurde (tBoff210, Pos. 73-76). Bezugnehmend auf andere Stationen berichtet eine Mitarbeiterin:

„Das, was die anderen da machen, ist die gleiche Arbeitsweise wie seit Jahren und die sind alle unzufrieden. Die Stationsleiter kümmert das nicht.“ - tBoff205, Pos. 22-25

Klassischerweise gestaltet sich die Arbeit auf einer Station als Bereichspflege. Hierin wird jeder Pflegefachkraft zu Schichtbeginn eine bestimmte Anzahl an Patienten zugeteilt. Der Mitarbeiter ist dann dafür verantwortlich, alle anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten für die ihm zugeteilten Patienten durchzuführen. Positiv erwähnt wird diese Arbeitsweise in der Hinsicht, dass ein enges persönliches Verhältnis mit den Patienten aufgebaut werden kann (Intoff401, Pos. 8-9). Außerdem positiv erwähnt wird, dass die Stationsleitung einen zentralen Ansprechpartner darstellt (Intoff408, Pos. 69-72).

„Vorher [...] gab es halt eine Führungsperson, die im Prinzip gesagt hat, wie der Hase läuft. Die war dann aber auch der Prellbock für alle Seiten, sowohl von oben als auch von unten und hat im Prinzip nur den Unmut abbekommen.“ - Inton302, Pos. 612-614

Die Stationsleitung wurde als finale Entscheidungsinstanz gesehen:

„[War] ja immer eine Schichtleitung da, eine Stationsleitung, die dann halt gesagt hat, so hier Schluss, fertig, Feierabend, so nicht.“

- Intoff414, Pos. 77-78

Diese Funktion von Führungspersonen wurde von einer anderen Befragten kritisch gesehen. Sie sieht sich in diesem Bereich in alten Denkweisen gefangen und merkt an:

„Mich erinnert das häufig ein bisschen an eine Eltern-Kind-Beziehung: Ich habe ein Problem und gehe damit zu meinen Eltern oder meinem Vorgesetzten, präsentiere das Problem und erwarte eine Lösung. [...] Und da ist das Problem, dass die vorgesetzten Personen [...] gar nicht genau wissen, was ich in diesem Moment konkret brauche, um mein Problem zu lösen. Am Ende wird mir dann eine Lösung vorgeschlagen, die mir nicht wirklich weiterhilft.“

- Sek501, Pos. 87

Weiterhin war der Ablauf nach Aussage der Mitarbeiter stations- und klinikübergreifend immer gleich, was eine schnelle Eingewöhnung in andere Stationen ermöglichte (Intoff406, Pos. 77-81).

Allerdings bot die Bereichspflege den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich in ihrem Bereich aufzuhalten, vom restlichen Team abschottet. Dadurch konnten sie ihre Teilnahme an einem Austausch reduzieren (tBoff204, Pos. 36-37). Von manchen wird diese Möglichkeit als positiv bewertet, da sie sich nicht ständig einbringen und anpassen mussten und ihren gewohnten Arbeitsablauf verfolgen konnten:

„Ich muss nichts ändern. Ich bin mein Trott jahrelang gewohnt und ich bin in meiner Bubble und kann da bleiben.“ - Intoff409, Pos. 82-86

Weiterhin hielt eine Befragte die frühere Struktur für bequem, da Prozesse nicht verändert wurden und man sich nicht auf neue Strukturen und Abläufe einstellen musste (Intoff409, Pos. 74-80). Erich erwähnt in einem Interview, dass die frühere Struktur deshalb persistent gewesen ist, da Führungspersonen schon Jahrzehnte in dieser Struktur arbeiten und nicht dazu bereit sind, diese kurz vor Renteneintritt aufzubrechen (Intoff403, Pos. 5-10). Die Führung in Form von Stationsleitung, Pflegedienstleitung oder Ärzten war in dieser Struktur aus Sicht einer Befragten streng hierarchisch und machte der Belegschaft Vorgaben, ohne dabei Rücksicht auf persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiter zu nehmen (Intoff406, Pos. 24-29).

„Damals hattest halt immer noch deine Stationsleitung. Die dir mehr oder weniger von oben alles gesagt hat. Du zwar Vorschläge einbringen konntest, [...] wo dann halt auch andere wieder entschieden haben, ob es sinnvoll ist oder nicht.“ - Intoff407, Pos. 24-29

Vorgaben in der alten Struktur waren verbindlich. Es gab nicht die Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen oder selbst Verantwortung zu übernehmen (Intoff408, Pos. 33-34; Inton302, Pos. 438-441). Weiterhin war es nicht möglich, eigene Ideen oder Denkweisen in die alltäglichen Abläufe einzubringen (Intoff408, Pos. 62-64). Die Pflegefachkräfte wurden generell nicht in die Entscheidungsfindung einbezogen (Inton302, Pos. 540-541). Die Führungspersonen übernahmen jegliche administrative und organisationsbezogene Aufgaben, während die Aufgabe der

Pflegefachkräfte darin bestand, den erhaltenen Anweisungen Folge zu leisten (Inton302, Pos. 23-27).

„Entscheidungen wurden ja nach wie vor [...] politisch getroffen, ohne dass die Pflege viel Mitspracherecht hat, zum Teil hat sie gar kein Mitspracherecht.“ - Intoff410, Pos. 266-269

Einige Mitarbeiter berichten davon, dass sie in der früheren Organisation Strukturen verändern wollten, aber dazu eigenständig nicht in der Lage waren (Intoff401, Pos. 12-13; Inton302, Pos. 34, 53-58).

Mitarbeiter führten Prozesse so aus, wie sie es nach eigener Aussage immer schon gemacht hatten, was manche auch nicht als störend empfanden (Intoff406, Pos. 55-73; Intoff413, Pos. 30-33). Sofern man selbst mit Abläufen nicht einverstanden war und dies kundtat, wurde man mit einem Verweis auf die bestehenden Abläufe abgewiesen (Intoff406, Pos. 35-39, Intoff407, Pos. 47-48; Inton302, Pos. 53-58). Der Wunsch nach konkreten Veränderungen wurde von höherer Stelle hinterfragt und musste gut begründet sein, um eine Diskussion überhaupt zuzulassen (Intoff409, Pos. 112-121). Aus Sicht einer Befragten war sie in der früheren Struktur nicht in der Position, Veränderungen voranzutreiben (Inton302, Pos. 34-37). Dahingehend berichtet eine Mitarbeiterin, dass sie sich in den Kliniken, in denen sie bisher arbeitete, den vorhandenen Strukturen fügen musste (Intoff407, Pos. 53-64). Dies führte auch zu Resignation (Intoff407, Pos. 69-70) und zur Persistenz dieser Strukturen:

„Man kannte es ja jetzt 30 Jahre nicht anders.“

- Intoff407, Pos. 81

Die Veränderung von Strukturen war laut den Befragten ein schwieriges Unterfangen (Intoff409, Pos. 53-54). Gerade Tagesabläufe, welche sich über Jahrzehnte gefestigt haben, sind laut den Befragten nicht ohne weiteres aufzubrechen. So zum Beispiel die Patientenpflege unmittelbar vor dem Frühstück oder die Rolle von Ärzten (Intoff409, Pos. 63-68). Hierin berichten Befragte davon, dass es keine Veränderung der Organisationsstruktur gab (Inton302, Pos. 536).

„Ich habe noch nie so schlimm Hierarchie erlebt, wie es früher im Klinikum der Fall war. Im ganzen Haus allgemein ist es so, dass sich jeder, der eine Ausbildung hat, besser fühlt als alle anderen. Es wird über Prozesse entschieden, ohne dass die, die diese Prozesse ausführen, gefragt werden.“ - tBoff210, Pos. 103-106

Auf die Frage, wie sie die frühere Organisationskultur retrospektiv einschätzt, entgegnet eine Befragte:

„Was für eine Organisationskultur. Sorry, aber das ist das reinste Chaos hier in dem Haus. [...] Katastrophe. Und das Klinikum lädt sich oft auch selber Steine in den Weg.“ - Intoff406, Pos. 741-748

Bemängelt wird retrospektiv eine fehlende Kommunikation im Team und die strengen Vorgaben von höherer Stelle (tBoff210, Pos. 107). Die Auswirkung dieses Mangels hätten auch die Patienten zu spüren bekommen (Intoff406, Pos. 45-50). Auf die Frage nach der Organisationskultur antwortet eine weitere Mitarbeiterin kurz:

„Menschenverachtend.“ - Intoff409, Pos. 40-42

Gespräche mit Vorgesetzten wurden auch emotional und nicht fachlich geführt (tBoff210, Pos. 95-97). Es gab nicht die Möglichkeit, auftretende Probleme offen

mit dem Chefarzt zu besprechen (tBoff210, Pos. 30-33). Noch vor Beginn des Stationsbetriebs zeigten sich die zukünftigen Mitarbeiter motiviert dazu, eine echte Veränderung anzustreben. So sagte Julia damals:

„Mir hat mein Beruf in der Pflege großen Spaß gemacht. Leider wurden die Umstände immer schlechter, sodass ich nicht mehr Teil dieses Systems sein wollte. Als ich gelesen habe, dass in [Klinikumsort] etwas ganz Neues ausprobiert wird, wo wir mitreden und mitbestimmen können, habe ich das als Chance gesehen, meinem eigentlich so geliebten Beruf wieder nachgehen zu können.“ - Sek501, Pos. 110

Die Stimmen zu den früheren Strukturen zeichnen ein Bild, in dem Hierarchie und Autorität im Klinikumskontext allgegenwärtig sind (tBoff205, Pos. 8-15, tBoff210, Pos. 92-94). Diese Strukturen sind klar geregelt (Intoff413, Pos. 24). So äußert sich Pauline in einem Interview im Jahr 2022:

„Wie soll das denn funktionieren? Eigenverantwortlich im Krankenhaus, wo alles vordiktiert wird – wo oben jemand sitzt, der sagt, das machen wir so und nicht anders.“ - Sek501, Pos. 111

Ein Mitarbeiter merkt im Online-Blog der Station an:

Unsere Branche stellt ein traditionell-hierarchisches Umfeld dar, in dem New-Work-Ansätze häufig noch nicht gehört werden. Mit [Stationsname] wollen wir zeigen, dass auch im Krankenhauswesen – einem für das gesellschaftliche Wohlergehen zentralen Sektor – eine menschliche Arbeitswelt gestaltet und gelebt werden kann. - Sek501, Pos. 317

In Bezug auf die Strukturen ihres früheren Arbeitgebers, ebenfalls ein Klinikum, äußert eine Teilnehmerin in den ersten Workshops, dass sie sich selbst geschworen hatte, nie wieder in einem Klinikum zu arbeiten. Doch als sie von dem Projekt hörte, kam sie nicht umhin, sich darüber zu informieren und letztendlich dabei zu sein (Sek501, Pos. 140). Hierzu merkt die Chefärztin Sanni an:

„Einige unserer Mitarbeitenden hatten der Pflege bereits den Rücken gekehrt, sind aber voller Inspiration und Tatendrang zurückgekehrt, um ihren Teil zur menschenzentrierten Systemveränderung beizutragen. Diese Motivation treibt uns täglich an.“ - Sek501, Pos. 318

Hierzu berichtet eine Ärztin, sie hätte auf den nächsten beruflichen Schritt gewartet, aber nichts habe sie wirklich angezogen, bis das Projekt ins Leben gerufen wurde und sie darin ihren nächsten Schritt fand (Sek501, Pos. 140). Eine Pflegefachkraft berichtet zurückblickend von dem Willen etwas zu verändern, was jedoch in der früheren Struktur nicht möglich gewesen ist (Intoff401, Pos. 12-13).

Johannes, der Teil des externen Beraterteams ist, das den Wandlungsprozess von externer Seite unterstützt, merkt an, dass das Projekt eine wirksame und bedürfnisorientierte Zusammenarbeit fördert. Dies ist ein Aspekt, der in klassischen Ansätzen der Arbeitsorganisation in Krankenhäusern kaum eine Rolle spielt (Sek501, Pos. 518). Hierzu berichtet eine Pflegefachkraft anekdotisch:

„Weil ich einfach auch Situationen erlebt habe oder Strukturen erlebt habe, da sind Kollegen vom Dach gesprungen, ja, ohne [...], da

stehst du da und siehst deinen Kollegen an dir vorbeifliegen, das ist total verrückt.“ - Intoff409, Pos. 1451-1454

Eine echte Feedbackkultur gab es früher ebenfalls nicht (tBoff209, Pos. 92-94).

IV.3 Einflüsse auf den Veränderungsprozess

In diesem Kapitel werden die Einflüsse auf den Veränderungsprozess dargelegt. Diese untergliedern sich in die Beobachtung von Sinnstiftung, Handlungsfähigkeit und Sinngebung.

IV.3.1 Beobachtete Sinnstiftung

In den folgenden Unterkapiteln werden die beobachteten Instanzen von Sinnstiftung dargelegt. Das Ziel ist es, ein Bild davon zu vermitteln, in welchen Kontexten Sinnstiftung auftritt und wie die Mitarbeiter untereinander und mit dem Beraterteam sowie der Cheförztn in Diskurs treten.

IV.3.1.1 Rollenbasiertes Arbeiten

In diesem Kapitel wird das rollenbasierte Arbeiten beleuchtet, welches, wie eingangs vorgestellt, einen Kernaspekt der Selbstorganisation nach dem *Loop Approach* darstellt. Im Kontext der Station bedeutet dies, dass die eigens definierten Rollen im Team aufgeteilt werden, wobei sich jeder selbst für eine Rolle entscheiden kann. Idealerweise ist dies eine Rolle, die von dem Mitarbeiter bevorzugte Aufgaben enthält und für deren Ausführung er ebenfalls motiviert ist. Die selbst gewählte Rolle muss anschließend vom Team abgesegnet werden, wobei diskutiert wird, ob es andere Interessenten für die Rolle gibt. Dabei besitzt jede Rolle eine klare

Definition sowie zu erfüllende Aufgaben, die zu einem gewissen Zeitpunkt erledigt sein müssen (Sek501, Pos.81).

Dies steht im Kontrast zu der in Kliniken üblichen Bereichspflege, in der den Mitarbeitern einer Schicht eine bestimmte Anzahl an Patienten zugewiesen wird. Die Mitarbeiter sind dann dazu angehalten, alle anfallenden Tätigkeiten für ihre jeweiligen Patienten auszuüben. Dadurch kommt das Pflegefachpersonal in der neuen Struktur über den Tag verteilt je nach Rolle mit allen Patienten auf der Station in Kontakt (tBoff202, Pos. 11-22).

Die Rollen werden dabei ständig überarbeitet, aus Sicht des Teams nicht benötigte Rollen können jederzeit gestrichen werden sowie neue Rollen definiert werden. Im stationären Bereich werden die Rollen in jeder Schicht neu vergeben. Hierzu hängt die Rollenverteilung am Stationsstützpunkt aus. Jede Rolle hat ihren eigenen Purpose, welcher in einer Kurzbeschreibung die Aufgaben der Rolle absteckt. Dabei kann ein Mitarbeiter auch mehrere Rollen innehaben. Weiterhin werden Verantwortlichkeiten innerhalb der jeweiligen Rolle transparent dargestellt (Sek501, Pos. 258). Die aktuellen Rollen aus dem September 2022 sind in Tabelle IV-2 dargestellt (tBoff202, Pos. 11-14).

Infusionsrichter:in

Purpose: Die Vorbereitung der Infusionsgabe der Patient:in ist durchgeführt.

Verantwortlichkeiten:

- Sichten der Informationen, wer wann welche Infusion bekommt
- Richten der Infusion auf verschiedene Tageszeiten
- Bereitstellen und Sortieren zur richtigen Tageszeit
- Dokumentation in der Kurve und Nachbereitung

Medizinische Überwacher:in

Purpose: Der Behandlungspfad ist angepasst und der Patient wird adäquat begleitet

Verantwortlichkeiten:

- Einholen von Informationen anderer Berufsgruppen
- Dokumentation
- Nimmt an der Visite teil und teilt die Informationen mit dem Stationsteam
- Eintragen der ärztlichen Anordnungen im System
- Bereitet Anforderungen für Pharmakonsile vor
- Dokumentation in der Kurve und Nachbereitung

Stützpunktorganisator:in

Purpose: Es besteht Ruhe, Klarheit und Organisation im Stationsalltag

Verantwortlichkeiten:

- Organisatorischer Gesamtüberblick über Patienten (Belegung, Aufnahme, Entlassung)
- Unterstützt Aufnahmen und Entlassungen
- Ansprechpartner:in für Bettenmanagement und Ärzt:innen
- Nimmt Anrufe an und bearbeitet Anliegen
- Gleicht angeordnete Kostformen ab und gibt Änderungen an die Küche weiter
- Leert den Datenmüll 1x täglich
- Sorgt dafür, dass täglich ausreichend Geschirr und Besteck vorhanden ist

Grundversorger:in

Purpose: Die tägliche Grundversorgung ist an die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Patient:innen angepasst und gewährleistet, dass Materialien zur Verfügung stehen.

Verantwortlichkeiten:

- Anhand des Pflegebedarfs werden benötigte Hilfsmittel angefordert und den Patient:innen zur Verfügung gestellt.
 - Die Übernahme und/oder Hilfestellung bei der Körperpflege wird angeboten, durchgeführt und die benötigten Materialien bereitgestellt bzw. nachbereitet.
 - Die Maßnahmen werden zeitnah dokumentiert.
 - Koordiniert die Mobilisation der Patienten (Visite, Vitalzeichen und Mahlzeiten)
-

Blutabnehmer:in

Purpose: Wichtige Informationen über den Behandlungspfad sind eingeholt

Verantwortlichkeiten:

- Sichtung der vorhandenen Laboranforderungen
- Richten der benötigten Materialien
- Durchführung der Blutentnahme
- Sicherstellen, dass Blutentnahme ins Labor kommt
- Adäquate Nachbereitung des Arbeitsplatzes

OP-Vorbereiter:in

Purpose: Patient:in ist am OP-Tag optimal für die OP vorbereitet

Verantwortlichkeiten:

- Begrüßung der Patient:innen am OP-Tag
- Begleitung und Einweisung ins Aufnahmezimmer (inkl. Bereitstellung von OP Utensilien) sowie Kurzinfo zur OP
- Durchführung der Vitalzeichenkontrolle vor OP / ggf. BE
- Patient:in bei Abruf für OP Transfer vorbereiten
- OP Checkliste durchgehen / Dokumente mitgeben
- Dokumentation
- Komplettiert den Planungsbogen

Medivorbereiter:in

Purpose: Patient:in ist mit den richtigen Medikamenten versorgt

Verantwortlichkeiten:

- Adäquates Richten der Medikamente
- Bestellen von fehlenden Medikamenten
- Markieren der angebrochenen Packungen

Vitalzeichenkontrollleur:in

Purpose: Der Ist-Zustand der Patient:in ist festgestellt

Verantwortlichkeiten:

- Durchführung der Vitalzeichenkontrolle + NSR + SG
 - Durchführung der Dokumentation
 - Sofortige Weitergabe der Information bei Abweichungen an die entsprechende Stelle
 - Desinfektion und Wartung der Geräte
-

Tab. IV-2: Rollenverteilung im stationären Bereich im September 2022. Quelle: tBoff202, Pos.29.

Zu Schichtbeginn konnte beobachtet werden, wie jeder Schichtmitarbeiter im stationären Bereich Rollen auswählt, die er in dieser Schicht übernehmen möchte (tBoff202, Pos. 11-22). In diesem Prozess sollen die Rollen idealerweise auf Basis von Kompetenzen und Stärken besetzt werden. Weiterhin sollen Mitarbeiter dazu

ermutigt werden, auch neue Rollen auszuprobieren, die nicht ihrem Kompetenzprofil entsprechen und das unabhängig von der Berufsgruppe (Sek501. Pos. 108). Damit soll den Mitarbeitern eine Weiterbildungsmöglichkeit gegeben werden, die in der klassischen Organisationsweise nicht in diesem Umfang vorhanden war (Sek501. Pos. 199). Hierzu meint die Chefärztin:

„Wir vereinbaren, miteinander zu arbeiten, das ist rollenbasiert, also es geht nicht mehr darum, das ist meine Position und deswegen muss ich das und das tun, sondern das ist meine Rolle.“ - Sek502, Pos. 524-528

Zu Beginn des Stationsbetriebs gab es die Rolle der Teamkoordinator:in, die sicherstellen soll, dass jeder Mitarbeiter in einer Schicht eine geeignete Rolle ausübt. Im zeitlichen Verlauf wurde diese Rolle wiederum abgesetzt und die Verantwortlichkeit auf die Rolle der Stützpunktorganisator:in übertragen (Sek501, Pos.234-237). Weiterhin gab es zu Beginn des Stationsbetriebes die Rolle der Flow-Unterstützer:in, welche unter anderem für die Pflege einer Excel-Datei zuständig war, in welcher die Kompetenzen des Teams übersichtlich und nach Selbsteinschätzung gelistet wurden (Sek501, Pos. 237; Sek502, Pos. 593-604). Allerdings wurde diese Rolle im zeitlichen Verlauf nicht mehr erfüllt, sodass es für das Team keine Übersicht über die Kompetenzverteilung gibt (tBoff209, Pos. 257). Im rollenbasierten Arbeiten trägt der Mitarbeiter, der eine Rolle ausübt, die volle Verantwortung für sie. Er handelt selbstverantwortlich. Hierdurch wird die Gesamtverantwortung auf die verschiedenen Rollen und damit auf die Mitarbeiter im Team aufgeteilt. Dazu meint eine Pflegefachkraft:

„Ich kann meine Idee immer einbringen. Und auch wenn ich sie quasi jemandem, der eine Rolle innehat gebe, der die

Verantwortlichkeit hat, weiß ich [...], dass was passieren muss, weil ich gezielt sagen kann, diese Person ist dafür verantwortlich und kann mich darauf berufen.“ - Inton302, Pos. 178-185

Verantwortlichkeit ist ein zentraler Aspekt und gleichzeitig Alleinstellungsmerkmal der Organisationsstruktur auf der Station (Intoff410, Pos. 521-525). Sie ermöglicht es Mitarbeitern, Aufgaben zu übernehmen und zu verändern, die sie in der früheren Organisationsstruktur nicht ausüben durften (Intoff408, Pos. 42-44, 677-682). Hierin ist auch eine Selbstwirksamkeit begründet (Intoff411, Pos. 611-613; Intoff415, Pos. 329-337). Mitarbeiter können und dürfen ihrer Rolle entsprechend Entscheidungen treffen. Hierzu entgegnet die Assistenzärztin Cosmina:

„Ich kann meine Probleme selbst lösen und muss nicht immer oben um Hilfe bitten und dadurch bin ich selbst empowert. Das finde ich eine ganz tolle Sache.“ - Sek501, Pos. 90

Ein Beispiel für die klare Aufteilung von Kompetenzen in Rollen beschreibt die Chefärztin der Station bezüglich der Schulung für Medizingeräte auf der Station:

„Dann kamen immer irgendwelche Leute, die mussten dann diese Einweisungen machen, die Hälfte der Mannschaft fehlt, die eine Hälfte war krank, die andere kannte das schon, das war super, super ineffizient. [...] Heute ist klar, wir haben jemanden, der ist dafür verantwortlich, der macht das transparent.“ - Sek502, Pos. 566-574

Sie spricht von einer effizienteren Herangehensweise im Vergleich zu früher. Weiterhin ist das Team durch die erhöhte Transparenz entspannter, da jeder weiß, wer für was verantwortlich ist (Sek502, Pos. 577-582). Hierzu meint ein befragter Therapeut:

„Dadurch, dass wir ja die Rollen entsprechend stärken und bedürfnisbasiert besetzen im Idealfall und uns das meiner Meinung nach recht gut gelingt, sind diejenigen, die dann in der Rolle tätig sind, auch wesentlich effizienter als vielleicht jemand, der wie die Jungfrau zum Kind zu seiner Position als Stationsleitung gekommen ist und sich damit eigentlich gar nicht so richtig wohlfühlt.“

- Intoff416, Pos. 845-850

Die Mitarbeiter beschreiben diese Arbeitsweise als abwechslungsreich und schätzen die Klarheit der formulierten Aufgaben (Intoff401, Pos. 9-11; Intoff409, Pos. 1240-1251). Eine Pflegekraft äußert:

„Ich sehe da ganz klar die Vorteile, dass die Kompetenzen genutzt werden können, dass nicht einer, der vielleicht nur ein Dienst machen kann, dann alles andere auch machen muss. Sondern wirklich jeder, der für ein Thema brennt und da auch Ahnung von hat, dass das Team es nutzen kann.“ - Intoff406, Pos. 422-425

Sofern die Rolleneinteilung nicht sinnvoll erscheint, gibt es die Möglichkeit, diese anzupassen (Intoff404, Pos. 15-19). Hierin berichtet eine Befragte, es sei nicht in jeder Schicht nötig, sich an die Einteilung in Rollen zu halten:

„Wir haben zwar Rollen, aber verstehen uns blind.“

- Intoff404, Pos. 2-5

Diesen Umstand begrüßen nicht alle Mitarbeiter (Intoff406, Pos. 320-322, 363-365). Dabei ist eine rollenbasierte Aufteilung der Arbeit auf der Station nicht immer problemlos möglich. Zwar soll die Rollenverteilung unabhängig von der Berufsgruppe stattfinden (Sek501, Pos. 108), allerdings stößt diese Vorgehensweise

an ihre Grenzen, wenn die Person, die eine Rolle ausübt, nicht die rechtlichen Voraussetzungen für die Tätigkeit, die die Rolle umfasst, erfüllt (Intoff407, Pos. 663-667; Sek501, Pos. 346). Das Übernehmen von mehr Verantwortung im Vergleich zu früher beschreibt eine Befragte wiederum als essenziell dafür, dass sie überhaupt im Gesundheitswesen arbeitet, insbesondere bei Tätigkeiten, die sie auf anderen Stationen nicht ausführen darf (Intoff408, Pos. 176-184). Die Ausübung der Rolle und die Erfüllung der Verantwortlichkeiten hängt stark von der jeweiligen Person ab (Intoff412, Pos. 357-358). Hierzu entgegnet eine weitere Befragte:

„Ja, wenn jemand der Rolle zwar zugestimmt hat, aber kein Bock drauf hat, verläuft sich die Rolle halt leider auch.“ - Intoff407, Pos. 510-511

Eine weitere Herausforderung in diesem Zusammenhang stellt die Definition der Rollen dar. Sofern die gezeigten Verantwortlichkeiten nicht eindeutig formuliert wurden, besteht die Gefahr, dass Arbeitsablauf und Patientenversorgung gefährdet werden können (Sek501, Pos. 347). Im Arbeitsalltag auf der Station konnte weiterhin beobachtet werden, dass eine rollenbasierte Aufteilung zu Schichtbeginn nicht immer möglich ist. An einem besonders stressigen Tag wurde in der Spätschicht auf die Rollenaufteilung verzichtet, da nach Aussage der Mitarbeiter zu wenig Personal vor Ort war. Hinzu kam, dass die Frühschicht die Verantwortlichkeiten mancher Rollen nicht erfüllen konnte, was die Spätschicht wiederum aufarbeiten musste. Das Team beschließt bei der Schichtübergabe, die anfallenden Aufgaben dieser Schicht unabhängig von der Rollenstruktur zu bearbeiten. Dies zeigt, dass die Mitarbeiter bereit sind, von der selbst gewählten Struktur abzuweichen, wenn Einigkeit über die Abweichung besteht (tBoff203, Pos. 7-11).

Bei der Schichtübergabe bringt die Pflegefachkraft Frida ihren Unmut zum Ausdruck, indem sie betont, ihrer eigenen Rolle nicht gerecht geworden zu sein, ein Umstand, der sie persönlich stark belastet (tBoff203, Pos 70-72). Einen ähnlichen Eindruck merkt ein weiterer Befragter an (Intoff403, Pos. 35-40).

Während der Hospitation auf der Station konnte beobachtet werden, wie die Beteiligten im Diskurs über die Rollenverteilung stehen. Dabei wird zum einen diskutiert, wer welche Rolle in einer Schicht ausüben soll, zum anderen werden die selbst definierten Rollen an sich ständig hinterfragt und neu gedacht (tBoff207, Pos. 28-30, 43-48; tBoff 209, Pos. 131-132, 137-141). Es wird angemerkt, dass es vom jeweiligen Team einer Schicht abhängt, wie gut die rollenbasierte Aufteilung umgesetzt werden kann (Intoff403, Pos. 15-17). Mitarbeiter, die der Meinung sind, dass die aktuellen Rollen nicht die richtigen sind, tun ihre Meinung in der Gruppe kund und es kommt zu einem Austausch, in dem eine gemeinsame Vorstellung entwickelt wird (Intoff416, Pos. 335-350). Hierin spricht eine Befragte davon, dass es bei der Zuteilung der Rollen auch zu Neid und Konflikten kommen kann (Intoff415, Pos. 385-394).

Es wird der Fall diskutiert, dass eine Person, die für eine bestimmte Rolle eingeplant war, krankheitsbedingt ausfällt. Dann wird laut Aussage des Teams das ganze Gefüge brüchig. Bei dieser Fragestellung muss zukünftig nachgesteuert werden (tBoff209, Pos.182-184).

Der Diskurs, gerade bezogen auf die Rollen, wird oftmals emotional geführt. Hierbei zeigt sich eine Mitarbeiterin sichtlich aufgebracht darüber, dass das Team beschlossen hat, eine Rolle abzuschaffen, für deren Ausführung sie besonders motiviert war. Das führt für sie zu einer Blockade (tBoff207, Pos. 49-56). Dabei ziehen nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen bei der Rollenaufteilung mit (tBoff204, Pos. 40-45). In diesem Kontext konnte folgende Aussage erfasst werden:

Keiner mache mehr so richtig mit in der selbst gewählten Verteilung.
Was anfangs für gut befunden wurde, wird jetzt nur noch halbherzig
gelebt, aber dennoch nicht geändert. - tBoff207, Pos. 4-6

Ein Befragter merkt dazu an, dass es auch die Möglichkeit gibt, sich hinter der zugewiesenen Rolle zu verstecken (Intoff403, Pos. 35-40). Der Berater Johannes meint dazu an:

„Das System funktioniert nur, wenn sich alle daran halten.“

- tBoff210, Pos. 21-22

Dennoch wird die Aufteilung in Rollen von den Stationsmitarbeitern allgemein für gut befunden und als erhaltenswert beschrieben (tBoff209, Pos. 152-154; tBoff209, Pos. 122-123). Es wird im Team hervorgehoben, welche enormen Veränderungen durch diese Arbeitsweise bereits implementiert wurden und wie gut sich das Arbeitsumfeld dadurch entwickelt hat. Das Team kommt immer wieder neu zu der Erkenntnis, dass durch die Selbstorganisation die eigens geschaffenen Rollen verändert werden können (tBoff209, Pos. 243-246). Mitarbeiter, die neu in die geschaffenen Strukturen kommen, stehen teilweise vor der Herausforderung, sich eine Rolle zu suchen und sich damit im Team einzufinden (tBoff210, Pos. 59-60). Hierzu meint eine Mitarbeiterin, die zu diesem Zeitpunkt seit vier Wochen auf der Station arbeitet:

„Ich habe mir alles durchgelesen und gedacht nett, aber wo bin

ich hier nur gelandet?“ - tBoff210, Pos. 60-62

Sie ergänzt, dass sie in ihrer früheren Organisation gar keine Zeit gehabt hätte, um morgens zu Schichtbeginn eine zeitintensive Rolleneinteilung vorzunehmen. Weiterhin empfindet sie einige Prozesse auf der Station als übermäßig detailliert, da es für alles eine Rolle und festgelegte Prozesse gibt (tBoff210, Pos. 62-68).

Das rollenbasierte Arbeiten beschreibt dabei kein eigenes Konzept, nach dem stringent gearbeitet wird, sondern einen iterativen Prozess, in dem Prozesse und Bedürfnisse kontinuierlichen Einfluss auf die übergeordnete Organisationsstruktur ausüben. Eine Herausforderung dabei ist, während des Prozesses nicht in alte Strukturen zurückzufallen (Sek501, Pos. 243-245).

IV.3.1.2 Spannungsbasiertes Arbeiten

Das Arbeiten in Spannung besagt, dass sobald Potential für Veränderungen auf individueller Ebene wahrgenommen wird, dieses als Spannung ins Team getragen werden soll. Dabei werden positive wie auch negative Eindrücke ins Team gegeben, um gemeinsam besprochen zu werden (Sek501, Pos. 71). Hierzu merkt Martin an:

„Eine Spannung ist nicht etwas, das stört, sondern etwas, das besser gemacht werden kann.“ - tBoff210, Pos. 72-73

Kerngedanke ist es, weg von einer problemorientierten hin zu einer lösungsorientierten Kommunikation zu arbeiten (Sek501, Pos. 244).

Sobald ich spüre, etwas könnte anders sein, als es momentan ist, habe ich eine Spannung. In dieser liegt großes Potential, denn sie ist Treibstoff der Veränderung. - Sek501, Pos. 152

Jeder Mitarbeiter soll individuell für seine Spannungen verantwortlich sein. Wenn er Potential für Veränderungen sieht, soll er eigenständig entscheiden, was zu tun ist, um diese Veränderung auch durchzusetzen. Dazu überlegt er sich, was er für den nächsten Schritt braucht und von wem. Der Gedanke dabei ist, dass der jeweilige Mitarbeiter selbst am besten weiß, was er in einer bestimmten Situation braucht, ohne dabei einen Vorgesetzten miteinzubeziehen. Das Anliegen eines

Veränderungswunsches wird auf der Station im Team formuliert und anschließend umgesetzt (Sek501, Pos.154-155). Einen beispielhaften Eindruck schildert Cosmina:

„Das heißt, ich beschwere mich nicht nur, sondern suche selbst nach einer Lösung, damit ich meine Spannung, mein Problem lösen kann, damit es mir besser geht. Und das kann ich auch als kleiner Assistenzarzt. Es gibt Probleme, die kann ich allein lösen.“

- Sek501, Pos. 88

Zu diesem Prozess merkt die Chefärztin Sanni an:

„Der einzige Fehler, den wir machen können, ist, Spannungen nicht transparent zu machen.“ - Sek501, Pos. 161

Spannungen werden innerhalb der Station nach den Vorgaben des *Loop Approach* in vier Räume unterteilt, den Beziehungsraum, Steuerungsraum, individuellen Raum sowie operativen Raum. Der **Beziehungsraum** konzentriert sich auf die Entwicklung und Pflege von Beziehungen innerhalb der Station. Hierin wird die Wichtigkeit von Kommunikation, Vertrauen und Zusammenhalt im Team hervorgehoben. Es geht um zwischenmenschliche Spannungen (Sek501, Pos. 445). Der **Steuerungsraum** bezieht sich auf die strategischen und organisatorischen Aspekte der Führung und Verwaltung. Kern ist ein regelmäßiges Governance-Meeting, in dem übergeordnete Ziele festgelegt werden (Sek501, Pos. 98-102; tBoff200, Pos. 1). Der **individuelle Raum** beschäftigt sich mit der persönlichen Entwicklung und dem Wohlbefinden jedes Mitarbeiters. Hierin soll jeder Mitarbeiter eigene Muster erkennen und bearbeiten sowie klärende Gespräche suchen, sollte es zu zwischenmenschlichen Spannungen kommen (Sek501, Pos. 445). Der **operative Raum** umfasst die täglichen Arbeitsabläufe im Schichtbetrieb.

Innerhalb dieses Raums soll sichergestellt werden, dass die täglichen Prozesse reibungslos ablaufen und die Patientenversorgung gewährleistet wird. Dies geschieht in kurzen Sync-Meetings bei der Schichtübergabe, welche auch eine knappe Rekapitulation über den Dienstverlauf beinhalten (Sek501, Pos. 98-102; tBoff200, Pos. 1). Die Aufteilung der Spannungen in verschiedene Räume sowie die angepassten Diskursformate zielen darauf ab, den Stationsalltag reibungslos zu gestalten und gleichzeitig Möglichkeiten für kontrollierte Veränderungen durch das Team zu schaffen (Sek501, Pos. 98-102). Insbesondere die Bedürfnisse der Mitarbeiter können im Alltag untergehen, hierhin soll das spannungsbasierte Arbeiten ermöglichen, eigene Bedürfnisse und Gefühle auch dem Team mitzuteilen, um das gegenseitige Verständnis zu fördern und das Konfliktpotential zu minimieren (Sek501, Pos. 273-274). Die Möglichkeit, persönliche und professionelle Spannungen zu besprechen, erachtet das Team als wertvoll (Intoff403, Pos. 32-35). Hierzu meint eine Befragte:

„Ich glaub, im Allgemeinen ist die Zusammenarbeit intensiv, weil es auch viel Zusammenarbeit gibt und einfach viel Austausch. Und auch über dieses spannungsbasierte Arbeiten, ja auch viele Spannungen einfach früher nicht so rausgekommen wären.“

- Intoff415, Pos. 361-364

Wird Verbesserungspotential in der organisationalen Struktur gesehen, so kann dieses in Steuerungsmeetings eingebracht werden. Hierzu berichtet die Assistenzärztin Cosmina:

„[Da] haben wir die sogenannten Steuerungsmeetings, in denen wir gemeinsame Veränderungen vorantreiben, Ideen ausarbeiten und dann dem gesamten Team präsentieren. Danach beschließen wir

gemeinsam, ist dieser neue Vorschlag sicher genug, um ihn auszuprobieren und alle stimmen darüber ab oder legen ihr Veto ein [...] und das ist schon etwas Neues und ich muss sagen, von unserer Seite wird das ziemlich positiv aufgefasst.“ - Sek501, Pos. 83

Ein Einwand gegen eine gewünschte Veränderung ist, zumindest theoretisch, nur dann möglich, wenn ein unmittelbares Sicherheitsrisiko dadurch bedingt ist (Sek501, Pos. 342-342). In der Praxis spielen weitere Einflüsse in diesen Prozess ein, welche im Unterkapitel zur Hierarchie und Führung aufgegriffen werden.

Spannungen werden generell in einem sogenannten Spannungsspeicher festgehalten. Dieser ist in Workshopformaten ein leeres Poster, an welches die Mitarbeiter persönliche Spannungen mit Post-ist kleben können (tBoff209, Pos.258). Im Stationsalltag wurde hierzu in einem Kollaborationstool eine eigene Rubrik geschaffen und jedem Aufgabenfeld ein eigener Spannungsspeicher zugeteilt. So äußerten beispielsweise Ärzte nach einer Visite Kritik darüber, dass das Visitenzimmer nicht gereinigt wurde. Diese Spannung wurde im Spannungsspeicher aufgenommen und beim Sync-Meeting der nächsten Schichtübergabe angesprochen um die Frage, wer dafür verantwortlich ist, in der großen Runde zu diskutieren (tBoff203, Pos. 62-67). Funktioniert die spannungsbasierte Arbeitsweise zweitweise nicht, so leidet die Motivation und das Teamgefüge darunter (Intoff407, Pos. 428-432, 434-436; Intoff414, Pos. 765-767). So entgegnet eine Pflegefachkraft angesprochen auf den Spannungsspeicher:

*„Da schreib ich nix mehr rein, weil eh keiner zuhört.“ - tBoff203,
Pos. 53-55*

Eine andere Mitarbeiterin äußerte die Präferenz, keine Anliegen im Spannungsspeicher zu vermerken, anstatt das Risiko einzugehen, dass ihre

aufgeführten Spannungen letztlich unbesprochen bleiben (tBoff207, Pos. 22-27). Gleiches geht auch aus den Interviews hervor, wonach auftretende Spannung teilweise monatelang nicht aufgelöst werden (Intoff407, Pos. 214-220; Intoff409, Pos. 405-415; Intoff414, Pos. 756-759; Intoff415, Pos. 427-430). Einige Mitarbeiter präferieren die direkte Klärung aufkommender Probleme im unmittelbaren Gespräch mit den Beteiligten, anstatt diese in einem Memo zu dokumentieren und anschließend in größerer Runde erneut zu thematisieren (Intoff408, Pos. 306-315). Alte Verhaltensmuster sind in dieser Hinsicht oft bequemer (tBoff209, Pos. 215-218) und Spannungen würden im Spannungsspeicher unbesprochen bleiben (tBoff209, Pos. 219-220). Obwohl das Team allgemein das Bedürfnis äußert, Spannungen zu besprechen, nehmen nicht alle Mitarbeiter diese Möglichkeit gleichermaßen wahr. Hierzu meint eine Befragte:

„Man kann niemanden in ein Beziehungsraummeeting zwingen.“

- Intoff412, Pos. 321

Während eines Workshops ein Jahr nach Beginn der Stationsarbeit befand das Team den Spannungsspeicher übereinstimmend als erhaltenswert (tBoff209, Pos. 126-127). Effektive Kommunikation wird als entscheidendes Element betrachtet, um eine Schicht aus Perspektive der Mitarbeiter als erträglich zu empfinden, unabhängig vom Ausmaß des Stresses und des Arbeitsaufwands (tBoff205, Pos. 16-17). Die Chefärztin meint in diesem Zusammenhang:

„Man sagt ja Spannung ist der Treibstoff der Veränderung und das ist auch genauso [...] du musst halt Treibstoff, mit dem musst du halt fachgerecht umgehen, sonst fliegt er dir um die Ohren. Wenn man den halt immer daneben schüttet, dann macht er halt ein

Riesentheater und da ist auch ein Riesenproblem und ist auch echt gefährlich.“ - Inton303, Pos. 238-242

Zeichnet sich ein Mitarbeiter durch Fehlverhalten aus, so wird dieses nicht als sein persönliches Fehlverhalten gewertet, sondern als ein in seiner Rolle begründetes Fehlverhalten (tBoff201, Pos. 73-76). Dadurch sollen Schuldzuweisungen, welche sich gegen bestimmte Personen richten, vermieden werden (tBoff201, Pos. 77-80). Der Erfolg dieses Ansatzes ist in hohem Maße von den Mitarbeitern abhängig, wobei Feedback in der Praxis häufig auch als persönliche Kritik geäußert oder interpretiert wird (tBoff210, Pos. 26-30). In einem Meeting beginnt eine Pflegefachkraft zu weinen, ausgelöst durch die Ankündigung, dass ihre Rolle einer Überarbeitung unterzogen werden soll. Im Diskurs kommen Teammitglieder direkt auf sie zu und trösten sie, mit dem Verweis darauf, dass es nicht um sie persönlich geht, sondern die Rolle, die sie ausübt (tBoff210, Pos. 76-79).

Trotz des Ansatzes zur spannungsbasierten Arbeit sind Konflikte nicht immer vermeidbar. Im weiteren Verlauf initiiert die Station sogenannte Clear-the-Air-Meetings, bei denen den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wird, in einem großen Rahmen ihren aktuellen Unmut zum Ausdruck zu bringen (Sek501, Pos.447). Die Kultur des offenen Diskurses ist im Arbeitsalltag fest verankert und zusätzlich schriftlich im Stationsstützpunkt dokumentiert. Allerdings verfällt man teilweise auch in alte Muster, indem Spannungen auf persönlicher Ebene nicht im Team, sondern hinter dem Rücken der Betroffenen ausgetragen werden (tBoff203, Pos. 29-34).

Es wird angemerkt, dass es für Probleme früher einen zentralen Ansprechpartner in Form der Stationsleitung gab. In der aktuellen Organisationsform müssen Probleme im Team ausgetragen werden, was nicht allen Mitarbeitern gefällt und

was auch nicht jeder Mitarbeiter ohne weiteres umsetzen kann (tBoff204, Pos. 40-45, 47-48).

Hierin merkt eine Pflegefachkraft an, dass die Feedbackkultur auf der Station völlig neu für sie war. Nach dem ersten Feedback habe sie geweint, da sie so etwas noch nie zuvor in einer Organisation erlebt hat (tBoff209, Pos. 30-33).

Ein weiteres Beispiel für den Diskurs findet sich in einem weiteren Sync-Meeting bei Schichtübergabe, in dem das Team die rollenbasierte Arbeit diskutiert. Es wird angemerkt, dass manche sich hinter ihrer Rolle verstecken würden und dass darunter die Kollegialität auf der Station leiden würde, ähnlich wie es früher bei der Bereichspflege der Fall war (tBoff203, Pos. 34-40). Weiterhin ermahnt das Team sich selbst dazu, die lösungsorientierte Arbeitsweise einzuhalten und Defizite in Meetings zu besprechen (tBoff203, Pos. 88-90).

Im Kontext des spannungsbasierten Arbeitens findet das eingangs erläuterte Grundprinzip der gewaltfreien Kommunikation besondere Anwendung. Dieses empfindet die Assistenzärztin Isabella als besonders angenehm, da es in ihren Augen immer zu Meinungsverschiedenheiten kommen wird, auch zwischen Ärzten und Pflegefachpersonal. Sie merkt an, dass sie sich durch das konstruktive Feedback auf der Station mehr wertgeschätzt fühlt als auf anderen Stationen. So können größere Konflikte vermieden werden (tBoff209, Pos. 62-67).

Das Team nimmt diese Art der Kommunikation als neu und gleichsam positiv war, wenngleich auch es nicht immer allen gelingt, dieses Grundprinzip auch in der Praxis umzusetzen (Intoff406, Pos. 128-135; Intoff407, Pos. 1008-1014; Inton302, Pos. 341-345). Eine Assistenzärztin erklärt in diesem Zusammenhang:

„Wir sind besser informiert, wissen besser Bescheid über die Spannungen der anderen Kollegen und die alltäglichen Probleme der

anderen [...] und durch diese gezielten Meetings haben wir jetzt eine bessere Plattform diese Dinge anzusprechen.“ - Sek501, Pos. 83

Diese vielfältigen Eindrücke und die Anpassung an die Prinzipien der gewaltfreien Kommunikation illustrieren die konstruktive Feedbackkultur auf der Station.

IV.3.1.3 Weitere Eindrücke zur Sinnstiftung

In diesem Kapitel werden beobachtete Instanzen von individueller sowie kollaborativer Sinnstiftung vorgestellt. Zunächst werden Eindrücke dargelegt, die die Mitarbeiter hinsichtlich der individuellen Ebene zeigen. Im Verlauf des Projekts konnte individuelle Sinnstiftung in Bezug auf den Arbeitsalltag und die Struktur der Organisation beobachtet werden. Hierzu äußert sich Julia:

„Es ist natürlich anstrengend, erst mal an sich selbst zu arbeiten und sich zu fragen: Was brauche ich, um zufrieden nach Hause zu gehen? Oder was möchte ich überhaupt ändern? Was sind meine Bedürfnisse?“ - Sek501, Pos. 127

In den anfänglichen Workshops widmen sich die Teilnehmer zunächst einer persönlichen Reflexion über ihre Motivationen und Gründe, für die sie jeden Morgen aufstehen (Sek501, Pos. 140-144). Die Stationsmitarbeiter zeigen sich selbstreflektiert und sind konstant damit beschäftigt, den Status quo zu hinterfragen und zu eruieren, wie dieser verbessert werden kann (Intoff404, Pos. 28-30; Intoff406, Pos. 277-280; Intoff416, Pos. 296-306). Beispielhaft entgegnet eine Befragte hierzu:

„Man hat die Möglichkeit so ein bisschen selbst rauszufinden, was möchte ich eigentlich, was möchte ich von meiner Arbeit. Weil man

diesen Trott so verlassen hat, wie man es schon zehn Jahre gemacht hat. Und kann sich wirklich mal die Frage stellen: Wie möchte ich eigentlich arbeiten?“ - Inton302, Pos. 683-687

Diese Selbstreflexion wird auch als Herausforderung beschrieben, insbesondere dann, wenn es darum geht die Ausübung der eigenen Rolle zu hinterfragen (Intoff406, Pos. 445-450). Eine Pflegefachkraft berichtet dazu:

*„Also für mich persönlich bin ich froh, dass ich aktuell mein kreatives Ich ausleben konnte. Diese Entwicklung fand ich gut für mich. [...] Also ich war schon lange nicht mehr so; depressiv.“
- Intoff407, Pos. 645-648*

Ein anderer Mitarbeiter beschreibt seine Selbstwirksamkeit auf der Station:

„Mehr Selbstwirksamkeit als hier habe ich noch nie erfahren. Selbst in der Selbstständigkeit.“ - Intoff416, Pos. 678-681

Weiterhin bekommen die Mitarbeiter der Station in persönlichen Gesprächen mit der Chefärztin Gelegenheit dazu, ihren persönlichen Eindruck von Arbeitsalltag und Organisationsstruktur zu reflektieren und mitzuteilen (tBoff208, Pos. 3-5).

Nach einer Entscheidung des Teams soll eine Pflegefachkraft bei der täglichen Besprechung von Ärzten des Klinikums dabei sein. Dies ist nicht üblich und in der Besprechung sind neben den Ärzten keine Pflegefachkräfte anderer Stationen anwesend. Dabei merkt die beiwohnende Pflegefachkraft an, wie interessant es sei, zu sehen wie ihre Patienten besprochen werden. Dies befähige sie dazu, auch eigenständige Entscheidungen zu treffen und sich selbst ein Bild der aktuellen Lage zu machen (tBoff204, Pos. 11-22).

Innerhalb von Workshopformaten wird ein eigener Raum für individuelle Reflexion und Sinnstiftung geschaffen. Diese Reflexion wird anhand von Leitfragen gestaltet, welche darauf abzielen, dass sich die Mitarbeiter ein eigenes Bild von ihrer aktuellen Situation machen:

Welche Überschrift würdest du deinem letzten Jahr bei der Station geben? Wobei bist du bei der Station so richtig in deine Kraft gekommen? Was hat dich am meisten herausgefordert? Worin bist du im letzten Jahr gewachsen? Worauf bist du stolz? Welche Belastungsfaktoren nimmst du in deinen Arbeitsalltag besonders ausgeprägt wahr? Wird deine Arbeit bei der Station jederzeit wertgeschätzt? Fühlst du dich als Mensch bei [Stationsname] jederzeit wertgeschätzt? Was wünschst du dir für deine Arbeit auf der Station? Was könnte dein Beitrag dafür sein? Was wünschst du dir für das Team? Was brauchst du, um im neuen Jahr gesund und in deiner Kraft zu bleiben? - tBoff209, Pos. 15-29

Das Ziel ist es, nach einer Episode der individuellen Reflexion in die kollaborative Reflexion überzugehen, um im Diskurs ein gemeinsames Bild der aktuellen Situation und Organisationsstruktur zu erarbeiten. Im Folgenden werden hierzu Beobachtungen auf kollaborativer Ebene angeführt. Die Organisationsweise auf der Station mit dem Fokus auf rollenbasiertes sowie spannungsbasiertes Arbeiten hält die Mitarbeiter kontinuierlich dazu an, den Status quo zu hinterfragen und auf Basis des Erlebten kontinuierlich einen gemeinsamen Sinn zu erarbeiten. Auftretende persönliche Frustrationen mit der Organisationsstruktur sowie mit der alltäglichen Arbeit werden spätestens bei der Schichtübergabe im Diskurs an das Team gerichtet (tBoff203, Pos. 17-21). Ideen zur Veränderung des Stationsbetriebs, die auf persönlicher Ebene entspringen, werden im Team auf ihre Umsetzbarkeit geprüft und implementiert (Intoff403, Pos. 24-26). Dabei treffen unterschiedlichste Vorstellungen aufeinander, wie die Arbeit auf der Station gestaltet werden soll (tBoff203, Pos. 112-115). Es gelang durch den Recruiting-Prozess ein Team

aufzustellen, in dem zwar eine Vielfalt an verschiedenen Persönlichkeiten aufeinandertrafen, das übergeordnete Ziel aber bei allen identisch war. So meinte Kara in einem Interview von Ende 2022:

„So etwas habe ich noch nie erlebt. Jeder hat einen anderen Charakter, andere Erfahrungen, ein anderes Alter, und trotzdem wollen alle das Gleiche. Ich bin wirklich begeistert und habe das Gefühl, endlich angekommen zu sein.“ - Sek501, Pos. 118

Weiterhin spricht Camille davon, dass das Team innerhalb der ersten Workshops der Arbeit einen Sinn geben konnte:

„Wir haben zusammen schon ordentlich was erarbeiten können. Vor allem haben wir für uns herausgefunden, warum es sich lohnt, bei [Stationsname] mitzumachen. Wir haben unserer Arbeit und uns als Team einen gemeinsamen Sinn gegeben.“ - Sek501, Pos. 121-122

Weiterhin positiv erwähnt wird, insbesondere zu Beginn des Projekts, die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. Während diese in der früheren Organisationskultur problemorientiert war, gelingt es zumindest in der Anfangsphase der Station, lösungsorientiert an Herausforderungen heranzugehen. Camille meint hierzu:

„Das ist das, was mir am besten gefällt: die lösungsorientierte und klare Kommunikation, die wir im Team erlernen. Wir haben erkannt, dass es uns als Team vorantreibt, wenn wir unsere Bedürfnisse klar formulieren können.“ - Sek501, Pos. 126

Im Rahmen des zweiten Workshops wurde beschlossen, dass, sobald eine Frage von einer Person an eine andere oder an das Team gestellt wird, die fragende Person gefragt werden soll: „Hast du, was du brauchst?“

Wir gehen nicht davon aus, sondern fragen bei unserem Gegenüber konkret nach. Und wenn wir selbst gefragt werden, antworten wir ehrlich. - Sek501, Pos. 159

Das wird auch im Arbeitsalltag von manchen Mitarbeitern so umgesetzt, allerdings nicht von allen (tBoff206, Pos.11-13). Zu Beginn des Veränderungsprozesses schöpften die Mitarbeiter Motivation zur Veränderung aus dem Team selbst heraus (Sek501, Pos.114).

„Also da habe ich viel Motivation und Energie gespürt, so im Team und auch in mir selber [...] und jeder hat irgendwie was eingebracht. Bei den Meetings waren noch viele Leute dabei, also es war einfach ne krasse Motivation.“ - Intoff406, Pos. 184-188

Trotz der intensiven Auseinandersetzung untereinander erscheint das Arbeitsklima auf der Station angenehm. Es wird viel über Privates gesprochen und die Mitarbeiter bauen eine Beziehung zueinander auf, die deutlich tiefgründiger ist als in der früheren Organisationsstruktur (tBoff206, Pos. 22-28). Frida merkt an, sie freue sich immer, wenn sie nach ihrer Büroarbeit auf Station nach Hause geht und hört, wie die Mitarbeiter der vorangegangenen Schicht nach der Arbeitszeit noch zusammensitzen und gemeinsam lachen (tBoff209, 35-38). Der Austausch untereinander wird immer besser, in ihren Augen funktioniert dieses Projekt nur durch gute Kommunikation (tBoff209, 45-48). Die Sinnstiftung im Team merkt der Assistenzarzt Doki als positiv an. Zu diesem Zeitpunkt arbeitet er erst seit zwei Wochen im Klinikum. Er meint, dass der Umgang völlig neu für ihn war, empfindet

ihn aber jetzt schon als wichtig (tBoff209, 68-71). Johannes merkt nach einem Jahr Stationsbetrieb an, wie erstaunlich es sei, dass die Kommunikation und die Umsetzung von Veränderungen so gut funktionieren würden (tBoff209, Pos. 79-81). Im Team gibt es dazu ein gemischtes Meinungsbild, da manche die guten Ansätze der kollaborativen Sinnstiftung vermissen, welche es noch zu Beginn des Stationsbetriebs gab (Intoff406, Pos. 382-386; Intoff407, Pos. 353-356, 913-920; Intoff409, Pos. 367-371). Diese hätten im zeitlichen Verlauf abgenommen, leben aber wieder auf, sobald es einen Beitrag von der Chefärztin oder dem Beraterteam gibt. Die gemeinsame Sinnstiftung im Team steht insgesamt im starken Kontrast zu den Schilderungen der Mitarbeiter über die Kommunikations- und Organisationskultur ihrer früheren Arbeitgeber.

Im Team zeigen sich eine Veränderungskultur und der beständige Wunsch, Dinge zu verbessern. Dabei war für Johanna zu Beginn der Transformation vieles noch schwammig. Geeint habe das Team der Wunsch danach, Veränderung zu schaffen (tBoff209, Pos. 49-56). In diesem Kontext meint die Chefärztin der Station:

„Es kann sein, dass wir heute Dinge noch ganz gut finden, die wir morgen total schrecklich finden, aber dann haben wir uns weiterentwickelt, dann brauchen wir andere Dinge und dann ist es auch gut so.“ - Sek502, Pos. 334-336

In Diskussionen im Team gibt es oft Ideen, was neugestaltet werden kann. Beispielsweise die Kreation neuer Rollen, das Überarbeiten der bestehenden, das Einarbeitungskonzept, die Schichtzuteilung sowie Anpassung der digitalen Patientenakte. Dies sind Aspekte, die auf Mitarbeiterebene unter den Pflegefachkräften diskutiert werden (tBoff209, Pos. 137-158). Die intensiven Auseinandersetzungen merkt ein Therapeut positiv an:

„Also ich bin hier in der Station viel tiefer mit drin in allen möglichen Belangen des Stationsalltags. Das ist [...] wie vorher beschrieben wirklich ungewöhnlich.“ - Intoff416, Pos. 166-168

Eine weitere Befragte meint zu diesem Thema:

*„Hier [...] kann [ich] mich in alle Belange der Station, ich sag mal einmischen. Aber im positivsten Sinne, sodass wenn ich wirklich merke, dass bestimmte Abläufe, die auch mal nichts mit mir zu tun haben, für die ich aber vielleicht einen Sinn habe oder für die ich denke, dass es ne Verbesserung braucht, darf ich das einbringen und kann jederzeit eine Veränderung provozieren oder initiieren.“
- Intoff416, Pos. 170-176*

Der Einfluss auf die Arbeit wird von den Teilnehmern einer quantitativen Studie auf der Station als signifikant höher eingestuft als in Pflegeberufen allgemein (Sek503, Pos. 21). Der mit der Selbstorganisation verbundene Arbeitsaufwand ist ein Aspekt, der an vielen Stellen hervorgehoben wird. Cosmina meint nach Gründung der Station:

„Klar, am Anfang war da auf jeden Fall Skepsis und auch die Frage, wie viel extra Arbeit wird da verlangt?“ - Sek501, Pos. 78

Die Workshops zum *Loop Approach* sind für Mitarbeiter zwar interessant, aber auch anstrengend (Sek501, Pos. 123-124). Dazu schreibt ein Mitarbeiter in einem Blog zur Station:

Alle diese Veränderungen bringen viele Verbesserungen, sind aber auch eine große Herausforderung. Denn Veränderung bedeutet, dass man sich jeden Tag neu dafür entscheiden muss, Energie in diese zu stecken, anstatt sich der Bequemlichkeit hinzugeben und damit in alte Muster

zu verfallen. Das kann individuell, aber auch zwischenmenschlich belasten. - Sek501, Pos. 443

Das rollenbasierte Arbeiten im Speziellen wird in diesem Kontext als zeitintensiv beschrieben, da eine Rolle gänzlich eigenständig erfüllt werden muss (Intoff411, Pos. 52-61; Inton302, Pos. 463-465; tBoff202, Pos. 119-121, 82-83). Diese Herangehensweise stößt nicht bei jedem Mitarbeiter auf sofortige Zustimmung (Intoff408, Pos. 229-231; tBoff204, Pos. 37-38). Hierzu merkt der Berater Johannes an, dass es ungewöhnlich ist, dass eine Organisation alle Aspekte des *Loop Approach* in den Arbeitsalltag integriert (tBoff209, Pos. 84-87). Insbesondere der kognitive Aufwand, ständig das eigene Handeln und die Organisationsstruktur zu hinterfragen und die Verantwortung, ein identifiziertes Verbesserungspotential auch umzusetzen, werden in diesem Zusammenhang diskutiert (Intoff406, Pos. 143-147; tBoff210, Pos. 36-42).

Auch für Ärzte, die für gewöhnlich mit vielen Stationen des Klinikums zusammenarbeiten, bedeutet der Arbeitsalltag auf der Station einen Mehraufwand. So sind sie auf Wunsch der Mitarbeiter bei der Schichtübergabe von der Früh- zur Spätschicht anwesend. Zwar merken Ärzte an, wie gut es ist zu wissen, wie der Patient sich verhält oder welche Komplikationen es im Verlauf der Schicht gab. Dennoch stellt dies einen Zeitaufwand dar, welchen sie in ihrem Arbeitsalltag einplanen müssen (tBoff209, Pos. 208-212).

Beispielhaft hierzu meint ein Mitarbeiter:

„Man muss auch sehen, dass dadurch, dass ich mich selbst organisiere, enorm viel mehr Zeit drauf geht.“ - Intoff401, Pos. 7

Eine weitere äußert sich wie folgt:

„Ich kann hier nicht die Tür zu machen und dann ist Feierabend. Das funktioniert nicht. Man nimmt hier irgendwie gedanklich schon noch mehr Themen mit nach Hause, die einen beschäftigen, weil sie einen jetzt auch beschäftigen dürfen.“

- Intoff413, Pos. 274-277

Das rollenbasierte Arbeiten impliziert die Übernahme von Aufgaben, die über die fest in der Rolle definierten Verantwortlichkeiten hinausgehen. Ein Umstand, für den nicht alle Mitarbeiter Verständnis aufbringen (Intoff403, Pos. 27-29, 42-44; Intoff411, Pos. 56-61).

Zum Beginn des Wandels auf der Station berichten Befragte davon, dass diese Zeit zunächst von Unsicherheit geprägt war (Intoff406, Pos. 106-109). Begründet war diese Unsicherheit aus Sicht der Mitarbeiter in der Mehrarbeit sowie der Restrukturierung von vertrauten Prozessen (Intoff406, Pos. 113-121). Dabei reagieren Mitarbeitern innerhalb der Station verschieden auf die durch den Wandel auftretenden Unsicherheiten. Teilweise werden sie von den Mitarbeitern bewältigt (Intoff406, Pos. 143-147, 312-315; Intoff407, Pos. 121-128), aber führen auch zu Überforderung und Resignation (Intoff406, Pos. 394-399; Intoff409, Pos. 338-341) oder zu Widerstand (Intoff406, Pos. 312-315). Die Vielzahl an Aufgaben ist für manche schwer zu überblicken (Intoff407, Pos. 515-517). Hinzu kommen die Inhalte des *Loop Approach*, welche die Mitarbeiter als anspruchsvoll beschreiben, was auch der Kürze der Zeit innerhalb der zweitägigen Workshops geschuldet ist (Intoff407, Pos. 998-1007; Intoff408, Pos. 104-110; Intoff409, Pos. 205-219).

Für die Sinnstiftungsprozesse von Bedeutung sind im vorliegenden Fall auch die Zusammensetzung des Teams und die Gegebenheiten, welche geschaffen wurden.

Das Klinikum der untersuchten Station zeichnet sich zum einen durch eine Geschäftsführung aus, welche Veränderungen befürwortet und aktiv unterstützt (Intoff413, Pos. 716-721; Intoff418, Pos. 533-556). Zum anderen ist die Arbeitsweise nicht für alle Menschen gleichermaßen zugänglich:

„Ich glaube, Selbstorganisation ist nicht für alle Menschen gemacht und ich glaube, dass es auch im Klinikum [Ort des Klinikums], vielleicht sogar auch hier auf der Station, Menschen gibt, die eigentlich nicht für die Selbstorganisation gemacht sind.“

- Intoff415, Pos. 960-963

Es gebe zwar viele, die sich durch eine solche Arbeitsweise wohler fühlen würden, jedoch nicht auf allen Stationen (Inton302, Pos. 965-969). Andere Befragte wiederum sehen die Möglichkeit, durch eine erhöhte Handlungsfähigkeit die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Patienten auch auf anderen Stationen zu steigern und krankheitsbedingte Ausfälle des Personals zu verringern (Intoff406, Pos. 917-927).

„Also ich fänd es echt cool, wenn sich diese dieses Projekt weiter ausweitet, weil ich glaube, dass da sehr viele von profitieren könnten und auch Leitungen würden davon profitieren, die wissen es nur noch nicht. [lacht]“ - Intoff406, Pos. 794-796

Manche erhoffen sich, dass die Station langfristig als Leuchtturmprojekt für die Pflege dient (Intoff416, Pos. 1001-1006; Intoff418, Pos. 778-781). Hierzu entgegnet eine Mitarbeiterin:

„Ja, also vielleicht erlebe ich das noch irgendwann mit, bevor ich irgendwann in 30 Jahren in Rente geh, dass [...] noch jemand hier

sagt, OK, ich mach das, ich trau mich das, weil es läuft.“ - Intoff408,

Pos. 1012-1016

Es zeichnet sich insgesamt ein vielfältiges Meinungsbild darüber ab, ob die Veränderung der Organisationsstruktur auch auf andere Stationen übertragbar ist.

IV.3.2 Beobachtete Handlungsfähigkeit

Das Team macht sich die gesteigerte Handlungsfähigkeit, die in der selbstorganisierten Arbeitsweise verankert ist, zunutze, um Veränderungen auf der Station aktiv zu initiieren und voranzutreiben (Intoff404, Pos. 19-20; Intoff406, Pos. 891-897; Intoff407, Pos. 143-148; Intoff408, Pos. 42-44; Inton302, Pos. 187-189). Das übergreifende Konzept der Selbstorganisation legitimiert hierin die Handlungen der Mitarbeiter (tBoff204, Pos. 13-15). Befragte sprechen davon, dass sie dadurch die Möglichkeit haben, eigenständig Dinge auszuprobieren und nachzusteuern (Intoff411, Pos. 140-142). Sie empfinden die neue Arbeitsweise als weniger einschränkend (Intoff408, Pos. 139-140).

Ein fundamentaler Grundsatz der Station ist das interprofessionelle Arbeiten, bei dem Tagesabläufe und Strukturen sowohl auf die Bedürfnisse der Belegschaft als auch auf die der Patienten zugeschnitten werden. Charakteristisch ist hierbei, dass diese Abläufe und Strukturen grundsätzlich von den Mitarbeitern selbst entwickelt und angepasst werden, frei von Vorgaben durch übergeordnete Instanzen oder externen Einflüssen (Sek501, Pos. 108, 233).

Die Handlungsfähigkeit für Veränderungen liegt dabei vollständig im Team selbst (tBoff203, Pos.120-135, tBoff207, 49-51). Es gibt keine Stationsleitung und die Station ist ebenso von der Pflegedienstleitung des Klinikums entkoppelt

(tBoff205, Pos. 3-4; tBoff209, Pos. 124-125; tBoff210, Pos. 80-81). Auf der Station ist das Team allein dafür verantwortlich, Neues auszuprobieren und die Organisationsentwicklung im Sinne des Teams voranzutreiben (Intoff406, Pos. 193-196; tBoff203, Pos. 100-102; tBoff210, Pos. 115-118).

Ein Mitarbeiter der Station bezeichnet die Organisationsstruktur in Kliniken allgemein als traditionell-hierarchisch (Sek501, Pos. 317). Die Möglichkeit, auftretende Herausforderungen selbstorganisiert anzugehen, eliminiert die Notwendigkeit, auf das Feedback von Vorgesetzten zurückzugreifen, und ermöglicht es dahingehend, die klassische Struktur zu umgehen (Intoff406, Pos. 369-372; Sek501, Pos. 90). In diesem Kontext veranlasst Johannes das Team dazu, verschiedene Führungsaufgaben im Rahmen eines Workshops zu sammeln. Nachdem einige Aufgaben vom Team an einer Pinnwand gesammelt wurden, fragt Johannes in die Runde, ob diese Aufgaben mit all ihren benötigten Kompetenzen von einer einzelnen Person erfüllt werden können. Das Team antwortet mit einem Nein. Damit will er die Aufteilung von Führungsverantwortung und Hierarchie durch Rollen, wie sie im *Loop Approach* vorgestellt wird, illustrieren (tBoff210, Pos. 87-91). Allerdings ist die dezentrale Verteilung von Handlungsfähigkeit nicht ohne weiteres in allen Bereichen umsetzbar. Die Idee, in einer Station Hierarchien grundsätzlich infrage zu stellen, beschreibt die Chefärztin wie folgt:

„Du kannst nicht einfach Hierarchien runternehmen, wenn die Leute, wenn die Mannschaft diesen Rahmen braucht, ja, das wäre ungefähr so, wie wenn du untrainierte Leute auf den Berg schickst, der viel zu hoch für sie ist, der viel zu anstrengend für sie ist. Man muss halt immer gucken, was braucht das Team.“

- Sek502, Pos. 520-524

Hierzu meint eine Assistenzärztin, dass Hierarchie in gewisser Weise auch erhalten bleiben muss:

„Ja, Hierarchie ist bei den Chirurgen natürlich immer so ein Thema. Vor allem, was die fachlichen Kompetenzen angeht. Es ist klar, dass der Chefarzt am besten die Komplikationen einer Operation managen kann und dass dann nach unten diese Kompetenzen abnehmen. [...] Da müssen gewisse Hierarchien auch weiter erhalten werden.“ - Sek501, Pos. 86

Die Selbstorganisation müsse trotz Aufbrechen der hierarchischen Strukturen in einem gewissen Rahmen stattfinden (Sek501, Pos. 469). Laut Johannes sind Hierarchien innerhalb einer selbstorganisierten Organisation normal, allerdings müssen sie intern abgesegnet werden (tBoff208, Pos. 11-13). Hierin liegt die Fähigkeit der Mitarbeiter, selbst Einfluss auf die vorhandenen Strukturen zu nehmen. Sanni fasst dies wie folgt zusammen:

„Wir verändern das System Krankenhaus von innen heraus. Strukturen und Prozesse werden von den Mitarbeitenden selbst entwickelt und nicht von oben herab oder sogar von extern diktiert.“
- Sek501, Pos. 318

Eine Mitarbeiterin meint hierzu:

„Also Vorteile sind definitiv, dass die, die quasi die Arbeit durchführen und im Endeffekt den größten Durchblick haben, [...] dass sozusagen auch bestimmen können [...] also das ist definitiv der größte Vorteil.“ - Intoff411, Pos. 232-235

Von den Mitarbeitern der Station wird Sanni in diesem Kontext als Motivator wahrgenommen (Sek501, Pos.114). Sie selbst spricht davon, dass sie als Möglichmacher für die Stationsmitarbeiter wirkt, indem sie dem Team Vertrauen schenkt und Hilfestellung leistet (Inton303, Pos. 126-131). Die erhöhte Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter führt auch dazu, dass es öfter zu Diskussionen zwischen Pflegefachpersonal und Ärzten kommt, da Ärzte ihre eigenen Anweisungen geben, die nicht immer mit den Auffassungen des Pflegefachpersonals übereinstimmen (tBoff204, Pos. 19-25). Ein solcher Austausch auf Augenhöhe wäre in der klassischen Organisationsstruktur nicht denkbar gewesen (tBoff209, Pos. 57-61). Dennoch genießen Ärzte weiterhin großen Respekt im Team (Intoff404, Pos. 8-10). Beschränkt wird die erhöhte Handlungsfähigkeit durch die grundlegenden Regeln, welche vom Klinikum stationsübergreifend festgelegt sind (Intoff408, Pos. 144-146; 583-586). Hierzu sagt eine Befragte:

„Also es wird ja nur abgelehnt, wenn es wirklich ein Sicherheitsproblem ist.“ - Intoff406, Pos. 481

Johannes merkt an, dass das Loslassen von alten Strukturen, welche sich über Jahrzehnte gebildet und sich bei den Mitarbeitern der Stationen jahrelang eingeprägt haben, schwierig ist:

„Der Aufbau und das Leben einer neuen Haltung, aber auch das Entwickeln und Erlernen von grundlegend neuen Strukturen und Prozessen erfordert von allen Beteiligten viel Energie, Mut und Geduld. Auch in der Auseinandersetzung mit sich selbst. Diese beinhaltet ein Reflektieren und Ablegen von teilweise jahrzehntelang erlernten Mustern und Verhaltensweisen.“ - Sek501, Pos. 518

Dabei gehören die verschiedenen Spannungsräume allen im Team gleichermaßen, es gibt keine überwachende Instanz (Sek501, Pos. 156). Verantwortlichkeiten innerhalb von Rollen werden allen Mitarbeitern transparent gemacht (Sek501, Pos. 258). Die allgemeine Selbstverantwortung im Team beschreibt die Chefärztin positiv:

„Aber es geht viel, viel schneller, wir sind viel effektiver und letzten Endes ist auch jeder selber dafür verantwortlich plus er hat auch die Möglichkeit, sich darum zu kümmern, deswegen ist eigentlich die Kontrolle-Aufgabe dem hinterherzurennen [...] viel entspannter geworden.“ - Sek502, Pos. 577-582

Laut der Chefärztin existieren dennoch Hierarchien, die allerdings nicht an Personen, sondern an den jeweiligen Rollen festgemacht werden. Dadurch sollen Verantwortungen im Team verteilt und eine Kommunikation auf Augenhöhe ermöglicht werden (Sek502, Pos. 533-556). Sie erklärt dies am Beispiel der Dokumentation zu Patienten:

„[Ich] brauche jetzt diese Dokumentation und da musst du dich nicht an den Herrn Professor wenden oder an den Herrn Oberarzt wenden, sondern wendest dich an den Rollinhaber, der dafür verdammt nochmal zuständig ist.“ - Sek502, Pos. 541-544

Im stationären Alltag geht Autorität noch von der Rolle der Stützpunktleitung aus, abhängig von deren Besetzung, was zumindest während der jeweiligen Schicht ein gewisses Machtgefälle schafft, das jedoch nach Schichtende nicht mehr besteht (tBoff202, Pos. 77-87). Weiterhin wird Sanni von den Mitarbeitern als

Autoritätsperson und insgeheim als Stationsleitung wahrgenommen (tBoff202, Pos. 95-96; tBoff209, Pos. 227-229), auch wenn sie dies vehement abstreitet (tBoff209, Pos. 104-111). Die Entscheidungsfindung liegt grundsätzlich im Team. Die Tatsache, dass Entscheidungen aus verschiedenen Blickwinkeln und nicht von einer Person getroffen werden, fasst das Team positiv auf (Inton302, Pos. 557-559, 563-565). Zur Entscheidungsfindung meint Julia während eines Workshops:

„Wer macht den nächsten Schritt? Das ist hier immer die Frage.“

- tBoff209, Pos. 104-111

Sie äußert, dass es schwierig ist, aus einem Kreis, in dem alle gleichberechtigt sind, hervorzutreten und etwas umzusetzen, da niemand wirklich das Sagen hat (tBoff209, Pos. 105-107). Es wird angemerkt, dass die Entscheidungsbefugnisse zwar klar definiert sind, Entscheidungen jedoch oft nicht getroffen werden (tBoff209, Pos. 162-164). Weiterhin wird der Fall diskutiert, dass Rolleninhaber ihre Entscheidungsbefugnisse nicht durchsetzen, um nicht als Buhmann wahrgenommen zu werden (tBoff209, Pos. 179-181). In diesem Kontext merkt eine Mitarbeiterin an:

„Es gibt sehr wenig Führung. Es gibt einzelne Personen, die in Führungsverantwortlichkeiten gehen. Aber relativ immer so mit einem doppelten Boden. Also Verantwortung übernehmen, aber nie zu sehr reingehen, weil sie die Führungsverantwortung nie offiziell bekommen haben und deswegen sich da auch ein bisschen scheuen vor zu viel Führungsverantwortung.“ - Intoff415, Pos. 638-644

Eine weitere Mitarbeiterin meint:

„Die Nachteile sind, dass es noch manchmal ein bisschen schwierig ist, glaube ich, Verantwortlichkeiten zu leben, weil es nicht

jedem so bewusst ist, was es bedeutet, wenn ich jetzt dafür zuständig bin.“ - Inton302, Pos. 223-225

Außerdem wird die Entscheidungsbefugnis von Rollen durch das Team manchmal nicht akzeptiert, da diese nicht ernst genommen werden (tBoff209, Pos. 81-82, 169-170). Es wird ersichtlich, dass die Eigenverantwortung mehr gelebt werden muss, beispielsweise durch effektive Führung (Intoff414, Pos. 899-902; tBoff209, Pos. 201-202, tBoff210, Pos. 115-117). Hierbei stellt Johannes klar, dass eine Person in ihrer Rolle auch die volle Führungsverantwortung trägt (tBoff210, Pos. 2-5). Eine Rollenhierarchie ist in seinen Augen besser als eine klassische Personenhierarchie (tBoff210, Pos. 48-49). Dazu entgegnet Julia, dass sie sich der Führungsverantwortung ihrer Rolle zwar bewusst ist, sich aber nicht gegenüber ihren Kollegen durchsetzen kann (tBoff210, Pos. 23-26).

Es wird deutlich, dass die erfolgreiche Umsetzung der Selbstorganisation maßgeblich von den Mitarbeitern abhängt und nicht jeder dazu in der Lage ist, Verantwortung zu übernehmen und sich durchzusetzen. Dies sind Anforderungen, die in der früheren Organisationsform nicht an die Mitarbeiter gestellt wurden (Intoff411, Pos. 495-499; Intoff412, Pos. 249-251; tBoff210, Pos. 37-41). Hierin spricht eine Mitarbeiterin von einem Machtvakuum (Intoff410, Pos. 687-689). Die Cheförzntin der Station meint dazu:

„Wir haben ja Strukturen abgebaut, Strukturen reduziert. Und wenn man die Strukturen reduziert, ohne dass man die Strukturen auf anderer Ebene aufgebaut hat, dann gibt es da immer wieder Probleme.“ - Inton303, Pos. 44-47

Um dieser Herausforderung zu begegnen, beschloss das Team Kreise zu schaffen, in welchen bestimmte Rolleninhaber zusammenkommen, um gemeinsam

Entscheidungen über Veränderungen zu treffen. Dadurch soll die Entscheidungsfindung beschleunigt werden, wie eine Pflegefachkraft anmerkt:

„Jetzt, wo wir uns so langsam in den Kreisen immer mehr sortieren, wird auch glaube ich das Ergebnis besser. Ich glaube, die Quintessenz zu verstehen, dass man nicht mit 30 Menschen alles entscheiden kann, sondern dass man effektiver ist, wenn man vielleicht nur mit fünf bis sechs Menschen zusammenarbeitet. Da kommen dann nämlich immer gute Ergebnisse raus und meistens im großen Team nur so halb gute Sachen.“ - Inton302, Pos. 812-817

Diese Kreise sollen über den Mitarbeitern der Station die nächsthöhere Entscheidungsgewalt abbilden (tBoff210, Pos. 5-7). Da in diesen Kreisen nur bestimmte Rolleninhaber vertreten sind, fühlen sich manche Teammitglieder von der Entscheidungsfindung ausgegrenzt (Intoff407, Pos. 208-214; Intoff409, Pos. 511-514; Intoff414, Pos. 652-653). Sie sehen in diesen Kreisen einen Rückfall in die frühere Art der Entscheidungsfindung, da nicht alle gleichermaßen dazu in der Lage sind, Veränderungen durchzusetzen (Intoff409, Pos. 386-394). Weiterhin wünschen sie sich größere Transparenz darüber, was in den Kreisen besprochen wird (Intoff407, Pos. 267-271; tBoff209, Pos. 164-172). Eine Befragte äußert in diesem Zusammenhang:

„Nachteile hier [...] sind dann, dass es teilweise nur eine Gruppe entscheidet und sagen wir mal 30 % oder 50 %. Dass der andere Teil des Teams einfach vor vollendete Tatsachen gestellt wird.“
- Intoff408, Pos. 541-544

Das bereits erwähnte Alleinstellungsmerkmal der Verantwortlichkeit in Rollen ist ein weiterer Punkt, bezüglich dessen sich die Mitarbeiter Verbesserungen wünschen (Intoff412, Pos. 788-793; Intoff415, Pos. 464-475). Die Übernahme von Verantwortung ist aus Sicht des Teams wichtig für die Funktionalität der Organisationsstruktur (Intoff412, Pos. 503-508; Intoff418, Pos. 77-85). Einen Mangel an Verantwortungsübernahme erachtet das Team als nicht förderlich, was wiederum eine zentrale Herausforderung darstellt (Inton302, Pos. 423-425; Intoff412, Pos. 369; Intoff416, Pos. 532-538). Die Möglichkeit, überhaupt Verantwortung zu tragen, beschreibt ein Befragter als Chance und Privileg (Intoff416, Pos. 246).

Die Verankerung von Handlungsfähigkeit im Team resultierte ebenfalls darin, dass sich manche Mitarbeiter diese persönlich zunutze machten. Sanni merkt an, dass narzisstische Persönlichkeiten in der Medizin keine Zukunft haben und mit der Zeit aussterben werden. Sie sieht den Sinn und Zweck in der Medizin nicht darin, dass sich einige wenige Charaktere selbst verwirklichen (Sek502, Pos 320-324). Eine Mitarbeiterin beschreibt die Teamzusammensetzung wie folgt:

„Also ich hatte schon den Eindruck, dass sehr starke Charaktere da aufeinandertreffen und hatte da schon auch [...] [kein] gutes Gefühl dabei, weil ich gedacht hab, wenn da so viele Alpha-Tiere sind. Andererseits zieht so ein Projekt natürlich auch so viele Alpha-Tiere an, das ist ja auch ganz klar.“ - Intoff406, Pos. 153-157

Ein intensiver Diskurs entsteht immer dann, wenn Mitarbeiter sich durch die neu gewonnene Handlungsfähigkeit ermächtigen. So trifft eine Pflegefachkraft eigenständig eine stationsweite Entscheidung, die zu einem deutlich höheren

Arbeitsaufwand für alle Mitarbeiter in den Wochen nach der Entscheidung führt. Dazu äußert das Team seinen Unmut in einem gemeinsamen Meeting:

"Wer ist denn dieser Typ eigentlich, dass er so etwas bestimmt über die Köpfe aller anderen hinweg, bist du der Chef oder was."

- tBoff210, Pos. 16-18

Ähnliches war auch bei der Einteilung der Schichten zu beobachten. Man wünscht sich eine Person, an die man sich wenden kann und die in solchen Fällen eingreift (tBoff203, Pos. 41-43). In diesem Kontext fehlt manchen Mitarbeitern eine Stationsleitung, an die sie Probleme herantragen können (tBoff204, Pos. 43-45; tBoff209, Pos. 135-136). Dies ist auch der Fall, wenn unklar ist, wer für eine bestimmte Aufgabe die Verantwortung trägt, so zum Beispiel bei der Festsetzung von Terminen für den Beziehungsraum, welche aufgrund dessen nicht stattfinden würden (tBoff207, Pos. 36-39). Einige Teammitglieder beschrieben die Verteilung der Handlungsfähigkeit in diesem Kontext als ungleichmäßig (Intoff407, Pos. 441-443; Intoff408, Pos. 502-509; Intoff409, Pos. 375-381; Intoff415, Pos. 497-502). Es wird ein Mangel an Konsequenzen genannt, weil es Konsequenzen für das Handeln einer Person nur innerhalb des Teams gibt (tBoff209, Pos. 234-236). Aus Sicht des Teams kann niemand disziplinarische Maßnahmen ergreifen. Unklar ist, wer schwierige Entscheidungen trifft (tBoff210, Pos. 129-133). Jeder kann tun, was er möchte, ohne dass jemand da ist, der dies kontrolliert oder eingreifen kann (tBoff210, Pos. 33-36, 108-110). Es braucht einen Entscheider, eine zentrale Instanz (tBoff210, Pos. 49-52), die auch mal ein Machtwort sprechen kann (tBoff210, Pos. 140-143), so das Team. In diesem Zusammenhang wird die dezentrale Verteilung von Handlungsfähigkeit als problematisch angesehen. Eine Befragte meint hierzu:

„Ich wünsche mir ja tatsächlich doch manchmal so eine Stationsleitung wieder zurück, die einfach mal auf den Tisch haut und sagt so und nicht weiter.“ - Intoff413, Pos. 238-239

Das Team erkennt dieses Problem und diskutiert die Bildung eines interprofessionellen Führungsteams, ähnlich den bereits vorgestellten Kreisen. Dieses soll auch für die Weiterentwicklung der Station verantwortlich sein (tBoff209, Pos. 229-232) und sicherstellen, dass die Rollenhierarchie eingehalten wird (tBoff209, Pos. 237-238). Hierin spricht ein Berater von Überforderung als Grund:

„Überforderung, weshalb sich die Menschen nach einer Führung sehnen, die sie in der alten Welt kennen und die ihnen vermeintlich Sicherheit gibt.“ - Inton304, Pos. 117-123

Um die Handlungsfähigkeit in geregelte Bahnen zu lenken, wünschen sich manche Mitarbeiter verbindliche Regeln, die von allen befolgt werden müssen (tBoff209, Pos. 141-142). Es braucht Regeln, so eine Mitarbeiterin, um die Ausführung der Rollen zu steuern und zu kontrollieren, da aktuell jeder das tut, was er für richtig hält (tBoff210, Pos. 18-21). Johannes ist wenig begeistert davon und spricht sich dafür aus, dass die Rollen die Entscheidungsgewalt behalten sollten, um die Einführung komplexer Regeln zu vermeiden (tBoff210, Pos. 7-9).

Es wird ersichtlich, dass die Handlungsfähigkeit der Pflegefachkräfte im Vergleich zur früheren Organisationsstruktur deutlich ausgeprägter ist. Sie können selbst über die Arbeitsweise, Strukturen und Abläufe bestimmen, ohne dass diese von einer höheren Instanz vorgegeben werden. Fraglich ist, wie vormalig hierarchisch höhere und externe Einflüsse auf das Team einwirken, um die gemeinschaftlichen Sinnstiftungsprozesse und das Ausführen ihrer Ergebnisse zu beeinflussen.

IV.3.3 Beobachtete Sinnggebung

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung der erhobenen Daten bezüglich der Sinnggebung, differenziert nach den Einflüssen der Chefärztin und des Beraterteams. Die Initiatorin des Projektes, Sanni, stellte den initialen Einfluss dar, der den Prozess der organisationalen Veränderung auslöste (Sek501, Pos. 403; tBoff201, Pos. 10-21, 121-122; tBoff203, Pos. 126-128; tBoff205, Pos. 3). Aus der Perspektive eines Beraters wird der enorm große Einfluss von Sanni auf das Projekt betont. Ohne ihre Initiative und ihr Engagement würde das Projekt nicht in dem vorliegenden Umfang und Ausmaß existieren (Inton304, Pos. 161-173). Die Chefärztin betont, dass es auf der Station trotz des Umbruchs immer ein Mindestmaß an Steuerung geben muss. Sie dient dazu, die Erfüllung der Basisaufgaben der Station im Hinblick auf die Patientenversorgung stets zu gewährleisten (tBoff201, Pos. 89-93). Dieser Sachverhalt wird vom Team als eine Entscheidungsgrenze wahrgenommen, da nicht jeder Prozess durch Selbstorganisation verändert werden kann (tBoff209, Pos. 231-234). Darunter fallen auch grundsätzliche hygienebezogene Vorschriften (tBoff206, Pos. 8-11, 20-22). Eine Pflegefachkraft merkt an, dass die großen Visionen für die Veränderungsprozesse von Sanni stammen, sie sich jedoch bei der konkreten Umsetzung zurückhält (tBoff210, 111-112). Weiterhin prüft Sanni regelmäßig, wie das selbstorganisierte Arbeiten funktioniert. Sie überblickt, wie die Prozesse im stationären Alltag ablaufen und kann auch eingreifen, wenn das Team von den eigens erarbeiteten Strukturen abweicht. Wenn etwas nicht ausreichend geregelt ist, kann man laut ihr nachsteuern (Sek502, Pos. 574-577). Auch Stimmen aus dem Team bezeichnen die Chefärztin noch immer als Vorgesetzte (Intoff414, Pos. 880; Intoff417, Pos. 504-505). Dabei hilft Sanni den Pflegefachkräften auch selbst bei ihrer Arbeit, sofern sie merkt, dass Unterstützung benötigt wird (tBoff203, Pos. 103-111).

In Situationen, in denen Prozesse aus Sicht von Sanni als zeitintensiv empfunden werden, neigt sie dazu ihre Meinung in einer Weise zu artikulieren, die von anderen als ungeduldig oder konfrontativ wahrgenommen werden könnte. Trotz dieser Dynamik bleibt die Entscheidungsfindung innerhalb des Teams kollektiv verankert (tBoff210, Pos. 122-124). Hierzu merkt ein Mitarbeiter während einer Frühschicht, in der sich noch niemand für die Rolle der Stützpunktorganisation eingetragen hat, an:

„Wenn Sanni kommt und kein Teamkoordinator an der Wand hängt, dann gibt es haue.“ - tBoff202, Pos. 68-72

Dabei gibt sie sich stets fürsorglich und hat immer ein offenes Ohr für die Belange aller Mitarbeiter. Nach einer Schicht, die vom Team als besonders stressig eingestuft wurde, zeigt sie sich sichtlich getroffen von den Schilderungen, gelobt Besserung und bietet persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern der Schicht an (tBoff203, Pos. 106-109). Sie wirkt als Mediatorin und hilft denen, die sich noch nicht in die selbstorganisierte Arbeit eingefunden haben. Sie unterstützt und vermittelt zwischen den Parteien, die schon gut eingearbeitet sind, und jenen, die neu im Team sind (tBoff204, Pos. 44-47). Dieses Gesprächsangebot ist laut dem Team ungewöhnlich, da insbesondere persönliche Probleme in der alten Organisationsstruktur nie mit der Chefärztin besprochen wurden (tBoff210, Pos. 30-33). Die Häufigkeit von unmittelbaren Rückmeldungen durch Vorgesetzte und Kollegen ist laut den Teilnehmern einer quantitativen Studie auf der Station signifikant niedriger als in Pflegeberufen allgemein (Sek503, Pos. 25). Eine weitere Stimme aus dem Team merkt an, dass Sanni als Souffleuse mancher Rollen und Personen wirkt. Sie würde Ideen und Einflüsse dadurch an das Team weitergeben und insgeheim als Stationsleitung im Hintergrund fungieren (tBoff209, Pos. 104-

111). Durch ihre Handlungen betreibt die Chefärztin Sinngebung, ohne einen direkten Einfluss auf die endgültigen Entscheidungen des Teams zu nehmen. Ihre Äußerungen zielen darauf ab, den Diskurs zu beeinflussen und sind zumeist eine Reaktion auf wahrgenommene Insuffizienzen. Dennoch bleibt die Entscheidungsautorität eine kollektive Verantwortung, was auf eine Trennung zwischen individueller Einflussnahme und kollektiver Entscheidungsfindung hindeutet. Zum Führungseinfluss meint eine Mitarbeiterin:

„Ich könnte jetzt nicht sagen, dass wir, dass ich irgendwas führungstechnisch merke. Also die einzige Vorgesetzte sozusagen, die wir haben, ist ja die Sanni, und die hält sich eigentlich weitgehend raus.“ - Intoff406, Pos. 512-514

Dazu merkt ein Berater in einem Interview an:

„[Da] ist immer der Blick zu Sanni, [die] gerade so als die Führungskraft trotzdem angesehen wird und sicherlich da auch noch einen großen Einfluss auf das Gesamtprojekt und auch auf die Zusammenarbeit hat.“ - Inton304, Pos. 125-128

Der Wegfall der Führung, wie sie in der früheren Struktur existierte, wird von den Stationsmitarbeitern nicht durchweg positiv gesehen, insbesondere zu Beginn des Projekts:

„Also ich persönlich wünsche mir für den Anfang des Projekts noch mehr Führung, weil wir einfach alle aus nem geführten Beruf kommen und es nicht kennen, für alles selbstverantwortlich zu sein. [...] Also so nicht von 100 auf 0, sondern wirklich so herabsteigend.“
- Intoff406, Pos. 518-524

Gleiches gilt für Entscheidungen über Personalangelegenheiten (Intoff411, Pos. 246-253; Inton302, Pos. 619-628). Hierin liegen die Vorteile einer zentralen Entscheidungsinstanz, welche auch durch Wahlen ernannt werden kann (Intoff411, Pos. 268-277).

Eine besondere Rolle im Veränderungsprozess nehmen die beiden Berater Johannes und Martin ein. Sie begleiten das Team von Anfang an und vermitteln die Konzepte des *Loop Approach*, um einen Rahmen für die Selbstorganisation zu schaffen (Sek501, Pos. 43). Alle zwei bis drei Monate fanden zu diesem Zweck zweitägige Seminare statt (Sek501, Pos. 70). Auch bei der Eröffnungsfeier waren die beiden Berater anwesend (Sek501, Pos. 404). Im weiteren Verlauf der Arbeit auf der Station nach Start in den Praxisbetrieb besuchten die beiden Berater immer wieder das Klinikum, um den Fortschritt zu beobachten und gegebenenfalls Hilfestellung zu leisten. Dabei fällt auf, dass sich die Mitarbeiter mit Problemen an die Berater wenden. In einem solchen Fall verweist Martin diese an das Team und meint, er kann selbst keinen Einfluss nehmen, da er nicht als Autoritäts- oder Hierarchieperson wahrgenommen werden will (tBoff207, Pos. 13-14). Mit Hinweis darauf, dass die Spannungsspeicher zu selten geleert werden, entgegnet Martin, dass es Aufgabe des Teams ist, auftretende Spannungen regelmäßig zu besprechen. Dies ist Teil der Selbstorganisation (tBoff207, Pos. 24-27).

Gleiches gilt für einen Diskussionspunkt während eines Workshops gut ein Jahr nach Start des Stationsbetriebs, in dem die derzeitige Rollenaufteilung vom Team als unzureichend beschrieben wird. Martin verweist darauf, dass jedes Teammitglied selbst dafür verantwortlich ist, die Rollen richtig zu besetzen. Er weist damit die Verantwortung von sich (tBoff207, Pos. 30-32).

In einem weiteren Diskurs fordert eine Pflegefachkraft ein, dass es Prüfungen für bestimmte Rollen und Mitarbeiter geben soll. Erst nach Bestehen dieser Prüfung

sollen sie die Rolle auch ausführen dürfen. Hierin merkt Martin an, dass die Umsetzung dieser Idee nicht von ihm, sondern nur aus dem Team selbst kommen kann und betont dabei die selbstorganisierte Arbeitsweise (tBoff207, Pos. 57-62).

In einem persönlichen Gespräch zwischen Martin und einer Pflegefachkraft erklärt Martin, dass die Rollen aktuell fehlbesetzt sind. Es gibt noch viele Abläufe, die nicht in Rollen abgebildet sind, was dazu führt, dass insbesondere neue Mitarbeiter sich nicht richtig in die Selbstorganisation einfinden können und die Kompetenzen einzelner Mitarbeiter nicht in vollem Maße genutzt werden (tBoff207, Pos. 43-48).

Martin ärgert sich, da oft Spannungen und Veränderungswünsche aus dem Team an ihn herangetragen werden. Er zeigt Unverständnis darüber, dass das Feedback zu den selbst geschaffenen Strukturen an ihn mit dem Wunsch herangetragen wird, er möge doch etwas verändern. Dabei fehlt manchen das Verständnis dafür, dass sie durch die Selbstorganisation dazu befähigt sind, selbst solche Spannungen zu beheben und Veränderungen durchzusetzen (tBoff208, Pos. 6-10; tBoff210, Pos. 57-58, 113-115). In diesem Kontext sagt eine Pflegefachkraft zum Beraterteam:

„Sag mir einfach, wie ich es machen soll.“ - tBoff210, Pos. 119

Daraufhin entgegnet Johannes, er könne niemanden zwingen, etwas zu tun, sondern nur gut zureden (tBoff210, Pos. 120-121). Es sei nicht Sinn der Sache, dass das Team auf Personen zugeht, die einen scheinbaren Einfluss üben können (tBoff210, Pos. 137-139). Die Orientierung könne auch nicht ausschließlich von der Chefärztin kommen (tBoff210, Pos. 127-128). Diese Angelegenheit greift das Beraterteam beim zeitlich nachgelagerten Workshop auf und verweist das Stationsteam auf die Handlungsfähigkeit zur Veränderung von den Dingen, die das Team derzeit noch stören, welche ausschließlich im Team selbst liegt. Dabei ist die Grundstruktur gut,

jetzt muss diese nur noch ausgearbeitet werden (tBoff209, Pos. 243-250; tBoff210, Pos.66-68). Aus dem Team kommt die Bemerkung, dass der nächste Workshop schnellstmöglich stattfinden soll, damit das Beratererteam eingreifen und die Motivation hochhalten kann (tBoff210, Pos. 135-137). Eine Befragte erwähnt in diesem Kontext:

„Mich motivieren immer wieder diese Workshops, weil ich denk, ja, das ist genau das, was ich will, warum ich hergekommen bin, wie ich arbeiten möchte, wie ich auch privat mit Menschen umgehen möchte und auch möchte, dass mit mir umgegangen wird.“

- Intoff406, Pos. 690-693

Das Beratererteam gibt Hinweise, wie Abläufe auf der Station gestaltet werden können. Von der Schaffung von Regeln hält das Beratererteam wenig und gibt dies auch an das Team weiter (tBoff210, Pos. 7-9). Martin empfahl zum Beispiel die Schaffung von Strukturen zwischen den Kreisen (tBoff210, Pos. 58-59). Weiterhin gibt Johannes dem Team mit, dass eine Rollenhierarchie immer sinnvoller sei als eine Personenhierarchie (tBoff210, Pos. 48-49). In den Workshops greift das Beratererteam nicht aktiv in den Sinnstiftungsprozess des Teams ein, setzt aber durch die Workshopinhalte Impulse zur Orientierung, worüber und in welchem Rahmen diskutiert werden soll (tBoff210, Pos.112-113). Die konkrete Vorgehensweise zur Schaffung von Veränderung muss das Team stets eigenständig erarbeiten (tBoff210, Pos. 84-87). Hierzu meint eine Pflegefachkraft im Interview:

„Also ich finde, dass Martin und Johannes eher regulierend eingreifen [...] sind eher so die Kummerkästen. Und die lenken das alles ein bisschen in geregelte Bahnen, wenn es ganz auseinander zu bersten droht. [...] [Ich habe] noch nie eine konkrete

Handlungsanweisung bekommen [...] also nein, greifen nicht ein.“

- Intoff412, Pos. 780-786

Ein Berater äußert sich zum Ausmaß seines Einflusses wie folgt:

„Ich würde sagen, dass der Einfluss [...] er ist auf jeden Fall gegeben, [...] also so wie Sanni auf der einen Seite die Führungskraft ist und auch so die Inspiration für alle medizinischen Belange sind Johannes und ich definitiv als Organisationsentwickler diejenigen, die Inspiration reingeben für das Organisatorische.“ - Inton304, Pos.

134-139

In den vermittelten Inhalten sieht er die Basis für Veränderungen und merkt an, dass das Team im Verlauf des Projekts viel selbst gelernt hat und die Hilfestellungen vonseiten der Berater nicht mehr so intensiv sind wie zu Beginn des Projekts (Inton304, Pos. 139-156). Für Johannes ist das Projekt zu einem Liebhaberprojekt geworden (tBoff209, Pos. 78-81). Es gehe ihm dabei nicht um monetäre Anreize, sondern darum, eine spürbare Veränderung zu schaffen (tBoff209, Pos. 88-90). Für ihn ist das, was auf der Station durch das Engagement geschaffen wird, etwas ganz Besonderes (tBoff209, Pos. 81-84). Die Chefärztin sieht das Beraterteam als zentrales Element der Veränderungsprozesse auf der Station.

„Das ist eine unglaubliche Person und ohne [Berater] weiß ich gar nicht, ob wir das in dieser Form so hinbekommen hätten.“

- Inton303, Pos. 141-143

Es zeigt sich, dass, obwohl strukturell nicht intendiert, dennoch ein Einfluss auf den Veränderungsprozess von der Chefärztin und dem Beraterteam ausgeht.

IV.4 Bedeutsame Veränderungen

Neben der bisher beschriebenen allgemeinen Veränderung der Organisation werden in diesem Kapitel Veränderungen beschrieben, welche eine bedeutsame Abweichung von der früheren Organisationsstruktur festmachen. Dabei geht es um Arbeitsweisen, welche in der früheren Organisationsstruktur verankert waren und im Rahmen der Selbstorganisation auf der Station maßgeblich verändert wurden. Hierin wird vorgestellt, welche Einflüsse die Mitarbeiter, die Chefärztin der Station sowie das Beraterteam auf diese Veränderungen hatten.

Im Rahmen der ersten Workshops wurde vom Team der Wunsch geäußert, Patienten auf der Station frühestmöglich zu mobilisieren. Eine bedeutsame Veränderung der Struktur der Arbeit auf der Station ist die Art und Weise der Vitalzeichenmessung von Patienten, welche je nach Diagnose zumindest täglich stattfinden muss. In der in Kliniken üblichen Struktur wird diese am Patienten selbst in dessen Zimmer vom Pflegepersonal durchgeführt. Das Team beschloss, die Vitalzeichenkontrolle am Stationsstützpunkt durchzuführen, wobei die Patienten zu Fuß zum Stützpunkt kommen sollen (Sek501, Pos. 241; tBoff202, Pos. 30-34). Dieser Umstand wird von den Patienten aus Sicht des Teams positiv aufgenommen (tBoff209, Pos. 187-197). Im zeitlichen Verlauf wurde in einem der Kreise beschlossen, die Vitalzeichenmessung wieder im Patientenzimmer durchzuführen, auch unter dem Einfluss einer zu dieser Zeit geltenden Vorschrift zur Eindämmung von COVID-19 seitens des Klinikums (Intoff407, Pos. 849-860; Intoff409, Pos. 422-428). Hierzu äußern sich einige Pflegefachkräfte und beschreiben dies als einen Rückschritt (Intoff407, Pos. 849-860; Intoff409, Pos. 422-428, 1501-1503). Insbesondere da diese Veränderung auch nach Wegfall der Vorschrift Bestand hatte (Intoff409, Pos. 433-451).

„Also für mich ist es unlogisch, dass ich frühestens um sieben die Patienten aus dem Bett schmeißen muss, um Blutdruck zu messen. [...] Und wenn die Patienten es brauchen, dass sie bis um neun Uhr im Bett liegen und schlafen können, mein Gott, dann lass sie doch schlafen. Also da hat ja der Patient was von da haben wir was von.“

- Intoff406, Pos. 55-73

Eine Befragte sieht hier eine mangelnde Transparenz von getroffenen Entscheidungen (Intoff409, Pos. 548-577) und hält diese Vorgehensweise für rückschrittlich in Bezug auf die Qualität der Patientenversorgung (Intoff409, Pos. 1316-1319, 1501-1503).

Einen weiteren Aspekt der frühen Mobilisation von Patienten stellt das Abhalten der Visite dar. Üblicherweise findet diese ebenso im Patientenzimmer statt. Für sie wurde ein eigener Raum auf der Station geschaffen. Neben der Mobilisierung bietet dies ein geschütztes Umfeld für die Patienten, anders als üblich in Mehrbettzimmern (Inton302, Pos. 872-874; Sek501, Pos. 239-240). Dies erscheint im Rahmen der Hospitation als ein produktiver Ansatz (tBoff202, Pos. 37-39) und führt zu einer Verbesserung der Patientenversorgung (Inton302, Pos. 866-868). Weiterhin ist bei der Visite auch eine Pflegefachkraft anwesend, was unüblich ist und von Ärzten als positiv aufgenommen wird, da das Personal der Station den Zustand eines Patienten über einen längeren Zeitraum beobachtet und wertvolle Einblicke liefern kann (tBoff209, Pos. 72-77). Im Rahmen der Hospitation kam ein Patient zum Stützpunkt und fragt in Bezug auf die Visite:

„Muss ich hier denn anstehen oder was?“ - tBoff202, Pos. 97-99

Es bildet sich eine Schlange vor dem Visitenzimmer. Dieses Problem wird vom Team erkannt, woraufhin im folgenden Meeting beschlossen wird, den Patienten am

Morgen fixe Termine zuzuweisen, zu denen sie zum Visitenzimmer kommen sollen (tBoff202, Pos. 97-99; tBoff209, Pos. 98-103). Das Team beschreibt die Chefärztin bei der Umstellung der Visite und der Vitalzeichenmessung als Mitinitiatorin (Intoff412, Pos. 771-774). Die treibende Kraft aber kam aus dem Team selbst heraus, das die Veränderung in Rücksprache mit Ärzten umgesetzt hat (Intoff417, Pos. 710-715; Inton302, Pos. 584-599).

Eine weitere bedeutsame Veränderung stellt die Schaffung eines Bistros dar. Für gewöhnlich werden Patienten an ihren Betten gepflegt. Auf der Station findet die Verpflegung nicht mehr in den eigenen Zimmern statt, sondern in einem eigens geschaffenen Raum. Ziel ist es, dass sich die Patienten zum gemeinsamen Essen treffen und austauschen können (Sek501, Pos. 241). Diese Entscheidung kam aus dem Team selbst heraus, welches auch eigenverantwortlich die Einrichtung und Instandhaltung des Bistros übernimmt (Intoff408, Pos. 525-533; Intoff411, Pos. 786-787; Intoff418, Pos. 748-771). Die grundsätzliche Idee hatte die Chefärztin induziert (Intoff411, Pos. 772-781). Das Bistro wird von den Patienten und Mitarbeitern geschätzt (tBoff209, Pos. 95-98, 116, 260-265). Im zeitlichen Verlauf kam es zu dem Fall, dass Patienten wieder an ihren Betten gepflegt wurden. Hiermit zeigt sich eine Mitarbeiterin nicht einverstanden, wobei die Herausforderung darin besteht, diese Veränderung durch eine gemeinsame Entscheidung im Team wieder rückgängig zu machen (Intoff409, Pos. 892-907). Diesen Rückschritt beschreibt eine Befragte im Interview als negative Entwicklung:

„Diese Bereichspflege, wir messen die Leute im Zimmer, die essen alle im Bett. Wunderbar, ich habe keine Arbeit und gut ist. Also so wirkt es im Moment auf mich. So ist es ja auch aktuell.“ - Intoff409, Pos. 453-459

Die Vitalzeichenmessung, Visite und das Bistro sind alle Teil der Strategie einer frühen Mobilisierung von Patienten (Inton303, Pos. 175-178).

Eine weitere bedeutsame Veränderung auf der Station existiert in Form des Selbstdienstplans. Für gewöhnlich werden Dienstpläne auf Krankenstationen in rotierender Form vergeben, ohne dass persönliche Präferenzen berücksichtigt werden. Hieraus entwickelte sich der Gedanke, die Dienstplanung im Team selbst zu verorten (Intoff401, Pos. 21-29; Intoff403, Pos. 12-15). Die Idee kam von einer Pflegefachkraft, die es sich gemeinsam mit einer weiteren zur Aufgabe machte, sie umzusetzen (Intoff415, Pos. 687-694). Hierzu berichtet eine Befragte, wie sie mit Herzblut an der Umsetzung des Selbstdienstplans arbeitete (Intoff414, Pos. 232-237). Diese Veränderung beschreibt das Team als durchweg positiv und als zentralen Punkt der Abgrenzung zur klassischen Arbeitsweise auf Stationen (Intoff408, Pos. 146-152; Intoff409, Pos. 678-696; Inton302, Pos. 604-607). Die Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeit wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus (tBoff205, Pos. 26-32). In Bezug auf die frühere Situation meint eine Befragte:

„Weil es so ein zentraler Teil eigentlich der Stationsleitung sonst ist [...] und das häufig auch ein Bereich ist, wo sich viele vielleicht gegängelt oder irgendwie entmachteten fühlen.“ - Intoff416, Pos. 968-974

Eine Befragte sagt hierzu:

„Also was ich ganz toll finde, dass ich meinen Dienstplan wirklich selber schreiben kann, das finde ich ganz fantastisch, dass ich mir meinen Urlaub so einteilen kann, wie ich gerne möchte.“ - Intoff409, Pos. 656-674

Nach Aussage des Teams nahm die Chefärztin keinen Einfluss auf diese Veränderung, allerdings äußerte sie zu Beginn des Projektes die Idee, einen Rollendienstplan einzuführen (Intoff415, Pos. 926-951). Unter diesen Punkt fällt ebenso die Urlaubsplanung. Hierin berichtet ein Mitarbeiter von der früheren Herangehensweise, in der er nicht die Möglichkeit hatte, gemeinsam mit seiner Frau in den Urlaub zu fahren, da er seine Urlaubstage nicht frei einteilen konnte (tBoff205, Pos. 8-15). Die selbstbestimmte Organisation ermöglicht es ihm nun, selbst über den Zeitpunkt seines Urlaubs zu entscheiden (Intoff409, Pos. 656-674; tBoff205, Pos. 6-8). Dabei nahm das Beraterteam keinen unmittelbaren Einfluss auf diese Veränderung (Inton303, Pos. 208-218).

Sofern Mitarbeiter diese im Team erarbeiten Veränderungen nicht umsetzen, kann es zu intensiven Auseinandersetzungen kommen (Intoff405, Pos. 14-18; tBoff204, Pos. 26-35). Die dargelegten bedeutsamen Veränderungen markieren insgesamt eine deutliche Abgrenzung des Stationsalltags von der früheren Arbeitsweise, zusätzlich zu den beschriebenen allgemeineren Veränderungen.

IV.5 Rückgriff auf etablierte Handlungsmuster

Es konnte im Stationskontext beobachtet werden, wie Mitarbeiter in alte Handlungsmuster verfielen. Aus der Perspektive mancher Stationsmitglieder nahm die Wahrnehmung der Möglichkeiten des selbstorganisierten Arbeitens und der dezentralen Handlungsfähigkeit im Laufe der Zeit ab (Intoff406, Pos. 176-179, 205-208). Manche sehen auch einen Rückfall in die Bereichspflege, was zum einen durch neue Mitarbeiter bedingt ist, welche die allgemein vorherrschende Arbeitsweise in Kliniken gewohnt und noch nicht mit der Arbeitsweise auf der Station vertraut sind (Intoff406, Pos. 394-399; Intoff407, Pos. 195-197; Intoff409, Pos. 422-428; Inton302,

Pos. 397-401). Insbesondere neuen Mitarbeitern auf der Station fällt es zudem schwer, sich in der kontinuierlich verändernden Organisationsstruktur zurechtzufinden (Intoff407, Pos. 983-992). Andererseits erachten einige Mitarbeitende die seit Jahrzehnten praktizierte Arbeitsweise als überlegen und setzen sich aktiv dafür ein, diese weiterhin zu praktizieren (Intoff409, Pos. 541-546; Intoff415, Pos. 385-394). Die in den Workshops erlernte selbstorganisierte Arbeitsweise wird aus Sicht einer Pflegefachkraft nicht mehr so gelebt, wie das früher der Fall war, da beispielsweise Meetings zum Austausch weniger oft stattfinden (Intoff407, Pos. 711-722). Das spiegelt sich auch in den erlernten Grundprinzipien wider, wie sie erwähnt:

„Aber so dieses ganze Grundprinzip, das habe ich selbst auch noch nicht so verinnerlicht, die GFK [gewaltfreie Kommunikation], also man kommt trotzdem immer wieder in seine alten Muster.“

- Intoff407, Pos. 1008-1014

In Bezug auf die spannungsbasierte und gewaltfreie Kommunikation meint eine weitere Mitarbeiterin:

„Es wissen alle, wie es funktioniert, trotzdem habe ich manchmal das Gefühl, man fällt doch noch irgendwie in alte Gewohnheiten zurück.“ - Intoff413, Pos. 221-222

Einige Mitarbeiter befürworten die Beibehaltung bestehender Strukturen zumindest in Teilen, da sie mit diesen bereits vertraut sind. Sie argumentieren, dass sie bestimmte Prozesse schon immer auf eine spezifische Weise durchgeführt haben und sich daher eine Fortführung dieser Praktiken wünschen. In diesem Zusammenhang entsteht die Erkenntnis, dass nicht alles an der früheren Arbeitsweise negativ war

und manche Dinge erhaltenswert sind, was zu einer ablehnenden Haltung gegenüber Veränderungen führt (Intoff406, Pos. 394-399; Intoff407, Pos. 288-297, 337-341; Intoff409, Pos. 1026-1037). Demnach gab es auch in der früheren Organisationsstruktur positive Abläufe, welche ebenso verändert wurden wie negative:

„Man muss das Rad nicht neu erfinden. [...] Ich kann es aber etwas runder und glatter schleifen und ich glaube, das war so die Krux. [...] Wobei man ja erst mal sich genau angucken muss, was war denn schlecht an dem Rad, dann mache ich ja nur das schlechte Weg und das Rad, wenn es rund läuft, ist nicht mehr so holprig, das kann ich ja alles tun, aber es wurde wirklich, es wurde alles auf den Kopf gestellt.“ - Intoff410, Pos. 408-417

Weiterhin wird berichtet, dass nach einem Jahr Stationsbetrieb genauso gearbeitet wird wie früher, nur dass durch die Selbstorganisation Mehrarbeit entsteht (Intoff407, Pos. 343-348).

„Und das nervt mich, das nervt mich katastrophal, dass wirklich wir wieder arbeiten wie früher.“ - Intoff409, Pos. 493-494

Das Wiederaufleben der Bereichspflege durch die Rolle der Patientenpaten wird hierin positiv empfunden (Intoff415, Pos. 290). Insbesondere wenn es weniger Input durch die Cheförztn oder das Beraterteam gibt, zeigt sich das Team anfällig für einen Rückfall in frühere Handlungsmuster.

„Ja, es war ja immer der Chef dabei oder Martin oder Johannes. Wenn da jemand dabei ist, habe ich das Gefühl, da sind danach alle

bisschen anders. Wenn wir das unter uns machen, fallen wir schon schnell wieder in dieses Alte zurück.“ - Intoff417, Pos. 484-490

Auch die regelmäßigen Meetings bei Schichtübergabe werden zwischenzeitlich von manchen Stationsteilnehmern übergangen (Intoff407, Pos. 220-227). Das rollenbasierte Arbeiten wird weniger intensiv gelebt als noch zu Beginn der Station:

„Also mir ist es auch egal, ob ich kleine Rollen oder große Rollen hab, weil ich muss [...] alles ausleben, egal wie sie heißen.“
- Intoff407, Pos. 236-237

In diesem Zusammenhang berichtet ein Mitarbeiter davon, dass sich insbesondere in den Kreisen feste Strukturen gebildet haben, welche für jene Mitarbeiter, die nicht Teil des jeweiligen Kreises sind, nicht zu verändern sind (Intoff409, Pos. 531-540). Manche Mitarbeiter würden sich eher dem alten System zugewandt fühlen und machen sich dahingehend Privilegien, welche in gewissen Rollen existieren, zunutze (Intoff416, Pos. 472-485). Das Spannungsfeld zwischen früheren Strukturen und Veränderungen dieser beschreibt ein Mitarbeiter wie folgt:

„Es ist so ein bisschen Konjunktur und Rezession, wenn wir merken, dass es ganz gut läuft, dann haben wir so die Tendenz, bestimmte Strukturen etwas mehr abflachen zu lassen. Und wenn wir merken, dass das dann in die Rezession rutscht und wir merken, dass wir jetzt auf keinem guten Weg sind, dann wird es wieder reaktiviert.“ - Intoff416, Pos. 312-321

Der Rückfall in frühere Handlungsmuster tritt, wie eingangs erwähnt, insbesondere in Zusammenhang mit Mitarbeitern auf, welche neu auf der Station sind. Hier berichten Befragte davon, dass neue Mitarbeiter nicht in dem Maße mit der

Arbeitsweise auf der Station vertraut sind, wie es nötig wäre (Intoff407, Pos. 1014-1019; Intoff412, Pos. 210-214, tBoff209, Pos. 177-179). Zu neuen Mitarbeitern äußert sich eine weitere Befragte:

*„Die sind alle drei, wie sie da vorne sitzen, die sind pflegerisch
Bombe. Aber von [Stationsname] haben sie keine Ahnung.“*

- Intoff414, Pos. 213-214

Dadurch leidet auch die Koordination im Team insgesamt (Intoff407, Pos. 636-640, 986-992). Weiterhin kommt es dadurch zu Stagnation im Veränderungsprozess (Inton302, Pos. 318-321). Die Motivation, welche hinter dem Projekt steht, haben manche Mitarbeiter nicht vermittelt bekommen, was dazu führt, dass diese einen erschwerten Einstieg in die Arbeit auf der Station haben (Intoff411, Pos. 211-215; tBoff210, Pos. 69-72). Dies kann dadurch behoben werden, dass neue Mitarbeiter die gleichen Workshops durchlaufen wie das ursprüngliche Stationsteam (Intoff415, Pos. 423-427). Trotz der gegebenen Möglichkeit, Veränderungen durch die erhaltene Handlungsfähigkeit eigenständig voranzutreiben, erweisen sich bestimmte Abläufe und Strukturen auf der Station als persistent.

V DISKUSSION

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung diskutiert. Diese Untersuchung dient dem Ziel der Beantwortung folgender Forschungsfragen:

1. Wie kann die endogene Überwindung von selbstverstärkenden Mechanismen in Organisationen erklärt werden?
2. Welchen Einfluss besitzt die Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern bei einem endogenen Pfadbruch?
3. Wie können Führungspersonen auf endogene Wandlungsprozesse zur Überwindung von Pfadabhängigkeit Einfluss nehmen?

In der vorliegenden Diskussion werden die eingangs vorgestellten theoretisch-konzeptionellen Überlegungen herangezogen, um die in der empirischen Untersuchung erhobenen Ergebnisse im Kontext der Theorie zu evaluieren und Implikationen für die Forschungsfragen abzuleiten. Zunächst werden theoretisch-konzeptionelle Implikationen vorgestellt, um anschließend Implikationen für das Management darzulegen.

V.1 Theoretisch-konzeptionelle Implikationen

In diesem Kapitel werden theoretisch-konzeptionelle Implikationen aufgeführt, die sich aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung sowie der Theorie von Pfadabhängigkeit und Sinnstiftung ergeben. Zunächst wird die Pfadabhängigkeit der früheren Organisationsstruktur festgestellt, um anschließend die verschiedenen Einflüsse auf den Pfadbruch zu beleuchten. Weiterhin werden in diesem Zusammenhang bedeutsame Veränderungen erörtert. Abschließend wird der endogene Pfadbruch ganzheitlich diskutiert sowie die selbstverstärkenden Mechanismen im zeitlichen Verlauf betrachtet.

V.1.1 Pfadabhängigkeit der früheren Struktur

Die Organisationsstruktur der Station des Klinikums befand sich vor Einführung der selbstorganisierten Arbeitsweise in einem pfadabhängigen Lock-in. Befragte berichten von festgefahrenen Strukturen und der Unfähigkeit, diese zu verändern (Intoff401, Pos. 12-13; Inton302, Pos. 34, 53-58). Die dargelegten Eindrücke der Mitarbeiter zeichnen das Bild eines hyperstabilen Handlungsmusters (Fortwengel & Keller, 2020). Der Erhalt dieses Zustands wurde durch Machtdynamiken begünstigt (Pfeffer, 1981), wodurch Mitarbeiter nicht dazu in der Lage waren, Veränderungen über ihre Vorgesetzten einzubringen (Intoff403, Pos. 5-10). Dieser Lock-in war ineffizient im Hinblick auf die Qualität der Arbeit (Sek502, Pos. 241; tBoff205, Pos. 22-25). Er ist geprägt durch selbstverstärkende Mechanismen wie Koordinationseffekte (David, 1985; Farrell & Klemperer, 2007), welche dazu führen, dass Arbeitsweisen innerhalb der Organisationsstruktur durch ihre wiederholte Ausführung erhalten bleiben (Intoff406, Pos. 55-73; Intoff413, Pos. 30-33). Zu diesen Mechanismen zählen auch Lerneffekte (Argote, 2013; Berger & Freiling, 2015; Egidi & Narduzzo, 1997), da einige Mitarbeitende teilweise seit Jahrzehnten innerhalb dieser Strukturen arbeiten und es als förderlich empfinden, die etablierte Arbeitsweise beizubehalten (Intoff409, Pos. 82-86). Der Lock-in ist hybrider Art und zeigt sich zum einen durch fest eingefahrene Muster auf kognitiver Ebene, zum anderen in dem Mangel an Ressourcen, um eine Veränderung von innen heraus zu starten (Kahneman et al., 1991; Rothmann & Koch, 2014).

V.1.2 Einflüsse auf den Pfadbruch

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Einflüsse auf den endogenen Pfadbruch betrachtet. Dabei unterteilt sich dieses Kapitel nach Einflüssen aus der Sinnstiftung, dem Übertragen von Handlungsfähigkeit sowie der Sinngebung.

V.1.2.1 Einfluss der Sinnstiftung

Im Folgenden wird der Einfluss von Sinnstiftung auf einen endogenen Pfadbruch diskutiert. Dieser untergliedert sich in die Schlüsseigenschaften nach Weick (1995).

Zunächst beschreibt die Identitätskonstruktion in der Sinnstiftungstheorie einen fortlaufenden Prozess der Anpassung des Verständnisses der eigenen Rolle innerhalb einer Organisation. Damit verbunden sind die Erwartungen von Personen, wie Ereignisse im Arbeitsalltag interpretiert werden und welche Reaktion sie hervorrufen (Weick, 1995; Weick et al., 2005).

In der Selbstorganisation auf der Station wird die Identitätskonstruktion besonders durch die Dynamik zwischen individueller Autonomie und kollektiver Verantwortung geprägt. Dabei wird die persönliche Rolle innerhalb der selbstorganisierten Station kontinuierlich neu interpretiert (tBoff209, Pos. 137-141, 237-240, tBoff210, Pos. 36-42).

Das Infragestellen der Selbstwahrnehmung von Mitarbeitern der Station wiederum löst Sinnstiftungsprozesse aus (Maitlis & Christianson, 2014). Die ständige Notwendigkeit zur Anpassung und Neuinterpretation der eigenen Rolle kann Unsicherheit verursachen, insbesondere wenn klare Richtlinien oder Unterstützung fehlen (Kreiner et al., 2006). Diese Unsicherheiten können den Sinnstiftungsprozess in Form von Spannungen beeinträchtigen und zu Konflikten in der Identitätskonstruktion führen. Innerhalb der Station führen solche

Spannungen neben der Förderung von Veränderungen auch zu Resignation und dazu, dass Mitarbeitende die Motivation verlieren (tBoff207, Pos. 49-57; tBoff209, Pos. 220-222). Eine kontinuierliche Identitätskonstruktion der Mitarbeiter ist fester Bestandteil der Organisationsstruktur der Station. Dadurch werden Sinnstiftungsprozesse kontinuierlich angestoßen, welche sowohl auf individueller Ebene als auch im Diskurs ausgetragen werden. Diese Prozesse waren in der früheren Organisationsstruktur nicht in diesem Umfang möglich.

Die Aufteilung der Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb der Station auf Basis des rollenbasierten Arbeitens bedeutet, dass Sinnstiftungsprozesse nicht nur auf persönlicher Ebene durch Identitätskonstruktion stattfinden, sondern auch auf professioneller Ebene durch eine kontinuierliche Neuinterpretation der Rolle im Kontext des rollenbasierten Arbeitens erfolgen. Rollen werden im Diskurs auf der Station ständig hinterfragt und überarbeitet (tBoff210, Pos. 36-42). Weiterhin wird die Rollenstruktur kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst (Sek501, Pos. 346).

Eine präzise erarbeitete Rollendefinition (tBoff202, Pos. 29) und ein klarer Purpose (tBoff201, Pos. 30-33) ermöglichen eine gezielte Konstruktion und enaktive Gestaltung der Rollen von Mitarbeitern (Weick, 1995). Die Mitarbeiter gestalten durch Handlungen ihre Umgebung, die wiederum ihre Sinnstiftungsprozesse beeinflusst. Dabei nehmen sie in dem Prozess der Rollengestaltung eine aktive Rolle ein. Diese ermöglicht es den Mitarbeitern auf der Station durch Experimentieren und Anpassen der Rollenstruktur ein tieferes Verständnis für die Organisationsstruktur zu entwickeln und Veränderungen effektiv voranzutreiben.

Die Komplexität und Dynamik, die durch die ständige Neuinterpretation und Anpassung der organisatorischen Prozesse entsteht, trägt ebenso zu einem vermehrten Diskurs zwischen den Mitarbeitenden auf der Station bei (Sek501, Pos.

108; tBoff203, Pos. 7-11; tBoff209, Pos.182-184). Das Auftreten von Sinnstiftungsprozessen unter Komplexität und Dynamik ist ebenfalls in der Theorie begründet (Moore & Koning, 2016). Hieraus wird ersichtlich, dass Sinnstiftungsprozesse auf der Station durch die selbstorganisierte Arbeitsweise aktiv gefördert werden.

Diese Förderung wird auch durch wiederkehrende Meetings bei der Schichtübergabe erreicht (tBoff202, Pos. 56-65, 88-94). Diese beinhalten regelmäßig Komponenten, welche die Mitarbeiter in den emotionalen Austausch bringen sollen (tBoff203, Pos. 68-70). Hier charakterisiert sich die Sinnstiftung als ein fortlaufender Prozess, indem das Handeln kontinuierlich rationalisiert wird. Dieser Faktor ist ein weiterer in der Theorie begründeter Anhaltspunkt zur Erklärung von Sinnstiftungsprozessen (Weick et al., 2005), insbesondere beobachtbar in emotional geführten Diskursen (Liu & Maitlis, 2012).

Die Mitarbeiter auf der Station erkennen die Möglichkeit, sich im Austausch ein gemeinsames Verständnis über ihre aktuelle Situation zu bilden. In der Theorie wird hier die Bedeutung von Kultur, Sprache und sozialen Beziehungen hervorgehoben (Berger & Luckmann, 2023).

Während die Bildung eines gemeinsamen Verständnisses in der früheren Organisationsstruktur kein integraler Bestandteil war, ist die soziale Konstruktion einer gemeinsamen Realität in der neu geschaffenen Organisationsstruktur fest verankert und ausdrücklich gewünscht.

In diesem Zusammenhang ist eine retrospektive Interpretation des Status quo von Mitarbeitern auf der Station zu beobachten. Sie tauschen sich im Diskurs auf Basis ihrer individuellen früheren Erfahrungen aus, wobei die Vergangenheit in das Erschaffen des kollektiven Meinungsbildes einfließt (tBoff209, Pos. 141-142, 226-242).

Dabei ist eine Verzerrung der Vergangenheit, wie sie Weick (1995) beschreibt, nicht unmittelbar beobachtet worden. Allerdings sind die Äußerungen, welche retrospektiv von den Mitarbeitern zur Organisationsstruktur getroffen werden, fast ausschließlich negativ. Unabhängig davon, ob es sich dabei um eine verzerrte Darstellung der Vergangenheit handelt, eint diese Ansicht die Mitarbeiter untereinander, da sie gemeinsam eine Verbesserung der Organisationsstruktur anstreben (Intoff409, Pos. 40-42; Sek501, Pos. 92, 150; Sek502, Pos. 241; tBoff205, Pos. 22-25).

Das in der Organisationsstruktur der Station verankerte kontinuierliche Hinterfragen von bestehenden Arbeitsweisen wirkt der iterativen Wiederholung des bestehenden Pfads fortlaufend entgegen (Schreyögg & Sydow, 2011). Hierin dient die Betrachtung von Veränderungen mittels der Sinnstiftungstheorie dazu, die Handlungen der Mitarbeiter, welche sich gegen den bestehenden Pfad richten, greifbar zu machen.

Die rollenbasierte Arbeit auf der Station ist eng verwoben mit den Kompetenzen. Idealerweise sollen die Rollen so besetzt werden, dass sie durch die Kompetenz der Mitarbeiter vollständig erfüllt werden können (Sek501, Pos. 108, 237; Sek502, Pos. 593-604; tBoff209, Pos.137-158). Der kompetenzbasierte Ansatz unterstützt in der Theorie die Entwicklung einer professionellen Identität, die für die Bewältigung von Unsicherheiten und die Steigerung der Arbeitszufriedenheit verantwortlich sein kann. Die Flexibilität in der Rollengestaltung kann es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Arbeitsidentität aktiv zu formen und zu rekonfigurieren, was zu erhöhtem Engagement führen kann (Petriglieri, 2011).

Laut einer quantitativen Studie auf der Station ist die Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz signifikant höher als in Pflegeberufen allgemein. Hinsichtlich der

Variable Arbeitsengagement konnte kein signifikanter Unterschied festgestellt werden (Sek503, Pos. 23, 30).

Der Umfang der Veränderung der Arbeit und der Organisationsstruktur ist so beträchtlich, dass er über die in der Theorie beschriebenen Konzepte wie Job Enrichment und Job Rotation hinausgeht (Eriksson & Ortega, 2006; Hackman et al., 1975).

Im Kontext der qualitativen Datenerhebung entsteht der Eindruck, dass im Klinikum allgemein ein hohes Engagement der Mitarbeiter vorherrscht. Die Umstellung auf einen kompetenzbasierten Ansatz innerhalb der Station führt nicht zwangsläufig zu einem höheren Engagement, allerdings zeigen sich die Mitarbeiter engagiert beim Schaffen von Veränderungen.

Innerhalb der Station treten nebst Unsicherheiten auf persönlicher Ebene auch solche bezüglich der Struktur im rollenbasierten Arbeiten auf (tBoff209, Pos. 51-56, 257-258; tBoff207, Pos. 43-48). Diese Unsicherheiten führen wiederum zum Diskurs im Team, wie die Rollenaufteilung gestaltet werden soll (tBoff207, Pos. 49-56; tBoff209, Pos. 182-184). Sie sind darin begründet, dass es durch die selbstorganisierte Arbeitsweise keine Vorgaben darüber gibt, wie die Rollenverteilung und der tägliche Ablauf auf der Station handzuhaben sind. In der Theorie wird aufgeworfen, dass Wandlungsprozesse auf persönlicher Ebene oder im Team durch Unsicherheit und einer gefühlten Desorientierung charakterisiert sein können. Dieser Zustand kann Sinnstiftungsprozesse bedingen (Maitlis & Sonenshein, 2010). Dabei stützen die Beobachtungen auf der Station diese Theorie und zeigen auf, wie Unsicherheiten im Wandlungsprozess zu einem vermehrten Diskurs beitragen. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter auftretende Unsicherheiten interpretieren und kontextualisieren, beeinflusst maßgeblich ihre Fähigkeit zur Bewältigung und Anpassung.

Der endogene Pfadbruch wird maßgeblich durch die bewusste Hinterfragung der bestehenden Normen und Routinen erzielt (Schreyögg & Sydow, 2011). Das bewusste Abweichen von der früheren Organisationsstruktur begünstigt theoriegeleitet einen Pfadbruch durch inkrementelle Veränderungen dieser Struktur (Stache & Sydow, 2022). Die kollaborative Organisationsform ermöglicht es den Mitarbeitern, aktiv dem bestehenden Pfad entgegenzuwirken (Law, 2018; Sydow, Windeler, Schubert, et al., 2012).

Neben diesen rollenbasierten Komponenten sind auch die spannungsbasierten zu diskutieren. Die auf der Station gelebte Herangehensweise, Spannungen nicht zwischenmenschlich, sondern rollenbezogen zu interpretieren, soll Sinnstiftungsprozesse im Kontext von Konflikten erleichtern. Es sollen persönliche Schuldzuweisungen vermieden und stattdessen eine konstruktive Auseinandersetzung gefördert werden. Dies geschieht im Sinne der Theorie nach Weick (1995), welcher die Möglichkeit einräumt, dass effektive Sinnstiftung durch die Konfrontation mit und die Neuinterpretation von widersprüchlichen Informationen oder Ereignissen erfolgen kann. Dabei manifestiert sich die Sinnstiftung im Diskurs und der Art und Weise, wie die Mitarbeiter der Station ihr Verständnis einer Situation in Worte fassen und vermitteln (Taylor & Van Every, 1999). Die spannungsbasierte Arbeit auf der Station veranlasst die Mitarbeiter dazu, Wünsche nach Veränderung als Spannungen ins Team zu tragen (Sek501, Pos. 71, 81; tBoff210, Pos. 72-73). Insoweit extrahieren Mitarbeiter auf der Station Hinweise aus ihrer Umgebung, auf deren Basis sie eine persönliche Schlussfolgerung ziehen und in den Diskurs gehen. Dieses Vorgehen entspricht einer in der Theorie beschriebenen Form der Sinnstiftung (James, 1950; Weick, 1995). Hält sich ein Mitarbeiter der Station nicht an die Vorgaben des spannungsbasierten Arbeitens, wird dies vom Team als störend empfunden (tBoff203, Pos. 88-90; tBoff204, Pos.

40-45). Theoriegemäß wird diesem Sachverhalt durch das Beharren auf offene Kommunikation, die Wahrung gegenseitigen Respekts und die Bereitstellung konstruktiven Feedbacks entgegengewirkt (Edmondson, 1999). Das Extrahieren von Hinweisen aus dem Arbeitsalltag und der anschließende Austausch im Team in Form von Spannungen zeigen auf, dass Sinnstiftungsprozesse in Bezug auf konkrete Änderungswünsche durch die geschaffene Struktur gefördert werden.

Aus den durch teilnehmende Beobachtung sowie Interviews erhobenen Daten geht hervor, dass ein Großteil der Sinnstiftungsprozesse darauf abzielt, die Organisationsstruktur zu verändern. Die Möglichkeit, basierend auf Kompetenzen und Stärken verschiedene Rollen zu übernehmen, fördert die Sinnstiftung, indem sie individuelle Fähigkeiten mit dem kollektiven Ziel der Patientenversorgung in Einklang bringt. Im Diskurs werden persönliche Meinungen ins Team getragen und es wird aktiv ein gemeinsamer Sinn der vorliegenden Situation erarbeitet. Dieser ist der Ausgangspunkt für Veränderungen der Prozesse der Station. Sofern die Sinnstiftung auf der Station zum Erliegen kam, wurden dadurch Veränderungsprozesse ausgebremst. Demzufolge wird deutlich, dass die Sinnstiftung ein essenzieller Bestandteil des endogenen Pfadbruchs ist, indem ein gemeinsamer Sinn für die Veränderung geschaffen wird.

V.1.2.2 Einfluss der Handlungsfähigkeit

Die Handlungsfähigkeit beschreibt nach Emirbayer & Mische (1998) die temporäre Fähigkeit von Handelnden, auf die sie umgebenden Strukturen einzuwirken, indem sie bestehende Eigenschaften und Elemente neu konfigurieren können. In diesem Kapitel wird erörtert, wie die Handlungsfähigkeit innerhalb der Station verankert ist und auf welche Weise die Mitarbeiter mit dieser umgehen.

Die Verantwortung für die Gestaltung und Ausführung des Tagesgeschäfts sowie für die Realisierung von Veränderungsinitiativen obliegt vollumfänglich den Mitarbeitern der Station. Dadurch ist die Handlungsfähigkeit fest im Team verankert, unabhängig von traditionellen Hierarchien. Ferner übt die Pflegedienstleitung des Klinikums keine direkte Entscheidungsgewalt über diese internen Prozesse aus, was die Autonomie des Teams und die Bedeutung einer kollektiven Entscheidungsfindung unterstreicht. Zudem wurde die Position der Stationsleitung vollständig abgeschafft, was die Selbstorganisation und Autonomie des Teams weiter unterstreicht (tBoff205, Pos. 3-4; tBoff209, Pos. 124-125; tBoff210, Pos. 80-81).

Neben der Selbstbestimmung der Gestaltung des täglichen Betriebs liegt auch die Verantwortung, Rollen auszuüben und Veränderungen aktiv voranzutreiben innerhalb des Teams selbst (Intoff406, Pos. 193-196; tBoff203, Pos. 100-102; tBoff210, Pos. 115-118). Es war zu beobachten, dass die dezentrale Verteilung der Handlungsfähigkeit auf alle Teammitglieder zu divergierenden Meinungsbildern führte. Teilweise kam unter den Mitarbeitern der Wunsch nach einer zentralen Anlaufstelle auf, welcher hierarchisch bedingt eine höhere Handlungsfähigkeit zukommen soll (tBoff204, Pos. 43-45; tBoff209, Pos. 135-136). Andere Mitarbeiter nutzten die dezentrale Verteilung, um sich zu ermächtigen und ihr Verständnis einer Situation in Form von persönlich gezogenen Konsequenzen durchzusetzen (tBoff203, Pos. 41-43; tBoff210, Pos. 16-18).

Diese Eindrücke zeigen auf, wie verschieden die Mitarbeiter mit der erhaltenen Handlungsfähigkeit umgehen. Sie unterstreichen, dass sich die Mitarbeiter ihrer erhöhten Handlungsfähigkeit bewusst sind. Der Einfluss auf ihre Arbeit wird von den Teilnehmern einer quantitativen Studie in der Station als signifikant höher eingestuft als in Pflegeberufen allgemein (Sek503, Pos. 21).

Mitarbeiter der Station sind aufgrund dieser Handlungsfähigkeit dazu in der Lage, bewusst von einem bestehenden Pfad abzuweichen (Garud & Karnøe, 2001). Während die Handlungsfähigkeit innerhalb der Pfadabhängigkeit als gewohnheitsmäßig und iterativ beschrieben wird (Fortwengel & Keller, 2020), zeigt sich auf der Station ein anderes Bild, in welchem Mitarbeitern eine aktive Rolle bei der Veränderung und Bewahrung organisatorischer Strukturen zukommt. Dies steht im Gegensatz zur strengen Auslegung von Pfadabhängigkeit (Fortwengel & Keller, 2020), worin Handelnde von früheren Erfahrungen und bestehenden Strukturen beeinflusst werden und nicht umgekehrt (Pierson, 2000). Die erhobenen Daten zeichnen konträr ein Bild, das dem der weicheren Auslegung der Pfadabhängigkeit näher kommt, worin die Fähigkeit von Handelnden anerkannt wird, eigene Verfahrensweisen und Ziele in die Station einzubringen (Garud et al., 2002). Die zusätzliche Übertragung von Verantwortlichkeit unterstreicht die Handlungsfähigkeit und zeigt theoriegeleitet, dass diese auf der Station aktiv genutzt wird (Bandura, 2001). Zweifelsohne kann die Veränderung von Strukturen auf der selbstorganisierten Station nur dann gelingen, wenn die Mitarbeiter aktiv an diesem Prozess teilnehmen. War dies episodisch nicht der Fall, so kam es zur Stagnation (tBoff207, Pos. 3-14). Dies spiegelt sich in der Theorie wieder, wonach Wandlungsprozesse in der Pfadabhängigkeit nur durch bewusstes und aktives Erschaffen von Lösungen erzielt werden können (Garud et al., 2007, 2010). Dabei beinhaltet die Handlungsfähigkeit die Kapazität zur Initiation eines Pfadbruchs.

V.1.2.3 Einfluss der Sinnggebung

Bis hierhin konnte etabliert werden, dass Veränderungsprozesse der Organisationsstruktur auf der Station vom Team durch Sinnstiftung auf individueller Ebene initiiert und anschließend kollaborativ im Team artikuliert

werden. Durch die Handlungsfähigkeit, welche dezentral auf der Station verteilt ist, haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, die formulierten Veränderungswünsche eigenständig umzusetzen. Fraglich ist, wie der Einfluss der Chefärztin der Station sowie jener des externen Beraterteams auf diese Prozesse einzuordnen ist.

Zunächst konnte ein Sinnbruch, wie er in der Theorie beschrieben ist (Maitlis & Christianson, 2014; Mantere et al., 2012; Pratt, 2000), nicht unmittelbar festgestellt werden. In diesem Fall war die Einführung der selbstorganisierten Arbeitsweise die Idee der Chefärztin, welche sie umsetzte (Sek501, Pos. 403; tBoff201, Pos. 10-21, 121-122; tBoff203, Pos. 126-128; tBoff205, Pos. 3). Dies stellt einen kritischen Wendepunkt für die Organisationsentwicklung auf der Station dar.

Es konnte beobachtet werden, dass die Chefärztin immer dann in die Abläufe der Station eingreift, wenn diese nicht nach ihren Vorstellungen umgesetzt werden (Sek502, Pos. 574-577, tBoff202, Pos. 68-72). Die Vorstellungen der Chefärztin handeln sich dabei entlang den Prinzipien der selbstorganisierten Arbeitsweise nach dem *Loop Approach*. Der Eingriff beschränkt sich aus Sicht des Teams darauf, dass Sanni eigene Visionen einbringt, bei der Umsetzung selbst aber keinen direkten Einfluss nimmt (tBoff210, Pos. 111-112).

Der Theorie nach können Führungspersonen durch Kommunikation und Vermittlung einer Vision die Richtung von Veränderungen vorgeben. Dieser Prozess unterscheidet sich dahingehend von der klassischen Führungsweise, dass keine Anweisungen vorgegeben, sondern spezifische Hinweise hervorgehoben werden. Diese Hinweise unterliegen nach der Sinnstiftungstheorie den individuellen Interpretationen der Mitarbeiter (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Das Vorgehen der Chefärztin ist ein solcher Sinngebungsprozess. Während sie nicht aktiv eingreift und keine expliziten Anweisungen gibt, wirkt sie dennoch auf den Prozess ein, indem sie ihre Sichtweise auf die Teammitglieder überträgt

(tBoff209, Pos. 104-111) und als Mediatorin für die Veränderung wirkt (tBoff204, Pos. 44-47). Die Sinnstiftung zeigt sich theoriegeleitet in der Kommunikation und dem Einfluss, den sie auf Interpretations- und Verstehensprozesse anderer Mitglieder der Organisation ausübt (Poole et al., 1989).

Über die Sinnggebung hinaus greift die Chefärztin dann aktiv in Prozesse ein, wenn sie die Erfüllung von Basisaufgaben im stationären Betrieb oder die Patientenversorgung gefährdet sieht (tBoff201, Pos. 89-93). Dies nimmt das Team als eine Grenze der eigenen Autonomie wahr (tBoff209, Pos. 231-234).

Während die Chefärztin zusammenfassend bestrebt ist, die selbstorganisierte Arbeitsweise auf der Station zu etablieren, nimmt sie Einfluss durch die Förderung von Sinnggebung. Sie unterstützt Prozesse der kollektiven Meinungsfindung vor dem Hintergrund der Sinnstiftungstheorie und setzt dabei möglichst wenige Vorgaben durch. Für die Funktionalität der Station ist dies ein wichtiger Einfluss, da die Chefärztin bei Bedarf eingreifen kann, sollte diese gefährdet werden. Damit ist die Sinnggebung ein essenzieller Bestandteil von Sinnstiftungsprozessen und dem Voranbringen von Veränderungen innerhalb der Station. Es wird ersichtlich, dass auch in flachen bzw. selbstorganisierten Strukturen Führungskräfte eine entscheidende Rolle im Veränderungsprozess einnehmen können.

Im Kontext des Pfadbruchs vermittelt die Chefärztin eine als überlegen betrachtete Gestaltung der neuen Organisationsstruktur auf der Station. Die Unterstützung der Entwicklung eines Bewusstseins für Veränderungen führt theoriegeleitet zu einer konzeptuellen Öffnung (Schreyögg et al., 2003; Stache & Sydow, 2022).

Im Folgenden soll der Einfluss des externen Beraterteams diskutiert werden. Dieses wurde auf Wunsch der Chefärztin miteinbezogen, um den Mitarbeitern die selbstorganisierte Arbeitsweise näherzubringen (tBoff201, Pos. 123-124). Aufgabe

der Berater war es zunächst, die Konzepte entsprechend dem *Loop Approach* an das Team zu vermitteln (Sek501, Pos. 43, 70).

In den ersten Workshops vor Stationseröffnung konnte ein Sinnbruch zumindest mittelbar beobachtet werden, da die Teilnehmer von einem Bruch mit den bisherigen Annahmen über Organisationsstrukturen in Kliniken sprachen (Sek. 501, Pos. 9-10). Für die beschriebenen Sinnstiftungsprozesse war dieser Sinnbruch auf Ebene der Mitarbeiter nötig, um Sinnstiftung über die Veränderungen auf der Station zu ermöglichen (Maitlis & Christianson, 2014; Mantere et al., 2012; Pratt, 2000).

Das Beraterteam ist im weiteren zeitlichen Verlauf regelmäßig vor Ort und bespricht in Workshops mit dem Team den aktuellen Fortschritt (vgl. tBoff208, tBoff209, tBoff210). Dabei wird den Workshopteilnehmern aufgezeigt, welche Möglichkeiten zur Veränderung sie umsetzen können. Hierin konnte beobachtet werden, dass Mitarbeiter der Station auf das Team zugehen, um konkrete Vorgaben zu erhalten, wie bestimmte Prozesse gestaltet werden sollten.

„Sag mir einfach, wie ich es machen soll.“ - tBoff210, Pos. 118-

119

Auf Anfragen dieser Art geht das Beraterteam nicht ein, sondern verweist darauf, dass die Autonomie für Veränderungen im Team liegt. Das Beraterteam beschränkt sich auf die Vermittlung von Methodenkompetenz. Sobald es einen inhaltlichen Diskurs über Strukturen und Abläufe gibt, tritt es diesen an das Team ab.

Diese Vorgehensweise beschreibt theoriegeleitet eine Sinngebung, indem nach erfolgreichem Sinnbruch auf das Team eingewirkt wird, um die Art und Weise, wie selbstorganisiert gearbeitet werden soll, zu manifestieren. Laufen Sinnbruch- und Sinngebungsprozesse erfolgreich ab, so kann dies dazu führen, dass Handelnde sich

positiv mit der Organisation identifizieren (Pratt, 2000). Dabei geht eine erhöhte Verbundenheit mit der Station in der Wahrnehmung der Mitarbeiter aus den Daten hervor.

Chefärztin und Beraterteam greifen in den Veränderungsprozess unterstützend ein, indem sie den Mitarbeitern durch Sinnggebung dabei helfen, bestehende Bedeutungen und Verständnisse aufzubrechen und veraltete Praktiken und Einstellungen zu hinterfragen (Pratt, 2000). Dabei bemühen sie sich, keine inhaltlichen Vorgaben zu Struktur und Prozessen auf der Station zu machen. Sie unterstützen die kritische Reflexion bestehender Normen, Routinen und Identitäten sowie die Fähigkeit, alternative Handlungsoptionen zu erkennen und zu realisieren und sind damit ein wichtiger Bestandteil zur Überwindung des Lock-in aus dem Team heraus.

Im zeitlichen Verlauf konnte beobachtet werden, dass es zu einer Stagnation im Veränderungsprozess kam, wenn die Einflüsse durch Sinnggebung nicht gegeben waren. Insbesondere die Workshops, durchgeführt vom Beraterteam, wirkten in diesen Phasen als Katalysator, der das Team immer wieder zu der Erkenntnis führte, dass es durch die dezentrale Handlungsfähigkeit die Möglichkeit hat, die Organisationsstruktur selbst zu verändern.

V.1.3 Bedeutsame Veränderungen

Neben der allgemeinen Veränderung von Struktur und Prozessen waren auch bedeutsame Veränderungen zu beobachten.

So wurde durch Sinnstiftung im Team die Einführung eines separaten Raumes auf der Station durchgesetzt, in dem die Verpflegung der Patienten stattfinden soll. Dies entsprach dem gemeinsam entwickelten Bild davon, dass Patienten auf der Station frühestmöglich mobilisiert werden sollen. Die grundsätzliche Idee wurde von

der Chefärztin durch Sinngebung in den Diskurs eingebracht. Durch die dezentral verteilte Handlungsfähigkeit war das Team in der Lage, den neuen Ablauf eigenständig umzusetzen.

Ursprünglich als Maßnahme zur Förderung der Patientenmobilisierung eingeführt, stieß die umgeformte Vitalzeichenmessung und Visite zunächst auf positive Resonanz. Diese Veränderung beschreibt, wie durch kollaborative Sinnstiftung und Sinngebung ein neues Verständnis für Arbeitsabläufe entwickelt wurde, das sowohl im Team als auch gegenüber den Patienten kommuniziert und umgesetzt wurde (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Jedoch führte die Rückkehr zur herkömmlichen Praxis der Vitalzeichenmessung, bedingt durch äußere Umstände wie COVID-19-Richtlinien, zu Frustration und Kritik seitens des Pflegepersonals (Intoff407, Pos. 849-860; Intoff409, Pos. 422-428). Im zeitlichen Verlauf betraf dies auch das Bistro der Station, wobei nach Ablauf der Richtlinie diese frühere Struktur beibehalten wurde. Hier berichten Befragte davon, dass diese für sie praktikabler sei, da sie schon immer nach dieser Struktur arbeiten würden, worin sich der Einfluss von selbstverstärkenden Mechanismen wie Koordinations- und Lerneffekten zeigt. Das Team reagierte eigenverantwortlich und beschloss eigenständig, den neuen Ablauf wieder einzuführen, trotz der bestehenden positiven Feedbackmechanismen.

Eine weitere aus dem Team entstandene Veränderung stellt die Gestaltung des Dienstplans dar. Hier arbeiteten einige Teammitglieder nach eigener Aussage mit Herzblut daran, diesen von der Idee bis zur Umsetzung auszugestalten (Intoff414, Pos. 232-237). Ermöglicht wurde dies wiederum durch die erhöhte Handlungsfähigkeit der Teammitglieder. Es wurde ein gemeinsames Bild davon geschaffen, wie der Dienstplan nach Meinung des Teams zu entwerfen sei, wobei

sich der Einfluss der Chefärztin und des Beraterteams auf ein Minimum beschränkte.

Die angeführten Veränderungen zeigen auf, wie durch kollektive Sinnstiftung, gezielte Sinngebung und eine dezentrale Handlungsfähigkeit innerhalb der Station inkrementelle Bestandteile eines endogenen Pfadbruchs geschaffen wurden. Die Einführung des Bistros, die Neugestaltung der Vitalzeichenmessung und Visite sowie die Reform des Dienstplans stellen nicht nur Anpassungen der Arbeitsorganisation dar, sondern markieren einen bedeutsamen Wandel in der Organisationsweise des Teams. Trotz Herausforderungen demonstrieren diese Maßnahmen die Fähigkeit des Teams, bestehende Praktiken zu überdenken und eigene Lösungen zu implementieren. Dieser Wandel unterstreicht die Bedeutung endogener Faktoren wie Eigeninitiative und dezentrale Handlungsfähigkeit für die Überwindung von Pfadabhängigkeiten und die Schaffung von neuen Strukturen und Prozessen.

V.1.4 Endogener Pfadbruch

In diesem Kapitel erfolgt die Beschreibung der Entstehung des endogenen Pfadbruchs im zeitlichen Verlauf. Im pfadabhängigen Prozess nimmt die Chefärztin eine besondere Rolle ein. Im Zuge der Recherche zu den Möglichkeiten moderner Arbeitsweisen stieß sie auf das Buch zum *Loop Approach* und war überzeugt, diese Ideale zunächst im Kollegenkreis und anschließend auf der Station umzusetzen. Dies stellt einen exogenen Einfluss dar, welcher den Pfadbruch im vorliegenden Fall begründete (tBoff201, Pos. 10-21, 120-122). Dieser Einfluss ist kein exogener Schock, wie ihn Sydow und Kollegen (2009) beschreiben, sondern kann als initialer Stups gesehen werden, welcher die nachfolgenden Veränderungsprozesse überhaupt ermöglicht hat. Das Ausmaß dieses initialen Einflusses ist ähnlich dem in der

Längsschnittstudie von Stache und Sydow (2022) beschriebenen, wonach dieser allein nicht für einen endogenen Pfadbruch verantwortlich gemacht werden kann, sondern von den Mitarbeitern inszeniert werden muss, um vom bestehenden Pfad abzuweichen.

Die Zustimmung zum Projekt vonseiten des Betriebsrats und der Geschäftsführung des Klinikums fußte auf der Überlegung, dem vorherrschenden Fachkräftemangel im Klinikum entgegenzuwirken (Sek502, Pos. 639-642; tBoff201, Pos. 42-56). Mit der Zeit hätte sich dieser potentiell zu einer Rationalitätsverschiebung und einem exogenen Schock entwickeln können (Pierson, 2000). Es bietet sich zukünftig die Betrachtung von pfadabhängigen Kliniken und deren Reaktion auf den Fachkräftemangel in der Pflege an, welcher ein allgemeines Phänomen in Deutschland ist (Jacobs et al., 2020). Im vorliegenden Fall kam es nicht zu diesem exogenen Schock. Gleichwohl begünstigte diese Unsicherheit die Entscheidung für die Erprobung neuer Formate zur Verbesserung der Organisationsstruktur für Pflegefachkräfte. Zusammenfassend steht ein exogener Einfluss zu Beginn des Pfadbruchs, wobei dieser federführend von der Chefärztin der Station eingebracht wurde.

Ein weiterer in der Theorie verankerter externer Faktor ist jener, den Beratungsfirmen beim Bruch eines Lock-in bilden können (Laudien & Daxböck, 2016). Das Beraterteam wurde auf expliziten Wunsch der Chefärztin hinzugezogen, um die Einführung des selbstorganisierten Arbeitens auf der Station zu begleiten (Inton303, Pos. 12-15). Es unterstütze die Mitarbeiter dabei, neue Strategien und Prozesse zu entwickeln sowie Ressourcen und Kompetenzen innerhalb einer neu geschaffenen Struktur zu rekonfigurieren. Diese Rekonfiguration ist typisch für exogen geprägte Pfadbrüche (Teece et al., 1997). Während gezeigt werden konnte, dass sich die Berater bei expliziten Vorgaben zurückhielten, nahmen sie dennoch

einen nicht unerheblichen exogenen Einfluss auf den Bruch des organisationalen Pfades, indem sie Methodenkompetenz bezüglich der selbstorganisierten Arbeitsweise und Organisationsstruktur vermittelten. Zusammenfassend ist der Bruch des organisationalen Pfades auf der Station durch kontinuierliche exogene Einflüsse vonseiten des Beraterteams gekennzeichnet.

Nach der Eröffnung der Station konnte gezeigt werden, wie Mitarbeiter ihre Handlungsfähigkeit aktiv nutzen und durch die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses in Bezug auf die Sinnstiftung die Veränderungen der Organisationsstruktur diskutieren und umsetzen. Dabei beeinflussten die Chefärztin und das Beraterteam diese Prozesse durch gezielte Sinnggebung.

Die exogenen Beeinflussungen, die diskutierte endogene Einflussnahme der Mitarbeiter und die Übertragung von Handlungsfähigkeit führten nicht unmittelbar zu einem Bruch des organisationalen Pfades. Die selbstverstärkenden Mechanismen, welche den Lock-in begründen, waren auch bei Gründung der Station noch vorhanden und begünstigten den Erhalt der früheren Organisationsstruktur. Basierend auf den Eindrücken der Mitarbeiter existierten im Kontext des Klinikums hyper-stabile Handlungsmuster, welche durch die selbstverstärkenden Mechanismen begründet wurden (Fortwengel & Keller, 2020). Das Durchbrechen dieser wiederkehrenden Muster kann es einer Organisation der Theorie nach ermöglichen, die Starrheit ihrer Strukturen zu lockern (Laudien & Daxböck, 2016; Schreyögg et al., 2003). Daher wird im Folgenden ein besonderes Augenmerk auf die selbstverstärkenden Mechanismen und deren Einwirkung auf den Pfadbruch gelegt.

Es wurde beobachtet, wie Mitarbeiter alte Handlungsmuster und Strukturen aufrechterhalten. Mitarbeiter auf der Station weichen dann von der eigens geschaffenen Struktur ab, wenn sie dies für vorteilhaft halten. Insbesondere Mitarbeiter, welche ein gutes persönliches Verhältnis zueinander pflegen und sich

gegenüber der neuen Organisationsstruktur skeptisch zeigen, neigen dazu, in manchen Schichten in frühere Handlungsmuster zurückzufallen (Intoff403, Pos. 49-52; Intoff404, Pos. 4-5). Es zeigt sich der selbstverstärkende Mechanismus von Koordinationseffekten. Die früheren Abläufe, welche teilweise jahrzehntelang praktiziert wurden, ermöglichen eine vertraute Koordination im Arbeitsalltag (David, 1985; Farrell & Klemperer, 2007). Wird dieses Verhalten von anderen Mitarbeitern bemerkt, intervenieren diese auf verbaler Ebene. Dennoch zeigt sich dieser selbstverstärkende Mechanismus immer wieder in den alltäglichen Arbeitsabläufen und behindert Veränderungsprozesse der Organisation.

Ergänzt werden die Koordinationseffekte durch einen Mangel an Vertrautheit mit der neuen Arbeitsweise auf der Station. In diesem Zusammenhang begünstigen es Lerneffekte, bereits vertraute Arbeitsweisen zu praktizieren. Diese ermöglichen im zeitlichen Verlauf einer Pfadabhängigkeit zwar eine effizientere Arbeitsweise, sind allerdings hinderlich für die Bestrebung, Veränderungen voranzutreiben (Argote, 2013; Berger & Freiling, 2015; Egidi & Narduzzo, 1997). Es konnten erste Ansätze beobachtet werden, wie sich Lerneffekte bezüglich der selbstorganisierten Arbeitsweise bilden. Allerdings überwiegen gut ein Jahr nach Stationsbeginn die Lerneffekte aus der früheren Organisationsstruktur.

Aus Sicht des Managements entwickelte die frühere Organisationsstruktur Skaleneffekte. In der Bereichspflege konnten einem Mitarbeiter durch inkrementelle Verbesserungen von Prozessen und Technologien schrittweise mehr Patienten zugewiesen werden. Diese Skaleneffekte führten dazu, dass die bestehende Organisationsstruktur erhalten blieb, da ein Abweichen eine Umstellung sowie ein Negieren der positiven Effekte erfordern würde (Arthur, 1994; Stigler, 1958). Die Chefarztin der Station kämpfte nach Aussage der Befragten lange darum, das Konzept der Station in seiner jetzigen Form umzusetzen. Die Verringerung der

Patientenanzahl zu Beginn des Projekts sollte dazu dienen, dass sich Mitarbeiter mit den neuen Strukturen und Möglichkeiten vertraut machen. Die mit den Skaleneffekten einhergehenden positiven Effekte wurden durch die Einführung der Selbstorganisation zunächst gestoppt. Mitarbeiter berichten von einem deutlich erhöhten Arbeitsaufwand (Intoff401, Pos. 33; Intoff403, Pos. 28; Intoff413, Pos. 274-277). Ohne einen Bruch mit dem selbstverstärkenden Mechanismus der Skaleneffekte wäre eine erfolgreiche Abkehr von der bestehenden Arbeitsweise auf der Station nicht möglich gewesen. Zwar sind die tatsächlichen Kosten nicht zu beziffern, allerdings deckt sich diese Beobachtung mit Erkenntnissen aus der Theorie, wonach ein Pfadbruch mit hohen Kosten verbunden ist, welche für gewöhnlich zu hoch sind, um vom bestehenden Pfad abzuweichen (Arthur, 1989; Sydow et al., 2009). Diese zeigen sich im erhöhten Arbeitsaufwand auf Ebene der Mitarbeiter sowie darin, dass zunächst weniger Patienten auf der Station untergebracht wurden als im Klinikum üblich.

Die durch vergangene Erfahrungen mit der Organisationsstruktur der Station entstandene adaptive Erwartungshaltung der Pflegefachkräfte konnte im stationären Alltag stetig abgebaut werden. Dies wurde auch dadurch begünstigt, dass sich die Mitarbeiter des ursprünglichen Teams explizit auf das Projekt beworben haben. Sofern allerdings Mitarbeiter von anderen Stationen des Klinikums auf der selbstorganisierten Station aushelfen, ist zu beobachten, dass diese zumeist skeptisch gegenüber der Organisationsform stehen. Ähnliches zeigt sich bei Mitarbeitern, die neu auf der Station eingestellt werden und ebenfalls aus einer klassisch hierarchischen Struktur wechseln (Intoff402, Pos. 11-12; Inton302, Pos. 775-780).

Diese Erwartungshaltung stellt einen selbstverstärkenden Mechanismus dar und wirkt hemmend für den Wandlungsprozess auf der Station. Mitarbeiter, die eine

selbstorganisierte Arbeitsweise verinnerlicht haben, versuchen, diese Erwartungshaltung aufzubrechen, was sich als ein langwieriger Prozess herausstellt. Sie trägt zur Dominanz des Pfads der früheren Organisationsstruktur bei (Arthur, 1989; Mukherji & Francis, 2003; North, 1990). Die Herausforderung ist, mit den bestehenden Mechanismen zu brechen, um erfolgreich vom etablierten Pfad abzuweichen.

Die der Pfadabhängigkeit zugrundeliegende Annahme, dass frühere Entscheidungen und Entwicklungen die aktuellen und zukünftigen Handlungsmuster und Optionen beeinflussen, hat auch nach über einem Jahr Stationsbetrieb noch Bestand (David, 1985). Unter dem Einfluss dieser Faktoren veränderte sich die Organisationsstruktur dennoch bedeutsam, während sich gleichzeitig neue Mechanismen herausbildeten.

Die anhand der Sinnstiftungstheorie aufgezeigten kollektiven Interpretationen unterliegen selbst einem Prozess der Selbstverstärkung, der durch Rückkopplungsmechanismen gekennzeichnet ist. Die Existenz von sozial geteilten Interpretationen und Annahmen trägt zur Entwicklung neuer adaptiver Erwartungen bei und begünstigt Koordinationseffekte zwischen den Handelnden. Dies unterstreicht die Bedeutung von kollektiven Deutungsmustern innerhalb von Organisationen (Hess et al., 2010).

Die Einordnung dieser Aspekte in das Modell der Pfadabhängigkeit ist von wissenschaftlichem Interesse. Entgegen dem klassischen Verständnis von organisationaler Pfadabhängigkeit, in dem Handelnde unfähig sind, einen vom Pfad abweichenden Zustand zu erreichen, selbst wenn sie diesen bevorzugen würden (Garud et al., 2010), ist der Pfadbruch auf der Station maßgeblich von den Mitarbeitern vorangetrieben worden. Handelnde innerhalb eines Lock-in sind der strengen Auslegung nach historisch und strukturell getrieben und Handlungen

dieser beschränken sich darauf, den vorliegenden Lock-in zu erhalten (Fortwengel & Keller, 2020; Pierson, 2000; Sydow et al., 2009). Dem gegenüber stehen die beobachteten Handlungen der Mitarbeiter auf der Station, welche sich explizit gegen den Lock-in richten. Hier können Handelnde kollaborativ durch Sinnstiftungsprozesse ein gemeinsames Verständnis für die aktuelle Situation sowie Veränderungsmaßnahmen schaffen. Sie sind aktive endogene Treiber des Pfadbruchs. Begünstigt durch die Übertragung von Handlungsfähigkeit sowie in der Struktur verankerten Gelegenheiten für individuelle und kollaborative Sinnstiftung kann es Handelnden gelingen, eigenständig einen bevorzugten Zustand zu erreichen. Dabei können sie eine gemeinsame Sichtweise erarbeiten und in Eigenverantwortung die Organisationsstruktur sowie Arbeitsweisen anpassen.

In der Literatur begründet liegt die Möglichkeit eines Pfadbruchs in der gezielten Identifikation der kontinuierlich sichernden selbstverstärkenden Mechanismen (Balogun & Floyd, 2010; Greener, 2002). Dabei wird dem Management die Möglichkeit eingeräumt, durch Pfadmonitoring zu prüfen, ob sich eine Organisation in einem pfadabhängigen Prozess befindet (Schreyögg, 2014). Die Erkenntnis der Chefärztin war in diesem Zusammenhang vor Start der Station jene, dass das System insbesondere für die Mitarbeiter ineffizient ist. Dabei setzte sie sich nach eigener Aussage nicht unmittelbar mit selbstverstärkenden Mechanismen auseinander. Die Wahrnehmung dieser allein führt ohnehin nicht eigenständig zu einem Pfadbruch (Laudien & Daxböck, 2016).

Entgegen dieser Möglichkeit der Identifikation und Modifikation solcher Mechanismen war es im vorliegenden Fall die Intention und Aufgabe der Mitarbeiter, eine verbesserte Organisationsstruktur und ein angenehmeres Arbeitsumfeld für Patienten und Mitarbeiter zu gestalten. Der zugrunde liegende Bruch des organisationalen Pfades ist dahingehend vielmehr beiläufig und war nicht

das unmittelbare Ziel der Veränderungsmaßnahmen. Dies zeigt sich auch darin, dass die beobachteten selbstverstärkenden Mechanismen, welche den Lock-in begründeten, bei Stationseröffnung noch größtenteils Bestand hatten und selbst nach über einem Jahr Stationsbetrieb nicht vollständig aufgelöst waren. Ihr Einfluss war allerdings nicht stark genug, um die bereits vorhandenen Strukturen zu erhalten und einen Pfadbruch zu verhindern. In diesem Kontext war das kritische Ereignis der Einführung der Selbstorganisation vonseiten der Chefärztin und deren Ausgestaltung durch die Mitarbeiter wirksam genug, um gegen die selbstverstärkenden Mechanismen zu bestehen (Wenzel et al., 2017).

Selbstverstärkende Mechanismen können nicht nur einen Lock-in Zustand begründen, sondern auch dazu dienen, ihm zu entkommen (Stache & Sydow, 2022). Eine gezielte Umleitung von Koordinationseffekten und das Entstehen von Lerneffekten wurde in der initialen Phase auf der Station ermöglicht. In dieser Phase gab es zum einen weniger Patienten, zum anderen fanden regelmäßige Workshops statt. In diesen Workshops sollten die Mitarbeiter eigenständig die neue Struktur erarbeiten. Die Betrachtung dieser Mechanismen findet in der theoretischen Literatur auf Ebene der Organisation statt, wobei die Konstitution dieser durch die Interaktionen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern kaum Berücksichtigung findet. Durch das gezielte Hinzuziehen der Sinnstiftungstheorie kann beobachtet werden, wie Mitarbeiter interagieren und sich Koordinationseffekte in Bezug auf die neue Organisationsstruktur ausbilden. Dem Wunsch nach einem tieferen Verständnis für die Mechanismen, die einen Pfad begründen und brechen können, wird hierin Rechnung getragen (Schreyögg et al., 2003). Die Station befindet sich derzeit in einer Phase, in der maßgebliche Veränderungen getroffen werden (Breznitz, 2010), wobei es laut dem Team das Ziel ist, langfristig eine gefestigte neue Organisationsstruktur zu erreichen.

Die bisherige Forschung zur Theorie der organisationalen Pfadabhängigkeit beschränkt sich auf die Betrachtung der Makroebene. Im Vordergrund stehen übergeordnete institutionelle und strukturelle Aspekte innerhalb von Organisationen (Sydow et al., 2009, 2020). Ziel dieser Perspektive ist die Untersuchung von historischen und übergeordneten Kräften, welche die Entwicklung und Trajektorien von Organisationen beeinflussen. Die Betonung der Makroebene in der Literatur zur organisationalen Pfadabhängigkeit lässt jedoch die Mikroprozesse und -dynamiken innerhalb von Organisationen unberücksichtigt. Die Mikroebene, die individuelle Handelnde, Entscheidungsprozesse und Interaktionen umfasst, kann jedoch eine entscheidende Rolle bei der Entstehung und Verstärkung von Pfadabhängigkeiten einnehmen, wie Autoren im Kontext der Pfadkreationstheorie aufgezeigt haben (Garud et al., 2007; Garud & Karnøe, 2001; Vergne & Durand, 2010). In diesem Diskurs ermangelt es der Betrachtung des Einflusses der Mikroebene auf bereits bestehende Pfade, insbesondere im Zustand des Lock-in. Der aktuelle Forschungsstand wird durch diese Arbeit erweitert, indem die Mikroebene durch Hinzuziehen der Sinnstiftungs- und Sinnggebungstheorie betrachtet wird. Daraus resultiert die Erkenntnis der Möglichkeit von endogen geprägten Pfadbrüchen durch Handelnde in Organisationen.

Dieser endogene Pfadbruch führt zu einem Konstrukt, das über die Annahme der simplen Rekonstruktion von Handlungsoptionen hinausgeht (Stache & Sydow, 2022). Hierin kann ein Pfad iterativ endogen gebrochen werden. Die iterativen Etappen ergeben sich im vorliegenden Fall durch den kontinuierlichen Austausch des Teams, wodurch regelmäßig Änderungen von Strukturen und Prozessen diskutiert und umgesetzt werden. Beispielhaft dafür sind die bedeutsamen Veränderungen auf der Station im Bereich des Bistros, der Visite und des Dienstplans. Veränderungswünsche werden durch die Handlungsfähigkeit des

Teams eigenverantwortlich umgesetzt. Die Chefärztin und das Beraterteam wirken dabei auf das Team ein, ohne direkte Vorgaben zu machen.

Das Fehlen einer dieser essenziellen Komponenten, sei es Sinnstiftung, Sinngebung oder Handlungsfähigkeit, kann die Fähigkeit einer Organisation, einen endogenen Pfadbruch zu vollziehen, erheblich beeinträchtigen. Ohne die Fähigkeit zur Sinnstiftung können Handelnde die Notwendigkeit eines Wandels nicht erkennen oder artikulieren, was sie an bestehenden Handlungsoptionen festhalten lässt. Ebenso führt ein Mangel an Handlungsfähigkeit dazu, dass selbst bei der Erkenntnis der Notwendigkeit eines Wandels keine effektiven Maßnahmen zur Umsetzung dieses Wandels ergriffen werden können. Ein Defizit an Sinngebung wiederum führte im vorliegenden Fall zu Stagnation im Veränderungsprozess. Die diskutierten Komponenten bilden eine Triade und sind in Abbildung V-1 dargestellt.

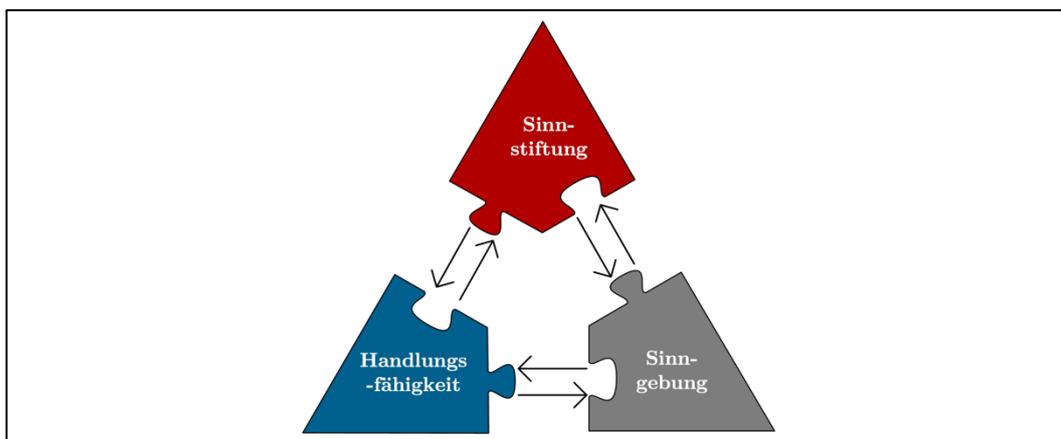


Abb. V-1: Triade aus Sinnstiftung, Sinngebung und Handlungsfähigkeit.

Im Diskurs rund um den Determinismus in der Pfadabhängigkeit positioniert sich diese Arbeit entgegen der Auffassung, dass der Lock-in ein endogen nicht zu verändernder Zustand sei (David, 1985; Sydow et al., 2020). Betrachtet man allerdings die Entstehung dieser Pfadabhängigkeit, so können selbstverstärkende Mechanismen deterministische Züge annehmen (Hill, 2013), welche eine Trägheit

der Organisation begründen (Mahoney, 2000). Während die ersten beiden Phasen der Pfadabhängigkeit in der empirischen Studie nicht beobachtet werden konnten, legen die theoretischen Ergebnisse dieser Studie nahe, dass eine Pfadabhängigkeit zunächst von Determinismus geprägt sein kann. Im vorliegenden Fall war der endogene Pfadbruch nicht-deterministisch, was durch den Einfluss der Triade zu begründen ist. Durch diese drei Komponenten war die Organisation im Stande, eigenständig ihren Entwicklungspfad anzupassen (Garud et al., 2010). Die Richtung des Wandels war dadurch nicht vorhersagbar (Crouch & Farrell, 2004).

Die Kombination aus Sinnstiftung, Sinngebung und Handlungsfähigkeit bildet das Fundament für die praktische Durchführbarkeit von endogenen Pfadbrüchen in Organisationen. Die Abwesenheit eines dieser Elemente stellt eine Barriere dar, die die Entstehung neuer Pfade verhindert und somit die Persistenz bestehender Pfadabhängigkeiten fördert. Im Pfadmodell lässt sich die Wiederherstellung von Handlungsoptionen als iterativer endogener Pfadbruch illustrieren, wie in Abbildung V-2 dargestellt.

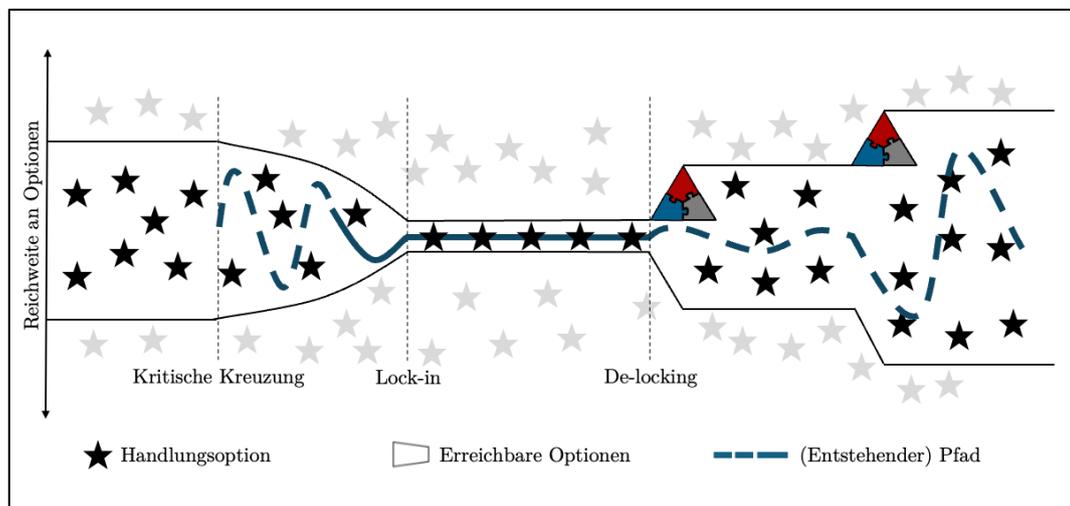


Abb. V-2: Endogener Pfadbruch durch Sinnstiftung, Sinngebung und die Übertragung von Handlungsfähigkeit.

Hiernach stellt sich ein Pfadbruch nicht als unmittelbare Wiederherstellung aller Handlungsoptionen der ersten Phase dar, sondern beschreibt einen Prozess, in dem schrittweise solche Optionen erreicht werden können, welche für die Organisation in der Lock-in-Phase nicht zugänglich waren. Die einzelnen Schritte können sich dabei in ihrem Umfang unterscheiden. So kann es bedeutsame Veränderungen geben, welche die Organisationsstruktur maßgeblich beeinflussen, wie die im Zuge der Patientenmobilisierung umgesetzten Maßnahmen oder der Dienstplan. Durch die Triade können auch kleinere Entscheidungen zu einer Erweiterung der Handlungsoptionen führen, indem Strukturen in regelmäßigen Meetings hinterfragt und verändert werden. Damit solche Veränderungen Bestand haben und nicht durch selbstverstärkende Mechanismen revidiert werden, bedarf es des Einflusses der drei vorgestellten Elemente, um einen Pfad nachhaltig zu durchbrechen.

Zusammenfassend ist der Bruch des organisationalen Pfads auf der Station zunächst durch exogene Einflüsse, insbesondere vor der Neueröffnung der Station, gekennzeichnet, allerdings reichen diese allein nicht aus, um den Bruch eines Pfads zu initiieren. Durch das Schaffen gemeinsamer Bedeutungen können Handelnde das kollektive Bild eines erstrebenswerten Zustands entwickeln. Ihre Handlungsfähigkeit ermöglicht es ihnen, sich vom gegenwärtigen Pfad zu lösen und schrittweise einen Pfadbruch zu erzielen.

V.2 Implikationen für das Management

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit ergeben sich Implikationen für das strategische Management, die im Folgenden beschrieben werden. Zunächst unterstreichen die Ergebnisse die Bedeutung einer reflexiven Organisationskultur, die Mitarbeitern Raum gibt, bestehende Annahmen und Routinen kritisch zu hinterfragen.

Strategische Manager sollten daher Strukturen und Prozesse etablieren, die einen offenen Diskurs im Team fördern. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige Meeting- und kollaborative Feedbackformate erzielt werden. Eine solche Kultur kann Mitarbeiter dazu ermutigen, selbst Initiative zu ergreifen und trägt zur Identifikation alternativer strategischer Pfade bei.

Weiterhin nimmt die Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern eine entscheidende Rolle bei der Überwindung von Pfadabhängigkeiten ein. Strategische Manager sollten daher Maßnahmen ergreifen, um die Autonomie und Kompetenzen der Mitarbeiter zu stärken, damit sie dazu in der Lage sind, die erhaltene Handlungsfähigkeit auch aktiv zu nutzen. Durch die Fähigkeit, Strukturen und Prozesse eigenständig zu verändern, können Mitarbeiter Ideen zur Veränderung nicht nur einbringen, sondern auch eigenständig umsetzen, was festgefahrenen Strukturen entgegenwirken kann.

Dabei ist die aktive Unterstützung von Wandlungsprozessen durch das Top-Management essenziell für die erfolgreiche Überwindung von Pfadabhängigkeiten. Führungskräfte müssen eine Bereitschaft für Veränderungen kommunizieren und als Vorbilder für Offenheit und Anpassungsfähigkeit dienen. Durch ihr Engagement können sie Unsicherheiten reduzieren und die Bereitschaft für einen Wandel stärken. Strategische Manager müssen daher in der Lage sein, Veränderungsprozesse nicht nur anzustoßen, sondern diese auch kontinuierlich zu begleiten und zu unterstützen.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die Fähigkeit zu adaptivem strategischem Management entscheidend für die Überwindung von Pfadabhängigkeiten sein kann. Organisationen müssen flexibel auf Veränderungen ihres Umfelds reagieren und bereit sein, ihre Strategien entsprechend anzupassen. Dies erfordert ein dynamisches Verständnis von Strategieentwicklung, bei dem iterative Prozesse und Lernschleifen integrale Bestandteile sind. Insoweit sollten Mechanismen etabliert werden, welche

eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung strategischer Ziele und Maßnahmen ermöglichen.

Obwohl es das Ziel ist, Pfadabhängigkeiten zu überwinden, ist die Anerkennung und Reflexion der organisationalen und persönlichen Historie von großer Bedeutung. Strategische Entscheidungen unterliegen dem Einfluss von Erfahrungen und Entwicklungen. Das Verständnis der Ursprünge bestehender Pfadabhängigkeiten kann wertvolle Einsichten für die Entwicklung effektiver Strategien zur Überwindung dieser bieten. Strategische Manager müssen daher die Fähigkeit besitzen, aus der Historie zu lernen, ohne von ihr eingeschränkt zu werden. Hierin ist es entscheidend anzuerkennen, dass Mitarbeiter von ihrer persönlichen Vergangenheit geprägt sind. Selbstverstärkende Mechanismen wie Koordinations- oder Lerneffekte müssen offen diskutiert werden, um ihrem hemmenden Einfluss bezüglich eines Veränderungsprozesses entgegenzuwirken.

Insbesondere Mitarbeiter, welche neu in eine Organisation eintreten, müssen für die genannten Empfehlungen geschult werden. Der vorliegende Fall zeigt, dass Mitarbeiter, welche nicht mit flexiblen Strukturen und Handlungsfähigkeit vertraut sind, einen endogenen Pfadbruch hemmen können. Wird diese Handlungsfähigkeit jedoch missbraucht, beispielsweise durch die Ermächtigung einzelner Mitarbeiter, so gilt es für das strategische Management, gezielt einzugreifen, um Frustration im Team vorzubeugen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit legen dar, dass die Überwindung von Pfadabhängigkeiten in Organisationen eine ganzheitliche Herangehensweise erfordert, die Sinnstiftung, Sinngebung und Handlungsfähigkeit in den Mittelpunkt stellt. Es soll ein aktiver Austausch von Mitarbeitern untereinander gefördert werden, welcher durch punktuelle Eingriffe des strategischen Managements gelenkt

werden kann. Um die Ergebnisse des Austauschs umzusetzen, muss den Mitarbeitern weiterhin Handlungsfähigkeit zugeschrieben werden.

Die endogene Überwindung einer Pfadabhängigkeit stellt für das strategische Management eine Herausforderung dar, eröffnet aber auch Chancen zur Förderung eines adaptiven, lernfähigen und innovativen Organisationsumfelds. Die Implementierung der diskutierten Implikationen kann Organisationen dabei unterstützen, ihre strategische Flexibilität zu erhöhen, einem ineffizienten Lock-in-Zustand zu entkommen und langfristig erfolgreich zu agieren.

VI RESÜMEE

Die vorliegende Arbeit hat sich mit dem Phänomen des endogenen Pfadbruchs innerhalb der Organisationsstruktur der Station eines Klinikums beschäftigt. Durch die detaillierte Betrachtung der Prozesse und Mechanismen, die zu diesem Pfadbruch geführt haben, trägt die Untersuchung wesentlich zum Verständnis von organisationalen Pfadbrüchen bei. Im Zentrum der Analyse standen die Mechanismen der Sinnstiftung, Sinngebung und die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter, die zusammen eine Triade bilden, welche einen endogenen Pfadbruch ermöglicht. Dabei lautet die zentrale Forschungsleitfrage dieser Arbeit wie folgt:

Wie ermöglichen es Sinnstiftung, Sinngebung sowie die Übertragung von Handlungsfähigkeit den Mitarbeitern einer Organisation, eine Pfadabhängigkeit endogen zu überwinden?

Unter diese Forschungsleitfrage gliedern sich die drei folgenden Forschungsfragen:

1. Wie kann die endogene Überwindung von selbstverstärkenden Mechanismen in Organisationen erklärt werden?
2. Welchen Einfluss besitzt die Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern bei einem endogenen Pfadbruch?
3. Wie können Führungspersonen auf endogene Wandlungsprozesse zur Überwindung von Pfadabhängigkeit Einfluss nehmen?

Die empirischen Befunde zeigen auf, dass die vorherige Organisationsstruktur der Station durch einen Lock-in charakterisiert war, der durch selbstverstärkende Mechanismen wie Koordinationseffekte und Lerneffekte aufrechterhalten wurde. Die Station befand sich in einem Zustand der Hyperstabilität, der durch festgefahrene Strukturen und die Unfähigkeit, diese zu verändern, gekennzeichnet war. Trotz der Herausforderungen und bestehenden selbstverstärkenden Mechanismen, die mit einem solchen Lock-in verbunden sind, konnten die Mitarbeiter durch die gezielte

Anwendung von Sinnstiftungsprozessen und die Förderung von Handlungsfähigkeit innerhalb des Teams einen endogenen Pfadbruch herbeiführen.

Die Untersuchung hebt hervor, dass die Identitätskonstruktion und die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle innerhalb der Organisation wesentliche Treiber des Wandels sind. Durch die Einführung einer selbstorganisierten Arbeitsweise wurden bestehende Denkmuster infrage gestellt und neue Formen der Zusammenarbeit gefördert. Die dezentrale Verteilung der Handlungsfähigkeit ermöglichte es den Mitarbeitern, Veränderungen aktiv voranzutreiben und die Organisationsstruktur entsprechend den Bedürfnissen des Teams und der Patienten zu gestalten.

Die Rolle der Cheförztn und des externen Beraterteams war in diesem Prozess von entscheidender Bedeutung. Durch die Förderung von Sinngebung und die Bereitstellung eines Rahmens, innerhalb dessen die Mitarbeiter eigenständig Lösungen entwickeln konnten, trugen sie maßgeblich zur Überwindung des Lock-ins bei. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte auch in selbstorganisierten Strukturen eine wesentliche Rolle spielen, indem sie durch ihre Vision und ihr Engagement die Richtung des Wandels vorgeben.

Im Zuge der Untersuchung wurde deutlich, dass die traditionelle Auffassung von Pfadabhängigkeit, nach der Organisationen unfähig sind, von einem etablierten Pfad abzuweichen, durch die Handlungsfähigkeit und Initiative der Handelnden herausgefordert wird. Die Ergebnisse zeigen, dass ein endogener Pfadbruch nicht nur möglich ist, sondern auch maßgeblich von den Mitarbeitern selbst vorangetrieben werden kann. Dies muss nicht wissentlich geschehen, sondern gestaltet sich im vorliegenden Fall als beiläufiger Pfadbruch.

Dabei unterliegt diese Arbeit einigen Limitationen, zum einen bezüglich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Die Untersuchung konzentriert sich auf eine

spezifische Station innerhalb eines Klinikums, wobei die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Organisationen oder Branchen nicht uneingeschränkt gegeben ist. Organisationen verfügen über divergierende kulturelle, strukturelle und soziale Eigenschaften, die die Dynamik von Pfadabhängigkeit und Pfadbruch beeinflussen können. Folglich bedarf es weiterer Forschung in unterschiedlichen organisationalen Kontexten, um die identifizierten Einflussfaktoren umfassender zu validieren.

Weiterhin ergeben sich methodische Beschränkungen aus dem gewählten Forschungsdesign. Die qualitative Herangehensweise, insbesondere durch halbstrukturierte Interviews und teilnehmende Beobachtung, bietet zwar tiefe Einblicke in die individuellen Erfahrungen und Perspektiven der Handelnden, birgt jedoch auch die Gefahr subjektiver Verzerrungen.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus der Dynamik des Untersuchungsgegenstands selbst. Organisationsstrukturen und -prozesse sind ständigen Veränderungen unterworfen, die durch interne und externe Faktoren getrieben werden. Die Erkenntnisse dieser Arbeit spiegeln einen spezifischen Zeitpunkt im Entwicklungsprozess der untersuchten Station wider. Langfristige Auswirkungen der selbstorganisierten Arbeitsweise und der damit verbundenen Veränderungsprozesse können zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht vollständig erfasst werden. Eine Längsschnittstudie der Station, welche die Entwicklung über einen ausgedehnten Zeitraum hinweg verfolgt, könnte zusätzliche Erkenntnisse über die Stabilität und Nachhaltigkeit des endogenen Pfadbruchs liefern. Zwar liegt zu diesem Zeitpunkt ein Pfadbruch vor, es bleibt jedoch die Frage offen, in welcher Weise sich ein dominantes organisationales Muster im zeitlichen Verlauf herausbildet. Hier bietet sich auch eine vergleichende Fallstudienanalyse an,

da es in Deutschland bereits weitere Stationen in anderen Kliniken gibt, die das Konzept der Selbstorganisation erproben möchten.

Schließlich ist anzumerken, dass die Arbeit einen spezifischen theoretischen Rahmen nutzt, der auf der Theorie der organisationalen Pfadabhängigkeit sowie der Sinnstiftungs- und Sinngebungstheorie basiert. Dieser Fokus ermöglicht einerseits eine tiefgehende Analyse, schließt jedoch andererseits die Berücksichtigung alternativer theoretischer Perspektiven und Erklärungsansätze aus. Die Einbeziehung weiterer Theorien könnte zukünftig zum Verständnis des Phänomens von endogenen Pfadbrüchen beitragen. Angesichts der identifizierten Limitationen sowie der singulären Ausrichtung der vorliegenden Untersuchung erfordert die Sicherstellung der Generalisierbarkeit sowie eine vertiefte Analyse der zugrundeliegenden Prozesse zusätzliche Forschungsaktivitäten.

Diese Arbeit schließt mit der Feststellung, dass ein endogener Pfadbruch ein komplexes Zusammenspiel von individuellen und kollektiven Prozessen der Sinnstiftung und Sinngebung erfordert, untermauert durch die Übertragung von Handlungsfähigkeit. Dabei leistet sie einen Beitrag zum Verständnis von Pfadabhängigkeiten und den Möglichkeiten zur Überwindung durch endogene Einflüsse. Sie unterstreicht die Bedeutung von Eigeninitiative, dezentraler Handlungsfähigkeit und kollektiver Verantwortung für die Schaffung neuer Strukturen und Prozesse. Nur unter diesen Rahmenbedingungen ist es möglich, bestehende Organisationsstrukturen zu hinterfragen und die Reichweite an erreichbaren Handlungsoptionen iterativ zu erweitern.

LITERATURVERZEICHNIS

- Akgün, A. E., Keskin, H., Lynn, G., & Dogan, D. (2012). Antecedents and consequences of team sensemaking capability in product development projects. *R&D Management*, 42(5), 473–493.
- Aklin, M., & Urpelainen, J. (2011). The Strategy of Sustainable Energy Transitions: Political Competition and Path Dependence. *SSRN Electronic Journal*.
- Alexy, O., George, G., & Salter, A. I. (2013). Cui Bono? The Selective Revealing of Knowledge and Its Implications for Innovative Activity. *Academy of Management Review*, 38(2), 270–291.
- Ancona, D. (2012). Framing and Acting in the Unknown. *S. Snook, N. Nohria, & R. Khurana, the handbook for teaching leadership*, 3(19), 198–217.
- Angrosino, M. (2007). *Doing ethnographic and observational research*. Sage.
- Antonelli, C. (1997). The economics of path-dependence in industrial organization. *International Journal of Industrial Organization*, 15(6), 643–675.
- Apker, J. (2004). Sensemaking of change in the managed care era: A case of hospital-based nurses. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 211–227.
- Aranguren, M. J., Magro, E., Navarro, M., & Wilson, J. R. (2019). Governance of the territorial entrepreneurial discovery process: Looking under the bonnet of RIS3. *Regional Studies*, 53(4), 451–461.
- Archer, M. S. (1982). Morphogenesis versus Structuration: On Combining Structure and Action. *The British Journal of Sociology*, 33(4), 455–483.
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer US.
- Arthur, W. B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal*, 99(394), 116–131.
- Arthur, W. B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. University of Michigan Press.
- Asheim, B. T. (2019). Smart specialisation, innovation policy and regional innovation systems: What about new path development in less innovative regions? *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 32(1), 8–25.

- Aslesen, H. W., Hydle, K. M., & Wallevik, K. (2017). Extra-regional linkages through MNCs in organizationally thick and specialized RISs: A source of new path development? *European Planning Studies*, *25*(3), 443–461.
- Augsdorfer, P. (2005). Bootlegging and path dependency. *Research Policy*, *34*, 1–11.
- Bailey, D., Bellandi, M., Caloffi, A., & De Propris, L. (2010). Place-renewing leadership: Trajectories of change for mature manufacturing regions in Europe. *Policy Studies*, *31*(4), 457–474.
- Bailey, D., Leonardi, P., & Barley, S. (2012). The Lure of the Virtual. *Organization Science*, *23*(5), 1485–1504.
- Bailey, K. (2008). *Methods of social research*. Simon and Schuster.
- Balogun, J., & Floyd, S. W. (2010). Breaking out of strategy vectors: Reintroducing culture. In *Research in Organizational Change and Development* (S. 51–76). Emerald Group Publishing Limited.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 1–26.
- Barley, S. R. (1990). Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work. *Organization Science*, *1*(3), 220–247.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, *33*(1), 122–136.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, *3*(1), 65–107.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, *13*(4), 544–559.
- Béland, D., & Powell, M. (2016). Continuity and Change in Social Policy. *Social Policy & Administration*, *50*(2), 129–147.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Bengtsson, B., & Ruonavaara, H. (2010). Introduction to the Special Issue: Path Dependence in Housing. *Housing, Theory and Society*, *27*(3), 193–203.
- Benner, M. (2020). The spatial evolution-institution link and its challenges for regional policy. *European Planning Studies*, *28*(12), 2428–2446.

- Berger, P., & Freiling, J. (2015). Getting off the Track to Found—The Influence of Path Dependence on the Entrepreneurial Process. *Problemy Zarządzania, 4/2015 (56)*, 13–37.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). Aspects sociologiques du pluralisme. *Archives de sciences sociales des religions, 23(1)*, 117–127.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2023). The social construction of reality. In *Social theory re-wired*. Routledge.
- Berscheid, & Ammazalorso. (2001). Emotional experience in close relationships. In Fletcher & Clark, *Blackwell Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes* (1. Aufl., S. 308–330). Wiley Online Library.
- Beyer, J. (2005). Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts / Not All Path Dependence Is Alike – A Critique of the “Implicit Conservatism” of a Common Concept. *Zeitschrift für Soziologie, 34(1)*, 5–21.
- Beyer, J. (2010). The Same or Not the Same—On the Variety of Mechanisms of Path Dependence. *International Journal of Social Sciences*.
- Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: An empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship & Regional Development, 31(5/6)*, 496–515.
- Bohnsack, R., Kurtz, H., & Hanelt, A. (2021). Re-examining path dependence in the digital age: The evolution of connected car business models. *Research Policy, 50(9)*, 104328.
- Brannen, M. Y., & Salk, J. E. (2000). Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture. *Human Relations, 53(4)*, 451–487.
- Brekke, T. (2015). Entrepreneurship and path dependency in regional development. *Entrepreneurship & Regional Development, 27(3/4)*, 202–218.
- Breton, M. (2006). Path Dependence and the Place of Social Action in Social Work Practice. *Social Work With Groups, 29(4)*, 25–44.
- Breznitz, D. (2010). Slippery Paths of (Mis)Understanding? Historically Based Explanations in Social Science. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *The Hidden Dynamics of Path Dependence* (S. 13–32). Palgrave Macmillan UK.

- Brinkmann, S. (2014). Unstructured and semi-structured interviewing. *The Oxford handbook of qualitative research*, 2, 277–299.
- Broome, A., & Seabrooke, L. (2015). Shaping Policy Curves: Cognitive Authority in Transnational Capacity Building. *Public Administration*, 93(4), 956–972.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in *Organization Studies*. *Organization Studies*, 36(2), 265–277.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 24.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325–357.
- Capoccia, G. (2015). Critical junctures and institutional change. *Advances in comparative-historical analysis*, 147.
- Capoccia, G., & Kelemen, R. D. (2007). The Study of Critical Junctures: Theory, Narrative, and Counterfactuals in Historical Institutionalism. *World Politics*, 59(3), 341–369.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. sage.
- Cheung, C. W. M., & Kwong, C. (2017). Path- and place-dependence of entrepreneurial ventures at times of war and conflict. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(8), 903–927.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Christensen, C. M. (1997). Marketing strategy: Learning by doing. *Harvard business review*, 75(6), 141–151.
- Coenen, L., Moodysson, J., & Martin, H. (2015). Path Renewal in Old Industrial Regions: Possibilities and Limitations for Regional Innovation Policy. *Regional Studies*, 49(5), 850–865.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1996). Analytic Ordering for Theoretical Purposes. *Qualitative Inquiry*, 2(2), 139–150.

- Corbo, L., Corrado, R., & Ferriani, S. (2016). A New Order of Things: Network Mechanisms of Field Evolution in the Aftermath of an Exogenous Shock. *Organization Studies*, 37(3), 323–348.
- Crouch, C., & Farrell, H. (2004). Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism. *Rationality and Society*, 16(1), 5–43.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive Inquiry in Organizational Research: Questions and Possibilities. *Human Relations*, 56(8), 983–1003.
- David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), 332–337.
- David, P. A. (2007a). Path dependence: A foundational concept for historical social science. *Cliometrica*, 1(2), 91–114.
- David, P. A. (2007b). Path dependence, its critics and the quest for ‘historical economics’. *The evolution of economic institutions: A critical reader*, 120–142.
- Dawley, S., Marshall, N., Pike, A., Pollard, J., & Tomaney, J. (2014). Continuity and Evolution in an Old Industrial Region: The Labour Market Dynamics of the Rise and Fall of Northern Rock. *Regional Studies*, 48(1), 154–172.
- Desmond, H. (2016). Symmetry breaking and the emergence of path-dependence. *Synthese*, 194, 4101–4131.
- Devotta, K., Woodhall-Melnik, J., Pedersen, C., Wendaferew, A., Dowbor, T. P., Guilcher, S. J., Hamilton-Wright, S., Ferentzy, P., Hwang, S. W., & Matheson, F. I. (2016). Enriching qualitative research by engaging peer interviewers: A case study. *Qualitative Research*, 16(6), 661–680.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Ratiinality in Organizational Fields. *American Sociological Association*, 2(48), 147–160.
- Ding, Y. Y., Kininmonth, K., & McKinstry, S. (2017). Cocooned: Path dependence and the demise of Anderson & Robertson Ltd, Scotland’s last silk throwsters. *Business History*, 59(3), 382–407.
- Djelic, M.-L., & Quack, S. (2007). Overcoming path dependency: Path generation in open systems. *Theory and Society*, 36(2), 161–186.

- Dobusch, L., & Kapeller, J. (2013). Breaking New Paths: Theory and Method in Path Dependence Research. *Schmalenbach Business Review*, 65(3), 288–311.
- Dobusch, L., & Schüßler, E. (2013). Theorizing path dependence: A review of positive feedback mechanisms in technology markets, regional clusters, and organizations. *Industrial and Corporate Change*, 22(3), 617–647.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eggenberger, F., & Pólya, G. (1923). Über die Statistik verketteter Vorgänge. *ZAMM - Journal of Applied Mathematics and Mechanics / Zeitschrift für Angewandte Mathematik und Mechanik*, 3(4), 279–289.
- Egidi, M., & Narduzzo, A. (1997). The emergence of path-dependent behaviors in cooperative contexts. *International Journal of Industrial Organization*, 15(6), 677–709.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2001). Participant observation and fieldnotes. *Handbook of ethnography*, 352–368.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *ILR Review*, 59(4), 653–666.
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science*, 52(8), 1155–1169.
- Farrell, J., & Klemperer, P. (2007). Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects. *Handbook of industrial organization*, 3, 1967–2072.
- Feltner, A., Mitchell, B., Norris, E., & Wolfle, C. (2008). Nurses' views on the characteristics of an effective leader. *AORN journal*, 87 2, 363–372.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford University Press.
- Fløysand, A., Njøs, R., Nilsen, T., & Nygaard, V. (2017). Foreign direct investment and renewal of industries: Framing the reciprocity between materiality and discourse. *European Planning Studies*, 25(3), 462–480.

- Fornahl, D., Hassink, R., Klaerding, C., Mossig, I., & Schröder, H. (2012). From the Old Path of Shipbuilding onto the New Path of Offshore Wind Energy? The Case of Northern Germany. *European Planning Studies*, 20(5), 835–855.
- Fortwengel, J., & Keller, A. (2020). Agency in the face of path dependence: How organizations can regain scope for maneuver. *Business Research*, 13(3), 1169–1201.
- Fox, S. J., & Gilbert, J. (2015). *Mapping Collective Sensemaking in Communication: The Interprofessional Patient Case Review in Acute Care Rounds. 2.*
- Fredin, S. (2016). Breaking the Cognitive Dimension of Local Path Dependence: An Entrepreneurial Perspective. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 98(3), 239–253.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957–969.
- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196–214.
- Garud, R., & Karnøe, P. (Hrsg.). (2001). *Path dependence and creation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32(2), 277–300.
- Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010). Path Dependence or Path Creation?: Path Dependence or Path Creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), 760–774.
- Giddens, A. (1986). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Blackwell Publishers.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Gjelsvik, M. (2018). Universities, innovation and competitiveness in regional economies. *International Journal of Technology Management*, 76(1–2), 10–31.

- Gjelsvik, M., & Aarstad, J. (2017). Entrepreneurial industry structures and financial institutions as agents for path dependence in Southwest Norway: The role of the macroeconomic environment. *European Planning Studies*, 25(3), 406–424.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Goldstone, J. A. (1998). Initial Conditions, General Laws, Path Dependence, and Explanation in Historical Sociology. *American Journal of Sociology*, 104(3), 829–845.
- González-López, M., Sánchez-Carreira, M. del C., & Asheim, B. T. (2019). New insights on regional innovation policies. *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 32(1), 1–7.
- Greener, I. (2002). Theorising path-dependency: How does history come to matter in organisations? *Management Decision*, 40(6), 614–619.
- Greener, I. (2005). The Potential of Path Dependence in Political Studies. *Politics*, 25, 62–72.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71.
- Hakim, C. (2012). *Research design: Successful designs for social economics research*. Routledge.
- Hanrieder, T. (2015). The path-dependent design of international organizations: Federalism in the World Health Organization. *European Journal of International Relations*, 21(1), 215–239.
- Hauge, E. S., Kyllingstad, N., Maehle, N., & Schulze-Krogh, A. C. (2017). Developing cross-industry innovation capability: Regional drivers and indicators within firms. *European Planning Studies*, 25(3), 388–405.
- Heaton, J. (2008). Secondary analysis of qualitative data: An overview. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 33–45.

- Hess, S., Kleinschmit, D., Theuvsen, L., Von Cramon-Taubadel, S., & Zschache, U. (2010). Explaining Path Dependence through Discourse Analysis: The Case of Seasonal Farm Workers in Germany. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *The Hidden Dynamics of Path Dependence* (S. 197–216). Palgrave Macmillan UK.
- Hill, P. (2013). Debate: Radical reform or path dependency in action? The UK's welfare reforms. *Public Money & Management*, 33(3), 218–220.
- Holmen, A. K. T., & Fosse, J. K. (2017). Regional agency and constitution of new paths: A study of agency in early formation of new paths on the west coast of Norway. *European Planning Studies*, 25(3), 498–515.
- Isaksen, A. (2015). Industrial development in thin regions: Trapped in path extension? *Journal of Economic Geography*, 15(3), 585–600.
- Isaksen, A., & Jakobsen, S.-E. (2017). New path development between innovation systems and individual actors. *European Planning Studies*, 25(3), 355–370.
- Isaksen, A., Jakobsen, S.-E., Njøs, R., & Normann, R. (2019). Regional industrial restructuring resulting from individual and system agency. *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 32(1), 48–65.
- Isaksen, A., Kyllingstad, N., Rypestøl, J. O., & Schulze-Krogh, A. C. (2018). Differentiated regional entrepreneurial discovery processes. A conceptual discussion and empirical illustration from three emergent clusters. *European Planning Studies*, 26(11), 2200–2215.
- Jacobs, K., Kuhlmei, A., Greß, S., Klauber, J., & Schwinger, A. (Hrsg.). (2020). *Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher?* Springer Nature.
- James, W. (1950). *The principles of psychology*. 1890, New York: H. Holt and company.
- Johnson, J. C., Avenarius, C., & Weatherford, J. (2006). The Active Participant-Observer: Applying Social Role Analysis to Participant Observation. *Field Methods*, 18(2), 111–134.
- Jørgensen, L., Jordan, S., & Mitterhofer, H. (2012). Sensemaking and discourse analyses in inter-organizational research: A review and suggested advances. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 107–120.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 649–670.

- Kaffka, G., Singaram, R., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J. (2013). Sensebreaking and the Development of Entrepreneurial Cognition. *SSRN Electronic Journal*.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic perspectives*, 5(1), 193–206.
- Kang, N. (2014). Towards middle-range theory building in development research: Comparative (historical) institutional analysis of institutional transplantation. *Progress in Development Studies*, 14(3), 221–235.
- Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. *Qualitative social research*, 6(2).
- Kay, A. (2005). A Critique of the Use of Path Dependency in Policy Studies. *Public Administration*, 83, 553–571.
- Kirchner, S. (2013). How Organizations Become Enduring: Disentangling the Organizational Identity Paradox. In J. Sydow & G. Schreyögg (Hrsg.), *Self-Reinforcing Processes in and among Organizations* (S. 35–54). Palgrave Macmillan UK.
- Kitzmler, R. R., Anderson, R. A., & McDaniel, R. R. (2010). Making sense of health information technology implementation: A qualitative study protocol. *Implementation Science*, 5(1), 95.
- Klein, S., & Hughes, B. (2019). *The Loop Approach: How to Transform Your Organization from the Inside Out* (1. Aufl.). Campus Verlag GmbH.
- Koch, J. (2007). Strategie und Handlungsspielraum: Das Konzept der strategischen Pfade. *Führung und Organisation*, 76(5), 283–291.
- Koch, J. (2008). Strategic paths and media management—A path dependency analysis of the German newspaper branch of high quality journalism. *Schmalenbach Business Review*, 60, 50–73.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59(10), 1315–1341.
- Kuipers, S. (2009). Paths of the Past or the Road Ahead? Path Dependency and Policy Change in Two Continental European Welfare States. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 11(2), 163–180.

- Květoň, V., & Blažek, J. (2018). Path-development trajectories and barriers perceived by stakeholders in two Central European less developed regions: Narrow or broad choice? *European Planning Studies*, 26(10), 2058–2077.
- Labaree, R. V. (2002). The risk of ‘going observationalist’: Negotiating the hidden dilemmas of being an insider participant observer. *Qualitative Research*, 2(1), 97–122.
- Landau, D., & Drori, I. (2008). Narratives as sensemaking accounts: The case of an R&D laboratory. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 701–720.
- Larsen, Ø. H., Nesse, J. G., & Rubach, S. (2018). The public sector’s role in Norwegian network cooperation: Triple helix or laissez-faire? *Triple Helix*, 5(1), 1–1.
- Laudien, S. M., & Daxböck, B. (2016). Path dependence as a barrier to business model change in manufacturing firms: Insights from a multiple-case study. *Journal of Business Economics*, 86(6), 611–645.
- Law, F. (2018). Breaking the outsourcing path: Backsourcing process and outsourcing lock-in. *European Management Journal*, 36(3), 341–352.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1995). Path dependence, lock-in, and history. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 205–226.
- Lim, J., Stratopoulos, T. C., & Wirjanto, T. S. (2011). Path Dependence of Dynamic Information Technology Capability: An Empirical Investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 45–84.
- Lim, K., & Horesh, N. (2017). The Chongqing vs. Guangdong developmental „models“ in post-Mao China: Regional and historical perspectives on the dynamics of socioeconomic change. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 22(3), 372–395.
- Liu, F., & Maitlis, S. (2012). Emotional Dynamics and Strategizing Processes: A Study of Strategic Conversations in Top Team Meetings. *Journal of Management Studies*.
- MacDowell, K. A., & Mandler, G. (1989). Constructions of emotion: Discrepancy, arousal, and mood. *Motivation and Emotion*, 13(2), 105–124.
- Mahoney, J. (2000). Path Dependence in Historical Sociology. *Theory and Society*, 29(4), 507–548.

- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. A. (2012). Reversal of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172–196.
- Martin, R., & Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of economic geography*, 6(4), 395–437.
- Martin, R., Zukauskaitė, E., & Martin, H. (2019). The multiple roles of demand in new regional industrial path development: A conceptual analysis. *Environment & Planning A*, 51(8), 1741–1757.
- McAdam, D., & Scott, W. R. (2005). Organizations and movements. In G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott, & M. N. Zald (Hrsg.), *Social movements and organization theory*.
- Meyer, U., & Schubert, C. (2007). *Integrating path dependency and path creation in a general understanding of path constitution. The role of agency and institutions in the stabilisation of technological innovations*. 3, 23–44.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4. Aufl.). Sage Publications.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21.
- Moore, L., & Koning, J. (2016). Intersubjective identity work and sensemaking of adult learners on a postgraduate coaching course: Finding the balance in a world of dynamic complexity. *Management Learning*, 47(1), 28–44.
- Morgan, G. A., & Harmon, R. J. (2001). Data collection techniques. *Journal-American Academy Of Child And Adolescent Psychiatry*, 40(8), 973–976.
- Mukherji, A., & Francis, J. D. (2003). Commitment, Trust, and Mutual Adaptation by Firms: An Examination of Suppliers and Buyers Relationships. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), 1–6.

- Nieth, L., Benneworth, P., Charles, D., Fonseca, L., Rodrigues, C., Salomaa, M., & Stienstra, M. (2018). Embedding entrepreneurial regional innovation ecosystems: Reflecting on the role of effectual entrepreneurial discovery processes. *European Planning Studies*, 26(11), 2147–2166.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance* (26. Aufl.). Cambridge Univ. Press.
- Obschonka, F., & Petermann, A. (2013). The Influence Of Management For Breaking Organizational Paths—A Simulation Study. *ECMS 2013 Proceedings Edited by: Webjorn Rekdalsbakken, Robin T. Bye, Houxiang Zhang*, 322–332.
- Onufrey, K. (2017). Endogenous sources of path generation in a path dependent industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(9), 1062–1075.
- Page, S. E. (2006). Path Dependence. *Quarterly Journal of Political Science*, 1(1), 87–115.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Petriglieri, J. L. (2011). Under Threat: Responses to and the Consequences of Threats to Individuals' Identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman Publishing, Inc.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251–267.
- Pierson, P. (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton University Press.
- Poole, P. P., Gioia, D. A., & Gray, B. (1989). Influence Modes, Schema Change, and Organizational Transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 271–289.
- Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493.
- Pratt, M. G. (2009). From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862.

- Puffert, D. J. (2002). Path Dependence in Spatial Networks: The Standardization of Railway Track Gauge. *Explorations in Economic History*, 39(3), 282–314.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 238–264.
- Rauch, M., Wenzel, M., & Wagner, H.-T. (2017). *The Impact of Digital Innovation on Path- Dependent Decision-Making: The Mediating Role of Risk Propensity and Opportunity- Threat Perception*.
- Redding, S. (2002). Path Dependence, Endogenous Innovation, and Growth. *International Economic Review*, 43(4), 1215–1248.
- Robertson, D., McIntosh, I., & Smyth, J. (2010). Neighbourhood Identity: The Path Dependency of Class and Place. *Housing, Theory and Society*, 27(3), 258–273.
- Rothmann, W., & Koch, J. (2014). Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 66–83.
- Rypestøl, J. O., & Aarstad, J. (2018). Entrepreneurial innovativeness and growth ambitions in thick vs. Thin regional innovation systems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(5/6), 639–661.
- Rypestøl, J. O., Martin, R., & Kyllingstad, N. (2022). New regional industrial path development and innovation networks in times of economic crisis. *Industry and Innovation*, 29(7), 879–898.
- Salamonsen, K. (2015). The Effects of Exogenous Shocks on the Development of Regional Innovation Systems. *European Planning Studies*, 23(9), 1770–1795.
- Sanjek, R. (1990). A vocabulary for fieldnotes. *Fieldnotes: The makings of anthropology*, 92–121.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. Aufl.). Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1992). *How can organizations learn faster?: The problem of entering the Green Room*.
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team Reflexivity as an Antidote to Team Information-Processing Failures. *Small Group Research*, 45(6), 731–769.

- Schreyögg, G. (1980). Contingency and Choice in Organization Theory. *Organization Studies*, 1(4), 305–326.
- Schreyögg, G. (2014). Pfadabhängigkeit und Pfadbruch in Unternehmen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 66(S68), 1–17.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010a). Crossroads—Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (Hrsg.). (2010b). *The Hidden Dynamics of Path Dependence*. Palgrave Macmillan UK.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2011). Organizational Path Dependence: A Process View. *Organization Studies*, 32(3), 321–335.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Holtmann, P. (2011). How history matters in organisations: The case of path dependence. *Management & Organizational History*, 6(1), 81–100.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Koch, J. (2003). Organisatorische Pfade—Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? *Managementforschung*, 13, 257–294.
- Singh, R., Mathiassen, L., Georgia State University, Mishra, A., & Georgia State University. (2015). Organizational Path Constitution in Technological Innovation: Evidence from Rural Telehealth. *MIS Quarterly*, 39(3), 653–665.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Sörvik, J., Teräs, J., Dubois, A., & Pertoldi, M. (2019). Smart Specialisation in sparsely populated areas: Challenges, opportunities and new openings. *Regional Studies*, 53(7), 1070–1080.
- Spittler, G. (2001). *Teilnehmende Beobachtung als Dichte Teilnahme*. 1–25.
- Stache, F., & Sydow, J. (2022). Breaking a Path by Creating a New One – How Organizational Change Boosts Children’s Cancer Care. *Organization Studies*, 351–376.

- Stigler, G. J. (1958). The Economies of Scale. *The Journal of Law and Economics*, 1, 54–71.
- Streeck, W., & Thelen, K. A. (Hrsg.). (2005). *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*. Oxford University Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2005). Organizational paths: Path dependency and beyond. *21st EGOS Colloquium*, 30.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2020). On the Theory of Organizational Path Dependence: Clarifications, Replies to Objections, and Extensions. *Academy of Management Review*, 45(4), 717–734.
- Sydow, J., Windeler, A., Müller-Seitz, G., & Lange, K. (2012). Path Constitution Analysis: A Methodology for Understanding Path Dependence and Path Creation. *Business Research*, 5(2), 155–176.
- Sydow, J., Windeler, A., Schubert, C., & Möllering, G. (2012). Organizing R&D Consortia for Path Creation and Extension: The Case of Semiconductor Manufacturing Technologies. *Organization Studies*, 33(7), 907–936.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (1999). *The Emergent Organization: Communication As Its Site and Surface*. Routledge.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thelen, K. (1999). Historical Institutionalism in Comparative Politics. *Annual Review of Political Science*, 2(1), 369–404.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270.
- Thrane, S., Blaabjerg, S., & Møller, R. H. (2010). Innovative path dependence: Making sense of product and service innovation in path dependent innovation processes. *Research Policy*, 39(7), 932–944.

- Trinh, Q.-D. (2018). Understanding the impact and challenges of secondary data analysis. *Urologic Oncology: Seminars and original investigations*, 36(4), 163–164.
- Trouvé, H., Couturier, Y., Etheridge, F., Saint-Jean, O., & Somme, D. (2010). The path dependency theory: Analytical framework to study institutional integration. The case of France. *International Journal of Integrated Care*, 10.
- Van Driel, H., & Dolfsma, W. (2009). Path dependence, initial conditions, and routines in organizations: The Toyota production system re-examined. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 49–72.
- Vergne, J.-P., & Durand, R. (2010). The Missing Link Between the Theory and Empirics of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications: Path Dependence. *Journal of Management Studies*, 47(4), 736–759.
- Vergne, J.-P., & Durand, R. (2011). The Path of Most Persistence: An Evolutionary Perspective on Path Dependence and Dynamic Capabilities. *Organization Studies*, 32(3), 365–382.
- Vermeulen, F. (2018). A basic theory of inheritance: How bad practice prevails. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1603–1629.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, 17(4), 514–524.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409–421.
- Wenzel, M., Wagner, H.-T., & Koch, J. (2017). The funeral industry and the Internet: On the historical emergence and destabilization of strategic paths. *European Journal of Information Systems*, 26(4), 361–378.
- Windeler, A. (2003). Kreation technologischer Pfade: Ein strukturationstheoretischer Analyseansatz. *Managementforschung*, 13, 295–328.
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359–386.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2. Aufl.). The Guilford Press.

- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Bd. 6). Sage Thousand Oaks, CA.
- Zientara, R., & Müller-Seitz, G. (in press). Paralyzing Parallelism? Co-existing Organisational Paths and Their Interactions Between Traditional and Agile Approaches at a Large-scale Telecommunications Company. *European Management Review*.
- Zukauskaitė, E., & Moodysson, J. (2016). Multiple paths of development: Knowledge bases and institutional characteristics of the Swedish food sector. *European Planning Studies*, 24(3), 589–606.



Lebenslauf

Persönliche Daten

VORNAME / NACHNAME Moritz Martin Brandauer

Studium

HAUPTSTUDIUM Wirtschaftsingenieurwesen | Schwerpunkt Maschinenbau

INSTITUTION Rheinland-Pfälzische Technische Universität
Kaiserslautern-Landau

DATEN September 2021 bis Juli 2024

QUALIFIKATION Dr. rer. pol. im Bereich strategisches Management

BETREUUNG Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation

DATEN April 2020 bis August 2021

QUALIFIKATION Master of Science - Thesisnote 1,0

THESIS Autonome Identifikation von Bearbeitungsparametern in
Fertigungsmaschinen holonischer Produktionssysteme

DATEN Oktober 2015 bis Juni 2020

QUALIFIKATION Bachelor of Science - Thesisnote 1,0

THESIS Permeabilitätsbestimmung poröser Medien mit Bezug auf die
Einsatzmöglichkeit in aerostatischen Lagerungen

DATEN 2007 - 2015

QUALIFIKATION Abitur - Abschlussnote 1,9

INSTITUTION Reuchlin-Gymnasium Pforzheim