

Michael Maile  
*Managing Change*  
Wie  
Führungskräfte  
versuchen,  
Beschäftigte und  
Organisationen zu  
verändern



## Managing Change

Arbeit und Alltag.

Beiträge zur ethnografischen Arbeitskulturenforschung

Schriftenreihe der Kommission Arbeitskulturen  
in der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde

Herausgegeben von Irene Götz, Gertraud Koch,  
Klaus Schönberger und Manfred Seifert

Band 22

*Michael Maile*, Dr. rer. soc., arbeitet als Managementberater und Personal- und Organisationsentwickler mit den Schwerpunkten Veränderungsgestaltung, Arbeitskultur und Partizipation. Er promovierte am Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft der Universität Tübingen.

Michael Maile

# Managing Change

Wie Führungskräfte versuchen, Beschäftigte  
und Organisationen zu verändern

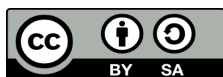
Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Geringfügig gekürzte und überarbeitete Fassung der Dissertation »Kulturen der Transformation – Eine kulturwissenschaftliche Analyse der Erfahrungsdarstellungen von Führungskräften über ihre Praktiken des Change-Managements«, Eberhard Karls Universität Tübingen, Oktober 2020.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) veröffentlicht.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>



Verwertung, die den Rahmen der CC BY-SA 4.0 Lizenz überschreitet ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

ISBN 978-3-593--51560-1 Print

ISBN 978-3-593- 45046-9 E-Book (PDF)

DOI 10.12907/978-3-593-45046-9

Copyright © 2021 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Einige Rechte vorbehalten.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlagmotiv: © Birgit Jansen – BÜRGIE Gestaltung, Köln

Gesetzt aus der Garamond

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe GmbH sind ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

## Meinen Eltern †

*Wie können wir auf Fremdes eingehen, ohne schon durch die Art  
des Umgangs seine Wirkungen, seine Herausforderungen und seine Ansprüche  
zu neutralisieren und zu verleugnen?  
(Bernhard Waldenfels, Grundmotive, 2006, Seite 9)*



# Inhalt

Am Anfang: Zwei Irritationen .....	13
------------------------------------	----

## Teil I: Der kulturelle Blick auf die Praxis des Change-Managements

1. Change-Management – ein Thema für die Empirische Kulturwissenschaft .....	17
1.1 Ursprünge des Change-Managements .....	20
1.2 Kulturelle Dimensionen organisationaler Veränderungen .....	22
1.3 Führungskräfte erfahren und gestalten Veränderungen.....	25
2. Erkenntnisinteresse, theoretische Basis und Vorgehensweise .....	28
2.1 Gegenstand, Forschungsziel und zentrale Fragen.....	28
2.2 Kultur als Perspektive auf die Praxis handelnder Personen .....	29
2.3 Fokussierung auf die prozessuale Seite des Veränderns .....	34
2.4 Befunde und Thesen aus den Daten entwickeln .....	37
2.5 Wegweiser durch die Arbeit .....	38
2.6 Anmerkungen zu Forschen in und für Organisationen .....	39

## Teil II: Aktueller Forschungsstand und Folgerungen

3. Organisation und Veränderung im Blick der Empirischen Kulturwissenschaft .....	43
3.1 Organisationen, Arbeit und Führung .....	43
3.2 Umgang mit Übergangssituationen und Katastrophen.....	49



4.	Veränderungsmodelle in der Organisationsentwicklung.....	54
4.1	Phasenmodelle von emotionalen Reaktionen .....	54
4.2	Sinngebung in krisenhaften Situationen.....	55
4.3	Veränderungen im Spannungsfeld reziproker Erwartungen.....	57
4.4	Subjektive Bewältigung von Veränderung.....	58
5.	Folgerungen für diese Forschungsarbeit.....	61

### Teil III: Methodische Grundlagen

6.	Methodische Basis: Rekonstruktion subjektiver Erfahrungen und Theorien .....	65
6.1	Die Forschungsmethode folgt dem Gegenstand.....	65
6.2	Grundregeln der qualitativen Sozialforschung.....	68
6.3	Die Wissenschaftlichkeit qualitativer Daten.....	69
7.	Qualitative Interviews mit Führungskräften .....	72
7.1	Führungskräfte befragen: Methodische Anforderungen.....	72
7.2	Erzählungen als Zugang zu selbst erlebten Erfahrungen .....	80
7.3	Führungskräfte befragen: Das Interviewdesign.....	102
7.4	Zur Begrifflichkeit: Erzählung versus Erfahrungsdarstellung .....	106
8.	Erhebung und Auswertung der Daten.....	108
8.1	Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der Interviews .....	108
8.2	Analyse, Auswertung und Aufbereitung der Interviews .....	114

### Teil IV: Der kulturelle Blick auf den Prozess der Transformation

9.	Prozesse der Transformation in der Einzelfallanalyse.....	125
9.1	Herr Anders beteiligt die MitarbeiterInnen beim Neubau eines Bürogebäudes.....	125
9.2	Herr Werk sieht sich bei mehreren Veränderungsprojekten überraschend mit Widerstand konfrontiert.....	154
9.3	Herr Neumann startet als neue Führungskraft und etabliert einen anderen Führungsstil.....	180

9.4	Frau Dienst saniert als neue Geschäftsführerin die Organisation.....	210
9.5	Herr Kuhn ist an der Entwicklung und Einführung von Richtlinien für die Zusammenarbeit involviert.....	241
9.6	Herr Sommer verliert als neuer Bereichsleiter bei der Restrukturierung der Organisation die MitarbeiterInnen .....	269
9.7	Frau Grün führt als neue Leiterin ein anderes Pflegekonzept ein.....	310
9.8	Herr Zahl arrangiert sich mit der ad hoc eingeführten agilen Zusammenarbeit und einem neuen Führungsstils .....	332
9.9	Herr Frei schafft als Geschäftsführer die mittlere Führungsebene ab ..	363
9.10	Fallanalysen in der Kurzbeschreibung.....	388
10.	Zusammenfassung.....	402
10.1	Reden über Kultur und Veränderung.....	403
10.2	Veränderungen als Bestandteil organisationaler Praxis .....	405
10.3	Die prozessuale Seite: Formen des Veränderns.....	412

## Teil V: Fazit und Ausblick

11.	Die Praktiken des Change-Mangements erkunden.....	443
11.1	Prozessorientiert die kulturellen Dimensionen organisationaler Veränderungen erkunden.....	443
11.2	Führungskräfte erzählen lassen.....	445
11.3	Praktiken des organisationalen Veränderns.....	447
11.4	Kulturen der Transformation.....	448
11.5	Ausblicke für die EKW und die Organisationsberatung .....	451
	Zum Schluss .....	456
	Dank .....	457
	Interviewtranskriptionen.....	458
	Abbildungen und Übersichten.....	460
	Literatur.....	461
	Register.....	480



Vorab



# Am Anfang: Zwei Irritationen

2011 startete in den deutschen Programmkinos der mehrfach ausgezeichnete Dokumentarfilm »Work Hard – Play Hard« von Carmen Losmann. In diesem Film werden Szenen der modernen Arbeitswelt und des Human Resource-Management dokumentiert und kommentarlos aneinandergereiht. Losmann fragt in ihrer filmischen Beobachtung danach, »welche Schrauben werden vom Management aus implementiert, damit die Leute von sich aus das tun, was das Unternehmen möchte« (Suchsland 2012, erste Antwort). Ihr Film gibt einen anschaulichen Einblick in die Praktiken der modernen Personalführung und zeigt Beispiele dafür, wie »die Optimierung eines Betriebs die Optimierung der Mitarbeiter« (Lütz 2011, erster Absatz) in den Fokus nimmt. In einer Szene begegnet uns eine nicht namentlich benannte Unternehmensberaterin, die einen Transformationsprozess bei der Deutschen Post moderiert. Um die 40 Jahre alt, den ernsten Blick zur Interviewerin knapp außerhalb des Bildes gewandt, erläutert sie ihre Vision des Wandels bei der Deutschen Post:

»Ich hab' persönlich eine Vision [...] und meine Vision ist, dafür zu sorgen, dass das auch was Bleibendes ist, also diesen kulturellen Wandel wirklich nachhaltig in die DNA jedes einzelnen Mitarbeiters bei uns entsprechend zu verpflanzen« (Losmann 2011: Minute 01:04:16 bis Minute 01:04:33).

Es ist diese Intention, die bei mir Befremden hervorrief: »in die DNA [...] zu verpflanzen«. Die unternehmerische Vorgabe einer Veränderung soll den MitarbeiterInnen<sup>1</sup> nicht zur Kenntnis gebracht oder als Idee zur Diskussion gestellt werden, sondern im menschlichen Körper dort eingebaut werden,

---

1 Die gendersensible Schreibweise ist eine Gratwanderung zwischen Lesbarkeit, Verständlichkeit und Differenzierungsnotwendigkeit. Ich versuche, ein flüssiges Lesen zu ermöglichen und gleichzeitig eine gendersensible Schreibweise anzuwenden, was in der Regel den Gebrauch von Binnenkapitalchen bedeutet. Diese Schreibweise verwende ich in den Fallanalysen im Kapitel 9 aus Gründen der Anonymisierung auch dann, wenn die bezeichnete Gruppe wohlwissend nur aus Männern oder Frauen besteht.

wo sie dem individuellen Zugriff nicht mehr zugänglich ist. Mit ihrer Vision bringt die Unternehmensberaterin zum Ausdruck, wie sie eine innerbetriebliche Veränderung durchsetzen will, spricht, wie sie das Verhalten der Belegschaft im Sinne der Neuausrichtung auf Dauer steuern will.

Die Konfrontation mit Losmanns Dokumentarfilm und die irritierende Erfahrung, wie die Veränderungspraxis bei der Deutschen Post dargestellt wurde, war für mich der Beginn der Auseinandersetzung mit Praktiken des Veränderns – und auch mit meiner eigenen beruflichen Praxis.<sup>2</sup> Meine zweite Irritation gründet in den Erfahrungen, die ich selbst als Berater gemacht habe. Auch wenn fraglich ist, ob Veränderungen in Organisationen immer einer wie oben beschriebenen Dramaturgie folgen, kann doch festgehalten werden, dass organisationale Transformationen für einen großen Teil der Beschäftigten nicht die Ausnahme, sondern den Normalfall darstellen. Veränderungen stehen auf der betrieblichen Tagesordnung ganz oben, die Restrukturierung von Organisationen hat sich zu »eine[r] Daueraufgabe [entwickelt], die längst nicht mehr als Ausnahmeerscheinung betrachtet werden kann« (Beermann/Rothe 2011, S. 42). Bei meiner Beratungstätigkeit stellte ich immer wieder fest, dass, obwohl die verantwortlichen Führungskräfte schon mehrfach Veränderungsprozesse durchgeführt hatten und auch selbst davon betroffen waren, die sozialen Interaktionen zwischen den handelnden Personen scheinbar keinerlei Routinen für die Durchführung oder Bewältigung folgten. Die Formung der Veränderung, die Art und Weise der Transformation, so war mein Eindruck – als Eingebundener, aber dennoch Außenstehender –, folgte gruppen- und personenbezogenen Logiken, die sich nicht auf den ersten Blick entschlüsseln ließen.

Diese beiden Irritationen bildeten den Ausgangspunkt für meine Forschungsarbeit über die kulturellen Dimensionen der Praktiken des Change-Managements. Mir geht es darum herauszufinden, aufgrund welcher Deutungen und auf welcher Art und Weise Führungskräfte organisationale Veränderungen bewältigen und durchführen. Ihre kontext- und personenbezogene Praxis des Veränderns steht im Zentrum dieser Arbeit.

---

2 Nach handwerklicher Ausbildung und anschließendem Studium war ich als Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen tätig, bevor ich in eine Beratungsgesellschaft wechselte, in der ich als Projektleiter und Personalverantwortlicher arbeitete. Zeitgleich absolvierte ich ein Zweitstudium. Danach ließ ich mich zum systemischen Coach ausbilden. Derzeit arbeite ich als freiberuflicher Organisationsberater.

Teil I:  
Der kulturelle Blick auf die Praxis des  
Change-Managements





# 1. Change-Management – ein Thema für die Empirische Kulturwissenschaft<sup>3</sup>

Der Diskurs über die Durchführung von Veränderungen in Organisationen<sup>4</sup> orientiert sich hauptsächlich an zwei Kristallisationspunkten: einerseits am Versprechen von wirtschaftlichem Erfolg, andererseits an der Darstellung möglicher Gründe, warum Veränderungen scheitern (können). Je nachdem, aus welchem Blickwinkel und mit welchem Interesse Veränderungen in Organisationen in den Fokus gerückt werden, sind die Diskussionsbeiträge zwar entlang dieser Bezugspunkte ausgerichtet, aber sehr unterschiedlich orientiert. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive werden eher die ökonomischen Notwendigkeiten für Veränderungen und deren praktische Durchführung hervorgehoben,<sup>5</sup> aus arbeitswissenschaftlicher oder psychologi-

---

3 Ich verwende in meiner Arbeit die Fachbezeichnung Empirische Kulturwissenschaft (EKW), wohlwissend, dass einige erwähnte Arbeiten unter Fachbezeichnungen wie etwa Europäische Ethnologie oder Kulturanthropologie veröffentlicht wurden. Ich orientiere mich am Fachverständnis des Ludwig-Uhland-Instituts für Empirische Kulturwissenschaft in Tübingen, demnach die Empirische Kulturwissenschaft die »Phänomene der Alltagskultur in gegenwartsbezogener und historischer Perspektive« (LUI 2020a) untersucht: »Die EKW erforscht, wie Menschen arbeiten, ihren Alltag organisieren und miteinander verkehren, wie sie mit dem natürlichen und kulturellen Erbe umgehen und welches Bild sie sich von diesen Beziehungen selbst machen« (ebd.).

4 Ich verwende grundsätzlich den Begriff Organisation, wie er aus einer institutionalen Sichtweise definiert ist. Demnach wird unter einer Organisation »ein zielgerichtetes soziales System[verstanden], in dem Menschen mit eigenen Wertvorstellungen und Zielen tätig sind« (Vahs 2003, S. 17). Der Begriff ist für meine Arbeit deshalb geeignet, weil er sowohl wirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen als auch öffentliche Einrichtungen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen einbezieht. Bei Zitaten aus Veröffentlichungen übernehme ich deren Begrifflichkeit, in den Fallanalysen in Kapitel 9 übernehme ich weitgehend die Begrifflichkeit der befragten Personen, in meinen Analysen und Deutungen verwende ich den Begriff Organisation.

5 Siehe etwa die Ausführungen über die Gestaltung des Wandels als Managementaufgabe in Wolfgang Staehle: »Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive«

scher Perspektive eher die mit Veränderungen verbundenen gesundheitlichen Belastungen für die MitarbeiterInnen untersucht. Soziologen nehmen die mikropolitischen Rationalitäten der Veränderung des Selbstbildes von Leistungsträgern oder deren Selbst- und Fremdführung in den Blick,<sup>6</sup> und aus Sicht der Organisationsentwicklung werden die Potentiale für die innerbetriebliche Dynamik und den Markterfolg in den Vordergrund gestellt.<sup>7</sup> Die wenigen Beiträge der Empirischen Kulturwissenschaft, die sich ausschließlich mit Transformationen in Organisationen beschäftigen, thematisieren vor allem die Deutungen betroffener MitarbeiterInnen im Kontext makropolitischen Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt (siehe Kapitel 3).

Ungeachtet dieser vielfältigen Zugänge zielt der größte Teil der Literatur darauf – oder wird von den LeserInnen so rezipiert –, die Praxis des Veränderens von Strukturen, Abläufen und Prozessen in Organisationen zu verbessern. In den Worten gängiger Managementratgeber formuliert geht es darum, eine »erfolgreiche Veränderung«<sup>8</sup> zu gewährleisten mit dem geeigneten Change-Management, das heißt, mit der

»Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen« (Rank et al. 2010, S. 18f.).

---

(1999, hier S. 898–982); über Kulturveränderungen als strategische Anpassungen zur Sicherung der Profitabilität bei Winfried Berner: »Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil« (2012, hier S. 1–8); über den Unternehmenswandel als andauernden Prozess bei Vahs (2003, hier S. 240–400).

6 Siehe dazu Hermann Kotthoffs Studie »Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur« (1997), in der er die Bedeutung der Beziehung zwischen Führungskraft und Firma untersucht; oder Ulrich Bröcklings Studie »Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform« (2013), in der er danach fragt, wie und durch was das Subjektivierungsmodell des unternehmerischen Selbst geformt wird.

7 Siehe hierzu beispielsweise Sonja Sackmann: »Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management« (2017, hier S. 139–167), oder Edgar Schein: »Organisationskultur« (2010, hier S. 115–136).

8 Ich verwende in dieser Arbeit zahlreiche Begriffe, die in dem Forschungsfeld üblich sind und häufig aus einem betriebswirtschaftlichen Kontext stammen ohne Anführungszeichen zu verwenden. Ich verwende einfache Anführungszeichen, wenn ich mich von Begriffen distanzieren, und eine kursive Schreibweise, wenn ich Begriffe hervorhebe. Zitate sind in Anführungszeichen gesetzt, bei Hervorhebungen in Zitaten verwende ich den kursiven Schriftschnitt, Zitate in Zitaten sind mit einfachen Anführungszeichen abgesetzt.

Change-Management gilt als *die* Managementtechnologie, mit der organisationale Veränderungen<sup>9</sup> durchgeführt werden. Diese Definition soll hier als vorläufiger Verständigungsbegriff dienen, um das Forschungsfeld einzugrenzen. In dieser Definition lassen sich bereits drei Ansatzpunkte für eine empirisch-kulturwissenschaftliche Forschung identifizieren: Erstens werden kulturelle Aspekte explizit benannt, zweitens markiert sie das Spannungsfeld von organisationalen Veränderungen zwischen den Polen wirtschaftliche Logik und soziale Akzeptanz durch die MitarbeiterInnen, und drittens fokussiert sie auf den Prozess, also auf Ablauf und Form der Veränderung und unterwirft diese ebenfalls einer ökonomischen Logik.

Der Ansatz des Change-Managements kann als ein Bestandteil betrieblicher Sozialtechniken aufgefasst werden. Es lohnt hier, die Definition des Wirtschaftswissenschaftlers Thomas Breisig in voller Länge zu zitieren, da sie exemplarisch die Zweckgebundenheit dieser Techniken im Allgemeinen zum Ausdruck bringt. Demnach sind unter betrieblichen Sozialtechniken Maßnahmen

»der Unternehmensführung [zu verstehen], die auf unterschiedlichen Hierarchiestufen zum Zwecke der Verhaltenssteuerung nachgeordneter Beschäftigtengruppen eingesetzt werden. Sie sollen deren individuelle Situationswahrnehmungen und -interpretationen beeinflussen mit dem Ziel, daß sie die »erwünschten« Verhaltensweisen kognitiv (im Bewußtsein) und emotional akzeptieren und aus eigener Überzeugung anstreben« (Breisig 1988, S. 57f.).

Die grundsätzliche Haltung, die hier wie auch im Statement der Organisationsberaterin zu Beginn dieser Arbeit zum Ausdruck kommt, folgt einer Logik, die sowohl das Verhalten der Beschäftigten als auch die Transformation eines aktuellen zu einem zukünftigen Zustand mit der Triebkraft ökonomischer Zielerreichung grundsätzlich als planbar und gestaltbar annimmt.<sup>10</sup> Empirisch-kulturwissenschaftliche Forschung in diesem Feld muss dreierlei leisten. Erstens muss sie sich eben dieser Logik entziehen und diese Selbstverständlichkeit, dass Menschen beeinflusst und Organisationen verändert werden können und verändert werden müssen, offenlegen und kritisch hinterfragen. Zweitens muss sie dem dynamischen und prozessualen Charakter

---

9 Unter organisationalen Veränderungen verstehe ich »bedeutsame Veränderungen, die einen relevanten Teil der Organisationsmitglieder [...] oder die gesamte Organisation betreffen. [...] Organisationale Veränderungen zeigen sich, wenn zu zwei Zeitpunkten die Unterschiede von Leistungs- und Verhaltensmerkmalen verglichen werden« (Greif et al. 2004, S. 28).

10 Siehe hierzu etwa Kirsch et al. 1979; Vahs/Weiand 2013; Stolzenberg/Heberle 2013.

dieser Praxis gerecht werden, also eine Prozessperspektive einnehmen. Und drittens muss sie ihren Blick auf die gestaltenden Personen richten.

## 1.1 Ursprünge des Change-Managements

Techniken des Change-Managements gründen in Forschungen zur Verbesserung der Arbeitsleistungen von MitarbeiterInnen innerhalb des Managementkonzepts *Scientific Management* von Frederick W. Taylor. Im Rahmen von Studien, die zwischen 1927 und 1939 in den Hawthorne-Werken in Chicago unter anderem von dem Sozialwissenschaftler Elton Mayo durchgeführt wurden,<sup>11</sup> zeigte sich, dass sich sowohl die Verbesserung der physischen Arbeitsumgebung, der Arbeitszeitstruktur als auch Aspekte wie etwa soziale Aufmerksamkeit – der *Hawthorne-Effekt* – und informelle Gruppenbeziehungen positiv auf die Arbeitsleistung auswirkten.<sup>12</sup> Damit war der Grundstein dafür gelegt, *menschliche* Faktoren und gruppenspezifische Beziehungen bei der Unternehmensführung und der Personalführung zu berücksichtigen in Abgrenzung zu dem bis dahin populären tayloristischen Modell der Betriebsführung und dem Bürokratie-Ansatz von Max Weber.

Im Kontext dieser Forschungsausrichtung wurde in den 1940er Jahren auch die Durchführung organisationaler Veränderungen erkundet. Einen ersten Ankerpunkt dabei bildet die Erforschung gruppenspezifischer Prozesse durch den Psychologen Kurt Lewin. Er untersuchte in den 1940er Jahren die Dynamiken von Gruppen auch im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen (vgl. Lewin 1947). Veränderungen betreffen in seiner Terminologie die Änderung und Stabilisierung von Gleichgewichtsniveaus.

---

11 Eine der bekanntesten Studien darüber ist die von F. J. Roethlisberger und William J. Dickson: »Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago« (1939/2003). Die historische Entwicklung wurde bereits ausführlich dargestellt, siehe hierzu Helen B. Schwartzman: »Ethnography in Organizations« (1993, hier S. 1–26); Frederick C. Gamst und Sabine Helmers: »Die kulturelle Perspektive und die Arbeit: Ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industriethnologie« (1991); aus organisationspsychologischer Sicht Jürgen Kaschube: »Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskultur aus (organisations-)psychologischer Sicht« (1993, hier S. 100–103).

12 Die Ergebnisse wurden in den 1960er Jahren durch andere Forscher relativiert, da Mängel bei der damaligen Durchführung der Studien aufgedeckt werden konnten, siehe dazu beispielsweise Alex Carey: »The Hawthorne Studies: A Radical Criticism« (1967).

Lewin ging davon aus, dass sich in einer Gruppe die hemmenden und treibenden Kräfte in einem Gleichgewichtszustand befinden und sich bei Veränderungen in der Gruppe immer wieder auf einem »quasi-stationären Gleichgewicht« einpendeln (Lewin 2012, S. 258). Veränderungen sind demnach »Veränderungen des augenblicklichen Niveaus in Richtung auf das erwünschte« Niveau (ebd.). Er unterschied drei Phasen dieses Prozesses:

»A successful change includes therefore three aspects: unfreezing (if necessary) the present level L<sup>1</sup>, moving to the new level L<sup>2</sup>, and the freezing on the new level« (Lewin 1947, S. 35).

Lewin konzipierte sein Drei-Phasen-Modell im Rahmen der Entwicklung und Analyse von Gruppenentscheidungsverfahren. Er betrachtete die Steuerung von Gruppenverhalten und Wandel als Veränderung von Kraftfeldern. Sein Drei-Phasen-Modell wird, wenn auch zum Teil unausgesprochen, bis heute in zahlreichen Change-Management-Ansätzen als Grundlage angenommen und repräsentiert die psychologische Ebene einer Veränderung.<sup>13</sup> Häufig wird Lewins Modell jedoch ohne die dazugehörige theoretische Grundlage der Feldtheorie rezipiert und eingesetzt.

Den zweiten Ankerpunkt für die Erforschung von organisationalen Veränderungen bilden die Forschungsarbeiten in der Harwood Manufacturing Corporation in Virginia, die sogenannten Harwood Studies. Lester Coch und John R. P. French Jr. untersuchten dort unter Berücksichtigung von Lewins Konzepten und in Fortführung von dessen Forschungen das widerständige Verhalten von ProduktionsmitarbeiterInnen (Coch/French 1948). Sie kamen seinerzeit zu dem Ergebnis, dass die Partizipation der Betroffenen in Form von Gruppenmeetings wesentlich dazu beitrug, widerständiges Verhalten auszuräumen:

»This change can be accomplished by the use of group meetings in which management effectively communicates the need for change and stimulates group participation in planning the changes« (ebd., S. 531).

Diese Studien von Lewin und Coch/French markieren den Beginn der Organisationsentwicklung und des Human Relations-Ansatzes, der aus einer soziologischen Perspektive versucht, die Arbeitsbeziehungen in Organisationen unter Einbeziehung der Bedürfnisse und Potentiale der Betroffenen zu planen, wenngleich eine verbesserte Leistungsfähigkeit und Effektivität

---

13 Vgl. etwa bei Vahs/Weiand (2013), S. 11f..

nie aus den Augen verloren wurden.<sup>14</sup> Auch wenn sich die Hintergründe für betriebliche Veränderungsmaßnahmen seitdem vielfach gewandelt, die Ziele, die mit Veränderungsprozessen erreicht werden sollen, sich verschoben, und sich die Schwerpunkte verändert haben,<sup>15</sup> so hat sich die Technik des Change-Managements als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung etabliert.

## 1.2 Kulturelle Dimensionen organisationaler Veränderungen

Die Erforschung von Praktiken der Steuerung und Führung von Organisationen und ihrer Mitglieder ist für die Empirische Kulturwissenschaft noch kein vertrautes Feld, dem man sich mit erprobten Konzepten oder Theorien annähert. Dennoch ist ein eigenständiger fachspezifischer Zugang der Erforschung von Organisationen – in Abgrenzung zu den an ökonomischer Optimierung ausgerichteten wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen – erkennbar. Die bisherigen Forschungen im Organisationsumfeld haben anschaulich gezeigt, dass ein Unternehmen als ein System aufgefasst werden kann, in dem kulturelle Ausdrucksformen den Arbeitsalltag prägen und wiederum von diesen beeinflusst werden (vgl. Götz 2000, S. 61f.). Dieses System und das Handeln der Personen darin kann aus einer kulturwissenschaftlichen Perspektive beschrieben und interpretiert werden und so Einblicke in den Arbeitsalltag und die kulturellen Dimensionen sozialer Interaktionen in einem organisationalen Rahmen und gesellschaftlichen Kontext geben. Da Veränderungen zum betrieblichen Alltag dazugehören, ist es naheliegend, diese ebenfalls als kulturelle Ausdrucksform aufzufassen und einer kulturwissenschaftlichen Betrachtung zu unterziehen. Deshalb betrachte ich die Beschäftigung mit der *menschlichen Seite* organisationaler Veränderungen und den Techniken des Change-Managements als ein grundlegendes Thema für die Empirische Kulturwissenschaft. Diese Hinwendung zur Erforschung von Wandelprozessen forderte auch Wolfgang Kaschuba ein, demnach die

---

14 Zur Geschichte der Organisationsentwicklung siehe etwa W. L. French/C. H. Bell jr.: »Organisationsentwicklung« (1994, hier S. 42-45) oder Edwin C. Nevis »Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit: 1930 bis 1990« (1993).

15 Siehe hierzu etwa die Studie von Capgemini Deutschland GmbH: »Superkräfte oder Super-  
team? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können«. Change Management Studie 2015 (2015, hier S. 11–14).

Europäische Ethnologie »eine Wissenschaft des kulturellen Wandels« sein müsse (Kaschuba 2003, S. 182) und deshalb auch Transformationen in den Blick zu nehmen habe. Seine Leitfrage, »wie Menschen Veränderungen kulturell bewältigen« (ebd.) ist die erste zentrale Frage für diese Arbeit, die zweite, wie Menschen die Veränderungsprozesse gestalten.

Welche Aspekte unter diese menschliche oder kulturelle Seite im Diskurs vor allem in wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Publikationen subsummiert werden, möchte ich im Folgenden kurz ausbreiten. Im Anschluß daran beschäftige ich mich mit der bisher – im Fach EKW – fehlenden Einbeziehung maßgeblicher AkteurInnen, die an der Formung der sozialen Interaktion während Veränderungen und infolgedessen mit dem Erleben oder auch Erleiden durch die Beschäftigten beteiligt sind: den Führungskräften.

Die Forschungsliteratur zu organisationalen Veränderungen und der Praxis des Change-Managements gliedert sich zum einen in Erfahrungsberichte und Untersuchungen von Beratungsunternehmen oder UnternehmensberaterInnen, zum anderen in Forschungen von Instituten oder Hochschulen. Bei der Sichtung der Literatur fällt auf, dass organisationale Veränderungen häufig mit negativen Effekten bei den betroffenen MitarbeiterInnen in Verbindung gebracht werden (vgl. Rigotti/Otto 2012). Im Rahmen der Analyse von Veränderungsvorhaben konnten gesundheitliche Belastungen der MitarbeiterInnen beobachtet werden, wie zum Beispiel erhöhter Arbeitsaufwand, erhöhtes Stresserleben, emotionale Erschöpfung oder Burnout, aber auch psychosoziale Effekte wurden festgestellt, etwa reduzierte Arbeitszufriedenheit, Angst vor Arbeitsplatzverlust und erhöhte Kündigungsabsicht (vgl. Michel et al. 2009, S. 11f.; vgl. Dahl 2011, S. 242f.; vgl. Nebel-Töpfer et al. 2012; vgl. Rigotti et al. 2014, S. 17–19). Diese Effekte und Emotionen sind überwiegend bezogen auf den Inhalt und Kontext der Veränderung. Bei Standortverlagerungen etwa werden Themen wie ein anstehender familiärer Umzug oder der Verlust bestehender sozialer Bindungen diskutiert. Bei Prozessen der Restrukturierung treten eher Fragen der Arbeitsplatzsicherheit, des Macht- und Einflussverlustes oder der emotionalen Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen in den Vordergrund (vgl. Greitemeyer et al. 2006). Wenn Veränderungsmaßnahmen mit Personalabbau verbunden sind, kann dies zu einem Vertrauensverlust in das Management führen oder die Leistungsbereitschaft senken (vgl. Köper/Richter 2012, S. 4). Schon hier zeigt die oberflächliche Betrachtung dieser Befunde,



dass Aspekte thematisiert werden, die zum klassischen Untersuchungsbe-  
reich kulturwissenschaftlicher Analyse gehören wie etwa betriebliche Bin-  
dung und Loyalität, Macht und Status sowie Vertrauen.

Die in der Forschungsliteratur aufgefächerte Palette möglicher Belastun-  
gen für die MitarbeiterInnen oder Schwierigkeiten der Führungskräfte im  
Kontext von organisationalen Veränderungen beziehen sich überwiegend  
auf die Veränderung selbst, also darauf, *was* konkret verändert und wie die  
neue Situation von den MitarbeiterInnen wahrgenommen und angenommen  
wird. Weniger dagegen werden Belastungen und Defizite, die mit der *Art  
und Weise* der Durchführung der Veränderung in Zusammenhang gebracht  
werden, thematisiert. Befunde, die sich auf Ablauf und Form der Verände-  
rung beziehen, finden sich beispielsweise, wenn man die Gründe analysiert,  
warum sich die ökonomischen Erwartungen an durchgeführte Veränderun-  
gen nicht erfüllen: Demnach werden allgemein die Reaktionen der Beschäf-  
tigten vernachlässigt oder die Kommunikation als unzureichend empfunden  
(vgl. Köper/Richter 2012, S. 5). Genannt werden auch negative Effekte  
während des Veränderungsprozesses wie zum Beispiel das Zusammenbre-  
chen der tradierten, informellen Kommunikation, die Beeinträchtigung ge-  
wachsener wechselseitiger Erwartungshaltungen, das Fehlen von Mitwir-  
kungsmöglichkeiten oder eine Beeinträchtigung von Fairness- und Gerech-  
tigkeitsvorstellungen (vgl. Rigotti et al. 2008, S. 30). Ebenso werden Emoti-  
onen diskutiert wie Unsicherheit und das Erleben von Irritation, Kontroll-  
verlust, Furcht, Angst, Frustration oder Vertrauensverlust. So konnte etwa  
gezeigt werden, dass die Unsicherheit über die eigene Zukunft die Mitarbei-  
terInnen häufig viel stärker belastet als die Veränderung selbst (vgl. Rigotti  
et al. 2014, S. 29) und dass bei wiederholten Veränderungen keine Gewöh-  
nungseffekte auftreten, sondern eher die psychische Beanspruchung ver-  
schärft wird (vgl. ebd., S. 24).

Diese Befunde zeigen sich auch dann, wenn man sich dem Thema Ver-  
änderung und der Technik des Change-Managements nicht von der belas-  
tenden, sondern mehr von der praktischen Perspektive im Hinblick auf eine  
erfolgreiche Durchführung annähert. Unter diesem Blickwinkel werden vor  
allem »mental-kulturelle« (ILOI 1997, S. 20) Faktoren für Probleme bei der  
Umsetzung von Veränderungsvorhaben verantwortlich gemacht. Es seien  
weniger »technisch-organisatorische Engpässe, sondern vielmehr Probleme  
im Bereich der Unternehmenskultur [...], die zum Scheitern vieler Verände-  
rungsprojekte führen« (ebd.). Aus dieser Sicht sind die Bedürfnisse und Mo-  
tivationen der Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die Einbindung und

Beteiligung der relevanten Stakeholder sowie das Ernstnehmen von Widerständen und Ängsten relevante Erfolgsfaktoren (vgl. DGFP 2010, S. 29–31). Von psychologischer Seite aus werden die dem widerständigem Verhalten oder Ablehnung zugrundeliegenden »Wirkmechanismen« genannt, also Bedürfnisse wie etwa Wahrnehmung von Sinn, Vorhersehbarkeit, Kontrolle, Fairness und Vertrauen (vgl. Gerhardt/Frey 2006, S. 54–57).

Festzuhalten ist also: Sowohl die Veränderungen selbst als auch die Gestaltung des Veränderungsprozesses können gesundheitliche, emotionale und mentale Reaktionen bei den MitarbeiterInnen hervorrufen. Organisationale Veränderungen zeigen sich für die MitarbeiterInnen vielfach als belastende oder für die Unternehmensleitung als hemmende Ereignisse und werden im Zusammenhang mit Aspekten diskutiert, die als *kulturelle Dimensionen* der organisationalen Veränderung analysiert werden können.

### 1.3 Führungskräfte erfahren und gestalten Veränderungen

Die bisherigen Ausführungen können den Eindruck erwecken, dass die Leidtragenden dieser Maßnahmen »einfache« MitarbeiterInnen ohne Leitungsfunktionen sind. Es zeigt sich jedoch, dass auch hochqualifizierte Fachkräfte und Führungskräfte<sup>16</sup> von Veränderungen betroffen sind (vgl. Beer-  
mann/Rothe 2011, S. 43; vgl. Deutschmann 1995). Ihre eigene Arbeitsplatzsicherheit ist unter Umständen bedroht, und als ökonomisch Handelnde stehen sie unter einem hohen Verantwortungs- und Selbststeuerungsdruck (vgl. Bröckling 2013). Gewohnte Vertrauensverhältnisse zwischen Führungskraft und Firma können, so der Soziologe Michael Faust, »durch eine Umstrukturierung massiv erschüttert werden, auch wenn die jeweilige Führungskraft zunächst verschont bleibt oder sogar in ihrer Position aufgewertet wird« (zitiert nach Scheytt 2005, S. 100). Einerseits stehen Führungskräfte vor der

---

16 Mir ist bekannt, dass in der Forschungsliteratur teilweise zwischen Personen mit Personalverantwortung (Führungskraft) und ohne Personalverantwortung (Manager) unterschieden wird (vgl. Neuberger 2002, S. 48f.). Ich verwende – außer bei Zitationen – grundsätzlich den Begriff *Führungskraft*, da sich mein Blick auf Personen und ihre Praxis der *Beeinflussung Anderer* richtet, unabhängig davon, ob sie innerbetrieblich eine Position mit ausgewiesener Personalverantwortung innehaben oder nicht.

Herausforderung, mit den eigenen Überzeugungen,<sup>17</sup> Bedürfnissen und Interessen<sup>18</sup> sowie den selbst empfundenen Belastungen (vgl. Kriegesmann/Kley 2014) umzugehen, andererseits sind sie qua Funktion dafür verantwortlich, die soziale Interaktion mit und zwischen den MitarbeiterInnen zu gestalten. Und dies vor dem Hintergrund, dass sie selbst an der Umsetzung der strategischen Ziele mitzuwirken und die Funktionsfähigkeit der Organisation aufrechtzuerhalten haben. Den hohen Anforderungen, die sie nach den Vorstellungen der Managementtheoretiker zu erfüllen haben, steht jedoch die Wirklichkeit entgegen: Die Veränderungskompetenz und -bereitschaft nehmen mit der Hierarchiestufe immer mehr ab, Angst vor Einfluss und Statusverlust sowie Überlastung werden als wesentliche Gründe dafür genannt (vgl. Capgemini Deutschland GmbH 2012, S. 35–37).

Allerdings werden Führungskräfte als handelnde oder auch leidende Personen in der empirisch-kulturwissenschaftlichen Forschung bisher überwiegend ausgeblendet und dagegen mehr als Verursacher von Arbeitsbedingungen betrachtet, denen andere, die *unteren Schichten*, ausgeliefert sind.<sup>19</sup> Klaus Schriewer hat zu Recht gefordert, Leitende stärker in die Betrachtung miteinzubeziehen, da die kulturwissenschaftlichen Ansätze zur Unternehmenskultur diese Perspektive eröffnen (vgl. Schriewer 1999, S.18–21). Dabei müsse man sich jedoch der Spezifik der Leitungsarbeit in Abgrenzung zu der Arbeit der übrigen Beschäftigten bewusst sein.

Die Betrachtung der Führungsarbeit drängt sich noch aus einem weiteren Grund auf: Allein aufgrund ihrer Funktion sind Führungskräfte in den

---

17 So gaben über 80 Prozent der Befragten im Rahmen der Studie »Verantwortungsvoll Führen« an, bei der Arbeit »zumindest manchmal entgegen ihrer persönlichen Überzeugung handeln zu müssen. Jeder Neunte [...] gibt zu, dass dies sogar häufig vorkommt« (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH 2012, S. 18).

18 Siehe hierzu Mark Ebers Ausführungen über die verschiedenen Motivlagen einzelner Interessensgruppen bei Veränderungsvorhaben in: »Der Aufstieg des Themas »Organisationskultur« in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive« (1988, hier S. 28–32).

19 Im Gegensatz etwa zur Soziologie, die sich in langer Tradition mit der Gruppe der Unternehmer und Führungskräfte beschäftigt. Siehe dazu etwa Helge Pross und Karl W. Boetticher: »Manager des Kapitalismus. Untersuchung über leitende Angestellte in Grossunternehmen« (1971); Hermann Kotthoff: »Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?« (1997); Michael Faust et al.: »Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum »internen Unternehmer«« (2000); Ulrich Bröckling: »Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform« (2013); Christoph Deutschmann: »Der Typus des Unternehmers in wirtschaftssoziologischer Sicht« (2008). Aus journalistischer Perspektive dazu Barbara Nolte und Jan Heidtmann: »Die da oben. Innenansichten aus deutschen Chefetagen« (2011).

Blick der Empirischen Kulturwissenschaft zu nehmen, denn sie wirken wesentlich mit an der Herstellung einer »möglichst sozialintegrative[n] Verbindung von Solidarität und Leistungsorientierung mit den dazugehörigen Herrschafts- und Kontrollmechanismen« (Mulder van de Graaf/Rottenburg 1989, S. 33f.). Zu ihrer Aufgabe gehören sowohl Maßnahmen, die die physische und psychische Gesundheit der MitarbeiterInnen fördern, als auch Maßnahmen, die der Vertrauensbildung, Kohärenz oder Motivationsförderung dienen (vgl. Leipprand et al. 2012, S. 18f.). Ebenso vermitteln sie die Sinnhaftigkeit organisationaler Maßnahmen, um Orientierung zu geben (vgl. Buss 2011, S. 115f.; vgl. Kienbaum 2012, S. 7). Führungskräfte werden verantwortlich gemacht für den Zusammenhang zwischen den Sorgen der MitarbeiterInnen und ihrem Gesundheitszustand und sie sollen unerwünschte Wirkungen zum Beispiel einer Restrukturierung abpuffern (vgl. Vogt/Schnee 2012). Dabei lässt sich beobachten, dass häufig nicht die Veränderungen selbst das Problem sind, sondern der Umgang der Führungskräfte »mit ihnen – und wenn dieser suboptimal ist – die damit verbundene Verunsicherung der Arbeitnehmer« (ebd., S. 275). Auch wenn sie – als Mitglieder der mittleren oder unteren Führungsebene<sup>20</sup> – in der Regel nicht die InitiatorInnen der Veränderung sind und wie die MitarbeiterInnen auch damit umgehen müssen, verfügen Führungskräfte qua Funktion über Deutungs- und Gestaltungsmacht. Sie sind mitverantwortlich für die Interpretation der Systemumwelt und einer daraus resultierenden Sinngebung innerhalb des Unternehmens. Als Teil der Deutungselite in einer Organisation haben sie Einfluss auf die Etablierung einer Firmenideologie und die Definition der betrieblichen Realität (vgl. Wittel 1997, S. 314). Die Pole ihrer Führungsarbeit sind Macht und Belastung: auf der einen Seite die »*pen power*« (Nolte/Heidtmann 2011 S. 11) mit der sie die Organisation steuern, auf der andere Seite die »*deformation professionnelle*« (ebd.), das bedeutet, den Preis, den sie dafür zu zahlen bereit sind. Führungskräfte sind als (mit-)verantwortliche und als (mit-)leidende AkteurInnen der Umsetzung und der Formung der sozialen Interaktionen während einer organisationalen Veränderung anzusehen. Aus dieser Perspektive ist es eine notwendige Konsequenz, Leitungspersonen in den Blick einer kulturwissenschaftlichen Betrachtung zu nehmen.

---

20 Ich verwende den Begriff *mittlere Führungsebene* für die Führungskräfte zwischen der obersten – wie etwa einem Vorstand oder einer Geschäftsführung – und der untersten Führungsebene, denen MitarbeiterInnen ohne Leitungsfunktion unterstellt sind.

## 2. Erkenntnisinteresse, theoretische Basis und Vorgehensweise

Nachdem herausgearbeitet wurde, dass die Praxis des Change-Managements aus kulturwissenschaftlicher Perspektive ein relevantes Thema ist, wird im Folgenden dargelegt, auf welche zentralen Fragen diese Forschungsarbeit Antworten sucht. Zudem werden die vier wesentlichen theoretischen Ansatzpunkte dargelegt, auf denen diese Arbeit gründet: Kultur als Praxis, eine subjektbezogene Perspektive, die Fokussierung auf die prozessuale Seite der Veränderung und die datenverankerte Thesenentwicklung.

### 2.1 Gegenstand, Forschungsziel und zentrale Fragen

Gegenstand dieser Forschungsarbeit sind Praktiken der Bewältigung und Formung von Veränderungsgeschehen durch Führungskräfte in Organisationen. Ziel ist es, über die erinnerten Deutungen und Handlungen von Führungskräften deren Praktiken des Veränderns zu erkunden. Im Zentrum meiner Arbeit steht das *Making-of* von Veränderungsprozessen. Zentrale Forschungsfragen sind:

- Welche Praktiken wenden Führungskräfte an, um das soziale Handeln während eines Veränderungsgeschehens zu organisieren? Wie gestalten sie Aushandlungsprozesse? Wie begründen und rahmen sie die Transformation und die Gestaltung des Transformationsprozesses?
- Welche Selbstbilder entwickeln Führungskräfte über sich als handelnde Personen und ihre Praktiken des Veränderns? Wie gehen sie mit organisationalen und personalen Herausforderungen um?

## 2.2 Kultur als Perspektive auf die Praxis handelnder Personen

Meine Forschungsarbeit gründet auf einem zweifachen Verständnis von *Kultur*. Erstens auf einem Kulturbegriff, der Kultur als die andere Seite der *sozialen Praxis* annimmt und das *Machen* der involvierten Personen im Feld – hier in Organisationen – als deren Zentrum. Zweitens verstehe ich unter Kultur den erfahrungsgetränkten *Blick* auf soziale Wirklichkeiten und die kreativen Umkonfiguration des Beobachteten durch den Forscher.

Zuerst wende ich mich der Sichtweise zu, die *Kultur als Gegenstand* auffasst. Im Diskurs über Kultur im Zusammenhang mit Organisationen werden häufig sowohl aus wirtschaftswissenschaftlicher als auch kulturwissenschaftlicher Sicht drei Vorstellungen von Kultur einander gegenübergestellt, um das Beratungs- oder Forschungsfeld thematisch einzugrenzen. Erstens die Auffassung, dass eine Organisation eine Kultur *hat*, das heißt: Kultur ist eine von mehreren Variablen, die eine Organisation kennzeichnet. Zweitens die Auffassung, dass eine Organisation eine Kultur *ist*, das meint: die Organisation wird als eine wie auch immer geartete Kultur gedacht. Und drittens ein Ansatz, der sich als Synthese der ersten beiden Ansätze versteht und Kultur als »dynamisches Konstrukt« versteht.<sup>21</sup> Demnach sind Organisationen Systeme, die Kultur herstellen und diese wiederum das Handeln der Organisationsmitglieder prägen (vgl. Sackmann 1990). Ungeachtet dieser unterschiedlichen Sichtweisen besteht Einigkeit der VerfasserInnen im Hinblick auf den Einfluss *kultureller Phänomene* auf das Funktionieren einer Organisation – und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg.

In der Empirischen Kulturwissenschaft werden die kulturellen Phänomene in Organisationen vielfach als Kulturen einzelner Gruppen wie ArbeiterInnen, Angestellte, VerkäuferInnen, dem Umgang mit neuen Techniken und Innovationen oder der Organisation als umfassender Einheit beschrieben und als Bindestrich-Kulturen beschrieben. Das heißt, dem beobachteten Gegenstandsbereich wird der Begriff Kultur angehängt und so der Eindruck

---

21 Zu dieser Differenzierung siehe etwa die Übersicht verschiedener Konzepte der Unternehmenskultur bei Siegfried J. Schmidt: »Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen« (2011, S. 27–39); zu den ersten beiden genannten Ansätzen vgl. Irene Götz: »Unternehmensethnographie. Bemerkungen zur Debatte um Kultur(alisierung) und zur kulturwissenschaftlichen Betrachtungsperspektive« (2000, S. 61f.); ausführlicher bei Gerhard Prätorius und Petra Tiebler: »Ökonomische Literatur zum Thema ›Unternehmenskultur‹« (1993, S. 55–62).

von klar umrissenen und abgrenzbaren Kulturen erweckt. Dies lässt sich auch im Hinblick auf die zwei Ansätze der empirisch-kulturwissenschaftlichen Forschung sagen, die für meine Forschungsarbeit naheliegend sind: der *Organisationskulturansatz*<sup>22</sup> und der *Arbeitskulturansatz*. Beide Begrifflichkeiten erwecken den Eindruck, dass die jeweilige Kultur in der Organisation oder in der Arbeit vorzufinden sei beziehungsweise dass diese aus Einzelbeobachtungen an ausgewählten Indikatoren zu einem Gesamtbild Organisationskultur oder Arbeitskultur zusammengefügt werden könne. Dieses Verständnis liegt letztlich auch den zahlreichen Versuchen zugrunde, Organisationskultur zu definieren. Im betriebswirtschaftlichen Kontext der Diskussion darüber fokussieren etwa Edgar Schein und Friedrich Mader auf

»ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird« (Schein/Mader 1995, S. 25).

Schein und Mader konzipieren als den Gegenstand, den es zu erforschen gilt, die gemeinsamen »Grundprämissen« in einer Organisation. Ebenfalls auf diesen Gegenstandsbereich hin, aber aus einer empirisch-kulturwissenschaftlichen Perspektive, zielt Irene Götz' als Verständigungsbegriff gedachte Definition. Unternehmenskultur meint

»gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der internen und externen betrieblichen Welt entstehen, die zweitens die Wahrnehmungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen prägen, drittens in symbolischer Form existieren und viertens als betriebliche Traditionen weitervermittelt werden, wobei diese in ihrer jeweiligen Aktualisierung Transformationen durchleben« (Götz 1997, S. 41).

Auch Götz weist damit die als symbolische Form vorliegenden Grundsätze und Haltungen als *den* Gegenstandsbereich der Forschung aus. Beiden An-

---

22 Die meisten Diskussionsbeiträge im wissenschaftlichen Kontext verwenden die Begriffe Unternehmenskultur oder Organisationskultur, teilweise synonym. Ich benutze den Begriff Organisationskultur. Detaillierte Ausführungen zu diesem Begriff siehe Thomas May: »Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie« (1997, dort insbesondere S. 41–54); aus Perspektive der Organisationspsychologie bei Kaschube (1993, S. 103–112); einen detaillierten Überblick mit Vorstellung relevanter Einzelwerke bei Karl Sandner: »... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management. Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung« (1988).

sätzen gemein ist die Betonung, dass die über die Zeit gebildeten und geteilten Haltungen das Ergebnis bewährter Praktiken organisationalen Handelns sind, das heißt, über einen längeren Zeitraum erprobt und angewandt. Diese Aspekte der zeitlichen Dauer und der Übernahme von Praktiken nach wiederholter – und damit impliziert: erfolgreicher – Anwendung sind demnach konstitutiv für die Herausbildung gemeinsamer Haltungen und damit der Kultur einer Organisation. Für meine Forschungsarbeit wäre dieses Verständnis dann geeignet, wenn davon ausgegangen werden könnte, dass Handlungen, die der organisationalen Veränderung dienen, diesen Formungsprozess durchlaufen und dies zu gemeinsamen Haltungen innerhalb einer Organisation geführt hätte. Unter dieser Bedingung könnte das Verändern verstanden werden als Auseinandersetzung mit der außer- und innerbetrieblichen Realität, die zu gemeinsamen Auffassungen geführt hätte, die als Bestandteil einer Organisationskultur analysiert werden könnten. Dieser Sichtweise stehen jedoch zwei meiner Forschungsintentionen entgegen: zum einen geht es mir nicht darum, den spezifischen Umgang der Führungskräfte *eines* Unternehmens mit Veränderungen und den dabei eventuell entstandenen Routinen oder Haltungen in den Blick zu nehmen, zum anderen liegt mein Fokus auf *dem Verändern* selbst, dessen Vielfältigkeit und Varianz sich erst bei Betrachtung unterschiedlicher organisationaler Kontexte erschließt.

Eher geeignet für meine Forschungsarbeit ist der Arbeitskulturansatz. Im Zusammenhang mit der Veränderung der Arbeitswelt werden seit den 1990er Jahren verstärkt auch Arbeitskulturen aus empirisch-kulturwissenschaftlicher Perspektive untersucht (vgl. Schriewer 1999). Dabei liegt der Schwerpunkt »auf der ethnographischen Erforschung von Arbeitsalltagen, bei der unterschiedlichste Phänomene rund um das Thema Arbeit qualitativ untersucht werden« (Groth/Müske 2019, S. 11). Dieser Ansatz stellt den Arbeitsalltag in den Mittelpunkt, wie beispielsweise im Hinblick auf die Entwicklungen unter dem Leitbegriff »Arbeit 4.0« (ebd.), das heißt, der Subjektivierung der Arbeit und der Digitalisierung. Gemäß diesem Verständnis kann das Handeln von Führungskräften bei organisationalen Veränderungen als deren Arbeitsalltag betrachtet werden. In Tradition der dem Fach eigenen Subjektorientierung können so die subjektbezogenen Praktiken der Betroffenen, ihre »Umgangspraxen und mentale[n] Strategien« (Seifert 2015, S. 23) in ihrem Arbeitsalltag, das heißt hier im Zusammenhang organisationaler Veränderungen, erkundet werden. Konkret bedeutet dies im Rahmen meiner Forschung herauszufinden, wie die handelnden Führungskräfte ver-



ändern, wie sie innerbetriebliche und gesellschaftliche Entwicklungen deuten und welche Schlussfolgerungen sie daraus für sich selbst und ihr Handeln ableiten, welche Erwartungen sie formulieren und wie sie die soziale Interaktion mit den Anderen gestalten sowie deren Interaktionen erleben. Diesem Ansatz entsprechend geht es darum,

»die subjektive Seite des menschlichen Arbeitshandelns, die subjektive Seite des [...] zweckrationalen wie des wertrationalen, des affektuellen wie des traditionellen Handelns näher zu erkunden« (Lauterbach 2000, S. 34).

Diese subjektbezogene Sichtweise auf das Handeln der involvierten Personen ist für meine Forschungsarbeit elementar. Dabei richtet sich mein Forschungsinteresse auf eine Gruppe von Menschen, die sich dadurch auszeichnet, dass sie andere Beschäftigte führt und häufig wiederum selbst geführt wird. Ich gehe davon aus, dass dieses besondere Merkmal des Eingebundenseins in eine hierarchische Struktur das Handeln der Personen – hier der Führungskräfte – wesentlich beeinflusst. Insofern folge ich eher einer modifizierten Auffassung von Arbeitskultur, wie sie aus arbeitssoziologischer Perspektive vorgeschlagen wird. Demnach meint Arbeitskultur

»was Beschäftigte in status- und bereichsspezifischen Untergliederungen eines Unternehmens vor dem Hintergrund ihrer Bedürfnisse und Sinnansprüche aus den ihnen gegebenen Vorgaben machen« (Senghaas-Knobloch 2004, S. 38).

Mit dieser subjektbezogenen und strukturberücksichtigenden Sichtweise – hier als vorläufiger Verständigungsbegriff für die Eingrenzung meiner theoretischen Basis ausgebreitet –, wird zugleich verortet, wo die spezifische Arbeitskultur des organisationalen Veränderns in einer Organisation erkundet werden kann: im *Machen*.

In Fortführung des Begriffs Arbeitskultur könnte man das Verändern als ein spezifisches Machen, als *eine* spezifische Arbeitskultur, als *Transformationskultur* in einer Organisation definieren. Diese Auffassung setzt aber voraus, dass diese an festgelegten Indikatoren eindeutig ablesbar wäre. Aufgrund des Forschungsstandes ist es meines Erachtens voreilig, den Begriff Transformationskultur zu verwenden.

In der Empirischen Kulturwissenschaft wird der Begriff der Kultur nicht nur auf den Gegenstand der Betrachtung bezogen, Grundsätzlich folge ich hier der Sichtweise der »doppelte[n] Bedeutung« (Wietschorke 2012, S. 349–355) von Kultur, wie sie Jens Wietschorke zusammenfassend formuliert hat. Demnach meint Kultur sowohl den Gegenstand der Betrachtung als auch

einen *besonderer Blick*, mit dem man dem Gegenstand begegnet. Der Gegenstand meiner Betrachtung sind die Praktiken des organisationalen Veränderens. Als Basiseinheiten dieser Praktiken sehe ich soziale Handlungen an, in die Kultur untrennbar eingewoben ist als die »Art und Weise, in der die Individuen die gesellschaftlichen Verhältnisse [...] verarbeiten, aneignen, umgestalten« (Lindner 2007, S. 136). Das Handeln der Personen in einem organisationalen Kontext ist von deren im wiederholten Anwenden und Verwerfen gewachsenen und entwickelten subjektiven Vorstellungen, Fähigkeiten, Wissenbeständen, Interessen und Interpretationen geprägt – sowohl in den innerbetrieblichen wie auch den außerbetrieblichen Lebenswelten. Indem sie innerhalb des Systems Organisation handeln und kooperieren im Hinblick auf die organisationale Zielsetzung, zeigt sich ihr »Praktizieren von Kultur« (Hörning 2004, S. 10). In dieser Praxis werden die strukturbildenden »kulturellen Codes« (Reckwitz 2003, S. 293) sichtbar, das heißt die »Codes der ›moralischen‹ Lebensführung, der Moderatheit, der Ernsthaftigkeit, der Nützlichkeit des Subjekts und die symbolische Abgrenzung vom ›exzessiven‹, ›artifiziellen‹ und ›unnützen‹ Verhalten« (ebd., S. 293f.).

In Bezug auf den Gegenstand Kultur spreche ich deshalb in meiner Forschungsarbeit von den *kulturellen Dimensionen* der Praktiken des Veränderens in Organisationen. Diese kulturellen Dimensionen können erkundet und sichtbar gemacht werden. Allerdings liegen im Zusammenhang mit der Erforschung der kulturellen Dimensionen von organisationalen Veränderungen aus einer empirisch-kulturwissenschaftlichen Perspektive keine klar umrissenen Indikatoren vor, an denen eine Transformation abgelesen werden könnte, es fehlen eindeutige Erkenntnisse über die Praxis des *Making-of-Change*, auf die ich mich beziehen könnte. Die Übernahme von wirtschaftswissenschaftlichen Theorien oder Modellen, deren Vielfalt kaum mehr zu durchschauen ist, würde dagegen den Blick auf das Feld zu stark einengen.

Kultur soll deshalb in dieser Forschungsarbeit auch als *Perspektive* auf einen vorläufig als unbekannt angenommenen Forschungsgegenstand verstanden werden, um damit letztlich die kulturellen Dimensionen der sozialen Praktiken des Veränderens zu identifizieren. Dabei folge ich einer Sichtweise, wie sie Orvar Löfgren formuliert hat:

»In looking at social life through the lenses of a cultural perspective, we can see other connections [...] of a society than if we looked from the perspective of social structure, eco-system, or mode of production« (Löfgren 1981, S. 31).

Dieses Konzept von Kultur, das Kultur als Blick auf etwas definiert und nicht als beobachteten Gegenstand, liegt auch Sabine Eggmanns relationalem Konzept von Kultur zugrunde. Auch sie versteht Kultur nicht als »das Objekt, sondern [als den] Schlüssel volkscundlichen Forschens« (Eggmann 2008, S. 247), das »als *Instrument* des volkscundlichen Arbeitens« (ebd.) fungiert. Sie konzipiert Kultur als analytische und kreative Tätigkeit, die

»Mensch, Praxis und Materialität in analytischer Virtuosität immer wieder neu und anders ins Verhältnis [setzt], um der [...] Lebenswelt der Menschen auf die [...] Spur zu kommen« (ebd., S. 247).

Kultur als Perspektive heißt, »die Dinge nicht nur in Kontexte zu setzen, sondern in Konstellationen und Konfigurationen zu denken« (Wietschorke 2012, S. 338).

Zusammenfassend lässt sich mein Kulturverständnis in dieser Forschungsarbeit also so beschreiben: *Ich blicke erstens aus einer kulturellen Perspektive auf die von Führungskräften erinnerten Deutungen und soziale Praktiken, hier des Veränderens, und analysiere zweitens die darin eingewobenen kulturellen Dimensionen.*

### 2.3 Fokussierung auf die prozessuale Seite des Veränderens

Das dritte Element meiner theoretischen Basis gilt dem *Prozess* der Veränderung. Zu den grundsätzlichen Annahmen der Change-Management-Literatur gehört, dass die Umsetzung der Veränderung in einer Organisation eng mit der Veränderung selbst zusammenhängt, aber separat betrachtet werden kann.<sup>23</sup> Diese künstliche, analytische Trennung geht davon aus, dass zwischen der geplanten organisationalen Veränderung – wie etwa der Entwicklung und Einführung einer neuen Aufbauorganisation – und der Art und Weise, wie diese Veränderung durchgeführt wird – wie zum Beispiel mit den Reaktionen der Betroffenen umgegangen wird – unterschieden werden kann. Die Arbeits- und Organisationspsychologinnen Kerstin Stolzenberg und Krischan Heberle definieren diese Seite der Veränderung als »überfachliche

---

<sup>23</sup> Wenige AutorInnen wehren sich gegen diese »unsägliche Trennung« wie etwa Martin Claßen in seinem Ratgeber »Change Management aktiv gestalten« (2013, S. 71). Als Beleg verweist er auf Tendenzen bei der Unternehmensberatung, die wieder bestrebt sei, diese zwei Seiten zusammenzubringen.

Seite« (Stolzenberg/Heberle 2013, S. 4), mit der »die weichen und individuellen Reaktionen, die durch jede fachliche Veränderung bei Mitarbeitern und Führungskräften ausgelöst werden«, beschrieben werden. Diese Trennung in fachliche und überfachliche Seite wird nicht immer mit diesen Begrifflichkeiten benannt. Zahlreiche AutorInnen sprechen in ihren Change-Management-Konzepten im Hinblick auf die überfachliche Seite eher allgemein von *psychologischen Aspekten* oder der *menschlichen Seite* der Veränderung.<sup>24</sup> Ich verwende für diese Differenzierung die Begriffe *inhaltliche Seite* – *was* wird verändert – und *prozessuale Seite* der Veränderung – *wie* wird verändert.

Meine Forschungsarbeit fokussiert auf die *prozessuale Seite der Veränderung*, das heißt auf die Art und Weise, wie die handelnden Personen die Transformation gestalten. Unter dem *Prozess der Veränderung*<sup>25</sup> verstehe ich den subjektbezogenen Umgang mit einer spezifischen Situation innerhalb eines spezifischen Kontextes. Führungskräfte handeln, indem sie sowohl auf die materielle als auch die kommunikative, symbolische, strukturelle oder funktionale Umgebung einwirken (siehe Abbildung 1). Durch ihr Handeln werden bis dahin gültige Arrangements verändert, zerstört oder auch aufrechterhalten. Dies kann beispielsweise die Optimierung oder Abschaffung als auch die Aufrechterhaltung bestehender Kommunikations-, Arbeits- und Führungsformen betreffen. Ihr Handeln findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern steht in Wechselwirkung mit den subjekt- als auch organisationsbezogenen Wahrnehmungsmustern, Interessen und Fähigkeiten und außerorganisationalen Kontextbedingungen.<sup>26</sup>

---

24 Zum Beispiel Vahs/Leiser: »Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen« (2007 hier S. 104–106) oder Rosenstiel et al.: »Einführung« (2012).

25 Synonym verwende ich die Begriffe Veränderungsprozess, Prozess der Transformation oder Transformationsprozess.

26 Eine ähnlich prozessorientierte Sichtweise auf innerbetriebliche Dynamiken bei Veränderungen findet sich in der Organisationswissenschaft bereits bei Pasquale Gagliardi: »The Creation and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework« (1986, hier S. 130–132).

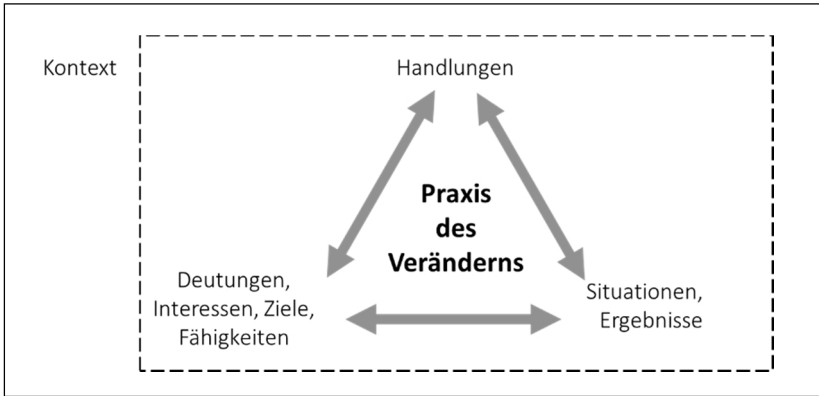


Abbildung 1: Prozessorientierte Modellvorstellung »Praxis des Veränderens«

Den Prozess der Veränderung empirisch-kulturwissenschaftlich verstehen zu wollen, bedeutet, die *Praxis des Veränderens* zu erkunden, also Wechselwirkungen und eventuelle Kausalitätsbeziehungen zwischen Situation, Deutung und Handlung innerhalb eines Kontextes freizulegen. Eine ähnliche Vorstellung findet sich in dem Modell »re-ordering« des Ludwig-Uhland-Instituts für Empirische Kulturwissenschaft in Tübingen, mit dem Bedrohungslagen verstehbar gemacht werden sollen (LUI 2020b, 2. Abschnitt). Dieses Modell stellt Bedingungen und Ergebnisse des Handelns der beteiligten Personen in Bedrohungslagen in den Mittelpunkt und konzipiert dieses entlang verschiedener Dimensionen, die mit kulturwissenschaftlichen Begriffen gefasst werden: »Diagnose« und »Praxis« und »Mobilisierung« und »Reflektion« (ebd.).

Sowohl die Differenzierung von Inhalt und Prozess als auch die Sichtweise der dynamischen Wechselwirkungen sind für meine Arbeit und die Diskussion anderer Ansätze elementar. Dabei ist zu beachten, dass die prozessuale Seite das Ergebnis meines Blickwinkels ist und auf einer künstlichen Trennung gründet, die während des Forschungsprozesses mit großer Anstrengung permanent aufrechterhalten werden muss.

Mit diesem Begriffsverständnis grenze ich mich ab von der Verwendung dieses Begriffes in der organisations- und wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung. Dort wird mit dem Begriff Veränderungsprozess häufig die ablauftechnische Seite im Sinne von Projektmanagement bezeichnet: welche Umsetzungsaktivitäten und Arbeitsschritte folgen unter welcher Ver-

antwortung in welchem Zeitraum aufeinander, zum Beispiel bei der Einführung einer neuen Buchhaltungssoftware. Diese ablaufbezogene, projekttechnische Seite der Veränderung bezeichne ich dagegen als *Veränderungsablauf*.

Um die prozessuale Seite eindeutig freizulegen, sind weitere Begrifflichkeiten festzulegen: Mit den Begriffen *Veränderung*, *Veränderungsgeschehen* oder auch *Transformation*<sup>27</sup> bezeichne ich die Gesamtheit der Aktivitäten, das heißt sowohl die inhaltliche als auch die prozessuale und die ablauftechnische Seite. Mit *Veränderungsprojekt* beschreibe ich die inhaltliche Seite einer klar umrissenen organisationalen Maßnahme. Mit *Veränderungsvorhaben* bezeichne ich die Summe aller Veränderungsprojekte, die in der Regel über einen längeren Zeitraum umgesetzt werden und in einem Zusammenhang stehen.

## 2.4 Befunde und Thesen aus den Daten entwickeln

Diese Forschungsarbeit gründet viertens auf einer datenverankerten Theseentwicklung. Das heißt: Die Erforschung von Praktiken des Veränderns setzt nicht an einer Theorie und vorab formulierten Hypothesen an – weder aus dem kulturwissenschaftlichen noch dem betriebswirtschaftlichen oder organisationspsychologischen Bereich –, die es zu überprüfen gilt. Stattdessen werden die Erkenntnisse konsequent aus dem erhobenen Datenmaterial abgeleitet. Dieses Forschungsverständnis bedingt eine offene und qualitative Erhebung. Da im Rahmen meiner Forschung ein breites Spektrum von Praktiken des Veränderns und weniger die Spezifik in einer Organisation erkundet werden sollte, war eine teilnehmende Beobachtung in dem Forschungsfeld aus Gründen der Machbarkeit ausgeschlossen. Mithilfe narrativer Interviews befragte ich 19 Führungskräfte aus verschiedenen Organisationen über ihr Erleben und Handeln sowie ihre Erfahrungen in konkreten

---

27 Ich verwende die Begriffe *Veränderung* und *Transformation* synonym im Gegensatz zu einem Teil der betriebswirtschaftlichen Literatur. Dort wird – in Anlehnung an Amir Levys Unterscheidung von »First- and Second-Order Change« (Levy 1986, S. 9) – unterschieden zwischen »transformative[m] Wandel« (Vahs 2007, S. 2–3) abgegrenzt vom »evolutionären Wandel« (ebd.). Mit »transformativer Wandel« – auch »radical change« oder »Wandel 2. Ordnung« (ebd.) – wird ein Unternehmenswandel bezeichnet, der durch »fundamentale und einschneidende Veränderungen mit einer hohen Komplexität« (ebd.) gekennzeichnet ist, demgegenüber bei einem Wandel 1. Ordnung Intensität und Komplexität geringer sind. Diese Unterscheidung (vgl. auch Stolzenberg/Heberle 2013, S. 7–8) dient in der Betriebswirtschaftslehre zur Dimensionierung von Maßnahmen.

Veränderungsgeschehen. Aus einer empirisch-kulturwissenschaftlichen Perspektive heraus wurden so die Deutungen und erinnerten sozialen Interaktionen der handelnden AkteurInnen erhoben. Das gesamte Material wurde personen- und fallbezogen systematisch untersucht und in einem Quervergleich Kategorien herausgearbeitet, mit denen die Erkenntnisse gebündelt und zu Befunden und Thesen verdichtet werden. Diese können als Ansätze für die zukünftige Entwicklung einer empirisch-kulturwissenschaftliche Theorie des Veränderns dienen.

## 2.5 Wegweiser durch die Arbeit

In *Teil II* wird der aktuelle Forschungsstand zu organisationalen Veränderungen in der Empirischen Kulturwissenschaft dargestellt. Beginnend mit den Ergebnissen und Konzepten aus der Arbeitskultur- und Unternehmenskulturforschung werden andere Forschungstraditionen wie die Innovations- und Katastrophenforschung nach Erkenntnissen sowie möglichen Anknüpfungspunkten für meine Forschungsarbeit geprüft. Zusätzlich werden ausgewählte Forschungen und theoretische Ansätze aus soziologischer, arbeitswissenschaftlicher und psychologischer Sichtweise, die sich mit dem Umgang und der Bewältigung von Veränderungen befassen, ausgebreitet mit dem Ziel, weitere relevante Anknüpfungspunkte zu identifizieren. Das Kapitel schließt ab mit Folgerungen für meine Forschungsarbeit.

In *Teil III* werden die methodischen Grundlagen erläutert. Nach Einführung in die Grundlagen der Rekonstruktion subjektiver Erfahrungen und der datenverankerten Thesenentwicklung wird auf Basis vorliegender empirischer Erkenntnisse dargelegt, welche besonderen Herausforderungen die Befragung von Führungskräften mit sich bringt. Anschließend werden die Erzähltheorie Fritz Schützes und sein Konzept des narrativen Interviews ausgebreitet und im Hinblick auf meine Forschungsfrage diskutiert. Darauf aufbauend wird mein spezifisches Interviewdesign für die Befragung entwickelt und das Untersuchungsfeld, die Personenauswahl sowie die Vorgehensweise bei der Auswertung des Textmaterials dargelegt.

In *Teil IV* werden meine Fallanalysen ausgebreitet: Jeder Einzelfall wird sowohl hinsichtlich der inhaltlichen und prozessualen Seite als auch im Hinblick auf die Selbstkonzeption und Bewältigung der Führungskraft analysiert

und interpretiert. Die Beschreibung jedes Falls schließt mit einem interpretativen Gesamtbild ab, in dem die drei Betrachtungsebenen zusammengeführt werden. Daran anschließend werden in einem Quervergleich der Einzelfälle sowohl Relevanz und organisationale Tradition des Veränderens als auch die Formen des Veränderens herausgearbeitet und entlang mehrerer Kategorien Thesen und Befunde aus kulturwissenschaftlicher Perspektive formuliert.

*Teil V:* Die Arbeit schließt mit einem Fazit entlang meiner in Teil II dargelegten Ansatzpunkte und einem Ausblick auf Implikationen für die Erforschung von Veränderungsgeschehen.

## 2.6 Anmerkungen zu Forschen in und für Organisationen

Es besteht kein Zweifel daran, dass es einen Bedarf nach empirisch-kulturwissenschaftlichem Wissen über organisationale Praktiken gibt. Wegen der Permanenz von Transformationen in Unternehmen und den Auswirkungen auf die Beschäftigten und das innerbetriebliche soziale Gefüge besteht nicht nur aus Sicht des Führungspersonals die Notwendigkeit, sich damit auseinanderzusetzen, *was da eigentlich passiert* und *wie man es besser machen könnte*. Die hohe Anzahl an Fachbüchern und Ratgebern über Change-Management indiziert, dass es eine starke Nachfrage danach gibt, mit diesen Situationen besser, anders oder überhaupt umzugehen.

Jedoch ist es für einen empirisch forschenden Kulturwissenschaftler ein ›heikles‹ Unterfangen, Untersuchungen im Kontext von wirtschaftlich orientierten Unternehmen durchzuführen. Er muss sich mit einer anwendungsbezogenen Erwartungshaltung auf Seiten der erforschten Organisation auseinandersetzen und den Nutzen seines Tuns für die Organisation – in Relation zum Aufwand, der den Beforschten entsteht – rechtfertigen. Das heißt konkret nichts anderes, als Kausalitätsbeziehungen zwischen Einzelaspekten – hier: den kulturellen Dimensionen – und dem organisationalen Handeln (vgl. Szabo 2000, S. 5) oder gar dem wirtschaftlichem Erfolg (vgl. Gabele 1993, S. 130; Sackmann 2017) herzustellen. Auch wenn ein solcher direkter Bezug in dieser Arbeit nicht hergestellt wird, liegen die Erwartungshaltungen der Befragten und mein Interesse nicht weit auseinander. Meine Motivation für diese Arbeit gründet nicht nur darin, Erkenntnisse über moderne Arbeitswelten zu gewinnen und Anregungen für die Weiterentwicklung der



EKW in diesem Feld zu geben, sondern ich will auch meine Erkenntnisse an Führungskräfte weitergeben, damit diese ihr eigenes Handeln bei Transformationsprozessen besser verstehen und den betrieblichen Alltag so gestalten können, dass die Beteiligten einen *gelingenden Prozess* wahrnehmen.

Ungeachtet dessen war meine Forschung frei von jeglichen Vorgaben oder gar Absprachen mit den befragten Führungskräften und den Gatekeepern. An mich wurden weder Bedingungen gestellt noch Erwartungen über den Umgang oder die Aufbereitung meiner Ergebnisse formuliert. Mit meinem Versprechen der vollständigen Anonymisierung der InterviewpartnerInnen und weiterer verwendeter Materialien war die Gefahr ausgeräumt, dass auf einzelne Organisationen und deren innerbetrieblichen Praktiken geschlossen werden kann. Mit dieser Zusicherung von Anonymität war es möglich, Einblick in betriebliche Praktiken zu erhalten, ohne sich in ein wie auch immer geartetes Auftragsverhältnis zu begeben. Jeder befragten Führungskraft wurde zudem versprochen, ein Belegexemplar auszuhändigen.

Teil II:  
Aktueller Forschungsstand und  
Folgerungen



### 3. Organisation und Veränderung im Blick der Empirischen Kulturwissenschaft

In diesem Kapitel werden unterschiedliche Forschungszugänge dahingehend befragt, welche Erkenntnisse zu meinem Forschungsthema vorliegen beziehungsweise auf welche Grundlagen meine Arbeit aufbauen kann. Dabei geht es nicht darum, einzelne Ansätze als Leittheorien einzuführen und in der weiteren Arbeit deren Brauchbarkeit zu belegen oder zu widerlegen. Vielmehr geht es um die Identifikation von Orientierungspunkten. Zuerst wird an ausgewählten Studien untersucht, wie in der Empirischen Kulturwissenschaft das Thema organisationale Veränderung behandelt wird und welche Ergebnisse dazu vorliegen. Ergänzt wird diese Betrachtung mit der Analyse empirischer Studien aus überwiegend soziologischer Perspektive. Daran anschließend werden ausgewählte Zugänge zum Thema Veränderung vorgestellt und diskutiert, die jedoch nicht direkt im Kontext von Organisation und Arbeit stehen.

#### 3.1 Organisationen, Arbeit und Führung

Organisationen, Veränderung und Kultur werden erstmalig in einen begrifflichen Zusammenhang gebracht in der 1951 publizierte Veröffentlichung »The changing culture of a factory« des Sozialwissenschaftlers und Gründungsmitglieds des Tavistock Institute Elliott Jaques (Jaques 1961), wenngleich die Auseinandersetzung mit *menschlichen Themen* im betrieblichen Kontext und zur richtigen Art und Weise des Wirtschaftens wesentlich älter sind (vgl. Rosenstiel 1993, S. 8–10). Mit einem Forschungsteam untersuchte Jaques in einem Industrieunternehmen über einen Zeitraum von drei Jahren verschiedene innerbetriebliche Fragestellungen mit dem Ziel, das Unternehmen bei der Suche nach Verbesserungen im Spannungsfeld zwischen indi-

viduellen und unternehmerischen Interessen zu unterstützen. In diesem Zusammenhang beschrieb er auch den Veränderungsprozess im Unternehmen und formulierte eine erste Definition von Unternehmenskultur:

»The culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and of doing things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm« (Jaques 1961, S. 251).

Seine Definition enthält bereits wesentliche Elemente, um die kulturelle Dimension eines Industriebetriebes begrifflich zu fassen, die sich in zahlreichen später folgenden Definitionen von Unternehmenskultur wiederfinden. Dazu gehören etwa geteilte Haltungen und gewohnte Praktiken, mit organisationalen Fragen umzugehen, sowie deren Weitervermittlung an neue MitarbeiterInnen. Diese Elemente finden sich in anderen Definitionen wieder und haben sich in der Unternehmenskulturforschung etabliert.

Es liegen mittlerweile zahlreiche Studien vor, die mit einem kulturwissenschaftlichen Blick Praktiken in Organisationen erforschten. Diese Studien sind dahingehend zu befragen, wie Veränderungsgeschehen und Führungshandeln berücksichtigt und bearbeitet wurden und welche Anknüpfungspunkte es für meine Arbeit gibt. Dabei setze ich an Übersichtsdarstellungen an, in denen die Entwicklung der Auseinandersetzung der Empirischen Kulturwissenschaft mit den Feldern Arbeitskultur, Belegschaftskultur oder Unternehmenskultur sowie die Einflüsse und Zusammenhänge mit wirtschaftswissenschaftlichen Forschungen bereits umfassend nachgezeichnet wurden.<sup>28</sup> Meine Betrachtungen führe ich überwiegend entlang dem Erscheinungsjahr.

Als Beginn der Auseinandersetzung mit Fragestellungen, die sich nicht mehr nur der Arbeiterkulturforschung, sondern auch innerbetrieblichen Zusammenhängen zuwandten, gelten die Aktivitäten am Ludwig-Uhland-Institut der Universität Tübingen unter der Leitung von Bernd Jürgen Warneken Anfang der 1990er Jahre. Diese frühen Forschungsaktivitäten über die Auswirkungen der Einführung des Computers auf die Arbeitswelt von Ange-

---

28 Siehe hierzu die Ausführungen über die Entwicklung des Belegschaftskulturansatzes von Götz Bachmann: »Der Belegschaftskultur-Ansatz und die Links-Volkskunde« (2000, dort insbesondere S. 39–47); Götz/Wittel »Ethnographische Arbeitsforschung – Zur Einführung« (2000); einen kritischen und umfänglichen Forschungsüberblick, der bis in die 2000er Jahre reicht, stellt Marta Augustynek ihrer Studie voran (2010, S. 18–27).

stellten verstanden sich mit ihrem Belegschaftskultur-Ansatz als Gegenbewegung zu dem seinerzeit aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Umfeld populär gewordenen Ansatz der Steuerung von Unternehmenskulturen zur Effizienzsteigerung.<sup>29</sup>

Andreas Wittel untersuchte in seiner Studie »Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie« (Wittel 1997) die Genese einer Firmenideologie und wie mit dieser im betrieblichen Alltag umgegangen wurde. Wittels Studie streift zentrale Themen meiner Forschungsarbeit knapp, so etwa in seinen Beobachtungen, wie die Organisation mit veränderten ökonomischen Randbedingungen umging, ablesbar an den Beiträgen in der Firmenzeitschrift. Dort wurde Wandel wiederholt als betriebliche Notwendigkeit dargestellt und in der Gegenüberstellung Früher-Heute immer wieder thematisiert (vgl. ebd., S. 90–93). Auch streift Wittel in seiner Analyse die Aufgaben der Führungskräfte bei der Umsetzung der Ideologie, die er dadurch kennzeichnet, dass sie zwischen den Interessen von Führung und Belegschaft zu vermitteln hatten (vgl. ebd., S. 169–171).

In ihrer Studie »Arbeitswelt einer Großbäckerei« beschreibt Irene Götz mehrere Facetten des betrieblichen Alltags (Götz 1997). Ihr Fokus galt – im Sinn einer Momentaufnahme – dem Verhältnis zwischen einem nach außen dargestellten Selbstbild »offizieller« Kultur (ebd., S. 47) und der innen gelebten Praxis »inoffizieller« Kultur. Götz näherte sich mit teilnehmender Beobachtung, Interviews und Dokumentenanalyse der Kultur einer Organisation entlang der Untersuchung einzelner Indikatoren. An der Arbeitsweise etwa der Filialverkäuferinnen und der Brotausfahrer macht sie vor allem geschlechtsspezifische Rollenzuordnungen oder auch das Spannungsverhältnis zwischen normierter und selbstständiger Arbeit sichtbar. Das Arbeitshandeln der Verkäuferinnen untersuchte sie sowohl in Bezug auf die »normative (Soll-)Seite der Unternehmenskultur« (ebd., S. 156) als auch auf die »nicht reglementierte Seite« (ebd., S. 157) im Umgang mit KundInnen und KollegInnen. Ihre Arbeit zeigt meines Erachtens anschaulich, dass es kaum möglich ist, die Kultur – von Götz hier als »lockerer Verständigungsbegriff«

---

29 Zu den bekanntesten Veröffentlichungen zählen unter anderem Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy: »Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life« (1982) sowie Tom Peters und Robert H. Waterman: »In Search of Excellence: Lessons from America's Bestrun Companies« (1982). Einen Überblick über die Entwicklung in den 1980er Jahren gibt Eberhard Dülfer in »Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie« (1988); zum direkten Einfluss der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg siehe beispielsweise Daniel. R. Denison und Anil Mishra: »Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness« (1995).

(ebd., S. 40) definiert – eines Unternehmens als umfassende Monographie zu beschreiben, sondern mehr dahingehend, einzelne Facetten zu beleuchten und die »Einzelheiten« [...] in einen plausiblen Zusammenhang zu bringen« (ebd., S.15). In ihrer »Fallskizze« (ebd., S. 16) – sie setzt diesen Begriff selbst in Anführungszeichen – untersuchte sie auch die Einstellungen der Beschäftigten gegenüber dem Führungsstil im Unternehmen. Konkret analysierte sie die Deutungen der dezentral angesiedelten unteren Hierarchieebene der Filialleiterinnen gegenüber der zweiten Führungsebene in der Zentrale. Die Arbeitspraxis wird in ihrer Studie überwiegend als das Handeln Untergebener ausgebreitet und eigenständiges Verhalten eher als Abgrenzung gegenüber Vorgesetzten dargestellt. Das Führungshandeln gegenüber Untergebenen aus Sicht der Führungskraft thematisiert Götz nicht als eigenständiges Thema, ebenso wenig organisationale Veränderungen.

Demgegenüber spricht Erna Szabo in ihrer ethnographischen Fallstudie in einem österreichischen Krankenhaus zahlreiche organisationale Aspekte an, die mit meinem Thema korrespondieren (Szabo 1998). Ihr »integriertes Modell kultureller Aspekte« dient dazu, nicht nur die Verbindungen zwischen offiziell propagierter Organisationskultur und den Alltagstheorien und Interaktionen der Mitglieder systematisch zu erkunden und zu beschreiben, sondern auch Themen wie Macht, Führung und organisationaler Wandel zu berücksichtigen.

An dieser Stelle seien noch weitere Arbeiten erwähnt, die beispielhaft für die empirisch-kulturwissenschaftliche Auseinandersetzung mit Organisationen stehen. Olga Reznikova untersuchte in ihrer ethnographischen Studie die Auswirkungen der ökonomischen Umstrukturierung einer Bilderrahmenfabrik angesichts einer Krisensituation, in der MitarbeiterInnen entlassen wurden (Reznikova 2010). Sie fragte danach, »welche Strategien die Arbeiter, ihre Vorgesetzten und die Unternehmer entwickeln«, um mit der neuen Ordnung umzugehen (ebd., S. 42). Obwohl Reznikovas Fragen in eine Richtung weisen, die meiner Forschungsarbeit sehr nahe kommt, folgt ihre Beschreibung jedoch dem tradierten Blick auf die Diskrepanzen zwischen einer alten und einer neuen Welt, nicht jedoch der prozessualen Seite der Transformation oder den Deutungen der Führungsebene über ihre Praxis des Veränderns. In Julia Setters ethnographischer Forschung über die Deutungen einer Unternehmensfusion aus Sicht der Beschäftigten finden sich nur wenige direkte Hinweise zur Gestaltung der prozessualen Seite der Veränderung (Setter 2014), aber zahlreiche Beobachtungen, die auf die pro-

zessuale Seite schließen lassen. So beobachtete Setter Emotionen wie Unsicherheit und Wut in der Belegschaft, die sie mit fehlenden Informationen der Geschäftsführung über die drohende Fusion erklärt. Sie erwähnt Diskrepanzen im Hinblick auf die Kenntnisse der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen während des Fusionsgeschehens und stellte fest, dass sich sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen ohnmächtig gegenüber den Handlungen der obersten Führungsebene fühlten. Interessant für meine Forschungsfrage ist ihre Beobachtung, dass von den Beschäftigten eine aktuelle Veränderung mit einer früheren Veränderung, eine Ausgliederung mit erneuter Rückführung wenige Jahre später, in Verbindung gebracht wurde. Diese Erfahrung hatte zu einem Grundgefühl der Unsicherheit vor allem bei einigen MitarbeiterInnen mit langer Betriebszugehörigkeit geführt, was besonders deutlich im Zitat eines Fertigungsmitarbeiters zum Ausdruck kommt: »Wir waren ja schon mal verkauft. Wie soll ich da ein Vertrauen, ein Verbundenheitsgefühl zum Unternehmen haben?« (ebd., S. 213). Die bis dahin gültige Wahrnehmung, ein »wunderschönes Arbeitsleben« (ebd.) gehabt zu haben, wurde aus Sicht der Betroffenen mit der ersten Fusionserfahrung zerstört und veränderte die emotionale Bindung an das Unternehmen. Mit diesem beschädigtem Vertrauen begegneten die Beschäftigten der aktuellen Fusion. Dieser Aspekt des fehlenden Vertrauens aufgrund negativer Erfahrungen bei der Umsetzung von Veränderungen in der Vergangenheit findet sich auch in Veröffentlichungen außerhalb der EKW, wie etwa bei Dieter Boch, der den Kulturwandel in einem Elektrokonzern über einen längeren Zeitraum anhand von Flurgesprächen dokumentierte und so die langsame Entwicklung hin zu einer »Vertrauenskultur« nachzeichnete (Boch 1998).<sup>30</sup>

Mehr den Umgang mit einer neuen Technik und die Bedeutung für die MitarbeiterInnen stellte Johannes Müske in den Mittelpunkt seiner Studie »Arbeitsalltag und technischer Wandel. Arbeiterinnen in einem Hamburger Versandhandelsunternehmen und ihre Arbeitswelt (1969–2005)« (Müske 2010). Er konzipiert die Einführung einer neuen Transporttechnik zur innerbetrieblichen Warenbeförderung vor allem als Gegenüberstellung zwischen früherer und neuer Technik. An diese Pole knüpft er die Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen von Sicherheit und Unsicherheit an, die er

---

30 Über die Bedeutung informeller Kommunikation im Büroalltag siehe auch die Hinweise von Bachmann über die Forschungen von Warneken und einer studentischen Arbeitsgruppe am Ludwig-Uhland-Institut, Tübingen, Anfang der 1990er Jahre (Bachmann 2000, hier S. 40–43).



etwa an der unterschiedlichen Durchschaubarkeit der alten und neuen Technik erklärt. Er unterscheidet zwischen der Sicht der Leitenden verschiedener Ebenen und der Sicht der Mitarbeiterinnen. Müske zeigt auf, wie die neue Technik die Kollegialität und das Gruppengefüge veränderte, da die Leitenden nun mehr Zeit für die Datenanalyse aufwandten als für die Personalarbeit (vgl. ebd., S. 128). In einem Interview mit einem Abteilungsleiter wird zudem angedeutet, wie eine Führungskraft diese technische Veränderung als Herausforderung betrachtet, »Mensch, Technik und Sozialleistungen und wirtschaftliche Aspekte unter einen Hut zu bringen« (ebd., S. 126).

Einen deutlich anderen Zugang zu organisationalen Dynamiken wählte Marta Augustynek in ihrer Studie »Arbeitskulturen im Großkonzern« (Augustynek 2010). Sie erforschte die Unternehmenskultur der Telekom unter Berücksichtigung der Transformationsdynamik aus Perspektive der MitarbeiterInnen verschiedener Hierarchieebenen. Sie fokussierte vor dem makroökonomischen Hintergrund der Subjektivierung der Arbeit auf die Veränderung einer tradierten Arbeitsauffassung im Rahmen der Privatisierung eines Staatsbetriebes. Auch sie kombinierte teilnehmende Beobachtung mit Interviews und der Dokumentenanalyse. Augustynek geht explizit auf die Praxis des Veränderns in verschiedenen Organisationseinheiten der Telekom ein und stellt anschaulich dar, wie der andauernde Prozess der Veränderung von den Verantwortlichen als »spannende unternehmerische Herausforderung positiv aufzuladen« versucht wurde (ebd., S.127). Ebenso stellt sie die Wahrnehmungen und den Umgang mit den Veränderungen aus Perspektive der MitarbeiterInnen dar und konstatiert etwa fehlende Nachvollziehbarkeit, geringe Wertschätzung der bisherigen Arbeit und Motivationsverlust. Detailliert breitet sie aus, mit welchen zahlreichen Veränderungen die Beschäftigten konfrontiert waren und wie diese damit umgingen. Dabei stellte sie fest, dass Erwartungen und Ansprüche der Beschäftigten gezielt enttäuscht wurden, das heißt: Unsicherheit und Verunsicherung wurden bewusst als Elemente der Unternehmensführung eingesetzt (ebd., S. 137–139), um Potentiale zu unternehmerischem Handeln zu mobilisieren, was letztlich dazu führte, dass die MitarbeiterInnen sich gezwungen sahen, »ihre Sicherheitsbedürfnisse gegen die enormen Flexibilitäts- und Veränderungsanforderungen ihres Arbeitgebers zu behaupten« (ebd., S. 152). Auch wenn Augustyneks Erkenntnisse aus der Historie der Organisation, einer ehemaligen staatlichen Infrastrukturbehörde, nachvollzogen werden müssen und die Führungskräfte nicht als ausgewiesene Gruppe ausführlich betrachtet wer-

den, weist ihre Arbeit zahlreiche Bezugspunkte zu meinem Forschungsgegenstand auf. Etwa ihre Beobachtung, dass die Gestaltung der Transformation, das Change-Management, als »Beseitigung bzw. Glättung widerständiger, hemmender Faktoren« (ebd., S. 181) der ökonomischen Optimierung geformt wurde. Auch ihre Beobachtungen von Führungskräften und deren Praktiken des Veränderns sind anschlussfähig: Demnach versuchten die Führungskräfte in den Transformationsprozessen, ihre Vormachtstellung und ihre Karrieremöglichkeiten abzusichern, also tradierte Handlungsmuster fortzuführen (vgl. ebd., S. 179).

Thematisch nahe an meiner Forschungsarbeit befindet sich die Feldforschung von Iris Citlalli Steidle über den Reformprozess einer deutschen Universität (Steidle 2017). Sie zeigt aus einer empirisch-kulturwissenschaftlichen Perspektive auf, wie Hochschulangehörige die Funktionen und Aufgaben universitärer Forschung aushandelten. Dabei fokussierte sie insbesondere auf die Praktiken der Hochschulleitung bei der Einführung von Steuerungsinstrumenten zur Verteilung finanzieller Ressourcen. Steidles Arbeit verfügt über zwei wesentliche Merkmale, die für meinen Ansatz von besonderer Bedeutung sind: Veränderungsvorhaben in einem organisationalen Kontext und der Blick auf die handelnden AkteurInnen aus der Führungsebene. Interessant an ihrer Studie sind ihre Beobachtungen über die Form der Gestaltung der Transformation, etwa wie die Hochschulleitung mit kommunikativen Praktiken die Veränderungsnotwendigkeit zu begründen versuchte oder Selbstzuschreibungen der Objektivität und Rationalität instrumentalisierte, um die emotionale Befangenheit anderer AkteurInnen und deren Einzelinteressen zu brandmarken. Anschlussfähig sind zudem ihre Ausführungen über die Einbindung der anderen AkteurInnen (vgl. ebd., S. 198–204).

### 3.2 Umgang mit Übergangssituationen und Katastrophen

Der wesentliche Fokus meiner Arbeit richtet sich auf die Praxis des Veränderns in Organisationen durch Führungskräfte. Nachdem nun einzelne Forschungsarbeiten vorgestellt und Anknüpfungspunkte identifiziert wurden, die sich direkt auf das Thema organisationale Veränderung beziehen, werden noch weitere empirisch-kulturwissenschaftlich Ansätze in den Blick genommen, die ebenfalls den Umgang mit Übergangssituationen thematisieren und mehr oder weniger mit meinem Thema zusammenhängen.

Einen Anknüpfungspunkt für die Auseinandersetzung mit dem Thema Veränderung – verstanden als Praxis der Gestaltung eines *Übergangs* – findet sich in der kulturwissenschaftlichen Ritualforschung. Arnold von Gennep legte 1909 mit seinem Werk »Les rites des passage« eine Grundlage, nach der Übergänge als spezielle Situationen anzusehen sind. Seiner Theorie nach folgen diese Übergänge dem Ablauf Trennung (*séparation*) – Übergang (*marges*) – Angliederung (*agrégation*) und haben die Funktion, Störungen der Sozialordnung zu vermeiden beziehungsweise durch Steuerung abzuschwächen (vgl. Gennep 2005, S. 20–21). Der Ethnologe Victor Turner setzte in den 1960er Jahren an dieser Theorie an und entwickelte die Kategorie »Liminalität«, die vor allem den Schwellenzustand zwischen dem Vergangenen und dem Kommenden bezeichnet (vgl. Bräunlein 2006, S. 95–96). In der Tat lassen sich auch in Organisationen zeremonielle Handlungen beobachten, die Ritualen gleich ablaufen (vgl. Vahs 2013, S. 365–367; vgl. Rennung/Göritz 2017, S. 329–330), das heißt, einem starren Ablaufschema und einer Dramaturgie folgen, auf formelhafte Wendungen zurückgreifen, ästhetisch inszeniert sind und sich erst in der Wiederholung konstituieren (vgl. Dücker 2007, S. 29–30). Auch im organisationalen Kontext verbinden Rituale eine Vergangenheit mit einer Zukunft, müssen Betroffene Altes aufgeben und sich mit Neuem arrangieren. Aber – und das ist das entscheidende Hindernis für eine Übernahme dieser Ansätze für meine Arbeit – kann nicht als gegeben vorausgesetzt werden, dass es sich bei Prozessen der organisationalen Veränderns um Rituale gemäß diesen Konzepten handelt, also um wiederkehrende Abläufe mit definierten Strukturen und symbolischem Gehalt.

Der Ansatz, Übergangssituationen von ihrer prozesshaften Seite her zu verstehen und in Phasen einzuteilen, finden sich in weiteren empirisch-kulturwissenschaftlichen Forschungstraditionen, wie sie etwa im Zusammenhang mit der Diffusions- und Innovationsforschung<sup>31</sup> sowie dem Umgang

---

31 Diese empirisch-kulturwissenschaftlichen und soziologischen Forschungen sind insofern interessant, weil sie – wie auch wirtschaftswissenschaftliche Disziplinen – Phasenmodelle entwickelt haben, auf denen heute noch Beratungskonzepte aufbauen. Als einer der ersten beschrieb der amerikanische Anthropologe Kalvero Oberg Ende der 1950er Jahre die Anpassungsbemühungen von Missionaren an die Kultur fremder Länder (Oberg 1960/2006). Er konzipierte den Umgang mit einer »fremden« Kultur als Krise, die durch eine mentale Anpassungsleistung bewältigt wird und mehrere aufeinanderfolgende Phasen durchläuft. In der empirisch-kulturwissenschaftlichen Innovations- und Diffusionsforschung wurde ebenfalls entlang des Spannungsbogens von Bekanntem und Unbekanntem die Bewältigung des Übergangs konzipiert als das Erleben emotional geprägter Phasen (vgl. etwa Beck 1997 oder Rogers/Shoemaker 1971).

mit Katastrophen entwickelt wurden. Auch wenn die Erforschung von Katastrophen weit entfernt zu sein scheint von der Erkundung organisationaler Veränderungen, bietet sie jedoch einen belastbaren Anknüpfungspunkt für meine Forschungsarbeit.

Die Erforschung von Lawinenunglücken oder Feuerkatastrophen zeigt auf, wie mit nicht nur unbekanntem, sondern auch plötzlich hereinbrechenden und nicht oder wenig beeinflussbaren Ereignissen umgegangen wird. Wie auch bei den Begrifflichkeiten Arbeits- oder Unternehmenskultur muss, wie Reinhard Johler formuliert, die implizierte »großflächige, in sich geschlossene [...] Totalität« (Johler 2015, S. 442) des Begriffs *Katastrophenkultur* kritisch betrachtet werden, doch kann die Art und Weise des Umgangs der Betroffenen mit einem solchen Ereignis und der Versuch, neue Ordnungen herzustellen, als ähnlich dem Umgang von MitarbeiterInnen mit organisationalen Veränderungen gelesen werden.

Der Kulturwissenschaftler Helge Gerndt weist darauf hin, Katastrophen als »kulturelle Tatsachen« und kulturelle Prozesse zu sehen (Gerndt 1992), das bedeutet, sich mit den sozial-kulturellen Merkmalen des Ereignisses und mit der Bewertung des Ereignisses als kulturelles Phänomen zu beschäftigen. Sein Ansatz: Die Katastrophe könne als etwas Neues, mit dem eine Gesellschaft konfrontiert werde, gesehen werden (vgl. ebd., S. 170f.). Für ihn muss eine kulturwissenschaftliche Sicht insbesondere die »kulturelle[n] Folgeerscheinungen« (ebd., S. 164f.) und den Gesamtzusammenhang an Ausdrucksformen, Verhaltensweisen und Werthaltungen betrachten – in Abgrenzung zu den »natürlichen Folgeerscheinungen« (ebd.) wie etwa im Fall der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl die Schädigung von Mensch und Umwelt. Er differenziert die kulturellen Folgeerscheinungen auf zwei Ebenen: einerseits auf der Ebene des materiellen, geistigen und sozialen Alltagslebens, andererseits die Reaktionen auf Umwertungen und Ängste. Zur Analyse der kulturellen Prozesse in Folge der Reaktorkatastrophe griff Gerndt auf Ansätze der Innovationsforschung zurück und orientierte sich dabei an einem Modell des Soziologen Everett M. Rogers mit den Phasen des Gewährwerdens zu Beginn und der Annahme der Neuerung am Schluss.<sup>32</sup> Auch Gerndt lenkt den Blick auf die prozessuale und dynamische Dimension des Umgangs mit der Katastrophe. Allerdings nicht nur in dem Sinne, dass er die Wahrnehmung einer neuen Situation und deren Aneignung durch die Betroffenen thematisiert, sondern dadurch, dass er auf die

---

32 Siehe ebd. S. 170f.. Gerndt selbst bezieht sich in seiner Modellvorstellung der Adaptionsabläufe auf die Dissertation von Klaus Kiefer »Die Diffusion von Neuerungen« (1965).

Relevanz des Vorgangs der Vermittlung – hier durch Medien – hinweist: »Erst komplex miteinander verflochtene Vermittlungsvorgänge machen Tschernobyl zu einer kulturellen Tatsache« (ebd. S. 169f.). Auch wenn Gerndt diesen Gedanken nicht zu einem theoretischen Gerüst weiterentwickelt hat, ist damit der Blick auf ein wesentliches Element einer Bedrohungssituation gelenkt: der Gestaltung der Wahrnehmung und Interpretation der Katastrophe *während* des Geschehens.

Im Hinblick auf die Wahrnehmung der eben ablaufenden Reaktorkatastrophe durch die Betroffenen und deren Umgang mit den Gefahren des Unglücks liegen empirisch-kulturwissenschaftliche Forschungsergebnisse vor. Eine Projektgruppe am Ludwig-Uhland-Institut der Universität Tübingen konnte seinerzeit aufzeigen, dass die Betroffenen mit unterschiedlichen Ausdrucksformen versuchten, die Gefahren der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl zu bewältigen. Individuell wurde insbesondere mit verschiedenen Formen der Verleugnung oder Vermeidung versucht, Angst zu reduzieren (vgl. Heßlinger et al. 1987). Mit über 50 Interviews wurden subjektbezogene Formen des Umgangs mit Angst erkundet und der Umgang mit der damals aktuellen Situation der Unsicherheit an »Denkfiguren« oder »Argumentationsfiguren« (Stuber-Rousselle/Warneken 1987, S. 2) dargestellt. Den Forschenden ging es weniger um die Identifikation allgemeiner Grundmuster, sondern mehr um die Darlegung der »konkrete[n] Ausformung in der damaligen Situation« (ebd.). Heßlinger et al. erklärten sich diese Figuren mit der Spezifik der Katastrophe von Tschernobyl, das heißt, der Wahrnehmung von Unsicherheit und dem Gefühl, der Katastrophe nicht entgegenwirken zu können, also dem Verlust der eigenen Handlungsmächtigkeit.

Weitere Hinweise im Umgang mit Katastrophen finden sich bei der Erforschung von Lawinenkatastrophen. Hinrichsen et al. legen dar, wie die Betroffenen mit solchen außeralltäglichen Katastrophen umgingen (Hinrichsen et al. 2014). Hilfreich ist insbesondere ihre analytische Differenzierung zwischen der technisch-ökonomischen und der sozio-kulturellen Verarbeitung von Katastrophen. Hinrichsen et al. stellten fest, dass mit den von ihnen beschriebenen Katastrophenfällen eine Deformation bisheriger Deutungen und Wertvorstellungen einherging und ein »Sinnvakuum« (ebd., S. 71) entstand, das es neu zu füllen galt. Etwas kulturell zu verarbeiten bedeutet demnach, mit der Tatsache umzugehen, dass bislang von der Gruppe geteilte Wissensbestände und gelebte Praxisformen in Frage gestellt werden. In dieser Perspektive dient die Katastrophe als heuristisches Prinzip, mit

dessen Hilfe schon lange praktizierte Routinen und Gewohnheiten, Sicherheiten und Gewissheiten, verborgene und sichtbare Ordnungen und stillschweigend vorausgesetzte Wissensgrundlagen sichtbar gemacht werden.

In der Katastrophe treten zudem nicht nur die bisher prägenden, unsichtbaren Strukturen und Selbstverständlichkeiten zutage, sondern sie zwingt auch zur Auseinandersetzung mit dem Verlust des Alten und mit der Notwendigkeit, sich neues Wissen, neue Formen des Handelns und neue Sinnzusammenhänge anzueignen. Mit einer Krise umgehen heißt, dass Wissensbestände, Praxisformen, Grundhaltungen und Sinngebungen neu verhandelt und justiert werden müssen, es geht um die »Wiederherstellung eines gemeinsamen Fundaments an Gewissheiten und Verlässlichkeiten« (ebd., S. 72). Im Zusammenhang mit der Corona-Krise konnte beispielsweise in Echtzeit an den Aushandlungsprozessen beobachtet werden, *wie* eine Bedrohungslage gemanagt wurde (vgl. Hinrichsen 2020). Eine besondere Stellung dabei nahm die Rollenzuweisung von Experten und der Instrumentalisierung ihres Wissens zur Kontrolle der Krise ein. Ebenso konnte festgestellt werden, dass der Umgang mit der Krise wesentlich von »Vorerfahrungen oder Deutungsmustern bestimmt« (ebd.) wurde. Das Aushandeln einer neuen Grundlage des Zusammenlebens findet demnach nicht in einem erfahrungslosen Raum statt, sondern ist geprägt von politischen, ökonomischen und sozialen Zusammenhängen und Traditionen, ist abhängig von »social and cultural patterns, values, religious belief systems« (Mauch 2009, S. 9). Und nicht nur das: ebenso ist davon auszugehen, dass auf Praktiken oder Routinen des Umgangs mit einer Katastrophe und des Aushandels neuer Selbstverständlichkeiten zurückgegriffen wird und diese selbst wiederum neu verhandelt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: In Anlehnung an die Erforschungen von Bedrohungen können Veränderungsgeschehen in Organisationen ebenfalls »als heuristische Glücksfälle genutzt [werden], um Praktiken des (Um-)Ordners sozialer Relationen und kultureller Verständnisse in Aktion« (Beck/Knecht 2012, S. 74) zu beobachten. Auch wenn ich Veränderungsgeschehen in Organisationen nicht mit Bedrohungs- oder Katastrophenszenarien gleichsetzen will, ist dennoch von Relevanz, dass mit diesen empirisch-kulturwissenschaftlichen Forschungen nicht nur alte und neue Zustände gegenübergestellt werden, sondern auch die Hinwendung zu den kulturellen Dimensionen *des Umgangs der Betroffenen* mit einem als kritisch erlebten *Prozess* vorgenommen wird.

## 4. Veränderungsmodelle in der Organisationsentwicklung

Neben den empirisch-kulturwissenschaftlichen Zugängen wird hier noch ein Blick auf Forschungen und Erklärungsmodelle geworfen, die insbesondere im Kontext anwendungsbezogener Planung und Gestaltung von Veränderungen, wie sie die Organisationsentwicklung praktiziert, diskutiert werden.

### 4.1 Phasenmodelle von emotionalen Reaktionen

Breiten Eingang fanden Phasenmodelle von Veränderungen – dort beispielsweise als »Veränderungskurve« (Kohnke/Wieser 2012) bezeichnet – in den Change-Management-Diskurs, wie er in der Betriebswirtschaftslehre und den Wirtschaftswissenschaften sowie in der Praxis der Unternehmensberatung geführt wird, wobei diese Modelle in der Regel an die jeweiligen Theoriekonzepte angepasst wurden. Als ein Beispiel aus den frühen 1990er Jahren sei an dieser Stelle der Unternehmensberater Daryl R. Conner erwähnt, der für die Bewältigung einer negativen Veränderung die damit verbundenen Emotionen entlang eines Phasenmodells reflektierte und konzipierte (vgl. Conner 1993, S. 131–140). Sein Modell beginnt ebenfalls mit einer Schockwahrnehmung und endet bei der Annahme der Veränderung. Conner nutzte dieses Modell als Instrument zur Planung und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Er erkannte aufgrund der Erfahrungen in seinen Beratungsprojekten zudem, dass es auch noch andere Umgangsformen mit Veränderungen gab und konzipierte daraufhin ein zweites Phasenmodell, in dem auf die Veränderung anfänglich nicht negativ, sondern positiv reagiert wird. Dieses Modell bezieht sich auf Personengruppen, die der Veränderung positiv gegenüberstehen, es beginnt mit einem »uninformed optimism« und endet mit der Phase »completion« (ebd., S. 136). Conner bezieht

sich bei seinem Modell der negativen Reaktionen explizit auf die Sterbeforschungen der Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross.<sup>33</sup>

## 4.2 Sinnggebung in krisenhaften Situationen

Sinnggebung in der Passage des Übergangs als zentrales Thema des Umgangs mit Veränderungen findet sich in den Forschungen über das Verhalten von Organisationen des Psychologen Karl E. Weick. Er konzentriert sich in seiner Forschung auf das Verhalten von Gruppen in krisenhaften Situationen im Moment des Übergangs (Weick 1988 und 1995).<sup>34</sup> Weick untersuchte Anfang der 1990er Jahre am Beispiel einer Brandkatastrophe, wie sich Gruppen in einer lebensbedrohlichen Situation verhalten. In seiner Analyse und Auswertung des Mann-Gulch Desasters<sup>35</sup> legte Weick dar, wie gelerntes und bis dahin als sinnvoll bewertetes Verhalten in einer Extremsituation zu einer menschlichen Tragödie führen kann. Bei der Bekämpfung eines Waldbrandes 1949 in Montana (USA) wurde eine Gruppe von Feuerwehrleuten von der plötzlichen Ausbreitung des Feuers überrascht und musste spontan auf diese Situation reagieren. Der Vorgesetzte der Gruppe befahl zur Gefahrenabwehr Maßnahmen, die in den Augen der Gruppe aber im Widerspruch zum bisher Gelernten standen und deshalb wenig erfolgversprechend schienen.<sup>36</sup> Aus Sicht der Feuerwehrleute schien eine Katastrophe dann bewältigt

---

33 Kübler-Ross erkundete Ende der 1960er Jahre in Interviews die Reaktionen von Menschen, die mit der Nachricht über ihren bevorstehenden Tod konfrontiert wurden. Sie differenzierte Phasen der mentalen Bewältigung, die später von anderen AutorInnen übernommen und in bildhafte Darstellungen eines U- oder W-förmigen Verlaufs übersetzt wurden. Vgl. Richard K. Streich: »Veränderungsprozessmanagement« (1997) oder Stephan Roth »Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements« (2000).

34 In seinen späteren Arbeiten beschreibt Weick überwiegend die notwendigen Fähigkeiten einer Organisation, mit einer solchen Situation umzugehen. Als Vorbilder dienen ihm dabei die Arbeitsweisen von High Reliability Organizations (vgl. Weick/Sutcliffe 2016).

35 Siehe hierzu den detaillierten Untersuchungsbericht des United States Department of Agriculture (Rothermel 1993).

36 So entfachte der Vorgesetzte ein sogenanntes Rettungsfeuer, das heißt, er entzündete eine Grasfläche in der Erwartung, dass diese abgebrannt wäre, bevor die Feuersbrunst die Feuerwehrleute erreichen konnte, und dass diese sich dann auf diese abgebrannte Fläche retten könnten. Eine solche Maßnahme und ihre Wirkung war den Feuerwehrleuten allerdings nicht bekannt und widersprach ihren Erfahrungen in der Feuerbekämpfung.



bar, wenn auf bewährte Praktiken zurückgegriffen wird. Statt also den *sinnlosen* Anweisungen ihres Vorgesetzten Folge zu leisten, handelten die Männer aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen – und verloren in dem Feuer ihr Leben. Weick schlussfolgerte, dass Organisationen scheitern, wenn in einer Notfallsituation die Gruppenstruktur zerbricht und der Prozess der Herstellung einer neuen Sinnggebung nicht gelingt:

»As they lost structure they became more anxious and found it harder to make sense of what was happening, until they finally were unable to make sense whatsoever of the one thing that would have saved their lives, an escape fire. The disaster at Mann Gulch was produced by the interrelated collapse of sensemaking and structure« (Weick 1993, S. 634).

Weicks Ansatz ist deshalb von Interesse, da er seinen Fokus auf den Moment einer Katastrophe richtet, als diese noch stattfindet und beeinflusst werden kann, anstatt auf die Phase der Aufarbeitung danach. Er stellte an diesem Beispiel fest, dass Menschen in einer lebensbedrohenden Situation eher auf bewährtes Handeln zurückgreifen, anstatt ungewöhnlichen Ansätzen – hier als *Sinngebungen* beschrieben – zu vertrauen. Das Aufrufen von Routinen und Gewohnheiten vermittelt demnach mehr Sicherheit in Situationen der Unsicherheit als das Erproben neuer Wege. Weick schlußfolgerte aus seiner Unglücksanalyse, dass Organisationen um zu überleben in besonderem Maße über Fähigkeiten der Improvisation und kontinuierlichen Achtsamkeit verfügen müssen wie etwa Fehlersensibilität und Ablehnung von groben Vereinfachungen (vgl. Weick/Sutcliffe 2016, S. 2). Das Mann Gulch-Unglück hat seit Weicks Veröffentlichung im Change-Diskurs in der Organisationswissenschaft einen festen Platz und wird dort gesehen als

»Allegorie für radikale Veränderungsprozesse [...]. Wenn es nötig ist, schnell zu handeln und vieles Bewährte aufzugeben, muss es einem Unternehmen gelingen, [...] alternative Sensemaking-Angebote zu vermitteln« (Groth 2004, S. 92).

Man muss den Stellenwert, den Weick der Fähigkeit zur Improvisation und Flexibilität zuweist, nicht teilen, dennoch lenken seine Überlegungen den Blick auf das Spannungsfeld des Aushandelns, wie mit Krisen umgegangen werden soll: Einerseits der Rückgriff auf traditionelle und im Kollektiv bewährte Handlungsrouninen, andererseits die Annahme neuer Praktiken.

### 4.3 Veränderungen im Spannungsfeld reziproker Erwartungen

An diese Überlegungen des Umgangs mit neuen Sinngebungen an der Bruchstelle zwischen Altem und Neuem schließen die Forschungen des Soziologen Guido Becke an. Er beschäftigte sich bei der Erforschung der Flexibilisierung von Erwerbsarbeit und organisatorischen Veränderungsprozessen mit der Frage, welche Rolle gegenseitige Erwartungen spielen und entwickelte das Konzept der sozialen Erwartungsstrukturen (vgl. Becke 2008).<sup>37</sup> Beckes Konzept gründet erstens auf sozialpsychologischen Theorien, wonach sich im Umgang mit der materiellen und sozialen Umgebung kognitive Schemata herausbilden (vgl. ebd., S. 65–75). Diese Schemata sind strukturierte Ansammlungen von Wissensbeständen über Objekte, Menschen, Verhalten etc., mit denen Personen ihrer Umwelt begegnen und sich darin verhalten. Mithilfe dieser Schemata sind Individuen handlungsfähig sowohl in bekannten – zum Beispiel bei der regelmäßigen Fahrt mit der U-Bahn zur Arbeitsstelle – als auch in ungewöhnlichen Situationen – wie etwa bei einer Busfahrt in einer fremden Stadt. Zweitens gründet Beckes Konzept auf der Beobachtung, dass sich in Unternehmen über die Zeit hinweg ganz bestimmte gegenseitige Erwartungen im Hinblick auf die soziale und kulturelle Ordnung zwischen den verschiedenen Gruppen wie Unternehmensleitung, Führungskräften und Belegschaft herausbilden. Becke definiert soziale Erwartungshaltungen als

»das sozial situierte und innerhalb einer relativ dauerhaften Interaktionsgeschichte hervorgebrachte und sich verändernde, lebensweltlich geprägte wechselseitige Erwartungsgefüge zwischen betrieblichen Akteursgruppen« (ebd., S. 399).

Geraten diese teilweise unausgesprochenen Ordnungen in Gefahr – zum Beispiel bei einem Veränderungsprozess –, führt dies zu Konflikten oder gar Widerständen. Zur Bewältigung dieser Situation konzipiert Becke als zweiten wichtigen Bestandteil seines Konzeptes die Aufrechterhaltung einer sozialen Beziehung auf Basis des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Er schreibt:

»In sozialen Interaktionsprozessen fördern fortgesetzte Reziprozitätszyklen des Gebens, Annehmens und Erwiderns von Leistung und Gegenleistung den Aufbau und

---

<sup>37</sup> Dieser Ansatz wird auch von Augustynek für ihre Untersuchung der Arbeitskultur in einem Konzern aufgegriffen, siehe hierzu ihre Erläuterungen (Augustynek 2010, S. 33–40).

die Reproduktion vertrauensbasierter Sozialbeziehungen zwischen den betrieblichen Sozialakteuren« (ebd., S. 400).

Sein Konzept ist deshalb interessant, weil es den Blick auf die Wechselwirkungen zwischen den Erwartungen der Akteure und Akteurinnen und den ordnungserhaltenden Handlungen der Führungskräfte lenkt. Gerade Führungskräfte sehen sich einem Geflecht unterschiedlichster Erwartungen ausgesetzt sowohl von höheren als auch von unteren Ebenen beziehungsweise direkt von den MitarbeiterInnen.

Beckes Überlegungen schließen an sozialpsychologische und soziologische Rollentheorien an. Rolle wird dort von Funktion und Aufgabe differenziert. Die Funktion beschreibt zum Beispiel die Position in der hierarchischen Ordnung in einer Organisation, während die Rolle die Erwartungen an das Handeln beschreibt. Der Psychologe Oswald Neuberger definiert auf Basis seiner Erkenntnisse in der Führungsforschung Rolle als

»das Insgesamt der Erwartungen [...], die an eine Person als Inhaberin einer Position gerichtet sind. [...] Rollen sind somit zum einen kognitive Interpretationsschemata [...], bei denen es um das ›Lesen‹ oder Verstehen einer Situation geht. Zum anderen sind sie normative Forderungen« (Neuberger 2002, S. 314).

Die analytische Annahme von Rollen – und damit an AkteurInnen gerichtete Erwartungsbündel – kann für mein Vorhaben hilfreich sein. Rollen werden als semantisch verdichtete, typisierte Erwartungsbündel aufgefasst, die rekonstruiert werden können. Rollenvorstellungen und die daraus abgeleiteten Erwartungen an deren Ausübung, die Führungskräfte von sich selbst und von anderen haben, können Aufschluss über das Verständnis des Führungskräftehandelns geben. So können etwa Führungskräfte sich im Kontext organisationaler Veränderungen der Erwartung ausgesetzt sehen, etwas bewirken zu können oder etwas bewirken zu müssen, da sie Teil eines hierarchischen Systems sind und von ihrer Aufgabe her organisationsbezogene Ziele zu erreichen haben.

#### 4.4 Subjektive Bewältigung von Veränderung

Im Zusammenhang mit den Erwartungshaltungen an die AkteurInnen in einem Veränderungsprozess ist auf der Seite der handelnden Führungskräfte deren subjektiv wahrgenommene Handlungsmächtigkeit und Handlungswirksamkeit von Bedeutung. Zu fragen ist, wie Führungskräfte mit den an

sie gerichteten Erwartungen umgehen und das heißt auch: wie sie ihr eigenes Handeln darstellen und begründen, welche Spielräume und Notwendigkeiten sie für sich beschreiben, welche Wirksamkeit sie ihrem eigenen Handeln zuschreiben. Als theoretische Grundlage dafür gilt das Konzept der Selbstwirksamkeit, das auf Überlegungen des kanadischen Psychologen Albert Bandura in den 1990er Jahren zurückgeht (Bandura 2012). Er definierte:

»In short, perceived self-efficacy is concerned not with the number of skills you have, but with what you believe you can do with what you have under a variety of circumstances« (ebd., S. 37).

Banduras Theorie gründet auf der Annahme, dass unser Verhalten durch unsere Emotionen und Gedanken beeinflusst wird. Handlungsleitend ist demnach »das Vertrauen in die eigene Kompetenz, auch schwierige Handlungen in Gang zu setzen und zu Ende führen zu können« (Schwarzer/Jerusalem 2002, S. 39). Insofern ist die Deutung der eigenen Rolle und Selbstwirksamkeit in einem Prozess der Veränderung von Bedeutung für das Verständnis der Rekonstruktion des Handelns der Führungskräfte.

In den bisherigen Überlegungen wurden einige Merkmale des Umgangs und der Bewältigung von Veränderungsgeschehen sichtbar, die die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen thematisieren: so zum Beispiel die Wahrnehmung von Unsicherheit und Ungewissheit oder eigener Handlungsmächtigkeit beziehungsweise Handlungswirksamkeit, aber auch mentale und kognitive Reaktionen auf Veränderungen und individuelle Anpassungsleistungen. Bewältigung einer krisenhaft empfundenen Situation meint aus einer psychologischen Perspektive auch »den Umgang mit einer belastenden Situation oder Erfahrung ohne das Ergebnis dieser Auseinandersetzung oder gar seine Bewertung (als »gelingen«) zu implizieren« (Wentura et al. 2015, S. 102). Bewältigung kann demnach verstanden werden als die aktive Auseinandersetzung eines Betroffenen mit einer auf den ersten Blick schwierigen Situation, die gelingen oder auch misslingen kann. Nicht das Ereignis selbst ist kritisch oder belastend, sondern die subjektive Wahrnehmung durch die Betroffenen macht das Ereignis zu einem solchen. Ebenso wird auch in der psychologischen Perspektive eine Gegenüberstellung von Ist und Soll konzipiert. Bewältigung bedeutet »auf mentaler und /oder aktionaler Ebene eine wechselseitige Angleichung herzustellen zwischen dem, was ist, und dem, was sein soll« (Filipp/Aymanns 2010, S. 128). Filipp/Aymanns sehen neben dem subjektbezogenen Abgleich der aktuellen

mit der künftigen Situation auch die Rahmenbedingungen als für die Bewältigung konstituierend an. Aus einer systemorientierten Betrachtungsweise definieren sie Bewältigung als Aktivität,

»die durch ein kritisches Lebensereignis gestörte Passung zwischen Person und Umwelt wiederherzustellen und das Passgefüge so zu reorganisieren, dass es in ein neues Gleichgewicht überführt ist« (ebd., S. 127f).

Dieses Konzept der Ist-Soll-Gegenüberstellung und der Passung zwischen Person und Umwelt ist für meine Forschungsarbeit deshalb anschlussfähig, da die Führungskräfte in Veränderungsgeschehen eben vor der Herausforderung stehen, sowohl sich selbst als auch die MitarbeiterInnen auf die erwünschte Zielsituation vorzubereiten und die Passung zwischen Beschäftigten und Organisation innerhalb der wirtschaftlichen Ziele und Möglichkeiten des Unternehmens neu zu organisieren.

## 5. Folgerungen für diese Forschungsarbeit

Die Sichtung des vorliegenden Materials zeigt, dass mit den Verständigungs-begriffen Arbeitskultur und Unternehmens- beziehungsweise Organisationskultur ein Rahmen vorliegt, mit dem Praktiken in Organisationen beschrieben werden können. Zudem konnte herausgearbeitet werden, dass Veränderungen in Organisationen vor allem als Gegenüberstellung von Vorher und Nachher untersucht werden. Der Prozess des Übergangs wird dabei nur partiell als eigenständiges Thema beleuchtet, die Gruppe des Leitungspersonals wird mehr als Verursacher eines Problems denn als selbst Betroffene in den Blick genommen. Eine empirisch-kulturwissenschaftlich Theorie über die Praxis organisationaler Veränderung und das Handeln der Führungskräfte, die als Fundierung verwendet werden könnte, liegt bislang nicht vor.

Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für meine Forschungsarbeit ableiten? Zusammenfassend kann formuliert werden:

- Veränderungsgeschehen können als Übergangssituationen verstanden werden, in denen von der Führungsebene versucht wird, eine Neujustierung der Passung zwischen Mensch und Organisation vorzunehmen. Dabei werden zum einen bis dahin gültige Selbstverständlichkeiten und Gewissheiten in Bezug auf gegenseitige Erwartungen und Ansprüche, Formen der Interaktion und Machtverteilung, Wissensbestände, Erfahrungen und Sinngelungen in Frage gestellt und neue eingeführt.
- Der mentale und emotionale Umgang der Führungskräfte mit der Veränderung, das heißt, mit dem Aufgeben oder Aufrechterhalten des sichtbaren und teilweise im Verborgenen liegenden Geflechts von Selbstverständlichkeiten ist auch im Hinblick auf die prozessuale Seite der Veränderung, also auf die Formung der Transformation, von Bedeutung. Mit Veränderungen umgehen kann bedeuten, auf Routinen zurückzugreifen, diese zu modifizieren oder neue Formen zu entwickeln.

- Veränderungen müssen als zeitlich verlaufende, dynamische Prozesse verstanden werden, in denen die subjektbezogenen Deutungen, Emotionen, Erwartungen und Handlungen der AkteurInnen von Kontextbedingungen und den Handlungen der anderen AkteurInnen beeinflusst werden und diese wiederum selbst beeinflussen.
- Bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen ist von Relevanz, welche Handlungsmöglichkeiten und welche Selbstwirksamkeit die Führungskräfte als Verantwortliche für sich selbst und dem sozialen Gefügen bei der Gestaltung des Prozesses wahrnehmen und wie sie mit den erlebten Diskrepanzen zwischen Ist und Soll umgehen.

Teil III:  
Methodische Grundlagen





## 6. Methodische Basis: Rekonstruktion subjektiver Erfahrungen und Theorien

### 6.1 Die Forschungsmethode folgt dem Gegenstand

Das methodische Vorgehen wird bestimmt durch den Forschungsgegenstand und das Forschungsziel. Die Forschungsmethode muss dem Gegenstand angemessen sein und die jeweiligen Kontextbedingungen berücksichtigen, um belastbare und nachvollziehbare Ergebnisse zu den Forschungsfragen zu erhalten. Die methodische Herausforderung dieser Forschungsarbeit liegt darin, einen Zugang zu den *inneren Wirklichkeiten* der Befragten zu gewinnen. In diesem Kapitel werden die allgemeinen methodischen Grundlagen ausgebreitet, an denen sich das Forschungsdesign zu orientieren hat. Darauf aufbauend wird in Kapitel 7 die konkrete methodische Vorgehensweise entwickelt.

Diese Forschungsarbeit gründet erstens auf einem hermeneutisch-verstehenden Forschungsansatz und zweitens auf einer datenverankerten Thesenentwicklung.

#### 6.1.1 Hermeneutisch-verstehender Forschungsansatz

Mit dem hermeneutisch-verstehenden Forschungsansatz sollen die Sichtweisen, Deutungen und Reflexionen über die Handlungen der AkteurInnen im Rahmen der Initiierung, des Verlaufs und der Ergebnisse von Veränderungsgeschehen nachvollzogen und interpretiert werden. Dies geschieht auf Grundlage eines konstruktivistischen Verständnisses, wonach die soziale Wirklichkeit das Ergebnis individueller und kollektiver Wahrnehmungen und Interpretationen ist.

Das bedeutet für diese Arbeit, das »Unbekannte im scheinbar Bekannten« (Flick et al. 2000, S. 17) zu finden und die Erkundung von teilweise unbekanntem Terrain. Einerseits geht es darum, die Sicht der Führungs-

kräfte auf die neue Situation zu erkunden, andererseits darum, herauszufinden, welche Schlussfolgerungen sie für ihre Führungsarbeit ableitet. Unter dieser Perspektive ist die Anwendung qualitativer Methoden der geeignete Weg, da diese den Anspruch haben, »Lebenswelten »von innen heraus« aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben« (ebd., S. 14).

Seit der Neuorientierung der deutschen Volkskunde in den 1960er Jahren (vgl. Brednich 2001, S. 77–80; vgl. Bausinger 1980) und der Diskussion der Relevanz qualitativer empirischer Ansätze für das Fach gehören qualitative Methoden mit ihrem Fokus auf die Deutungen, Einstellungen und Verhaltensweisen zum Standardrepertoire der empirisch-kulturwissenschaftlichen Forschungspraxis, gehört ihre »Nähe zum Gegenstand und der Ermittlung subjektiver Lebensentwürfe, Deutungs- und Handlungsmuster« (Schmidt-Lauber 2007, S. 169) zu ihren Stärken. Insbesondere die teilnehmende Beobachtung, Konversations- und Interaktionsanalyse oder das qualitative Interview sind gängige Praktiken der Erkundung von Lebens- und Alltagswelten (vgl. Brednich 2001; vgl. Schmidt-Lauber 2007, S. 170–172). Neben der Nähe zum Gegenstand kennzeichnet die methodische Flexibilität die Spezifik volkskundlicher Arbeit. Für Hermann Bausinger »scheint die Anwendung »weicher« Instrumente charakteristisch zu sein, wobei weich nicht schwach bedeutet, sondern eher behutsam, anschmiegsam« (Bausinger 1980, S. 18) in Abgrenzung zu den normierten Vorgehensweisen wie etwa einem standardisierten Fragebogen. Flexible Instrumente passen sich dem untersuchten Gegenstand in hohem Maße an, sind dialogisch angelegt und berücksichtigen den Kontext.

### 6.1.2 Anwendung qualitativer Methoden in der Organisationsforschung

Die Anwendung qualitativer sozialwissenschaftlicher Methoden bei der Erforschung von Phänomen im Kontext von Organisationen stieß bei nordamerikanischen Ethnologen bereits in den 1930er Jahren erstmals im Zuge der Hawthorne-Studien und später der Human-Relations-Bewegung auf Interesse, dann wieder seit Mitte der 1970er Jahre (vgl. Gamst/Helmers 1991, S. 35–36; vgl. Götz/Moosmüller 1992, S. 7). In Deutschland setzte in der Empirischen Kulturwissenschaft das Interesse an qualitativer Organisationsforschung sehr viel später ein, vor allem aufgrund von Anstößen der Managementwissenschaften. So konnte sich seit Ende der 1980er Jahre eine »ethnographische Arbeitsforschung« (Götz/Wittel 2000) im deutschsprachigen Raum etablieren.

In den Wirtschaftswissenschaften wie der Betriebswirtschaftslehre dagegen fokussierte sich die Organisationsforschung lange auf quantitative Methoden, die dort fast schon eine Monopolstellung erlangt hatten (Kühl et al. 2009a, S. 14). Mit der Verschiebung der Perspektive weg von der Betrachtung einer Organisation als einem reinen Zwecksystem hin zu einer Organisation als Sozialsystem ist im angelsächsischen Raum seit etwa 1980 die Hinwendung der Organisationsforschung zum »interpretativen Paradigma« zu erkennen (vgl. Osterloh 1982, S. 4; vgl. Osterloh 1988, S. 183, Anmerkung 34). So führten beispielsweise Thomas Peters und Robert Waterman in ihrer Studie über erfolgreiche Unternehmen 1980 in 43 Unternehmen strukturierte Interviews durch (Peters/Waterman 1984, S. 43–46).

In Deutschland wurde Anfang der 1980er Jahre erstmalig die Forderung nach Anwendung qualitativer Methoden im Kontext der Erforschung von Organisationskulturen in der Betriebswirtschaftslehre von Margit Osterloh erhoben (vgl. Osterloh 1982, S. 4). Als Herausforderung für die praktische Anwendung qualitativer Verfahren diskutierte sie unter anderem die Aspekte subjektive Interpretation und Kommunikationssituation. Noch in den 1990er Jahren wurde beklagt, dass »die entsprechenden Verfahren von wirtschaftswissenschaftlichen Nachbardisziplinen [...] noch nicht für die Betriebswirtschaftslehre angemessen transformiert wurden« (Gabele 1993, S. 150). Mittlerweile finden auch qualitative Methoden in der Organisationsforschung Anwendung oder auch Kombinationen aus quantitativer und qualitativer Forschung (vgl. Stock-Homburg 2007).

### 6.1.3 Datenverankerte Entwicklung von Thesen

Diese Forschungsarbeit folgt einem Verständnis der *datenverankerten Thesenbildung*. Demnach dient der Forschungsprozess nicht der Überprüfung vorab festgelegter Hypothesen oder Theorien, sondern der Erhebung von Daten und der darauf basierenden schrittweisen Generierung von Erkenntnissen, Thesen oder einer Theorie daraus.<sup>38</sup> Entlang des empirisch erhobenen Datenmaterials werden in einem Prozess der Induktion Befunde und Thesen abgeleitet, die dann wiederum im Prozess der Deduktion am empirischen

---

<sup>38</sup> Dieses Forschungsverständnis fußt auf der Grounded Theory, wie sie von Barney G. Glaser und Anselm L. Strauss entwickelt wurde: »Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung« (2010). Eine Zusammenfassung der zentralen Elemente bei Günter Mey und Katja Mruck: »Grounded Theory Reader« (2011), insbesondere S. 22–29.

Material überprüft werden. Ziel dieser Arbeit ist es jedoch nicht, eine umfassende Theorie des Veränderns zu entwickeln, sondern Befunde und Thesen über Praktiken des Veränderns aus einer empirisch-kulturwissenschaftlichen Perspektive zu entwickeln, die dann die Basis für die Formulierung einer Theorie bilden können.

## 6.2 Grundregeln der qualitativen Sozialforschung

Die methodische Herausforderung qualitativer Forschung besteht in der Rekonstruktion von Erfahrungen, die selbst wiederum Konstruktionen sind. Das heißt, es geht darum, in einem interaktiven Prozess die Wirklichkeitskonstruktionen der Befragten über ihr Handeln zu rekonstruieren. Der rekonstruktive Ansatz »bemüht sich um einen verstehenden Nachvollzug der Relevanzstrukturen, die dem Handeln der Akteure zugrunde liegen« (Bohnsack et al. 2003, S. 141). Bei der Rekonstruktion vergangener Erfahrungen sind für die Entwicklung des Forschungsdesigns die Grundregeln qualitativer Sozialforschung grundlegend, wie sie etwa Christa Hoffmann-Riem (vgl. Hoffmann-Riem 1980, S. 343–351) oder Uwe Flick (vgl. Flick et al. 2000, S. 24) formuliert haben. Dabei möchte ich die Kriterien Offenheit und Kommunikation besonders hervorheben.

### 6.2.1 Offenheit für die Relevanzstrukturen des Befragten

Offenheit bedeutet Offenheit des Forschers gegenüber dem Prozess der Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die befragten Personen. Die Strukturierung des Gegenstands wird vom Verlauf und den Ergebnissen der Forschung abhängig gemacht und nicht von vornherein vom Forscher vorgegeben. Das heißt, die Forschung folgt den Relevanzsetzungen der Befragten. Das bedeutet in Konsequenz, der Forscher solle »sich der ›Produktion‹ von Bedeutung aussetzen und erst auf der Grundlage der Strukturierungsleistungen der Forschungssubjekte die eigene Analyse vornehmen« (Hoffmann-Riem 1980, S. 344). Denn gerade in der Offenheit gegenüber der Erfassung der Erfahrungswelten, wie sie von den Befragten selbst rekonstruiert werden, zeigen sich die individuellen Relevanzsetzungen:

»Gerade in der Retrospektive wird deutlich, wie Ereignisse sequenzialisiert und zusammengefasst werden, welchen subjektiven Stellenwert sie haben und welchen Orientierungswert sie für künftiges Handeln bieten« (Wiedemann 1986, S. 35).

Offenheit wird hierbei nicht verstanden als ein unkritisches und unreflektiertes Dokumentieren von Deutungen, Behauptungen oder Patentrezepten, sondern als ein flexibles Vorgehen und Eingehen auf die sich aus der Interviewsituation ergebenden Anhaltspunkte für weitergehende Nachfragen sowie der Verzicht auf eine vorherige Hypothesenbildung oder Strukturierung.

### 6.2.2 Kommunikation und Interaktion

Die zweite Grundregel qualitativer Forschung gilt der Interaktion zwischen dem Forscher und der befragten Person. Für Hoffmann-Riem ist die Datengewinnung eine »kommunikative [...] Leistung« (Hoffmann-Riem 1980, S. 347). Das bedeutet, dass zwischen den GesprächspartnerInnen solche Bedingungen aufgebaut werden müssen, dass eine Kommunikation gelingen kann, das heißt, dass der Forscher »das kommunikative Regelsystem des Forschungsobjekts in Geltung lässt« (ebd., S. 346f.). Die Erhebung der Daten selbst ist ein interaktiver Akt, ist das Ergebnis der Kommunikationsbeziehung. Daraus folgt im Hinblick auf die Gestaltung der Interaktion, dass »die Untersuchungspersonen Gelegenheit haben, in eigener Sprache und gemäß den eigenen Relevanzstrukturen ihr Handeln darzustellen und Sachverhalte zu erläutern« (Bohnsack et al. 2003, S. 141).

## 6.3 Die Wissenschaftlichkeit qualitativer Daten

Die Brauchbarkeit und Gültigkeit qualitativer Daten folgen anderen Kriterien als die der quantitativen Daten. In der Diskussion darüber, welche Kriterien für die Bewertung der Ergebnisse qualitativer Forschung geeignet sind, gibt es sehr unterschiedliche Positionen (vgl. Steinke 2000; vgl. Bohnsack et al. 2003, S. 80–82; vgl. Misoeh 2015, S. 231–248). Einigkeit besteht darin, dass Kriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität, die in der quantitativen Forschung vorherrschen, nicht einfach auf die qualitative Forschung übertragen werden können. Im Kern besteht die Herausforderung qualitativer im Unterschied zu quantitativer Forschung in einem »angemessenen Umgang mit Subjektivität« (Helfferich 2004, S. 138). Dieser

Umgang mit Subjektivität spielt sich auf zwei Ebenen der Forschung ab: erstens der Datenerhebung und zweitens der Datenauswertung. Gerade die konsequente Kontrolle der Subjektivität, wie sie in der Empirischen Kulturwissenschaft schon lange gefordert wird (vgl. Jeggle 1984, S. 112), macht die qualitative Forschung wissenschaftlich. Zur Absicherung der Wissenschaftlichkeit meiner qualitativen Studie folge ich den Kriterien qualitativer Forschung von Ines Steinke (vgl. Steinke 2000), wobei ich mich auf drei der dort genannten sieben Kriterien konzentriere: die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, die reflektierte Subjektivität und die Limitation.

### 6.3.1 Intersubjektive Nachvollziehbarkeit

Intersubjektive Nachvollziehbarkeit bedeutet, dass die Datenerhebung und die Datenauswertung auch für andere Personen nachvollziehbar und plausibel offengelegt sein müssen. Der Forschungsprozess ist genau und transparent zu dokumentieren. Dies betrifft die Ausbreitung des Vorverständnisses und die Haltung des Forschenden ebenso wie die Darlegung der Erhebungsmethode, des Erhebungskontextes und der Auswertungsverfahren als auch das Zustandekommen von Ergebnissen, Interpretationen und Schlussfolgerungen.

### 6.3.2 Reflektierte Subjektivität

Ein gewissermaßen *leerer* Zugang zu dem Forschungsthema ist ebenso wenig möglich wie das Einnehmen einer absolut neutralen Position – verstanden als ein das Forschungssubjekt nicht beeinflussendes Vorgehen. Für den Forschungsprozess ist unerlässlich, das forschende Subjekt mit seinen Interessen und Erfahrungen, seinen Denkgewohnheiten, seinem Handeln und seiner Selbstdarstellung als den Forschungsprozess prägend zu berücksichtigen und methodisch in allen Phasen zu reflektieren:

»Da aber das Subjekt selbst, seine Sinne und seine Intuition, wichtige Werkzeuge der Feldforschung sind, ist es unumgänglich, dass dieses Subjekt selbst sich verstärkt thematisiert und kontrolliert« (Jeggle 1984, S. 112).

Es gilt daher, den Weg der Rekonstruktion der Rekonstruktion, den Prozess der Datengewinnung, Auswertung und der Entwicklung von Befunden und Thesen, transparent zu machen und stets den Einfluss des Forschers auf das

---

Ergebnis kritisch zu reflektieren. Dies gelingt nicht allein in der Selbstreflexion, sondern sollte unterstützt werden mit der kritischen Diskussion der Vorgehensweise und Interpretationen mit Anderen, wie zum Beispiel der Diskussion der Deutungen in einer Gruppe oder der kommunikativen Validierung in Form eines Peer Debriefing (vgl. Misoch 2015, S. 231–248).

### 6.3.3 Limitation

Dieses Kriterium bezieht sich auf den Geltungsbereich der aus der Datenerhebung gewonnenen theoretischen Ansätze und deren Verallgemeinerbarkeit. Bei der Analyse der Daten ist sehr genau zu prüfen, inwieweit die daraus gewonnenen Erkenntnisse an spezifische Kontextbedingungen geknüpft sind, so dass sie auf andere Fälle nur schwer übertragen werden können.



## 7. Qualitative Interviews mit Führungskräften

### 7.1 Führungskräfte befragen: Methodische Anforderungen

Diese Forschungsarbeit konzentriert sich auf die Durchführung von qualitativen, genauer: nichtstandardisiert-explorativen Interviews mit Führungskräften. Diese Form der Erhebung bietet sich an, da so ein Zugang zu den selbst erlebten Ereignissen, den subjektiven Deutungen und Theorien der Befragten hergestellt werden kann. Diese Interviewform hat sich in der Empirischen Kulturwissenschaft schon länger und mittlerweile auch in der Organisationsforschung etabliert (vgl. Hopf 2000; vgl. Kühl et al. 2009b). Allerdings muss im Forschungsdesign ein Mechanismus der Selbststeuerung gefunden werden, um sich nicht von eigenen Erfahrungen und Erinnerungen leiten zu lassen, sondern sich dem Material gegenüber zu öffnen und *fremd* zu machen. Auf eine teilnehmende Beobachtung wurde verzichtet, da diese in diesem Forschungsfeld nach eigener Erfahrung sehr schwer durchzuführen ist. Das liegt zum einen an den langen Zeiträumen, über die sich Veränderungsgeschehen erstrecken, zum anderen an der Komplexität der Interaktion zwischen den beteiligten AkteurInnen, zu denen ein Zugang nur bei einer vollständigen Integration in die innerbetrieblichen Abläufe möglich ist. Drittens erschwert dieser hohe Aufwand, dass Veränderungsvorhaben in mehreren Unternehmen angemessen erkundet und vergleichend betrachtet werden können.

Eine ausformulierte, erprobte und für meine Forschungsfrage direkt anwendbare Methode der mündlichen Befragung von Führungskräften gibt es nicht. In der sozialwissenschaftlichen Forschung steht jedoch eine große Bandbreite an qualitativen Methoden der Interviewführung zur Verfügung (vgl. dazu Helfferich 2004; vgl. Friebertshäuser/Langer 2013; vgl. Misoch 2015). Diese qualitativen Interviewformen folgen keiner einheitlichen, systematischen Ordnung. Neben Formen, die auf eine bestimmte Gruppe von Befragten ausgerichtet sind, wie etwa das Experten-Interview (vgl. Bogner

et al. 2009) oder das Elite-Interview (vgl. Aguiar/Schneider 2012), gibt es Interviewformen, die auf eine besondere Vorgehensweise bei der Befragung hinweisen, wie etwa das leitfadengestützte Interview, das narrative Interview oder Ansätze, die den Interviewinhalt bezeichnen wie etwa das problemzentrierte Interview (vgl. Witzel 2000). Andererseits finden sich in der Literatur nur sehr wenige explizite Beiträge und Diskussionen zum Themenfeld qualitative Interviews mit Führungskräften über organisationale Veränderungen, in denen ein methodisches Vorgehen formuliert wurde oder abgeleitet werden könnte (z.B. Trinczek 2009, Schröder 2010, S. 105–121).

Bei der empirisch-kulturwissenschaftlichen Erforschung von Organisationen wird überwiegend auf dieses Repertoire und insbesondere die teilnehmenden Beobachtung sowie das narrative Interview zurückgegriffen (vgl. Kühl et al. 2009b), um einen Zugang zu den subjektiven Erfahrungen, Wissensbeständen und Deutungen zu erhalten. Allen Ansätzen gemein ist der Versuch, ein für die jeweilige Forschungsfrage und Zielgruppe geeignetes Interviewdesign zu entwickeln. Die Entwicklung einer geeigneten Vorgehensweise für die Befragung von Führungskräften im Rahmen dieser Forschungsarbeit kann also die geeigneten Ansätze aus dem vorhandenen Repertoire nutzen. Kriterium für die Beurteilung der Eignung ist letztendlich die Angemessenheit für das Forschungsziel und die Forschungsfragen sowie die Berücksichtigung der Besonderheiten der Zielgruppe. Bei der Entwicklung des Interviewdesigns werde ich in einem ersten Schritt Erfahrungen aus anderen Forschungsvorhaben auswerten unter den Fragestellungen: Welche besonderen Merkmale weist die Zielgruppe Führungskräfte auf? Welche Kommunikations- und Interviewerfahrungen der Zielgruppe sind zu berücksichtigen? In einem zweiten Schritt werde ich darauf aufbauend ein spezifisches Interviewdesign festlegen.

### 7.1.1 Bildungsstand und Rang

Wer sich in die Führungsebenen von Organisationen in der Privatwirtschaft begibt, hat es mit gut ausgebildeten und überwiegend männlichen Personen zu tun (64 Prozent), die im Durchschnitt 44 Jahre alt sind, weibliche Führungskräfte (36 Prozent) sind im Durchschnitt 42 Jahre alt. Über einen Migrationshintergrund verfügen 22 Prozent der Männer, bei Frauen liegt der Anteil bei 27 Prozent. Über 70 Prozent aller Führungskräfte verfügen über einen Hochschulabschluss. Männer verfügen über 19 Jahre, Frauen über 16 Jahre Berufserfahrung und sie gehören im Durchschnitt seit zehn (Frauen)

oder elf Jahren (Männer) dem Betrieb an (alle Angaben: Holst/Friedrich 2017, S. 3–5).

Der Forscher hat es also mit Befragten auf einer sozialen Rangebene zu tun, die dem Forschenden seinen tradierten Alleinstellungsanspruch und seinen Rang in der Funktionselite in Frage stellen und dazu in Konkurrenz treten können. So kann eine Interviewsituation schnell zu einem Disput oder Fachgespräch gewissermaßen unter Gleichen werden. Es ist möglich, dass sich »der ›Streit der Fakultäten‹ also im außeruniversitären Feld fortsetzt« (Warneken/Wittel 1997, S. 6). Andererseits schätzen befragte Führungskräfte gerade den Austausch auf Augenhöhe mit einem Partner einer anderen Disziplin (vgl. Trinczek 2009, S. 233). Ebenso kann der Mangel an einer diskursiven Auseinandersetzung in der innerbetrieblichen Interaktion ein Grund für das Interesse an einem Interview sein: Die Befragten sehen endlich die Möglichkeit, ihre Erfahrungen mit jemandem zu teilen, der ihnen und ihrer Expertise mit Interesse begegnet. Bestehen dagegen größere Statusunterschiede zwischen befragten und fragenden Personen, können diese sich nachteilig auswirken. Wenn beispielsweise relativ junge ForscherInnen oder Forschende ohne beruflichen Erfahrungsschatz Interviews mit Eliten oder im Hinblick auf Organisationszusammenhänge mit Führungskräften durchführen wollen, wird diese Lücke problematisch: entweder erhält der Forscher überhaupt keinen Zugang zum Feld (vgl. Brandl/Klinger 2006; vgl. Littig 2009, S. 124f.) oder sieht sich sehr schnell in der Rolle des Belehrteten: der Befragte agiert als der »väterliche Erklärer«, der seinem Gegenüber die Welt erklären muss (vgl. Vogel 1995, S. 80). Ebenso ist die Geschlechterrelation für die Interaktion zwischen den Interviewbeteiligten ein relevanter Faktor (vgl. Abels/Behrens 2009).

All diese Beobachtungen – Wissensgleichheit oder Wissensvorsprung sowie Rang- und Geschlechterunterschiede – können also nachhaltige Auswirkungen auf den Zugang zum Feld, den Umgang des Forschers in der Phase der Datengewinnung und damit auf das Ergebnis haben.

### 7.1.2 Strategisches Kommunikationsverhalten

Die betriebliche Alltagskommunikation von Führungskräften ist überwiegend geprägt von ihrer ausgeübten Rolle. Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört es, Entscheidungen zu kommunizieren und durchzusetzen, Begründungen und Haltungen zu kommunizieren, Orientierung zu vermitteln,

zu organisieren und zu delegieren. Wenn man die für Kommunikationsaufgaben aufgebrauchte Zeit betrachtet, muss man den Eindruck haben, Führungskräfte seien per se kommunikationsstark: so gaben in einer Befragung über 40 Prozent der Führungskräfte an, mehr als die Hälfte ihrer Zeit für Kommunikationsaufgaben zu verwenden (vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH 2008, S. 8). Laut dieser Erhebung müssen Führungskräfte gelegentlich auch lügen: Immerhin fast ein Drittel der Befragten stimmte der Aussage zu: »Cheflügen sind Notlügen, die manchmal nicht zu vermeiden sind« (ebd., S. 19). Und sie sind es zum großen Teil gewohnt, mit ihren Vorgesetzten »kurz und knapp« zu kommunizieren (ebd., S. 9). Wie auch Trinczek am Beispiel zweier konkreter Studien nachweisen konnte, erwarten Führungskräfte in einer Interviewsituation konkrete Fragen und weniger die Aufforderung zu einer längeren Narration. Sie sind es gewohnt, ein Fachgespräch zu führen und auf Fragen konkret zu antworten (vgl. Trinczek 2009, S. 232). Diese Erwartungshaltung nach dem Schema eines Frage-Antwort-Dialogs ist zum Teil der Zeitknappheit im Alltag von Führungskräften geschuldet, auf der anderen Seite mit der gewohnten betrieblichen Kommunikation zu erklären.

Den Eindruck, dass sich das betriebliche Kommunikationsverhalten von Führungskräften im Organisationskontext von der privaten Alltagskommunikation unterscheidet, vor allem an Zielen und Zwecken ausgerichtet ist und bestimmten Konventionen zu folgen hat, bestätigen auch andere Forschungsergebnisse. In Gesprächen mit Führungskräften haben Bärbel Kern et al. beispielsweise die Erfahrung gemacht, dass diese die Gespräche dazu nutzten, um Unzufriedenheit loszuwerden, für die sie in der innerbetrieblichen Alltagskommunikation kein Ventil fanden (vgl. Kern et al. 1988; vgl. Götz 1997, S. 174). Die gewohnte, auf die konkrete Verrichtung der Arbeit bezogene Kommunikation scheint von Kalkül und einer relativ starken Zielorientierung geprägt zu sein. Die Möglichkeit, sich Außenstehenden gegenüber zu äußern, ohne sich auf die selbstgesetzten oder angenommenen Konventionen der betrieblichen Kommunikation zu beschränken, schafft demnach Entlastung. Diese offenbar handlungsentlastende Wirkung des Interviews haben Kern et al. in Anlehnung an Freud als »kathartischen Effekte« (Kern et al. 1988, S. 86) bezeichnet. Die Basis für diesen Effekt ist die »Entmischung von Persönlichkeitsanteilen« (ebd., S. 93), das heißt,

»die Entmischung von strategischem Handeln, das im Sinn einer Zweck-Mittel-Beziehung auf die Beeinflussung des Handelns anderer zugunsten eigener oder einverleibter Ziele gerichtet ist, auf der einen Seite und kommunikativem Handeln, das den

Austausch von Wirklichkeitssichten in funktionierenden sozialen Beziehungen aufgrund von Erfahrungen und Einsicht meint, auf der anderen« (ebd.).

Handlungsentlastend ist demnach vor allem der Verzicht auf strategisch ausgerichtete Kommunikationsanteile. Es ist fraglich, ob eine Interviewsituation deshalb handlungsentlastend wirkt, weil sie – so die Begründung von Trinczek – durch »soziale Folgenlosigkeit« geprägt ist (vgl. Trinczek 2009, S. 232). Dennoch ist diese bewusste Trennung in einerseits eine zweckgerichtete, strategische Kommunikation und andererseits ein alltagsweltliches, am sozialen Austausch interessiertes Kommunikationsverhalten von besonderer Relevanz. Der Umgang mit diesen zwei Kommunikationsweisen in Interviewsituationen wird sehr unterschiedlich wahrgenommen: In einigen Fällen wurde beobachtet, wie der Befragte Informationen gezielt zurückhielt und nur selektiv vermittelte (vgl. Vogel 1995, S. 79), in anderen Studien war während der Interviews »ein sozial erwünschtes Antwortverhalten nicht feststellbar« (Buß 2007, S. 10). Einige Interviews wurden von den Befragten genutzt für die Selbstreflexion über die eigene Position und Situation (vgl. Eberwein/Tholen 1990, S. 27) oder als »Lust« am handlungsentlastenden intellektuellen Austausch, am Argumentieren und Diskutieren« (Trinczek 2009, S. 234) empfunden. Ein weiteres Motiv für eine Interviewteilnahme kann auch das Interesse an der Auseinandersetzung mit der eigenen Identität sein (vgl. Buß 2007, S. 10f.).

Für die Ermittlung subjektiver Einstellungen und für den Zugang zu subjektiv erlebten Handlungen in der Vergangenheit ist es gerade wichtig, diese Bereiche außerhalb der rein zweckgerichteten Kommunikation zu erkunden und die auf den ersten Blick verborgenen Erfahrungen, Deutungen und Motive sichtbar zu machen.

### 7.1.3 Reproduktion von Stereotypen

In verschiedenen Befragungen wurde festgestellt, dass Führungskräfte eher dazu neigen, idealisierte Vorstellungen der Organisation (vgl. Mitroff/Kilmann 1975) oder Stereotypen über ihren Führungsalltag zu vermitteln denn ihre individuelle Sichtweise oder ihre eigenen, unter Umständen von gängigen Mustern abweichenden Erfahrungen darzustellen (vgl. Hansen 1992). Es scheint, als ob die Darstellung von Führungshandeln in Interviews mit Unternehmern mehr dem Gedanken folgt, wie man als Unternehmer zu sein hat, als dem, wie man selbst agiert – mit allen Brüchen und Widersprüchlichkeiten. Klaus Hansen verweist in seiner Studie auf die Beobachtung, dass

– trotz unterschiedlicher Biographien und Rahmenbedingungen einzelner amerikanischer Unternehmer – deren Schlussfolgerungen für die Erklärung des eigenen Erfolgs stets gleichartig und bekannt klingen. Er identifizierte einen konstanten Verbund von Wertvorstellungen, der sich über die Jahrhunderte gehalten hatte. Dazu gehören Aspekte wie Unplanbarkeit von Karriere, Unerlernbarkeit, Alleinherrschaft, Entscheidungsfreudigkeit, Gespür und Intuition. Hansen erklärt dies damit, dass es einen Schatz, ein kollektives Wissen an Erfahrungen und Einstellungen von Geschäftsleuten über ihre individuelle Rolle und ihr Tun gäbe. Diese Wissensbestände seien Teil des westlichen Diskurses. Die Selbstreflexionen der Führungskräfte beziehen sich naturgemäß auf Themen des Erwerbs<sup>39</sup>, er spricht deshalb von der »Tradition der Mentalität des Erwerbs« (ebd., S. 12). Eine Mentalität habe seiner Ansicht nach das Ziel, als Selbstrechtfertigung einer sozialen Gruppe und als Sicherung der Identität der Geschäftsleute zu fungieren. Seiner Ansicht nach erfüllen diese Stereotypen die Funktion der Gruppenbildung und der Abgrenzung nach außen:

»Ob aus der Wirklichkeit stammend oder aus der Tradition, die Inhalte der Erwerbsmentalität erfüllen den Zweck der subjektiven Gruppeneutung nach innen und der subjektiven Gruppendarstellung nach außen« (ebd., S. 215).

Für die Durchführung der Interviews bedeutet das, ein Gespür dafür zu entwickeln, ob und auf welche Stereotypen Befragte zurückgreifen und inwiefern sie diese reflektieren.

#### 7.1.4 Bedarf an nutzbarem Wissen

Forschen im Kontext von Organisationen heißt zwangsläufig, mit der Frage nach dem Anwendungsbezug für die Organisation konfrontiert zu werden. Kulturelle Aspekte der Organisation und der Führung gehören heute zum Standardrepertoire des Managements und der instrumentelle Charakter der Gestaltung der Organisationskultur beziehungsweise der zielorientierte Umgang mit dieser ist zu einem relevanten Faktor geworden. Forschung in einer Organisation bedeutet daher immer auch die Auseinandersetzung mit dem

---

<sup>39</sup> Die Begrifflichkeit leitet Hansen vom Kaufmann des Mittelalters ab, der überregional Handel betreibt und dadurch immer mehr »erwerben kann«. Dieser Kaufmann wird von ihm bezeichnet als der »erste Geschäftsmann, den die Geschichte kennt« (ebd., S. 16). Mit ihm beginnend entwickelt Hansen die Merkmale des Gruppenverständnisses von Unternehmern.

Wunsch der Befragten nach schnell anwendbarem Wissen (vgl. Götz/Moosmüller 1992, S. 17f).

Der Bedarf nach kulturwissenschaftlichem Wissen sowie dessen Erzeugung und Nutzung werden heute aber nicht nur bei den klassischen Institutionen wie etwa Universitäten nachgefragt, sondern es werden dafür firmeninterne Einrichtungen genutzt. In diesem Handlungsfeld agieren außerdem zum großen Teil Beratungsfirmen oder Einrichtungen, die in der Regel aus einem mehr oder weniger großen Erfahrungsvorrat von eigenen Projekten oder Beratungsaufträgen schöpfen, selbst aber keine fundierte Forschung betreiben, wie dies Universitäten tun. Eigene Beratungsleistungen auf dem Feld der Organisationskultur und die dabei konstatierte Ursache-Wirkung-Erfahrungen werden von diesen Einrichtungen als allgemeingültiges und übertragbares Erfahrungswissen, als eine die Produktivität positiv beeinflussbare Ressource verkauft. Es ist davon auszugehen, dass eine Führungskraft, die über betriebsinterne Sachverhalte Auskunft geben soll, sich von einer Studie über kulturelle Aspekte von Veränderungsvorhaben Material unter anderem für eine bessere Durchsetzung von Maßnahmen – was immer das auch heißen mag – erwartet und in diese Richtung hin ihre Antworten formuliert: als direkt nutzbare Regeln oder Leitsätze.

Auf die konkrete Interviewsituation hat dies deshalb einen starken Einfluss, da es in meinem Forschungsvorhaben um eine übliche organisationale Praxis geht. Deshalb muss davon ausgegangen werden, dass die Befragten einen konkreten Anwendungsbezug der Ergebnisse erwarten. So muss sich der Forscher darauf einstellen, dass er den praktischen Nutzen seiner Arbeit zu erläutern hat: nicht nur gegenüber einem Gatekeeper, sondern auch direkt gegenüber den Befragten (vgl. Odendahl/Shaw 2001, S. 310f.). In der Interviewsituation selbst kann es vorkommen, dass die Befragten einen Rollentausch vornehmen und selbst Fragen an den Interviewenden stellen, weil sie aus profundem Munde Informationen oder Tipps für ihre berufliche Praxis erhalten möchten (vgl. Vogel 1995, S. 80). Dieses Interesse kann sich einerseits auf die konkrete Unterstützung bei der Entscheidungsfindung oder auf die Gewinnung von Innovationsvorsprüngen beziehen (vgl. Brandl/Klinger 2006, S. 50). Andererseits zeigt der Wechsel der Fragerolle auch eine Neugier der Führungskraft an der Thematik oder gar das Interesse an der Reflexion des eigenen Führungshandelns und den Wunsch, sich darüber mitzuteilen (vgl. Buß 2007, S. 10f.). Das Interesse am fachlichen Austausch liegt wohl auch darin begründet, dass es im Alltag dafür kaum Zeit gibt, die innerbetriebliche Konkurrenzsituation dies verhindert oder keine Möglichkeit zum

diskursiven Austausch besteht (vgl. Eberwein/Tholen 1990, S. 26–28; vgl. Trinczek 2009, S. 233f.). Zudem scheint das Bedürfnis nach Weitergabe von Erfahrungen an den Nachwuchs und für die Managementausbildung relevant zu sein (vgl. Eberwein/Tholen 1990, S. 26–28).

#### 7.1.5 Zeitaspekt und Umgebungsbedingungen

Zeit ist im Alltag einer Führungskraft eine sehr knappe Ressource, was den Zugang zu dieser Zielgruppe erschwert. Dies führt zu teilweise sehr langen Vorlaufzeiten bei Forschungsprojekten von bis zu einem Jahr (vgl. Buß 2007, S. 9) oder zu erheblichen Zeitrestriktionen für die Durchführung des Interviews. Der Zeitaspekt wird von Mitgliedern einer Elite auch bewusst als Abgrenzungsmechanismus gegenüber Nicht-Eliten genutzt (vgl. Littig 2009, S. 124). Bei den Interviews selbst ist ein sehr unterschiedlicher Umgang mit Zeit festzustellen: manche InterviewpartnerInnen halten sich exakt an vorab ausgehandelte, knappe Zeitfenster. Auf der anderen Seite wurde auch über die Erfahrung berichtet, dass sich einige Führungskräfte länger als vereinbart Zeit nehmen und mit Zeitfenstern sehr flexibel umgehen (vgl. Odendahl/Shaw 2001, S. 309; vgl. Eberwein/Tholen 1990, S. 27; vgl. Trinczek 2009, S. 232).

#### 7.1.6 Fazit: Anforderungen an Interviews mit Führungskräften

Auf Basis dieser Erfahrungen bei der Durchführung von Interviews mit Führungskräften und den Reflexionen darüber können für die Erkundung der subjektiven Erfahrungen und Deutungen der Führungskräfte spezifische Anforderungen an das methodische Vorgehen bei der Durchführung der Interviews benannt werden. Das Interviewdesign muss

- den Interviewten die Entfaltung der eigenen Relevanzstrukturen ermöglichen. Die Interviewte müssen selbst innerhalb der Interviewsituation festlegen können, welche Themen sie in welcher Darstellungsform und zeitlichen Reihenfolge ansprechen,
- den Interviewten verdeutlichen, dass der Interviewer ihnen auf Augenhöhe begegnet und sich in dem Untersuchungsfeld Organisation auskennt,



- geeignet sein, mehr eine alltagsweltliche Kommunikation anzuregen anstatt die rein zweckgerichtete, strategische – aber innerbetrieblich übliche – Kommunikation herauszufordern,
- geeignet sein, einen solchen Rahmen zu schaffen, der zum Erzählen auch von solchen Situationen oder Inhalten anregt, die auf den ersten Blick keinen direkten Nutzen für andere haben,
- die zeitlichen Restriktionen der Zielgruppe berücksichtigen.

Die wesentliche Herausforderung bei der Durchführung qualitativer Interviews besteht darin, Bedingungen zu schaffen, in denen sich die Befragten entfalten können. Wenngleich es unmöglich ist, in einer Interviewsituation die Befragten nicht zu beeinflussen und herauszufinden, was die Befragten *wirklich* denken und was *wirklich* geschehen ist, sollen diese möglichst frei, ungestört oder unbeeinflusst reden und ihre Sichtweisen formulieren können. Die Befragten sollen angeregt werden, ihre subjektiven Deutungen des eigenen und fremden Handelns und der damit zusammenhängenden Praktiken in einem auf Wirtschaftlichkeit hin orientierten Umfeld darzulegen und zu reflektieren und das eigene Verhalten im Spannungsfeld von individuellen Einstellungen, persönlichen Fähigkeiten und organisationsbezogenem Handeln in der konkreten Interviewsituation auszubreiten.

## 7.2 Erzählungen als Zugang zu selbst erlebten Erfahrungen

Wie gelingt es, ein eher strategisch ausgerichtetes Kommunikationsverhalten aufzulösen und stattdessen eine auf sich persönlich bezogene Kommunikation über den selbst erlebten, erlittenen, erduldeten oder gestalteten betrieblichen Alltag anzuregen?

Für meine Forschungsarbeit wähle ich den Zugang über die Darstellungsform der Erzählung. Veränderungsprozesse in Organisationen zeichnen sich als Ereignisse dadurch aus, dass sie von Alltagsroutinen abweichen und als ungewöhnlich erlebt werden. Zur Erkundung subjektiver Erfahrungen in solchen Situationen hat sich die Form der Erzählung auch in der Organisationsforschung etabliert (vgl. Holtgrewe 2009, S. 57). Zentrale Basis meiner Forschungsmethode ist die Erzähltheorie Fritz Schützes.<sup>40</sup> Diese

---

40 Neben einer Erzähltheorie hat Fritz Schütze auch eine Biographietheorie mit den Prozessstrukturen des Lebenslaufs entwickelt, auf die ich jedoch nicht näher eingehen werde.

wird im Hinblick auf wesentliche Fragen, die sich aus meinem Forschungsthema ableiten, kritisch diskutiert und anschließend zu einem für die Forschungsfrage geeigneten Interviewdesign modifiziert.

### 7.2.1 Das narrative Interview in der Erzähltheorie Fritz Schützes

Die Erzähltheorie Fritz Schützes ist nicht nur wegen der bevorzugten Verwendung narrativer Interviews in der sozialwissenschaftlichen Forschung von Relevanz, sondern auch wegen der thematischen Nähe zu meiner Forschungsfrage: Schützes frühe Forschungsarbeit galt den kommunalen Machtstrukturen im Rahmen der Zusammenlegung von Gemeinden (Schütze 1976) und kann wichtige Hinweise für die Befragung von Führungskräften in Prozessen des Wandels geben.<sup>41</sup> Schütze entwickelte das narrative Interview in Abgrenzung zu den bis dahin weit verbreiteten standardisierten Befragungstechniken. In seiner Studie untersuchte er anhand von narrativen Interviews, wie sich makrostrukturelle Faktoren – die Krise des Kapitalismus – auf die mikrostrukturellen Lebensbedingungen in Ortschaften auswirkten. Dazu erkundete er mithilfe ausgewählter Kategorien, wie die makropolitische die mikropolitische Ebene beeinflusst, wie die »Mechanismen des Umschlags gesamtgesellschaftlicher Strukturen und Prozesse in die Sphäre der individuellen Lebensführung« (ebd., S.166) eindringen. Darüber hinaus richtete sich Schützes Interesse auf die Geschehnisse bei der Gemeindezusammenlegung, um Erkenntnisse über zukünftiges Handeln auf der gemeindepolitischen Ebene abzuleiten. Sein methodischer Zugang galt insbesondere der Frage, wie ein mit Deutungs- und Gestaltungsmacht ausgestatteter Kommunalpolitiker dazu bewegt werden kann, auch über »Handlungsmotivationen zu berichten, über die er in der normalen Interviewkommunikation schweigen würde« (ebd., S.163). Seiner Ansicht nach eignet sich das narrative Interview besonders gut dafür, in diese Schichten vorzudringen sowie »für die Rekonstruktion kognitiv komplexer und /oder für den Informanten bei Bekanntwerden riskanter bzw. potentiell

---

41 Die Zusammenlegung von Gemeinden war ein Veränderungsprozess, der sich über einen längeren Zeitraum erstreckte und von den Beteiligten teilweise als Krise empfunden wurde. Die Befragten waren Entscheidungsträger und die sozialen Einheiten waren Ortschaften, deren Größe jedoch nicht genauer beziffert wurde, die aber – so meine Vermutung – mit größeren Unternehmen vergleichbar sind; als Großunternehmen gelten Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten (vgl. IfM 2020).

entblößender Sachverhalte« (Schütze 1977, S. 51). Mit dem narrativen Interview gelinge es,

»den Informanten zu einer umfassenden und detaillierten Stegreiferzählung persönlicher Ereignisverwicklungen und entsprechender Erlebnisse im vorgegebenen Themenbereich« zu veranlassen (Schütze 1987, S. 49).

Da dieser Aspekt zentral für meinen Zugang zu den rekonstruierten Erfahrungsbeständen der Führungskräfte ist, werde ich im Folgenden die Erzähltheorie Schützes und die Kritik daran ausführlich diskutieren.

Für seine Studie wählte Schütze die Form der Erzählung<sup>42</sup> als den entscheidenden Türöffner zu selbst Erlebtem und der Selbstdarstellung der Befragten. Sein Fokus galt der Stegreiferzählung, das heißt,

»daß der Informant [...] keine systematische Ausarbeitung der Erzählthematik vorzunehmen vermochte, die Formulierungen kalkulieren oder gar schriftlich abzirkeln und dann für die Präsentation einüben konnte« (Schütze 1987, S. 237).

Die Stegreiferzählung ist außerdem dadurch gekennzeichnet, dass sie – angestoßen von einem Erzählimpuls – sich unbeeinflusst von Unterbrechungen oder Nachfragen über einen längeren Zeitraum frei entfalten kann und dass das Redemonopol bei der erzählenden Person liegt. Stegreiferzählungen sind für Schütze der zentrale Zugang zum Erlebensprozess, zur inneren Wirklichkeit des Befragten:

»Erzählungen eigenerlebter Erfahrungen sind diejenigen vom soziologisch interessierenden faktischen Handeln und Erleiden abgehobenen sprachlichen Texte, die diesem am nächsten stehen und die Orientierungsstrukturen des faktischen Handelns und Erleidens auch unter der Perspektive der Erfahrungsrekapitulation in beträchtlichem Maße rekonstruieren: d.h., insbesondere seine Zeit-, Orts- und Motivationsbezüge, seine elementaren und höherstufigen Orientierungskategorien, seine Aktivitäts- und Reaktionsbedingungen, seine Planungsstrategien, seine grundlegenden Standpunkte bzw. Basispositionen und seine Planungs- und Realisierungskapazitäten« (Schütze 1987, S. 14).

Schützes Erzähltheorie gründet auf drei Kernpunkten, auf die an dieser Stelle näher eingegangen werden soll, da sie bestimmend für mein Interviewdesign sind: die Übereinstimmung der Erlebnisstruktur mit der Erzählstruktur (Erlebens- und Erzählhomologie), die innere Repräsentation der Erfahrungsaufschichtung (kognitive Figuren) und die Zugzwänge des Erzählens.

---

42 Schütze verwendet neben dem Begriff der Erzählung noch weitere Begrifflichkeiten wie etwa »Sachverhaltsdarstellung« (Kallmeyer/Schütze 1977), »Erzähltdarstellung« (Schütze 1987, S. 26) oder »Gesamterzählung« (ebd., S.167).

Schütze geht – unter der Voraussetzung, dass Erzählkompetenz vorliegt und das Sprechmonopol angenommen wird – davon aus, dass bei der Form der Stegreiferzählung Handlungen am ehesten so wiedergegeben werden, wie sie selbst erlebt wurden.<sup>43</sup> Die Struktur der Erfahrungsaufbereitung in Form der Erzählung und die Struktur des Erlebten selbst stimmen überein, das heißt, es wird so erzählt, »wie die lebensweltlichen Ereignisse [...] vom Erzähler als Handelndem, erfahren worden sind« (Schütze 1976, S. 197). Diese Übereinstimmung sei so stark, dass sie unter Umständen auch von der Künstlichkeit der Interviewsituation nicht wesentlich beeinträchtigt werde. Schütze beschreibt dies in der zentralen These seiner Erzähltheorie:

»Der Erzählvorgang selbst ist in seinen narrativen Darstellungsgehalten und in seiner umfassenden Geschichtengestalt der Tendenz nach nicht von der gerade aktuellen Interaktions- und Sozialbeziehung zwischen den Interaktionspartnern gesteuert, sondern vom Gehalt und der Aufschichtung der eigenen Erlebnisse in einer umgreifenden lebensgeschichtlichen Erfahrungsform und der entsprechenden Innenwelt des Gedächtnisses – eigener Erlebnisse, die der Informant als einer der Ereignisträger der erlebten Geschichte oder gar als zentraler Geschichtsträger selbst gehabt hat« (Schütze 1987, S. 94).

Im Umkehrschluss kann also aus der narrativen Rekonstruktion des Erlebten durch die Befragten in der Interviewsituation verlässlich auf die Orientierung und das subjektive Erleben der Erzählenden in der Vergangenheit geschlossen werden. Diese »Homologie von Erzählkonstitution und Erfahrungskonstitution« (Bude 1985, S. 329) bedeutet nicht, dass aus der Erzählung ein Zugang zum *objektiven* Bild des damaligen Ereignisses geschaffen werden kann, sondern vielmehr, dass die Form der Erlebniswahrnehmung der Form der Erlebnisdarstellung entspricht, dass über die Erzählung ein Zugang zu den damaligen Orientierungs- und Deutungsstrukturen gefunden werden kann. Auch wenn ich Schützes Einschätzung des Einflusses der Erzählsituation so nicht teile (siehe weiter unten), folge ich doch seinem Grundgedanken, dass in der Erlebnisrekapitulation die Erfahrungsaufschichtungen der damaligen Situation in mindestens ähnlicher Weise dargestellt werden, wie sie damals erlebt wurden. Das damalige Erleben und damit auch die subjektive Fokussierung auf einzelne Geschehensdetails mit all ihren Brüchen, Einfärbungen und Ausblendungen wird als Material in der Erinnerung aufgeschichtet, das in der Rekonstruktion wieder abgerufen werden kann. Im Moment der Stegreiferzählung das Erinnerungsmaterial vom

---

43 Schütze schreibt teilweise von »eigenerlebter« Erfahrung (1984, S. 80). In meinen Texten ersetze ich diese Begrifflichkeit durch *selbst erlebt*.

Befragten wiederzubeleben ist das Hauptziel des von Schütze konzipierten narrativen Interviews.

Neben dieser Strukturgleichheit von Erzähl- und Erfahrungskonstitution sind die Mechanismen der Aufrechterhaltung des Erzählstroms und die Betrachtung der Unterbrechungen und des Wechsels zwischen erzählen, argumentieren oder beschreiben das wesentliche Merkmal von Schützes Erzähltheorie. Bei der rekonstruktiven Darstellung des Erinnerungten von selbst Erlebtem in Form einer Erzählung ist der Erzählende genötigt, das Erzählte so zu ordnen, dass die Erzählung dem Zuhörenden verständlich und für diesen nachvollziehbar ist. Dabei wirken mehrere, ordnungsstiftende narrative Gestaltungsprinzipien. Der erste Mechanismus ist die Abrufung der Erinnerungen auf Basis der inneren Repräsentation des damaligen Erlebens. Erinnerungen werden nach Schütze in Form von »kognitiven Figuren« abgespeichert (vgl. Schütze 1984). Schütze unterscheidet die vier kognitive Figuren Ereignisträger, Erfahrungs- und Ereigniskette, sozialer Rahmen und Gesamtgestalt. Mithilfe dieser Figuren wird die Erfahrungsrekapitulation strukturiert. In der Wiederbelebung der Erinnerung durch die Stegreiferzählung orientiert sich der Erzähler zwangsweise an diesen vier Elementen, um den Erzählstrom zu gliedern und zu ordnen:

»Die kognitiven Figuren des Stegreiferzählens sind die elementarsten Orientierungs- und Darstellungsraster für das, was in der Welt an Ereignissen und entsprechenden Erfahrungen aus der Sicht persönlichen Erlebens der Fall sein kann und was sich die Interaktionspartner als Plattform gemeinsamen Welterlebens wechselseitig als selbstverständlich unterstellen« (Schütze 1984, S. 80, Hervorhebungen durch Autor).

Der dritte zentrale Mechanismus im Erzählvorgang sind die »Zugzwänge des Erzählens« (Schütze 1976, S.225). Bei der Darstellung des Erlebten in einer Erzählung greift die erzählende Person automatisch auf Mechanismen zurück, die der zuhörenden Person Orientierung über den Ablauf des Geschehens und sein Handeln geben. So muss die erzählende Person den Gesamtzusammenhang der Erzählung, die beteiligten AkteurInnen und den Situationskontext für den Zuhörer nachvollziehbar und gesamthaft ausbreiten (Gestaltschließungszwang). Infolge der begrenzten Interviewzeit muss die erzählende Person immer wieder Entscheidungen treffen für die relevanten Erzählelemente (Kondensierungszwang). Damit der Zuhörer aber bestimmte Erzählelemente nachvollziehen oder ihm fremde Zusammenhänge verstehen kann, muss die befragte Person immer wieder die für den Zuhörenden nötigen Details entsprechend ausführen (Detaillierungszwang). Diese Mechanismen insgesamt bezeichnet Schütze als »Zugzwänge«, da sie

so stark wirken, dass sie nur mit hohem Kontrollaufwand durch die Erzählenden selbst ausgeschaltet oder umgangen werden können. Unterbricht die befragte Person ihre Erzählung, um etwas nicht zum Ausdruck zu bringen, was sich in dem eben Gesagten angebahnt hat, oder um bestimmte Sachverhalte zu verschleiern und die Kontrolle über das Gesagte zurückzugewinnen, muss sie Brüche und Inkonsistenzen in Kauf nehmen. Ein solcher Regelbruch der Erzählform lässt sich an typischen Formulierungen und Ausstiegsformen ablesen. Deshalb sind diese »Zugzwänge«, die letztendlich der Aufrechterhaltung des Erzählstroms und der Plausibilität der Erzählung dienen, für Schütze der Garant dafür, dass auch über Ereignisse, Erfahrungen und Interessen berichtet wird, die der Befragte sonst eher ausgeklammert oder sogar verschleiert hätte (ebd.). Der Befragte befindet sich im Rahmen einer Stegreiferzählung in einer Situation, in der er der Eigendynamik der Erzählung folgen und die vollständige Steuerung über den Ereignisablauf aufgeben muss – und damit teilweise auch die Möglichkeiten der absichtsvollen Selbstdarstellung.

## 7.2.2 Diskussion der Erzähltheorie Fritz Schützes

An die Erzähltheorie Schützes sind in Bezug auf meine Forschungsarbeit fünf wesentliche Fragen zu stellen:

- In welchem Zusammenhang stehen Erleben und Erzählung?
- Welchen Einfluss hat die Erzählsituation auf den Erzählenden und das Erzählte?
- Inwieweit wird der Befragte dazu veranlasst, mehr zu erzählen, als er eigentlich erzählen will und seine gewohnte strategische Kommunikation aufzugeben?
- Welchen Einfluss hat die im betrieblichen Kontext fremde Kommunikationsform der Stegreiferzählung auf sein Erzählverhalten?
- Welchen Stellenwert haben andere Kommunikationsformen der Erfahrungsdarstellung?

Zu der ersten Frage, der Relation der Erzählung zum tatsächlich Erlebten: Unbestritten bietet die Darstellungsform der Erzählung einen Zugang zu der subjektiven Wirklichkeit der Befragten, zu den Deutungen ihres Handelns und zu ihren Selbst- und Weltbildern, wenn die Befragten über erzählerische Kompetenz verfügen und das Sprechmonopol annehmen. Aber in welcher

Beziehung steht die Erzählung zum Erlebten? Schützes Homologie-Annahme gründet nicht darauf, dass es eine völlige Übereinstimmung zwischen dem Ereignis selbst und der Darstellung gibt. Für Schütze ist die Erzählung nicht der Schlüssel zu dem objektiven Ereignis, zu dem, was wirklich war, sondern zu der subjektiven Aufbereitung selbst erlebter Ereignisse durch die erzählende Person: die kognitive Struktur der Erfahrung in der Vergangenheit entspricht der Struktur der gegenwärtigen Erzählung (vgl. Wiedemann 1986, S. 45–60; vgl. Wohlrab-Sahr 1999, S. 486–488).

Diese Homologie-Annahme ist jedoch zu hinterfragen. Ein zentraler Kritikpunkt an der Erzähltheorie Schützes bezieht sich auf die spätere Anreicherung und Veränderung der ursprünglichen Erfahrung im Moment des Zugriffs während des Erzählvorgangs (vgl. Küsters 2009, S. 34f.; vgl. Flick 1996, S. 140). Schütze geht ebenfalls davon aus, dass zwischen Erlebenssituation und Erzählsituation Reflexionsprozesse und eine interpretative Verarbeitung des Wahrgenommenen stattgefunden haben, die das Erzählte beeinflussen und verändern können. Im Gegensatz zu seinen KritikerInnen sind diese Formungen seiner Ansicht nach in den Texten erkennbar. So

»werden alle interpretativen und/oder theoretischen Bearbeitungen des Geschehens [...] sichtbar markiert [...]: sie sind in der Textanalyse gewöhnlich leicht von der narrativen Darstellung der damals in der Erleidens- und Handlungsszene gemachten Erfahrungen abtrennbar« (Schütze 1987, S. 87).

Schützes Auffassung des trennscharfen Erkennens von gemachter Erfahrung und Bearbeitungen des Geschehens impliziert, dass eine *rohe Erfahrungswirklichkeit* von der *aufbereiteten und interpretierten Erfahrungswirklichkeit* unterschieden werden kann. Diese Unterscheidung kann meines Erachtens jedoch nicht getroffen werden, Fakten und Fiktionen sind innerhalb der Narration nicht eindeutig unterscheidbar. Nach meinem konstruktivistischen Theorieverständnis liegen die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen nicht als Sprachmemos kognitiver Wissensbestände vor, die dem Abspulen eines Tonbandes gleich immer wieder angehört werden können. Diese Annahme sehe ich bestätigt durch die Befunde zur Geformtheit von Erinnerungen, wie sie etwa der Soziologe Harald Welzer (vgl. Welzer 2008) zusammengetragen hat. Demnach ist Erinnern ein selektiver und situationsabhängiger Vorgang. Welzer führt – in Anlehnung an den Psychologen Daniel Schacter – zahlreiche Beispiele an für die Prägung von Erinnerungtem als Ergebnisse von »Fehlleistungen des Gedächtnisses« (Welzer 2008, S. 17–19) wie etwa das Verblässen von Erinnerungen, wenn sie nicht abgerufen werden, die Selektivität der Wahrnehmung im Moment des Erlebens selbst oder

den unbewussten Import fremder Erinnerungsbestandteile. Alle diese Funktionsweisen formen unsere Erinnerungen so selbstverständlich, dass eine *reine Ursprungserfahrung* überhaupt nicht erinnerbar ist. Welzer weist weiter darauf hin, dass das Erinnerte nicht nur einmal und in einer einzigen Form, sondern immer wieder neu erinnert wird. Jedes Mal, wenn die Erinnerung ausgebreitet wird, wird diese in einer neuen Form in das Gedächtnis eingeschrieben. Jede Erinnerung ist somit eine situative Weiterentwicklung der vorherigen Erinnerungsdarstellung, die unter Einbeziehung von Erfahrungen aus vergangenen Erzählsituationen, dem Rückgriff auf kulturelle Schemata und dem sozialen Charakter der aktuellen Kommunikationssituation umgewandelt wird: »Erinnert wird also so, wie es im jeweiligen Augenblick zu gebrauchen ist« (Welzer 2008, S. 17), das heißt also »wie es für die Zuhörer und Weitererzähler am meisten ›Sinn macht‹« (ebd., S. 26). Auswahl und Darstellung der Ereignisse geschehen also nicht allein entsprechend einer chronologischen Aneinanderreihung, sondern sie werden in der Erzählung sinnstiftend aufbereitet dargeboten. Diese Umformung einer bloßen Ereigniskette zu einer sinnhaften Geschichte wird verstanden als »Emplotment« (Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 22). Die einzelnen Ereignissegmente werden entsprechend einer übergeordneten Logik aufbereitet und dargestellt.<sup>44</sup> Dabei greifen die Interviewten auch mehr oder weniger auf Erzählkonventionen und Erzählmuster zurück. So kann eine Erzählung beispielsweise mit der Rahmensetzung einer Erfolgs-, Erleidens- oder Rechtfertigungsgeschichte (vgl. Lehmann 1980) ausgebreitet werden. Der Rückgriff auf solche Schemata kann so weit gehen, dass die selbst erlebte Erfahrung hinter dem stereotypen Bild einer Gruppe verschwindet, wie Hansen in seinen Managerbiographien dargelegt hat (vgl. 1992) oder dass die erzählende Person gruppenbezogene Legenden – wie sie etwa bei KünstlerInnen bekannt sind (vgl. Kris/Kurz 1980) – benutzt. Oder die Erzählung folgt eher einem »offiziellen Modell der offiziellen Selbst-Präsentation«, wie Pierre Bourdieu in seiner Kritik der Illusion einer linearen Lebenserzählung formuliert (Bourdieu 1990, S. 56). Beim Vergleich von bereits mehrfach vorgetragenen Geschichten konnte zudem beobachtet werden, dass diese mit jedem weiteren Erzählen von ersten Widersprüchlichkeiten und Kanten befreit

---

44 Diese Unterscheidung zwischen Ereigniskette und aufbereitetem erinnertem Material zu einer sinnhaften Darstellung nimmt auch Barbara Czarniawska vor: »Eine Erzählung ist ein chronologisch geordnetes Set von Ereignissen oder Handlungen; die Story dagegen ist narrativ strukturiert oder modelliert (emplotted) – was bedeutet, dass ein logischer Zusammenhang (in einem weiten Sinn von Logik) eingefügt worden ist« (2015, S. 84).



und abgerundet werden, »wie Steine, die immer glatter werden, wenn Wasser darüber fließt« (Bader 2010, S. 197).

Erzählungen erfüllen somit eine Doppelfunktion: sie sind sowohl Einheiten der Erfahrungsübermittlung als auch der Erfahrungsaufbereitung. In der erzählenden Aufbereitung vergangener Erfahrungen wird eine erinnerte Wirklichkeit konstruiert, die ihren Ausgangspunkt in einer Erfahrungssituation und deren Zugänglichkeit durch ein selektives Erleben hat, die also selbst eine Konstruktion darstellt. So gehört es mittlerweile zu den Grundprämissen der Erzählforschung, dass eine Erzählung immer ein Blick aus der Gegenwart auf die Vergangenheit der Erfahrung ist und uns nicht sagen kann, was *wirklich* stattgefunden hat, sondern wie der Erzählende sich heute an das damalige Ereignis erinnert und es einem Anderen gegenüber darstellt (vgl. Meyer 2014, S. 245, vgl. Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 29). Erzählungen sind geformte Rekonstruktionen in einer aktuellen Erzähler-Zuhörer-Situation, sie sind »ein Mittel der Konstruktion und Interpretation von eigenen Erfahrungen, von ihren situativen Kontexten und Abläufen für sich und andere« (Flick 1996, S. 145).

Aufgrund all dessen ist es meines Erachtens weder möglich, aus den Erzähltexten das *wirkliche* Geschehen zu erkunden, noch die *echte* Erlebenssituation der Vergangenheit von der späteren interpretativen Formungen zu unterscheiden. Erzählungen sind vielmehr Konstruktionen vergangener Konstruktionen. Auch wenn in der Erzählforschung diese Sichtweise als länger bekannt dargestellt wird (vgl. Lehmann 2007, S. 55–58) und der Wahrheitswert einer Erzählung schon immer »nicht zu den zentralen Fragen« (ebd., S. 55) gehört, bleibt dennoch die Frage: Was können die in einem Interview ausgebreiteten Erzählungen dann überhaupt vermitteln? Bevor ich diese Frage beantworte, ist der Blick auf die weiteren erzählkonstituierenden Elemente erforderlich.

Zu der zweiten Frage nach der Relevanz der Erzählsituation: Schütze fokussiert auf die besondere Form der Stegreiferzählung mit den drei Phasen Narration, Nachfragephase und Bewertung – in Abgrenzung zu Interviewformen, bei denen sich die InterviewerIn durch ständiges Nachfragen stärker einbringt. Schütze verlegt das treibende Moment für die Erzählungsdarstellung mehr in die innere Mechanik der Erfahrungsrekapitulation denn in die Interaktionsdynamik der Interviewsituation. Er betont die Autonomie der inneren Ordnung des Erzählstroms gegenüber äußeren Bedingungen, erwähnt sogar eine »von Interaktionsstimuli unabhängige Generativität des Erzählvorgangs« (Schütze 1984, S. 80) – unter der Voraussetzung, dass der

Erzählende das Sprechmonopol angenommen hat und über Erzählkompetenz verfügt. Schütze schreibt:

»Denn wie der Erzählstrom segmentiert wird und wie seine Erfahrungsqualitäten hinsichtlich ihrer allgemeinen Merkmale prädiert werden, hängt in den Kernrichtungen bei jedem Stegreiferzählen eigenerlebter Erfahrungen [...] nicht von der Orientierung auf den Zuhörer, sondern von der Struktur der eigenen lebensgeschichtlichen Erfahrungsaufschichtung des Erzählers als Biographieträgers [sic!] und seiner Haltung zu dieser ab« (ebd.).

Schütze verlegt in seiner Erzähltheorie den Schwerpunkt der Erzählgenerierung eindeutig auf die innere Mechanik des Erzählens. Der Interviewende beschränkt deshalb seine Interventionen allein auf die Aufrechterhaltung der Narration der Interviewten. Demgegenüber steht die andere Position der Sozialwissenschaften, wonach die Interviewsituation ganz mitentscheidend sei für den Gesprächsverlauf und die Entfaltung der Aufbereitung eigener Erfahrung und die Ausgestaltung der Erzählung (vgl. Lehmann 1980; vgl. Wiedemann 1986, S. 57–60; vgl. Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 33–44 u. 257–270). Beim Erzählen geht der Erzählende mehr oder weniger bewusst von Annahmen und Vorurteilen über den Zuhörer aus und formt letztendlich seine Erzählung mit Blick auf den Anderen. Diese Orientierung auf das Gegenüber kann sehr unterschiedliche Faktoren betreffen wie beispielsweise das Vorwissen über bestimmte Sachverhalte, moralische Bewertungen oder die in einer Branche geltenden Handlungsmaximen. Dies kann dazu führen, dass die erzählende Person bestimmte Themen oder Ereignisse sehr detailliert ausführt, weil sie unterstellt, dem Zuhörer fehle an der entsprechenden Stelle ein tieferes Verständnis und das nötige Hintergrundwissen, oder weil sie begründen möchte, warum sie sich in der Situation rollenuntypisch verhalten hat. Ebenso ist es möglich, dass die Ausrichtung der Erzählung der interviewten Person in der konkreten Situation hin auf eine vermutete soziale Erwünschtheit geschieht. Die Bewegung hin zu einer Detaillierung folgt in diesem Fall also nicht allein den Zwängen, die sich aus dem Erzählstrom selbst ergeben, sondern auch aus den äußeren Umständen, nämlich der Gesprächssituation oder genauer: aus den Annahmen der erzählenden Personen über die Gesprächssituation und die Absichten und Interessen des Zuhörers. Die Erzählung »ist immer das Resultat zweier Bedingungen, der Strukturpflichten und des jeweiligen Umgangs mit diesen Pflichten in der Erzählsituation« (Wiedemann 1986, S. 90). Je nachdem, wie der Interviewkontext gestaltet ist und von welchen Annahmen über den Zuhö-

rer die interviewte Person ausgeht, wird sie die Rekonstruktion der Erfahrungen unterschiedlich gestalten, wird sie in ihrer Erfahrungsdarstellung unterschiedliche Formen, Schwerpunktsetzungen, Detaillierungen und auch Ausblendungen vornehmen. Die Erzählung ist auf Verständigung mit dem Zuhörer angelegt und letztendlich aus zwei Kräften geformt: aus den inneren Kräften – den narrativen Gestaltungsprinzipien – und dem Verfolgen eigener Kommunikationsziele:

»Zum einen müssen wir die Anforderungen an die kommunikative Vermittlung der Erzählung, d.h. an ihre Verständlichkeit, berücksichtigen. Zum anderen müssen wir uns ihrer vermuteten wie erfahrenen Wirkung auf die Hörerin stellen und unsere Kommunikationsziele im Auge behalten« (Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 34).

Die hörerbezoogene Strategie im Umgang mit der spezifischen Interviewsituation wird ablesbar zum Beispiel an der Akzeptanz oder Ablehnung der asymmetrischen Rollenverteilung im narrativen Interview: auf der einen Seite der zuhörende und Zurückhaltung übende Interviewer, auf der andere Seite die zur Erzählung aufgeforderte Person. Diese Rollenverteilung steht im Kontrast zum Erzählen im Rahmen der Alltagskommunikation über bedeutsame Ereignisse, das mehr von einem dialogischen Nachfragen und Erzählen geprägt ist. Und sie steht auch im Kontrast zu dem typischen Experteninterview mit Frage-Antwort-Schema. Im Hinblick auf das innerbetriebliche Rollenverständnis sind Führungskräfte eher gewohnt, dass rangniedrigere MitarbeiterInnen ihnen zuhören oder gar in eine Frage-Antwort-Situation verwickeln. So kann es vorkommen, dass die befragte Person die in einem narrativen Interview vorgegebene Rollenzuschreibung bewusst verlassen will, um die Kontrolle über das Gespräch zu erlangen oder um von unerwünschten und belastenden Themenbereichen abzulenken.

Prägend für die Interviewsituation und damit für die Datengewinnung sind des Weiteren die Herausforderung von emotionalen Reaktionen des Zuhörers und das Einfordern von Rückmeldungen. Durch eine bewusst dramatische Gestaltung einzelner Episoden oder durch Rückversicherungsfragen, die sich aus Annahmen über das Vorwissen des Zuhörers ergeben, tritt die interviewte Person in Kommunikation mit dem Interviewer. Beim narrativen Interview sind Interaktionen, bei denen die interviewte Person die geplante Interviewsituation gewissermaßen verlässt, kritisch. Kritisch deshalb, da in diesen Momenten der Erzählstrom und damit dessen innere Dynamik unterbrochen wird. Dadurch wird nicht nur der Zugang zu selbst erlebten Erfahrungen beeinträchtigt. Solche ungeplanten Veränderungen der Interviewsituation durch die interviewte Person können Auswirkungen bis

in die spätere Datenauswertung haben und Spuren in der Interpretation hinterlassen. Bernd Jürgen Warneken und Andreas Wittel haben anschaulich beschrieben, wie Reaktionen der Forschenden auf Kränkungs- und Frustrationserfahrungen im Rahmen von ethnographischen Studien zu Auswirkungen auf die Erstellung der wissenschaftlichen Texte führen können: Reaktionen wie Unterwerfung, Mystifizierung oder Distanzierung bis hin zu Rache können den Texten unterlegt sein und die Ergebnisse verfälschen (vgl. Warneken/Wittel 1997, S.10–14).<sup>45</sup>

Die Orientierung der befragten Person hin auf den Zuhörer und dessen Wissensbestände, Absichten und Erkenntnisbedarfe ist auch bestimmend für das Bild, das die befragte Person in der Interviewsituation von sich zeichnet – so sehe ich mich – und der Verortung im sozialen Raum einer Interaktion, ihrer »sozialen Positionierung« (Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 61) – so sehe ich mich in Bezug zu anderen. Beim Erzählen stellt die befragte Person sowohl in der erzählten als auch in der erzählenden Situation sich selbst als AkteurIn dar mit spezifischen Kompetenzen, Intentionen, Emotionen, Eigenschaften und Handlungsweisen. Zugleich zeigt sie Beziehungen zu anderen Personen auf, positioniert sich in Bezug auf andere HandlungsträgerInnen der Erzählung, aber auch in Bezug auf den Interviewenden. In der Situation der Erzählung verortet sich die befragte Person nicht nur im sozialen Raum, sondern formt auch ihr erzähltes Ich und ihr erzählendes Ich, konstituiert ihre »narrative Identität«, verstanden als

»die Art und Weise, wie ein Mensch in konkreten Interaktionen Identitätsarbeit als narrative Darstellung und Herstellung von jeweils situativ relevanten Aspekten seiner Identität leistet« (Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 55).

Im Lichte dieser Positionen lässt sich also festhalten: Im Gegensatz zu der Position Schützes gehe ich davon aus, dass die konkrete Erzählsituation – das heißt auch, wie ich mich als Fragenden darstelle – mitbestimmend ist sowohl für die Narration, die die erzählende Person ausbreitet über ihr Erleben des damaligen Geschehens, als auch für ihre Identität, die sie zeichnet

---

45 Wie divergierende Rollenerwartungen zu Konflikten, gar zur Verunmöglichung der Forschungsarbeit führen können, hat Iris Citlalli Steidle anschaulich beschrieben: »Aufgrund der damit verbundenen, unterschiedlichen Zielsetzungen und Erwartungen zwischen der Hochschulleitung und mir als Forscherin resultierte eine latente Konflikthaftigkeit über meine Anwesenheit im Feld, die sich in unterschiedlichen Situationen zeigte, wie beispielsweise in der annähernden Verunmöglichung der Feldforschung durch die Konstruktion unerforschbarer Arenen durch Akteure des Feldes« (Steidle 2017, S. 197).

Zum dritten Aspekt: Mehr erzählen als geplant. Schütze beschreibt die dem Erzählvorgang innewohnende Dynamik mit dem Begriff »Zwang« oder schreibt »vom Erinnerungsstrom mitgerissen« (Schütze 1987, S. 198). Gerade die hier angedeutete Unkontrollierbarkeit des Erzählvorgangs, ist er denn mal gestartet, führt seiner Ansicht nach zu Ergebnissen, die über das von den Erzählenden vorab Geplante hinausgehen können. Das bedeutet im Ergebnis: Die Hervorlockung von Erfahrungsdarstellungen gründet in der Erzähltheorie Schützes ganz wesentlich auf der Ingangsetzung und Aufrechterhaltung der beschriebenen Mechanik des Erzählvorgangs, einen andauernden Erzählstrom zu generieren. Bohnsack wirft die Frage auf, ob es sich statt um Zugzwänge nicht vielmehr um Erzählkonventionen handelt (vgl. Bohnsack 2010, S. 101). Zweifelsohne wirken im Erzählvorgang die oben genannten Formen zur Gestaltschließung, Kondensierung und Detaillierung. Fraglich ist jedoch, ob es sich tatsächlich um rein aus der Erzählung entstehende, von selbst ablaufende und schwer kontrollierbare Zwänge handelt oder ob hier nicht von allgemeinen Basisregeln des Erzählens zu sprechen ist, wie sie letztendlich jede erzählende Person – will sie denn verstanden werden – einhalten muss. Bohnsack bezeichnet die seiner Ansicht nach unausgesprochene Pflicht zur einer verständlichen Darstellung als »Konsistenzverpflichtung« (ebd., S. 102). Sie ist die Grundannahme sowohl für die erzählende Person als auch für den Zuhörenden:

»Diese [...] »Basisregeln« des Erzählens sind zu verstehen als Bedingungen der Möglichkeit kommunikativer Verständigung, der intersubjektiven Vermittelbarkeit von Erzählinhalten, die eine bestimmte Gestalt annehmen müssen, damit der Erzählzusammenhang dem Zuhörer plausibel und konsistent erscheint« (ebd., S. 101).

Damit nimmt Bohnsack den Zugzwängen ihre Kraft und ihr entscheidendes Moment zur Hervorlockung auch ungeplanter Darstellungen, er entkleidet sie gewissermaßen der automatisch ablaufenden Mechanik und reduziert sie auf allgemeine, grundlegende Regeln des Erzählens. So richtig dieser Hinweis auf die Erzählkonventionen auch ist (siehe auch die Ausführungen dazu weiter unten), negiert Bohnsack jedoch die jedem Erzählvorgang innewohnende Ablaufdynamik. Für Schütze ist der Basismechanismus des Erzählens der innere Antrieb der Erzählung, neben den Zugzwängen ist es die Erfahrung des Bewusstwerdens über das Gesagte im Moment des Erzählens, es ist die »Entdeckung der Möglichkeiten der Darstellung des Erfahrungsstroms erst im Erzählvorgang. [...] Vieles wird erst erinnert im Darstellungsvorgang« (Schütze 1987, S. 197). Erst aus dem Erzählstrom heraus ergeben

sich Nebenpfade der Erzählung zur Detaillierung, Vergegenwärtigung, Evaluation oder Reflektion des eben Erzählten, die die erzählende Person nicht schon im Vorfeld absehen und planen konnte. Schütze spricht von »offene[n] ad-hoc-Entscheidungen«, die laufend im Erzählvorgang getroffen werden müssen (Schütze 1977, S. 11). Für Schütze ist eben diese Dynamik und Unplanbarkeit des Erzählstromes der Antrieb für die Erzählung und Garant dafür, dass die befragte Person auch über Sachverhalte berichtet, die über ihre ursprüngliche Darstellungsabsicht hinausgehen. Diese Dynamik der Narration erkennen selbst Michael Meuser und Ulrike Nagel in ihrer Darlegung, wie Experteninterviews zu führen seien, an mit der Folgerung, »Narrationen herauszufordern« (Meuser/Nagel 2009, S. 53). Diese Mechanik entfaltet sich laut Schütze jedoch nur bei einer freien, länger andauernden Stegreiferzählung. Für die Führung von Interviews bedeutet das vor allem, den »Zusammenbruch des Erzählzusammenhangs zu verhindern« (Schütze 1976, S. 227). Für meine Forschungsarbeit erwarte ich von dieser inneren Mechanik des Erzählstromes, dass die Befragten auch Erfahrungen, Ereignisse und Beweggründe ansprechen, die sonst eher ausgeblendet worden wären aus Scham, Furcht vor Zurückweisung, beruflichem Abstieg oder Image- und Machtverlust. Für die konkrete Interviewführung bedeutet das, immer wieder Stegreiferzählungen zu initiieren und so lange wie möglich aufrechtzuerhalten.

Diese Hervorlockung von ungeplanten Erfahrungs- und Wissensbeständen in der Erzählung ist meines Erachtens durch mehrere Einschränkungen gekennzeichnet. So kann erstens die Aufrechterhaltung des Erzählstroms durch Interventionen des Interviewers nicht gegen den Willen der erzählenden Person durchgehalten werden, ansonsten drohen »Interaktionskrisen« (Wiedemann 1986, S. 89). Das bedeutet: Wenn die befragte Person trotz wiederholter Aufforderung nicht erzählen will, sondern eher eine Erfahrungsdarstellung des Berichts oder der Argumentation wählt, kann sie vom Interviewer nicht gezwungen werden, mehr zu erzählen. Zweitens spielt die Gestaltung des Erzählimpulses eine sehr große Rolle. Schütze selbst hat ausführlich dargelegt, wie die Initiierung und Aufrechterhaltung einer Narration negativ beeinträchtigt werden kann etwa durch die Vorgabe eines allzu zu starren Erzählschemas in der Eingangsfrage oder das direkte Befragen im Hinblick auf Themen, die der Erzählende vermeiden möchte (vgl. Schütze 1977, S. 8–17). Im Kontext seiner Interaktionsfeldstudien ging Schütze davon aus, dass die befragten Personen nicht über Dinge berichten wollten, in die sie selbst verstrickt waren. Er schlägt deshalb einen Trick – besser: einen

Umweg – vor, um die befragten Personen dazu zu bringen, auch über Fehleinschätzungen und Fehlhandlungen zu berichten. Demnach soll der Erzählimpuls zu einem brisanten Sachverhalt auf ein scheinbar unwichtiges, aber zu dem Themenkomplex gehörendes Detail ausgerichtet sein,

»das zwar eine allgemeine und vielleicht auch hart diskutierte öffentliche Problematik von zentralem Interesse in der Ortsgesellschaft trifft, das aber trotzdem von allen Mitgliedern der Ortsgesellschaft [...] als im Grunde harmlos und damit auch als Fremden gegenüber erzählbar definiert ist« (ebd., S. 23).

Entscheidend ist der Hinweis, nicht direkt die vom Interviewenden als problematisch vermuteten Punkte anzusprechen, sondern einen indirekten Zugang zu erhalten. Damit die erzählende Person sich aber nicht getäuscht fühlt, ist es wichtig, ihr die Relevanz des als harmlos dargelegten Themas für das Ganze deutlich zu machen (vgl. ebd., S. 26–29).

Eng im Zusammenhang damit steht die vierte Frage nach der Fremdheit der Kommunikationsform beziehungsweise deren Bekanntheit im Kontext eines Interviews. Bohnsack wie auch Flick versuchen in ihrer Kritik der Erzähltheorie Schützes die von diesem formulierte Begrifflichkeit der inneren Dynamik des Erzählens beziehungsweise die Einseitigkeit der Erhebungssituation von der ursprünglichen Begriffsverwendung her nachzuvollziehen: von den Erzählungen von Gemeindepolitikern im Kontext von Gemeindegemeinschaften. Diesen Befragten unterstellen Bohnsack und Flick ein von Natur aus taktisches und von Selbstdarstellung geprägtes Kommunikationsverhalten, das bei einer Stegreiferzählung durch die Befragten nicht mehr kontrolliert werden könne. Für Bohnsack heißt das, dass der Befragte sich auf ein unbekanntes, aus seiner Sicht erzwungenes Kommunikationsterrain – das der Stegreiferzählung – begeben muss:

»Unter Bedingungen der strategisch-politischen Selbstdarstellung werden diese [Anmerkung d.V.: Basisregeln] auf eine optimale, eine ideale intersubjektive Verständigung gerichteten Kompetenzen [...] zu »Zwängen« (Bohnsack 2010, S. 101).

Der Zwang, beim Erzählen bestimmten Darstellungsformen zu folgen, entsteht dieser Argumentation nach nicht aus dem Erzählstrom selbst, sondern aus der Distanz der Kommunikationsform Erzählung zu dem für die Befragten normalen – in diesem Fall strategisch-politischen – Kommunikationsverhalten. Durch die Fremdheit der Erzählform gegenüber der normalen Kommunikationsform der Befragten wird dann deren innere Regelmäßigkeit

des Ablaufs von den Befragten bewusst oder unbewusst als Zwang empfunden. Es ist also zu fragen, ob Erzählen in der Interviewsituation eher eine negative, die Forschungsfrage hemmende Wirkung, entfalten würde.

Zu den Prämissen der qualitativen Sozialforschung bezüglich des Kommunikationsverhaltens des Interviewers gehört, dass er sich an die alltagsweltliche, hier also betriebliche Kommunikation der interviewten Personen anzupassen und das »kommunikative Regelsystem des Forschungsobjekts in Geltung« (Hoffmann-Riem 1980, S. 346) zu lassen habe. Auf Basis seiner Erfahrungen bei der Befragung von Managern gilt auch für Trinczek diese Orientierung

»an dem gegenstandsbezogenen Spektrum von Kommunikationsformen, die in dem jeweiligen sozialen Praxisfeld der Befragten [...] vorgängig sind bzw. dort problemlos zu aktualisieren sind« (Trinczek 2009, S. 236).

Trinczek legt in seiner Argumentation dar, wie sich die tradierten »Basisnormen« (ebd., S.227) der Offenheit und Kommunikation zur Anpassung an die alltagsweltliche Kommunikation seiner Auffassung nach immer mehr zu einem nicht mehr hinterfragten Interviewdesign entwickelt haben. Ein wesentliches Merkmal dieses vielfach übernommenen Interviewdesigns sei das Nicht-Intervenieren des Interviewers. Dieses Verhalten gründe auf der grundsätzlichen Annahme einer »narrative[n] Grundstruktur alltagsweltlicher Kommunikation« (ebd., S. 227f.). Er weist zurecht darauf hin, dass die alltagsweltliche Kommunikation von Führungskräften – wenn es denn um ausschließlich betriebliche Fragestellungen geht – mehr von einer Frage-Antwort-Struktur und dem vortragenden oder bilateralen Fachgespräch geprägt ist denn vom Modus des Erzählens. Er sieht aufgrund seiner Erfahrungen bei den Managern eher eine »Lust« am handlungsentlastenden intellektuellen Austausch, am Argumentieren und Diskutieren« (ebd., S. 234). Folgt man dem alltagsweltlichen, sprich betrieblichen Kommunikationsverhalten der Befragten, muss ein Interview mit einer Führungskraft »zwangsläufig argumentativ-diskursiv angelegt« sein (ebd.). Auch wenn Trinczek sich hier auf die Durchführung eines Experteninterviews bezieht, argumentiert auch er mit der Anpassung der Interviewform an die alltagsweltliche Kommunikation des Interviewten. Diese von ihm beschriebene argumentativ-diskursive Interviewführung führt aber letztendlich – und das ist das Problem – zur Aktivierung des gewohnten Kommunikationsverhaltens der Führungskräfte. Dadurch kann sich meines Erachtens ein Zugang zu den selbst erlebten Erfahrungen mit all den Brüchen nicht voll entfalten, vielmehr werden eher argumentative und beschreibende Darstellungen abgerufen. Um



nicht in den Sog der gewohnten strategisch ausgerichteten Kommunikation zu geraten, soll in meiner Forschungsarbeit das aus Sicht der Zielgruppe Führungskräfte empfundene Fremdheitsgefühl dieser Kommunikationsform Erzählen in der Interviewsituation genutzt werden. Die dem Erzählvorgang innewohnenden Mechanismen sollen helfen, Darstellungen und Reflexionen auch heikler und kritischer Handlungsweisen hervorzulocken. Auch Flick hält trotz seiner Kritik an der Erzähltheorie Schützes den Typus des narrativen Interviews für »aufschlussreich und legitim« (Flick 1996, S. 142) gegenüber Mitgliedern einer Zielgruppe, die er als »Profis der Selbstvermarktung und v.a. der Unterdrückung von heikler Information« (ebd.) beschreibt. Nach Ausbreitung der Stegreiferzählungen kann gegen Ende des Interviews jedoch ergänzend ein eher argumentativ-diskursiver oder gar konfrontierender Nachfragestil eingesetzt werden.

Zur fünften Frage nach anderen Formen der Darstellung: Schützes Konzentration auf die Primärdaten der Erzählung in Abgrenzung zu argumentativen und beschreibenden Darstellungen wird von zahlreichen Autoren zu Recht kritisiert (vgl. Bude 1985, S. 334f.; vgl. Flick 1996, S. 142–144; vgl. Wiedemann 1986, S. 96–100). Bude argumentiert mit der Figur des »neurotischen Erzählers«. Dieser erzähle sehr viel und folge den Ordnungsprinzipien der Narration, aber »sein Sprechen ist leer«, das heißt, »dieses Sprechen ist völlig abschließend gegenüber Erfahrung« (Bude 1985, S. 333). Bude führt zudem an, dass es auch Erfahrungen gäbe, die nicht in Erzählungen abgespeichert, sondern in anderen Darstellungsformen zum Ausdruck gebracht würden wie zum Beispiel der »Collage« (ebd., S.334) als Zersplitterung von Erfahrung und dem »Begriff« (ebd.) als Zuspitzung von Erfahrung. Bude sieht alle diese Formen als gleichwertig an und begründet so seine Ablehnung der Homologie zwischen Stegreiferzählung und Erfahrung. Auch er legt dar, dass es nicht um die Suche nach der »echten Darstellung der vergangenen Erfahrungen« (ebd., S. 335) gehe, nicht um die Identifikation von »primären« Erfahrungen« und »sekundären« Deutungen« (ebd.), sondern darum, zu erkennen, »dass im Text Äußerungen stehen, die sagen, was passiert ist, und solche, die sagen, welche Lehren der Sprecher daraus gezogen hat« (ebd.).

Diese Relativierung der Darstellungsform der Erzählung gegenüber anderen Formen der Erfahrungsaufschichtung wird auch von psychologischer Seite formuliert. Flick sieht als wesentliche Kritik an Schützes Methode die Vernachlässigung anderer Wissensformen (vgl. Flick 1996, S. 142–144). Er

teilt im Rahmen seiner Untersuchung der sozialen Repräsentation des technischen Wandels die Einschätzung der Relevanz der Erzählung als Zugang zu selbst erlebten Erfahrungen. An der Erzähltheorie Schützes kritisiert er jedoch neben der Künstlichkeit der Interviewsituation auch die Ausblendung anderer Ebenen der Kondensierung von Erfahrungen. Flicks Ausführungen gründen auf der Prämisse, dass Wissen in unterschiedlichen Formen abgespeichert wird. Dies wird auch durch Befunde bestätigt, wie sie Harald Welzer in den Grundlagen für seine Theorie der Erinnerung ausgebreitet hat (vgl. Welzer 2002, S. 23–28). Demnach können vier verschiedene Gedächtnissysteme mit je unterschiedlichen Modi des Einspeicherns und Abrufens funktional differenziert werden: das episodische Gedächtnis, das semantische Gedächtnis, das prozedurale Gedächtnis und das sogenannte Priming. So ist davon auszugehen, dass bei einer entsprechenden Fragestellung unterschiedliche Gedächtnissysteme angesprochen werden und damit auch unterschiedliche Formen der Darstellung verwendet werden. Flicks Ansatz ist deshalb von besonderem Interesse, da der Fokus meiner Forschungsarbeit ebenfalls nicht den Lebensgeschichten oder Berufsbiographien der Führungskräfte gilt, sondern deren subjektiven und situationsbezogenen Erfahrungen im Kontext organisationaler Veränderungen und ihre Reflexionen darüber. In Anlehnung an Wiedemann, der narrative Interviews als Mischformen verschiedener Daten beziehungsweise Textsorten ansieht (vgl. Wiedemann 1986, S. 96) hinterfragt Flick, ob über die von Schütze konzipierte reine Interviewform andere Formen der Erfahrungsaufschichtung, die nicht als Erzählung abgespeichert werden, überhaupt erreicht werden. Er geht davon aus, dass sich

»aus biographischen Erfahrungsaufschichtungen, die über Erzählungen zugänglich sind, mit der Zeit einerseits im Wissen begriffliche Abstraktionen und andererseits im Alltag Routinen herausbilden, die in Erzählungen nicht mehr umfassend und erschöpfend zugänglich sind« (Flick 1996, S. 143).

Auf Basis seiner Auseinandersetzung mit der narrativen Psychologie kommt Flick zu dem Schluss, dass narratives Wissen, das heißt Wissen, das sich in der Form der Erzählung niederschlägt, »aus *episodisch organisierten Bestandteilen*« bestehe (ebd., S. 137). Diese Episoden sind nicht nur in der Darstellungsform der Erzählung, sondern auch in anderen Wissensformen abgespeichert. In den Mittelpunkt seiner Methode des »episodischen Interviews« stellt er den Zugang zu zwei unterschiedlichen und gleichberechtigten Wissensformen: Wissen, das in konkreten Situationen erworben wird – das konk-

ret-episodische Wissen – und Wissen, das später generalisiert und auf vergleichbare Situationen übertragen wird – das abstrakt-begriffliche Wissen. Flick notiert:

»Allgemeines Erfahrungswissen basiert auf der Generalisierung von Wissen, das zunächst situationsbezogen erworben und gespeichert wurde und durch die Übertragung auf andere, vergleichbare Situationen und Erfahrungen bzw. über den Vergleich mit diesen seine situative Spezifität verloren hat, wobei sich allgemeine Begriffe und Regeln ihres Zusammenhanges herausgebildet haben« (ebd., S. 148).

In der Frage, wie mit den verschiedenen Darstellungsformen in einem Interviewtext umgegangen werden soll und welcher Stellenwert ihnen gebührt, unterscheiden sich die verschiedenen Ansätze. Ich folge der Argumentation von Lucius-Hoene/Deppermann, die zu Recht darauf hinweisen, dass

»auch Beschreiben und Argumentieren [...] hervorgerufen und geprägt durch die erinnernde Rückwendung und Einbettung in den lebensgeschichtlichen Gesamtzusammenhang« (Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 144)

sind. Argumentative und beschreibende Äußerungen übernehmen in einem narrativen Interview spezifische Funktionen. Sie bringen Wissensbestände und Reflexionen über die Erzählpassagen zum Ausdruck, zeigen, wie die erzählende Person sich sozial und diskursiv verortet – vor allem in der aktuellen Erzählsituation – und sind somit untrennbarer Teil des Gesamtbildes.

### 7.2.3 Abgrenzung zu anderen Formen der Datengewinnung

Andere, in der Empirischen Kulturwissenschaft übliche, Formen der Datenerhebung habe ich für meinen Zugang bewusst ausgeschlossen. Wie oben bereits erwähnt, ist eine teilnehmende Beobachtung in Unternehmen mit ergänzenden Interviews mit Führungskräften nicht praktikabel. Meine Forschungsfrage fokussiert erstens auf die Vielfältigkeit und das breite Spektrum der Erfahrungen von Führungskräften und auf unterschiedliche Veränderungsvorhaben und Rahmenbedingungen, nicht dagegen auf die Tiefenschichten und unterschiedlichen Deutungsperspektiven sowie Bewältigungsformen *eines* herausgehobenen Falles in einer ausgewählten Organisation. Zweitens war es im Rahmen meiner Forschungsarbeit aus zeitlichen

und organisatorischen Gründen nicht möglich, eine teilnehmende Beobachtung in mehreren Unternehmen durchzuführen.<sup>46</sup>

Für die Befragung von Führungskräften gibt es weitere erprobte und ausformulierte Interviewformen, die auch vorstellbar sind, aber den oben genannten Anforderungen nicht entsprechen. Zu nennen ist hier insbesondere das Experteninterview (vgl. Meuser/Nagel 2009).

Das Experteninterview gilt als die am häufigsten eingesetzte Interviewform in der Organisationsforschung (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 35 Anmerkung 2; vgl. Kühl et al. 2009b, S. 19). Im Kern handelt es sich um ein thematisch ausgerichtetes Leitfadeninterview mit als ExpertInnen definierten GesprächspartnerInnen. Ob es sich um eine spezifische Interviewform oder eher um ein zielgruppenbezogenes Leitfadeninterview handelt, ist umstritten. Die Diskussion kreist hauptsächlich um die Fragen: Wer gilt als ExpertIn? Und: Welche Erkenntnisse können mit dieser Interviewform generiert werden?

Anschlussfähig für mein Vorhaben wäre die von Bogner/Menz betonte Deutungs- und Durchsetzungsmacht eines Experten:

»Der Experte ist als eine Person zu begreifen, die vermittels des Besitzes bzw. der Zuschreibung besonderer Kompetenzen über einen sozialen Status verfügt bzw. eine Funktion ausübt, die sie in den Stand setzt, ihre Handlungsorientierungen und Situationsdefinitionen auch durchsetzungsfähig zu machen« (Bogner/Menz 2009, S. 93).

Der Begriff »Experte« könnte hier mit wenigen Einschränkungen durch den Begriff Führungskraft ersetzt werden. Fraglich ist jedoch, ob sich aus dieser Definition der Zielgruppe eine spezifische, über das leitfadengestützte Interview hinausgehende Methode ableiten lässt. Teilweise widersprechen sich die Auffassungen darüber, wie ExpertInneninterviews zu führen sind, in entscheidenden Punkten. Renate Liebold und Rainer Trinczek grenzen das ExpertInneninterview bewusst gegen das narrative und biographische Interview ab. Beim ExpertInneninterview interessiere ihrer Ansicht nach

---

46 Dessen ungeachtet geben ethnographische Untersuchungen in einzelnen Unternehmen, die das Instrument der teilnehmenden Beobachtung – neben anderen – nutzen, detailreiche und tiefe Einblicke in individuelle und organisationale Praktiken beispielsweise des Aushandelns von Umstrukturierungen und Entlassungen (vgl. Reznikova 2010), des Umgangs mit Fehlern bei der Softwarearbeit (vgl. Tischberger 2020) des Arbeitsalltags von Kaufhausangestellten (vgl. Bachmann 2014) oder von KrankenhausmitarbeiterInnen (vgl. Szabo 1998).

weder die Person des Befragten noch dessen Biographie, auch seine Deutungs- und Erklärungsmuster werden bewusst ausgeblendet, stattdessen wird auf die themenbezogenen Wissensbestände fokussiert: »Experten interessieren nicht als Personen, sondern als Träger von Wissen« (Liebold/Trinczek 2009, S. 37). Liebold/Trinczek gehen in ihrer Argumentation davon aus, dass Wissensbestände in einer *reinen* Form erhoben werden können, wenn nur alles Persönliche ausgeklammert werde und der Interviewer eine neutrale Position einnehme. Zurecht kritisieren Bogner/Menz diese Trennung von Experte und Privatperson (vgl. Bogner/Menz 2009, S. 70–72) und das »archäologische Modell« des Interviews (ebd., S. 75f.), das davon ausgehe, Wissen könne als *bereinigtes Gut* gehoben werden. Sie verweisen zum Beispiel auf die zahlreichen Interaktionseffekte in einem Experteninterview, die das Antwortverhalten des Befragten nachhaltig beeinflussen wie die Abhängigkeit der Interviewform von der Art der Wahrnehmung des Interviewers, zum Beispiel als Co-ExpertInnen oder potenzielle KritikerInnen. Ebenfalls im Widerspruch zu der Auffassung von Liebold/Trinczek steht die Position von Meuser/Nagel: Sie lassen narrative Passagen in einem ExpertInneninterview ausdrücklich zu, »wenn der Inhalt der Erzählung eine Episode aus dem beruflichen Handlungsfeld ist« (Meuser/Nagel 2009, S. 53). Sie verlangen vom Interviewer sogar explizit, in solchen Situationen aus methodischen Gründen die Narration herauszufordern. Das ExpertInneninterview wäre demnach zu verstehen als ein Leitfadeninterview mit zulässigen Narrationen. Vogel geht sogar so weit zu sagen, dass ein exploratives ExpertInneninterview einem narrativen Interview sehr nahe käme (vgl. Vogel 1995, S. 76).

Einen anderen Weg zur Klärung der Frage nach der methodologischen Spezifik des ExpertInneninterviews gehen Bogner/Menz. Sie leiten die Interviewform wesentlich aus dem Erkenntnisinteresse und der Interaktionssituation des Interviews ab. Im Hinblick auf den Einsatz von ExpertInneninterviews unterscheiden Bogner/Menz drei Stoßrichtungen: das »explorative«, das »systematisierende« und das »theoriegenerierende« Interview (Bogner/Menz 2009, S. 64–66). Von Interesse für meine Forschungsarbeit wäre hier das theoriegenerierende Interview, das »im Wesentlichen auf die kommunikative Erschließung und analytische Rekonstruktion der »subjektiven Dimension« des Expertenwissens« (ebd., S. 66) abzielt. Die angemessene Interviewform dafür leitet sich für Bogner/Menz insbesondere daraus ab, in welcher Rolle und mit welcher Kompetenzzuschreibung der Forschende der interviewten Person gegenüber gesehen wird. Je nachdem, ob der Forscher

in der Interviewsituation von der befragten Person als »Lai«, »potenzieller Kritiker« oder als »Komplize« gesehen wird, wird von ihm ein eher erzählgenerierendes, kritisches oder alltagssprachliches Frageverhalten erwartet (Bogner et al. 2009, S. 77–89). Egal welcher Argumentation man nun folgen mag: unter dem Begriff des ExpertInneninterviews ist letzten Endes eine breite Vielfalt von bereits bekannten Interviewformen innerhalb der Gruppe der Leitfadeninterviews subsumiert, die im Hinblick auf die Definition, die Zielrichtung, die Zielgruppe und das Rollenbild des Forschers unterschiedlich ausgestaltet werden. Zusammenfassend ist das von den verschiedenen AutorInnen skizzierte ExpertInneninterview nichts anderes als ein leitfadengestütztes Interview, das flexibel mit Offenheit umgeht und mehr oder weniger stringent angewendet wird, mit einer Personengruppe, die über Deutungsmacht und Durchsetzungsstärke verfügt. Durch diese starke Orientierung hin auf einen Leitfaden und die Unterordnung des narrativen Moments ist das Experteninterview für mein Forschungsvorhaben nicht geeignet, um einen Zugang zu den subjektiven Erfahrungen und Theorien zu erhalten.

Eng verwandt mit dem Experteninterview sind das problemzentrierten Interview (vgl. Witzel 2000) und das episodische Interview (vgl. Flick 1996, S. 150–165). In beiden Interviewformen spielen narrative Darstellungen jedoch keine oder eine untergeordnete Rolle.<sup>47</sup> In der Organisationsberatung werden offene Interviewformen verwendet, die auch narrative Elemente einbeziehen wie etwa beim Konstruktinterview (vgl. König/Volmer 2008, S. 242–265) oder Storytelling<sup>48</sup> (vgl. Czarniawska 2015, S. 79–81; vgl. Erlich/Thier 2004, S. 208–210). Beide Interviewformen werden in der Regel jedoch explizit auf einen konkreten Anwendungsbezug hin eingesetzt und sind insofern nicht offen genug für die Relevanzfestlegungen durch die Befragten. Die Form des Storytelling ist zudem darauf ausgelegt, die eigenerlebten Erfahrungen in der Gruppe zu diskutieren und Schlußfolgerungen für eine gemeinsame Zukunft abzuleiten.

---

47 Im Gegensatz zu Flick sehe ich das größte Potential gerade in der Stimulierung längerer Erzählsequenzen aus den Gründen wie oben dargelegt. Bei der Fokussierung auf Episoden sehe ich die Gefahr, dass diese vom Befragten nur dazu ausgebreitet werden, um vorher Gesagtes zu unterstützen oder zu illustrieren.

48 Dieser Ansatz geht zurück auf Forschungen von Art Kleiner und George Roth, die ihren Ansatz seinerzeit als »Erfahrungsgeschichte« bezeichneten (vgl. Kleiner/Roth 1998).

### 7.3 Führungskräfte befragen: Das Interviewdesign

Die Diskussion der Erzähltheorie von Schütze zeigt: Mit dem narrativen Interview lassen sich weder die damals erlebte tatsächliche Erfahrung noch der objektive Verlauf des Veränderungsgeschehens herausarbeiten. Aus den Narrationen können aber die rekonstruierte Erfahrung und das Selbstbild der Befragten als handelnde Subjekte in dem Prozess der Veränderung, das diese in der konkreten Interviewsituation von sich herstellen und darstellen, gewonnen werden. Ihre Erzählungen können Aufschluss geben über ihre Deutungen, Handlungsmächtigkeit, soziale Verortung und daraus abgeleitete Handlungen. Die in der Narration ausgebreiteten individuellen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen als auch der Rückgriff auf persönliche und gruppenbezogene Vorstellungen und Theorien über das Handeln in Veränderungssituationen oder die Orientierung an kulturellen Schemata können Aufschluss darüber geben, wie die Befragten sich selbst und die Veränderung erlebt haben. Aus den oben ausgeführten Argumenten gründet meine Forschungsarbeit auf der Datenerhebung mittels narrativer Interviews. Bei aller methodischen Sorgfalt und Planung ist mir jedoch die Spezifik dieser Interviewform bewusst: *Das Erzählte ist das in dieser Interviewsituation unter dieser Fragestellung diesem Fragenden gegenüber Gesagte.*

Das Interviewdesign lässt sich durch die im Folgenden formulierten Merkmale kennzeichnen.

#### 7.3.1 Stegreiferzählung als Zugang zu selbst erlebten Erfahrungen

Das Grundkonzept des narrativen Interviews als Stegreiferzählung wird beibehalten. Das bedeutet: Das Interview wird mit einem Erzählimpuls begonnen und während der Erzählung wird die Aufrechterhaltung des Erzählstromes durch entsprechende Erzählaufforderungen angeregt. Allerdings gilt der Fokus nicht allein dem Durchhalten einer möglichst langen, ununterbrochenen Stegreiferzählung, sondern auch der Vertiefung einzelner Aspekte. Ist in der Interviewsituation schon erkennbar, dass die befragte Führungskraft eher argumentiert oder beschreibt, wird sie gezielt zur detaillierten Darstellung des Gesagten an einer selbst erlebten Episode aufgefordert, um so wieder zu einem Erzählstrom anzuregen.

### 7.3.2 Thematischer Fokus auf Veränderungsprozesse

Wie in Kapitel 2 beschrieben, konzentriert sich die Befragung auf das Erleben und Gestalten von Veränderungsprozessen durch Führungskräfte und deren Konstruktion ihres Führungshandelns. Eine inhaltliche Einschränkung, welcher Art die Veränderungsvorhaben sein sollen, wie etwa Restrukturierung oder Unternehmensfusion, wurde nicht getroffen, ebenso wurde keine Festlegung auf eine bestimmte Branche getroffen. Diese Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand ermöglicht das Aufspüren einer großen Bandbreite von eventuell auftretenden Varianzen im Umgang mit Wandel oder auch von gleichartigen Formen der Bewältigung in verschiedenen Kontexten.

### 7.3.3 Auf Augenhöhe

Entscheidend für die Qualität der Datengewinnung ist mein Bezug zu den Befragten. Wie muss ich als Interviewer ihnen begegnen, damit diese ihre Erfahrungen, Deutungen und Theorien erzählen wollen und auch komplexe, unklare, widersprüchliche oder belastende Ereignisse ausbreiten? Grundvoraussetzung dafür ist, dass die Befragten innerhalb kurzer Zeit mir gegenüber Vertrauen entwickeln. Den Befragten gegenüber gilt es, als ernst zu nehmender, offener und interessierter Gesprächspartner auf Augenhöhe zu begegnen, das heißt, als Gesprächspartner mit Kenntnissen über wirtschaftliche Zusammenhänge, Arbeits- und Unternehmensorganisation, innerbetriebliche Abläufe sowie Branchenunterschiede. Diese »Instrumentalisierung der sozialen Rolle« (Lindner 1981, S. 56) halte ich in dieser Situation für legitim und angemessen. Im Hinblick auf meinen beruflichen Hintergrund und mein für einen Promovierenden eher untypisches Alter entschied ich mich, meine Erfahrungen bei der Begleitung, Gestaltung oder dem eigenen Erleben von Veränderungsprojekten nicht zu verbergen, vielmehr wies ich in dem Infoschreiben, das alle Befragten vorab erhielten, explizit darauf hin. In diesem Zusammenhang war es mir wichtig, am Interviewbeginn deutlich zu machen, dass ich weder die Interessen der Beschäftigten noch der Arbeitgeber vertrete<sup>49</sup> und dass meine Forschung in keinem Auftragsverhältnis durchgeführt wurde. Die Interviews wurden von mir aus einer

---

49 Dieser Aspekt ist deshalb von Relevanz, da der Kontakt zu einem nicht unerheblichen Teil der Befragten über einen der Gewerkschaft nahestehenden Gatekeeper zustande kam.



Rolle heraus geführt, die ich zu Beginn der Interviews folgendermaßen beschrieb: Doktorand mit beruflichen Erfahrungen im Handlungsfeld Organisation, der mit wissenschaftlichen Methoden einen Blick auf die kulturelle Seite der Praxis organisationaler Transformationen wirft. Ich versuchte mich als Gesprächspartner zu positionieren, der etwas erzählt bekommen wollte über eine Materie, in der er teilweise erfahren ist. Dieses Rollenselbstbild barg die Gefahr, dass die Befragten mich als Komplizen, Experten, Kritiker oder auch als Berater wahrnehmen könnten. Jede dieser Projektionen hat Merkmale, die im Interview vorteilhaft oder nachteilig wirken können. Die Rolle des Komplizen oder des Experten kann dazu führen, dass durch die gemeinsame Wissensbasis gewisse Grundhaltungen und Prämissen nicht mehr expliziert werden, weil sie beim Fragenden als bekannt vorausgesetzt werden. Kontraproduktiv für mein Vorhaben wäre auch die Rolle des offen Kritik übenden Komplizen, wie dies Götz mit ihrer Rolle des »Hofnarren« für ethnographische Studien im Organisationskontext empfahl und für ihre Feldforschung in einer Großbäckerei konzipiert hatte (Götz 1997, S. 54–56). Ein Hofnarr soll gemäß ihrem Verständnis als kulturwissenschaftliche Leistung anderen den Spiegel vorhalten, mehr und anderes sehen als diese selbst und missliche Gewohnheiten ungestraft entblößen und anprangern. Mit meiner Befragung verfolge ich dagegen weder das Ziel, mehr über innerbetriebliche Selbstverständlichkeiten oder geheime Spielregeln der Organisationen herauszufinden, noch versuche ich, Äußerungen im Hinblick auf ihre Diskrepanz zwischen Geschehen und Gesagtem zu bewerten und zurück zu spiegeln. Vielmehr liegt mir daran, einen Zugang zu den Erfahrungen der Befragten herzustellen. Ein investigatives Rollenverständnis, das Verborgenes *aufzudecken* versucht, ist für meine Fragestellung nicht hilfreich. Auch das Rollenbild des Beraters birgt Risiken.<sup>50</sup> Erstens, dass die befragte Führungskraft zwar schwierige Situationen ausbreiten könnte, verbunden aber mit der

---

50 Für die Durchführung der narrativen Interviews waren meine Beratungserfahrung und noch mehr die Ausbildung zum systemischen Coach hilfreich – mit dem Bewusstsein der grundsätzlichen Unterschiede zwischen einer Interviewsituation und einem Beratungsgespräch. Zu Gesprächen im Sinne einer psychosozialen Beratung siehe Helfferich/Kruse 2007, S. 175–178, in Abgrenzung dazu die Interviewpraktiken in einer Coachingsituation, die zur »Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung« (Greif 2008, S. 59) dienen. Der Unterschied zu einem Interview in der Rolle des Experten im Kontext einer Organisationsberatung ergibt sich aus dessen spezifischer Zielsetzung: »Expertenberatung ist dadurch gekennzeichnet, dass der Berater auf der Basis seines Wissens oder seiner Erfahrung Vorschläge, Anregungen, Hinweise gibt« (König/Volmer 2008, S. 57).

Erwartung, einen Rat zu erhalten und dann enttäuscht würde. Zweitens, dass die Befragte sich nur zurückhaltend äußert, weil sie vermutet, dass es mir nur um eine Akkumulation von Wissen geht, mit dem ich mich meinen Kunden gegenüber profilieren könnte. Außerdem kann die Rolle des Experten oder des Kritikers dazu führen, dass die Führungskraft sich mit einem Selbstbild als Change-Manager in einer Konkurrenz- oder Kontrollsituation sehen könnte und daher ihre Abgrenzungs- oder Rechtfertigungsaktivitäten verstärkt. Alle drei Rollenauffassungen können dazu führen, dass der Befragte das Gespräch eher als Dialog führen möchte und selbst Gegenfragen stellt. Aufseiten des Fragenden können diese Rollenbilder dann problematisch werden, wenn der unbefangene Blick und die nötige Distanz zum Forschungsgegenstand nicht mehr gegeben sind. Eine professionelle Distanz zum Feld zeichnet sich meines Erachtens nicht allein dadurch aus, dass man sich auf einen Status als Fremder oder Unwissender beruft und dadurch seine Neutralität im Feld markiert. Vielmehr geht es um die Fähigkeit, die aus eigenen Erfahrungen gewonnenen Selbstverständlichkeiten nicht als allgemeingültigen Maßstab zu setzen, sondern als eine Möglichkeit zu sehen, in der Welt zu handeln, das heißt, seine Sichtweisen relativieren zu können und offen zu bleiben für die Relevanzsetzungen und Deutungen der befragten Personen. Interviewen in diesem Sinne ist ein andauerndes Changieren zwischen Nähe und Distanz sowie die Bemühung, seine Rolle zu stabilisieren, ein Anpassungsvorgang, der zwar in begrenztem Umfang im Vorfeld geplant werden kann, der aber während des Interviews ein flexibles und zielorientiertes Verhalten erfordert.

#### 7.3.4 Dialogisches, vertiefendes und konfrontatives Nachfragen

Nach Ausbreitung der Erzählung sollen in einer zweiten Interviewphase Äußerungen der Führungskräfte vertiefend nachgefragt oder auch kritisch hinterfragt werden. Das Nachfragen kann sich zum Beispiel auf einzelne Erzählsegmente oder auch auf ganze Erzähllinien beziehen und soll spezifische Bedeutungen klären und Verständnisprobleme ausräumen. Ebenso sollen durch konfrontative Fragen die Selbstverständlichkeit von Erzählmustern und strategisches Kommunikationsverhalten aufgebrochen oder auch der Umgang mit Widersprüchlichkeiten erkundet und als Erkenntnisquelle genutzt werden. Dieses Interviewverhalten steht auf den ersten Blick im Widerspruch zu der Verfremdungshaltung der rekonstruktiven Sozialfor-

schung, die sich nicht nur inhaltsbezogen, sondern auch sprachlich-kommunikativ zurücknimmt (vgl. Helfferich/ Kruse 2007, S. 175–178). Kritisch nachzufragen sehe ich jedoch als ergänzende Option, wenn Erzähllinien eindeutig beispielweise mit einer Coda abgeschlossen wurden. Mit dem vertiefenden Nachfragen kann ich zudem bei Bedarf diejenigen Themen gezielt ansprechen, die in Veränderungsprozessen – wie in Kapitel 1, 3 und 4 hergeleitet – immer wieder beobachtbar sind, wie etwa Umgang mit Unsicherheit, Art der Einbindung von MitarbeiterInnen, Umgang mit Konflikten und divergierenden Erwartungen, die aber von den Befragten in der Interviewsituation selbst nicht angesprochen werden. Im Gegensatz zum episodischen oder problemzentrierten Interview wurde daher auf einen vorab ausformulierten, detaillierten Interviewleitfaden verzichtet.

#### 7.4 Zur Begrifflichkeit: Erzählung versus Erfahrungsdarstellung

Bisher habe ich bei der Diskussion der Interviewform des narrativen Interviews pauschal den Begriff der *Erzählung* verwendet. Für mein Forschungsvorhaben und im Lichte des entwickelten Interviewdesigns halte ich den Begriff der *Erfahrungsdarstellung* jedoch für angemessener und präziser. Dies aus mehreren Gründen: Schon vom Interviewdesign her initiiere ich nicht nur eine Stegreiferzählung, sondern ergänze dieses Interviewelement mit dialogischen Formen des Nachfragens. Auch wenn das Interview mit der Stegreiferzählung beginnt, endet es nicht mit der selbstgewählten Coda des Befragten, sondern mit meinen Nachfragen und mit meinen Relevanzfestlegungen im zweiten Teil. Dabei können durchaus Illustrationserzählungen, Folgeerzählungen, Wiederholungserzählungen oder neue Erzählungen angeregt werden. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass der Befragte auf unterschiedliche Darstellungsformen zurückgreifen wird wie erzählen, berichten oder argumentieren. Diese Differenzierung setzt sich fort in der Phase der Auswertung und Analyse der Interviews. Auch dort führt der Begriff *Erzählung* in die Irre. Bei der Strukturierung der Interviews nach Textorten, wie dies Schütze und Lucius-Hoene/Deppermann vorschlagen, werden die erzählerischen Segmente aus guten Gründen von den beschreibenden und argumentierenden getrennt. Für meine Analyse und Interpretation sind jedoch auch diese von hoher Relevanz und nicht lästige Reste. Damit

---

taucht ein Problem auf: Mit Erzählung kann nicht zugleich ein Element der Gesamtmenge des Gesagten und das Ganze bezeichnet werden. Um hier also begriffliche Eindeutigkeit herzustellen, ist es meiner Ansicht nach wesentlich sinnvoller und präziser, die Gesamtmenge des im Interview Gesagten nicht als Erzählung, sondern als *Erfahrungsdarstellung* zu bezeichnen mit den Elementen Erzählung, Bericht und Argumentation. Die Begriffe Erfahrungsdarstellung und Narration verwende ich synonym.

# 8. Erhebung und Auswertung der Daten

## 8.1 Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der Interviews

### 8.1.1 Auswahl der Befragten und der Fälle

Bei der Festlegung der Fallgruppe lag mein Fokus auf einer Auswahl von Personen mit einer möglichst breiten Streuung von Erfahrungen. Zum einen wurde versucht, einen Querschnitt von Führungskräften auszuwählen. Zweitens wurden Personen aus unterschiedlichen hierarchischen Positionen gesucht, das heißt, von der obersten Ebene des Vorstandes oder der Geschäftsführung bis zur untersten Führungsebene etwa von TeamleiterInnen, die direkten Kontakt zu den MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion haben. Drittens war ich bestrebt, eine breite Auswahl verschiedener Organisationsgrößen und Wirtschaftszweige abzubilden. Viertens ließ ich bewusst offen, in welcher Rolle die befragten Personen mit dem Veränderungsgeschehen zu tun hatten, also ob sie etwa als GeschäftsführerInnen die Veränderung initiierten, als Personalverantwortliche das Thema fachlich leiteten oder als Führungskraft im eigenen Bereich umsetzen mussten. Festgelegt war jedoch, dass die Befragten direkt in das Veränderungsvorhaben involviert gewesen sein mussten und dass dieses nicht länger als ein Jahr zurückliegen durfte. Und fünftens wurden keine Vorgaben gemacht im Hinblick auf die Art des Veränderungsvorhabens.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Dies impliziert, dass die zu untersuchenden Veränderungsbeispiele nicht nach Kriterien wie Eingriffstiefe, Wirkungshorizont, Betroffenenzahl und Komplexität ausgewählt wurden (vgl. dazu die Begriffsklärung *Transformation* S. 37, Fußnote 27). Dessen ungeachtet kann es aber aus einer anwendungsbezogenen Perspektive in einem nachfolgenden Forschungsvorhaben sinnvoll sein, für eine Bewertung der Dramatik oder Relevanz einzelner Fallbeispiele auf eben diese Kriterien zurückzugreifen.

Auf den ersten Blick mag diese Offenheit der Auswahlkriterien weder eine repräsentative Auswahl von Personen noch von vergleichbaren Erfahrungsdarstellungen generieren. Diese Offenheit folgte jedoch meiner Fokussierung auf die subjektbezogenen Deutungen und Handlungen des Veränderns, das heißt, der *vertieften Ausbreitung der Vielfalt von Praktiken*. Dabei geht es mir erstens nicht darum, einzelne Praktiken mit besonderen Personenmerkmalen in Zusammenhang zu bringen, wie etwa einen Zusammenhang zwischen Geschlecht oder Migrationshintergrund und Veränderungspraxis herzustellen, also danach zu fragen, ob beispielsweise Frauen anders verändern als Männer. Mir geht es zweitens nicht darum, den Inhalt der Veränderung in den Mittelpunkt zu stellen und daran gekoppelt die Praktiken der Prozessgestaltung sichtbar zu machen, also danach zu fragen, wie vielfältig etwa Restrukturierungen durchgesetzt werden. Unter diesen beiden Annahmen wäre eine repräsentative Personen- und Fallauswahl in der Tat unabdingbar, um Vergleichbarkeit herzustellen.

Mir geht es demgegenüber darum, die Praktiken des Veränderns als ein unbekanntes Feld zu erkunden. Der Blick auch auf die inhaltliche Seite der Veränderung wird dabei als Hilfsmittel genutzt. Erstens wird die inhaltlich Seite in der Gesprächssituation als Katalysator benötigt, um einen Zugang zur prozessualen Seite der Veränderung zu erhalten und den Deutungen und Praktiken der Befragten einen Ankerpunkt zu geben. Die von mir vorgenommene Trennung von Inhalt und Prozess wird in der Alltagspraxis der Befragten so nicht vorgenommen. Üblicherweise wird über Veränderungen in ihrer Gesamtheit gesprochen, inhalts- und prozessbezogene Aspekte werden nicht explizit differenziert. Deshalb ist es erforderlich, beim Verständnis der Befragten über das Veränderungsgeschehen anzusetzen, um so letztlich einen Blick auf die prozessuale Seite zu erhalten. Zweitens ist die Berücksichtigung der inhaltlichen Seite bei der Analyse der Interviews erforderlich, denn sie liefert Kontextinformationen darüber, womit die Führungskräfte ihre Praktiken rahmten und woran sie diese anknüpften.

Auf Basis dieser Argumente liegt es nicht in meinem Interesse, eine repräsentative Auswahl von Veränderungspraktiken oder gar Typiken des Veränderns zu spezifizieren. Mein Interesse gilt der Tiefe der Einzelfälle – in der Annahme, dass diese Praktiken auch bei Veränderungsvorhaben in anderen Organisationen so oder ähnlich gemacht wurden – und der Ableitung von Erkenntnissen, die für weitergehende Forschungen hilfreich sein können, es geht um »Allgemeinheit in der Tiefe [...] vor Allgemeinheit in der Breite« (Götz 2010, S. 110).

### 8.1.2 Zugang zum Feld

Der Zugang zu den InterviewpartnerInnen fand über fünf Gatekeeper statt. Dabei handelte es sich um mir persönlich bekannte Personen, von denen ich wusste, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit eine Nähe zu Führungskräften haben. Mit wenigen InterviewpartnerInnen nahm ich direkt Kontakt auf. Alle Personen erhielten im Vorfeld ein Infoblatt mit Angaben zum Thema, meiner Person und datenschutzrechtlichen Hinweisen. Dieses Vorgehen erwies sich als erfolgreich: Über die Gatekeeper war ein vertrauensbasierter Zugang zu den Führungskräften hergestellt, ihre Vermittlung bot den Führungskräften die Gewähr für ein seriöses Vorhaben. Gerade bei diesen Führungsebenen muss mit Argwohn oder Desinteresse gerechnet werden, vor allem dann, wenn man in die Machtzentren vordringen und über innerbetriebliche Interna Auskunft erhalten will (vgl. Baethge et al. 1995, S. 33).

Mit dem Infoblatt war zudem gewährleistet, dass die Gatekeeper den potentiellen InterviewpartnerInnen das Vorhaben inhaltsgleich erläutern konnten und Brüche in der Kommunikation zwischen mir über die Gatekeeper zu den Führungskräften ausgeschlossen wurden.

### 8.1.3 Übersicht der befragten Führungskräfte

Die Interviews wurden zwischen 2014 und 2019 durchgeführt. Eine Organisation war in der Schweiz ansässig, alle anderen in Deutschland. Ich interviewte vierzehn Männer und fünf Frauen, ein Befragter hatte einen Migrationshintergrund. In einer der Organisationen war ich zuvor selbst als Berater aktiv und habe den Prozess, über den die Führungskraft erzählt, begleitet. Eine Person war mir persönlich seit wenigen Jahren bekannt, wir hatten uns bei einer Weiterbildung kennengelernt. Zwei Personen arbeiteten in Unternehmen, die zu einer Unternehmensgruppe gehörten. Mit einer Person bin ich weitläufig verwandt. Mehrere Interviews wurden nicht ausgewertet; zu den Gründen siehe weiter unten.

Nr.	Name	Personenangaben				Unternehmensangaben		Interviewdaten		
		Alter	Qualifikation	Ebene	Betriebszugehörigkeit ca.	Branche	Größe ca.	Datum	Dauer	Aufbereitung
1	Herr Anders	Mitte 40	Dipl.-Betriebswirt	2	> 10 Jahre	Finanz-/Versicherungsdienstleist.	300	Mitte 2014	65 Min.	E
2	Herr Takt	Mitte 40	Dipl.-Pädagoge	4	< 5 Jahre	Verarbeitendes Gewerbe	10.000	Mitte 2014	45 Min.	K
3	Frau Engel	Anfang 50	Industrie-kauffrau	2	< 5 Jahre	Verarbeitendes Gewerbe	100	Mitte 2014	50 Min.	NA
4 *	Herr Werk	Anfang 50	Maschinenbauingenieur	2	15 Jahre	Verarbeitendes Gewerbe	5.000	Mitte 2014	60 Min.	E
5	Herr Sommer	Anfang 50	Dipl.-Elektroing.	2	wenige Jahre	Verarbeitendes Gewerbe	1.000	Mitte 2014	70 Min.	E
6	Herr Kuhn	Mitte 50	Dipl.-Verwaltungswiss.	2	15 Jahre	Verarbeitendes Gewerbe	5.000	Mitte 2014	65 Min.	E
7	Herr Zahl	Anfang 40	Diplom-Betriebswirt	2	< 10 Jahre	Finanz-/Versicherungsdienstleist.	1.500	Mitte 2014	60 Min.	E
8	Herr Paul	Mitte 30	Betriebswirt	1	2 Jahre	Verarbeitendes Gewerbe	200	Mitte 2014	65 Min.	K
9 *	Herr Unger	Anfang 50	Industrie-meister	3	30 Jahre	Verarbeitendes Gewerbe	5.000	Ende 2014	40 Min	K
10	Frau Dienst	Anfang 50	Theologin	1	< 5 Jahre	Gesundheits- u. Sozialwesen	50	Ende 2014	70 Min.	E
11	Herr Otto	Mitte 50	Maschinenbauingenieur	2	> 30 Jahre	Öffentliche Verwaltung	?	Anfang 2015	60 Min.	NA
12	Herr Reich	Ende 50	Maschinenbauingenieur	2	?	Öffentliche Verwaltung	?	Mitte 2015	65 Min	NA
13	Herr Neumann	Ende 50	Diplom-Kaufmann	2	> 5 Jahre	Finanz-/Versicherungsdienstleist.	4.000	Anfang 2016	55 Min.	E
14	Herr Baum	Ende 40	Ing.-Wissenschaft	1	10 Jahre	Finanz-/Versicherungsdienstleist.	550	Anfang 2016	80 Min.	K
15	Herr Jung	Mitte 40	Informatiker	1	> 10 Jahre	Information u. Kommunikation	30.000	Anfang 2016	70 Min.	NA
16	Herr Frei	Ende 40	Kaufmann	1	20 Jahre	Gesundheits- u. Sozialwesen	50	Mitte 2018	55 Min.	E
17	Frau Haller	Anfang 60	Wirtschaftsingenieurin	1	30 Jahre	Verarbeitendes Gewerbe	100	Anfang 2019	50 Min.	NA
18	Frau Muster	Angang 40	?	2	< 5 Jahre	Verarbeitendes Gewerbe	200	Mitte 2019	55 Min.	NA
19	Frau Grün	Anfang 50	Altenpflegerin, Betriebswirtin	1	< 5 Jahre	Gesundheits- u. Sozialwesen	140	Mitte 2019	50 Min.	E

E = Einzelfalldarstellung K = Kurzdarstellung NA = Nicht ausgewertet \* = Im gleichen Unternehmen

Übersicht 1: Übersicht der befragten Personen



Trotz geringer Hemmnisse beim Zugang zum Feld ist es nicht gelungen, eine repräsentative Zusammensetzung der Gruppe der Befragten im Hinblick auf Personenmerkmale und Wirtschaftszweige herzustellen.<sup>52</sup>

#### 8.1.4 Durchführung und Dokumentation der Interviews

Die Interviewtermine wurden direkt mit der Führungskraft oder einer beauftragten Person vereinbart. Alle Interviews fanden am Standort der Organisationen, in denen die Befragten angestellt waren, statt, meist in Besprechungsräumen oder am Arbeitsplatz der Führungskraft. Nach der Vorstellung meiner Person und meines Vorhabens mit Hinweis auf das Infoblatt sowie der Erläuterung der Interviewform und der Klärung offener Fragen, schaltete ich das Aufnahmegerät ein. Die Interviews waren in drei Teile gegliedert: Mit einem Erzählimpuls wurde eine Stegreiferzählung initiiert, wobei ich versuchte, diese so lange wie möglich aufrechtzuerhalten. Der Erzählimpuls zu Beginn des Interviews lautete: »Wie haben Sie die Veränderung persönlich erlebt?«. Einige der Interviewten schlossen ihre ersten Stegreiferzählungen nach relativ kurzer Zeit mit einer Coda ab, so dass ich mit Erzählimpuls versuchte, weitere Erzählsequenzen zu generieren. Es hat sich gezeigt, dass die Befragten dann häufig eine vorher bereits erwähnte Episode weiter ausführten und dadurch zu weiteren, neuen Erzähllinien angeregt wurden. Ich vermied Zwischenfragen so weit wie möglich, aber in einigen Situationen, in denen das Erzählen allzu sehr in längere Berichtspassagen oder allgemeine Aussagen umschlug, lenkte ich das Gespräch durch Erzählimpulse wieder zurück. Bei mir unverständlichem Sachverhalten oder Äußerungen fragte ich teilweise direkt nach. Im zweiten Teil des Interviews stellte ich themenbezogene Fragen über das zuvor Erzählte oder über Themen, die während der Erzählung angerissen, aber nicht vertieft wurden. Während des gesamten Interviews verzichtete ich darauf, Notizen zu machen, weil ich

---

52 Eine repräsentative Verteilung nach Personenmerkmalen müsste der aktuellen Verteilung der angestellten Führungskräfte in Deutschland entsprechen. Stand 2015 hätte dies bedeutet, dass etwa 30 Prozent der Führungskräfte weiblich sein müssten, 22 Prozent der Männer und 27 Prozent der Frauen hätten einen Migrationshintergrund aufweisen müssen (vgl. Holst/Friedrich 2017, S. 3–5). Zum Vergleich: In meiner Studie waren 26 Prozent weiblich und 5 Prozent hatten Migrationshintergrund. In Bezug auf Wirtschaftszweige hätten Handelsunternehmen und Erbringer von »wissenschaftlichen und technischen« und »sonstigen« Dienstleistungen mit zusammen 16,6 Prozent Anteil an der Gesamtbeschäftigungszahl noch miteinbezogen werden müssen (vgl. Statistisches Bundesamt 2018).

vermeiden wollte, dass der Befragte durch mein sichtbar markiertes Interesse sein Erzählverhalten änderte. In der dritten Phase nahm ich die formalen Daten wie Alter, Ausbildung, Position und Dauer der Betriebszugehörigkeit auf. In einem Fall starteten die Befragten nach Abschluss des Interviews und dem Ausschalten des Aufnahmegeräts eine neue Erzählung nach dem Motto: »Da fällt mir noch was ein«. In diesem Fall habe ich das Aufnahmegerät nochmals eingeschaltet. Im direkten Nachgang zu den Interviews habe ich meine Beobachtungen, wie zum Beispiel über das Verhalten meiner GesprächspartnerInnen, die räumlichen Bedingungen oder die Interviewsituation, in kurzen Postskripten dokumentiert.

### 8.1.5 Transkription der Interviews

Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und vollständig transkribiert in Anlehnung an das Transkriptionssystem GAT.<sup>53</sup> Diese Genauigkeit in der Dokumentation war erforderlich, um die Aussagen der Befragten deuten zu können. Gerade Wortabbrüche, die als Selbstkorrekturen fungieren, oder wiederholtes Stottern an bestimmten Passagen können bei der Auswertung wichtige Hinweise geben. In sehr wenigen Fällen äußerten sich die Befragten in einzelnen Erzählpassagen oder über das ganze Interview in Mundart, diese wurde nicht wortwörtlich transkribiert, sondern überwiegend in Schriftdeutsch übertragen. Nach der Transkription wurde allen Befragten ein Pseudonym zugewiesen; die Namen sind allgemein gehalten und geben keinerlei Hinweise auf Personen oder Unternehmen. Sämtliche Personennamen, Firmennamen, Bereichsnamen, Orts- und Bundeslandangaben wurden durch neutrale Bezeichnungen ersetzt. Ebenso wurde in Einzelfällen weitere persönliche Angaben wie beispielsweise Alter, Betriebszugehörigkeit oder sonstige spezifische Merkmale, die eine Identifikation ermöglichen könnten, geringfügig verändert, lediglich die Branchenangabe wurde stets beibehalten.

Es gelten folgende Transkriptions- und Zitierregeln:

---

53 Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem (GAT), einfache Regeln (vgl. Selting et al. 2009).

–I:	Interviewer
...	Zitatauszug beginnt mitten im Text
[...]	Auslassungen im Zitat
[↔]	Zitat schließt direkt an das vorhergehende Zitat an
[Text]	Anmerkungen des Verfassers
TEXT	Betonungen im Zitat
=	Wortverschleifung, schnelle Anschlüsse, Stottern
(0)	Pausen in Sekundenlänge, ab 2 Sekunden
-	Wort- oder Satzabbruch
((abc))	außersprachliche Handlungen, Ereignisse, Störungen
<<abc>>	sprachbegleitende Handlungen
»abc«, »abc«	wörtliche Rede im Zitat
?	Fragesätze oder Fragen
.	Satzende, auf Satzzeichen (Punkt, Komma, Gedankenstrich) wurde verzichtet. Lediglich dort, wo der Sinn der Aussage ohne Interpunktion missverständlich oder mehrdeutig ist, wurde in Abgleich mit dem Sprachfluss ein Punkt gesetzt

*Übersicht 2: Transkriptions- und Zitierregeln (eigene Darstellung)*

## 8.2 Analyse, Auswertung und Aufbereitung der Interviews

Die Form der Analyse und Auswertung der Interviews folgt meiner zentralen Fragestellung: Wie deuten und gestalten Führungskräfte die Praxis der organisationalen Veränderung?

### 8.2.1 Strategie der Analyse und Aufbereitung des Materials

Bei der Aufbereitung und Auswertung des Interviewmaterials stützte ich mich im Wesentlichen auf die Praxis der Textanalyse, wie sie von Lucius-Hoene/Deppermann (Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 317–330) sowie Silke Meyer (Meyer 2014, S. 247–252) beschrieben wird. Die Transkriptionen wurden einzelfallbezogen zunächst strukturiert und anschließend einer inhaltlichen Feinanalyse unterzogen. Bei der Feinanalyse wurde das Textmaterial in drei aufeinanderfolgenden Durchgängen gesichtet, dabei lag der Blick auf dem Inhalt, danach auf dem Prozess und anschließend auf der Bewältigungsstrategie der Führungskraft. Am Schluss jeder Fallanalyse wurden die Einzelbetrachtungen wieder zu einem Gesamtbild zusammengefügt.

In einem abschließenden Quervergleich aller Einzelfallanalysen wurden Kategorien herausgearbeitet anhand derer die Prozesse der Transformationen im Hinblick auf kulturelle Dimensionen verglichen und deren Ausprägungen beschrieben wurden. Dabei ging es mir nicht darum, Muster zu identifizieren, wie dies etwa Gerrit Herlyn bei der Analyse der Bewältigung beruflicher Krisenerfahrungen im Hinblick auf deren Deutungen vornimmt (vgl. Herlyn 2007). Das von mir erhobene Material ist zu breit gestreut und die Anzahl der Interviews zu gering, um Muster – verstanden als Wiederholungen von Deutungen oder Praktiken einer sozialen Gruppe – zu eruieren und daraus Repräsentativität und Allgemeingültigkeit abzuleiten. Vielmehr ging es darum, die Spezifität des Einzelfalls als Quelle für die Erkenntnisgewinnung zu nutzen und die – wenngleich eingeschränkte und nicht repräsentative – Varianz auszubreiten. Nachfolgend werden die einzelnen Verfahrensschritte detailliert erläutert.

### 8.2.2 Strukturierung der Texte und Identifikation der Textsorten

Im ersten Schritt wurden die Transkripte strukturiert nach Erzähleinheiten und Textsorten. Diese Strukturierung wurde nicht nacheinander, sondern in einem Arbeitsschritt durchgeführt. Der Text wurde dabei in *Segmente* der Erfahrungsdarstellung unterteilt. Jedes Segment ist definiert als die kleinste, inhaltlich abgetrennte Einheit in einer der drei Textsorten. Diese Einheit kann aus einem Satz oder auch aus mehreren Sätzen bestehen. Segmentgrenzen sind immer Textsortengrenzen, innerhalb einer Textsorte können jedoch mehrere inhaltlich abgetrennte Segmente aneinandergereiht sein. Dieser Prozess der Segmentierung wird meiner Erfahrung nach mit jedem Durchlesen des Materials differenzierter, bis schließlich ein Segmentierungsgrad vorliegt, der für die Analyse angemessen ist. Nach dieser Segmentierung wurden größere *Sequenzen* identifiziert. Sequenzen sind Einheiten aus mehreren Segmenten, die inhaltlich oder durch eine eindeutige Erzähleinleitung und Coda von anderen Segmenten oder Sequenzen abgegrenzt werden können. Die einzelnen Segmente und Sequenzen wurden jeweils mit textnahen Überschriften versehen. Zum Schluss dieses Arbeitsschrittes wurden die Haupt- und Nebenerzähllinien identifiziert.

Parallel zu diesem Arbeitsschritt wurden alle Segmente den Textsorten Erzählung, Beschreibung oder Argumentation zugeordnet in Anlehnung an Lucius-Hoene/Deppermann (vgl. Lucius-Hoene/Deppermann, 2004, S.

145–171). Die Differenzierung der Textsorten ist wichtig, um die erzählerischen Sequenzen klar herauszutrennen, das heißt, den selbst erlebten Erfahrungsraum zu erkennen und im Zusammenhang mit den anderen Textsorten zu interpretieren. Die Textsorte Erzählen umfasst alle Segmente, in denen die Interviewten selbst erlebte Geschehnisse in einer von ihnen festgelegten Ereignisabfolge äußern. Dies kann auch die Darstellung routinemäßig ablaufender Praktiken sein. Im Erzählen stellen sie vor allem ihr Eingebundensein in das Geschehen und ihre Deutungen dar. Im Beschreiben stellen die Interviewten Zustände und Merkmale dar und breiten ihre allgemeine Welt- und Selbsterfahrungen und ihr semantisches Wissen aus. Im Argumentieren reagieren die Interviewten auf vermutete Akzeptanz- oder Verständnisfragen des Zuhörers. Sie verlassen den Erzählstrom, um gegenüber dem Interviewer Sachverhalte zu erklären, die nicht selbstverständlich sind oder bei denen sie vermuten, dass ihr Gegenüber diese nicht versteht, etwa weil Hintergrundwissen fehlt. Zudem machen sie im Argumentieren ihren Standpunkt deutlich und positionieren sich gegenüber anderen Standpunkten, die sie etwa im Zusammenhang mit ihren beruflichen Erfahrungen, im Austausch mit anderen Personen oder durch Auseinandersetzung mit Fachliteratur bereits kennengelernt haben. Im Argumentieren breiten sie ihre Welt- und ihre subjektive Theorie über das Veränderungsgeschehen aus.

### 8.2.3 Analyse und Aufbereitung von Inhalt, Prozess und Bewältigung

Als Ergebnis der Strukturierung des Textmaterials wurden 13 der 19 Interviews weiter analysiert. Von den 13 ausgewählten Interviews wurden neun detailliert analysiert und in ausführlichen Einzeldarstellungen aufbereitet (s. Kapitel 9.1 bis 9.9), die restlichen vier Interviews in Kurzbeschreibungen zusammengefasst (s. Kap. 9.10). Die Interviews, die als ausführliche Einzeldarstellungen dargelegt sind, zeichnen sich durch folgende Merkmale aus: Das Veränderungsgeschehen und Eingebundensein der Befragten ist in längeren Erzählsequenzen ausgebreitet. Dabei werden die Erfahrungen sowohl an markanten konkreten Situationen verankert (szenisch-episodisches Erzählen) als auch berichtend und argumentativ dargelegt. Insgesamt wird in diesen Interviews ein umfangreiches Bild des selbst Erlebten und des selbst Gemachten gezeichnet. Die handelnde Person und ihre Deutungen, das erlebte Geschehen und der konkrete Kontext werden deutlich sichtbar. Diese Interviews sind für meine Forschungsfrage besonders ergiebig und wurden

deshalb vollumfänglich analytisch und interpretatorisch ausgewertet und aufbereitet.

Jeder Einzelfall wurde dreimal nacheinander gesichtet unter unterschiedlichen Fragestellungen (s. Abbildung 2). Die erste Frage galt der inhaltlichen Seite der Veränderung: Welches Veränderungsvorhaben und welcher Kontext werden wie ausgebreitet? Die zweite Frage galt der prozessualen Seite der Veränderung: Auf welche Art und Weise wurde die Veränderung durchgeführt? Die dritte Frage galt der Selbstkonzeption der befragten Person und ihrem Umgang mit dem Veränderungsgeschehen: Welches Selbstbild zeichnet die Führungskraft von sich, wie ging sie mit der Situation um und welche Strategien entwickelte sie? Jede Interviewtranskription wurde unter den genannten Fragestellungen analysiert.

Vorab	Angaben zu Person und Organisation Übersicht Veränderungsgeschehen und Interviewstruktur
Unterkapitel 1	Inhalt der Veränderung – Was wurde verändert?
Unterkapitel 2	Prozess der Veränderung – Wie wurde verändert?
Unterkapitel 3	Selbstkonzeption und Bewältigung – Welches Selbstbild wird gezeichnet? – Welche Deutungen werden ausgebreitet? – Wie wird mit dem Veränderungsgeschehen umgegangen?
Unterkapitel 4	Gesamtbild

*Abbildung 2: Struktur zur Auswertung und Aufbereitung der Interviews*

Diese Analysestruktur ist zugleich die Struktur der Einzeldarstellungen, wie sie in Kapitel 9 vorgestellt werden. Jede Einzeldarstellung beginnt mit der Vorstellung der Person des Befragten und Angaben zu Inhalt sowie Umfang des Interviewmaterials. Im ersten Unterkapitel wird der Inhalt der Veränderung rekonstruiert, dabei wird zunächst auf eine sequenzanalytische Betrachtung verzichtet. In diesem Unterkapitel geht es darum, den Inhalt der Veränderung nachvollziehbar aufzubereiten. Im zweiten Unterkapitel wird die Art und Weise der Gestaltung des Veränderungsprozesses durch den Befragten oder auch andere AkteurInnen weitgehend sequenzanalytisch aufbereitet und interpretiert. Die Interpretation der prozessualen Seite nimmt dabei immer wieder Bezug auf die Rekonstruktion der inhaltlichen Seite: Diese wird als Basis benötigt, um die Art und Weise der Transformation überhaupt

nachzuvollziehen und die Kontextabhängigkeit herzustellen. Im dritten Unterkapitel der Einzeldarstellung werden die Deutungen und das eigene Handeln des Befragten untersucht im Hinblick auf Selbstkonzeption, Handlungsmächtigkeit, Kontextinterpretation und Bewältigungspraktiken. Dabei werden auch die Zusammenhänge zwischen subjektiv empfundener Belastung und dargelegter Ursachen ausgebreitet und analysiert. Dieser Teil der Auswertung der Interviewtranskriptionen wird konsequent sequenzanalytisch durchgeführt. Dabei werden die Äußerungen in ihrer zeitlichen Abfolge während des Interviewverlaufs dahingehend analysiert, »wie der Erzähler seine Handlungsmöglichkeiten und Handlungsinitiative (agency) im Hinblick auf die Ereignisse seines Lebens linguistisch konstruiert« (Lucius-Hoene/ Deppermann 2004, S. 59). Gerade in der interaktiven Kommunikation zwischen Fragendem und befragter Führungskraft sowie dem zeitlichen prozesshaften Aufeinanderfolgen der Äußerungen werden im Interview Relevanzen sichtbar und ausgebreitet. Bei der Auswertung werden Querbezüge zu den Erkenntnissen aus den beiden Unterkapiteln zu Inhalt und Prozess der Veränderung hergestellt. Durch diese stufenweise Aufbereitung des Materials aus Sicht der erzählenden Führungskraft werden schichtweise das Veränderungsgeschehen, die Art und Weise der Transformation sowie ihr Eingebundensein, ihre Deutungen und ihr Praxis des Veränderns nachvollziehbar. Im vierten Unterkapitel wird die bis dahin erzwungene Trennung der einzelnen Analysestränge wieder aufgehoben und zusammengeführt. In den Gesamtbildern sind die Praktiken des Veränderns zu einem subjekt- und kontextbezogenen Gesamtzusammenhang verdichtet. Dabei orientiere ich mich an den vorne vorgestellten Dimensionen Situationen, Ergebnisse – Deutungen, Interessen, Ziele, Fähigkeiten – Handlungen. Die fallspezifischen Wechselwirkungen zwischen diesen drei Dimensionen und der fallspezifische Kontext prägen die jeweilige Praxis des Veränderns.

Diese Strategie und Form sowohl der Auswertung als auch der Aufbereitung, die den Gesamtzusammenhang, den die Führungskraft in ihrer Erfahrungsdarstellung ausbreitet, in einem ersten Schritt künstlich und mit großer Anstrengung auftrennt, ist erklärungsbedürftig. Auf den ersten Blick könnte man meinen, dadurch ginge etwas verloren. In der Tat wird dadurch die Gesamtgestalt der Erzählung, die spezifische Narration als Einzelfigur, vorläufig ignoriert. Für meine Suche nach Ausprägungen der Praktiken des Veränderns ist dieses Verfahren jedoch sowohl aus fachlichen als auch aus persönlichen Gründen unabdingbar. Die prozessuale Seite einer Veränderung, wie ich sie oben von der inhaltlichen Seite abgegrenzt und definiert

habe, wird so in der Diskussion über Veränderungsgeschehen in Organisationen nicht trennscharf differenziert, Veränderungsinhalt und -prozess werden vielfach unter den Begriffen Veränderungen oder Veränderungsprozesse beschrieben. Um also hier Klarheit herzustellen, muss die prozessuale Seite als ein Teil der Analyse freigelegt und separat gelesen werden.<sup>54</sup> Der persönliche Grund für diese Trennung liegt in meiner beruflichen Praxis: Mein Blick auf Veränderungsgeschehen in Organisationen ist geprägt von langjährigen Erfahrungen und dabei entwickelten Einstellungen und Vorurteilen. Diese befristete Fokussierung auf je eine Perspektive hilft mir dabei, mich fremd gegenüber meinem Feld und meinem Material zu machen.

Bei dieser Form der Auswertung lässt es sich nicht vermeiden, dass einzelne Segmente und Sequenzen in mehreren Unterkapiteln aufgeführt und diskutiert werden. Dies widerspricht bei oberflächlicher Betrachtung der gängigen Praxis der Textanalyse, Textstellen nur einer Auswertungskategorie zuzuordnen. Diese Wiederholungen sind jedoch nicht das Ergebnis meiner Unentschlossenheit bei der Zuordnung einzelner Textstellen. Diese Doppelungen zeigen sich vielmehr als Ausdruck davon, dass der analytische Blick auf das Textmaterial in einzelnen Textstellen aus zwei oder gar allen drei Perspektiven fündig wurde, das bedeutet, dass diese Stellen für den jeweiligen spezifischen Kontext aus meiner Sicht von Relevanz sind. Zum anderen sind solche Stellen Kristallisationspunkte verschiedener Betrachtungsebenen und lassen sich daher nicht eindeutig auflösen oder eindimensional zuordnen und verstehen.

Deutungen von Deutungen bergen einen großen Interpretationsspielraum. Um der Gefahr der Engstirnigkeit zu entgehen, habe ich in mehreren Diskussionsrunden und in zahlreichen Gesprächen mit ForscherkollegInnen mein Material und meine Interpretationen zur Diskussion gestellt. Die größten Überarbeitungsbedarfe ergaben sich jedoch infolge des Faktors Zeit: Da ich aus beruflichen Gründen gezwungen war, meine Analysearbeit wiederholt zu unterbrechen, musste ich mich immer wieder neu und tief in das Material einarbeiten, was jedes Mal fast einem Neubeginn gleichkam. Diese ungünstige Arbeitssituation brachte jedoch einen großen Vorteil zum

---

54 Es wäre grundsätzlich auch vorstellbar gewesen, den Befragten meinen Ansatz vor Beginn des Interviews detailliert zu erläutern und so das Gespräch auf die prozessuale Seite zu lenken. Dadurch wäre jedoch die gedankliche Anstrengung der Differenzierung zwischen Inhalt und Prozess zur befragten Person hin verschoben worden und hätte das Erzählverhalten vermutlich nicht gefördert, sondern erheblich eingengt.



Vorschein: Bei jedem Neustart wurden mir andere Sachverhalte, Zusammenhänge oder Deutungsmöglichkeiten visibel und ich konnte meine Interpretationen schärfen.

#### 8.2.4 Quervergleich und Diskussion der Veränderungspraktiken

Auf Grundlage der Fallanalysen, sowohl als Einzeldarstellungen als auch der Kurzbeschreibungen, werden in einem Quervergleich die Praktiken des Veränderns diskutiert. Die Gesamtbilder und bei Bedarf das jeweils vorliegende Interviewmaterial werden im Hinblick auf zentrale Kategorien, die die Praktiken der Führungskräfte bei den Veränderungsgeschehen kennzeichnen, analysiert. Diese im ersten Schritt gebildeten Kategorien werden dann erneut auf das Material angewandt, geprüft und verfeinert. Auf Basis der Kategorien werden die Erkenntnisse der Einzelfallanalysen inhaltlich ausgewertet und verglichen unter den Fragestellungen: Welche Faktoren werden in welchem Kontext und mit welchen Folgen als formbildend für die Praxis des Veränderns ausgebreitet? Welche Intentionen und Praktiken des Veränderns können unter einer kulturwissenschaftlichen Betrachtung sichtbar gemacht werden? Die Ergebnisse werden anschließend zu Befunden und Thesen verdichtet.

#### 8.2.5 »Karge« und nicht berücksichtigte Interviews

Die Interviews waren nicht alle in gleichem Maße ergiebig im Hinblick auf meine Forschungsfragen, sondern erwiesen sich teilweise als »karge« Interviews (Helfferich 2004, S. 136). In diesen Interviews verblieben die Befragten hauptsächlich auf der sachlichen Ebene der Darstellung, das heißt: sowohl das eigene Eingebundensein und die wechselseitige Dynamik von Aktion und Reaktion als auch die dynamische Entwicklung über den zeitlichen Verlauf mit all den Irrungen und Lernerfahrungen wurden nur teilweise zur Sprache gebracht. In diesen Darstellungen überwiegen insbesondere die berichtenden, beschreibenden oder argumentierenden Textsequenzen. Der eigentliche Sachverhalt wird hauptsächlich als Chronik der Ereignisse dargestellt oder wie eine Projektbeschreibung ausgebreitet; die wenigen szenisch-episodischen Erzählsequenzen in diesen Interviews dienen größtenteils der

Illustration des vorab Gesagten. Aus diesen Gründen habe ich vier Interviews nur knapp dargestellt (Kurzbeschreibungen) und sechs Interviews nicht ausgewertet.

Die Kurzbeschreibungen sind partiell in den Quervergleich mit eingeflossen. Sechs Interviews wurden weder in die Analyse noch in die Auswertung miteinbezogen (Engel, Haller, Jung, Muster, Otto, Reich). Diese Interviews enthielten keine oder nur wenige erzählerische Sequenzen, die Aufschluss über die Art und Weise der Durchführung organisationaler Veränderungen oder des persönlichen Eingebundenseins hätten geben können. Der Schwerpunkt dieser Darstellungen lag nicht so sehr auf organisationalen Veränderungsgeschehnissen, sondern mehr auf den Folgewirkungen wie etwa Entlassungen oder allgemeinen Erläuterungen.



Teil IV:  
Der kulturelle Blick auf den Prozess der  
Transformation



## 9. Prozesse der Transformation in der Einzelfallanalyse

In diesem Kapitel werden 13 ausgewählte Erfahrungsdarstellungen ausbreitet und untersucht. Jeder Fall wird entlang der drei Ebenen Inhalt, Prozess sowie Selbstkonzeption und Bewältigung separat analysiert, beschrieben und anschließend in einem Gesamtbild verdichtet und interpretiert. Neun Fälle liegen als ausführliche Einzelfallanalysen vor, vier Fälle als Kurzbeschreibungen.

### 9.1 Herr Anders beteiligt die MitarbeiterInnen beim Neubau eines Bürogebäudes

Herr Anders ist Anfang 40, von Beruf Diplom-Betriebswirt und arbeitet seit über zehn Jahren in dem Unternehmen des Banken- und Versicherungswesens. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen über 300 MitarbeiterInnen. Er leitet den Personalbereich und ist direkt dem Vorstand unterstellt, unter seiner Ebene gibt es noch zwei Führungsebenen.

Herr Anders erzählt vom Neubau der Unternehmenszentrale.<sup>55</sup> Dieses Vorhaben war vor einigen Jahren gestartet worden, wurde dann aber vorläufig zurückgestellt. Bei einem zweiten Anlauf wurde entschieden, das alte Gebäude abzureißen und an gleicher Stelle einen Neubau zu errichten. Während der Bauphase wurden interimweise Flächen in einem leerstehenden

---

55 Bei dieser Falldarstellung handelt es sich um das einzige Interview mit einer Führungskraft, die mich bereits als Auftragnehmer für Beratungsleistungen kannte. Ich war im Kontext des Veränderungsgeschehens für die Unterstützung bei der Gebäudeplanung und dem Change-Management involviert, der Befragte war mein direkter Ansprechpartner auf Kundenseite. Durch dieses spezifische Setting ist der in Teilen erkennbare »narrative Habitus« der Rechtfertigung in dieser Falldarstellung zu erklären (vgl. dazu Meyer 2014, S. 121–123).

Gebäude in derselben Stadt bezogen. Mit dem Neubau verbunden waren kulturelle Veränderungen im Unternehmen. Einerseits bezog sich das Thema Kultur auf die Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, andererseits auf den prozessualen Ablauf der Umsetzung der Veränderung, das heißt, einer bis dahin nicht praktizierten Partizipation der MitarbeiterInnen (»Kulturprojekt«). Herr Anders erzählt aus zwei Perspektiven: einerseits als Führungsverantwortlicher, der den Personalbereich leitet, andererseits als zeitweise Verantwortlicher für den Veränderungsprozess.

Das Interview beginnt mit einer ungefähr zehnminütigen Sequenz, in der Herr Anders über das Neubaufvorhaben erzählt und die damalige Situation im Unternehmen. Darauf folgen mehrere Sequenzen, in denen er – von meinen Nachfragen gesteuert – einzelne Punkte weiter ausbreitet und detailliert.

### 9.1.1 Inhalt der Veränderung

Herr Anders begann seine Ausführungen mit einer Hintergrunderläuterung, die er als Rahmung für das gesamte Interview beibehielt:

A: also das der neubau ist ja ein teil von der veränderung ne das ist ja ((räuspern)): wir haben es ja wir haben es ja auch so sag ich mal ähm dargestellt dass der neubau an und für sich nur baulich die rahmenbedingungen äh optimiert für die kulturelle veränderung die wir durchlaufen wollen (A-0023)<sup>56</sup>

Das Neubauprojekt wurde nicht isoliert gesehen, sondern war die bauliche Hülle für weitergehende »kulturelle« Veränderung im Unternehmen. Überlegungen zu einem Neubau gab es schon länger, da die Fläche im alten Gebäude nicht mehr ausreichte. In diesem Zusammenhang wurde seit längerer Zeit nach Immobilien gesucht, die aber alle nicht geeignet waren. Das Thema der kulturellen Veränderung führte Herr Anders über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens ein.

A: ...aus der situation heraus dass wir betriebswirtschaftlich äh sehr gut da standen muss man sagen auch in der aber auch vor der bankenkrise einfach sehr solide da standen. und äh so wie ich das aus persönlichen gesprächen mit

---

56 Die Zitate entstammen der jeweiligen Interviewtranskription, hier: Transkription Interview Anders, 2014. Angegeben sind jeweils der Anfangsbuchstabe des anonymisierten Namens und die Zeilennummer, an der das Zitat beginnt. Bei der Übernahme der Zitat-ausschnitte wurden die Kleinschreibung und die Transkriptionszeichen beibehalten, bei der Übernahme von Zitaten in den Fließtext wurden die Texte an die allgemeine Rechtschreibung angepasst.

dem vorstand entnommen habe ähm es so war dass man gesagt hat »okay wo kann man noch was machen?« das war so der erste berüh=berührungspunkt den man de=den ich jetzt hatte dass man gesagt hat »okay betriebswirtschaftlich von den prozessen her haben wir ganz viel investiert«

(A-0058)

Demnach war das Unternehmen wirtschaftlich gut aufgestellt, weil in die Optimierung der Prozesse unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten viel investiert worden war.

A: ...ich hab vor zehn jahren hier angefangen. war viel prozessuales denken eben da professionalisierung in den prozessen ähm effizienz zu erzeugen äh und=und produktivität zu erzeugen egal in welchem bereich und äh an nächster stelle das thema kundenorientierung und zwar hauptsächlich extern erstmal als kundenorientierte bank

(A-0068)

Mit seinem Hinweis »vor zehn Jahren« markiert er, dass das Denken in Prozessen, die Verbesserung der internen Abläufe und der Ausbau der Kundenorientierung schon eine lange Vorgeschichte hatten. Das Unternehmen war geprägt von einer Traditionslinie der Optimierung. Diese Linie wurde nun weitergeführt und die Sichtweise von Dienstleistungen zwischen Anbieter und Kunden auch im Innenverhältnis als Zielbild forciert:

A: ...und da war dann in der strategie die [Jahr] oder so geschrieben wurde- schon verfasst dass wir auch intern kunden äh dienstleistungsverhältnisse haben und da prozesse optimieren kunden in den fokus stellen und da waren wir eben schon ziemlich gut- ja und dann eigentlich sehr ratio(.)nale denke »okay: wie kann ich denn jetzt hier noch was verbessern so?« und da ähm war dann die=die idee oder das=das resümee aus dem aus dem äh prozess war ja bei den menschen und in der kommunikation in der zusammenarbeit- da kann man sehr viel noch verbessern weil man auch festgestellt hat dass gerade an den schnittstellen von verschiedenen bereichen ähm oft eben die stärksten reibungsverluste waren

(A-0079)

Die Unternehmensstrategie galt demnach schon lange auch dem Innenverhältnis, die Beziehungen der Bereiche untereinander wurden als »Dienstleistungsverhältnisse« betrachtet. Obwohl das Unternehmen sich im Hinblick auf die internen Kundenverhältnisse gut aufgestellt sah, wurden neue Verbesserungsfelder identifiziert bei den Menschen im Unternehmen, bei der Kommunikation und der Zusammenarbeit. Herr Anders konkretisiert seine Auflistung mit dem Hinweis auf die mangelnde Zusammenarbeit zwischen den Bereichen:



A: [↔] ist jetzt nicht neu das kennt man schon aus der praxis und theorie schon immer dass die schnittstellen denke ich die höchsten reibungsverluste haben. aber das war bei uns vielleicht dann auch eklatant [...] hat man vielleicht in anderen unternehmen auch vertrieb und produktion dass da unterschiedliche herangehensweisen sind oder auch gewisse rivalitäten sind und das war eine hauptidee sag ich mal von dem thema kulturelle veränderung (A-0100)

Die Verbesserung der Zusammenarbeit war nicht nur auf die sachliche Ebene der Prozesse und Abläufe bezogen, sondern galt auch der Idee, »Rivalitäten«, also bestehende Konkurrenzverhältnisse auszuräumen. Er begründet also die »kulturelle Veränderung« mit einem emotionalen Aspekt. Seine Erfahrung der innerbetrieblichen Rivalitäten zwischen verschiedenen Bereichen<sup>57</sup> untermauert und objektiviert er mit seinem Hinweis auf allgemeine Erkenntnisse »aus der Praxis und Theorie«.

A: ...das war noch [Zeitraum] jahre oder so bevor es überhaupt um das bauprojekt ging ähm als eine aussage eben fiel ähm bei den prozessen da schafft man vielleicht mit einem riesenaufwand noch fünf bis zehn prozent steigerung da liegt man schon bei achtzig neunzig prozent effizienz produktivität. und in der beziehung zueinander in der zusammenarbeit da liegt eigentlich der hebel (A-0128)

Er bezieht sich hier auf eine frühere Aussage in einer internen Diskussion, in der einerseits auf das hohe Niveau bei der Produktivität und andererseits auf die Wirkmächtigkeit einer besseren Zusammenarbeit hingewiesen wurde. Diese Konzentration auf die Verbesserung der innerbetrieblichen Interaktion folgte demnach wirtschaftlichen Überlegungen und Erfahrungen bei der bisherigen Prozessoptimierung:

A: ...schon die zweite neue software eingeführt die noch effizienter arbeiten sollte und da gab es immer die diskussionen »okay wenn man das einführt das ist ein relativ hoher betrag den man investiert. wie sieht es denn eigentlich von den personalkapazitäten aus? spart man da ein? ähm baut man ab?« wir haben nie abgebaut aber äh der horizont oder das ziel war schon irgendwann auch mit der gleichen besetzung VIEL mehr zu machen ja. und andersrum wenn die äh aufträge auftragslage natürlich sich nicht entsprechend entwickelt dann auch irgendwann zu sagen »okay wir haben eigentlich hier ZU viele menschen die da arbeiten« (A-0166)

---

57 Herr Anders differenziert – wie auch ich – zwischen den Begriffen Bereich und Abteilung. Abteilungen sind Untereinheiten der Bereiche.

Die Intensivierung der Zusammenarbeit sollte nicht nur – wie die bisherigen Maßnahmen – die Effizienz im Unternehmen verbessern und Personalkosten einsparen, sondern auch Schwankungen in der Auftragslage abfedern und die Flexibilität des Personalbestands erhöhen.

Um die Zusammenarbeit zu fördern, wurde das neue Gebäude entsprechend konzipiert, der Neubau sollte dafür ideale Voraussetzungen schaffen. Ein neues Büroraumkonzept wurde eingeführt, das Open Space Offices<sup>58</sup> vorsah und modern gestaltete Gemeinschaftsflächen wie Meeting-Points. Von den offenen Büroflächen erhoffte man sich mehr kommunikativen Austausch untereinander und mehr Bewusstsein für die anderen Bereiche; die Gemeinschaftsflächen sollten bereichsübergreifend gleichwohl als informelle wie formelle Treffpunkte und zur Versorgung der MitarbeiterInnen mit Getränken fungieren. Sowohl die offenen Büroflächen als auch die bereichsübergreifenden Gemeinschaftsflächen stellten gegenüber der bisherigen Raumkonzeption mit einer Kleinraumstruktur eine umfassende Veränderung dar, die bei einigen MitarbeiterInnen auf Skepsis stieß.

A: ...jetzt im personalbereich das ist ja so dass die personaler gerne auch abgeschottet mal für sich arbeiten im sinne datenschutz äh im sinne vertraulichkeit äh und solchen auflagen VERMEINTliche auflagen [...] und da hat man natürlich jetzt erstmal das thema sensib=sensibilität von personalbereich rausgenommen nach dem motto ja ((pustet luft laut raus)) »wie soll denn das funktionieren wenn man laut telefoniert und dann kriegen das alle mit?« und ((holt laut tief luft)) so ist glaube ich ein stückweit auch aus der gewohnheit raus und zum teil auch berechtigt (A-0739)

Für den Personalbereich – seinen Bereich – bewertete Herr Anders die offenen Räume als problematisch im Hinblick auf die Einhaltung von Datenschutzerfordernungen oder das Führen vertraulicher Telefonate. Er unter-

---

58 Open Space Offices sind definiert als »offene Büroflächen mit Arbeitstischen verstanden in Kombination mit gemeinschaftlich genutzten und hochwertig gestalteten Funktionen in räumlicher Nähe. Dazu gehören zum Beispiel geschlossene Rückzugsräume und Besprechungsräume, halboffene Sitzecken und Projektzonen sowie akustisch abgetrennte Infrastruktureinheiten« (Maile 2016, S. 30). Open Space Offices sind die deutsche Weiterentwicklung der amerikanischen Großraumbüros der 1960er Jahre hin zu »Bürolandschaften«. Die Einführung solcher Konzepte ist in aller Regel Bestandteil von Unternehmensstrategien zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und der Flexibilität von Büroimmobilien sowie zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und den MitarbeiterInnen, siehe dazu etwa Anne Kockelkorn »Bürolandschaft – Eine vergessene Reformstrategie der deutschen Nachkriegsmoderne« (2008).

schied dabei zwischen sachlich berechtigter Kritik und einer der Gewohnheit geschuldeten Bewertung. Auch die Einführung von Meetings-Points wurde von den MitarbeiterInnen kritisch gesehen. Diese neuen Orte für Begegnung führten dazu, dass beispielsweise die bisherige Pausenregelung verändert werden sollte:

A: ...ging es schon auch um so details wie pausenregelungen zum beispiel auch dass es meeting points geben wird [...] ja das ich sag mal das thema aufenthalt in den meeting points dass da pauschal zeiten abgezogen werden bei den mitarbeitern ich sag mal pauschal fünf minuten oder eine viertelstunde am tag. das ist heute ja anders es war und äh da=das waren so die ersten berührungspunkte von den führungskräften was dann vielleicht auch im führungsaltag äh reinspielen könnte (A-0395)

Zunächst war geplant, dass den MitarbeiterInnen für den Aufenthalt an diesen Treffpunkten Arbeitszeit pauschal, das heißt also nicht der Zeit entsprechend, die dort tatsächlich verbracht wird, von der Arbeitszeit abgezogen wird, wie etwa bei einer Arbeitspause – eine Regelung, die dann aber nicht umgesetzt wurde.

Neben der Einführung offener Büroflächen im Rahmen des Neubaus wurden die Abteilungen räumlich anders verteilt als bisher:

A: ...das thema vermengung von oder heterogene abteilungsstrukturen hier dass man sozusagen auf=auf büroflächen verschiedenste abteilungen oder teile von abteilungen zusammen äh=ähm angeordnet hat damit man diesen=die interaktion des=des äh abteilungsübergreifende arbeiten und kommunizieren fördern wollte (A-0732)

Die Abteilungen wurden nicht wie bisher sowohl organisatorisch als auch räumlich als zusammenhängende Gebilde im Gebäude untergebracht. Stattdessen wurde jede Abteilung in mehrere kleinere Einheiten aufgeteilt, die wiederum im Gebäude an unterschiedlichen Stellen platziert wurden. Diese »heterogene Mischung« brachte es mit sich, dass die einzelnen Untereinheiten der Bereiche im gesamten Gebäude verteilt und auch die Führungskräfte getrennt von ihren MitarbeiterInnen platziert waren. Auch diese radikale Maßnahme verfolgte das Ziel, die Zusammenarbeit sowie die abteilungs- und bereichsübergreifende Interaktion zu fördern. Auf direkte Reaktionen aus der Gruppe der MitarbeiterInnen auf diese Maßnahmen ging Herr Anders im Interview nicht ein. Ein von ihm am Ende des Interviews eingebrachter Hinweis lässt Rückschlüsse darauf zu, wie diese Veränderungen von den MitarbeiterInnen wahrgenommen wurden:

A: ...man hört ja oft »früher war alles besser« so als vorurteil und hier haben wir halt die angst vielleicht dass man das neue nicht kann dass man äh ja dass man nicht mehr von der vom stellenwert her so ist wie=wie=wie heute was man sich erarbeitet hat vielleicht auch weil man sich neu definieren muss (A-1068)

Er deutete an, dass MitarbeiterInnen Angst davor gehabt hätten, »das Neue« nicht umsetzen zu können, was wohl meint, in einer offenen Arbeitsumgebung und intensiver zusammenzuarbeiten. Er führt weiter aus, dass einzelne MitarbeiterInnen – gemeint sind damit vermutlich Führungskräfte – Statusverluste befürchteten. Das heißt, sie hatten den Eindruck, dass das, was sie sich über eine lange Zeit »erarbeitet« hatten, verlorenginge, dass sie sich ihre mühsam aufgebaute Position in der verborgenen Rangordnung nun neu erarbeiten mussten. Herr Anders bilanziert:

A: also wir hatten verschiedene zielsetzungen sag ich mal von=von der bank aus was man erreichen wollte. ähm kann man kann man einzeln durchgehen. man wollte mehr austausch zwischen den abteilungen das funktioniert in manchen bereichen richtig gut in manchen bereichen ist das vielleicht auch von der äh von der mentalität der menschen die dort arbeiten äh abhängig funktioniert dafür schon ganz gut auch. ich sag mal eher introvertierte menschen die wir auch in bestimmten bereichen haben äh jetzt zu erwarten dass die in den meeting points laut miteinander diskutieren äh das wäre glaube ich zu viel aber wenn die sich dort treffen und sich grüßen und mal sagen und wie geht es und=und ins gespräch kommen ich glaub dann ist schon ein relativ großer erfolg da und das kann man überall beobachten (A-1099)

Herr Anders bewertet die Veränderungsmaßnahmen als im Großen und Ganzen erfolgreich. Die bereichs- und abteilungsübergreifende Interaktion, ein Thema des Veränderungsvorhabens, habe sich verbessert. Aber nicht jeder lasse sich auf die eigentliche Funktion dieser Bereiche ein, die als Orte für die zufällige Begegnung und den intensiven Austausch fungieren sollten. Herr Anders sah es als Erfolg an, wenn auch die eher zurückhaltenden MitarbeiterInnen die Treffpunkte wenigstens aufsuchten und sich auf die soziale Interaktion dort einließen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass in dem Unternehmen im Hinblick auf die inhaltliche Seite der Veränderung versucht wurde, grundsätzliche und tradierte Merkmale der Arbeitskultur – hier verstanden als die Form bisheriger Zusammenarbeit – durch andere Raumformen und Belegungsmodelle neu zu justieren. Das gilt sowohl für die von einer gewissen Rivalität geprägte Zusammenarbeit vermutlich der Führungskräfte der Bereiche und Abteilungen als auch für die bereichs- und abteilungsübergreifende Zusam-

menarbeit zwischen den MitarbeiterInnen. Herr Anders war sich dieser Veränderungen bewusst. Er stellte für sich fest, dass die Annahme der Veränderungen sehr stark von der Mentalität des Einzelnen und von emotionalen Aspekten abhängig war. So wurde etwa von den Führungskräften das Thema Führen auf Distanz und von den MitarbeiterInnen das Arbeiten unter Beobachtung im Open Space und das Nutzen gemeinsamer Meeting-Points nicht nur sachlich unterschiedlich bewertet. Diese Veränderungen trafen auch auf persönliche Befindlichkeiten. Aus diesem Grund spricht er von Beginn an von einer »kulturellen Veränderung«.

### 9.1.2 Prozess der Veränderung

Herr Anders sprach am Anfang des Interviews direkt nach der Kurzdarstellung des Neubauvorhabens die Traditionslinie an, in der das Unternehmen bisher geführt wurde:

A: ähm bis dahin war es so dass die=die=die bank schon familiär geführt wurde aber doch sehr äh top down geführt sehr hierarchisch geführt wurde ähm und ich denke entscheidungen da wenig in frage gestellt wurden oder wenig partizipation von den mitarbeitern t=teilweise auch von den führungskräften stattgefunden hat bei unternehmensentscheidungen (A-0049)

Einerseits war die Bank »familiär«, anderseits »hierarchisch« geführt worden. Da er diese beiden Begriffe als Gegensätze einführte, interpretiere ich »familiär« so, dass er damit die direkte Nähe der Beteiligten sowie einen wohlwollenden und vertrauten Umgang untereinander meint. Dieses positive Bild ergänzte er einschränkend mit einem Führen von oben, einer patriarchalischen Führungspraxis. Eine Mitwirkung hatte bisher nicht stattgefunden, die Entscheidungen des Vorstands wurden von allen akzeptiert. Mit dieser Bewertung gibt er einen ersten Hinweis, der im Hinblick auf die prozessuale Seite der Veränderung relevant wurde und auf die er später im Interview noch eingeht: die bis dahin fehlende Partizipation sowohl der Führungskräfte als auch der MitarbeiterInnen.

Neben dieser Führungspraxis deutete Herr Anders einen weiteren Aspekt an, der sich auf die Prozessgestaltung bezog. Das Neubauvorhaben hatte eine Vorgeschichte und war somit die Fortsetzung eines früheren Projektes.

A: ...also wir haben ja schon verschiedene objekte eben im=im äh im auge gehabt die sich dann eben doch nicht umsetzen haben lassen [...] es ging eben sogar

so weit dass dieses ähm äh bauprojekt das man mal äh ins auge gefasst hatte ähm (2) schon vorgestellt wurde auf einer jahresauftaktveranstaltung oder auf einer weihnachtsfeier mitten im MODELL soweit waren wir schon mal- insofern war die war die anspannung RELATIV weil jeder auch wusste okay das kann auch sein dass das gar nicht funktioniert (A-0285)

Schon vor einigen Jahren waren Überlegungen zu einem Neubau angestellt worden. Das Projekt war damals weit fortgeschritten und wurde betriebsintern in großer, bedeutsamer Runde anhand von Architekturmodellen kommuniziert. Dieses erste Projekt wurde jedoch auf Eis gelegt. Das aufgegebenen Vorhaben führte bei den MitarbeiterInnen dazu, dass diese dem neuen Bauprojekt und den ersten Gebäudeentwürfen mit einer gewissen Gelassenheit gegenüberstanden. Die bisherige Erfahrung, dass über ein Projekt berichtet wurde, obwohl es noch gar nicht umsetzungsreif war und am Ende sogar gestoppt wurde, prägte die anfängliche Zurückhaltung der MitarbeiterInnen. Über das zweite Neubauvorhaben wurden die MitarbeiterInnen im bekannten Format von einer Veranstaltung informiert:

A: ...wir haben da verschiedene veranstaltungen für alle mitarbeiter im haus. was natürlich sag ich mal bei solchen prozessen veränderungsprozessen sehr hilfreich ist weil man natürlich alle gleichzeitig erreichen kann [...] und auch sag ich mal mit einer linie äh ja informieren kann dass da eben keine anderen wege die informationen laufen. da hat man eben informiert auch wie dieses neue gebäude ausschauen wird und welcher architektenvorschlag dort gewonnen hat und so das haben wir auf so einer äh veranstaltung eben gemacht da hatte dann jeder schon mal ein gewisses bild vor augen wie das ausschauen könnte (A-0348)

Herr Anders macht deutlich, dass bei dieser Veranstaltung alle MitarbeiterInnen gleichzeitig und inhaltsgleich informiert werden konnten. Diese Formatwahl folgte damit einem strategischen Kalkül: Ziel war die Kontrolle der Kommunikationswege und der Botschaften. Trotz der aus früherer Erfahrung erwachsenen Skepsis stieß der neue Gebäudeentwurf bei der Belegschaft auf Interesse: »war es sicherlich so, dass die sich auch drauf gefreut haben, die fanden das gut, dass man was Neues baut und waren auch gespannt, wie das aussieht« (A-0442). Zusätzlich zu dieser Veranstaltung wurde die Gruppe der Führungskräfte informiert:

A: ...als das vorgestellt wurde ähm gab es relativ zeitnah dazu gab es eine veranstaltung ähm mit bestimmten informationen für die führungskräfte genau es war eine es war eine reine führungskräfteveranstaltung (A-0388)

Herr Anders stellt dar, dass die Führungskräfte in einer separaten Veranstaltung über zusätzliche Details informiert wurden. Er ging nicht näher darauf ein, ob diese kommunikative Begleitung des Projektes den Routinen entsprach, die bereits bei dem früheren Bauprojekt stattgefunden hatten oder ob es im Unternehmen üblich war, dass MitarbeiterInnen und Führungskräfte bei getrennten Veranstaltungen unterschiedliche Informationen erhielten. Eine Neuerung bei der Gestaltung des Prozesses gab es jedoch: Nach dem zweiten Anlauf für einen Neubau sowie den ersten Informationsveranstaltungen und Diskussionsrunden mit den Führungskräften wurde ein »Kulturprojekt«<sup>59</sup> gestartet:

A: äh gut das war äh war ja dann so dass wir zu dem bauprojekt äh auch ein kulturprojekt aufgelegt haben. das war=kam dann eben auch top down sicherlich auch sag ich mal in den gesprächen mit zwischen führungskräften und vorstand kam der wunsch schon öfter dass man sagt »okay äh im=in der veränderung müssen wir uns auch noch stärker um die mitarbeiter kümmern weil eben fragen da sind wie wird das später sein was verändert sich?« ja und was auch da war ist die mitarbeiter stärker miteinzubeziehen. das ist eigentlich der- auch die kulturelle veränderung die man angestrebt hat nicht nur zusammenarbeit unter den mitarbeitern im sinne schnittstellen optimieren sondern auch im sinne von moderne unternehmungsführung oder zukunftsfähigkeit äh mitarbeiter noch stärker einzubeziehen in entscheidungen in entwicklungen (A-0497)

Von oben herab, also in Fortsetzung der bisherigen Tradition, Entscheidungen zu treffen, wurde ein Projekt aufgesetzt, das dazu dienen sollte, die MitarbeiterInnen in den laufenden Entscheidungs- und Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. Die bereits angestoßene kulturelle Veränderung, mit der aus Perspektive der Optimierung der Unternehmensprozesse die Zusammenarbeit durch eine andere Raumgestaltung verbessert werden sollte, wurde ausgeweitet. Nun sollte auch temporär eine andere Form der Mitwirkung bei Entscheidungen, also der Zusammenarbeit zwischen Führung und MitarbeiterInnen bei dem Bauvorhaben eingeführt werden. Das bedeutete: Auch der Prozess der Einführung einer Veränderung wurde einem Wandel unterzogen, die Unternehmensführung erprobte eine andere Form der Ge-

---

59 Herr Anders verwendet den Begriff Kultur für mehrere Sachverhalte. Er spricht von »kultureller Veränderung« im Hinblick sowohl auf die baulichen Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit als auch auf die Partizipation der MitarbeiterInnen bei der Neubauplanung. Mit »Projekt kultureller Wandel« meint er nur das Bauprojekt, mit dem Begriff »Kulturprojekt« bezeichnet er das Vorhaben, die MitarbeiterInnen zu beteiligen.

staltung der Transformation. Herr Anders begründete diese breitere Partizipation einerseits allgemein mit einer »modernen Unternehmensführung« und mit der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Andererseits stellte er innerbetrieblich gesehen das »Kulturprojekt« als notwendige Konsequenz aus den erwarteten Veränderungen der Arbeitsbedingungen für die MitarbeiterInnen dar, die durch das Bauvorhaben hervorgerufen wurden:

A: ...es kam aus einem pro- aus einem prozess raus würde ich sagen indem man sich mit diesem bauthema auseinandergesetzt hat und wie das später sein wird. ähm derweil im architektenwettbewerb war ja auch in dem modell eben openspaceflächen waren da ja ausgewiesen und je stärker man sich damit verbal auseinandergesetzt hat oder dem prozess kam halt auch so »okay wie werden denn die mitarbeiter darauf reagieren?« oder »was verändert sich denn da vielleicht in der arbeit?« (A-0518)

Nachdem der Architektenwettbewerb zu Entwürfen geführt hatte, in denen die neue Arbeitsumgebung für alle sichtbar dargestellt war, wurde man sich auf Ebene der Projektleitung über mögliche Reaktionen der MitarbeiterInnen auf die offenen Büroflächen bewusst. Um die Belegschaft auf die neuen Arbeitsbedingungen vorzubereiten, wurde deshalb ein Prozess der Beteiligung gestartet. Im Rückblick bilanziert Herr Anders darüber:

A: also der rückbli=rückwirkend be- äh betrachtet ist es sicherlich OBWOHL es im ergebnis glaube ich jetzt SEHR GUT gelaufen ist ist es äh suboptimal äh gestartet weil man hat sich dann als unternehmensleitung als geschäftsführung doch sehr stark auf das bauthema fokussiert (A-0217)

Er fasst zusammen, dass man bei der Neubauplanung die MitarbeiterInnen zu spät beteiligt hatte: »Das Thema Menschen mitnehmen, Führungskräfte involvieren, das hat man da ein Stückweit vernachlässigt« (A-0375). Stattdessen hatte man sich weitgehend auf das Bauprojekt konzentriert. Wie diese Partizipation der MitarbeiterInnen konkret aussah, erläutert Herr Anders in seiner gesamten Darstellung nur an einem einzigen Beispiel.

A: ...dann waren die mitarbeiter da miteinbezogen das heißt die konnten ihren arbeitsplatz ja mitgestalten konnten diese meeting points mitgestalten da ((stottert)) entsteht natürlich gerade für die die auch involviert sind auch sowas wie ein PIONIERgeist dass man mitwirken kann dass seine idee mitberücksichtigt wird und so weiter. und da ich glaube da wird auch energie freigesetzt und werden viele restriktionen die man vielleicht rational vorher hatte die werden da einfach wie soll ich sagen abgeschwächt oder ausgeblendet man=man ist dann eben zuversichtlicher für die zukunft (A-0902)



Die MitarbeiterInnen wurden in die Gestaltung der Arbeitsplätze und Gemeinschaftsflächen »einbezogen«, sie durften mitgestalten und Ideen einbringen. Herrn Anders' Darstellung zufolge waren an diesem Prozess allerdings nur einige MitarbeiterInnen involviert, auf Details dazu geht er nicht weiter ein. Diese Mitwirkungsmöglichkeiten verknüpft er direkt mit einer positiven Wirkung: Damit sei ein Gefühl des Pioniergeistes hervorgerufen worden und die Partizipation habe denjenigen, die Vorbehalte hatten, geholfen, diese abzubauen und mit mehr Zuversicht in die Zukunft zu schauen. Diese Vorgehensweise, eventuelle Gründe für Ablehnung durch Maßnahmen im Vorfeld abzubauen, findet sich auch an anderen Stellen seiner Darstellung wieder:

A: ...sag ich mal kurz vor dem umzug bevor man das ab morgen muss man umsetzen ähm ist es natürlich so dass man immer dass=dass dann vielleicht bestimmte dinge die noch nicht so hundertprozentig klar waren die kommen natürlich nochmal auf den tisch ja spätestens wenn man dann kartons packt zum beispiel ähm dann muss man ja überlegen was vom alten nimmt man denn mit ins neue zum beispiel. das fand ich auch sehr wie soll ich denn sagen wichtig so eine phase zu haben dass man ähm dass jeder einzelne sich nochmal gedanken machen muss was nehme ich denn aus dem alten mit ins neue (A-0927)

Herr Anders erkannte, dass bis dahin vorhandene Unklarheiten über die Veränderungsmaßnahme durch den konkret anstehenden Umzug auf einmal gelöst werden konnten: Als die Umzugskartons gepackt werden mussten, fing bei den MitarbeiterInnen das Nachdenken darüber an, welche Dinge mitgenommen werden mussten. Diese spezifische, fast zufällige Dynamik, die aus dem Veränderungsgeschehen entstand, sah er als eine »wichtige Phase« an, als hilfreich, um Fragen zu lösen, die bis dahin nicht gelöst werden konnten, als hilfreich dafür, den Übergang vom Alten zum Neuen zu bewältigen. Dieses Argumentationsschema, wonach die Prozessdynamik automatisch sinnvolle Maßnahmen generiert, nutzt er auch bei der Darstellung eines weiteren spezifischen Merkmals des Prozesses:

A: ...ich glaub was=was hilfreich war ist dass man erstmal ausgezogen ist aus dem gebäude hier da haben die mitarbeiter schon veränderungen eine veränderung eine räumliche auch mitgemacht. und ähm das war glaube ich auch so was wie eine vorbereitung auf den rück=rückumzug ähm das hab ich auch persönlich als sehr hilfreich empfunden dass=dass man aus den alten abläufen aus den alten routinen aus dem BEkannten schon mal rausgenommen wurde in so eine art testphase wo in dem fall jetzt [Zeitraum] ähm wo man auch sagen könn=konnte oder mal prüfen konnte »was ist denn jetzt hier schon gut und

wie wäre es denn richtig gut?« oder auch zu sehen dass die veränderung gar nicht so schlimm ist weil in der regel haben sich die meisten sachen verbessert (2) und wenn man natürlich so einen grund so eine grundtendenz schon hat dass die veränderung grundsätzlich eher POSITIV ist dann ähm steigen die chancen dass das erfolgreich zu machen ist ja (A-1032)

Er deutet den Umzug in eine Interimsimmobilie als »hilfreiche Vorbereitung« für den endgültigen Umzug in das neue Gebäude. Dieser erste Umzug veränderte bereits die bekannte räumliche Situation und brach mit den »alten Routinen«, ließ aber den MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich mit dem Neuen probeweise auseinanderzusetzen, ohne dass sie sich bereits endgültig damit arrangieren mussten. Durch diese Testphase bekam die Maßnahme den Charakter des Vorläufigen. Die neue Arbeitsumgebung zu erproben sah Herr Anders stärker als Chance zur späteren Optimierung des Neubaus und weniger als Instrument, um neue Gegebenheiten durchzusetzen. Die Interimsimmobilie ist für ihn der Erfahrungsraum, der zeigen soll, dass sich die »Sachen« verbesserten. Die Testphase war hilfreich, um Verbesserungen erlebbar zu machen und bei der Belegschaft eine positive Grundhaltung gegenüber der Veränderung zu schaffen. Die Erfahrung, dass Veränderungen zum Besseren hinführten, gehört wohl zum Selbstverständnis des Unternehmens: »das, was wir mitbekommen haben in den Veränderungen, die wir bisher gemacht haben, ist, dass es in der Regel besser ist als vorher« (A-1075).

Insgesamt bewertet Herr Anders die partizipative Prozessgestaltung als positiv und glaubt an die »Vernunft« der MitarbeiterInnen und deren Bewusstsein für das Ganze:

A: wie ticken denn die mitarbeiter wenn ich denen eine=eine verschiedene optionen gebe? wählen die denn immer das beste für sich selber und damit vielleicht auch das schlechteste für das unternehmen aus oder sind oder=oder ticken die eigentlich ganz vernünftig? und die erfahrung haben wir ja auch gemacht in dem projekt ähm dass die mitarbeiter selber in der regel auch das äh den blick haben auf das unternehmen »was ist denn gut für die bank damit die langfristig gut arbeitet? und was ist denn für mich selber auch gut?« und die stellen in der regel gar nicht ihr eigenes wohl über das der bank (A-1144)

Sein Fazit:

A: ja und=und letzten endes vom ((räuspern)) was ich jetzt eben aus dem projekt auch so mitnehmen kann ist ähm dass man sich überlegen muss AM BESTEN von anfang an überlegen muss ähm wie ich sachen und menschen zusammen bekomme (A-1313)

Herr Anders stellt die Transformation als wesentlich davon geprägt dar, dass erstens das Bauprojekt mit einem Beteiligungsprojekt erweitert wurde. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen wurde zu einem Zeitpunkt beschlossen, als sichtbar wurde, welche Folgen die neue Raumkonzeption haben würde. Die Verbesserung der Kultur der Zusammenarbeit durch bauliche ›Zwangsmaßnahmen‹ würde massive Auswirkungen auf bisherige Arbeitsweisen mit sich bringen, so dass die Führungsebene Bedenken der MitarbeiterInnen befürchtete. Die Entscheidung dafür war also nicht so sehr durch offen widerständiges Verhalten der MitarbeiterInnen verursacht, sondern vielmehr durch die Befürchtung der obersten Führungsebenen, die Betroffenen könnten deshalb Ängste entwickeln. Zweitens entstand mit der Interimsimmobilie ein Raum, der die probeweise Auseinandersetzung mit anderen Arbeitsbedingungen ermöglichte und mit dem versucht wurde, Akzeptanz durch ein vorläufiges Arrangement herzustellen.

### 9.1.3 Selbstkonzeption und Bewältigung

Herr Anders begann seine Erzählung in der Wir-Perspektive und wechselte dabei zwischen dem Wir des Unternehmens und dem Wir als Mitglied der Führungsebene. Sich selbst brachte er ein, als er die bisherige Führung nach dem Top-Down-Prinzip bewertet:

A: ...und ich denke entscheidungen da wenig in frage gestellt wurden oder wenig partizipation von den mitarbeitern t=teilweise auch von den führungskräften stattgefunden hat bei unternehmensentscheidungen ähm das hat sich die letzten jahre etwas verändert (A-0052)

Er weist auf die lange Zeit fehlende Einbindung auch der Führungskräfte hin, also auch, dass er nicht eingebunden war. Er erfuhr erst bei einem Gespräch mit dem Vorstand von dessen Veränderungsintentionen:

A: ...und äh so wie ich das aus persönlichen gesprächen mit dem vorstand entnommen habe ähm es so war dass man gesagt hat »okay wo kann man noch was machen« das war so der erste berühr=berührungspunkt den man de=den ich jetzt hatte [...] das war auch ich hab vor [Anzahl] jahren hier angefangen war viel prozessuales denken eben da professionalisierung in den prozessen ähm effizienz zu erzeugen äh und=und produktivität zu erzeugen egal in welchem bereich (A-0061)

Er markiert diese Gespräche mit seinem Vorstand als den Beginn seiner Auseinandersetzung mit dem Thema. An diesem Startpunkt stand die Frage,

wo man noch was machen könnte. Dabei geht er zurück auf eine seit mehreren Jahren laufende Entwicklung der Professionalisierung der Prozesse, die er seit seinem Eintritt in das Unternehmen verfolgt und vermutlich begleitet hatte.

A: ...ich hab das erste mal davon mitbekommen von dem projekt kulturelle veränderung. also nicht unbedingt jetzt neubau ähm da war ich noch unter dem meinem damaligen vorstand ähm das war noch zwei jahre oder so bevor es überhaupt um das bauprojekt ging ähm als eine aussage eben fiel ähm bei den prozessen [...] in der beziehung zueinander in der zusammenarbeit da liegt eigentlich der hebel da haben wir damals im als personalverantwortliche schon drüber sag ich mal uns ausgetauscht (A-0124)

Als Mitglied der Führungsebene war er eingebunden in Diskussionen darüber, wie weitere Potentiale ausgeschöpft werden können, und erfuhr so von der geplanten kulturellen Veränderung. Erst auf Nachfrage erklärte er an dieser Stelle im Interview, dass diese Abstimmung lediglich bilateral zwischen ihm und seinem direkten Vorstand stattgefunden hatte in seiner Funktion als Personalverantwortlicher. An dieser Stelle ist noch unklar, inwieweit er selbst Mitinitiator des Gedankens der Verbesserung der Zusammenarbeit war und wie stark die Vorgabe vom Vorstand war. In seiner Darstellung setzte Herr Anders sich sehr früh mit dieser geplanten kulturellen Veränderung auseinander, blendet aber seine aktive Beteiligung dabei überwiegend aus. Dieser Veränderung stand er positiv gegenüber:

A: also mir kam das damals auch entgegen [...] ich hab für mich selber das sehr positiv empfunden weil ich der meinung war da ist man auf dem richtigen weg [...] ich sag mal die menschliche ebene die beziehungsebene ist für mich als person jetzt auch eine sehr wichtige [...] zu der zeit hatten wir viele äh projekte die sich mit prozessoptimierung mit einföhrung neuer technik zum beispiel be=befasst hat [...] und da gab es immer die diskussionen »okay wenn man das einföhrt das ist ein relativ hoher betrag den man investiert wie sieht es denn eigentlich von den personalkapazitäten aus spart man da ein ähm baut man ab?« wir haben nie abgebaut aber [...] das ziel war schon irgendwann auch mit der gleichen besetzung VIEL mehr zu machen ja und andersrum wenn die wenn die äh aufträge auftragslage natürlich sich nicht entsprechend entwickelt dann auch irgendwann zu sagen »okay wir haben eigentlich hier ZU viele menschen die da arbeiten« insofern war das thema für mich schon als PERSONALLEITER in der bank schon ein wichtiges und eigentlich eine schöne entwicklung dass man sagt okay man=man setzt den hebel AUCH woanders an nicht nur prozessuales denken (A-0155)

Mit seinem Hinweis, »kam entgegen«, und seiner anschließenden Bewertung deutet er an, dass der Impuls zur Zusammenarbeit wohl als Vorgabe vom Vorstand kam. Herr Anders leitete seine Bewertung der Hinwendung auf die Verbesserung der Zusammenarbeit ein, indem er seine Erfahrungen bei der Einführung neuer Techniken in der Organisation als Analogie erzählt. Am Beispiel der Einführung einer Software zur Prozessverbesserung illustriert er die damaligen Diskussionen darüber, dass den hohen Kosten keine Einsparungen auf Personalseite beziehungsweise die Bewältigung höherer Auftragsvolumen gegenüberstanden, das heißt, dass die Maßnahme keine Auswirkungen auf die Anzahl der Personen oder deren Leistungskapazität hatten. Er bewertete als Personalverantwortlicher den Schwenk, im Kontext des Neubauprojektes auch die »menschliche Ebene«, das Personalthema zu berücksichtigen, als eine »schöne Entwicklung«. Angesprochen auf eine eventuelle Gefährdung seiner eigenen Position wird deutlich, dass er diese Entwicklung vor allem auf seine gestärkte interne Rolle als Personalverantwortlicher bezog:

A: wie soll ich denn sagen sorgen dass da meine position oder dass da irgendwie verantwortung in=in gefahr wäre oder so ähm (4) nee weil ich weil ich weil ich ja eigentlich der meinung war und das hat sich dann auch bestätigt dass die position eigentlich noch stärker gefestigt wird dadurch

–I: aha also IHRE position

A: MEINE eigene position oder auch die des personalbereichs die ist eigentlich gestiegen im vergleich zu vorher weil man mir von einem REInen dienstleister auf eine prozessuale abarbeitung von personalthemen eher in diesen in sag ich mal ins projekt kultureller wandel reingekommen ist und das auch fördern sollte auch seine ideen miteinbringen konnte war schon gut (A-0192)

Der neue Ansatz, nicht nur an Arbeitsprozessen – verstanden als rein technisch-organisatorische Zusammenarbeit –, sondern auch an der menschlichen Zusammenarbeit anzusetzen, betrachtet Herr Anders als persönlich vorteilhaft. Er konnte sich als interner Fachmann für Personalfragen, sprich: »menschliche« Themen einbringen und musste nicht länger nur als der Arbeiter von Personalthemen fungieren, die durch softwaretechnische Veränderungen hervorgerufen wurden. Die positive Bewertung der Veränderung gründet in seiner Darstellung wesentlich auf der Einschätzung, dass dadurch seine eigene Rolle als Personalverantwortlicher im Unternehmen aufgewertet wurde. Damit zeichnet er seine Stellung im Unternehmen im Bild einer Konkurrenzsituation. Indirekt referenziert er auf eine Vorstellung,

nach der sein Rang im Unternehmen nicht nur durch eine Funktionsbezeichnung und Hierarchieebene, sondern auch auf einer anspruchsvollen Tätigkeit beruht.

Die Einbeziehung der menschlichen Ebene in dem Veränderungsvorhaben ging noch einen Schritt weiter:

A: ...und erst als man da glaube ich so ein stückweit entspannter war dass man eine bestimmte richtung eingeschlagen hatte [Festlegung Gebäudeentwurf] ähm hat man gesagt: »okay [...] wie könnte es dann später sein? es sind ja verschiedene bauliche veränderungen openspaceflächen und so weiter ähm da wäre es wahrscheinlich sinnvoll auch auf der menschebene jetzt mal anzufangen« das meine ich mit suboptimal man hätte es eigentlich wenn man dann wirklich so rational mal runtergeht hätte man am anfang gleich sagen können: »okay, wir brauchen zwei schienen« (A-0258)

Herr Anders positioniert sich hier als vorsichtiger Kritiker des Bauprojekts. Erst nachdem der Gebäudeentwurf und die Umzugsplanung abgeschlossen waren, wurde sich die Führungsebene der möglichen Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen bewusst und setzte deren Befürchtungen auf die Agenda. Selbstkritisch merkte er an, dass man diesen Aspekt von Anfang an hätte mitbedenken können. Auch hier ließ er offen, wer sich hinter dem »man« verbirgt, wie groß sein Anteil an diesen Überlegungen war und ob er das Fehlverhalten anderer kritisiert. An dieser Stelle seiner Erzählung führte er das Thema der »zweite[n] Schiene«, den Aspekt der menschlichen Themen jedoch nicht weiter aus, sondern wechselte wieder zum Bauvorhaben, zu dem er sich eindeutig positioniert:

A: also grundsätzlich das=das thema dass man neu baut dass man das modernisiert war erstmal sehr erfreuliches thema für mich. also das war auch sag ich mal auf meiner es war auch ein wunsch von MIR wäre das gewesen dass man sich eben modernisiert und äh grundsätzlich hab ich das sehr gelassen erstmal gesehen weil es mit dem was ich mir vorstelle von arbeitswelt auch sehr stark übereingestimmt hat. und ähm konsequenzen auf meine eigene arbeit oder auf meine mitarbeiter äh waren da noch gar nicht so abzusehen (A-0418)

Er bewertet den Neubau als ein »erfreuliches Thema« und konzipiert sich als eine Führungskraft, die auf die damals erkennbaren architektonischen Veränderungen gelassen reagierte. Die geplanten baulichen Veränderungen entsprachen seiner Vorstellung, mögliche Konsequenzen sowohl für ihn persönlich als auch für die MitarbeiterInnen seines Bereiches waren für ihn nicht erkennbar. Seine Unbekümmertheit darüber, welche Auswirkungen

diese Maßnahmen auf die tägliche Arbeit haben würden, stellte im Umgang mit den MitarbeiterInnen eine Herausforderung für ihn dar.

A. ...da war es so dass man halt als führungskraft relativ wenig informationen geben konnte da musste man vielleicht auch mal vertrösten und sagen »okay wir haben eine veranstaltung dazu da hab ich dann vielleicht mehr informationen« aber eine aufgabe was sicherlich also zumindest hab ich das für mich als aufgabe empfunden äh nervosität oder ängste da ein stückweit auch rauszunehmen also wenn ich der meinung war dass das einfach unbegründet ist- (A-0458)

Er sah es als seine Aufgabe an, Ängste der MitarbeiterInnen »rauszunehmen«, also auszuräumen, zumindest wenn diese »unbegründet« seien. Auch wenn an dieser und der nachfolgend zitierten Stelle unklar bleibt, ob er als Führungskraft für den Personalbereich oder allgemein als Mitglied des Führungskreises spricht, macht Herr Anders doch deutlich, dass er sich durch die bestehenden Informationslücken auch mit Unsicherheiten konfrontiert sah und damit umgehen musste.

A: also ((stottert)) ich hab eine frage »wie wird das später sein?« gut wenn ich die nicht beantworten konnte was ich auch vielleicht nicht konnte äh konnte ich zumindest sagen »das wird bestimmt gut« [...] je nachdem wie man damit umgehen will. aber ich sag mal jetzt vom typ her bin ich jemand der sehr zuversichtlich in die zukunft schaut und wenn ich selber keine angst um meine=meinen job haben muss dann versuche ich das meinen mitarbeitern auch zu vermitteln dass der auch erstmal keine angst um seine aufgabe oder sein=seinen=sein job haben muss ja (A-0475)

Herr Anders sah sich Fragen der MitarbeiterInnen ausgesetzt, die er nicht beantworten konnte. Er konzipiert sich als Führungsverantwortlicher, der sich der eigenen Unwissenheit bewusst war und der für sich eine Möglichkeit des Umgangs damit gefunden hatte. Für ihn ist der Umgang mit der neuen Situation eine Frage des Wollens. Er begegnete der Zukunft mit Zuversicht, weil er »vom Typ her« so sei und nicht um seinen Arbeitsplatz fürchtete. Er sah seine Aufgabe darin, seine Haltung den MitarbeiterInnen zu vermitteln. Seine Zuversicht, dass es »gut wird«, sollte die anderen überzeugen und beruhigen.

Nachdem die Neubauplanung fortgeschritten war und erste Reaktionen von MitarbeiterInnen deutlich wurden, wurde das »Kulturprojekt« ins Leben gerufen – die erwähnte »zweite Schiene«. Zusammen mit einem Kollegen erhielt er vom Vorstand den Auftrag, das »Kulturprojekt« zu leiten:

A: gut in dem fall war es ja so dass ähm der unser marketingleiter im sinne pr [Public Relations] kommunikation ähm und ich im sinne personal dort äh das kulturprojekt leiten sollten. und haben den auftrag vom vorstand bekommen da das kulturprojekt parallel zu dem bauprojekt zu führen und dann auch eben bei=beiden vorstellungswelten zusammenzubringen. was denke ich auch jetzt sag ich mal vom praktischen her eine gute aufgabe war die beiden themen zu verbinden was auch glaube ich in der praxis dann wichtig ist damit es später funktioniert dass man ein gutes ergebnis hat (A-0546)

Auch bei diesem Projekt kamen der Impuls und der Auftrag vom Vorstand, Herr Anders setzte das Projekt um. Er stand der parallelen Bearbeitung sowohl des Bauprojektes als auch des Partizipationsprojektes und deren Zusammenführung in »Vorstellungswelten«, das heißt in Bildern von Arbeitsraum und Arbeitsform, positiv gegenüber. Das Ziel des »Kulturprojektes« sah er darin, sicherzustellen, dass die neue Arbeitsumgebung funktioniert. Auch in seiner neuen Rolle als Verantwortlicher dafür spürte er die Spannung zwischen seinem Informationsstand als Mitglied der Führungsebene und verantwortlichem Projektleiter sowie den Informationsbedürfnissen der MitarbeiterInnen:

A: ...ich erinnere mich dass ich da oft auch sag ich mal interessenskonflikte hatte weil äh wir in der führungskräfte runde mit und ohne vorstand ja oft dinge diskutiert haben die noch nicht spruchreif waren [...] und äh und=und ich aber auch wusste [...] je später man irgendwas kommuniziert oder je drastischer die veränderung zu heute dann ist die man kommuniziert desto härter trifft es die mitarbeiter natürlich. insofern hab ich jetzt in meinem speziellen fall versucht dinge die ich vertreten konnte ähm auch sag ich mal so andeutungsweise mal mitzugeben im sinne von »ja man überlegt vielleicht in so eine richtung zu gehen« oder »solche alternativen gibt es aber genau weiß man es noch nicht« so dass der mitarbeiter selbst nicht am ende erst vor das vollendete ergebnis gestellt wird sondern sich vielleicht auch fairerweise eine bestimmte zeit bekommt sich damit ein bisschen auseinanderzusetzen [...] dass der zumindest das gefühl hat einbezogen zu sein idealerweise entscheidet er das mit. aber die frage ist ob man nicht auch einen einzelnen mitarbeiter damit mitunter auch überfordert (A-0659)

Herr Anders versuchte, häppchenweise Informationen an MitarbeiterInnen weiterzuleiten, um diesen eine Chance zu geben, sich auf die kommenden Veränderungen gedanklich vorzubereiten und dadurch die Massivität der Veränderungen abzumildern. Hierbei greift er auf frühere Erfahrungen oder seine allgemeinen Kenntnisse zurück. Sein Informationsverhalten sollte



auch bei den MitarbeiterInnen den Eindruck entstehen lassen, in die Entscheidung einbezogen worden zu sein. Dieses Idealbild hinterfragt er jedoch im gleichen Moment selbstkritisch, wenn er die eventuelle Überforderung Einzelner dadurch anspricht. Hier konstruiert er ein Spannungsfeld zwischen einem Idealbild der Partizipation und einem begrenzenden Faktor. In seiner Narration führt er weiter aus, dass sein Informationsverhalten, sein Umgang mit Unsicherheiten, erfolgreich war:

A: ...ich denke dass das äh das=das verhältnis gestärkt hat weil das hat ihnen gezeigt dass ich ähm (2) dass ich eine=eine beziehung zu ihnen habe ich vertraue ihnen dinge an ähm die sie auch bei sich behalten mussten ähm ich vertraue ihnen auch dinge an die noch NICHT offiziell sind ähm [...] ich glaube sie hatten das gefühl dass mir ihre meinung auch wichtig ist weil ich sie natürlich auch gefragt habe was äh »wie wäre das denn für sie wenn das so wäre wenn das so kommt ist das gut oder ist das schlecht?« oder »kann man sich damit identifizieren?« damit man nicht am ende dann erst DANN anfängt sich mit negativen schwingungen auseinanderzusetzen sondern dass man das vielleicht auch vorher schon rausnehmen kann ähm oder vielleicht in den entscheidungsprozess noch miteinbinden kann (A-0695)

Indem er auch vertrauliche Informationen weitergab, gelang es Herrn Anders, eine Vertrauensbasis herzustellen. Sein Kommunikationsverhalten und seine Bemühungen, die Meinungen der MitarbeiterInnen zu eruieren, halfen ihm zudem, Ablehnung früh zu erkennen und wenn möglich damit umzugehen etwa durch deren Einbindung bei Entscheidungen. Diesen Gedanken wiederholt er im Zusammenhang mit der Aufsplittung der Bereiche in kleinere, heterogene Einheiten. Hier bilanziert er, was es für ihn konkret bedeutete, Menschen mitzunehmen und wie mit der Ablehnung der Veränderungen durch Teile der Belegschaft – hier die MitarbeiterInnen seiner Personalabteilung – umgegangen werden sollte:

A: ...aber man muss natürlich erstmal die bereitschaft erzeugen dass die mitarbeiter diesen versuch mitmachen und nicht schon innerlich=innerlich vorher ablehnen weil=weil ich glaub wenn man die so eine ablehnung erzeugt hat und die beibehält dann wird es auch ganz sicher nicht funktionieren (A-0753)

Sein zentraler Gedanke ist, dass zuerst die Bereitschaft der MitarbeiterInnen für das Neue durch Partizipation gefördert werden müsse, damit eine ablehnende Haltung erst gar nicht entstehen kann. Diese Haltung kommt auch in der folgenden Passage zum Ausdruck, in der er über seine eigene Bewältigung der Zerschlagung der Bereiche spricht und auf seinen persönlichen

Umgang mit Entscheidungen von oben einget. Da er hier in der Man-Perspektive erzählt, bleibt offen, ob er eigene Erfahrungen ausbreitet, die er aber nicht offen benennen will:

A: ...man selber findet es vielleicht jetzt auch nicht optimal. aber die frage ist vielleicht wie man damit umgeht jetzt das hat man ja auch öfter dass man wenn man es selber hätte machen können das vielleicht anders gemacht hätte. wobei letzten endes so eine entscheidung ich glaube das ist auch eine frage wie man selber zu der entscheidung gekommen ist also ob die einem vorgesetzt wurde äh obwohl man bedenken geäußert hat also kann man erstmal überhaupt bedenken äußern oder kann man sich einbringen wenn man das KANN. und das ist argumentativ einigermaßen in ordnung warum man es dann doch so macht ich glaube dann kann man sich damit auch identifizieren ist vielleicht schon zu v=ist vielleicht zu viel aber man kann es zumindest für sich soweit annehmen dass man es auch umsetzen kann (A-0783)

Herrn Anders' Begründung, unter welchen Bedingungen eine Entscheidung angenommen werden kann, fokussiert darauf, in welchem Maß Bedenken geäußert werden dürfen und inwieweit die Argumentation für die eine oder andere Entscheidung nachvollziehbar ist. In den nachfolgenden Passagen wurde er konkreter im Hinblick auf seine Mitwirkungsmöglichkeiten:

A: ...d=diese heterogene mischung war schon st=stark getrieben vom vorstand auch weil äh auch aus der führungskräfterunde doch relativ viele sich dafür ausgesprochen haben das eben nicht in der form zu machen (A-0808)

Diese »heterogene Mischung« stellt er als eine vom Vorstand initiierte und gegen den Widerstand einiger Führungskräfte eingeführte Maßnahme dar. Herr Anders war zwar Mitglied der Runde der Führungskräfte, positionierte sich jedoch hier in der Rolle des Leiters für das Kulturprojekt als Fürsprecher dieser Idee und stellte sich damit in Opposition zu seinen KollegInnen.

A: ...in meiner in meiner rolle die ich da hatte hab ich einerseits schon ein interesse gehabt dieses projekt im sinne vom vorstand äh und im sinne von dem projekt dass man fortschritt hat weiterzubringen insofern ähm war ich glaube ich schon befürworter dafür was in die richtige richtung geht auch anzutreiben also vielleicht auch führungskollegen eher dazu aufzumuntern und zu sagen »na sieh doch mal das positive« und ähm dann konnte ich auch für meinen eigenen bereich letzten endes nicht sagen »nee ich lehne das ab«  
 -I: und war das für sie persönlich konfliktbehaftet dass da im grunde eine entscheidung vorgegeben wird heterogene mischung und sie die jetzt mittragen müssen oder war das für sie eine rationale angelegenheit die man halt nachvollziehen kann und durchsetzen muss?

A: also ich von meiner grundlegenden überzeugung ist es so dass ich das gut finde ich fand das damals als idee auch gut weil um den zweck zu erreichen dass man abteilungsübergreifend kommuniziert und zusammenarbeitet fand ich das gut. für meinen eigenen bereich jetzt fand ich es nicht so gut [...] weil ich da schon auch verschiedene konfliktpotentiale schon gesehen habe und ich wusste dass das nicht so einfach zu vermitteln ist auch (A-0813)

Er hatte eine Doppelrolle inne: In seiner Rolle als Projektleiter unterstützte er die »heterogene Mischung« beziehungsweise musste das Projekt gut finden und wollte dieses Vorhaben aus Loyalitätsgründen zum Erfolg bringen, was bedeutete, auch gegen seine Kollegen auf derselben Ebene zu verteidigen. Zum andern war er Chef der Personalabteilung und musste seine MitarbeiterInnen dort auch mitnehmen. Auch wenn Herr Anders das Ziel, die abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zu verbessern, unterstützte, fand er doch als Leiter des Personalbereiches den Ansatz »nicht so gut«, da er Konfliktpotentiale und Vermittlungsprobleme auf sich zukommen sah. Er sah sich also im Hinblick auf das Bewusstwerden von Konfliktthemen in der gleichen Situation, wie seine KollegInnen aus dem Führungskreis.

In seiner Bilanz des Prozesses betont er nochmals den direkten Zusammenhang zwischen seiner eigenen Veränderungsbereitschaft und jener der MitarbeiterInnen:

A: und ähm wenn ich mich selber bewege glaube ich dann habe ich auch mehr äh bewegung im unternehmen selber in den themen mehr bewegung und ähm ja also das=das funktioniert glaube ich ganz gut das wird bin ich überzeugt davon auch noch besser werden (A-1131)

Herr Anders reflektiert den gesamten Prozess im Nachhinein kritisch und formuliert für sich einen Mechanismen des Veränderungsmanagements, der sich bewährt habe: seine eigene Anpassungsfähigkeit – so interpretiere ich seinen Begriff »Bewegung« – übertrage sich auf das Unternehmen. Er konzipiert sich nicht nur als mustergültiger Akteur für die Entwicklung des Unternehmens, sondern auch als Verantwortlicher für die Veränderung, der sich der Grenzen seiner Möglichkeiten bewusst war. Ganz am Ende des Interviews bilanziert er:

A: ...ich hab die erfahrung gemacht dass dass man menschen nicht um 180 grad drehen kann (2) also ich hab in der führungsebene äh festgestellt dass (2) dass man eben menschen da nicht 180 grad drehen kann ähm dass wenn jemand nicht mitmachen WILL dass das dann auch nicht funktioniert (A-1177)

Danach beginnt er eine neue, kurze Erzähllinie über eigene negative Erfahrungen, die er bisher nicht erwähnt hatte:

A: ...ich hab festgestellt dass äh das oft auch wehtut ((stottert)) veränderungen zu gestalten wehtun heißt dass man äh sag ich mal in der sache und manchmal auch in der person sehr hart diskutieren muss oder auch mal einstecken muss weil ähm insbesondere bei den führungskräften da ist ja die meiste verhan=veränderung dann letzten endes ausgekämpft worden (A-1186)

Er spricht in seiner Rolle als Verantwortlicher für die Prozessgestaltung von schmerzhaften Erfahrungen, harten Diskussionen und Kämpfen. Auch wenn er in der Man-Perspektive von Aushandlungsprozessen auf der Führungsebene erzählt, breitet er hier seine persönlichen Erfahrungen aus, was in seinem veränderten Sprechverhalten sichtbar wird. Er verlässt den distanzierten Grundton seiner gesamten Erfahrungsdarstellung und leitet mit einer längeren Begründung, in der er das Verhalten der Führungskollegen nachvollziehbar machen will, auf eine persönliche Auseinandersetzung hin:

A: [↔] ähm gibt es natürlich führungskräfte die mit ihrer art zu arbeiten [...] die sehr erfolgreich und äh da ist es eben auch so dass die gerne daran festhalten ja je nachdem wie selbstbewusst oder wie er wie=wie er selber ist oder die position gefestigt ist [...] und ähm wenn man mit dem natürlich über eine veränderung diskutiert die eventuell für ihn nachteilig ist dann kann das schon auch schmerzhaft sein- [...] weil das auch weil es vielleicht auch ins persönliche dann geht (A-1199)

Herr Anders sieht den Erfolg und das Selbstbewusstsein der KollegInnen auf der Führungsebene als Barriere für Gespräche über Veränderungen, die für sie nachteilig sein könnten. Er deutet nochmals an, dass das »ins Persönliche geht«. Bevor er auf diesen Punkt jedoch näher eingeht, begründet er zum wiederholten Male seine positive Haltung gegenüber der Veränderung:

A: ...dass ich vielleicht auch altersbedingt oder erfahrungsbedingt so dass ich mich gerne veränderE. also mir macht das jetzt spaß mit veränderungen umzugehen hab natürlich auch eine andere rolle gehabt ich durfte ja MITgestalten ich durfte auch mal vorschläge machen [...] wenn ich jetzt dann ja PRO veränderung auftrete und ein interesse hab die veränderung dann auch letzten endes umzusetzen. und hab einen kollegen der das nicht WILL weil er heute erfolgreich arbeitet und warum soll er jetzt von mir sich überzeugen lassen dass er eine unsicherheit eingeht dass er vielleicht schlechter abschneidet zukünftig dann kann das natürlich auch ins PERSÖNLICHE abdriften ja dass er sagt »was=was willst denn du? ja lass mich damit in ruhe« aber wenn man veränderungen promoted dann will man ja dass alle mitgehen so und jetzt ist

die frage »wie bringt man jemanden dazu wie motiviert man jemanden?« und letzten endes (A-1224)

Er positioniert sich erneut mit seiner positiven Haltung und seinem Interesse an Veränderungen. Dies begründet er mit seiner anderen Rolle und auch damit, dass er am Veränderungsprozess mitwirken und Vorschläge machen durfte. Dieser Position gegenüber stellt er jenen Leitungskollegen, der die Veränderung nicht will und in der direkten Konfrontation Herrn Anders' Bemühungen ablehnt. Vermutlich ist dies die schmerzhafteste Erfahrung, auf die er in dieser Erzähllinie hinleitet. Schmerzhaft für ihn auch deshalb, da er direkt damit zusammenhängend seinen hohen Anspruch an sich selbst zum Ausdruck bringt: Als Prozessverantwortlicher will er, dass alle »mitgehen«. Die Frage, wie er andere motivieren könne, hat er in der Einleitung zu dieser Sequenz schon vorweggenommen: Er könne den anderen nicht »drehen« (siehe A-1174).

A: ...dass er letzten endes auch für sich selber die entscheidung trifft »bin ich da richtig« wenn ich es nicht bin das ist halt auch eine aufgabe die veränderung mitzutragen um dann vielleicht auch eine konsequenz für sich selber zu ziehen (A-1257)

Er erkennt für sich, dass seine Veränderungsbemühungen letztlich an der Eigenverantwortlichkeit der Führungskräfte für sich selbst endet. Führungskräfte, die hinter einer Entscheidung nicht stehen können, müssen seiner Ansicht nach aus Loyalität gegenüber dem Unternehmen diese mittragen – oder das Unternehmen verlassen.

#### 9.1.4 Gesamtbild: Das Leitmotiv der verbesserten Zusammenarbeit im Prozess der Transformation erprobt

Das Veränderungsgeschehen, das Herr Anders in seiner Erzählung ausbreitet, stand ganz in einer Tradition der anhaltenden Prozessoptimierung und einer hierarchischen Führungspraxis. Die bisherigen Veränderungsvorhaben galten der Effizienzsteigerung durch Verbesserungen bei den Arbeitsprozessen und der Ausrichtung auf die Bedürfnisse der KundInnen. Als Zielbild stand die kundenorientierte Bank an oberster Stelle, das heißt die Verbesserung des Austausches zwischen dem Unternehmen als Anbieter und seinen KundInnen. In Fortführung dieser Entwicklungslinie wurde das Augenmerk auch auf die Innenbeziehungen gerichtet, auf die Zusammenarbeit der Mit-

arbeiterInnen und auf das Zusammenwirken zwischen den einzelnen Bereichen. Es ging darum, Prozesse effizienter zu gestalten, indem man die Reibungsverluste an den Schnittstellen zwischen den Bereichen zu reduzieren versuchte. Weil die Potentiale in den anderen Handlungsfeldern ausgeschöpft waren, wurde der Blick auf die Menschen, auf die MitarbeiterInnen, gelenkt, Grundintention und Sinnhaftigkeit blieben aber dieselben.

Das Veränderungsgeschehen konzipiert Herr Anders von Beginn an als von zwei Zielsetzungen geprägt: Zum einen als eine Veränderung der Arbeitskultur, da die Schnittstellenprobleme nicht nur von unterschiedliche Herangehensweisen, sondern auch von emotionalem Agieren und Reagieren, durch »Rivalitäten« zwischen einzelnen Bereichen herrührten. Die unterschiedlichen Arbeitsweisen sollten angeglichen, aber auch die auf Konkurrenzdenken basierende mangelnde Kooperation zwischen den Bereichen sollte minimiert werden. Bei den hier angedeuteten Rivalitäten ging es vermutlich um die Konkurrenz einzelner Unternehmensbereiche über die Deutungsmacht darüber, wer besser weiß, was der Kunde will und wer infolgedessen die Verantwortung für die Erarbeitung und Bereitstellung einer Lösung innehat. Dieses Konkurrenzverhalten bestand nicht nur in der Auseinandersetzung über den sachlich richtigen Weg, sondern war auch ein Streit um Machtansprüche und Besitzstandswahrung und wurde vermutlich vor allem auf den obersten Führungsebenen ausgetragen. Diese Rivalität beeinträchtigte die Kooperation zwischen den MitarbeiterInnen verschiedener Bereiche. Zweitens sollte die Zusammenarbeit auch deshalb optimiert werden, um mit der Belegschaft flexibler auf die Auftragslage reagieren zu können. Das heißt: Im Hintergrund der Verbesserung der Zusammenarbeit, mit der die Tradition der prozessbezogenen Optimierung des Unternehmens weitergeführt wurde, stand eine Hidden Agenda: die Idee, die Belegschaft so zu befähigen, dass diese bereichsübergreifend zusammenarbeiten kann und flexibel einsetzbar ist.<sup>60</sup>

Diese Veränderungsziele sollten in dem neuen Bürogebäude ihren räumlichen Ausdruck finden. Alle baulichen Maßnahmen waren auf diese Zielsetzungen hin ausgerichtet: Sowohl die neue Raumform der Open Space Offices als auch die im Laufe des Prozesses beschlossene Zerteilung der Organisationseinheiten in kleinstmögliche Einheiten, die über das Gebäude

---

60 Der Grundgedanke der Leistungsoptimierung eines Unternehmens durch örtliche, zeitliche und rechtliche Flexibilität mit Instrumenten wie Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment ist gängige Praxis (vgl. Müller-Vorbrüggen/Radel 2016, S. 407–419).

verteilt angeordnet sind, sowie die Meeting-Points sollten die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den MitarbeiterInnen auch über die Bereichsgrenzen hinweg forcieren und die mentale Flexibilität erhöhen. Die Vorgabe des Vorstandes, auch die Führungskräfte von ihren Bereichen getrennt zu platzieren, diente wahrscheinlich dem Ziel, die Rivalitäten und Bereichsegoismen – *mein Bereich ist mein Machtraum* – räumlich aufzulösen mit dem Kalkül, so auch mentale Hürden auszuräumen. Den InitiatorInnen war bewusst, dass die Veränderung von selbstverständlich gewordenen Arbeitsformen, aber auch Machtansprüchen und Abgrenzungsbemühungen, einen Eingriff in die Tiefenschichten des Unternehmens darstellten.

Der kulturelle Wandel im Unternehmen galt jedoch nicht nur der Optimierung der zukünftigen Zusammenarbeit im Arbeitsalltag, sondern auch der Mitwirkung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen am Veränderungsgeschehen. Bis zu seinem ersten Hinweis auf das »Kulturprojekt«, das die Partizipation der MitarbeiterInnen ermöglichen sollte und für das er die Mitverantwortung übernahm, stellt Herr Anders das Veränderungsgeschehen als wenig konfliktbeladen dar. Das neue Gebäude war eine schon länger geplante und positiv konnotierte Maßnahme, die bis dahin allerdings nur die Zielsetzung hatte, zusätzliche Bürofläche zu schaffen. In seiner Erfahrungsdarstellung waren die MitarbeiterInnen von einer gewissen »Gelassenheit« gegenüber den andauernden Veränderungen geprägt, die ständige Prozessoptimierung war in die Organisation eingeschrieben. Diese Akzeptanz mochte aus der hierarchischen Grundprägung des Unternehmens resultieren, oder sie basierte auf der Erfahrung, dass Planungen zwar erst beworben, dann aber wieder verworfen wurden. Diese Gelassenheit konnte auch auf der Erfahrung aus anderen Projekten der Optimierung, dass sich die »meisten Sachen verbessert haben«, zurückzuführen sein. Auch die zweite Führungsebene war bis dahin kaum in Entscheidungen der Führungsspitze einbezogen worden, Beschlüsse wurden top-down gefällt oder bilateral ausgehandelt und jeder arrangierte sich damit. So selbstverständlich, wie Herr Anders über die Vorgeschichte bis zum endgültigen Architektenentwurf erzählt, vermittelt er den Eindruck, dass das Bauvorhaben von der gesamten Belegschaft als notwendig oder unausweichlich betrachtet wurde und der patriarchalische Führungsstil allgemein akzeptiert und nicht hinterfragt wurde: Das Unternehmen befand sich in einem austarierten Gleichgewicht.

Dieser Zustand veränderte sich erst mit den Architektenentwürfen. Bei der Entwicklung der baulichen Maßnahmen wurde den obersten Führungsebenen sehr spät bewusst, dass die neue Raumsituation die Arbeitsweisen

gravierend verändern würde und dies einen umfassenden Kulturwandel für das gesamte Unternehmen mit sich bringen würde. Erst die Visualisierungen der zukünftigen Räumlichkeiten durch den Architekten ließen alle im Unternehmen erahnen, wie stark das Gebäude die gewohnten Arbeitsabläufe verändern würde. Mit dem konkreten Bild der zukünftigen physischen Arbeitsumgebung wurden die Informations- und Regelungslücken über die praktische Zusammenarbeit darin und die daraus resultierenden umfassenden Aushandlungsnotwendigkeiten erkennbar. Die räumlichen Veränderungen brachten es mit sich, dass die Führungskräfte einen Statusverlust befürchteten und sich darauf einstellen mussten, ihre MitarbeiterInnen künftig auf Distanz zu führen. Die MitarbeiterInnen sorgten sich, in den offenen Büroflächen unter Dauerbeobachtung zu stehen und einem ständigen Geräuschpegel ausgesetzt zu sein.

Auch wenn Herr Anders das Thema Partizipation als Element einer »modernen Unternehmensführung« und mit der »Zukunftsfähigkeit« des Unternehmens begründet, wurde erst spät überlegt, wie »Sachen und Menschen« zusammengebracht werden können. Die mögliche Ablehnung der neuen Räumlichkeiten durch die Belegschaft führte letztlich dazu, dass das Leitmotiv der Verbesserung der Kooperation auch auf den Veränderungsprozess ausgedehnt wurde. Aus der Dynamik des Veränderungsgeschehens heraus wurde hierarchisch von oben die Mitwirkung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen am Prozess initiiert. Mit Einführung dieses Top-Down-Formats wurde eine im Unternehmen vertraute Form der hierarchiegesteuerten Zielvorgabe und Führung fortgesetzt und mit der betriebswirtschaftlichen Rahmung in die tradierte Prozessoptimierung argumentativ eingebunden. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen fand zwar in engen Grenzen statt, jedoch war diese Form der internen Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Führungsebene und MitarbeiterInnen neu. Mit dem »Kulturprojekt« wurde der Versuch unternommen, eine neue Zusammenarbeit innerhalb des Führungskreises sowie zwischen oberer Führungsebene und Belegschaft auch im Prozess der Entwicklung und der Vorbereitung der neuen Arbeitswelt zu praktizieren. So wurde meiner Deutung nach in dem Transformationsprozess das Leitmotiv der verbesserten Kooperation in Vorbereitung der neuen Arbeitskultur in Echtzeit erprobt.

Ein erstes wesentliches Moment, das diese soziale Interaktion während des Veränderungsprozesses prägte, war die Nutzung einer Interimsimmobilie. Diese vorübergehende Unterbringung der Belegschaft in einem anderen



Gebäude wurde dazu genutzt, den MitarbeiterInnen temporär die probe-weise Auseinandersetzung mit und die Aneignung der neuen Arbeitssituation zu ermöglichen. Mit dieser Zwischenlösung wurde versucht, Vorbehalte und Unsicherheiten mithilfe eines vorläufigen Arrangements abzubauen. Der erste Umzug brachte die MitarbeiterInnen dazu, sich auf Veränderungen einzustellen und Erfahrungen dabei zu sammeln, ohne dass sie sich schon an die endgültige Situation anpassen mussten.

Das zweite prägende Moment waren die Haltung und das Führungshandeln von Herrn Anders. An der Neuausrichtung der tradierten Prozessoptimierung war er maßgeblich beteiligt. Als Leiter der Personalabteilung tauschte er sich mit dem Vorstand aus über die Potentiale, die man in der Optimierung noch schöpfen könnte, wenn man die Gestaltung der »Beziehungen zueinander«, die Zusammenarbeit mitbetrachten würde. Er positioniert sich nicht als Urheber dieser Idee, sondern eher als eine Führungskraft, die ihre Kompetenz einbrachte und den Auftrag übernahm, das Projekt voranzutreiben. Einerseits stand er hinter der Zielsetzung, die innerbetriebliche Zusammenarbeit zu fördern und damit durch bauliche Maßnahmen eine kulturelle Veränderung herbeizuführen. Er fühlte sich in die Entscheidung eingebunden und konnte als Personalverantwortlicher mitwirken, anstatt nur ein Dienstleister im Sinne der Umsetzung von Prozessvorgaben zu sein wie bisher. Mit der Themensetzung *Zusammenarbeit auf der Menschenebene* wurde seine Rolle aufgewertet und eine Richtung verfolgt, die er unterstützte. Indem er von der Richtigkeit der Maßnahme überzeugt und darin eingebunden war, wurde seine Veränderungsbereitschaft mobilisiert. Seine persönliche, positive Erfahrung war Ausgangspunkt für seine Prozessgestaltung und zugleich die Basis seiner Haltung gegenüber den MitarbeiterInnen: Wer sich in den Entscheidungsprozess einbringen kann, tut sich leichter damit, eine Entscheidung mitzutragen. Zuerst müsse die Bereitschaft der MitarbeiterInnen für das Neue gefördert werden durch Partizipation, damit eine ablehnende Haltung erst gar nicht entstehen kann. Mit Beteiligung versuchte er, Akzeptanz herzustellen. Dabei konnte er eine Ressource befördern, die bis dahin vermutlich nicht wahrgenommen worden war: Bei einigen MitarbeiterInnen entstand durch die Mitwirkungsmöglichkeit ein Pioniergeist und sie waren stolz darauf, an einer Entwicklung mitgewirkt zu haben.

Trotz seiner positiven Haltung gegenüber den Veränderungsmaßnahmen sah Herr Anders einige Merkmale der Veränderung kritisch, da sie auch seinen Bereich tangierten und er sich mit Konflikt- und Vermittlungsprob-

lemen konfrontiert sah. In seiner Rolle als Co-Projektleiter des »Kulturprojektes« und Führungskraft, die diese Veränderung sowohl im gesamten Unternehmen als auch im eigenen Bereich umsetzen musste, stellt er sich als Akteur dar, der loyal und vorbildhaft wirken wollte. Er versuchte auch mit der eigenen Unkenntnis offen umzugehen, streute gezielt Informationshäppchen, um eine vertrauensvolle Beziehung zu den MitarbeiterInnen herzustellen und ihnen Orientierung in einer Situation der Unsicherheit zu geben. Er versuchte, widerständiges Verhalten früh zu erkennen und diesem entgegenzuarbeiten. Er wollte mit seiner eigenen offenen Haltung dem Neuen gegenüber sowohl die MitarbeiterInnen als auch seine FührungskollegInnen für eine offene Haltung dem Neuen gegenüber gewinnen.

Jedoch gelang es ihm nicht, alle mitzunehmen. Sein Versuch, einen anderen Führungskollegen zu überzeugen, scheiterte an dessen Nicht-Zusammenarbeit, also an der Haltung, die das Veränderungsprojekt zu eliminieren versuchte. Vermutlich gründete diese Ablehnung ihm gegenüber darin, dass er in seiner temporären Rolle als Prozessverantwortlicher von den anderen Führungskräften nicht akzeptiert wurde und noch immer als gleichrangige Führungskraft oder gar als bloßer Abarbeiter von Vorgaben gesehen wurde. Ihm gelang es nicht, eine andere Form der Zusammenarbeit zu etablieren und bestehende Rivalitäten auf der zweiten Führungsebene auszuräumen. Das heißt: Die bisherigen Rivalitäten und Machtkonflikte wurden im Transformationsprozess weitergeführt. Das Veränderungsgeschehen war eine zusätzliche Arena, auf der diese Rivalitäten ausgetragen wurden. Er zeichnet dabei von sich selbst ein von Loyalität, Offenheit, Beweglichkeit und Fairness geprägtes Bild, das beispielhaft für die Haltung anderer gegenüber dem Veränderungsgeschehen wirken sollte. Seine eigene mentale Beweglichkeit als Führungskraft definierte er als Basis für die Anpassungsfähigkeit der Organisation als Ganzem. Seine persönliche Haltung als Führungskraft, mit Wandel umzugehen, war seine Antwort auf die wenigen widerständigen Zeichen aus der Belegschaft. Von den FührungskollegInnen forderte er Loyalität dafür ein, auch unangenehme oder ungewollte Entscheidungen mitzutragen oder eben das Unternehmen zu verlassen. Das Spannungsgefälle zwischen der Idee, Menschen zu beteiligen, und der Realität der Umsetzung löst er für sich schlussendlich mit der Erkenntnis auf, dass er Menschen nicht »drehen« könne. Jeder müsse Verantwortung für sich selbst übernehmen, wenn er eine Veränderung nicht mittragen wolle. Das heißt: den Machtanspruch der Führung zu akzeptieren oder den Machtbereich zu verlassen.

## 9.2 Herr Werk sieht sich bei mehreren Veränderungsprojekten überraschend mit Widerstand konfrontiert

Herr Werk ist Mitte 50, ausgebildeter Werkzeugmacher und Maschinenbauingenieur und arbeitet seit dem Jahr 2000 in dem Maschinenbau-Unternehmen. Insgesamt sind 5.000 MitarbeiterInnen beschäftigt, am hiesigen Standort arbeiten etwa 3.000. Als Bereichsleiter ist er direkt dem Geschäftsführer unterstellt, unter seiner Ebene gibt es noch bis zu drei Führungsebenen.

Das Kernthema seiner Erfahrungsdarstellung ist nicht ein einzelnes Veränderungsgeschehen, sondern vielmehr der Umgang mit Widerstand, dargestellt anhand verschiedener Veränderungsprojekte. Schon im ersten Satz der Erfahrungsdarstellung markiert er das Thema: »treffen wir auf Widerstand« (W-0001).<sup>61</sup> Entlang dieser Setzung spricht Herr Werk mehrere Projekte an wie etwa die Verbesserung von Ablaufprozessen in der Produktion, die ergonomische Gestaltung von Produktionsarbeitsplätzen, die Qualifizierung von Führungskräften und die Einführung einer neuen Entlohnungsregelung. Diese Projekte standen im Zusammenhang eines größeren Vorhabens, der Optimierung der Produktion, und waren für ihn Beispiele, an denen er seinen roten Faden, die Erfahrungen von widerständigem Verhalten und seine Deutungen, entlangführte.

Das Interview beginnt mit einer längeren, abgeschlossenen Erzählsequenz, in der Herr Werk über seine Erfahrungen bei der Einführung eines optimierten Produktionsablaufes erzählt (bis W-0527). Darauf folgen mehrere Sequenzen, in denen er, vor allem auf meine Nachfragen hin, weitere Veränderungsmaßnahmen, seine Erfahrungen, Deutungen und persönlichen Lerneffekte ausbreitet.

### 9.2.1 Inhalt der Veränderung

Da Herr Werk nicht von einem klar abgrenzbaren Veränderungsgeschehen erzählte, muss ich bei der Rekonstruktion der inhaltlichen Seite das vorliegende Interviewmaterial in eine nachvollziehbare und plausible Ordnung bringen: Was wurde mit welchen Auswirkungen verändert? Den ersten Hinweis auf ein Veränderungsvorhaben im Unternehmen gab Herr Werk, als er darüber erzählte, wie man mehrere Führungskräfte »auswechseln« (W-0026) musste, da diese nicht in der Lage waren, Veränderungen umzusetzen:

---

<sup>61</sup> Transkription Interview Werk, 2014.

W: ...bei uns im haus war auch die früher die frühere führungsstruktur eine andere da gab es einen großen geschäftsführer der sagt »ICH WEIß wie es geht ICH WEIß alles auf der welt macht das so mach du das so macht das so« heute geht es mehr mit zielen heute geht es gibt es ein modell von dem unternehmen äh=äh [Modellname] also wo so unsere wichtigsten dinge festgeschrieben sind und jeder muss für sich überlegen »wie kann ich sowas umsetzen in meinem bereich?« (W-0034)

Herr Werk deutet an, dass sich die Führungsauffassung in der obersten Führungsebene verändert hatte: Früher war der Geschäftsführer der Allwissende und derjenige, der die Vorgaben für die Umsetzung machte. In diesem Bild waren die Führungskräfte diejenigen, die sich um das Wie der Umsetzung wenig Gedanken machen mussten. Dieser Auffassung stellte er das aktuelle Verständnis einer Führung mit Zielen gegenüber. Am Beispiel der Gegenüberstellung alte und neue Führungsauffassung brachte er das neue »Modell« des Unternehmens ein, in dem die »wichtigsten Dinge« ausformuliert waren. Dieses »Modell« war ein Idealbild der Produktion, in dem Vorgaben über Ziele und Sollprozesse dokumentiert waren. Jeder Verantwortliche musste sich auf dieser Basis eigenverantwortlich überlegen, wie er die Umsetzung dieses Modells in seinem Bereich durchführen konnte. Auch wenn Herr Werk es an dieser Stelle noch nicht ausdrücklich formulierte, zeigte er mit dieser Rahmung auch an, dass sich seine Verantwortung und Aufgabe als Führungskraft mit diesem Modell verändert hatten. Auf den konkreten Anfangsimpuls, als die Umsetzung des Modells in seinem Bereich relevant wurde, ging er erst am Ende seiner Erzählung ein. Auf Nachfrage stellte er die Vorgeschichte der konkreten Veränderungsmaßnahmen dar:

–I: und diesen veränderungsprozess über den sie jetzt gerade berichtet haben von wem kam der? der kam von IHRER nächsten ebene?

W: kam von meinem chef der hat=kam mal was weiß ich was da passiert ist wir HATTEN- ich weiß was passiert ist wir HATTEN hallenplatz dazu bekommen die vorfertigung hatte deutlich hallenplatz dazu bekommen und da sagt er »aber herr [WERK] ich will nicht mehr dass es nicht mehr so aussieht hier innen nee ich will einen schönen stahlbau haben ich will stolz sein auf meinen stahlbau« (2) da sag ich »versteh jetzt nicht soll ich ein paar kehrschaufeln kaufen ein paar besen und mal rausPUTZEN das hebt eine woche zwei wochen und dann sieht es wieder aus wie vorher« »NEIN dann müssen wir uns was anderes überlegen« äh und dann wurde ein projekt ins leben gerufen so SOM hat das geheißenen sauberkeit ordnung und materialfluss zig unterprojekte dazu und dann ist es so langsam ins laufen gekommen (W-1104)

Herr Werks Bereich wurde damals flächenmäßig vergrößert. Im Zusammenhang mit dieser Erweiterung äußerte sein Vorgesetzter den Wunsch nach einem »schönen Stahlbau«, das heißt nach einer aufgeräumten Halle und dass er stolz auf seinen Bereich sein wollte. In Herrn Werks Narration war diese Vorgabe ein wesentlicher Impuls für das Veränderungsgeschehen, diese Intervention war der Startpunkt für die Neuorganisation der Produktionsabläufe in seinem Bereich der Vorfertigung.

W: [↔] aber da waren wir auch suchende da haben wir andere firmen angeguckt haben wir- und ER WAR IMMER ein gegner ist ein gegner von externer beratung der sagt »WILL ich nicht« sagt er »lieber machen wir es selber und langsamer wie dass externe beratung kommt stülpt uns irgendwas über der verschwindet wieder und wir stehen da ((pustet luft durch die lippen)) und was ist jetzt anders wie vorher und wir haben es gar nicht verstanden« er hat dann sich mal irgendwann mal auch SEHR kundig gemacht bei [Firmenname] in [Stadtname] weiß nicht ob sie die kennen die sind da schon sehr weit produktionssystem hat sich mal das zeigen lassen wir sind auch kunden von [Firmenname] und dann hat er ja für sich die vision entwickelt das nennt sich [Modellname] da sind ein paar so stichworte drinnen was er was ihm wichtig ist und dann= muss er eben da drauf »was bedeutet das für deinen laden?« was rauspicken das war das DAS war ihm mal GANZ WICHTIG (W-1126)

Auf Grundlage der Besichtigung anderer Unternehmen und deren Produktionssystemen entwickelte sein Geschäftsführer eine Vision über den zukünftigen Produktionsablauf. Diese Veränderungsmaßnahme war die inhaltsbezogene Basis seiner Narration. An diesem Thema wurde zum Zeitpunkt des Interviews noch gearbeitet:

W: ...da läuft auch gerade ein veränderungsprojekt äh und zwar geht es darum die durchlaufzeit von blechteilen deutlich zu verkürzen also »wie organisieren wir zuschnitt wie=wie steuern wir ein wie organisieren wir vor und nach den maschinen?« und so weiter es sind ja verschiedene maschinen wo die teile durchlaufen (W-1400)

In seiner Erfahrungsdarstellung breitete Herr Werk seine Erfahrungen bei der Einführung einzelner Elemente dieser Modellvorstellung aus. Dabei fokussiert er vor allem auf die Themen Führung und widerständiges Verhalten. Die Führungskräfte mussten sich an dieser Modellvorgabe orientieren und eigenverantwortlich Überlegungen zur Umsetzung in ihren Bereichen machen. Dieser Wandel hin zu neuen, vorgegebenen Produktionsabläufen stand nicht nur im Kontrast zum bisherigen Führungsverständnis, sondern auch zur innerbetrieblich tradierten Arbeitsorganisation:

W: ...also wir waren zum teil sehr schlecht organisiert haben die mitarbeiter die produktiven mitarbeiter viel selber organisieren lassen. hab ich gesagt »du bist der beste wenn du schlosser mit einem [Bereichsname] mit dem mit dem konstrakteur absprichst wenn du ein problem hast wenn du mit der [Bereichsname] absprichst und wenn material fehlt gehst du in den zuschnitt und organisierst dir das material« haben wir dem früher erzählt der ist der größte. heute haben wir die organisation auf den kopf gestellt sagen »wir MÜSSEN uns wir müssen viel besser werden der muss immer das richtige material haben die richtigen informationen die unterlagen müssen passen« also VIEL mehr investiert in dieses VORbereiten (W-0089)

In der Vergangenheit waren die Produktionsabläufe demnach sehr schlecht organisiert gewesen. Die Defizite in den betrieblichen Abläufen bewirkten eine Selbstorganisation der ArbeiterInnen, die betriebsintern als vorbildhaft kommuniziert wurde. Die bisherige Arbeitsweise, im Problemfall zum Beispiel die direkte Abstimmung mit den KollegInnen zu suchen oder sich das fehlende Material in der entsprechenden Abteilung selbst zu beschaffen, war aus der Not geboren. Diese Arbeitsweise wurde durch das neue Organisationsmodell »auf den Kopf« gestellt. Die Abläufe wurden dahingehend optimiert, dass durch vorbereitende Maßnahmen im Prozessablauf weniger Folgeaufwände entstanden. Diese Veränderungen reduzierten den Aufwand zur Selbstorganisation und Improvisation und dekonstruierten die bisherige Führungsauffassung, die die Fähigkeit zur Selbsthilfe des Einzelnen, mit Defiziten umzugehen, förderte. Doch die Beschäftigten nahmen diese Verbesserung als Einschränkung bisheriger Freiheiten wahr:

W: [↔] äh jetzt ist der mitarbeiter auch wieder unzufrieden er war vorher unzufrieden er sagt »seid ihr zu BLÖD? seht ihr das nicht? könnt ihr nicht? macht ihr nicht?« jetzt hast du es gemacht »ja ihr bindet mich jetzt an meinem arbeitsplatz fest« äh ich »alles=alles geht nach standards alles geht nach regeln, wo ist meine freiheit? ist weg ihr habt mir freiheit genommen äh das arbeitsleben wird für mich härter ich muss von den acht stunden wo ich da bin länger gegen die uhr arbeiten früher war ich fünfeneinhalb sechseinhalf stunden musste ich musste ich nachweisen der rest war im [Bereichsname] musste da besprechung« blablabla das war für ihn auch gefühlte erholpausen und jetzt gehen wir von sechseinhalf stunden auf momentan sind wir bei siebenhalb stunden wo gegen der arme kerl gegen die uhr arbeiten muss (W-0104)

Die bis dahin praktizierte, aus der Not geborene Selbstorganisation empfanden die Betroffenen weniger als unnützen Aufwand und Ärgernis, sondern eher als Pause, als ein Zeitfenster der persönlichen Freiheit. Die Optimie-

rung der Arbeitsabläufe führte nun dazu, dass eben diese Zeitfenster, in denen die Beschäftigten ihre Zeit selbst organisieren konnten, ohne dies näher nachzuweisen, drastisch verringert wurden. Dadurch erhöhte sich der Arbeitsdruck, also die Zeit, die für produktive Arbeit nachgewiesen werden und in der »gegen die Uhr« gearbeitet werden musste. Diese Erfahrung einer Zunahme des Zeitdrucks aus Sicht der MitarbeiterInnen nahm Herr Werk auch bei einer anderen innerbetrieblichen Auseinandersetzung wahr:

W: ...jetzt muss ich sagen »okay erholphasen warum haben wir erholphasen gebraucht?« weil vielleicht der arbeitsplatz nicht so war weil der rücken wehgetan hat weil vielleicht JETZT geht ein neues fass auf das nennt sich ergoNOMIE. wie können wir diese menschen gesund ins alter bringen dass sie leistungen bringen können bis ins alter bis 67? ist ja die länderregelung wie machst du das an arbeitsplätzen wo man eigentlich körperlich schon ran muss was für hilfsmittel höhenverstellbar beleuchtung? jetzt sind plötzlich solche themen poppen dann hoch (W-0128)

Am Beispiel der gewohnten Erholungszeiten illustrierte er, wie Maßnahmen der betrieblichen Optimierung zu einer Veränderung tradierter Regeln führten. Die Erholungszeiten, die bis dahin im Unternehmen gewährt wurden, deutete Herr Werk als Ergebnis ungenügend eingerichteter Arbeitsplätze. Indem die Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet wurden, gab es keine Notwendigkeit mehr für die Pausen. Er war sich der Relevanz dieses Themas für das Unternehmen bewusst, als er sich selbst fragte, wie die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen bis zum Renteneintritt erhalten werden könnte. Seine Beschreibung über das Aufkommen dieses Themas – »poppen dann hoch« – lässt darauf schließen, dass diese Veränderung hin zu einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung nicht von vornherein geplant war, sondern im Rahmen der Produktionsoptimierung »plötzlich« auftauchte.

Eine weitere Veränderung, auf die Herr Werk einging, war die Personalentwicklung. Am Ende einer Interviewsequenz, in der er darüber erzählte, mit welchen Fragen er sich in seiner Führungsrolle konfrontiert sah wie etwa zum Thema der Beteiligung der MitarbeiterInnen, kam er nochmals auf die veränderte Rolle der Führungskräfte zu sprechen:

W: ...und das geht dann oft weit weg von den eigentlichen maschinenbauthemen von den technischen themen WEIT weg und in der vergangenheit war eine gute führungskraft die sich sehr gut an in der technik ausgekannt hatte und plötzlich ändern sich die themen ist natürlich für die sind welten zusammengebrochen. also wir hatten in bestimmten bereichen mitarbeiter die haben wir vergattert zu einer meistersausbildung. »pass auf wenn du den job

behalten willst« also die härte=härteste aller ansagen <<lachend>die man auch fahren kann> (W-0256)

Herr Werk stellte fest, dass die Themen, mit denen sich seine untergeordneten Führungskräfte zu beschäftigen hatten, sich nicht mehr nur auf technische Themen beschränkten. Er bezog sich hier auf die bisherige Praxis im Unternehmen, wonach MitarbeiterInnen allein aufgrund ihres technischen Wissens zur Führungskraft befördert wurden. Als in der Umsetzungsphase Widerstände sichtbar wurden und seine Führungskräfte ganz anders gefordert waren, geriet das gewohnte, stark technisch orientierte Selbstverständnis der Führungskräfte ins Wanken. Um die Führungskräfte auf diese neuen Anforderungen, den Umgang mit den MitarbeiterInnen und deren Bedürfnissen, vorzubereiten, wurden ausgewählte MitarbeiterInnen zu einer Meisterausbildung verpflichtet. Diese Maßnahme wurde durchgesetzt auch mit der Drohung, dass sonst der eigene Arbeitsplatz in Gefahr wäre.

W: ...wir haben es dann halt erzählt um=um verstehen zu können seine eigene rolle im betrieb und wo man und wie man was bewegen kann brauchen wir einfach MEHR ausbildung wie eine reine dreieinhalbjährige ausbildung und dann ist gut. dann kennt man nur seinen bereich. und dann und so=so=so waren die leute dann auch geprägt »ja ich wüsste schon wie es geht nur rundum mich herum sind lauter idioten die machen alles falsch nur wir machen es richtig« und einfach mal aus der rolle rauszukommen aus dieser OPFERrolle rauszukommen und zu erkennen »du könntest viel mehr bewegen als du glaubst in=in dem bereich und dann brauchst nicht tausend andere du kannst selber schon viel bewegen« äh war es haben wir eben festgestellt puh also mein abteilungsmeister der abteilungsleiter und ich haben dann gesagt »DIE MÜSSEN eine meisterausbildung machen« (W-0282)

Die Weiterqualifizierung der Führungskräfte zu Meistern geschah mit der Absicht, einerseits deren Verständnis für Belange außerhalb der eigenen Bereichsgrenze zu fördern, andererseits das eigenverantwortliche Handeln anzulegen. In seiner Darstellung zitierte Herr Werk eine Führungskraft, die ihr – vermutlich passives – Verhalten bei der Umsetzung der Optimierungen damit rechtfertigte, dass die Fehler im Verhalten der Anderen lägen. Ich vermute, dass er hier die Antwort einer Führungskraft auf eine Vorhaltung von ihm zitiert. Herr Werk beklagt an diesem Beispiel nicht widerständiges Verhalten an sich, sondern vielmehr die passive Haltung Einzelner in seinem Bereich und deren Schuldzuweisungen bzw. Opferhaltung. Der Zwang zur Meisterausbildung war der Ausgangspunkt für weitergehende Ansätze in der Personalentwicklung:



W: ...inzwischen denken wir über ganz andere dinge nach »ist eine kaminkarriere hier richtig? in einer abteilung anfangen dann in der abteilung vorarbeiten meister [...] oder wollen wir nicht leute die auch mal andere dinge im unternehmen gesehen haben. der mal im einkauf war der mal dort war und dann irgendwann äh wieder in der produktion landet und=und=und eine verantwortungsstelle hat« ob das nicht der gescheitere weg ist. also es haben sich daraus themen wie personalentwicklung entwickelt große themen wie=wie »was wollen wir denn von unseren führungskräften? was ist denn wichtig? reicht die reicht die meisterausbildung oder sind dann andere themen persönlichkeitspersönlichkeitstest so mal zu machen?« (W-0321)

Hier verdeutlicht er nochmals das bisherige Modell der »Kaminkarriere«, das einen Aufstieg vor allem innerhalb der einzelnen Bereiche vorsah, und die Überlegungen für eine gezieltere Entwicklung von Führungskompetenzen. Der Prozess der Veränderung hin zu anderen Produktionsabläufen offenbarte also Defizite in der Führungspraxis der Führungskräfte wie etwa die fehlende Qualifikation im Umgang mit Menschen und die fehlende Eigeninitiative bei der Umsetzung von Optimierungen.

In seiner Narration leitete Herr Werk die Veränderungen vor allem aus innerbetrieblichen Notwendigkeiten her, aus dem Wunsch seines Vorgesetzten; eine explizit außerbetriebliche Begründung für die Optimierung der Abläufe fand sich im ganzen Interview an keiner Stelle. In einem Rückblick am Ende seiner ersten Erzähllinie erwähnte er den Erfolg der Maßnahmen:

W: ...aber ich denke mal wenn man dann ergebnisse sieht auch betriebswirtschaftlicher art äh das war eins wo=wo wir wo=wo=wo ich mir dann zufrieden war wo ich sag »äh=äh also es hat was getaugt es hat was gebracht« (W-0083)

Bilanzierend sah er die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse als Indikator für die Wirksamkeit der Maßnahmen. Später in seiner Erfahrungsdarstellung griff er nochmals den Aspekt der Folgewirkungen der unternehmensbezogenen Veränderungsmaßnahmen auf. Er erzählte über einen Dialog mit einem Kollegen, in dem dieser eine Maßnahme kritisiert hatte:

W: ...aber ich sag »passen sie auf guter mann unsere aufgabe ist im moment auch nicht groß werden sondern das was wir haben zu etablieren effizienter zu machen das ist unsere aufgabe« (W-0156)

Auch hier begründet er die Veränderungsmaßnahmen allgemein damit, den Status zu erhalten und die Effizienz zu verbessern. Im Zusammenhang der Verbesserung der Arbeitsplatzergonomie verwies er auf die erhoffte Reduktion der Krankheitstage durch die Veränderungsmaßnahmen:

W: ...DAS sind jetzt unsere themen [...] die sicherlich erstmal geld kosten aber florierendes unternehmen sicherlich sich auch leisten kann ABER als BENEFIT weniger krankheitsbedingte ausfälle dass ist so ist die hoffnung (W-0171)

Alle Begründungsversuche, die er in seiner Erzählung überwiegend als Dialoge mit Anderen reinszeniert, vermitteln den Eindruck eines florierenden Unternehmens und deuten auf keinerlei Impulse von außen hin. Herr Werk stellte die innerbetriebliche Veränderung dar als Umsetzung eines vorab formulierten Idealbildes des Unternehmens ohne ein äußeres Krisengeschehen.

## 9.2.2 Prozess der Veränderung

Schon im ersten Erzählsegment markiert Herr Werk das Thema Widerstand als zentralen Kern des Veränderungsprozesses:

W: treffen wir auf widerstand also das ist so je=je mehr wir in der also äh ein vorarbeiter ein fertigungsmeister bei uns der ist direkt konfrontiert mit widerständen wenn es die denn gibt oder wenn die dinge nicht richtig verstanden worden sind dann eben auf der abteilungsleiterebene [...] und die sind eigentlich am schlechtesten darauf vorbereitet die sind oft auch getriebene die hängen dazwischen wie zwischen ast und borke [...] äh ist für die jungs nicht ganz einfach und da haben wir versucht viel zu erklären viele gespräche äh gab es auch irrungen und wirrungen an manchen zwei mussten wir komplett auswechseln (W-0001)

Er sah die direkte Konfrontation der Führungskräfte zwei Ebenen unter seiner Ebene mit den Widerständen der MitarbeiterInnen und dass auf der Ebene der AbteilungsleiterInnen direkt unter ihm »die Dinge nicht richtig verstanden« wurden. Diese zwischen ihm und den MitarbeiterInnen agierenden Führungskräfte seien am schlechtesten auf den Umgang mit dem Widerstand vorbereitet gewesen. Seine Analyse verknüpft er mit der Maßnahme, die seinerzeit unternommen wurde, um dieser Situation zu begegnen. Mit vielen Gesprächen, die er und seine FührungskräftekollegInnen geführt hatten, wurde versucht, mit Widerstand umzugehen. Sein Hinweis auf »Irrungen« zeigt an, dass diese Gespräche nicht immer direkt erfolgreich waren, zwei Führungskräfte mussten sogar »ausgewechselt« werden.

W: ...und habe gemerkt in einem stabilen umfeld konnten die einigermaßen haben die funktioniert aber wenn dann der=der=der wind des wandels gekommen ist [...] dann wissen die plötzlich nicht mehr »was ist wichtig? was ist falsch? was wollen die eigentlich von mir?« wenn du mit denen gesprochen hast hast

immer den eindruck gehabt haben sie verstanden und wenn du dann den dann gesehen hast was er umgesetzt hast ist meine güte äh wie geht der alte spruch »verstanden ist nicht einverstanden einverstanden ist nicht umgesetzt und umgesetzt ist nicht nachhaltig« äh nachhaltigkeit also das äh=äh das musste ich auch lernen oder auch mein chef dass das ein langer weg ist und dass man auch VIEL (2) viel mehr information viel mehr schulung braucht. am anfang haben wir immer gemeint »JA das packen die schon das sind ja alles intelligente menschen alles kein problem« aber du MUSST erklären warum wieso warum die zeiten sich ändern warum ein florierendes unternehmen das wir zweifelsohne sind mit einer satten ertragslage TROTZDEM sich ändern muss und man nicht einfach die dinge so lassen kann wie sie sind äh= also das ist eine harte lange gespräche diskussionen schulungsmaßnahmen rückfälle dann wieder aufrappeln weitermachen ist MORDSanstrengend (W-0051)

Im tradierten, stabilen Umfeld hatten die MitarbeiterInnen – hier seine Führungskräfte – »funktioniert«, aber in der konkreten Veränderungssituation fehlte ihnen – so seine Einschätzung – die Orientierung. Herr Werk machte die Erfahrung, dass die Führungskräfte in Gesprächssituationen den Eindruck vermittelten, seine Anliegen verstanden zu haben, die Umsetzung aber nicht seinem Verständnis über das Vereinbarte entsprach. Er bilanzierte, dass es sehr vieler Gespräche und Schulungen bedurfte, um diese Lücken auszuräumen und dass sein Bild vom »intelligenten Menschen« nicht immer gepasst hatte, das heißt, dass er die Veränderungsbereitschaft der KollegInnen falsch eingeschätzt hatte. Herr Werk interpretiert dieses fehlende Verständnis als Sinngebungslücke. Er macht deutlich, dass die gute wirtschaftliche Lage des Unternehmens dazu führte, dass für die MitarbeiterInnen die Notwendigkeit von Veränderungen nicht nachvollziehbar war. Er deutete den Widerstand als Reaktion auf diese fehlende Sinnhaftigkeit. Damit erklärte er sich, dass der Prozess der Begleitung der Veränderung mit Maßnahmen der Kommunikation und Schulung auch von Rückfällen geprägt und »mordsanstrengend« war. Die fehlende Sinnhaftigkeit führte er an anderer Stelle nochmals aus:

W: ...und das meine ich mit änderung man muss auch das sich bewusst sein man ändert auch bei den menschen auch was am arbeitsplatz. über das muss man sich bewusst sein und das führt zu widerständen also wenn es vermeintlich »ich muss jetzt mehr arbeiten und krieg nicht mehr geld« das ist so ist die gefühlte lage »jetzt haben wir heute verstanden dass jetzt die [Firmenname] was davon hat was haben wir davon WAS HABEN WIR DAVON?« da brauchst du denen nicht erzählen wirtschaftliche arbeitsplätze bedeutet die sind auch in zehn zwanzig jahren deine kinder können vielleicht- das interessiert die heute alles nicht also auch diese dinge also dieses weiterdenken interessiert die

komischerweise nicht [...] also DIE die sehen nur ihre eigene situation also das finde ich ein bisschen schade dass man da nicht weiter denkt aber vielleicht ist auch das unsere rolle als führungskräfte versuche das trotzdem immer wieder zu sagen zu PREDIGEN eins zwei drei vier fünf sechs sieben mal einfach nicht aufgeben einfach das immer wieder sagen (W-0176)

Die Widerstände wurden seiner Ansicht nach hervorgerufen, weil nahe »bei den Menschen« veränderte wurde, zum Beispiel bei der persönlichen Arbeitssituation. Die MitarbeiterInnen nahmen eine verdichtete Arbeit wahr, ohne dass damit eine Gehaltserhöhung einherging. Sie erkannten für sich persönlich keinen Nutzen, sahen keinen Sinn in den Maßnahmen. Sie interessierten sich nur für ihre eigene Situation und nicht für die Zukunft des gesamten Unternehmens. Mit der Betonung der direkten Rede in der Reinszenierung verwies Herr Werk auf die Relevanz dieses Punktes und mit seiner Wortwahl »predigen« betonte er den Wiederholungscharakter seiner Bemühungen, die Beschäftigten zu überzeugen. Sowohl an dieser Stelle im Interview als auch anderen Stellen verdeutlicht er anschaulich, mit welcher Intensität und mit welchem Nachdruck er seine Kommunikationsbemühungen aufrechterhalten musste, das heißt, wie groß wohl das Unverständnis gewesen sein musste. Dieses Kommunikationsverhalten forderte er auch an anderer Stelle in seiner Erfahrungsdarstellung von den Führungskräften auf der unteren Ebene ein:

W: ...da hat überhaupt nichts funktioniert die mitarbeiter total durcheinander unzufrieden nur geMECKER und geMOTZE über vorgabezeiten über arbeitsbedingungen über arbeitszeiten. also der scheint noch gar nicht gesprochen haben mit=mit seinen mitarbeiter. bin ich auch mal zu ihm hab mal mit dem mitarbeiter gesprochen »ha das hat uns doch keiner- herr [Werk], das hat uns doch keiner gesagt« da denke ich »MEINE GÜTE ich hab es ihm doch DREImal erklärt und der hat immer »ja ja« gesagt« ich sag »REDET der nicht mit seinen leuten?« also an was das liegt, weiß ich manchmal auch nicht also ich glaube manche meinen, wenn ich vorgesetzter bin reicht es wenn ich hinter meinem hinter meinem pc sitze und irgendwas da rumhacke. in führen von kommunikation ist immer ein in die augen gucken und auch nicht email schreiben sondern reden miteinander (W-0744)

Herr Werk musste feststellen, dass die Weitergabe von Informationen in der unteren Führungsebene steckenblieb und so die Unzufriedenheit in der Belegschaft förderte. Er musste zudem erkennen, dass dieses Kommunikationsverhalten wohl mit der tradierten Führungsauffassung zusammenhing. Er kritisierte das Kommunikationsverhalten seiner Führungskräfte und deren Unwillen oder Unfähigkeit, den MitarbeiterInnen die Sachverhalte im

persönlichen Gespräch nachvollziehbar zu erklären. Der Aspekt, andere von der Sache zu überzeugen und deren Akzeptanz zu sichern, also nicht nur die betrieblichen Abläufe zu optimieren, sondern auch die Menschen mitzunehmen, bedeutete sowohl für ihn als auch die Führungskräfte die große Herausforderung.

W: ...und es gibt keine bedienungsanleitung wo du wo du wo du nachlesen kannst »wie=wie verändert man produktionsabläufe im unternehmen? wie nimmst du die menschen mit? wie nimmst du den cleversten mit IQ 150 und den mit IQ 85 den bringst dann auch noch mit?« also da gibt es nichts das ist immer wieder ein suchen und das geht dann oft weit weg von den eigentlichen maschinenbauthemen von den technischen themen WEIT weg und in der vergangenheit war eine gute führungskraft die sich sehr gut an in der technik ausgekannt hatte und plötzlich ändern sich die themen ist natürlich für die sind welten zusammengebrochen (W-0250)

Bei diesem Thema konnten er und seine FührungskräftekollegInnen nicht auf eine »Bedienungsanleitung« zurückgreifen, sie mussten für sich andere Wege suchen, mit den menschlichen Themen umzugehen, die in diesem Kontext auftauchten. Vermutlich waren diese Themen bis dahin im Unternehmen ohne Relevanz. Erst bei der Optimierung der Produktion wurden menschliche Aspekte in Form von Ablehnung und Widerstand sichtbar. Herr Werk stellte es hier als Herausforderung dar, Menschen mit unterschiedlichen Intelligenzniveaus einzubinden. Es bleibt zunächst unklar, warum er hier genau diese Differenzlinie einführt, aber in den folgenden Segmenten wird deutlich, dass das jeweilige Ausbildungsniveau für ihn ein wesentlicher Faktor war, mit diesen Themen umzugehen:

W: ...und das ist auch ein problem an veränderungen wenn du selber nur eine ideale vorstellung hast oder selber nur ein ziel hast wo und dir das vorstellen kannst weil du eben von der ausbildung her als ingenieur lernt man sowas so [...] wo man hin will äh wie=wie nimmst du jemanden mit der noch überhaupt keine vorstellung hat der sich nur in seinem kleinen umfeld wie=wie=wie also das ist das ist echt ein hartes thema. das war für uns alle ein hartes thema »wie bringen wir die da hin?« und da hab ich aber gelernt eine solide grundausbildung hilft da schon unheimlich eine weitgefächerte grundausbildung (W-0307)

Herr Werk begründete das Desinteresse oder die Ablehnung Einzelner auch damit, dass nicht alle MitarbeiterInnen über die Fähigkeit verfügten, sich die Zusammenhänge im Unternehmen vorstellen und die Auswirkungen des Idealbildes auf die Arbeitspraxis abschätzen zu können. Diese Einschätzung

war mit ein Grund dafür, die bisherigen Führungskräfte weiter zu qualifizieren, sie zu einer Meisterausbildung zu zwingen. Sie sollten damit vertraut gemacht werden, wie ein Betrieb als großes Ganzes funktioniert und dabei auch zu menschenbezogenen Themen geschult werden.

W: ...eigentlich muss das mehr von den leuten kommen die müssen mal sagen was ihren meister plagt und wo sie sich am unwohlsten fühlen beim arbeiten »haben sie genug licht? ist das und das« und da muss man sich gedanken machen wie gestaltet man einen arbeitsplatz. wir als unternehmer müssen zeigen wir sind bereit etwas zu tun aber du musst uns sagen was dich was dich plagt.« ich hab noch nie einen zusammengeschaubt deshalb kann auch der geschäftsführer nicht erklären was der beste arbeitsplatz ist das kann eigentlich nur der mitarbeiter mit seinem direkten vorgesetzten wo momentan die schwächen sind. aber wie gesagt da muss er solange man nur das [Maschinenbauteil] im fokus hat ist wichtig dass das [Maschinenbauteil] alle teile hat und der richtig montiert ist und das alles kann und den rest mal nicht als aufgabe von einer erfüllungskraft sieht also muss ich auch äh=äh schaffen den fokus von der führungskraft WEG von der reinen technik aufziehender fokus ah da sind noch viel mehr sachen die hier thema sind der mitarbeiter die arbeitsbedingungen die logistik die anlieferung (W-0963)

Diese Meisterausbildungen waren somit die Antwort auf das Unverständnis der Führungskräfte. Sie waren der Versuch, auf der Vernunftebene für die Nachvollziehbarkeit der Produktionsoptimierung zu werben. Dazu, wie die Mitnahme der MitarbeiterInnen im Detail geschah, äußerte Herr Werk sich vor allem auf der Ebene der direkten Konfrontation zwischen sich und den MitarbeiterInnen (s. nächstes Kapitel). An einem Beispiel zeigte er jedoch nochmals deutlich, wie versucht wurde, die tradierte Form der Nicht-Kooperation während des Transformationsprozesses aufzubrechen. Er erzählte, wie er mit den gewohnten Bereichsgeisamen und Abgrenzungaktivitäten während des Veränderungsgeschehens umging:

W: ...also so dieses offener miteinander umgehen das ist auch ein weiter weg dahin früher hat man ja gut dann gib meine karte »ich bei mir ist alles gut in meine karten guckt niemand rein wir wissen es schon am besten wie es geht« führte natürlich dazu dass dann du bist ja nicht alleine im unternehmen du hast viele viele schnittstellen hier wie sollen die hier funktionieren die schnittstellen die funktionieren nicht gescheit hast immer wieder reibereien ärger und also da haben wir ziemlich viel auch dort viel geschafft andere abteilungen da mit reingenommen wenn die merken »die arbeiten selber anders ah wenn die wenn die wenn die sich geändert haben okay dann hören wir uns das mal an was die von uns wollen wenn wir lust haben machen wir mit« und bei vielen haben wir es dann erlebt wo früher gar nichts ging muss sagen womit der dann konkret

deine forderungen GANZ KONKRET wenn du sagst »ihr müsst es besser machen« damit kann der nichts anfangen sag ich »ich brauch von dir das und das und das kannst du mir das ausarbeiten scha=kennt ihr das weil dann würde ich da und da und da leichter tun deshalb sollen die das von dir haben« sollen ganz anders miteinander umgehen miteinander reden also da hat sich viel getan aber ich sag der weg ein GNADENlos harter (W-0364)

Er beklagte den lange Zeit fehlenden offenen Umgang miteinander zwischen den Bereichen, ein Aspekt, den er schon zu Beginn seiner Tätigkeit im Unternehmen festgestellt und später im Interview detailliert hatte: »das waren [...] Gräben zwischen der Vorfertigung und der Montage« (W-0902). Demnach gab es Schnittstellenprobleme, weil Informationen zwischen den Bereichen nicht offen ausgetauscht wurden, weil Bereiche der Auffassung waren, es richtig zu machen und sich gegenüber den anderen Bereichen voller Überheblichkeit abgrenzten. Diese Konkurrenzverhältnisse wurden auch während der Veränderung sichtbar und von Herrn Werk als Hemmnisse wahrgenommen. Er brachte deshalb verschiedene Abteilungen zusammen, um Synergie- und Austauscheffekte zu provozieren: durch die Konfrontation mit der Arbeitsweise derjenigen, die sich schon verändert hatten und erfolgreich arbeiteten, wollte er Neugierde und Verständnis bei jenen wecken, die noch nicht so weit waren. Der erzwungene gegenseitige Austausch über verschiedene Arbeitsweisen und das Einüben eines anderen Umgangs, nämlich konkrete Forderungen an die Anderen zu formulieren, führten aus seiner Sicht zum Erfolg. Er bilanzierte Fortschritte in der bereichsübergreifenden Kommunikation und betonte immer wieder den »gnadenlos harte[n]« Weg, der dabei zurückzulegen war.

Nicht nur der fehlende kommunikative Austausch, sondern auch die unterschiedliche Einschätzung von Situationen sah er als hemmend an bei der Umsetzung der Vorgaben.

W: ...ich glaub die haben manchmal das gefühl gehabt die sind auf sich allein gestellt und wir haben gemeint als betrieb wir haben alles richtig gemacht. aber das passiert manchmal dass von der gleichen sache zwei=zwei ((lacht)) sichten gibt. ALSO was ich mache seither mit meinen abteilungsmeister wöchentlich treffen wir uns [...] werden viele themen durchgesprochen weil ich [...] gemerkt hab ich muss die auf einem gleichen level halten von der information von allem äh und vorher war das abhängig wie weit dem sein büro von meinem büro weg ist. das kann es ja eigentlich auch nicht sein. also ich versuche da mehr neutralität reinzubringen (W-0782)

Mit seinem Hinweis, dass er den Bedarf der Führungskräfte nach Unterstützung bei der Umsetzung nicht wahrgenommen hatte, machte Herr Werk

nochmals deutlich, wie wichtig das Thema Führungsarbeit – auch seine – war. Er führte deshalb regelmäßige Meetings ein, bei denen er alle Führungskräfte gleichberechtigt informieren konnte. Nach seiner Darstellung gab es vorher wohl engere Kontakte zu jenen Führungskräften, die seinem Büro räumlich nahe waren. Durch räumliche Nähe zum Vorgesetzten entstand so ein Machtnetzwerk der Nähe, von dem sich andere, räumlich weiter entfernte Führungskräfte wohl ausgeschlossen fühlten – so deutete ich seinen Hinweis darauf, mehr »Neutralität« herstellen zu wollen.

Herrn Werks Einblick in die prozessuale Seite der Veränderung bezog sich hauptsächlich auf die anstrengende, meinte: nicht gelingende Kommunikation und die fehlende Sinnvermittlung über die Notwendigkeiten der Veränderungen. Bei seiner Erzählung über einzelne Episoden, die er überwiegend in Form von Dialogen mit Anderen reinszeniert, zeichnet er das Bild einer Transformation, die sehr stark von Widerstandsimpulsen getrieben und von seinen persönlichen Erfahrungen im Umgang damit geprägt war. Er deutete an, dass die negativen Bewertungen der Veränderungen durch die MitarbeiterInnen unterschätzt wurden und deshalb ein anlassbezogener, improvisierter Umgang damit praktiziert wurde. Ebenso erschwerte seiner Ansicht nach die stabile wirtschaftliche Situation des Unternehmens die Einsicht in Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderungsvorhaben. Der »gnadenlos harte« und »anstrengende« Weg, den er immer wieder hervorhob, zeugt davon, wie für ihn überraschend Ablehnung sichtbar wurde und wie groß sein Aufwand war, damit in Gesprächen mit den Verantwortlichen umzugehen. Hinter dieser Ablehnung zeigten sich im Grunde die alten Rivalitäten zwischen den Bereichen und die tradierte Führungsauffassung, die sich mehr auf technisches Wissen und Können fokussierte denn auf die menschlichen Aspekte und die auf einem hohen Grad an Selbstständigkeit der Führungskräfte gründete. Mit der erzwungenen Qualifizierung der Führungskräfte wurde versucht, diesen den Blick für das Ganze zu vermitteln, sie den Umgang mit Menschen zu lehren und so den Umgang mit Ablehnung auch den unteren Führungsebenen beizubringen.

### 9.2.3 Selbstkonzeption und Bewältigung

Herr Werk führte in seinem Interview nicht nur direkt auf sein Thema Widerstand hin, sondern auch auf die wesentlichen Personen:

W: treffen wir auf widerstand also das ist so je=je mehr wir in der also äh ein vorarbeiter ein fertigungsmeister bei uns der ist direkt konfrontiert mit



widerständen [...] bei mir bereichsleiter äh=äh dort=dort ist es etwas sag ICH jetzt mal einfach etwas einfacher weil der widerstand gefiltert ist ich sag zu meinem fertigungsmeister »mach doch« ich weiß dass es unfair ist wir gehen halt nicht immer mit an die front wenn es wenn es wenn es ganz haarig wird aber äh letztendlich so=so empfind ich das und die sind eigentlich am schlechtesten darauf vorbereitet die sind oft auch getriebene die hängen dazwischen wie zwischen ast und borke hier die mitarbeiter hier der betrieb [...] äh ist für die jungs nicht ganz einfach (W-0001)

Die Führungskräfte sah er mit dem Widerstand der MitarbeiterInnen konfrontiert. Er unterscheidet dabei zwischen denjenigen, die an der »Front« stehen, das heißt, die sich direkt mit den MitarbeiterInnen auseinandersetzen mussten, und denjenigen, die den Widerstand nur »gefiltert« mitbekamen, also vermittelt über andere Führungsebenen wie er selbst. Er empfand diesen Schonraum als unfair und zeigte Verständnis für die unteren Führungsebenen, die »Getriebenen«. Diese waren auf ihre Aufgabe nicht ausreichend vorbereitet und wurden gewissermaßen in einer Sandwich-Position zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten aufgerieben. Beschreibt er hier noch die Belastungen vor allem für die Anderen, erzählte er wenig später über die Belastung für ihn persönlich:

W: ...also das ist eine harte lange gespräche diskussionen schulungsmaßnahmen rückfälle dann wieder aufrappeln weitermachen ist MORDSanstrengend ich hab mich auch schon ich hab mich auch schon mit dem gedanken erwischt »hättest ja alles lassen wie ist hättest ein ruhiges LE=BEN ((lacht herzlich))

-I: ja

W: hat dich ja keiner gezwungen hier äh aber hier den vorreiter zu machen« aber ich denke mal wenn man dann ergebnisse sieht auch betriebswirtschaftlicher art äh das war eins wo=wo wir wo=wo=wo ich mir dann zufrieden war wo ich sag äh=äh »also es hat was getaugt es hat was gebracht« (W-0073)

Herr Werk zeichnete den Veränderungsprozess für sich persönlich als »mordsanstrengend«. Als Grund benannte er einerseits die Intensität der Kommunikationsmaßnahmen, andererseits deutet er ein wiederholtes Scheitern und Weitermachen an. In diesem Kontext markierte er erstmals seine Autorschaft und Mitverantwortung an der Veränderung. Mit dem ironischen Hinweis auf einen *verbotenen* Gedanken darüber, dass er auch alles beim Alten hätte belassen können, leitete er auf seine eigene Rolle im Projekt über. Er positioniert sich als erfolgreicher Macher und »Vorreiter«, der nach Betrachtung des wirtschaftlichen Ergebnisses eine positive Bilanz zog, sowohl als Teil der Gruppe der Führungskräfte als auch persönlich in seiner Rolle als

Führungskraft, die ein Veränderungsvorhaben umsetzen musste. Die Interventionen, von denen er dann erzählte, bezogen sich auf Widerstände von Führungskräften und MitarbeiterInnen. Er gab ein anschauliches Beispiel, wie er den Widerstand direkt erlebte:

W: ...mir ist nur jetzt aufgefallen bei einem mitarbeiter der in rente ging ein SEHR guter mitarbeiter eigentlich äh=äh [...] der hat zu mir gesagt bei der verabschiedung »herr [Werk] das ist ein SCHEIß was ihr da macht« und ich frag »warum?« »mensch ich war gottfroh dass ich mal mit dem mit dem mit dem flurförderzeug mit dem elektrowägele äh raus in den lagerausgang fahren konnte konnte mein zeug da abstellen und wieder zurück mein kreuz hat weggetan und dann bin ich wieder zurückgelaufen« und da sagt der »und SO wie IHR SCHAFFT SO wäre die [Firmenname] NIE groß geworden« also ganz altgedienter mitarbeiter [...] »JA- aber sie verheizen die leute sie machen die leute kaputt an den arbeitsplätzen gucken sie mal die arbeitsplätze an« und sag ich »was war ihr problem?« »mir hat nach ein zwei stunden das kreuz wehgetan äh und auch zum teil blöde positionen beim arbeiten« da sag ich »ihr schreit nach dem wo wir schon dran sind jetzt geht es um ergonomie«(W-0140)

Die intensive Verwendung der direkten Rede indiziert, dass Herr Werk diese Diskussionen wohl selbst so geführt hatte. Indem er diese schwerwiegenden Vorwürfe ihm gegenüber zitierte, zeigte er nicht nur den direkten Umgangston an, dem er sich ausgesetzt sah, sondern auch die individuellen Auswirkungen, mit denen er konfrontiert war. In seiner Erzählung fanden sich noch zahlreiche weitere Dialogepisoden, die von Enttäuschungen und widerständigem Verhalten ihm gegenüber zeugten. Warum er diese Auseinandersetzungen als anstrengend wahrgenommen hatte, begründete er auch mit seiner beruflichen Vorgeschichte:

W: ...also das ist der wandel ist eine anstrengende geschichte hätte ich mir so NIE erträumen lassen hab ich auch so nicht gelernt in der schule ich bin maschinenbauer ich bin kein produktionstechniker kein wirtschaftsingenieur reiner techniker äh aber ich finde es im nachhinein ganz interessant bloß beschäftigt du irgendwann mal mit psychologie- mit leanthemen aus dem toyotamanagementsystem<sup>62</sup> (W-0205)

62 Das »Toyota-Managementsystem« ist die Weiterentwicklung des »Toyota-Produktionssystems« (TPS), mit dem in den 1940er Jahren begonnen wurde, die Produktionsabläufe bei Toyota zu optimieren (siehe Ohno/Hof 2009). Diese Strategie wurde durch eine MIT-Studie 1990 unter dem Schlagwort »Lean Production« bekannt und diente in den westlichen Industriestaaten als Referenz für eine erfolgreiche Produktion. Ein wesentlicher Be-

Herr Werk brachte klar zum Ausdruck, dass der Veränderungsprozess anders abgelaufen war, als er erwartet hatte, und für ihn persönlich anstrengend war. Er begründete seine Bewertung damit, dass er als Maschinenbauer für die Umsetzung von Veränderungen nicht ausgebildet war und grenzt sich damit von anderen, gebildeteren Berufsgruppen ab, denen er umfassendere Kenntnisse zuschreibt. Dieser Unkenntnis stellt er sein Interesse gegenüber: Die Auseinandersetzung mit den neuen Themen bewertete er als für sich interessant. Bei der Auflistung der Themen, die er mit dem Hinweis auf Psychologie begann, wurde seine Einschränkung »reiner Techniker« nachvollziehbar: Im Kontrast dazu erwähnte er Themen, zu denen auch die menschliche Seite gehörte. Seine Einschränkung »im Nachhinein« lässt vermuten, dass er sich in der damaligen Situation wohl gezwungen sah, sich damit auseinanderzusetzen. Nicht nur für ihn, sondern auch für andere Stakeholder waren diese Themen neu:

W: ...und da hab ich auch betriebsratbedürfnisse äh die=die ich auch gut verstehe, den versuche immer wieder mitzunehmen nicht also für den war das ja auch alles neuland jetzt wie er sich verhalten soll oder dagegen sein soll auch mittun äh »ja herr werk ja gut hat manchmal verrückte ideen aber sonst ist er eigentlich ganz=ganz=ganz ist er ganz okay« also hat mich da auch gott sei dank ist=ist viele wege mitgegangen kritisch begleitet (W-0214)

Neben seinen eigenen Ansprüchen und Interessen sah er sich auch den Erwartungen der Betriebsratsmitglieder ausgesetzt, für die die aufkommenden Themen ebenfalls Neuland waren. Mit diesem Vergleich relativiert und vergemeinschaftet er seine fehlende Erfahrung bei der Gestaltung von Veränderungsprozesses. Da er auf den Betriebsrat hinwies, der sich üblicherweise als Vertretung der MitarbeiterInnen sieht, macht er zudem die Unkenntnis im Unternehmen über die menschlichen Themen noch bedeutsamer. Mit den Worten des Betriebsrates positioniert er sich als Akteur, der von Anderen einerseits als jemand gesehen wurde, der ungewöhnliche Ideen einbrachte, sich also abweichend von KollegInnen verhielt, der andererseits aber »ganz okay« war und daher Unterstützung erfuhr. Er lobte und rechtfertigte sein Handeln und seine Stellung durch die Äußerungen Dritter. Auf die Instanz des Betriebsrates griff er auch zurück, um die Belastungen zu untermauern, denen sich die Führungskräfte ausgesetzt sahen:

---

standteil dieses Konzeptes war die Entwicklung der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte. Vergleiche hierzu auch den Beitrag von Christoph Deutschmann zum Spannungsverhältnis bei der Übertragung dieses Konzeptes auf europäische Unternehmen im Hinblick auf tradierte kulturelle und institutionelle Betriebswelten (Deutschmann 1996).

W: ...und die [Betriebsräte] haben auch gemerkt wie das uns anstrengt als führungskräfte dass das auch kein=kein »machen wir mal denen zeigen wir es schon da an der front« nee nee nee denn wenn das dort nicht läuft leiden ja auch wiR [...] und es gibt keine bedienungsanleitung wo du wo du wo du nachlesen kannst »wie=wie verändert man produktionsabläufe im unternehmen? wie nimmst du die menschen mit?« [...] also da gibt es nichts das ist immer wieder ein suchen (W-0239)

Auch die Betriebsräte hatten die Belastung der Führungskräfte bei der Umsetzung der Veränderung der Produktionsabläufe wahrgenommen. Dabei greift er wieder das Bild der Frontlinie auf, das er bereits ganz zu Anfang seiner Erzählung eingebracht hatte. Er konzipiert sich damit als ebenfalls Leidender und als Suchender. So wollte er das den Betriebsräten unterstellte Vorurteil ausräumen, wonach er und seine KollegInnen es der untersten Führungskräfteebene hätten »zeigen wollen«, dass sie also Freude daran gehabt hätten, ihre hierarchische Macht oder ihren Erfahrungsvorsprung zu demonstrieren. Nochmals betonte er auch seine Unwissenheit, beklagte das Fehlen einer »Bedienungsanleitung«, rezitierte Fragen, die er sich vermutlich selbst gestellt hatte, um herauszufinden, wie er nicht nur die Produktion umbauen, sondern auch die Menschen mitnehmen konnte. Diese Unwissenheit, verstanden als Fehleinschätzung, konstatierte er auch, als die Führungskräfte zur Meisterausbildung gezwungen werden sollten:

W: ...die kerle waren zum teil an die fünfzig ja glauben sie und dann nochmal in die schule schicken für die sind welten zusammengebrochen also da haben wir viel=viel seelenmassa=massage machen müssen heute sind sie glücklich und zufrieden das beste was hätte passieren können meine güte was wir alles nicht gewusst haben aber hab gesagt »das ist normal« (W-0299)

Diese drastische Maßnahme, an deren Durchsetzung er mitgewirkt hatte oder mitwirken musste, irritierte die Betroffenen. Die Emotionen, die er wahrnahm, kontrastierte er mit seiner erfolgreichen Führungsarbeit und seiner Unwissenheit und macht damit seine eigene Leistung groß. Es blieb an dieser Stelle in seiner Erzählung unklar, worauf genau er seine Äußerung »nicht gewusst« bezog. Aber relevant ist, dass er seine Unkenntnis über verborgene Interessen und Emotionen als »normal« bewertet, das heißt, auch den Umgang damit als unausweichlich auffasst: »[...] aber ich sag, der Weg ein gnadenlos harter [war] oder manchmal abends heimfährst, denkst du: »Meine Güte, hoffentlich fliegt mir das nicht alles um die Ohren!« (W-0391). Diese Unwissenheit darüber, wie der Prozess zu gestalten war, und die Angst, besser Ungewissheit davor, nicht absehen zu können, wohin seine

Bemühungen führten, waren für ihn ständige Begleiter. In einer Episode erzählte er über eine Konfliktsituation, als zwei Mitarbeiter, die zu einer Meisterausbildung gezwungen werden sollten, sich weigerten:

W: ...zwei dieser mitarbeiter haben gesagt »nee machen wir nicht« [...] als dann das nein kam von dem von zwei von denen dreien und ich wollte es eigentlich nie eskalieren lassen es waren eigentlich keine schlechten leute wissen sie wo=wo man eigentlich denkt [...] also da hab ich wirklich da wusste ich gar nicht mehr weiter und sag »meine güte ich weiß nicht jetzt weiß ich nicht mehr weiter« ich hatte auch keinen plan b ich bin von dem gar nicht ausgegangen und hab gesagt »die werden da mitmachen ist doch was tolles wenn das unternehmen das zahlt und dann hinterher äh hat man einen weiteren überblick über=über das was im unternehmen passiert wie auch unser unternehmen organisiert ist« also da hatte ich richtig muffe und denk »meine güte was machst du jetzt WAS machst du jetzt?« ich wusste es nicht [...] ich wollte dann für mich einmal ein coaching das wurde dann abgelehnt von der geschäftsführung also »coach« warum auch immer »brauchen wir nicht wir sind die [Firmenname] wissen alles« ((pustet luft verächtlich durch die lippen)) also irgendwie sowas verrücktes ((lacht)) nein so=so direkt natürlich nicht [...] und ich hab mir damals äh ich zahle immerhin noch ähm äh=äh kirchensteuer dann haben wir damals ich bin evangelisch und evangelischer pfarrer sag »pass auf du siehst mich nicht in deiner kirche aber ich zahle immer kräftig dabei ich brauche jetzt einfach mal deinen rat nicht als seelsorger sondern als coach kannst dir sowas vorstellen können sie oder könnten sie sowas machen?« sagt er »kommen sie vorbei reden wir drüber« und der hat eine ganze einfache lösung gehabt der hat gesagt »sie müssen über ihre ängste reden können wenn sie über ihre ängste im betrieb reden dann verstehen sie die leute« und bin und da bin ich zum betriebsrat ((stottert)) ich sag »ich weiß nicht mehr weiter ich weiß nicht mehr weiter« und da hat er damals der betriebsrat gesagt »wir reden mit denen machen sie sich keinen kopf wir reden mit denen« also manchmal ist es ganz EINFACH die lösung aber da muss auch ein=einer erst drauf bringen ((lacht)) (W-0413)

In dieser Höhepunktschilderung zeigt Herr Werk anschaulich, dass er mit seinen Fähigkeiten der Menschenführung nicht mehr weiterwusste, weil er sich über die individuellen Entwicklungsinteressen der Betroffenen getäuscht hatte. Diese Sequenz, in der er im Kern über zwei MitarbeiterInnen erzählte, die zu einer Meisterausbildung gezwungen werden sollten, leitete er mit direkt an mich adressierten Rechtfertigungen ein. Ich interpretiere dies so, dass er vermeiden wollte, dass ich einen schlechten Eindruck von seinen MitarbeiterInnen bekommen würde und er sie präventiv verteidigen wollte. Er suchte externe Hilfe, betriebsintern wurde jedoch sein Wunsch nach ei-

nem Coaching durch seinen Vorgesetzten mit einem unterschweligen Überheblichkeitsanspruch abgelehnt. Er holte daraufhin bei einem Pfarrer Rat und ließ sich von diesem dazu anregen, über seine eigenen Ängste zu reden. So fand er Zugang zu seiner eigenen Form der Bewältigung der konflikthafte Situation. Auch hier positioniert er sich als gewieften Suchenden, als jemand, der erkannte, dass er Hilfe benötigte, diese einforderte und Ratschläge anschließend pragmatisch umsetzte. Diese Suche nach Unterstützung wiederholte er in einer anderen Situation:

W: ...also ich wusste noch gar nicht wo es hin geht, aber das GLAUBEN dir deine mitarbeiter nicht die denken halt »das ist der betriebs- und bereichsleiter der wird schon ALLES wissen DER SAGT ES uns bloß nicht« U=ND da war ich auch in größter not und da hab ich damals auch=auch privat mir einen coach organisiert und der hat einfach gesagt »sagen sie ihren mitarbeitern dass sie es nicht wissen herr [Werk], sagen sie einfach ICH WEIß ES NICHT« hab ich gemacht und dann war ruhe im karton (W-0587)

Herr Werk sah sich mit der Erwartung konfrontiert, wegen seiner Funktion als Führungskraft doch »alles wissen« zu müssen. Diese Erwartungshaltung konnte er nicht erfüllen und er holte sich wiederum Rat, den er umsetzte, indem er den Anderen gegenüber seine Unwissenheit eingestand. Auch hier positionierte er sich letztlich als erfolgreiche Führungskraft im Umgang sowohl mit seinen eigenen Ängsten als auch mit den Erwartungen von Anderen. Es ist fraglich, ob all diese Situationen als widerständiges Verhalten interpretiert werden können, oder ob sie nicht vielmehr Indizien für individuelle Unsicherheit sind, überraschend auftauchende Erwartungen nicht erfüllen zu können. Seiner Deutung nach nahm er Formen von widerständigem Verhalten wahr:

W: ...inzwischen muss ich auch sagen [...] (2) sei froh an denen, die nicht destruktiv kritisch aber konstruktiv kritisch mit den sachen umgehen die alles hinterfragen »was soll das?«- sei froh an denen weil die=die dich auch selber zwingen nochmal=nochmal anlauf zu nehmen und nochmal nachzudenken [...] wenn du keinen widerstand hast bei einem projekt, dann geh davon aus dass es scheitert, geh davon aus dass es scheitert und die sagen alle »ja ja ja ja ja ja ja herr [werk] machen wir ja ja« und am schluss machen sie GAR NICHTS wie heißt es »ja ja« heißt »leck mich am arsch« ((lacht)) (W-0698)

Der Widerstand, den er in diesem Beispiel gegen sich selbst gerichtet sah, zeigte sich als Täuschungsverhalten ihm gegenüber: Zustimmung wurde zwar signalisiert, aber das Zugesagte nicht umgesetzt. Unklar blieb, woher

diese versteckte Ablehnung rührte: ob sich dahinter Bereichsivalitäten verbargen, von denen er erzählt hatte, oder persönliche Animositäten. Seine Schlussfolgerung als Führungskraft daraus war, dass er sich mehr von denjenigen versprach, die ihre Kritik offen äußerten, als von denjenigen, die vorbehaltlos zustimmten. Er deutete die offene Kritik als konstruktiv und war enttäuscht über fehlende Aufrichtigkeit in der Kommunikation.

Nicht nur im Umgang mit seiner eigenen Unwissenheit, auch im Umgang mit widerständigen oder skeptischen KollegInnen optimierte Herr Werk sein Verhalten und entwickelte für sich eine adäquate Form der Führung:

W: ...und vor allen dinge was ich was ich mache was ICH gelernt hab was ich bei den kerlen machen muss. ich muss die=die=die starke seite stärken und nicht die schwache seite rauskehren aber das ist äh=äh verstärke dinge, wo du wo du toll findest sag es auch SAG ES AUCH nicht lobhudeln aber SAG ES AUCH »hey das haben sie super gemacht äh gefällt mir richtig gut wie sie das gemacht haben« und die dinge die nicht so gut sind einfach entweder unter den tisch fallen lassen wenn es nicht grad zum to=totalschaden führt (W-0796)

Lob der starken Seite und Ignoranz gegenüber Fehlern stellten für ihn wirksame Ressourcen der Menschenführung dar. Seine Vorstellungen von offener Kommunikation und angemessener Führung veranschaulichte Herr Werk am Beispiel seines Vorgesetzten. Er erläuterte auf Nachfrage:

W: also ich habe nur einen vorgesetzten. das ist geschäftsführer ((stottert)) der hat immer gepredigt und der steht auch zu dem wort der verhält sich auch so ((schnipst)) »das ist meine vorstellung von einer produktion von moderner produktion DA will ich unse=meine produktion hinentwickeln äh wie ihr dahin kommt und die geschwindigkeit lass ich völlig freiheit aber eines will ich nicht erleben, dass ihr nichts tut« also so nach dem motto »eure aufgabe ist nicht den misserfolg zu vermeiden sondern den erfolg zu suchen das sind zwei unterschiedliche verhaltensstrategien« ((lacht)) also wenn ich nichts mache vermeide ich auch misserfolg ((lacht)) äh und ist auch mit fehlschlägen immer extrem tolerant. also mich hat es schon gewundert dass er nicht ab und zu mal sagt »ja mensch herr werk äh warum das so« also der war IMMER IMMER eine stütze IMMER ein förderer so hab ich ihn immer erlebt

-I: und was hat der gemacht damit sie ihn als förderer erleben?

W: was hat der gemacht? sich viel erklären lassen sich INTERESSIERT für die dinge die man tut sich WIRKLICH INTERESSIERT »wie machen sie das? darf ich da mal dazukommen? ich tät mal gerne zu dem gespräch dazukommen oder ist es ihnen nicht recht?« also solche dinge ODER auch res- er ist respektvoll mit mir umgegangen. wenn er mit meinem meister was gesprochen hat oder was ausgemacht hat oft gab es hinterher »oh entschuldigung herr [Werk], ich hab mit dem das und das ausgemacht ich hoffe es ist«- also wissen

sie respekt zeigen interesse zeigen und äh wenn ich was benötige er mir immer die unterstützung gegeben hat die ich gebraucht hab (W-0833)

Er konzipierte sein Handeln als Führungskraft innerhalb klar vorgegebener Rahmenbedingungen, die er akzeptierte. Er schätzte das Interesse und die Fehlerkultur seines Vorgesetzten ihm gegenüber. Auch hier wendete er sich wieder direkt an mich und will damit vermutlich seine Antwort auf meine Frage aus dem Erzählstrom hervorheben. Er zeigte nicht nur an, wie wichtig ihm der respektvolle Umgang seines Vorgesetzten war, als dieser in seine Bereichshoheit eingriff und sich dafür entschuldigte, er markierte auch, wie wichtig ihm prinzipiell sein Handlungsbereich, sein Gestaltungsfreiraum war. Doch seine Veränderungsbemühungen stießen auch bei seinem Vorgesetzten auf Grenzen:

W: ...äh HAT allerdings ein problem das hat er mir auch gesagt »herr [Werk]« also in seiner montage tut er sich im moment noch schwer [...] äh bloß er sagt »die ziehen noch nicht so mit herr [Werk] sie haben doch immer gleich die nächsten ideen« sagt er »wissen sie herr [Werk] jetzt sind sie mal langsam. mein problem ist«- er spricht dann da OFFEN drüber »ich muss euch ich muss«- die montage ist auch viel größerer bereich wie mein kleiner [Bereichsname] »ich muss gucken dass ihr dass nicht euer bereich zu weit weg mir driftet ich muss gucken dass ich euch auf einer höhe halte und ich will noch mehr dass ihr euch noch mehr ausgleicht« (W-0884)

Erst an dieser Stelle im Interview findet sich ein Hinweis, der seine Äußerungen über widerständiges Verhalten noch anders einfärbt. Mit dem Zitat seines Vorgesetzten über ihn selbst positioniert er sich wie bereits zuvor als Ideengeber und Vorreiter, zeigt aber auch an, dass seine Veränderungsgeschwindigkeit nicht verträglich war mit der der anderen Bereiche. Er offenbarte, dass sein persönlicher Ehrgeiz, den eigenen Bereich zu entwickeln, andere überfordern konnte. Dieses Voranschreiten, das heißt, Eigenständigkeit gegenüber anderen zu behaupten, kann als Fortführung der fehlenden Zusammenarbeit der Bereiche in der Vergangenheit gelesen werden.

W: [↔] und das waren- als ich hier her kam vor 14 jahren GRÄBEN zwischen den vorfertigung und der=und der montage. also da wurde NIE denn mal gut übereinander gesprochen. also du hast gemeint das ist eine ganz andere firma also FURCHTBAR WIRKLICH FURCHTBAR. wir sind auf einem richtig guten weg die montage fängt sich an zu bewegen natürlich ist es ein viel größerer haufen, dort gibt es inzwischen auch ein neuer wahrscheinlich designierter nachfolger. also der mag, der meine rolle dort spielt der aus einem anderen unternehmen kommt der auch sehr offen ist der mich der mir immer ähnliche fragen stellt wie sie »ja wie haben sie das gemacht? ja wie geht denn



das? äh die produktionslogistik? wieso machen sie die selber? wieso ist das bei uns der wareneingang der das macht?« äh wir suchen immer wieder dort also so also der von der idee her GENAU danach folgt aber der momentan noch einen vorgesetzten hat, der da bremst (W-0901)

Demnach gab es starke Abgrenzungsbemühungen zwischen seinem Bereich und der Montage, die bis zum Interviewzeitpunkt andauerten und die er an der Person des Bereichsleiters festmachte. Er rechtfertigt sein Vorgehen bei der Entwicklung des eigenen Bereichs mit seinem Erfolg, das heißt, dass der Nachfolger eines anderen Bereichsleiters bereits seinem Beispiel folgte.

#### 9.2.4 Gesamtbild: Improvisierter Umgang der Führungskraft mit unvorhergesehenen Unsicherheiten und Widerständen

Für Herrn Werk ist die Umsetzung von Veränderungen untrennbar verbunden mit dem Umgang mit Widerstand. Seine Erfahrungsdarstellung kreist zentral um das widerständige Verhalten von MitarbeiterInnen, Hemmnisse im Rahmen verschiedener Veränderungsprojekte in seinem Bereich der Vormontage und seinen Umgang damit. Die Veränderungsvorhaben, die er ausbreitete, waren Bestandteile eines ausformulierten Idealbildes über die zukünftig optimierten Abläufe in der gesamten Produktion. So sollte mit einem höheren Vorbereitungsgrad in den einzelnen Bereichen ein geordneter und schnellerer Materialfluss erreicht werden. Dieses neue Modell forderte jedoch auch mehr Eigenverantwortung von den Führungskräften bei der Übertragung auf den eigenen Bereich ein. Die Erweiterung seiner Montageflächen und der Wunsch seines Vorgesetzten nach »geordnete[n], saubere[n] Werkhallen« waren der Auslöser für einen Prozess, mit dem die Effizienz auch in seinem Bereich verbessert werden sollte, wobei er eigenverantwortlich für die Umsetzung sorgen musste. Davon ausgehend »poppen« für ihn immer neue Themen hoch, etwa die Einrichtung ergonomischer Arbeitsplätze, die Qualifizierung der Führungskräfte oder eine Anpassung der Entgeltregelung. Herr Werk erlebte diese Auseinandersetzungen als »mordsanstrengend«, die Häufigkeit, mit der er diese Bewertung vornimmt und die häufige Verwendung von direkter Rede lassen darauf schließen, wie belastend die Umsetzung und Durchsetzung der Veränderungen in seinem Bereich für ihn war. Seine Erfahrungen als Führungskraft im Zusammenhang mit diesen ungeplanten Folgeerscheinungen des ersten Veränderungsimpulses subsumiert er unter den Begriffen widerständiges Verhalten und Hemmnisse. Der reaktive Umgang damit als Führungskraft bildet den Kern seiner

Narration über das Veränderungsgeschehen. Seine Narration ist aber auch die Darstellung wiederholter Irritationen und Fehleinschätzungen seiner Grundannahme, »das packen die schon, das sind ja alles intelligente Menschen«. Diese Irritation ist der Impuls, der ihn immer wieder zu Reaktionen veranlasst hatte. Anders formuliert: Weder er noch sein Vorgesetzter und seine Führungskräfte hatten sich vorab Gedanken darüber gemacht, welche Auswirkungen die Veränderungen auf die MitarbeiterInnen haben würden und wie diese darauf reagieren würden. Erst als er sich mit widerständigem Verhalten konfrontiert sah, wurden für ihn die bis dahin verborgenen Bruchstellen mit der bisherigen Arbeitskultur und vor allem auch die Relevanzen dieser gravierenden Veränderungen für die MitarbeiterInnen klar.

Die Veränderungen in der Produktion stellten die bisherigen Abläufe »auf den Kopf«. Das neue Produktionsmodell veränderte eine bis dahin praktizierte Arbeitskultur, die auf den ersten Blick von Selbstorganisation und Improvisation geprägt war. Die MitarbeiterInnen haben sich daran gewöhnt, Defizite im Produktionsablauf selbstständig auszuräumen und durch Improvisation zu lösen.<sup>63</sup> Diese aus der Not geborene Verhaltensweise, die sich über die Jahre etabliert hatte, wurde von den MitarbeiterInnen weniger als unnütz, sondern mehr als persönliche Freiheit empfunden. Der spezifische Umgang mit Hemmnissen war im Betrieb bekannt und wurde als Qualifikation interpretiert sowie als Idealbild gelobt. Die Festlegung von neuen Prozessabläufen und damit die Vorgabe von anderen Standards empfanden die MitarbeiterInnen als erhebliche Beschränkung ihrer bisherigen Freiheit. Die Kritik eines zitierten Kollegen, alles ginge nun nach Regeln, erweckt den Eindruck, dass eben die Selbstständigkeit und die Herausforderung zur Improvisation verloren gingen. Der zweite Blick offenbart jedoch, dass die empfundenen Freiheitsgrade vor allem zeitlicher Natur waren. Den Aufwand, der für die Bewältigung von Problemen im Produktionsablauf benötigt und gewährt wurde, erlebten die MitarbeiterInnen vor allem als Puffer zur freien Zeitgestaltung und nutzten diese gar als Pause. Die Zeitfenster für die – von oben so interpretierte – Problembeseitigung wurden durch die

---

63 Die Eigenschaft, mit unvorhergesehenen Gegebenheiten zurechtzukommen, gehört nach meiner eigenen Erfahrung als gelernter Tischler zum inoffiziellen Qualifikationsprofil eines Handwerkers. Diese müssen häufig mit Situationen zurecht kommen, die anders verlaufen als geplant, weil etwa auf einer Baustelle Maßverhältnisse anders sind als in einer Zeichnung dargestellt. Nicht umsonst werden handwerklich Tätige alltagssprachlich gelegentlich als Meister des Vorrichtungsbaus oder Improvisationskünstler bezeichnet.

neuen Vorgaben reduziert, mit der Begründung, die Defizite im Produktionsablauf seien nun ausgeräumt. Dadurch wurde die bisherige Zeitsouveränität der MitarbeiterInnen abgeschafft, was die Betroffenen als höheren Arbeitsdruck erlebten. Der Druck wurde sichtbar und spürbar in dem größeren Arbeitszeitvolumen, das schriftlich nachgewiesen werden musste. Diese Wahrnehmung, dass freie Zeit weggenommen wurde, wurde auch am Beispiel der Einrichtung von ergonomischen Arbeitsplätzen deutlich. Nach der Verbesserung der Arbeitsplätze im Hinblick auf gesundheitliche Belastungen wurden die bis dahin gewährten Erholungspausen verkürzt oder gestrichen. Auch diese Maßnahme wurde von den Betroffenen als Reduktion bisheriger Zeitsouveränität empfunden. Insgesamt lässt sich feststellen: Dem alten Bild der Arbeitswelt, die von individuellen und zeitlichen Freiheitsgraden geprägt war, stellt Herr Werk das neue Bild einer effizienten, sauberen und geordneten Produktion gegenüber. Diese Veränderung wurde jedoch von den MitarbeiterInnen als verdichtete Arbeit wahrgenommen.

Herr Werk lässt keine Zweifel daran, dass er hinter den Veränderungen stand, dass er der kreative Macher in der Umsetzung und auch »Vorreiter« war. Mit diesem Rollenselbstbild überträgt er das bis dahin gewohnte Konkurrenzverhalten zwischen einzelnen Bereichen auch auf seine spezifische Form der Veränderungspraxis. In seiner Narration macht er jedoch auch sichtbar, wie sehr ihn die menschlichen Themen während des Veränderungsgeschehens überraschten. Er positioniert sich als eine Führungskraft, die sich unvorhergesehen mit direktem und heftigem Widerstand konfrontiert sah, darauf reagieren und damit umgehen musste. Er sah sich konfrontiert mit der Unsicherheit der KollegInnen, mit vordergründig geäußerten Zusagen, die dann nicht eingehalten wurden, mit direkt an ihn gerichteten Vorwürfen und mit offener Ablehnung seiner Vorgaben. Er erlebte deshalb die Veränderungen als einen persönlich anstrengenden und belastenden Prozess, geprägt zudem von eigenen Unsicherheiten und Ängsten. Er konzipiert sich als Prozessverantwortlicher, der aus der persönlichen Betroffenheit und Not heraus begann, sich mit dem Thema Mensch auseinanderzusetzen. Er zeichnet sich als eine Führungskraft, die zweifach zum Getriebenen wurde. Einerseits durch die neue Rolle, die ihm als Führungskraft im Idealbild der Produktion zugeteilt wurde: eigenverantwortlich das neue Modell auf seinen Bereich zu übertragen, ohne auf eine »Bedienungsanleitung« zurückgreifen zu können, andererseits durch das widerständige Verhalten der MitarbeiterInnen. Er selbst war innerlich geprägt von der im Unternehmen tradierten Auffassung, dass eine Führungskraft alles wissen musste, und fühlte den

Druck, auch im Hinblick auf menschliche Themen diese Erwartungen zu erfüllen. Er positioniert sich nicht nur als Opfer, sondern auch als Suchender, der lernte, mit seiner Unwissenheit umzugehen, der sich fortbildete und dazu Rat und Unterstützung bei anderen suchte. Das heißt: Im Moment der Transformation griff er für sich selbst auf die Ressource zurück, die die bisherige Arbeitskultur in seinem Bereich geprägt hatte: Selbstorganisation und Improvisation.

Der gesamte Veränderungsprozess, so meine Interpretation, entstand ohne ein äußeres Krisenmoment, aber aus innerbetrieblichen Notwendigkeiten heraus und war geprägt von Herrn Werks persönlichem Geschick, mit unvorhergesehenen Ereignissen und Widerständen umzugehen und seine Führungskräfte zu überzeugen. Er gestaltete den Veränderungsprozess in Fortführung der tradierten Arbeitskultur mit den Merkmalen Selbstorganisation und Improvisation als Basiskonzept zum Umgang mit dem Defizit, die menschlichen Themen nicht berücksichtigt zu haben. Diese Fähigkeiten, die er selbst während des Veränderungsgeschehens nutzte, konnte er aber nicht von einem Teil der Belegschaft – weder von den betroffenen MitarbeiterInnen noch von seinen Führungskräften – abrufen und somit nicht als Ressource für die Umsetzung der Veränderungen nutzen. Er stellte fest, dass auch seine Führungskräfte nicht geübt darin waren, mit Widerständen umzugehen und sich mit dem Thema Mensch beschäftigen mussten. Die bis dahin selbstverständliche Praxis, MitarbeiterInnen aufgrund ihrer fachlichen Expertise in Führungspositionen zu befördern, erwies sich im Veränderungsgeschehen als Hemmnis. Ihm wurde bewusst, dass dieses Karrieremodell verhinderte, den Blick für das große Ganze zu schärfen und Fähigkeiten im Bereich der Menschenführung zu entwickeln. Weil die Umsetzung der Veränderungen aber wegen des Widerstands der MitarbeiterInnen zu scheitern drohte, zwang er seine Führungskräfte zur Weiterbildung gemäß seiner Grundannahme, dass Bildung und Information zu Vernunft und Einsicht führen würden.

Doch seine Sinngebungen und Begründungen, die er für die Einschnitte anführte, wonach man trotz »satter« Ertragslage das Unternehmen weiterentwickeln musste, liefen ins Leere. Die MitarbeiterInnen waren mehr auf ihre eigene Situation orientiert als auf das Wohl des gesamten Unternehmens, sie sahen keinen individuellen – auch finanziellen – Nutzen in den Veränderungen. Diese Lücke zwischen den empfundenen Verlusten und den nicht erkannten Vorteilen versuchte er mit seinen Sinngebungen zu schließen. Die zahlreichen Begründungen, die er im Laufe seiner Erzählung

ausbreitete, um die Veränderungen plausibel zu machen, waren wirtschaftlich fundiert und vermutlich eher das Ergebnis direkter und spontaner Reaktionen auf Äußerungen von MitarbeiterInnen, als dass sie vorab als Elemente einer strategischen Kommunikation intern abgestimmt und zur besseren Durchsetzung der Veränderungen aufgerufen worden waren. Auch in seiner Überzeugungsarbeit gegenüber den Führungskräften musste er die Erfahrung machen, dass seine Sinnangebote bei der Durchsetzung dieser Maßnahmen zur Förderung von bereichsübergreifendem Denken und einem Zugewinn an Gestaltungsmacht nicht von allen geteilt wurde. Vielmehr wurde das Verändern grundsätzlich in Frage gestellt.

In der Transformation wurden nicht nur bisherige Unabgestimmtheiten oder auch Rivalitäten zwischen den einzelnen Bereichen sichtbar, sondern auch das allgemein tradierte Bild von Arbeit per se, das die menschliche Seite im Unternehmen bis dahin eher ausgeblendet hatte. In seinem voranschreitenden Engagement führte Herr Werk zudem die Gewohnheit der Bereichskonkurrenz in den Transformationsprozess über: Er positioniert sich als kreativer Kopf, den sein Vorgesetzter auch mal zurückpfeifen musste, damit er mit seiner Veränderungsgeschwindigkeit die anderen nicht überrumpelte und das innerbetriebliche Sozialgefüge durcheinandergeriet. Er konzipiert sich in seiner Narration als derjenige, der loyal und engagiert ohne Anleitung versuchte, die Vorgaben umzusetzen und der Gruppe derjenigen gegenüberstand, die all dies nicht konnten oder wollten. Die Narration, die er ausbreitete, ist seine persönliche Lern- und Erfolgsgeschichte, wie er mit Ängsten und Unsicherheiten bei sich selbst und bei anderen umging, und mit den überraschend auftauchenden menschlichen Themen.

### 9.3 Herr Neumann startet als neue Führungskraft und etabliert einen anderen Führungsstil

Herr Neumann, Diplom-Kaufmann mit Schwerpunkt Informatik, Ende 50, arbeitet seit mehreren Jahren in dem Unternehmen der Banken- und Versicherungsbranche. Das Unternehmen beschäftigt 4.000 MitarbeiterInnen und ist Teil eines Konzernes mit 30.000 MitarbeiterInnen. Er ist Direktor und Bereichsleiter IT mit über 400 Arbeitsplätzen und untersteht direkt dem Vorstand. Unterhalb seiner Ebene gibt es noch drei Führungsebenen.

Herr Neumann erzählt überwiegend über ein aktuell laufendes Veränderungsvorhaben, die Fusion mit einem anderen Konzern. Nach der Fusion werden in seinem Bereich über 600 MitarbeiterInnen tätig sein. Seine Erfahrungen in diesem Veränderungsgeschehen stellt er immer wieder zwei anderen Veränderungen, die er seit seinem Eintritt in das Unternehmen begleitet hat, gegenüber. Dies gilt einerseits der Umorganisation seiner IT-Abteilung, andererseits dem Thema Führungskräfteentwicklung, das sich wie ein roter Faden durch seine Darstellung zieht. In der Klärungsphase des Interviews, als wir uns darüber austauschten, worüber er reden will, stellte er mir zwei Veränderungsprojekte zur Auswahl: die aktuelle Unternehmensfusion und die abgeschlossene Umstrukturierung seines IT-Bereiches. Ich entschied mich für das Projekt IT-Umstrukturierung. Er beginnt seine Erfahrungsdarstellung mit einem sehr kurzen Hinweis auf das IT-Projekt und schwenkt dann schnell auf das Thema Führung um.<sup>64</sup> Entlang dieser Themensetzung stellt er immer wieder Bezüge zu der IT-Umorganisation und der Fusion her, deshalb werden alle drei Vorhaben in der Analyse aufgeführt. Seine Darstellung bezieht sich auf einen Geschehenszeitraum von über fünf Jahren.

### 9.3.1 Inhalt der Veränderung

Die drei Veränderungsvorhaben, die Herr Neumann miteinander in Verbindung brachte, stellte er in der Interviewsituation nicht chronologisch dar. Ich habe mich aus Gründen der besseren Nachvollziehbarkeit entschieden, sie bei der Sicht auf den Inhalt der Veränderung in ihrer zeitlichen Reihenfolge auszubreiten, dabei aber seine Logik der Anordnung immer wieder darzustellen und zu thematisieren.

Seine Erfahrungsdarstellung beginnt er, indem er den Unterschied des IT-Projektes zum Fusionsprojekt betont:

N: also der fusions- äh dieses fusionsprojekt unterscheidet sich von dem umorganisationsprojekt das ich vor [Zahl] jahren [...] durchgeführt habe dass ähm ein fusionsprojekt natürlich eine andere fremdbestimmung hat als wenn man nur seinen eigenen bereich umorganisiert (N-0041)<sup>65</sup>

Das erste Veränderungsvorhaben, das Herr Neumann erwähnt, die Vorgeschichte zum Fusionsprojekt, betraf die Umorganisation der IT-Abteilung,

<sup>64</sup> Diese subjektive Relevanzfestsetzung ist die besondere Qualität narrativer Interviews.

<sup>65</sup> Transkription Interview Neumann, 2016.

die er vor einigen Jahren als Leiter, als der er damals eben erst eingestellt worden war, durchführte. Den Inhalt dieser Umorganisation und des Veränderungs geschehens beschreibt er global: »Du<sup>66</sup> machst eine relativ schnell-eine komplette Umorganisation. Also wir haben wirklich die IT auf den Kopf gestellt am Anfang« (N-0295). Näher geht er auf den Inhalt dieses Veränderungsprojektes der IT-Umorganisation im gesamten Interview nicht mehr ein.

Auf das zweite Veränderungsvorhaben, die Veränderung des »Führungsstils« (N-0150), leitete er nach der Eingangssequenz über:

N: ...also prinzipiell aber glaube ich muss man ähm mal wer=ja=also die=die prinzipielle einstellung äh zum thema führung reden. wir bewegen uns ja in einem umfeld ähm was sehr komplexe fragestellungen beantwortet. ist nicht mehr so wie vor dreißig=vierzig jahren dass man einen ibm-mainframe<sup>67</sup> hatte äh und (räuspert sich) dann gab es ein paar terminals die da dran hingen sondern ähm wir haben hier in der bank ungefähr [Anzahl] komplexe softwarepakete die wir betreiben äh für anwender die alle äh miteinander äh verknüpft werden ähm wenn wir hier einen ries=releasewechsel machen äh von äh einem kapitalmarktsystem dann kostet so ein releasewechsel vierzig bis fünfzigmillionen euro [...] äh das heißt man muss verstehen dass man in einer komplexen umgebung arbeitet die ähm wo man auch als chef nicht mehr alles versteht also die=die man kann nicht annehmen dass man alles weiß alles kann und dass man sozusagen ähm wie man das früher so=so=so klassisch in den strukturen erlebt hat. da gibt es einen=einen ingenieur und untendrunter da gibt es einen meister und dann gibt es einen vorarbeiter und dann einen arbeiter. der ingenieur weiß am meisten ähm diese zeiten sind glaube ich vorbei sondern heute sitzt das know how eher unten ja? also das wissen sitzt äh auf den unteren ebenden und ähm die oberen ebenden nehmen stärker eine orchestrierende rolle ein wie das äh vielleicht früher der=der fall gewesen ist ja? (N-0075)

66 Zu Beginn seiner Erfahrungsdarstellung und später nur noch vereinzelt verwendete er die Formulierungen Wir und Man, ab der vierten Erzählminute immer wieder Du und Sie. Bei der Analyse habe ich festgestellt, dass er Wir und Man verwendete, um eine Gruppe zu bezeichnen, der er zum Teil angehörte. Das Du interpretiere ich zweifach: teilweise wollte er damit Komplizenschaft andeuten. Das heißt: er wollte damit auf meinen Erfahrungshintergrund Bezug nehmen oder mir gegenüber seine Äußerungen plausibel machen, mich als ähnlich Denkenden direkt ansprechen. Andererseits verwendete er das Du, wenn er quasi mit sich selbst redete. Das Sie verwendete er synchron und sehr selten, wenn er seine Erzähllinie gedanklich verließ und sich direkt an mich wandte zum Beispiel nach einer Frage von mir oder um sich bei mir abzusichern, ob ich ihn verstanden hatte.

67 Hochleistungsrechner der Firma IBM mit angeschlossenen Computerterminals, so dass mehrere Nutzer gleichzeitig auf den Rechner zugreifen können.

Er fokussierte von Beginn an auf die Themen Führung und Führungshaltung. In seiner Hintergrundschilderung stellte Herr Neumann Veränderungen im Führungsverständnis fest, die er über die technischen Entwicklungen in der IT herleitete. Die technischen Veränderungen dort hatten zu einer derartigen hohen Komplexität geführt, dass man sogar als Führungskraft nicht mehr alles im Detail nachvollziehen kann. Diese Komplexität markiert er mit der hohen Anzahl verschiedener Softwareprogramme und den hohen Kosten, die mit der Veränderung von IT-Systemen verbunden sind. Er rief dabei das Bild einer früheren Ordnung auf, bei der das Wissen in der Führungshierarchie, in der Spitze angesiedelt war. Heute wäre jedoch das Wissen eher in den unteren Führungsebenen platziert. Dadurch habe die Führungskraft eine andere, eine »orchestrierende« Rolle. Er schlussfolgerte aus dieser Entwicklung der Verlagerung des Wissens weg vom Vorgesetzten hin zum Untergebenen:

N: ...das heißt dass du EIGENTlich in so einer firma ein GANZ anderes zusammenarbeitsmodell brauchst wie man das früher äh der fall war ne? also es geht jetzt nicht mehr dass du oben ähm=äh praktisch dein direktionsrecht ausübst und nach unten was durchknallst und äh= unten der arbeiter (ja) fängt dann an zu scheppen sondern heute ist es so dass äh von unten teilweise die modelle vorgegeben werden und du musst dann äh nach oben irgendwie schauen dass=dass=dass das dann zusammenpasst alles ja? [...] (räuspern)  
dann ist die frage welchen führungsstil implementierst du denn? (N-0136)

Aus der Veränderung des Führungsverständnisses leitete er die Notwendigkeit für ein anderes »Zusammenarbeitsmodell« zwischen Führung und Geführten ab. Er stellte dem veralteten Bild der Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft, die ihr Direktionsrecht »durchknallt«, und dem »Arbeiter«, der danach arbeitet, das Bild einer anderen Art von Führung gegenüber. Im neuen Bild werden die Modelle, er meint damit wohl die technischen Strukturen einer Softwarelandschaft, eher von unten »vorgegeben« und die Führungskraft müsse dann die Passung mit dem »Oben« herstellen. Das macht für ihn einen anderen Führungsstil erforderlich. Er ließ an dieser Stelle offen, ob er diese Einsichten aus persönlichen Erfahrungen gewonnen hatte oder vom allgemeinen Hörensagen kannte. Neben dieser außerbetrieblichen, allgemeinen Perspektive benannte Herr Neumann – an späterer Stelle – weitere, konkret innerbetriebliche Gründe, die einen neuen Führungsstil erforderlich machten. Bei der Schilderung des Ablaufs der aktuellen Unternehmensfusion verglich er die aktuellen Bedingungen mit denen, die er bei der Umorganisation des IT-Bereiches vorgefunden hatte:



N: also d=der große unterschied ist als ich am anfang hier hinkam also die workshops mit den=mit den führungskräften da sind die führungskräfte eher verhalten ne? die=der=das ist so keiner traut sich so richtig aus der deckung. keiner will irgendwie ähm ja aus dem kreis raustreten um eine verantwortung zu übernehmen oder vorschläge zu machen ne? also da müssen sie da=da haben sie ein GANZ anderes zusammenspiel äh sie brauchen stärker die hilfe von externen sie brauchen coaches die das begleiten (N-0358)

Er diagnostizierte eine fehlende Verantwortungsbereitschaft bei den Führungskräften. Das fehlende Engagement der Führungskräfte und der mangelnde Wille, Verantwortung zu übernehmen, prägten zu Beginn die Zusammenarbeit zwischen ihm und den MitarbeiterInnen so sehr, dass er externe Unterstützung benötigte. Mit seiner Feststellung brachte er auch seine Erwartungshaltung gegenüber den Führungskräften zum Ausdruck, seinen Wunsch nach mehr Eigenverantwortung. Auf einen weiteren Aspekt kam er im Interview erst sehr spät und auf Nachfrage zu sprechen:

N: ...hier ist nur mit angst regiert worden die leute waren TOTAL verängstigt es hat sich keiner getraut einen hier anzusprechen ja? und ähm=ähm die=die zusammenarbeit mit dem fachbereich war total verbrannt äh das war wie krieg und ähm ja die ich ich sollte das ändern (N-0839)

In seiner Narration stellte Herr Neumann den Führungsstil seines Vorgängers als Ausgangspunkt für die Veränderung dar: Dieser hatte mit Angst geführt, dadurch waren die MitarbeiterInnen verängstigt und die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterInnen beeinträchtigt. Dies zu ändern war sein Auftrag, als er die Stelle antrat. Dieser in seiner Darstellung sehr beiläufig und erst auf Nachfrage platzierte Hinweis ist der Schalter, mit dem er seine gesamte Narration justiert: Einen neuen Führungsstil einführen in der Rolle des neuen Chefs. Die besondere Relevanz dieser Schwerpunktsetzung bei der Transformation wird erst richtig sichtbar unter dem Blickwinkel der prozessualen Gestaltung und der individuellen Bewältigung, die dort unter folgenden Fragestellungen analysiert werden: Wie hatte er den neuen Führungsstil eingeführt? Was bewegte oder betraf ihn als Führungskraft selbst? Seine andere Auffassung von Führung widersprach dem gewohnten Führungsbild der ihm untergeordneten Führungskräfte:

N: ...es gab [...] gruppenleiter die haben gesagt »ich bin nur für die technik zuständig und nicht für den mensch« (schmalzt) und wir haben den leuten klar gemacht ähm dass äh sie als ähm führungskraft eine verantwortung haben derer sie sich bewusst werden müssen die sich auf den mensch bezieht und auf die technik (N-0912)

Ein wesentlicher Kern der Veränderung betraf die Sensibilisierung der Führungskräfte im Hinblick auf ihre Verantwortung nicht nur für die technischen, sondern auch für die menschlichen Themen. Der neue Führungsstil sollte also auch die Breite der Verantwortung neu justieren, den Blick auf die menschliche Seite lenken.

Herr Neumann leitete in seinen Ausführungen die Gründe, warum ein neuer Führungsstil und eine verbesserte Zusammenarbeit notwendig wurden, sowohl mit Blick auf die außerbetriebliche als auch auf die innerbetriebliche Situation her. Alle diese Hintergründerläuterungen, auch wenn sie im Interview zeitversetzt ausgebreitet wurden, sind – neben seiner oben erwähnten Auftragsituation – die fachliche Begründung dafür, dass ein neuer Führungsstil entwickelt und eingeführt wurde.

N: ...hier haben wir ja eher erst vor zwei Jahren ungefähr angefangen bei diesem Thema [Führungskultur] und wir hatten äh=äh uns vorher verschiedentlich äh angenähert in Workshops (N-0801)

Eine Annäherung an das Thema fand bereits in früheren Workshops mit den Führungskräften statt. Danach wurde ein strukturierter Entwicklungsprozess eingeleitet:

N: ...also wir haben uns hier auf einen ethikorientierten Führungsstil geeinigt der=der ist sehr wertebasierend also wir setzen sehr stark äh auf äh=äh bestimmte Werte auch wie Vertrauen ähm=äh es geht darum dass äh jeder im Prinzip das Recht hat äh seine m- seine Meinung zu sagen. äh es ist=zählt äh das äh de=de=das bessere Argument äh in Diskussionen und nicht mehr die Hierarchieebene (N-0151)

Mit dem neuen »ethikorientierten« Führungsstil sollte ein Haltungswechsel vollzogen werden. Der neue Stil war gekennzeichnet von einer Auseinandersetzung, die auf sachliche Argumente gründete im Gegensatz zu einer Führung, die ihre Macht aus der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Hierarchieebene herleitete. Die neue Führungsauffassung basierte auf Werten, von denen er hier einzig »Vertrauen« aufführte. Auf diesen Aspekt, den er an dieser Stelle im Interview erstmalig erwähnte, kam er in seiner Erfahrungsdarstellung immer wieder zurück. Der Aspekt Vertrauen war das Zentrum seiner Narration, der Brennpunkt, in dem der neue Führungsstil, dessen Entwicklung und Einführung, das aktuelle Fusionsprojekt und seine individuelle Bewältigung sich kreuzen.

Die Veränderung des Führungsstils wurde mit verschiedenen Maßnahmen für alle Führungsebenen durchgeführt und teilweise bis auf die Ebene der MitarbeiterInnen heruntergebrochen.

N: ...und ähm entsteht ein ganz anderes vertrauen der mitarbeiter zu ihren führungskräften weil du einfach enger mit denen zusammenarbeitest. informationen fließen von oben nach unten fließen aber auch von unten nach oben. man geht relativ offen mit allen themen um (N-0201)

Als Ergebnis des neuen Führungsstils stellte Herr Neumann ein besseres, gegenseitiges Vertrauen fest, der Kommunikationsaustausch wurde gleichwertiger und offener. Das Bild, das er hier wählt, stellt die hierarchische Ordnung des Oben und Unten jedoch nicht prinzipiell in Frage.

Der neue Führungsstil konnte jedoch nicht von allen Führungskräften umgesetzt werden:

-I: mhm sind da auch welche abgesprungen? ich meine manchmal wollen ja manche nicht mitziehen (N: atmet laut ein und aus) und wählen dann einen anderen weg für sich

N: wir haben äh die gruppenleiter über die jahre sehr stark verändert. wir haben viel- alle gruppenleiter rausgenommen wo wir auch gemerkt haben dass es einfach nicht geht ähm auch die die mit angst geführt haben die haben wir rausgenommen und äh wir haben uns auch von mitarbeitern getrennt die einfach kulturell hier nicht mehr reingepasst haben (N-0943)

Die Führungskräfte, die den alten Führungsstil weiterhin praktizierten und sich dem neuen Führungsstil verschlossen oder ihn nicht umsetzen konnten, wurden »rausgenommen«. Ebenso trennte man sich von MitarbeiterInnen aus Gründen der »kulturell[en]« Passung. Seine erste Bilanzierung zum neuen Führungsstil brachte er direkt mit dem dritten Veränderungsvorhaben in Verbindung, der aktuell ablaufenden Unternehmensfusion:

N: ...auch wenn umorganisiert wird auch wie jetzt bei uns ist ja klar. ähm das heißt mitarbeiterabbau perspektivisch ja dann sorgt das jetzt erstmal nicht für's chaos und für die panik und äh wir sehen auch dass äh die führungsstile die jetzt bei [Firmenname XY, andere Firma] und [Firmenname Q, eigene Firma] schon sehr unterschiedlich sind äh bei [Firmenname XY] herrscht wesentlich mehr ruhe wie bei uns in [Firmenname Q] ja? zumindest in der it ((zunge schnalzend)) hat aber auch noch andere gründe. äh also es wurde auch die entscheidung getroffen dass die it von [Firmenname XY] aufgegeben wird weil die einfach kleiner ist [...] ähm=äh das heißt m=äh=de=de du hast einfach mehr ruhe und äh die leute ähm ja haben durch dadurch dass sie zueinander vertrauen haben arbeiten einfach anders ähm=äh zusammen (N-0207)

Die bevorstehende Fusion der beiden Unternehmen bedeutete in Konsequenz nicht nur eine Umorganisation, sondern brachte auch Entlassungen mit sich. Die beiden IT-Bereiche der Unternehmen sollten zusammengelegt werden, das heißt: der IT-Bereich des anderen Unternehmens wurde in seinen Bereich integriert, sein Bereich wurde dadurch größer und musste neu strukturiert werden. Zur Zielsetzung der Fusion gehörten auch – wie er später erwähnte – Entlassungen:

N: ...und wenn sie fusionsprojekte haben ist ja irgendwie klar da soll eine synergie dabei heraus- äh=ähm springen. äh und das heißt dann auch meist zu der mitarbeiterseite entsprechende abbauprogramm (N-0317)

Wie schon zu Beginn des Interviews begründete Herr Neumann die Fusion im Hinblick auf zukünftige Arbeitsplatzzahlen, auf wirtschaftliche und politische Hintergründe der zukünftigen Ausrichtung des neuen Unternehmens ging er in seiner Erfahrungsdarstellung nicht weiter ein. Mit dieser von ökonomischen Zielen geprägten Rahmung lenkte er auf die Wirksamkeit des anderen Führungsstils, den er eingeführt hatte. An den unterschiedlichen Reaktionen der MitarbeiterInnen auf die bevorstehende Fusion waren in seiner Sicht die verschiedenen Führungsstile der beiden IT-Bereiche der fusionierenden Unternehmen ablesbar. Der »Panik« und »Unruhe« im anderen Unternehmen stellt er die »Ruhe« und das gegenseitige Vertrauen seiner MitarbeiterInnen gegenüber. Er konzipiert die vertrauensbasierte Zusammenarbeit in seinem Bereich als den wesentlichen Faktor für den geordneten Ablauf.

Während der Vorbereitung der Zusammenführung der Bereiche führte Herr Neumann bereits Gespräch mit seinem alten und neuen Vorstand im Unternehmen, den AbteilungsleiterInnen aus dem anderen Unternehmen und seinem neuen Abteilungsleiter. Zusätzlich fanden Workshops mit den ihm unterstellten Führungskräften statt, in der die zukünftige Struktur erarbeitet wurde: »Also wir haben jetzt erstmal für uns eine Struktur geschaffen, wie wir die Welt sehen« (N-0466). Gemeinsam mit seinen Führungskräften wurde ein Zielbild entwickelt, wie der zukünftige Bereich organisiert sein sollte und damit eine Rahmung für die Integration der Anderen festgelegt. Die beiden IT-Bereiche der beiden Unternehmen sollten nach der Fusion zunächst einmal eine Zeit lang parallel arbeiten, bevor sie endgültig in der neuen Struktur zusammengelegt wurden. In Vorbereitung dieser geplanten Struktur sollten die organisationsbezogenen Themen bearbeitet werden. Auch in diesem Zusammenhang lenkte Herr Neumann auf das Thema Führung, denn dabei wurden zwei unterschiedliche Führungsstile sichtbar:

N: das ist viel hierarchischer in [Firmenname XY, andere Firma] ja? ich bin ja kein freund von hierarchie. ähm das=das ist viel hierarchischer und da wird d=das gemacht was oben gesagt wird ohne dass du widersprichst ohne dass du darüber nachdenkst (N-1090)

Seine Vorstellung von Führung stand im Widerspruch zum hierarchieorientierten Führungsstil im anderen Unternehmen. In der Abgrenzung zu dem dortigen Führungsverständnis, wonach der Vorgesetzte bestimmte und die MitarbeiterInnen ohne nachzudenken und zu widersprechen folgten, betont er nochmals seinen anderen, offenen Führungsstil.

Auch wenn Herr Neumann seine Erfahrungsdarstellung mit einem kurzen Hinweis auf das IT-Projekt begann und auf das Fusionsprojekt überleitete, war für ihn das Zentrum des Veränderungsgeschehens die Entwicklung und Etablierung eines neuen, *seines* neuen Führungsstiles. Diesen begründete er nicht nur mit allgemeinen Veränderungen von Führungsauffassungen und Führungsaufgaben, sondern auch mit Notwendigkeiten aus dem Inneren des Unternehmens heraus: Es war sein Auftrag als neue Führungskraft, den alten angstgeprägten Führungsstil abzuschaffen. Und er rechtfertigt diesen anderen Führungsstil auch mit dem Erfolg bei der aktuellen Fusion.

### 9.3.2 Prozess der Veränderung

Über die Art und Weise, wie das erste Veränderungsprojekt, die Umorganisation der IT, gestaltet wurde, äußerte sich Herr Freund nur bruchstückhaft. Er beschreibt seine Beobachtungen der damaligen Situation:

N: ...also wir haben wirklich die it auf den kopf gestellt am anfang und da merkst du<sup>68</sup> anhand der reaktionen deiner direkten führungskräfte der gruppenleiter wie schwer denen bestimmte sachen gefallen sind wie viele ängste dort freigesetzt werden äh man kennt den neuen nicht man weiß nicht äh »was hat der im hinterkopf? hat der eine hidden agenda? ähm was bezweckt der? und äh was ist eigentlich meine rolle in dem seinem konstrukt?« ja? (N-0295)

Im Kontext der Umorganisation des IT-Bereiches nahm er Ängste bei den Führungskräften wahr. Diese erklärte er sich aus der Unkenntnis des Neuen und der Ungewissheit seiner Ziele. In seiner gesamten Erfahrungsdarstellung finden sich noch weitere Hinweise auf ähnliche Erfahrungen und Beobachtungen der Angst ihm gegenüber, die er nicht nur in dieser Umorganisation gemacht hatte, sondern die noch längere Zeit bestanden:

68 Hier verwendete er das Du meiner Deutung nach, um mich als Komplize anzusprechen.

N: ...es ist nur äh so angstkultur wirkt sehr lange nach ähm dieses misstrauen dass da doch irgendwas dahinter stecken könnte was der macht was dann wieder (ja) diese alte welt äh hervorrufft oder=oder äh herbeiruft die=die=die=die=die ist in vielen köpfen drinnen gewesen. und also unheimlich viele ängste also mitarbeiter haben sich überhaupt nicht GETRAUT mal zu irgendwelchen themenstellungen äh=äh=äh was zu sagen (N-0854)

Das heißt: Er sah sich mit dem Misstrauen aus der »alte[n] Welt« über einen längeren Zeitraum konfrontiert. Diese Unkenntnis und Ungewissheit konzipierte er als die Spätfolgen der Führungsarbeit seines Vorgängers. Sein Auftrag war es, dieses Misstrauen und diese Ängste auszuräumen. Sie waren aber auch der Impuls für seine Art und Weise der Gestaltung der Transformation. Nähere Details zur konkreten Ausgestaltung des Prozesses äußerte er nicht, außer, dass er einen externen Coach einsetzte. Seine Antwort auf die Angst der MitarbeiterInnen, hervorgerufen durch Unkenntnis und Ungewissheit bei der IT-Umorganisation, war, einen Prozess der Entwicklung und Einführung eines neuen Führungsstils anzustoßen: »Also wir haben uns hier auf einen ethikorientierten Führungsstil geeinigt. Der ist sehr wertebasierend« (N-0151). In seiner Erzählung führte er den neuen Führungsstil direkt verknüpft mit zwei Hinweisen ein. Erstens war der neue Führungsstil demnach das Ergebnis eines Einigungsprozesses und nicht von Oben vorgegeben. Er ließ allerdings offen, wer sich mit wem wie geeinigt hatte. Zweitens gründete er den neuen Stil auf Werte, die historisch verankert und aus der Philosophie hergeleitet wurden.

N: ...und ähm diese werte sind ähm aus einer philosophischen sicht abgeleitet weil das dann einfach ähm fundierter ist. die leute verstehen die haben sich mit philosophie oder setzen sich mit=mit philosophie dann auseinander. die verstehen wieso weshalb warum in welchem historischen kontext bestimmte werte entstanden sind und dann kannst du die einfacher auf so eine firma übertragen als wenn du die einfach aus der luft nimmst und sagst »unsere werte sind integrität vertrauen und« weiß der geier was »tatkraft« dann fragst du dich »wo kommt das her« aber wenn du dich mit philosophie auseinandergesetzt hast du ves=äh=verstehst wieso weshalb warum hat der das gesagt? in dem kontext auch kannst du das einfacher adaptieren [...] hat äh der it extrem GUT getan weil ein ganz anderes <<langsam/gedehnt sprechend>>vertrauen> entstanden ist (N-0161)

Die Werte für die Zusammenarbeit und das Führungshandeln wurden von einer philosophischen Grundlage abgeleitet.<sup>69</sup> Das heißt: Die Führungskräfte beschäftigten sich mit den klassischen Philosophen und deren Werken und stellten Verbindungen sowie Ableitungen zu ihrem betrieblichen Alltag her. Der Rahmen dieser offenen Auseinandersetzung über den Gehalt der Werte und deren Herleitung war von ihm vorgegeben. Anstatt Werte beliebig auszuwählen und zu übernehmen, versuchte Herr Neumann für die MitarbeiterInnen verstehbar und nachvollziehbar zu machen, welche Werte für das Unternehmen die geeigneten und sinnvollen sind. Diesen Weg sah er für sich als Erfolgsfaktor an, denn dieses Vorgehen hatte, und das betont er ganz besonders, zu mehr Vertrauen in seinem Bereich geführt. Das bedeutet: Die offene Diskussion und Entwicklung von Werten für die zukünftige Zusammenarbeit und Führung waren das prägende Merkmal seiner Prozessegestaltung. Mit dieser Art und Weise der Transformation gelang es ihm, Vertrauen herzustellen.

Auf das Thema der »Philosophie der Führung« machte ihn ein externer Berater aufmerksam:

N: ja der [Name Berater] kam irgendwann um die ecke er hätte ein tolles buch und ähm diese frau [Name Autorin] also wenn sie mal irgendwie die chance haben die kennenzulernen eine faszinierende person eine junge frau philosophin ähm die hat bei uns dann also wir haben so was wie=wie uni dann gemacht ne. die hat da vorträge gehalten wir haben mit der diskutieren können und das sind natürlich mehrere workshops wo man äh vertiefend bestimmte themen äh durchführt

-I: das heißt sie haben da die kultur diskutierend entwickelt wie im grunde in zukunft geführt werden soll

N: das=das ist ein prozess das können sie nicht=das können sie nicht befehlen um gottes willen das geht nicht die leute müssen verstehen ja und ähm hat auch jeder so ein buch bekommen. das war dann immer die aufgabe bestimmte kapitel durchzulesen (N-0736)

Aufgrund eines Impulses von außen auf ein »tolles Buch« und dessen »faszinierende« Autorin wurde eine Fortbildungsmaßnahme für die Führungskräfte mit externer Unterstützung durchgeführt. Die Diskussionsveranstaltungen waren ähnlich wie an einer Universität gestaltet, das heißt mit Vorträgen und Textarbeit. Hier tritt er aus seiner Erzähllinie heraus und wendet

---

<sup>69</sup> Er bezieht sich hier auf mehrere Bücher, die auf seinem Tisch lagen, insbesondere ein Werk des Sozial- und Organisationspsychologen Dieter Frey und der Philosophin Lisa Schmalzried über die »Philosophie der Führung« (Frey/Schmalzried 2013).

sich direkt an mich mit seinem Hinweis auf die Autorin. Auch sein zweiter Hinweis ist an mich adressiert: dass dies eine Entwicklung wäre und nicht direktiv angeordnet werden könne, sondern dass die MitarbeiterInnen auch verstehen müssten, warum eine Neuorientierung erforderlich wäre. Er positioniert sich als Führungskraft, die wusste, wie MitarbeiterInnen eingebunden werden und referenzierte mit seinem Hinweis »Uni gemacht« auf einen wissenschaftlich fundierten und objektiven Charakter der Maßnahme. Dieses Programm der Wertediskussion wurde bis auf die Ebene der MitarbeiterInnen heruntergebrochen, »auch bis auf Spezialistenebene, also bis auf Mitarbeitererebene teilweise« (N-0714). Die Einführung des neuen Führungsstils dauerte mehrere Jahre.

N: ...ich mache mit den abteilungsleitern drei äh workshops pro jahr also wo wir rausgehen mit den gruppenleitern [...] also praktisch jeden zweiten monat in irgendeiner art und weise einen größeren workshop haben wo wir über solche themen auch diskutieren es reflektieren auch wie gehen wir miteinander um und so und das ist wie gesagt d=du=du=du brauchst zeit du musst sowas entwickeln das muss irgendwie wachsen ja? also vertrauen kannst du nicht befehlen sondern vertrauen musst du äh das ist ein zartes pflänzchen was du irgendwie gießen musst und ähm du hast halt gewonnen wenns irgendwann mal da ist und wenn du dann eine ebene hast wo du ganz anders miteinander umgehen kannst ja? (N-0805)

In seinem Rückblick auf die Gestaltung des Prozesses kam er wiederum auf das für ihn zentrale Merkmal der Vertrauensbildung zurück. Die Gestaltung des Prozesses war für ihn verantwortlich dafür, dass gegenseitiges Vertrauen wachsen konnte. Mit dem Bild einer Pflanze, die gepflegt werden muss, verdeutlichte er den Aufwand und die erforderliche Dauer. Am Ende dieses Prozesses stand für ihn ein anderer Umgang miteinander, eine andere Art der Zusammenarbeit. Das Thema Vertrauen und der andere Umgang miteinander waren für ihn das Scharnier zu dem aktuellen Fusionsprozess:

N: ...ähm wenn ich HEUTE also wir waren jetzt gerade zwei tage äh- auf einem workshop zusammen. äh also ich mit den ganzen abteilungsleitern ähm (2) da [...] äh da=da ist ein ganz anderes vertrauen da und äh die leute kommen von sich äh die machen verbesserungsvorschläge jeder kam äh mit gewissen ideen an und hat eine präsentation gehalten äh zur umorganisation wie er sich das vorstellt was er zukünftig machen will. ähm=äh wie die schnitte sein können und dann haben wir das alles ausdiskutiert und zum schluss hast du ein extrem konstruktives ergebnis wo die gesamtmannschaft dahinter steht ja? natürlich musst du das dann weiter nach unten preschen. aber wenn du mit deinen oberen führungskräften schon mal das hast ja? und du=du hast dann jahrelang



hier solche=solche führungskultur gepredigt dann geht das nach unten genauso weiter und wir haben hier kaum unruhe durch die fusion überhaupt nicht (N-0369)

In Abgrenzung zu seiner persönlichen Erfahrung beim Eintritt ins Unternehmen stellte er die aktuell gute Zusammenarbeit seiner MitarbeiterInnen und das Vertrauen in den Vordergrund. Er begründete diese positive Situation damit, dass alle dahinterstanden und mit seinem jahrelangen Werben für den neuen Führungsstil. Mit der damals eingeführten Führungskultur erklärt er sich die Offenheit seines Bereiches gegenüber der Fusion:

N: ...aber da erkennst du dann schon einfach wie konstruktiv äh die zusammenarbeit ist und ähm ist natürlich ein tolles ergebnis wenn du äh dann schon ähm eine führungsmannschaft hast die weiß es kann sich nochmal was verändern also die dann auch äh unsicherheit aushalten kann ja? die meisten können ja keine unsicherheiten mehr aushalten du kommst aber immer mehr in zustände wo du unsicherheiten hast ja? äh und das kannst du aushalten aus meiner sicht heraus wenn du werte hast ja? du musst ((haut mit etwas auf unterlage)) irgendwie so ein wertebasiertes system haben und du musst eine vertrauenskultur erschaffen und wenn du diese sachen hinbekommst sind veränderungen relativ easy (N-0434)

Die gute Zusammenarbeit in seiner Führungsmannschaft war für ihn Grund dafür, dass diese besser mit den Unsicherheiten, die die Fusion mit sich brachte, umgehen konnte als die Führungskräfte im anderen Unternehmen. Das von ihm geschaffene und anschließend praktizierte Wertefundament war für ihn die Basis eines positiveren Umgangs mit Unsicherheiten. Er plädiert stark für den Aufbau einer »Vertrauenskultur«, die für ihn den reibungslosen Ablauf des Fusionsprozesses garantiert. Dazu gehört es auch, den Vorgesetzten des aufzunehmenden Bereiches einzubinden:

N: ...das ist auch mit dem alten abteilungsleiter der aber in den ruhestand geht dann abgestimmt. also der- das ist ja auch eine sache wie arbeiten sie mit so jemand? sagen sie »hey du hast hier nichts mehr zu sagen« oder du nimmst seine erfahrung mit ja? und sagst »hey kannst du mir nicht nochmal helfen?« ja? also der ist jetzt noch ein jahr da und äh unser modell ist einfach dass ich versuche ihn hier miteinzubeziehen er hat bei allem mitspracherecht er kann die neustrukturierung noch mitgestalten ähm da=dafür gibt er input und ähm hat natürlich auch noch einen einfluss auf SEINE leute (ja) wo er dann sagt »hier wir reden hier noch mit« (N-0472)

Herr Neumann setzte bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses auch auf die Einbindung des Kollegen vom Unternehmen, das integriert wurde.

Er beteiligte ihn an seinen Überlegungen und räumte ihm ein »Mitspracherecht« ein bei der Gestaltung der neuen Struktur. Er stellt sich als Führungskraft dar, die fähig ist, Führungskräfte zu beteiligen und die bereit ist, Macht zu teilen. Seine auf Vertrauen basierender Führungsstil galt nicht nur der Führungsebene, sondern auch dem Umgang mit den MitarbeiterInnen:

N: ...ich werde bis auf mitarbeitererebene gespräche führen [...] bis zur untersten ebene das hat einfach was damit zu tun dass die ein gesicht bekommen ja damit ähm da auch ähm vertrauen entsteht und dass die leute ähm dann äh auch [...] wenn wir eine struktur bekannt geben wo jeder mitarbeiter weiß wo er drinnen ist in zukunft [...] und auf der anderen seite äh- wollen wir aber wie gesagt den leuten schon äh das gefühl geben »hey wir wissen schon wo ihr in zukunft hingehört und ihr könnt euch ausrichten wenn eure anwendung mal migriert ist dann gehört ihr in die und die einheit an den und den platz und dann ist der und der euer vorgesetzter ne?« und das ist so ein bisschen hm- ja da muss man ein bisschen ein händchen dafür haben sowas zu machen aber nochmal entscheidend ist der zugang zum menschen zum t- auch zu den mitarbeitern ich werde da in gruppenrunden regelmäßig dann teilnehmen mit den mitarbeitern diskutieren d=die brauchen einfach äh- ein gesicht dann wird das einfacher (N-0577)

Dies ist eine der seltenen Stellen in seiner Erzählung, in der er sich als Ich-Akteur äußert, und deshalb von besonderer Relevanz. Für ihn als Führungskraft war es einerseits wichtig, den MitarbeiterInnen gegenüber als verantwortlich handelnde Person erkennbar zu sein und Sicherheit und Orientierung im Hinblick auf das Kommende zu geben. Andererseits betonte er nochmals die Nähe zu den MitarbeiterInnen. Er positioniert sich als Führungskraft, die im direkten Austausch auch mit der »untersten Ebene« eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit gestaltet hatte und dafür qualifiziert war. Neben diesen weichen Faktoren, wie er den Fusionsprozess gestaltete, sah er auch die harten Faktoren:

N: ...abbauprogramm und das=das ist ja auch eine frage wie man das gestaltet man kann das positiv gestalten das ist also die hier die=die=das muss man auch sehen dieser [Bereichsname] das sind ja sehr menschliche typen das können sie jetzt nicht vergleichen [...] und äh also man macht sich hier schon sehr viele gedanken und stellt projek- äh programme und=und=und äh möglichkeiten zur verfügung die es gerade für ältere mitarbeiter sehr angenehm machen aus so einer firma rauszugehen und dann=dann wird dann=dann kriegt das nicht so einen negativen touch ja sie hauen da nicht auf jungen mitarbeitern herum um (mhm) die rauszubekommen sondern sie versuchen erstmal ähm auf ältere zuzugehen was auch einen positiven einfluss dann auf die demografie hat ja? sie müssen auch immer aufpassen dass sie nicht veralten

gog in so technolog=äh=technologiebereichen. und äh daher das ist dann wirklich eine frage wie man das ganze verkauft (N-0321)

Sogar beim Umgang von Entlassungen positioniert er sich als Akteur, der das Ausscheiden älterer Mitarbeiter »positiv« gestaltet. Dabei ruft er die Begründung auf, dass das »raus[...]gehen« – sprich die Versetzung oder Entlassung – älterer statt jüngerer MitarbeiterInnen einen positiven Einfluss auf die demographische Struktur des Unternehmens habe. Gerade technologiebasierte Bereiche dürfen seiner Ansicht nach nicht veralten. Er spielte damit auf das Bild an, das Beschäftigten in der IT-Branche üblicherweise zugeschrieben wird: jung, engagiert und flexibel. An dieser Stelle im Interview wollte er wohl vermeiden, dass die bisher aufgeführten Maßnahmen, die er als von Vertrauen geprägt dargestellt hatte, einen negativen Beigeschmack erhielten. Bei dieser notwendigen Maßnahme zum Personalabbau kommt es seiner Ansicht nach vor allem auf die Gestaltung des Prozesses an, wie man »das Ganze verkauft« – worüber er in seiner Narration gerade ein anschauliches Beispiel abgelegt hatte.

Am Ende des Interviews kam Herr Neumann nochmals auf die Ängste der MitarbeiterInnen zu sprechen:

N: ...und der hatte mir von den ängsten berichtet die es bei [Unternehmen XY] gibt und ähm äh es war der abteilungsleiter mit dem wir zuerst kontakt hatten weil wir mussten erstmal die technik koppeln und der hat gesagt das wäre ganz toll gewesen wie die mitarbeiter dann ähm sich getroffen hätten [...] wie also auch die gruppenleiter sich getroffen hätten weil DANN die gemerkt hätten »hey die sind ja okay in [Stadtname] die sind ja gar nicht so wie wir uns das vorgestellt haben« und äh und dann=dann entsteht halt einfach wieder dieses=dieses vertrauen »das wird schon irgendwie gut gehen« [...] und da=da-wenn=wenn du dann so eine einheit hast die da diese die=die=diese kultur ausstrahlt ja? und diese kultur erlebt hä dann=dann wirkt das einfach auf die anderen (N-0977)

Er weist auf die positive Enttäuschung von Erwartungshaltungen hin aufseiten des Bereiches, der in seinen integriert werden sollte. Indem er den Abteilungsleiter zitiert, objektiviert er den Erfolg seiner Führungstätigkeit beim Veränderungsprozess: die seinem Bereich gegenüber entgegengebrachten Vorbehalte wurden positiv enttäuscht, was wiederum die Vertrauenskultur nährte. Er benannte zudem das Potential, wie diese Kultur der Zusammenarbeit seiner Führungskräfte auf die Haltung der Führungskräfte des anderen Unternehmens ausstrahlt und damit den Prozess der Fusion im anderen Unternehmen befördert.

Der Blick auf die prozessuale Seite der Gestaltung der Transformation zeigt eine Führungskraft, die versucht, Unkenntnis, Ungewissheiten und Ängsten dadurch zu begegnen, dass sie bei der Einführung des neuen Führungsstils auf mehreren Ebenen Vertrauen herstellt. Herr Neumann beteiligte die Führungskräfte an der Entwicklung neuer Führungsgrundsätze, sorgte durch Transparenz für Orientierung und suchte die Nähe zu den MitarbeiterInnen. Wenn ich seine Erfahrungsdarstellung unter einer prozessualen Perspektive ausleuchte, zeigen sich die Aspekte Werte, Vertrauen und der Versuch, kritische Entscheidungsprozesse zu objektivieren, als die zentralen Punkte und als positiv wahrgenommener Bruch mit der Führungsarbeit seines Vorgängers.

### 9.3.3 Selbstkonzeption und Bewältigung

Den Beginn des Veränderungsgeschehens markiert Herr Neumann mit seinem Eintritt in das Unternehmen:

N: ...ich bin ja vor [Anzahl] jahren hierher gekommen man wollte äh ähm it-leiter der nichts mit banken zu tun hatte bis dato ((schmunzelt)) dass da mal eine andere sicht reinkommt <<lachen beide>> auch schon mal ganz spannend der ansatz und ähm damals haben wir hier eine große umorganisation vorgenommen (N-0042)

Herr Neumann brachte sich am Anfang seiner Narration als aktiv Handelnder ein, der von sich aus in das Unternehmen gekommen war und der gewollt war. Er war sich seiner Bedeutung für das Unternehmen wegen seiner anderen Perspektive als Branchenneuling bewusst. Er stellt sich als Mitglied der Gruppe dar, die die damalige IT-Umorganisation vorgenommen hat. Die IT-Umorganisation ist für ihn der Referenzpunkt, auf den er die aktuelle Unternehmensfusion bezieht:

N: ...also der fusions- äh dieses fusionsprojekt unterscheidet sich von dem umorganisationsprojekt das ich vor [Anzahl] jahren dadurch ähm=ähm=äh durchgeführt habe dass ähm ein fusionsprojekt natürlich eine andere fremdbestimmung hat als wenn man nur seinen eigenen bereich umorganisiert das heißt da gelten ganz andere spielregeln die von außen vorgegeben werden an die sie sich erstmal halten müssen und die gestaltungsfreiräume sind anders als wenn ich ähm=äh=ähm praktisch als=als it-leiter hier einsteige und den bereich it neu organisiere also das ist schon mal der=der große unterschied (N-0061)

Beide Veränderungen konzipierte Neumann als Projekte. Bei der Erläuterung des IT-Projektes positioniert er sich jetzt nicht mehr nur als Mitwirkender, sondern als alleiniger Handelnder und hebt damit seinen Anteil an der Umorganisation des IT-Bereichs hervor. Das Projekt Umorganisation unterschied sich von dem Fusionsprojekt seiner Ansicht nach vor allem durch den Grad der Fremdbestimmung: An die bei der Fusion von außen vorgegebenen Regeln muss er sich halten, diese bestimmen seine Gestaltungsspielräume mehr, als wenn er nur seinen eigenen Bereich umorganisiert. An dieser Stelle im Interview verließ er vorläufig die Ebene der beiden Veränderungsprojekte und wandte sich direkt dem Thema Führung zu:

N: ...also das wissen sitzt äh auf den unteren ebenen und ähm die oberen ebenen nehmen stärker eine orchestrierende rolle ein wie das äh vielleicht früher der=der fall gewesen ist ja? ja? und ähm das heißt wenn du heute äh veränderungen vornimmst dann ist dieses äh dich auch über die ebenen abzustimmen was bedeutet das denn notwendiger wie früher wo die strukturen vielleicht einfacher klarer waren ja? also wenn ich heute entscheidungen treffe ähm am=am=am grünen tisch die sind gefährlich natürlich kann ich irgendwie eine entscheidung treffen wir splitten das und das hier raus das kann man machen aber äh auch die=die auswirkungen teilweise alleine wenn ich sage »ich lege eine bestimmte software lahm« die ist äh kann ich schnell tun ja? aber ähm=äh unten gibt es sehr komplexe schnittstellen (N-0111)

Er erläutert seine Sicht der Rolle der Führung, wonach das Wissen heute eher in den unteren Ebenen platziert ist und die oberen Führungsebenen eine andere, eher »orchestrierende« Rolle innehaben. Mit dem Bild eines Orchesters möchte er meiner Deutung nach sowohl das ausgeprägte Fachwissen und die Eigenständigkeit der Mitglieder als auch die führende Rolle des Dirigenten – also seine Rolle – zum Ausdruck bringen. Für ihn heißt das in der Konsequenz, bei seinen Entscheidungen die unteren Führungsebenen einzubeziehen. An dieser Stelle im Interview bleibt unklar, ob er sich auf eigene Erfahrungen bezieht. Jedoch lässt der Perspektivwechsel auf sich selbst – und das kommt in seiner Narration sehr selten vor – in diesem Segment vermuten, dass er von eigenen Erfahrungen redet. Seine Hintergrund-erläuterung ist die Grundlage für den neuen Führungsstil, der im Unternehmen eingeführt wurde:

N: ...also wir haben uns hier auf einen ethikorientierten führungsstil geeinigt der=der ist sehr wertebasierend [...] also da haben wir hier einen relativ langen prozess durchgemacht um so etwas äh zu implementieren hat äh der it extrem GUT getan weil ein ganz anderes <<langsam/gedehnt sprechend>>vertrauen> entstanden ist (N-0150)

Er positioniert sich hier als Teil einer Gruppe, die einen Prozess »durchgemacht« und sich auf einen neuen Führungsstil geeinigt hat. Seinen persönlichen Anteil daran lässt er noch im Unklaren. Als Ergebnis der Bemühungen dieser Gruppe betonte er, dass ein anderes Vertrauen entstanden war, also auch zwischen ihm und seinen FührungskollegInnen. Die Einführung des Führungsstils beschreibt er als »implementieren« und überträgt damit einen in der IT-Praxis gängigen Begriff auf den Veränderungsprozess. Dort wird mit diesem Begriff der Einbau von Software- oder Hardwarekomponenten in ein bestehendes technisches System beschrieben. Diese Sichtweise etwas von außen einfügen, steigerte er noch:

N: ...so ähm wenn du eine solche kultur aufgesetzt hast und ähm entsteht ein ganz anderes vertrauen der mitarbeiter zu ihren führungskräften weil du einfach enger mit denen zusammenarbeitest (N-0201)

Seinen Anteil als Akteur und Urheber, der eine neue Kultur »aufgesetzt« hatte, beschreibt er nicht genauer, aber auch hier interpretiere ich seine Äußerungen als eigenes Erleben. An anderer Stelle wurde er konkreter im Hinblick auf seinen Einfluss:

N: ...äh wenn wir hier ähm aufbauorganisatorische entscheidungen treffen dann treffe ich die nicht isoliert im kämmerchen sondern dann machen wir workshops mit den entsprechenden führungskräften äh wo wir sehr offen da damit umgehen (N-0229)

Hier wird sein Anteil stärker sichtbar: Er war derjenige, der die anderen bei Entscheidungen eingebunden hatte. Mit diesem Selbstbild als Führungskraft, die einen partizipativen und transparenten Führungsstil pflegt, schließt er die erste Erzähllinie ab. Den Faktor Vertrauen konzipiert er in seiner bisherigen Narration als das Ergebnis davon, dass er einen ethikorientierten Führungsstil eingeführt hatte.

In der zweiten Erzähllinie kommt er – nach einem neuen Erzählimpuls – auf seine persönliche Einstellung zum Thema Veränderung zu sprechen:

N: das hängt immer ein bisschen mit der persönlichkei zusammen also ich freue mich ja immer wenn es veränderungen gibt also ich hab immer jobs gemacht [Anzahl] jahre dann wird's langweilig ne? und das ist jetzt gerade wieder [Anzahl] jahre rum. daher äh find ich das ganz gut ähm dass sich was verändert (N-0263)

Er positioniert sich als eine Persönlichkeit, die gegenüber Veränderungen im Zusammenhang mit seinen beruflichen Engagements positiv eingestellt ist. Eine Veränderung war jetzt, also wenige Jahre nach seinem Eintritt in das

Unternehmen wieder fällig, damit es für ihn nicht langweilig wird. Direkt daran anschließend beschrieb er, wie eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen auf andere ausstrahlt:

N: [↔] und das ist auch was wie du als person auf menschen wirkst wie du nach unten ausstrahlst ähm wie du dich verhältst äh wenn du solche informationen bekommst nimmst du die positiv auf strahlst du angst aus wenn du so eine information bekommst und das- man glaubt nicht wie das nach unten äh=äh durch- wirkt ja? wie das die leute wahrnehmen ne? die leute sehen dich wie du dich verhältst wie du gehst ob du da durch den gang schleichst oder ob du äh=ähm=äh irgendwie was positives ausstrahlst äh durch=durch diese veränderung d- und das sind extreme signale die [...] nach unten hin auch aufgenommen werden (N-0270)

Auch hier interpretiere ich seine Aussagen als auf sich persönlich bezogen: Er ist sich nicht nur seiner positiven Haltung bewusst, sondern er nimmt auch seine Rolle als Führungskraft und seine Wirkung gegenüber den anderen – den MitarbeiterInnen »unten« – wahr. Er erkennt im Kontrast dazu die negativen Folgen einer Haltung, die von Angst geprägt ist. Der körperliche Ausdruck ist für ihn Indikator einer inneren Haltung. Ich nehme an, dass er die körperliche Haltung, mit der er seinen KollegInnen begegnet, bewusst als nach außen gerichtetes positives Signal einsetzt. In diesem Zusammenhang leitete er über auf seinen Start im Unternehmen und wie die MitarbeiterInnen ihm damals begegneten:

N: also ähm als ich am anfang hier hin kam äh (2) war das umorganisationsprojekt für die leute sehr schwierig weil du kommst als neuer chef rein die kennen dich nicht. das thema vertrauen ist ja nicht da ja? also das musst du dir erst langsam aufbauen erwerben (N-0290)

Ist zu Beginn dieser Sequenz noch das IT-Umorganisationsprojekt »für die Leute sehr schwierig« – hier meint er wohl seine Führungskräfte –, wird am Ende die Herausforderung deutlich, die er selbst erlebt hatte. Der Umgang zwischen ihm und seinen MitarbeiterInnen war geprägt von deren Misstrauen ihm gegenüber als dem Neuen. Dies erklärte er sich mit der Unkenntnis seiner Person. Er sah es als Herausforderung an, sich deren Vertrauen zu erarbeiten. So wird auch sein Hinweis auf eine positive Ausstrahlung als Teil seiner Vertrauensarbeit weiter oben nachvollziehbar. Damit bringt er den persönlichen Kern seiner Narration zum Ausdruck: Vertrauen war für ihn und in seiner Rolle als Führungskraft der Schlüsselmoment, die verbindende Klammer zwischen seiner erfolgreichen persönlichen und beruflichen Entwicklung, das heißt, zwischen seinem Eintritt in das Unternehmen in der

Rolle des neuen Chefs und seinem Führungshandeln auf der einen Seite sowie dem IT-Umorganisationsprojekt und der aktuellen Unternehmensfusion auf der anderen Seite.

N: also d=der große unterschied ist als ich am anfang hier hinkam also die workshops mit den=mit den führungskräften da sind die führungskräfte eher verhalten ne? die=der=das ist so keiner traut sich so richtig aus der deckung. keiner will irgendwie ähm ja aus dem kreis raustreten um eine verantwortung zu übernehmen oder vorschläge zu machen ne? (mhm) also da müssen sie da=da haben sie ein GANZ anderes zusammenspiel äh sie brauchen stärker die hilfe von externen sie brauchen coaches die das begleiten ähm wenn ich HEUTE also wir waren jetzt gerade zwei tage äh- auf einem workshop zusammen äh also ich mit den ganzen abteilungsleitern [...] aber ich hab das diesmal alleine moderiert. du brauchst noch nicht mal mehr einen coach äh da=da ist ein ganz anderes vertrauen da und äh die leute kommen von sich äh die machen verbesserungsvorschläge (N-0358)

Er stellt hier die anfängliche Distanz und Passivität der MitarbeiterInnen ihm gegenüber in direkten Zusammenhang mit Unterstützung durch Externe. Er ließ aber offen, wofür er diese Hilfe genau benötigte, ob diese Coaches ihn oder seine MitarbeiterInnen unterstützt hatten. Sein Hinweis am Ende dieses Segments deutet darauf hin, dass es einer Vermittlung, einer Moderation zwischen ihm und seinen AbteilungsleiterInnen bedurft hatte. Dieser Erfahrung stellte er sein Handeln als Führungskraft im aktuellen Fusionsprojekt gegenüber, vor allem seine Selbstständigkeit bei der Durchführung von Maßnahmen und die jetzt vorhandene Eigenverantwortung der Führungskräfte. Er betont damit nochmals seine erfolgreiche persönliche Entwicklung und dass er als Führungskraft angenommen werde. Den Grund dafür sieht er in dem mittlerweile aufgebauten Vertrauen.

N: ...und dann haben wir das alles ausdiskutiert und zum schluss hast du ein extrem konstruktives ergebnis wo die gesamtmannschaft dahinter steht ja? natürlich musst du<sup>70</sup> das dann weiter nach unten preschen aber wenn du mit deinen oberen führungskräften schon mal das hast ja? und du=du hast dann jahrelang hier solche=solche führungskultur gepredigt dann geht das nach unten genauso weiter und wir haben hier kaum unruhe durch die fusion überhaupt nicht (N-0383)

Der Modus der anderen Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Untergebenem, diese andere Führungskultur musste seiner Ansicht nach in den

---

70 Hier lese ich das Du als Anzeichen für ein Selbstgespräch, das er führt.



tieferen Führungsebenen durchgesetzt und »jahrelang [...] gepredigt« werden. Damit deutet er an, dass dieser Prozess länger dauerte und von intensiven Kommunikationsbemühungen, von Wiederholungen der stets gleichen Botschaften geprägt war. Die verbesserte Zusammenarbeit zwischen ihm und seinen KollegInnen war die Blaupause, die auf allen Ebenen durchgesetzt wurde und so die Unruhe bei dem aktuellen Fusionsprojekt reduzierte. Hier wurden wiederum erst auf Nachfrage sein Anteil und seine Aufgabe innerhalb des Fusionsprojektes klar: »also hier, die Struktur, wie ich das aufbaue, wie ich die Leute integriere und so weiter, das ist alles mein Thema« (N-0520). Er war demnach sowohl für die Entwicklung der Organisationsstruktur als auch für das Wie der Einbindung der MitarbeiterInnen verantwortlich. Damit positioniert er sich eindeutig als Autor des Prozesses. Auf Nachfrage erläuterte er seine Grundhaltung:

-I: okay um dann vielleicht nochmal zurückzukommen auf das thema unsicherheit ähm da würde mich interessieren wie gehen sie selber damit um? ich meine das ist ja für sie ja auch eine neue situation die da jetzt auf sie zukommt wie gehen sie da selber damit um mit dieser unsicherheit. sie wissen auch noch nicht genau wie das da in einem jahr aussieht vermute ich mal

N: na das ist ja erstmal eine sache der erfahrung und des alters ähm und des bauchgeföhls also ich kann immer relativ sch=nell sagen ob was klappt oder nicht klappt ä=äh also nochmal technik können sie vernachlässigen [...] der entscheidende baustein ist immer der mensch der entscheidende baustein ist der mensch. der mensch kann mitmachen oder er kann gegen sie sein ja? und sie müssen irgendwie versuchen immer eine kultur zu schaffen dass die leute mit begeisterung mitlaufen. das ist nicht gegen sie stellen oder ähm einfach ja äh PASSIV werden ja? projekte gehen nicht aufgrund von sachen schief projekte gehen immer aufgrund von menschen schief das ist so (N-0553)

Der entscheidende Faktor war für ihn der Mensch, konkret meint er damit: Wer macht mit und wer ist gegen ihn. Für ihn galt es, eine Kultur zu schaffen, in der die MitarbeiterInnen nicht nur die Veränderung passiv ertragen oder sich nicht gegen ihn stellen, sondern begeistert mitmachen. In der Ich-Perspektive breitet er hier seine Grundhaltung der Gestaltung von Veränderungsprozessen aus. Seine Sicht adressierte er direkt an mich als Interviewenden:

N: die frage ist doch wie sie unsicherheiten nehmen oder zumindest wie sie es ABSCHWÄCHEN dass der dass das nicht so empfunden wird dass keine ängste entstehen das ist doch eigentlich das entscheidende ja? [...] und das hat was mit vertrauen wieder zu tun ja? (N-0626)

Er sah es als wesentlich für sich als Führungskraft an, das Aufkommen von Ängsten bei den Betroffenen zu verringern. Wieder lenkt er den Blick auf das Vertrauen als das eigentliche Fundament, auf dem sich alles positiv entwickeln kann. Im Grunde erzählte er in seiner Erfahrungsdarstellung von seinen Anstrengungen, Vertrauen zwischen sich und seinen MitarbeiterInnen herzustellen sowie die Skepsis ihm gegenüber abzubauen. An dem folgenden Beispiel wird das direkt ablesbar:

N: ...ich meine wir müssten mal aufzug fahren also sie werden sehen wenn ich jetzt hier in den aufzug steige sprechen mich mitarbeiter an ja? (ja) weil mich jeder mitarbeiter kennt und ähm ich jeden mitarbeiter zum geburtstag gratuliere und äh das sind so kleine symbole immer nur verstehen sie? aber ähm ich weiß auch relativ viel von den meisten persönlich (mhm) ähm im endeffekt kriegen sie ja hier auch die ganzen krankheitsprobleme mit und so und die frage ist auch wie sie damit umgehen so was spricht sich dann natürlich auch rum (mhm=mhm) sie werden dann schon als jemand akzeptiert irgendwann ähm wo man keine angst davor haben muss sondern wo man auch mal mit einem problem hingehen kann (ja) dann=dann=dann entsteht ja-das=das verstärkt sich irgendwie positiv und die leute arbeiten dann- die laufen dann auch mal eine extrarunde für sie (mhm=mhm) was sie sonst vielleicht gar nicht machen würden ja? (N-0655)

Er illustriert an einer alltäglichen Situation, wie die MitarbeiterInnen sich ihm gegenüber verhalten. Dabei wendete er sich direkt an mich, nahm mich gedanklich mit in den Aufzug: Er machte mich zum Augenzeugen seines Erfolgs und objektivierte damit seine Ausführungen. Er positionierte sich als Vertrauensperson, die mit ihrem Verhalten akzeptiert wird und auf Akzeptanz stößt, die man als MitarbeiterIn sogar aufsucht, wenn man ein Problem hat. Er veranschaulicht, dass sein Verhalten den MitarbeiterInnen gegenüber von Interesse geprägt ist und er über ein angemessenes Repertoire an symbolischen Handlungen verfügt. Er wollte damit eine positive Grundhaltung erreichen, die er abliest an einem erhöhten Arbeitseinsatz der MitarbeiterInnen. Diese Arbeitsmotivation ist für ihn nicht nur ein positiver Nebeneffekt, sondern ein Erfolgsfaktor, den er zu instrumentalisieren weiß:

N: ...sondern du m- du=du hast ja tägliche herausforderungen wo einer auch mal 120 130 prozent bringen muss ohne dass du ihn jetzt irgendwie darauf verpflichten kannst sondern du musst irgendwie schauen dass er das freiwillig macht weil ihn das themengebiet interessiert oder weil er sagt »okay ich mach's für die sache ja? hier ist es so klasse und ich find die firma gut oder ich find die it hier so gut das mache ich« und äh wenn du das hinkriegst ja? dann hast du eigentlich gewonnen wenn die mal von alleine das machen dann hast du

gewonnen ja also es ist weniger das hinter den leuten stehen mit  
 einem=mit=mit=mit=mit äh=äh=äh prügel oder sowas also das ist glaube ich  
 der falsche ansatz (N-0680)

Er skizziert sich als Führungskraft, die ihre Aufgabe darin sieht, die Motivation seiner MitarbeiterInnen zur Selbststeuerung durch Eigenmotivation zu fördern. Es geht darum, die MitarbeiterInnen so zu motivieren, dass sie freiwillig Einsatz bringen und auch mal »120, 130 Prozent« leisten. Er benennt konkret drei Stellschrauben für die hohe Motivation der MitarbeiterInnen: Fachliches Interesse, Überzeugung von der Sache beziehungsweise eine positive Bewertung der Firma und des IT-Bereichs. Auch hier bleibt unklar, ob er auf allgemeines Fachwissen zurückgreift oder auf persönliche Erfahrungen. Aber in seiner Narration fundiert er mit diesen Beschreibungen seinen Führungsansatz, den er von dem angstgeprägten, mit dem »Prügel« praktizierten Stil seines Vorgängers abgrenzt. Diese Sichtweise, eigenmotiviertes Handeln anzustoßen, um übergeordnete, vorgegebene Unternehmensziele zu erreichen, brachte er später im Interview nochmals zum Ausdruck – jetzt konkret auf sich persönlich bezogen –, als er seine Führungsarbeit am Anfang seiner Tätigkeit und jetzt verglich:

N: und wie gesagt du=du=du hast am anfang so wie ich es gesagt habe wenn du  
 neu bist ist sag mal das was du selbst tun musstest ist viel MEH=R ja? heute ist  
 mein job relativ EASY weil die von alleine laufen ja am anfang ist das natürlich  
 wesentlich stärker dass du da auch drücken musst äh das=das geht aber  
 irgendwann- (N-0822)

Er bezieht den Nutzen eigenmotivierter MitarbeiterInnen auf seinen eigenen Arbeitsaufwand. Sein Beginn im Unternehmen war mit hohem persönlichem Aufwand verbunden und mit Steuerungs- und Motivationsaufgaben, die sich nun aber reduziert hatten. Auch hier verwendet er wiederum einen Begriff – »drücken« –, der darauf hindeutet, dass seine Führungstätigkeit mit Anstrengung, mit Druck, also gegen Widerstände oder Beharrungsvermögen verbunden war. In dieser Bilanzierung positioniert er sich als eine Führungskraft, durch deren Handeln die MitarbeiterInnen selbstständig und motiviert geworden sind. Die Vorher-Nachher-Gegenüberstellung und seinen Anteil daran rief er erneut auf, als er darlegte, mit welcher Hidden Agenda er in das Unternehmen gekommen war:

N: mein=mein auftrag hier war das war ganz klasse äh ich kam ja vom vorstand  
 hatte ich einen gewissen auftrag wie ich hier hinkam mein vorgänger war ein  
 ganz anderer typ genau das gegenteil hier ist nur mit angst regiert worden die  
 leute waren TOTAL verängstigt es hat sich keiner getraut einen hier

anzusprechen ja? und ähm=ähm die=die zusammenarbeit mit dem fachbereich war total verbrannt äh das war wie krieg und ähm ja die ich ich sollte das ändern und äh wir haben heute eine tolle zusammenarbeit mit dem fachbereich ja? (N-0835)

In dieser Hintergrundschilderung, eine der wenigen Passagen, in der er von sich in der Ich-Form sprach, erzählte er über seinen »gewissen Auftrag«, den er vom Vorstand bei der Aufnahme seiner Tätigkeit erhalten hatte. Er macht deutlich, dass sein Handeln von höherer Stelle autorisiert war und verweist auf den verpflichtenden Charakter. Bevor er diesen Auftrag aber erläutert, stellt er seinen Vorgänger in Abgrenzung zu sich selbst als einen anderen Führungstyp dar. Er zeigt damit an, dass die positive Situation heute, die er nachfolgend beschreibt, mit der Arbeit der Leitungspersonen – also auch mit ihm als Führungskraft – zu tun hat. Demnach hatte sein Vorgänger mit »Angst regiert«. Die damalige Art und Weise der Zusammenarbeit im Unternehmen beschrieb er mit markanten, vor allem negativen Begriffen wie »verbrannt« und »Krieg«. Damit macht er seine Aufgabe, dies zu ändern, groß. Dem negativen Zustand von damals stellt er die »tolle Zusammenarbeit« heute gegenüber. Damit unterstreicht er, wie erfolgreich er sich selbst bei der Umsetzung seines Auftrages sieht. An diese Angstkultur, die er in dieser Passage ausbreitete, knüpfte er im nächsten Interviewsegment an:

N: ...äh so angstkultur wirkt sehr lange nach ähm dieses misstrauen dass da doch irgendwas dahinter stecken könnte was der macht was dann wieder (ja) diese alte welt äh hervorrufen oder=oder äh herbeirufen die=die=die=die=die ist in vielen köpfen drinnen gewesen und also unheimlich viele ängste (mhm) also mitarbeiter haben sich überhaupt nicht GETRAUT mal zu irgendwelchen themenstellungen äh=äh=äh was zu sagen (N-0855)

Diese Angst bei den MitarbeiterInnen sah er jedoch nicht nur auf seinen Vorgänger gerichtet, sondern auch auf seine Person als neuen Chef bezogen. Damit fokussierte er auf die Hintergrundfolie seiner Narration: Das Misstrauen ihm gegenüber aus der tradierten Führungspraxis und sein Status als neue, unbekannte Führungsperson. Nochmals schildert er anschaulich, mit welchem Misstrauen er beim Eintritt in das Unternehmen konfrontiert war:

N: ...die haben am anfang gedacht da kommt einer aus- ich kam ja aus der outsourcing-branche ne? aus der outsourcingbranche in der bank da denken die »OH GOTT jetzt kommt hier der terminator jetzt kriegen wir den endgültigen genickschlag der holt alles raus aus der firma und äh vergibt das an irgendwelche externe« und ich hab genau das Gegenteil getan [...] d=das sind halt solche symbole wo die plötzlich sehen »OH HOPPLA äh der macht ja gar

nicht das was wir jetzt gedacht haben« also d=die ängste die=die hatten äh  
die=die=die=die=die- also ich hab genau das gegenteil getan ja? (N-0861)

Auch hier breitet er in der Vorher-Nachher-Gegenüberstellung und mit dem Bild einer skeptischen Umgebung und des »Terminators« die persönlichen Herausforderungen aus. Er positioniert sich in diesem Kampf als Akteur, der die an ihn gestellten Erwartungen bewusst brach, der die negativen Vorannahmen positiv enttäuschte.

N: ...wir haben uns auch von mitarbeitern getrennt die einfach kulturell hier nicht mehr reingepasst haben (mhm=mhm) kommt aber gut an sowas das kommt gut an ja du musst halt auch den mut haben dann für solche entscheidungen (N-0943)

Trotz aller vertrauensbildenden Maßnahmen und dem positiven Bild, das er von sich selbst in der Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen gezeichnet hatte, positioniert er sich andererseits auch als Führungskraft, die mutig harte Entscheidungen – sprich Entlassungen – getroffen hatte.

Der Bedeutung seiner besonderen Führungsarbeit in der Organisation war er sich bewusst:

N: ...wir sind so ein bisschen die insel teilweise vorstände habe ich mit diesen büchern beglückt sie fanden das irgendwie ganz spannend ach mein gott die leben so in ihrer welt und- ((haut auf was/lässt hände laut fallen))

-I: aber da gibt es keine äh konkurrenzgefühle oder von anderen die sagen »ich will aber auch so geführt werden«

N: nee die=die=die=die hr[Human Resources]-ler die führen=die finden das ganz toll also zumindest die personalentwickler die finden das irre- wir machen das auch mit denen zusammen also wir machen das nicht völlig isoliert sondern wir machen das mit den hr-lern zusammen äh aber wir sind ein bisschen so die front dran um was auszutesten und äh also die freiheiten die nehme ich mir auch einfach. da wirst du auch hier nicht irgendwie eingeschränkt (N-1155)

Er stieß mit seinem Vorgehen bei seinen Vorgesetzten auf Interesse, gemeinsam mit der Personalabteilung sah er sich an der Spitze der Entwicklung. Hier am Ende des Interviews griff er wieder das Thema Handlungsspielraum auf, das er zu Anfang im Vergleich zwischen dem Umorganisationsprojekt und dem Fusionsprojekt bereits angesprochen hatte. Die Gestaltung der Veränderung sah er teilweise als ein Austesten von Partizipationsformaten an, auch wenn er, so scheint es, bei dem Fusionsprojekt weniger Freiheitsgrade hatte als bei der Umorganisation: Er nahm sich die benötigten Freiheiten.

Am Schluss des Interviews bilanzierte er auf Nachfrage:

–I: gibt es da auch punkte wo sie gescheitert sind? wo sie sagen würden »das muss ich anders machen in zukunft. das hat nicht funktioniert wie ich es mir vorgestellt hab«?

N: also ich hab manchmal unterschätzt wie lange es dauert bis man den kopf von jemanden dreht das dauert oft lang je nachdem wie alt die leute sind und was die für historien haben und ähm da=da ist es schon manchmal erstaunlich ja du predigst und die machen in den workshops mit aber verfallen dann trotzdem noch in verhaltensmuster wo du denkst (2) »warum haben wir das jetzt eigentlich gemacht?« und dann fangen sie doch wieder an hierarchisch zu agieren und äh aber das hat etwas mit der persönlichkei zu tun leute die eher nicht in sich ruhen unsicher sind neigen stärker zu ähm hierarchischen verhaltensweisen (N-1221)

Während er bisher im Interview den Fokus auf sein Thema Vertrauen in einem Veränderungsprozess lenkte, illustrierte er hier konkreter, worum es ihm auch ging: den »Kopf« der Führungskräfte zu drehen, sprich: sie zu verändern. In seiner Narration hatte er bis dahin vor allem die positiven Erfahrungen skizziert, seine Veränderungsbemühungen stießen auf Akzeptanz und waren erfolgreich. Nun zeigte er eine Grenze auf bei der Umsetzungsfähigkeit oder dem Umsetzungswillen der KollegInnen. Er sah eine Diskrepanz zwischen seinen andauernden Kommunikationsbemühungen, der Mitwirkung der MitarbeiterInnen in den Workshops und der Beobachtung, dass diese in der täglichen Praxis wieder in alte Verhaltensmuster verfielen. Er interpretiert, dass Alter und persönliche Historie der MitarbeiterInnen diejenigen Kräfte sind, die seinen Veränderungsbemühungen entgegenwirken und stellt sich selbst die Frage nach der Wirksamkeit seiner Bemühungen.

N: ...d=der mensch ist der hebel das ist wirklich das a und o weil man kann nicht gegen die menschen veränderungen durchführen da musst du mit versuchen die veränderungen mit den menschen äh zu machen ja? und wenn [...] die menschen die veränderungen gut finden dann wird der veränderungsprozess ist das ein klacks und wenn sie sich dagegen stellen dann wird es einfach schwierig also ich kenne viele veränderungsprozesse von [Firmenname] wo man versucht hat von oben äh mit gewalt etwas durchzudrücken was nie richtig gelungen ist ja? im endeffekt hast du dann ein neues gebilde ja? aber das funktioniert nicht richtig [...] du musst den mensch drehen der mensch ist der schlüssel zum erfolg (N-1247)

Abschließend betont er nochmals die zentrale Stellschraube für seinen persönlichen und beruflichen Erfolg: eine Vertrauensbasis herstellen und die MitarbeiterInnen dann in die richtige Richtung drehen. Die Fokussierung

auf den Aspekt Vertrauen entstand nicht nur als Folge seines Auftrages, sondern auch aus der persönlichen Notwendigkeit, als Neuer akzeptiert zu werden, und aus der ökonomischen Notwendigkeit, die in seinem Sinne erforderlichen Veränderungen durchzusetzen.

#### 9.3.4 Gesamtbild: Vertrauen als Scharnier zwischen persönlicher Distanzerfahrung und dem Transformationsgeschehen

Mit seinem Eintritt in das Unternehmen und der Umorganisation des IT-Bereiches markiert Herr Neumann den Beginn einer Entwicklung, die bis zur aktuellen Konzernfusion andauert. Sowohl seine persönliche Entwicklung als auch seine Führungstätigkeit lese ich als Antwort auf seine Erfahrungen, als Reaktion auf das Misstrauen, mit dem er als Neuer im Unternehmen konfrontiert war. Ins Zentrum seiner Narration als Gestalter der Transformation stellt er den Aspekt Vertrauen, das heißt, den Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen sich und seinen Führungskräften und MitarbeiterInnen. Er entwickelt und praktiziert einen Führungsstil, der als Scharnier zwischen den Erfahrungen in seinem ersten Veränderungsprojekt, der Umorganisation der IT, und der Unternehmensfusion wirkte.

Herr Neumann positioniert sich mit Eintritt in das Unternehmen als ein aktiv Handelnder, der einen klaren Arbeitsauftrag von seinem Vorgesetzten hat, wonach er die zerrüttete Zusammenarbeit im Fachbereich verbessern sollte. Er hatte einen Job zu machen, seine Branchenfremdheit und die ihm zugeschriebene andere Sicht auf Fragestellungen waren eine gesuchte Ressource. Auch wenn er im Unklaren lässt, was die Umorganisation des IT-Bereiches konkret bedeutete und wie er den Prozess gestaltet hatte, beschreibt er umso genauer das Spannungsgefüge zwischen sich als Führungskraft und den ihm untergeordneten Führungskräften. Der Beginn der Zusammenarbeit war geprägt von emotionalen Spannungen, von distanzierendem Verhalten der Führungskräfte ihm gegenüber als neuem Vorgesetzten; er sah sich mit Angst und Misstrauen konfrontiert. Die Gründe für diese Angst lagen seiner Einschätzung nach in der Unkenntnis und Ungewissheit der MitarbeiterInnen darüber, was er zu tun vorhatte und wie er vorgehen wollte, sie befürchteten drastische Maßnahmen. Diese persönliche Distanzerfahrung war – neben seinem Auftrag – der Impuls, der ihn veranlasste, Vertrauen aufzubauen. Neben der subjektiven Betroffenheit wertete er die innerbetriebliche Zusammenarbeit, die er vorgefunden hatte, als negative Folge der Führungsarbeit seines Vorgängers. Diese ererbte innerbetriebliche

Situation war geprägt von einem angstbetonten Führungsstil, durch den die Zusammenarbeit der Führungskräfte mit dem Fachbereich »total verbrannt« war, »das war wie Krieg«. Die Führungskräfte waren verängstigt und nicht bereit, Verantwortung zu übernehmen, oder sie fühlten sich nur für die technischen Systeme verantwortlich, nicht aber für die Menschen. Mit diesen Merkmalen kennzeichnet Herr Neumann das mangelhafte Zusammenspiel und das allgemeine Misstrauen im IT-Bereich. Diese zwei Erfahrungen sind in seiner Narration die Triebkräfte für die Veränderung und prägen den Charakter seiner Praxis der Veränderung. Diese Fundierung objektiviert er mit einer sachlichen Sicht über die allgemeine Veränderung der Führungsaufgabe in seinem Praxisfeld: Die hohe Komplexität der technischen Systeme war der Grund für eine Wissensverlagerung weg von der obersten Führungsebene hin zu den unteren Ebenen und Fachspezialisten. Das erfordere einen intensiven beidseitigen Kommunikationsaustausch und verändere die Aufgabe der Führungskraft hin zu einer mehr dirigierenden denn direktiven Rolle. Mit seiner Auffassung folgt er dem Mainstream der Organisationsentwicklung zu Beginn des 21. Jahrhunderts, die eine Entwicklung hin zu stärkerer Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbststeuerung der Beschäftigten postuliert. So begründet Herr Neumann seine persönliche Erfahrung sowohl mit innerbetrieblichen als auch mit außerbetrieblichen Notwendigkeiten.

Auf Basis dieser Fundierung initiierte er ein Veränderungsvorhaben, das die Entwicklung der Führungskräfte hin zu einer anderen Form der Zusammenarbeit forcierte. Dieses Projekt übernahm für ihn zwei Funktionen: Einerseits legte er damit einen neuen, ethikorientierten Führungsstil gemeinsam mit den Führungskräften fest. Dabei nutzte er eine zeitgemäße Vorgehensweise der Consultingbranche zur Führungskräfteentwicklung, die moralisches Handeln in den Mittelpunkt von Führung stellt (Frey/Schmalzried 2013). Der Ansatz von Frey/Schmalzried, auf den er sich in seiner Erfahrungsdarstellung explizit bezieht, beschreibt ein Modell, das die Frage nach einer »guten Führung« im Spannungsfeld zwischen den beiden Polen Unternehmensziele und moralischen Wertvorstellungen diskutiert. Das Modell gründet auf der Prämisse, dass eine Führungskraft ihr Handeln nach moralischen Wertvorstellungen auszurichten habe:

»Eine ethikorientierte Führungskraft richtet ihr Handeln an moralischen Werten aus. Sie ist bemüht, moralisch richtig zu handeln und moralisch richtiges Handeln bei anderen zu fördern« (ebd., S. 319).



Andererseits war die Art der Entwicklung und Einführung dieses neuen Führungsverständnisses auch Ausdruck seines eigenen Führungsstils. Er veränderte die tradierte Führungspraxis seines Vorgängers hin zu einer ethikorientierten Führung, indem er selbst einen Führungsstil praktizierte, der auf Offenheit und Vertrauen setzte. Er lebte das Beispiel positiver Werte vor, das heißt: seine persönliche Form der Gestaltung der Transformation hin zu einem anderen Führungsmodell für alle war eine bewusste Abkehr, ein positiver Bruch, mit dem angstbesetzten Stil seines Vorgängers und ein beispielhaftes Vorleben der zukünftigen Ausrichtung der Führungsarbeit.

Die Entwicklung der Werte, die für die Zusammenarbeit im Unternehmen gelten sollten, führte Herr Neumann nicht allein durch. Er holte sich externe Expertise von Psychologen und setzte auf die unantastbare Autorität der großen Philosophen. Er gestaltete den Prozess nach seiner Auffassung von Führung, wonach das bessere Argument mehr Gültigkeit hat als die hierarchische Position des Urhebers. Seine Praxis lehnt er an Aushandlungspraktiken an, wie sie im universitären Kontext üblich sind: Die Aushandlung über das zukünftige Wertegerüst konzipierte er analog dem wissenschaftlichen Streit in einem Universitätsseminar über Richtigkeit und Wahrheit. Dabei knüpfte er bei den historischen und philosophischen Wurzeln der Werte an. Mit Diskussionen versuchte er, die Werte bewusst und nachvollziehbar zu machen, deren Übersetzung auf das Unternehmen transparent zu gestalten und unter Kontrolle zu halten. Mit einem Verfahren, das Objektivität vermittelt, versuchte er Vertrauen und Akzeptanz herzustellen, auch wenn ihm klar war, dass diese Setzungen sich den Unternehmenszielen unterzuordnen hatten. Er löste das Thema zunächst aus dem unternehmensbezogenen Rahmen, bevor er dann die vereinbarten Werte auf den Führungsalltag zurückführte und so ein neu vereinbartes und damit für beide Seiten verlässliches Fundament für die Zusammenarbeit schuf.

Herrn Neumanns Narration ist durchdrungen vom Erfolg seiner Maßnahmen: Seine intensiven vertrauensbildenden Maßnahmen bewirkten ein besseres Zusammenspiel mit seinen Führungskräften. Der entscheidende Faktor bei dem Veränderungsprozess war für ihn der persönliche Umgang mit den Führungskräften. Sein Fokus dabei war es, eine Verhaltensänderung herbeizuführen, den »Mensch drehen«. Er erkannte die Erwartungen der Anderen ihm gegenüber und nutzte deren positive Irritation als Instrument, brach mit der tradierten Form der Führung mit Angst, warb für sich und um gegenseitiges Vertrauen. In seiner Erfolgsgeschichte kontrastiert er immer

wieder Merkmale der alten, negativ bewerteten, direktiven und angstbesetzten Führungskultur mit seiner persönlichen Form des Umgangs miteinander und einer anderen, vertrauensvollen Form der Zusammenarbeit. Er hatte eine »Vertrauenskultur« eingeführt. Er positioniert sich selbstbewusst als Führungskraft, die interessiert auf die MitarbeiterInnen zugeht und im Umgang mit MitarbeiterInnen Erfolg hatte, als jemand, vor dem man keine Angst haben musste und bei dem man auch mal Probleme ansprechen konnte. Einen offenen Umgang pflegte er auch mit seinen eigenen Vorgesetzten bei der Fusion und band sie in den Aufbau des neuen IT-Bereiches ein. Er zeichnet sich als Führungskraft, die eine neue, auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit und neue Routinen im Umgang miteinander eingeführt hatte – und dies in zweifacher Hinsicht: Erstens hatte er eine neue Führungskultur, ein neues Führungsverständnis etabliert, das auf die Eigenverantwortung der Führungskräfte für sich selbst und in der Führung der MitarbeiterInnen setzt. Zweitens hatte er dabei auf Vertrauensbildung ihm gegenüber und den rationalen Diskurs gesetzt, hatte eine Führung praktiziert, die in seinem Bereich bis dahin so nicht gewohnt war. Diese Münze zahlt sich für ihn und seine Führungskräfte bei der aktuellen Konzernfusion aus. Seine MitarbeiterInnen hatten gelernt, mit Unkenntnis und Ungewissheiten umzugehen und »strahlen diese Kultur«, diese vertrauensvolle Zusammenarbeit bei den Arbeitsgesprächen mit den zu integrierenden Mitarbeitern aus dem anderen Unternehmen aus. Auch er profitierte ganz konkret von der stärkeren Verantwortungsübernahme seiner Führungskräfte: Indem seine MitarbeiterInnen selbstständiger arbeiteten und auch mal eine »Extrarunde« einlegten, hatte er »gewonnen«, sein Job war seitdem »easy«. Am Anfang war er noch stärker auf die Unterstützung von Externen angewiesen, jetzt hat die gewachsene Eigenverantwortung eine Entlastungsfunktion für ihn. Dem Schreckensbild der Anfangszeit stellt er die »tolle Zusammenarbeit« heute und den beinahe reibungslosen Prozess der Konzernfusion gegenüber. Der Umgang miteinander in dieser ungewissen Situation der Unternehmensfusion ist das Ergebnis seiner bis dahin geleisteten Führungsarbeit, seines Engagements beim Aufbau von Vertrauen. Die vereinzelt sichtbar werdenden Brüche in seiner Erfolgsgeschichte sind Stationen, die aus seiner Sicht eben zu einem solchen Prozess gehören. Dazu gehören für ihn etwa Führungskräfte, die sich von dem alten, auf Angst setzenden Führungsstil nicht lösen konnten oder wegen der fehlenden »kulturell[en]« Passung

»rausgenommen« wurden, oder das Zurückfallen Einzelner in alte Verhaltensmuster. Er arrangierte sich damit, dass es sehr lange dauerte und auch nicht immer gelang, alte Verhaltensmuster aufzugeben.

Dennoch ist es seine persönliche und berufliche Erfolgsgeschichte, die er mit dem wiederholten Bezug auf seinen Startpunkt, der von Misstrauenserfahrungen geprägt war, und der erfolgreich ablaufenden Fusion abgrenzt. Zwischen diese beiden Pole stellt er sich als eine Führungskraft, die das Thema Vertrauensbildung zwischen sich und den anderen AkteurInnen in den Mittelpunkt ihres Handelns gestellt hatte und sich mit einer verbesserten Verantwortungsübernahme und Zusammenarbeit belohnt sah. Und der es sogar gelang, mit dieser neuen Selbstverständlichkeit ein Unterfangen wie eine Fusion ohne größere Widerstände zu managen.

#### 9.4 Frau Dienst saniert als neue Geschäftsführerin die Organisation

Frau Dienst ist Anfang 50, nach dem Theologiestudium hat sie zum Thema Wirtschaftsethik promoviert. Sie ist seit wenigen Jahren hauptamtliche Geschäftsführerin eines Dienstleistungsunternehmens, das als Träger sozialer Einrichtungen fungiert und in der Rechtsform eines eingetragenen Vereines geführt wird. Neben ihrer operativen Tätigkeit als Leiterin der Geschäftsstelle ist sie Mitglied im Vorstand des Landesverbandes. Unter ihr als Dienstvorgesetzter arbeiten ungefähr 50 MitarbeiterInnen, davon ein Fünftel in der Verwaltung, die anderen als BeraterInnen an zahlreichen Standorten über das Bundesland verteilt. Unter ihr gibt es keine weitere Führungsebene, sie selbst untersteht dem Vorstandsgremium, in dem sie Mitglied ist, und dem übergeordneten Aufsichtsrat.

Frau Dienst stellt im Interview die Sanierung und Neuausrichtung einer Non-Profit-Organisation über einen Zeitraum von ungefähr drei Jahren vor. Sie erzählt über ihre Veränderungsaktivitäten in der Geschäftsstelle des Landesverbandes, die von ihr als neuer Geschäftsführerin eingeleitet wurden. Dieser Prozess begann etwa zwei Jahre nach Beginn ihrer Beschäftigung und umfasste Aktivitäten in den Handlungsfeldern IT, Personal und Struktur. Zum Zeitpunkt des Interviews, als der Prozess ungefähr seit drei Jahren lief, wurde eine zweite Phase mit neuen Aktivitäten geplant, die wenige Monate später starten sollte.

Das Interview beginnt mit zwei Sequenzen: eine erste Gesamtschau (D-0008 bis D-0056) und eine Erzählsequenz über drei Veränderungsprojekte (D-0061 bis D-0270). Anschließend folgen mehrere kurze, themenbezogene Sequenzen (D-0285 bis D-0630), am Ende des Interviews findet sich noch eine längere Erzählsequenz schwerpunktmäßig über ihr Führungsverständnis (D-0637 bis D-1201).

#### 9.4.1 Inhalt der Veränderung

Frau Dienst führte in das Veränderungsgeschehen ein mit Bezug auf eine »überstandene« Krisensituation:

D: wir stehen mitten IN einem veränderungsprozess<sup>71</sup> wir haben eine GANZ dramatische krisensituation überstanden und aus dieser situation und IN dieser krisensituation sind die veränderungsnotwendigkeiten sichtbar geworden. es ist ein veränderungsprozess der den ich mit modernisierung und professionalisierung beschreiben würde der für uns als dienstleisterverband und dienstleister für [Typ von sozialen Einrichtungen] und ihre träger in einer engen wechselwirkung MIT unseren mitgliedern sprich kunden steht also die veränderungsprozesse die dort anstehen in zukunft aber die noch nicht die eingeläutet worden sind auch modernisierungs- und professionalisierungsprozesse (D-0008)<sup>72</sup>

In der hier noch nicht näher spezifizierten »ganz dramatische[n]« Krisensituation war die Notwendigkeit für Veränderungen sichtbar geworden, die sie als Modernisierung und Professionalisierung betitelt. Diese Notwendigkeit konzipiert sie zudem als Spiegelbild der Veränderungen, die ihrer Ansicht nach bei den Kunden der Einrichtung anstehen. Sie konkretisiert die Veränderungen in ihrer Organisation:

D: ...der prozess den wir hier haben ist ein prozess der MINDESTENS drei schienen hat. das eine ist ein prozess die äh verschränkung von verbandlicher struktur und dienstleistungsunternehmen in der in der struktur in=in den gremien zu modernisieren [...] parallel dazu im bereich der dienstleistungen qualitätsentwicklung im bereich beratung UND fortbildung [...] das wäre also

71 Mit dem Begriff Veränderungsprozess beschreibt Frau Dienst die Abfolge und Verschränkung von Situationen und Aktivitäten in ihrem konkreten Fall. Ihre Begriffsverwendung ist nicht identisch mit dem in dieser Arbeit verwendeten Begriff, nämlich in dem Sinne, auf welche Art und Weise die Veränderung gestaltet wird (vgl. Kapitel 2.3, hier S. 35ff.) in Abgrenzung zum Inhalt der Veränderung.

72 Transkription Interview Dienst, 2014.

die=die zweite schiene und das dritte ist schlicht und ergreifend die=die infrastruktur der arbeitsprozesse an den arbeitsplätzen. sprich IT eine völlig überalterte und verwaehrte IT die jetzt KOMPLETT neu aufgestellt werden muss damit überhaupt die arbeitsfähigkeit vorhanden ist damit die dienstleistungen erbracht werden können damit der verein auch auf dauer eine existenzberechtigung hat. insofern sind diese drei prozesse ineinander verschränkt (D-0029)

Die Veränderungen in der Organisation bezogen sich auf drei Handlungsfelder: Modernisierung der Struktur für die Erbringung von Dienstleistungen, Qualitätsentwicklung bei Beratung und Fortbildung sowie Verbesserung der IT-Infrastruktur. Diese drei Themen sah Frau Dienst eng miteinander verschränkt. Die genaue zeitliche Abfolge der hier benannten »Schiene« ließ sie im Interview im Unklaren, auch wenn sie diese Maßnahmen hier durchnummerierte und damit eine Reihenfolge andeutete. Teilweise sprach sie im Bild der »Schiene« und deutete damit die Parallelität der Ereignisse an, an anderer Stelle verwendete sie auch den Begriff der »Etappe«, womit sie die sequentielle Abfolge verschiedener Aktivitäten beschrieb. Aber bereits hier brachte sie deutlich zum Ausdruck, dass sie die größte Handlungsnotwendigkeit sah bei der »überalterte[n] und verwaehrte[n] IT«. Diese »dritte Schiene«, die IT neu zu organisieren, war für sie der Hebel, um die Arbeitsfähigkeit des Vereins aufrechtzuerhalten und noch weitergehend für die Existenzberechtigung der gesamten Organisation.<sup>73</sup>

Sie begann die Detaillierung der einzelnen Veränderungen mit der Entwicklung der Beratung und Fortbildung (»zweite Schiene«). Nach ihrem Eintritt in die Organisation erkannte sie dort einen Veränderungsbedarf:

D: ...hab aber im bereich fortbildungen sehr=sehr schnell gemerkt ähm hier gibt es standards die ich kenne die mir vertraut sind die aber in diesem verband gar nicht angewendet werden. hier ist qualitätsentwicklung UNBEDINGT angesagt äh in den vorhandenen strukturen (D-0122)

Im Hinblick auf die Qualität der Fortbildung sah sie einen Bedarf der Optimierung darin, dass es zwar Standards gab, diese aber im Verband nicht be-

---

<sup>73</sup> Die Veränderung der verbandlichen Struktur (»erste Schiene«) lässt sich zeitlich nicht verorten. Sie ging aber erst am Ende ihrer Erfahrungsdarstellung wieder darauf ein, was darauf hindeutet, dass andere Themen ihr wichtiger waren. Auch wenn sie hier schon deutlich macht, dass das Thema IT eine besondere Bedeutung einnahm, ist es mir in diesem Kapitel wichtig, bei der Analyse ihrer Reihenfolge der thematischen Setzung zu folgen und die angesprochenen Themen dann mit späteren Interviewsegmenten zu ergänzen.

kannt waren und nicht angewandt wurden. Sie führte eine Qualitätsentwicklung ein, die innerhalb der bestehenden Strukturen umgesetzt werden sollte. Diesen Handlungsstrang griff sie später in ihrer Erfahrungsdarstellung erneut auf. Sie fokussierte auf die Entwicklung der Qualität der Beratung, die von den MitarbeiterInnen an den verschiedenen Standorten erbracht wurde. Diese Themensetzung wurde initiiert von den Mitgliedern des Aufsichtsgremiums des Vorstandes.

D: ...sondern es ging tatsächlich um fragen »wie gut ist die beratung greifbar? wie verlässlich arbeitet sie? sind die ergebnisse eigentlich vergleichbar? haben die nicht eigentlich vorlieben? ähm was machen wir wenn unser guter berater in drei jahren in pension geht?« ganz das waren die themen (D-0323)

Das Gremium beschäftigte sich mit der Analyse der Ist-Situation und der zukünftigen Ausrichtung der Beratung und damit der Arbeitspraxis der BeraterInnen. Diese Diskussion wurde zum Auslöser für Veränderungsmaßnahmen. Frau Dienst begründete die Relevanz dieses Themas für die Einrichtung mit der zukünftigen Entwicklung bei den sozialen Einrichtungen, also ihren Kunden:

D: ...denn wenn es dem landesverband nicht gelingt äh die beratung modern und professionell aufzustellen dann wird es sie in ein paar jahren nicht mehr brauchen weil was bei uns jetzt kommt die ähm [Typ sozialer Einrichtungen] fusionieren ganz langsam. aber das wird in den nächsten jahren nächsten zehn jahren massiv an fahrt aufnehmen [...] und dann wird die beratung wenn es sie überhaupt noch gibt komplett andere funktionen haben nämlich teambegleitung entwicklung also changemanagement prozesse begleiten also wirklich auch im sinne von externer personal- und unternehmensberatung arbeiten (D-0364)

Durch die absehbaren Fusionen einzelner sozialer Einrichtungen zu größeren Einheiten auf Kundenseite würden sich Funktion und Aufgabe der Beratung grundsätzlich verändern. Diese Einschätzung ist die Rahmung für die dann folgenden Maßnahmen zur Personalentwicklung.

Das IT-Projekt nahm, wie bereits oben angedeutet, in dem Veränderungsgeschehen eine zentrale Rolle ein:

D: ...die zweite etappe in=im realisieren des=des veränderungsbedarfs war tatsächlich ein projekt einer softwareentwicklung [...] was hier als projekt äh lief aber nicht wirklich eine projektstruktur hatte keine ernsthaft projektleitung kein budget keine meilensteine keine aufsicht keine steuerung keine kontrolle das war die spätlese sag ich heute etwas äh bitter des [Stellenbezeichnung] [...] was zum vorschein kam dass dieses äh projekt äh

katastrophal lief also eine ganz schlechte programmierung viel zu übersteuert mit ähm dienstleistern die sozusagen auch überhaupt nicht kontrolliert wurden immer gieriger unbegreiflicherwise. die dienstleister außerdem gleichzeitig auch die it des landesverbandes betreut haben äh und damit kam ein stein ins rollen der uns zwischendurch mit vier juristen der staatsanwaltschaft und in verbindung gebracht hat also der verband GANZ tief am boden (D-0133)

Frau Dienst umriss das Projekt einer Softwareentwicklung, die seit längerem »katastrophal lief«, als eine Folge von Versäumnissen: Es gab keine Projektstruktur, keine Steuerung, keine Kostenplanung, schlechte Qualität und keine Kontrolle. Die Dramatik des Ablaufs des IT-Projektes machte sie in ihrer Schilderung besonders bedeutsam einerseits mit dem Hinweis auf eine Auseinandersetzung mit »vier Juristen der Staatsanwaltschaft«, andererseits mit dem Bild der Organisation, die »ganz tief am Boden« lag.

D: ...wir waren teilweise auch im=im alltagsgeschäft mit email und so weiter überhaupt nicht mehr handlungsfähig das war sozusagen krise in=in reinkultur weil es uns auch wirklich überall getroffen hat wo wir empfindlich zu treffen waren (D-0169)

Das IT-Projekt bildete in ihrer Narration das Zentrum der Krise, weil dieses die Organisation an empfindlichen Stellen traf und dessen Auswirkungen die Funktionsfähigkeit der gesamten Organisation gefährdeten. Wiederholt bezeichnete sie dieses Thema mit drastischen Worten und mit dem Hinweis auf die Gefahr, dass die Organisation diese Krise nicht überstehen werde.

Zusätzlich zu den zwei Handlungssträngen Entwicklung der Qualität der Fortbildung und Beratung sowie IT-Infrastruktur führte sie noch weitere Entwicklungen an. Während der durch das IT-Projekt verursachten Organisationskrise änderte sich auch die Situation in der Geschäftsstelle:

D: ...wir hatten den dreiköpfigen vorstand die [Vorstandsperson] trat zurück in der zeit aus gesundheitlichen gründen wir waren da auch nur noch zweit es fand sich niemand der den dritten vorstandsposten nehmen wollte begreiflicherwise also auch das=da verschränkte sich dann eins mit dem anderen (D-0195)

Hier sprach sie als Mitglied des Vorstands und ließ offen, in welcher Etappe ein Vorstandsmitglied zurücktrat und ob dies in direktem Zusammenhang mit dem IT-Projekt stand. Aber sie machte deutlich, dass dieser Rücktritt ein zusätzlicher Baustein in den Verschränkungen der Veränderungsvorhaben war und die Organisationskrise verstärkte. Am Ende ihrer Gesamtschau der Veränderungsaktivitäten in der ersten Erzählsequenz bilanzierte sie:

D: ...weil es vor allen dingen eine geschäftsstellenkrise war man musste das nicht registrieren wenn man das nicht wollte ähm die beratungsstellen haben brav ihre beratungen weitergemacht die fortbildungen liefen [...] nur hier in der geschäftsstelle war der=das ABSOLUTE chaos und dass die gremienmitglieder das nicht wahrhaben wollten (D-0224)

Obwohl sie über weite Teile des bisherigen Interviews für die gesamte Organisation das Bild einer Krise gezeichnet hatte, grenzte sie ihre Ausführungen durch diese räumliche Verortung auf eine »Geschäftsstellenkrise« ein, eine Krise in der obersten Ebene – und eine Krise, die die anderen Gremienmitglieder nicht erkennen wollten.

D: ...in der krise ähm um dieses projekt steht tatsächlich möglicherweise gut war eine war eine mögliche verbandskrise verpackt sag ich mal zu der es jetzt nicht kommt weil wir verbandsentwicklung rechtzeitig einläuten konnten gott sei dank mit diesen rahmenbedingungen. das ist jetzt der=die stelle wo ich sagte »in die richtung gehts jetzt weiter« ähm es wurde dann ein vorstand gefunden für ein halbes jahr aber der zieht sich auch wieder zurück weil der sagt »das geht ehrenamtlich nicht. wir brauchen hier einen hauptamtlichen vorstand« und wir haben wir werden bis nächstes jahr zu dritt weiterarbeiten (D-0246)

Im Kontext des IT-Projektes wurde auch der Status des Vorstandes thematisiert. Ihre Aussage deutet daraufhin, dass das Arbeitsaufkommen oder der Verantwortungsbereich für die Vorstandsmitglieder so groß war, dass ein hauptamtlicher Vorstand erforderlich war. Auf diese dritte »Schiene«, wonach die Rechtsform des Verbandes und der Gremien überprüft werden musste, ging sie in ihrer Erzählung jedoch nicht weiter ein.

Die Veränderungsvorhaben waren zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht abgeschlossen, sondern sollten weitergeführt werden:

D: ...und haben das quasi diese dreigleisigkeit zu unserer strategie gemacht dass wir gesagt haben wir müssen auf diesen drei=drei schienen in [Datum] wirklich weiterkommen ne und dass man in [Datum] sagen kann »äh ja die beratung ist neu aufgestellt die strukturen sind aufgestellt die it ist kein thema mehr im alltag« und das ist so das äh paket und dann ist es überschaubar weil alles was ich geschildert hab läuft vor dem hintergrund eines GANZ normalen arbeitsalltags von fast fünfzig leuten (D-0260)

Die erste Erzählsequenz schloss sie ab mit einem Ausblick auf die Zukunft und skizzierte aus der Perspektive des Vorstandsgremiums die weitere Entwicklung der drei Veränderungsvorhaben.



Insgesamt stellt Frau Dienst in ihrer bisherigen Narration mehrere ineinander verwobene Veränderungsvorhaben dar, mit denen sowohl die Funktionsweise der Organisation wiederhergestellt als auch deren Zukunftsfähigkeit abgesichert werden sollte. Das innere Kraftfeld des Veränderungsgeschehens jedoch ist eine Krise, die durch das von einem ehemaligen Mitarbeiter mangelhaft gemanagte IT-Projekt verursacht worden war. Vor dem Hintergrund dieses Bildes der innerbetrieblichen Krise der Organisation und den verschiedenen Veränderungsmaßnahmen breitete sie einen zweiten thematischen Schwerpunkt aus: ihre Führungsarbeit.

Erstmals machte sie ihre Führungsarbeit zum Thema im Kontext des IT-Projektes:

D: ...wir=wir konnten wir haben uns vom steuerberater und buchhalter getrennt haben da einen- also es sind viele neue partner auf der bildfläche erschienen das ist durchaus eine starke veränderung ne mit neuen partnern auch ein neues dann äh in angriff nehmen können [...] oder wir haben dann einen einen gott sei dank in der zeit den fliegenden wechsel des it-partners vollzogen und mussten dann auch da im [Datum] umstellung vornehmen die sind auch alle noch nicht verdaut (D-0448)

In ihrer Rolle als Geschäftsführerin trennte sie sich vom externen Partner und wechselte auch den IT-Dienstleister aus. Später in ihrer Narration wird sie ihren Führungsstil noch deutlicher konturieren, ebenfalls am Beispiel des IT-Projektes:

D: ...und als ich eben dann das war im [Datum] dann bin ich- wie das meine art ist- eingestiegen gründlich. dann wollte ich es wissen »wie läuft das? wer macht was? was kostet was? lizenz« und das- ich glaub das hatte man gefürchtet also dass man wusste wie ich arbeite ja und deswegen wurden beide systeme das QM [Qualitätsmanagement] und auch das it auch von mir so abgeschottet und äh das konnte ich hinterher dann auch ermitteln da auch die verwaltungsmitarbeiterinnen wurden da instruiert (D-0780)

Aus Anlass eines Meetings, zu dem sie eingeladen wurde und in dem es um Lizenzfragen ging, nahm sie das IT-Projekt selbst in die Hand, »wie das meine Art ist«. Ihre »gründliche« Art, an einem Projekt mitzuwirken, hatten ihrer Vermutung nach die bisherigen Verantwortlichen schon befürchtet und sie deshalb von dem Projekt bis dahin absichtsvoll abgeschottet. Diese Abschottungsbemühungen verstärkte sie mit dem Hinweis auf den Druck, der auf andere ausgeübt wurde. Ihre Arbeitsweise als Führungskraft stellt sie hier als eingreifend und steuernd dar. Sie konzipiert ihre Führungsarbeit als

Kontrast zur bisherigen »katastrophale[n]« – und vermutlich nicht eingreifenden – Form der Steuerung oder Führung speziell in diesem Projekt. Neben der Sicherung der Qualität der Softwarefunktionalitäten und der Abläufe der Entwicklung hatte sie als Geschäftsführerin in diesem Projekt vor allem Steuerungs- und Kontrollfunktionen eingeführt sowie die Handlungsautonomie einzelner AkteurInnen verändert. Am Beispiel des IT-Projektes zeigte Frau Dienst erstmals in ihrer Erfahrungsdarstellung an, dass es bei den von ihr angesprochenen Veränderungen in der Organisation auch um ihre Führungsauffassung ging.<sup>74</sup> Ihren Führungsstil beschrieb sie wie folgt:

D: ...ich glaub ich werde als jemand wahrgenommen der mit=mit viel viel empathie und fürsorge und=und aufpassen ähm dass es auch allen so gut wie möglich geht ähm auch bei problemen und so weiter der da ein ohr hat und auch sich=sich kümmert und der gleichzeitig aber auch enorm kompromisslos ist wenn ähm ja wenn leute falsch spielen ne bei dingen die im endeffekt schlamperei oder auch betrügerisch sind ne also dass ich sehr kompromisslos mit dieser schlamperei aufräume das haben- das ist glaube angekommen und dass ich aber da nicht=nicht willkürlich und nicht mit eisernem besen fege das ist schon immer auch da eine schonfrist gibt äh das ist glaube ich schon verstanden worden die verwaltungsmitarbeiterinnen tun sich damit viel leichter die kommen mit diesem=diesem stil viel besser (D-0902)

Ihren Führungsstil sah sie erstens als von »Fürsorge« und Offenheit geprägt, zweitens als »kompromisslos« und durchsetzungsstark, aber nicht willkürlich. Ihr Hinweis, dass sich die VerwaltungsmitarbeiterInnen damit einfacher arrangiert hatten, lässt darauf schließen, dass ihr Stil entweder dem ihres Vorgängers entsprach und somit an gewohnte Verhaltensweisen angeschlossen, oder als neu, aber nachvollziehbar wahrgenommen wurde. Die Merkmale ihres anderen Führungsstils verdeutlichte sie zudem am Beispiel der Optimierung der Beratung. Um die BeraterInnen auf die kommenden, noch nicht näher spezifizierten Veränderungen vorzubereiten und auch aus anderen Gründen führte Frau Dienst regelmäßige Mitarbeitergespräche ein.

D: ...also für die berater läuft das jetzt schon zum dritten oder vierten mal ähm da merke ich da=da kommt bei mir jetzt bald schon was neues ins spiel also die=die ersten runden liefen tatsächlich ähm ganz stark im sinne von kennenlernen und zuhören und wahrnehmen weil das sind menschen die sind

74 Auch in dieser Falldarstellung stellte sich die Frage: Soll die Führungsarbeit eher als Element der inhaltlichen Veränderung oder mehr als Form der Gestaltung der Veränderung analysiert werden? In diesem Fall sah ich dieses Thema als so bedeutsam an, dass ich es zu einem zentralen Aspekt unter allen drei Analyse-Blickwinkeln machte.

mir direkt unterstellt arbeiten aber sozusagen teilweise dreihundert kilometer entfernt von hier und das ganze jahr über ich sehe die vielleicht zehn- zwölfmal im jahr das gehört auch zu den konstruktionen die man überhaupt- die man nochmal auf den prüfstand stellen muss ob das überhaupt sinnvoll ist und geht aber- und eben dann in dieser paradisischen freiheit (D-0961)

In diesen Gesprächen lernte sie – als neue Geschäftsführerin – die ihr direkt unterstellten, aber an anderen Standorten arbeitenden, MitarbeiterInnen besser kennen. Den Hinweis, dass die MitarbeiterInnen ihr direkt zugeordnet waren, kontrastierte sie mit der dezentralen Struktur der Organisation und impliziert damit, dass persönliche Treffen eher selten stattfanden. Diese Führung auf Distanz ermöglichte den Geführten einen hohen Grad an Autonomie, ihre Arbeitsweise war von einer »paradisischen Freiheit« geprägt. Dies zu hinterfragen sah sie als ihre Aufgabe an. Sie war sich im Klaren darüber, dass ihr Wunsch nach mehr Führung im Konflikt stand mit den Interessen der MitarbeiterInnen.

D: ...ähm insofern ja das ist vielleicht sogar das faszinierende an diesem landesverband. wie viel doch auch so als=eigene arbeitsmotivation als arbeitsethos als stolz und so weiter treibt ne sowohl die beratung als auch die HOHE identifikation und auch dieses stolzsein können ne ja das- wo ich einfach sag »das kann ich nur annehmen das kann ich nur pflegen« wenn ich das zurückstutzen muss weil ich es für schädlich halte und dann gibts natürlich auch stellen dann schon auch sehr=sehr behutsam das würde ja das=das wächst nicht einfach nach (D-0981)

Sie sah das Spannungsfeld zwischen ihrem Wunsch nach Beschränkung der Freiheit der BeraterInnen aufgrund der erwünschten Nähe zwischen ihr als Geschäftsführerin und ihnen und deren Selbstverständnis über ihre Arbeit und ihren Stolz auf die Organisation als Triebfeder beruflichen Handelns. Sie erkannte das Risiko, diese »gewachsene« Arbeitshaltung der MitarbeiterInnen durch ihren kontrollierenden Führungsstil zu beschädigen. Sie sah sich gezwungen, das Vorhandene anzunehmen und zu »pflegen« wie eine Pflanze, die auch nur »behutsam« gestutzt werden kann, um sie am Wachsen nicht zu hindern.

Ihr Wunsch nach mehr Führung wurde auch ablesbar, als sie darlegte, wie sie die regelmäßigen Treffen der BeraterInnen in der Zentrale unter ihre Kontrolle brachte:

D: ...äh dann kommen immer wieder drei vier fünf beraterinnen berater das sind so kleine arbeitsgruppen hier ins haus [...] wir haben fünfmal im jahr beraterkonferenzen wo die zusammenkommen und da ich die jetzt dann die

hab ich auch früher nicht geleitet auch ganz interessant. da ich die inzwischen leite ähm ist das natürlich ein GANZ starkes forum wo ich auch meine botschaften lesarten und so weiter platziere (D-0852)

Die Leitung und Steuerung der Gruppe der BeraterInnen, die bis dahin eigenständig agiert hatte, wurde nun von ihr übernommen. Frau Dienst reduzierte damit nicht nur den Grad der Eigenverantwortung der Gruppe, sondern sie markierte ihre Führungsposition, indem sie ihre Macht zur Platzierung ihrer Deutungen und Auffassungen nutzte.

Eine weitere Facette, an der die Veränderung der gewohnten Führungsauffassung ablesbar ist, betrifft die Meetings mit den VerwaltungsmitarbeiterInnen:

D: ...aber analog dazu GAB es auch für die verwaltung solche konferenzen in der vergangenheit die sind aber eingeschlafen. über- ohne dass ich das- ich hab es schon gemerkt. aber ich hab nicht gegengesteuert weil es ja nicht mein job war es war ja gut arbeitsteilig hier verteilt. die hab ich jetzt wieder aufleben lassen in diesem jahr und im letzten jahr schon mit zwei terminen pro jahr und da merken die verwaltungsmitarbeiter sie sind auch wieder- sie WERDEN wahrgenommen sie werden wertgeschätzt sie werden auch ähm- bekommen auch was. wir haben da ex- auch externe referenten eingeladen zu ganz konkreten themen die jetzt anstehen und wo ich auch die botschaft vermittele beratung und äh verwaltung das sind für mich die zwei säulen (D-0872)

Die Durchführung der Meetings lag bis dahin nicht in Frau Diensts Verantwortungsbereich. Sie erkannte deshalb zunächst keinen Grund »gegenzusteuern« und die nicht mehr stattfindenden Sitzungen wieder zu beleben. Dennoch initiierte sie einen Neustart dieses Formates und übernahm zugleich die Leitung. Sie sah die positive Wirkung dieser Maßnahme, erkannte, dass die MitarbeiterInnen sich wahrgenommen und wertgeschätzt fühlten. Das Thema Führung sollte zudem zukünftig in der Organisation auf verschiedene Personen verteilt werden und zum Aufgabenspektrum der BeraterInnen gehören:

D: ...die beratung hat auch den vorteil NICHT führungskraft zu sein immer mit dem anweisen können und und und äh verbunden also das ist auch so eine stelle und ich hab die absicht dass künftig in diesen teams jemand jährlich ein mitarbeitergespräch mit den verwaltungsmitarbeiterinnen führt (D-0937)

Die Gespräche mit den VerwaltungsmitarbeiterInnen, die Frau Dienst einige Monate nach dem Interview durchführen wollte, sollten zukünftig von den BeraterInnen geführt werden. Das bedeutet, die BeraterInnen, die bis dahin ohne Leitungsaufgaben waren, sollen Führungsaufgaben übernehmen. Sie

sieht, dass deren aktueller Status, nicht führen zu müssen, von denen als vorteilhaft empfunden werden kann, und sie ahnt wohl die Bedenken, die ihrer Veränderungsabsicht entgegengebracht werden können. Auch wenn Frau Dienst das Thema Führung nicht als gesondertes Veränderungsvorhaben aufführt und nicht als eigenen Handlungsstrang erwähnt, ist es doch *das* Thema, das alle anderen überlagert. Mit den von ihr initiierten Maßnahmen etablierte sie einen neuen Führungsstil, der sich durch Kontrolle und Steuerung auszeichnete und mit einer Tradition brach, die von weitreichender Autonomie geprägt war.

#### 9.4.2 Prozess der Veränderung

Die ersten Hinweise auf Merkmale der prozessualen Seite der Veränderung finden sich in der Darstellung von Frau Dienst nur indirekt und beziehen sich vor allem auf kommunikative Aspekte. Zu Beginn ihrer Erfahrungsdarstellung äußerte sie sich vor allem über verschiedene spannungsreiche Facetten der Kommunikation vor dem Hintergrund der Organisationskrise. So erzählte sie zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement des IT-Projektes:

D: ...es hat wurde bekannt dass hier irgendwas nicht stimmt das ist in die öffentlichkeit gekommen gott sei dank nie in die presse aber schon so in unserem umfeld wurde es registriert dass da was überhaupt nicht mehr stimmt (D-0164)

Ihrer Äußerung nach waren Informationen über den Zustand der Organisation ohne ihr Zutun und ihren Willen an Außenstehende gelangt. Näher geht sie darauf nicht ein. An anderer Stelle konstatierte sie ein Desinteresse an der organisationsinternen Krisensituation:

D: ...und konnte DANN diese=diese stimmen ähm die die krise gar nicht wahrnehmen wollten das ging nämlich weil es vor allen dingen eine geschäftsstellenkrise war. man musste das nicht registrieren wenn man das nicht wollte [...] nur hier in der geschäftsstelle war der=das ABSOLUTE chaos und dass die gremienmitglieder [Gremiumname] das nicht wahrhaben wollten (D-0222)

Ihre Beobachtung, dass das Gremium, gegenüber dem sie rechenschaftspflichtig war, diese Krise nicht wahrhaben wollte, kontrastiert sie mit ihrer Einschätzung, wonach in der Geschäftsstelle das »absolute Chaos«

herrschte. Die organisationsinterne Wahrnehmung und Bewertung der Geschehnisse im obersten Führungsgremium standen im Widerspruch zu ihrer persönlichen Deutung der Situation. Indem sie das »absolute Chaos« hervorhebt, macht sie diese Diskrepanz besonders groß.

D: ...denn der=der prozess den ich rekonstruieren konnte war so ein gewisser verwahrlosungs- und verlotterungsprozess der kann man um [Datum] kann man den kann man die ersten anzeichen erkennen [...] äh aber die außenfassade war immer=IMMER glänzend immer grandios und ich denke damit hab ich auch die unangenehmste rolle dass ich da viel entmythologisierung betreiben musste ohne aber anbieten zu können »ihr könnt irgendwann auch wieder stolz sein auf euren landesverband« (D-0810)

In markigen Worten skizziert sie den IT-Entwicklungsprozess als »verwahrlost« und »verlottert«. Ihrer Wahrnehmung der inneren Instabilität stellt sie die Außensicht der Organisation als »glänzend« und »grandios« gegenüber. Sie sah es als ihre »unangenehme« Aufgabe als Geschäftsführerin an, diese Missstände »aufzudecken«, das heißt, dieses vorherrschende Bild der positiven »Fassade« zu entmythologisieren. Sie sah sich gezwungen, das positive Selbstbild der Organisation zu entblößen und diesem ihr Bild einer deformierten Organisation gegenüberzustellen. Sie erkannte dabei, dass sie damit auch das verinnerlichte Selbstverständnis der Beschäftigten, ihren Stolz auf die Organisation, beschädigte, ohne aber bereits eine Alternative anbieten zu können. Ihr Bild der deformierten Organisation kommunizierte sie in einer Mitarbeiterversammlung:

D: ...auf veränderung ich hab in der mitarbeiterversammlung im winter hab ich so ein da ging es auch drum da war ich also für mich selber bilanz zu ziehen »wo stehe ich eigentlich jetzt nach diesen [Anzahl] jahren? was hab ich hier eigentlich gemacht außer krisenmanagement chaosleute in die wüste geschickt?« ähm und das bild was ich da verwendet habe das ist ein haus was eigentlich ein durchaus gesundes fundament und auch einen gesunden sockel hat aber die ganze fachwerkkonstruktion da drauf die war also ziemlich gammelig und faulig und die mussten wir abtragen aber auf dem sockel aufzubauen DIESES bild hätte ich übrigens vor einem halben jahr noch anders gewählt. da hätte ich von einer baugrube gesprochen so nach dem motto alles ausheben das konnte ich an der stelle aber wieder tun weil ich wusste es gibt auch was wertzuschätzen denn wir sind arbeitsfähig geblieben (D-0590)

Auch hier rekonstruiert sie in wörtlicher Rede ihre Reflexionen. In der innerbetrieblichen Kommunikation wählte sie das Bild von einem Haus mit »gesunde[m]« Fundament und mit einem Fachwerk darauf, das sie als »gam-

melig« und »faulig« beschrieb. Mit ihrem Hinweis auf ein früher von ihr bevorzugtes Bild einer »Baugrube« machte sie deutlich, dass ihre interne Kommunikation von strategischen Überlegungen, von Rücksichtnahme geprägt war. Sie wollte die bisherige Arbeit ihrer MitarbeiterInnen nicht schlechtmachen. Sie hatte mittlerweile deren Fähigkeit, die Organisation trotz der Defizite arbeitsfähig zu halten, erkannt und wollte ihnen gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck bringen. In ihrem Bild macht sie zudem den Veränderungsaufwand deutlich. Mit ihrem Bild des abbruchreifen Fachwerkhauses gab sie dem Veränderungsbedarf zudem eine Dimension, sie machte ihn groß und aufwändig – und damit ihre Tätigkeiten besonders relevant.

Ihre Narration im Hinblick auf die prozessuale Gestaltung der Veränderung ist wesentlich davon geprägt, den schlechten Zustand der Organisation zu benennen und damit das gewohnte Selbstbild einer stabilen Organisation zu dekonstruieren. Dieses Reden über die Krise wurde für sie unbemerkt zum Normalzustand. Ihre Bemühungen, das Bild aufrechtzuerhalten, fanden erst ein Ende, nachdem der dritte Vorstandsposten wieder besetzt war:

D: ...als wir dann im vorstand wieder zu dritt waren und der neue vorstandskollege sagt ähm »das mit dem ganzen krisenreden das muss jetzt endlich aufhören wir brauchen positive botschaften. und das war letztes jahr und das muss jetzt endlich mal aufhören« (D-0404)

Ihr neuer Vorstandskollege forderte die Neujustierung der innerbetrieblichen Kommunikation und eine Ende von dem »Krisenreden«. Die bis dahin von Frau Dienst gepflegte kommunikative Sinnggebung der Situation als Organisationskrise sollte umgekehrt werden, es sollten positive Botschaften entwickelt und vermittelt werden.

D: ...inzwischen ist es auch ein neues bewusstsein was da denke ich äh entstanden ist und es war ganz=ganz witzig mein vorstandskollege der wie gesagt wo wir zusammen da im boot waren quit- äh kommentierte letztens eine vorlage die ich gemacht hatte da dreiseitig für=für den verbandsrat »da kommt ja gar nicht mehr das wort krise vor« (lacht) hab ich gesagt »ja krise war gestern« (D-0427)

Sie beendete die Krise sowohl für sich als auch für die Organisation, indem sie nicht mehr darüber sprach.

Darüber, wie sie die Kommunikation und den Veränderungsprozess im Detail gestaltete, äußerte sich Frau Dienst kaum. So erzählte sie beispielsweise über eine begleitende Aktivität, wie die MitarbeiterInnen informiert wurden:

D: ...die tatsache dass es so etwas gibt [Gespräche über Zukunft der Beratung] und dass über die qualität der beratung laut nachgedacht wird gleichzeitig auch über mitarbeiterversammlungen den beratern mitgeteilt weil das=das war in der situation absolut zwingend äh man konnte über viele dinge eben überhaupt nicht sprechen alles was juristisch und arbeitsrechtlich war (D-0240)

Im Zusammenhang mit der Verbesserung der Qualität der Beratung kommunizierte sie innerbetrieblich über diese Veränderung. Dabei skizziert sie das Spannungsfeld, in dem diese Kommunikation stattfand. Sie weist einerseits darauf hin, dass eine Notwendigkeit, zu kommunizieren, bestand – hier die Aufklärung über die zukünftige Entwicklung der Beratung –, andererseits stellte sie klar, dass über vieles aus arbeitsrechtlichen Gründen gar nicht gesprochen werden konnte. Diese Diskrepanz zwischen Gebot und Verbot von Kommunikation griff sie am Ende des Interviews wieder auf, als sie ihre Lernerfahrungen ausbreitete:

D: ...da komme ich dann zum thema krisen=krisenmanagement krisenkommunikation ähm wo ich irgendwann an einer stelle war zu sagen »nee vergiss alles was du im handbuch zu krisenkommunikation in irgendwelchen leitfäden gelesen hast« es ist nur ein witz man (räuspern) muss tatsächlich im richtigen moment die richtigen leute informieren und den richtigen leuten klar machen dass sie den mund zu halten haben. wirklich auch maulkörbe und äh bis hin zu=zum androhen von »wenn sie auch nur einen mucks zu dem sagen was hier läuft ähm werde ich sie abmahnen dann gehts ihnen genau«- also richtig mit vollem druck ja. in dieser- die groß größte lektion war eigentlich in diesem totalen ausnahmезustand wenn ich jetzt sag »arbeitsfähig bleiben« ja das meine ich (D-1279)

In ihrer Bilanz rekonstruierte sie in wörtlicher Rede ein Selbstgespräch über ihre Sicht auf den Aspekt Krisenkommunikation. Sie zeigt an, dass sie sich mit Fachliteratur zum Thema Kommunikation beschäftigt hatte, daraus jedoch ihre eigenen, der Literatur widersprechenden Schlüsse gezogen hatte. Man müsse nicht nur die »richtigen« Leute informieren, sondern auch »Maulkörbe« verteilen und Sprechverbote verhängen. Die energische Sprache und die wörtliche Zitierung der Drohung, die sie wohl so aussprach, zeigen den Druck an, den sie dabei auf die MitarbeiterInnen ausübte. Das Verbot zu kommunizieren sah sie als einen legitimen Bestandteil der Krisenkommunikation an. Machtausübung und Kontrolle waren für sie notwendige Elemente, die Veränderung der Organisation zu managen. Sie macht deutlich, dass ihr Kommunikationsverhalten strategisch orientiert war. Sie nutzte ihre Machtfunktion, drohte kraftvoll schmerzhaft Konsequenzen an mit der Begründung, damit die Arbeitsfähigkeit der Organisation in einer



Ausnahmesituation aufrechtzuerhalten. Dabei handelte sie teilweise auf eine Art und Weise, die schon früher von anderen AkteurInnen in kritischen Situationen und sogar ihr selbst gegenüber angewandt worden war.

D: ...auch die verwaltungsmitarbeiterinnen wurden da instruiert [...] wie die auch da mental ÜBEL unter druck gesetzt wurden und mir dinge nicht sagen durften nicht mal SIGNALISIEREN durften (D-0788)

Sie bezieht sich bei dieser Aussage auf die Führungsarbeit ihres Vorgängers und kritisiert dessen Kommunikationsstil, als es darum ging, sie aus dem IT-Projekt herauszuhalten. Auch wenn die aufgeführte Situation nicht unbedingt als ein spezifisches Merkmal dafür zu sehen ist, wie ein Veränderungsprozess in der Organisation früher gestaltet wurde, sondern eher als Ausprägung eines besonderen Führungsverhaltens, veranschaulicht Frau Dienst damit genau den Stil, den sie nun selbst praktiziert.

Bei diesen Sequenzen wird zudem deutlich, wie eng ihr Führungshandeln und ihre Gestaltung des Veränderungsprozesses miteinander verwoben waren. Diese enge Verbindung wurde auch sichtbar, als Frau Dienst darüber erzählte, wie sie in ihrer Funktion als Geschäftsführerin regelmäßige MitarbeiterInnengespräche eingeführt hat und ihre Intentionen dabei erläutert. Dabei macht sie nicht nur die engere Form ihrer Führung sichtbar, sondern verdeutlicht auch ihre Sicht auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses:

D: ...insofern führe ich diese gespräche eigentlich ganz klar unter drei unter drei prämissen a ich möchte die frauen kennenlernen ihre beruflichen verläufe um zu wissen was haben wir hier für ein potential sitzen [...] die werdegänge kennen um sie zu kennen auch um das potential einzuschätzen was wir noch haben. DANN zu erfahren was die von diesem krisenjahr mitbekommen haben und was da noch hängt bei denen auch im sinne von angst verstörend und so weiter können und das ist so eine gelegenheit da auch so ein paar einblicke nochmal jetzt rückblickend zu gewähren und sagen »hier weil das so und so war mussten wir da so und so handeln« aber das ist jetzt keine kultur. an der stelle auch sagen können »das war vorbei« was jetzt kommt und das ist dann so die dritte äh perspektive halt die mitnehmen oder die auch ein stückweit einstellen dass wir nicht einfach sagen können äh »das ist jetzt fertig« sondern dass jetzt tatsächlich ein veränderungsprozess kommt wo mit ihnen nochmal ganz stark gerechnet wird wo sie auch gebraucht werden wo was- und wo aber was passiert wovon ich nicht genau sagen kann was=was da am ende rauskommt wo ich zwar sagen kann wo ich denke was da rauskommen müsste aber ich hab es ja nicht in der hand ich bin es ja nicht (D-1004)

Die MitarbeiterInnengespräche waren für Frau Dienst die Möglichkeit, nicht nur deren Potenziale zu erkunden, sondern auch das zurückliegende Veränderungsgeschehen aufzuarbeiten. Einerseits versuchte sie, den vergangenen Veränderungsprozess zu erkunden, zu erfahren, was da noch »hängt« an negativen Emotionen, und andererseits diesen auch aufzuarbeiten, das heißt, Begründungen, Rechtfertigungen und Sinngebungen nachzureichen. Die Gespräche waren nicht nur in die Vergangenheit gewandt, sondern auch nach vorne orientiert. Sie setzte ihre Machtposition ein, um den vergangenen Prozess zu evaluieren und um die MitarbeiterInnen auf neue Veränderungen vorzubereiten, »einzustellen«, diesen klarzumachen, dass sie gebraucht werden und um Bereitschaft und Offenheit einzufordern. Sie ließ in ihrer Darstellung offen, was am Ende des Prozesses genau herauskommen sollte. Auch in dieser Sequenz bringt sie ihren Wunsch nach Steuerung und Kontrolle zum Ausdruck, wenngleich sie deren Grenzen erkennt.

In ihrer Narration machte sie deutlich, dass sie den Prozess mit Steuerung und Kontrolle gestaltete und auf verschiedenen Ebenen Nähe zu den MitarbeiterInnen herstellte.

D: ...also klar wir sind natürlich hier schon sehr sehr nah und dieses jahr dieses letzte jahr das hat natürlich auch nochmal was bewirkt wo ich denke das ist das ist schon einmalig ne im gegenteil für mich war sogar auch da die stelle wie kommt man hinterher wieder in so eine gewisse normale distanz? wenn man zwischendurch auch was weiß ich gemeinsam gezittert und geweint hat. ja also das=das=da ist ja eine unglaubliche ähm dichte entstanden die wieder auch vorsichtig zu entzerren und sie auch darauf einzuschwören es werden hier wieder neue leute erscheinen [...] also die verwaltung wird jetzt schon drangewöhnt dass sie auch wieder von mir wegrücken wird weil sich eine=eine leitungsebene auch nochmal dazwischen schieben wird aber gut das ist so alles andere würde auch nee würde ja nicht helfen also das ist ein stück preis den man auch für veränderung zahlt (D-1075)

Die Krise in der Organisation, genauer: die Gespräche zwischen ihr und den MitarbeiterInnen hatten zu einer gegenseitigen Nähe geführt, die Frau Dienst einerseits als etwas Besonderes interpretierte, die sie andererseits aber auch als problematisch empfand. In ihrer Funktion und Rolle als Führungskraft ließ sie es zu, dass »gemeinsam gezittert und geweint« wurde. Damit bringt sie zum Ausdruck, welche Nähe sie zugelassen hatte und wie stark sie sich persönlich darauf eingelassen hatte, so stark, dass sie sich fragte, wie »man« wieder eine »normale Distanz« herstellen könne. Die »Dichte«, die in der Krise entstanden war, will sie wieder »entzerren«, die MitarbeiterInnen auf einen größeren Abstand zu sich bringen und auf »neue Leute« einstellen.

In ihrer Narration verdeutlicht Frau Dienst, in welcher enger Beziehung ihr Führungshandeln und ihre Prozessgestaltung zueinander standen. In den zahlreichen Sequenzen, in denen sie ihr Handeln ausbreitete, ist es vielfach nicht genau möglich, zwischen Führungsarbeit und Veränderungsgestaltung zu unterscheiden. Aber beide Ebenen ihres Handelns prägte sie mit einer strategisch ausgerichteten Kommunikation, die sie mit der Organisationskrise begründete und mit der sie das innerbetriebliche stabile Selbstbild zerstörte und zugleich die Veränderung steuerte.

#### 9.4.3 Selbstkonzeption und Bewältigungsverhalten

Frau Dienst beschreibt in der ersten Erzählsequenz das Geschehen größtenteils in der Wir-Perspektive.

D: wir stehen mitten IN einem veränderungsprozess wir haben eine GANZ dramatische krisensituation überstanden und [...] und IN dieser krisensituation sind die veränderungsnotwendigkeiten sichtbar geworden (D-0008)

Sie beginnt ihre Erzählung mit der Bilanz, eine Krise bewältigt zu haben. Mit der Opferrolle deutet sie an, dass eine schwierige Situation »überstanden« wurde und Veränderungsnotwendigkeiten überraschend »sichtbar« wurden. Auf Nachfrage wechselte sie in die Ich-Perspektive und erläuterte ihre Position in der Organisation:

D: ich bin geschäftsführerin und damit zunächst einmal die=die dienst- die vorgesetzte oder die chefin sozusagen des hauptamtlichen personals [...] ich bin gleichzeitig als äh mitglied des vorstands dann auch in die vereinsstruktur eingebunden im operativen geschäft ich bin aber auch [...] stimmberechtigtes mitglied im verbandsrat (D-0061)

Sie stellte sich mit ihren verschiedenen Funktionen dar und positionierte sich:

D: ...ich bin im prinzip die=die ähm ja spitzenmanagerin (schmunzelnd) des dienstleisters landesverband und gleichzeitig bin ich aber auch in der in der führung und steuerungsebene des verbandes eingebunden (D-0080)

Sie präsentiert sich als Top-Managerin und macht ihren Handlungsbereich und damit ihre Machtfülle noch größer, indem sie darauf hinweist, auch in die nächsthöhere Ebene eingebunden zu sein. Ihre Selbstironie, als sie den Begriff »Spitzenmanagerin« verwendet, wird erst später im Interview nachvollziehbar, als sie sich fragt, wie sie sich eigentlich selbst definiere:

D: ...das ist ein merkmAL von unserem system dass wir eigentlich wir sind KLEIN als unternehmen aber eben mit der dezentralität und der verbandlichen struktur wir haben einen äh einen unglAublichen radius also [Anzahl] einrichtungen [...] [Anzahl] mitglieder [...] [Anzahl] [FührungSpositionen] [Anzahl] [Mitarbeiterfunktionen] [Anzahl] [Klientenbezeichnung] also so ne? die frage »wie=wie fühlt sich das eigentlich an ne? definiere ich mich sozusagen über äh was knapp fünfzig leute? was ist das?« das ist ja ein bisschen klein fast nicht mal mittelständischer betrieb (lacht) ne? (D-0707)

In direkter Rede rekonstruiert sie ihre Selbstreflexion über ihr Gefühl, wie groß und bedeutend die Organisation tatsächlich ist. Mit ihrem Hinweis auf den »unglAublichen Radius« und die hohe und weiter ansteigende Anzahl der verschiedenen Beteiligten – und letzten Endes auch der Kunden – verweist sie auf die eigentliche Dimension und betont damit ihre Rolle als Geschäftsführerin. Dies eigentlich deshalb, da die Organisation mit dieser Anzahl an Beschäftigten als klein gilt und nicht einmal die Größenordnung eines mittelständischen Betriebes erreicht.

Auf Nachfrage nach dem Impuls für die Veränderung ging sie zeitlich zurück und erzählte, wie sie in dieser Organisation startete:

D: ...ich hab den=die stelle hier vor fünf jahren angetreten äh im [Datum] und hab eine geschäftsführung ähm in DIESEN strukturen mit diesem zuschnitt von einem amtsvorgänger übernommen der [Anzahl] jahre lang hier war und das äh unternehmen auch stark aufgebaut hat in den jahren also von zwei drei beratern auf fast [Anzahl] ähm mit einem grandiosen image in der bundesweiten öffentlichkeit der [EinrichtungSname] und wo es ja erstens schon mutig war sich da zu bewerben und sehr enorm ehrenvoll dann auch diesen job zu bekommen mit gratulierung hier und dort ähm es war attraktiv diese=diese stelle anzustreben und auch das vertrauen zu bekommen (D-0094)

Voll Selbstbewusstsein hat sie die Stelle angetreten und die Geschäftsführung von ihrem Vorgänger »übernommen«. Indem sie »in diesen Strukturen« betont, klingt eine gewisse Distanzierung an. Ihr Vorgänger hatte über Jahre die Organisation aufgebaut und zu einem »grandiosen Image« entwickelt. Auch in dieser Sequenz macht sie die Organisation bedeutend. Damit veranschaulicht sie nicht nur die Attraktivität der Stelle, sondern auch den Mut, den sie aufbringen musste, um sich dort zu bewerben, und das Ansehen und Vertrauen, das ihr entgegengebracht wurden. Für diese Stelle brachte sie »wichtige« Voraussetzungen mit:

D: [↔] äh mein erstes ich wusste dass ich nicht aus der [Sparte sozialer Einrichtungen] komme sondern aus der [Sparte sozialer Einrichtungen] und eher bin ich querfeldein meine erfahrungen gesammelt hatte aber ich hatte

zwei wichtige voraussetzungen für diese tätigkeit. ich kenne den fortbildungsbereich sehr gut weil ich selber dozentin war und ich kenne auch die verbandsarbeit der [Name einer sozialen Einrichtung] natürlich mit allen schattierungen was ich nicht kannte war der bereich beratung ähm das war neu und spannend was ich nicht kannte war der bereich [Sparte sozialer Einrichtungen] im weitesten sinne aber ich fühlte mich gut ausgestattet und war da ganz=ganz mutig (D-0108)

Ihre vielfältigen Erfahrungen waren ihr Kapital bei der Bewerbung. Dem stellt sie ihre Unkenntnis des Bereichs Beratung gegenüber. Diese Lücke bewertet sie als »spannend« und nutzt sie, um nochmals ihren Mut zu betonen. In diesen ersten Erzählsequenzen positioniert sie sich als eine erfahrene und mutige Persönlichkeit, die in führender Position ein bedeutendes Unternehmen leitet.

In ihrer folgenden Erfahrungsdarstellung über das Veränderungsgeschehen sah sie sich etappenweise mit Veränderungsnotwendigkeiten in der Organisation konfrontiert:

D: ...hab aber im bereich fortbildungen sehr=sehr schnell gemerkt ähm hier gibt es standards die ich kenne die mir vertraut sind die aber in diesem verband gar nicht angewendet werden hier ist qualitätsentwicklung UNBEDINGT angesagt [...] ähm (2) dass das heute ein baustein in diesem gesamten veränderungsprozess ist äh das hat sich dann eben ergeben (D-0122)

Da sie rasch bestehende Defizite bei der Qualität der Fortbildungen erkannte, startete sie ein Projekt und legte damit – ohne zum damaligen Zeitpunkt wissen zu können – einen ersten Baustein für umfassendere Veränderungen. Mit dem gleichen Begründungsmuster – sie hatte ein Defizit erkannt – leitete sie zum zweiten Baustein der Veränderung über, das IT-Projekt:

D: [↔] die zweite etappe in=im realisieren des=des veränderungsbedarfs war tatsächlich ein projekt einer softwareentwicklung was der verband seit [Datum] selber betrieben hat [...] das war die spätlese sag ich heute etwas äh bitter des [Funktionsbezeichnung] [...] ähm war auch über delegation für mich lange zeit nicht sichtbar dass da ein handlungsbedarf ist. was zum vorschein kam dass dieses äh projekt äh katastrophal lief [...] mit ähm dienstleistern die sozusagen auch überhaupt nicht kontrolliert wurden [...] äh und damit kam ein stein ins rollen. der uns zwischendurch mit vier juristen der staatsanwaltschaft und in verbindung gebracht hat. also der verband GANZ tief am boden (D-0133)

Auch hier benannte sie vorliegende, von Anderen intern verursachte Defizite als Auslöser für ein Veränderungsprojekt. Für sie selbst war der Handlungsbedarf in einem »katastrophal« laufenden IT-Projekt »lange Zeit nicht

sichtbar«. Indem sie ihre Wortwahl steigert von schlechtem Management über fehlende Kontrolle und den »vier Juristen der Staatsanwaltschaft« bis zu der Beschreibung »ganz am Boden« veranschaulicht sie den Umfang und die Dramatik dieses Geschehens. Für diese Situation macht sie ihren Vorgänger verantwortlich, mit dessen Fehler sie als »Spätleser« umzugehen hatte. Auch das dritte Veränderungsthema »tauchte« auf einmal auf:

D: ...und ja auch da ein=ein thema hätte eigentlich gereicht aber es war doppelt und dreifach. dass dann in dem zusammenhang auf einmal auftauchte dass es ein=ein unbehagen von großen trägern mit unserer beratung gibt war extrem schwierig ähm weil auch für mich zwischendurch gar nicht klar war »würde ich selber mein eigenes politisches überleben retten können in der situation?« weil eben doch zu lange hier im haus. aber auch zu kurz. und das war so die frage ne? »nimmt man mir das noch ab?« dann hab ich zukunft »nimmt man es mir nicht ab?« dann hätte ich vermutlich auch ähm hätte man sich getrennt. das war also die ganze zeit auch mal so einige wochen war das auf der auf der kippe (D-0176)

Die Träger sozialer Einrichtungen brachten überraschend ein »Unbehagen« an der Beratung der MitarbeiterInnen zum Ausdruck. Den Umstand, dass neben der Softwarethematik nun auch noch von außen Kritik an der Beratungsqualität geäußert wurde, empfand sie als »extrem schwierig«. Sie brachte diese Kritik auch in Verbindung mit ihrer Person als Geschäftsführerin, sah ihr eigenes »politisches Überleben« gefährdet und ihre persönliche Glaubwürdigkeit in Frage gestellt. Wenig später erzählt sie, wie diese Irritation und ihre Angst vor Arbeitsplatzverlust noch verstärkt wurden:

D: ...die haben per email den vorsitzenden [...] und mich eingeladen ähm vor ort zu kommen was für uns eine sehr irritierende erfahrung war weil das auch keine=kein thema genannt wurde und auch keine tagesordnung und zwar von leuten die eigentlich im verbandsrat sitzen die aufsicht wahrnehmen. wir wussten nicht haben die- wofür stehen die? ist das eine=eine kleine gruppe ist das hier eine palastrevolution? ich wusste morgens als ich in den zug stieg nicht bin ich abends noch geschäftsführerin? mein vorsitzender wusste nicht würde er abends [...] zurücktreten? also das=das war eine ganz ganz äh bizarre situation [...] ja dann haben die- also wir haben alles mögliche erwartet und phantasiert palastrevolution war so das stichwort das ging dann ganz äh ganz harmlos tatsächlich vonstatten als erstes mal [...] wurde erklärt dass man also um gottes willen jetzt nicht diese berater ähm anschwärzen wollte oder also das war ganz wichtig sondern es ging tatsächlich um fragen »wie gut ist die beratung greifbar? wie verlässlich arbeitet sie? sind die ergebnisse eigentlich vergleichbar?« (D-0288)

Da sie zu einem Gespräch ohne konkrete Agenda eingeladen wurde, vermutete sie ein Kritikgespräch und sah deshalb ihren eigenen Arbeitsplatz bedroht. Auf einmal stand sie als Geschäftsführerin selbst im Fokus und musste sich gegenüber ihrem Aufsichtsgremium erklären. Die Befürchtungen, die sie im Vorfeld des Meetings als Selbstgespräch reinszeniert, changieren zwischen dem Bonus, den man ihr als Neue noch zubilligen könnte, und der Verantwortung, die sie als bereits »zu lange« in dieser Position Tätige innehatte.

Diese Gefühle einer persönlichen Bedrohungslage macht sie noch stärker zum Thema, als sie darstellt, wie sich die Situation noch weiter zuspitzte, nachdem sie der IT-Problematik gewahr wurde:

D: ...wir hatten den dreiköpfigen Vorstand die vorsitzende trat zurück in der Zeit aus gesundheitlichen Gründen wir waren da auch nur noch zweit es fand sich niemand der den dritten Vorstandsposten nehmen wollte begreiflicher Weise also auch das=da verschränkte sich dann eins mit dem anderen und es war ja es war vor allen Dingen eine Frage des Durchhaltens es war wirklich nur eine Frage des Durchhaltens der Ruhe bewahren seinen eigenen Kompass einstellen und sagen »komm wir müssen da durch« irgendwann äh (D-0195)

Der Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden und der Umstand, dass die Position nicht sofort neu besetzt werden konnte, vergrößerte die Komplexität und verschärfte ihre Situation. Um mit dieser kritischen Situation und deren Verschränkungen zurechtzukommen, setzte sie auf ihren Durchhaltewillen und den ihres verbliebenen Vorstandskollegen. Sie positioniert sich als Akteurin, die versuchte, Ruhe zu bewahren, ihren inneren Kompass neu zu justieren und sich auf ihr Ziel zu konzentrieren. Ihre Bemühungen stellt sie im Ergebnis als erfolgreich dar:

D: [↔] und EXTERNE ähm partner. neue andere ähm eben hochkompetente Juristen das war GLÜCK dass wir die hatten VIEL Gutachter [...] eine STARKE Solidarität aus dem Spitzenverband des [Verbandsname] ja das waren so die Faktoren die tatsächlich dazugef- JA und eine finanzielle ähm Situation die ähm gezeigt hat dass wir im richtigen Moment die Reißleine gezogen haben also es hat uns nicht finanziell so reingerissen dass wir bis hin zur Insolvenz das wurde phantasier ah nee es zeigte sich GENAU das Gegenteil es waren offenbar auf einmal Löcher gestopft und äh die Situation war positiv und DAMIT war ich natürlich dann auch im [Datum] enorm gestärkt (D-0206)

Diese Erzählsequenz schließt sie mit einer positiven Bilanz des Veränderungsgeschehens ab. Starke interne und externe Unterstützung auf der einen Seite und eine positive Finanzsituation auf der andere Seite waren aus ihrer

Sicht weitere Erfolgsfaktoren, die letztlich auch dazu geführt hatten, dass sie persönlich am Ende des Veränderungsprozesses »enorm gestärkt« stand. Die in dieser Erzähllinie ausgebreitete Erfolgsgeschichte zwischen hohem Druck und schwieriger Situation auf der einen sowie erfolgreicher Bewältigung auf der anderen Seite führte sie im Interviewverlauf weiter aus.

Die weitere Analyse fokussiert nun mehr einzelne Themen statt der strikten Erzählreihenfolge ihrer Darstellung zu folgen. Die Herausforderungen durch die Krisenmomente veränderten Frau Diensts Blick auf ihre Aufgabe. Verwendete sie anfänglich die neutrale Formulierung »Modernisierung und Professionalisierung«, so bilanzierte sie später im Interview diesen Prozess differenzierter:

D: ...denn wie gesagt der=der betrieb lief die fortbildungen liefen die beratung machte=machte ihren job [...] das gab ni- für mich eigentlich nicht vieles was so anstößig war ich dachte wenn du den fortbildungsbereich im griff gut im griff hast also oder auch in der komfortablen situation dass der auch sich gut refinanzierte und einen ja dass der- ich hatte immer das bewusstsein du bist eigentlich in einer situation wo du ähm auf einem hohen sockel optimierst und nicht wirklich sanierst inzwischen weiß ich dass ich SANiere (D-0742)

Zu Anfang ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin ging sie noch davon aus, dass in der Organisation alles »lief« und wenig »anstößig« war, dass Veränderungen auf einer gut funktionierenden Basis stattfinden und sie auf einem »hohen Sockel optimiere«. Zum einem späteren Zeitpunkt deutete sie die Veränderungen nicht mehr als Optimierung, sondern als tiefergehenden Umbau eines ungenügenden Zustandes, als Sanierung des gesamten Gefüges. Damit rahmt sie im Nachhinein ihre Darstellung mit dem Bild einer Organisation, die in ihrem Grundgerüst marode war, die nicht mehr funktioniert hatte und positioniert sich als Saniererin. Das heißt: Sie macht ihre Aufgabe größer und verantwortungsvoller.

D: ...ich hab in der mitarbeiterversammlung im [Jahreszeit] hab ich so ein da ging es auch drum da war ich also für mich selber bilanz zu ziehen »wo stehe ich eigentlich jetzt nach diesen fünf jahren? was hab ich hier eigentlich gemacht außer krisenmanagement chaosleute in die wüste geschickt?« (D-0590)

Zu dieser funktionalen, professionellen Seite des Umgangs mit der Krise der Organisation, zu ihrem Krisenmanagement gehörten auch harte Einschnitte. Diese Praxis stand jedoch im Kontrast zu ihrer persönlichen Bewältigung dieser Situation. In einer Sequenz erzählte sie über ihre innere Gefühlswelt:



D: ...aber ja »was=was ist da passiert?« das ist eine gute frage ähm es ist eigentlich in meinem kopf was passiert und das ist der schlüssel auch dazu [...] ähm aber nee es ist ein signal es ist war es war ein es war wirklich ich hab es so noch nie auch in der vergangenheit erlebt es war ein schalter im kopf es war auch ein willensakt.

-I: hat das dann ihr handeln danach verändert?

D: (8) nicht das handeln nicht das handeln es ist es ist etwas gefühltes ne es ist etwas äh es ist ein unterschied ob man morgens das büro betritt und das gefühl hat äh »welche katastrophe kommt heute wieder? welches problem wirst du heute wieder lösen? welches problem wirst du einfach nur aushalten müssen?« weil es gibt immer nur die alternative zwischen problem lösen und aushalten [...] ähm das es fühlte sich dann anders an dieses gefühl äh hier im übertragenen sinne im morast zu waten oder irgendwo permanent irgendwo reinzugreifen was auch eklig ist und auch sich angewidert immer wieder abwenden von=von bestimmten dingen. und das=das darf man tatsächlich wörtlich nehmen wenn sie anfangen aufzuräumen auszuräumen akten und-also es hat was=was greifbares physisches äh es ist nicht nur äh symbolisch oder eben zu sagen »ja kommt wir sind«- es ist es ist wie wenn man wirklich am ende eines tunnels äh licht sieht und es wird größer und irgendwann tritt man raus und es ist wieder hell. das=das das ist es wir waren dann am ende des tunnels und wir sahen auch wieder licht und irgendwann standen wir auch wieder im licht

(D-0459)

In dieser Erzählsequenz legt Frau Dienst dar, wie sie die Organisationskrise persönlich wahrgenommen hatte. In ihrer Innenschau breitet sie zuerst eine vermutlich von ihr als normal angesehene Form des Umgangs mit Problemen aus. Diese können demnach gelöst werden oder man muss sie eben »aushalten«. Im Kontrast dazu stellt sie in ihrer Selbstreflexion über den Umgang mit dem Veränderungsgeschehen die Organisationskrise als etwas physisch Greifbares dar, es war für sie wie ein Aufräumen: Sie sah sich gezwungen, Dinge in die Hand zu nehmen, also direkten körperlichen Kontakt herzustellen. Für sie war es wie »im Morast zu waten« oder in Ekelerregendes »reinzugreifen«. Diese Dinge – der Morast – waren schmutzig, sie hielten sie umschlungen und hinderten sie daran, voranzukommen. Sie waren abstoßend, so dass sie sich davon abwenden wollte. In dieser Sequenz spricht sie mich zum einzigen Mal im ganzen Interview persönlich an. In dem Moment, wo sie über ihr Angewidertsein und ihren Ekel erzählt, versucht sie Nähe zu mir herzustellen und mir gegenüber ihr Bild nachvollziehbar zu machen. Andererseits erkannte sie aber auch, dass diese Phase irgendwann zu Ende gehen würde, da sie bereits Licht am Ende des Tunnels sah und dann aus dem Tunnel heraustrat. Diesen Schritt zu einer Auflösung der persönlichen

körperlichen Abneigung gegen die Krisenmomente konzipiert sie als Willensakt, wie sie ihn in der Vergangenheit so noch nicht erlebt hatte. Dieses Thema greift sie ganz am Ende ihrer Erfahrungsdarstellung erneut auf. Sie beschrieb ihre negativen, subjektiven Empfindungen und welche Spannungen sie spürte zwischen ihren inneren Denkwelten und den Erwartungen, die an sie in ihrer Rolle als Geschäftsführerin gestellt wurden:

D: ...in dieser- die größtenteils lektion war eigentlich in diesem totalen ausnahmezustand wenn ich jetzt sag arbeitsfähig bleiben ja das meine ich aber das geht sogar noch runter an bord zu bleiben [...] ne einfach teilweise wirklich hier morgens ins büro zu kommen zu wissen »die vier sind da und die kannst du eigentlich nicht im stich lassen ist auch völlig egal was heut passiert hauptsache du bist da das ist das allerwichtigste« und irgendwie kriegst du den tag schon über die bühne. und wenn du abends gehst ist das dieses=diese befindlichkeit morgens also STEHvermögen stehvermögen das=das hab ich auf jeden fall gelernt und auch dann in situationen die einen völligen ausnahmezustand die einen auch selber panisch machen sagen »komm tür zu wieder runterkommen du lässt das jetzt nicht durchblicken du gehst gleich völlig ruhig nach vorne holst dir deine post besprichst dies und jenes« also dieses extrem kontrolliert extrem diszipliniert ähm mit sich und den anderen umgehen. das=das lern- hab ich glaube ich in dieser zeit gelernt und im größten chaos auch- das sind dann die=die ganz kleinen arbeitstechniken die man braucht eben ordnen sehr asketisch zu arbeiten wirklich pflicht und kür nur noch das was man unbedingt muss und ich bin keine ich bin keine asketische arbeiterin ich arbeite sehr barock (D-1292)

Sie konzentriert sich in der Krise darauf, ihre eigene Arbeitsfähigkeit zu erhalten, weiter mitzuwirken und »an Bord zu bleiben«. Ihre Steuerungs- und Kontrolltätigkeit galt nicht nur den MitarbeiterInnen, sondern auch der eigenen Disziplinierung. Sie gibt ihre Selbstgespräche wieder, mit denen sie sich selbst motivierte, durchzuhalten und Stehvermögen zu zeigen. Sie konzentrierte sich auf ihre Pflichtaufgaben und bemühte sich, nach außen einen geordneten, disziplinierten und stabilitätsfördernden Eindruck zu vermitteln. Sie kämpfte mit ihrer persönlichen »barock[en]« Arbeitsweise, musste sich dazu zwingen, zu ordnen und »asketisch zu arbeiten«. Was sie damit meint, konkretisiert sie im Folgenden:

D: [↔] mich faszinieren themen ich äh kann mich in auch in gesprächen verlieren. ich kann mich in ideen verlieren und assoziationen und von diesem thema zum nächsten und äh ja auch sehr lustvoll dann in einem fachgespräch dieses und jenes und hören und also das äh ja aber dann irgendwann sagen »nee komm« [...] schnitt sehr sehr sehr stur und sehr asketisch zu arbeiten weil wenn sonst nicht- ordn- also wirklich sehr sehr ordnung ist ganz ganz wichtig (D-1329)

Frau Dienst markiert ihre Arbeitsweise damit, dass sie besonders intensiv in die Themen eintauchen und sich auch darin verlieren kann. In dieser Selbstbeschreibung wird auch ihre Begeisterung und Leidenschaft am fachlichen Austausch deutlich. Ebenso wird die Nähe verständlich, die sie in der Krise zu den MitarbeiterInnen aufgebaut hatte. Diese Arbeitsweise musste sie an die Krisensituation anpassen, sie musste »sehr sehr sehr stur« an sich arbeiten. Mit ihren Wiederholungen betont sie, wie wichtig diese Arbeit an sich selbst war, wie wichtig es für sie war, zwischen diesen Extremen Lust und Askese eine Balance zu finden und eine innere Ordnung herzustellen.

Ihre innere Haltung breitet sie auch an anderer Stelle ihrer Narration aus: im Kontext der Wirkung auf die MitarbeiterInnen. Nachdem sie die internen Missstände aufgedeckt und die »Entmythologisierung« der positiven Außenwahrnehmung befördert hatte, wurde ihr klar, dass sie eine Zeit lang kein attraktives Gegenstück zum Bild der deformierten Organisation würde anbieten können:

D: ...und ich denke damit hab ich auch die unangenehmste rolle dass ich da viel entmythologisierung betreiben musste ohne aber anbieten zu können »ihr könnt irgendwann auch wieder stolz sein auf euren landesverband« (D-0817)

Frau Dienst sah, dass durch ihr Führungshandeln etwas Systemrelevantes beschädigt worden war: Der Stolz auf die Organisation ging verloren, eine Lücke entstand, die sie kurzfristig erst einmal nicht füllen konnte. Ihre innere »mentale [...] Kehrtwende« stellt sie in diesem Zusammenhang als konstitutiv dar für eine positive Krisenbewältigung:

D: ...das ist mit dieser mit dieser mentalen kehrtwende also in dem moment wo ich tatsächlich dieses licht am=am=am ende des tunnels gesehen hab und davon überzeugt war wenn wir wirklich es schaffen die beratung und die fortbildung so aufzustellen dann (schnalzen) da IST potential und das sind gute leute ähm dann werden wir auch wieder stolz sein auf diesen landesverband aber ich glaub in dem moment wo ich davon überzeugt war und das auch überzeugt dann vermitteln konnte »wir packen das« (D-0828)

Während sie sich zunächst noch als diejenige zeigt, die den Finger in die Wunden legte und sanierte, konzipiert sie sich hier als das Kraftfeld der Organisation: Ihr eigener Glaube an die Bewältigung der Krise und ihre Fähigkeit, Zuversicht zu vermitteln, bildeten die Grundlage dafür, dass die MitarbeiterInnen in Zukunft wieder stolz auf die Organisation sein konnten. Sie positioniert sich als diejenige, deren Kraft zur Lösung ihrer persönlichen Krise auch der Schlüssel zur Lösung der Organisationskrise war.

Insgesamt konzipiert sie den Umgang mit der Krise als persönlich belastend und herausfordernd, für die Organisation als destabilisierend und existenzgefährdend. In dieser Rahmung inszeniert sie sich nicht nur als Managerin der Organisationskrise, sondern auch als Managerin ihrer eigenen, persönlichen Krise. Sie positioniert sich als Führungskraft, der es durch Arbeit an sich selbst gelang, den inneren Schalter umzulegen, sich zu disziplinieren und damit die Organisation zu stabilisieren.

Wie stark sie sich mit ihrer Rolle der Krisenmanagerin identifiziert hatte, wird deutlich in einer Sequenz, in der sie über einen Dialog mit dem neuen Vorstandskollegen erzählt:

D: ...aber eins muss ich noch abschließend sagen äh es gab einen punkt im [Datum] als wir dann im vorstand wieder zu dritt waren und der neue vorstandskollege sagt ähm »das mit dem ganzen krisenreden das muss jetzt endlich aufhören wir brauchen positive botschaften. und das war letztes jahr und das muss jetzt endlich mal aufhören« und da hab ich gemerkt <<flüsternd>das war für mich wahnsinnig schwer> das konnte ich KAUM ertragen. das hab ich als ganz starke ungerechtigkeit und entwertung und und und erfahren und irgendwo in mir natürlich auch schon gedacht »boah der hat natürlich recht« aber sich sozusagen von seiner auch dann schon wieder lieb gewonnenen krise zu lösen (lacht) das war ein richtig ein großer ein großer schritt [...] ich weiß der=der gedanke »wir=wir haben die kurve gekriegt es geht wieder aufwärts« der war für mich tage und wochenlang so gewöhnungsbedürftig aber es geht und inzwischen ist es auch mehr als nur äh krampfhaft sich angeeignetes. inzwischen ist es auch ein neues bewusstsein was da denke ich äh entstanden ist (D-0402)

Ihre Bemühungen, mit dieser Krise zurechtzukommen, entwickelten eine Eigendynamik, derer sie sich erst durch einen äußeren Impuls gewahr wurde. Die Krise wurde zu einem zentralen Element der Selbstkonstitution. Ihr Selbstverständnis als Krisenmanagerin hatte sich in einem solchen Maß entwickelt und verselbstständigt, dass ihr der Absprung von dieser Rolle erkennbar schwer fiel. Der Einwand ihres Kollegen, dass es wieder aufwärts ging, war für sie »gewöhnungsbedürftig«. Nur langsam konnte sie sich auf die Vorstellung einlassen, dass es keine Krise mehr gab, was auch bedeutete, dass sie ihr Rollenbild erneut anpassen musste.

In ihrer Bilanz der letzten Jahre kommt sie nochmals auf den zentralen Kern, auf ihre persönliche Lernerfahrung und ihr Verständnis von Führung, zurück.

D: ...»was hab ich gelernt?« (10) für mich war ganz neu eben dieses ähm menschen führen [...] ähm und hier bin ich mit der ganzen der wirklich der

ganzen breite dessen konfrontiert was menschen biographisch von ihrem familiären hintergrund einbringen was sie von ihrem thema gesundheit krankheit ähm thema familie thema qualifizierung arbeitsrecht die ganze palette wo ich damals mir GANZ klar war »nee da hast eigentlich nichts von mit gekriegt bisher« dieser ganze bereich menschen personal führen und personalentwicklung ist hier im hause eigentlich erst noch ein thema soweit sind wir noch gar nicht gekommen ne (D-1208)

Für sie persönlich und auch für die Organisation war das Thema Menschenführung mit all seinen Facetten ein neues Feld. Auch wenn sie hier nicht differenziert, zeigt sie in ihrer gesamten Erfahrungsdarstellung, wie eng ihre Führungsarbeit und ihre Gestaltung des Veränderungsprozesses miteinander verwoben und von Kontrolle und Steuerung gekennzeichnet waren.

Ganz am Ende des Interviews sprach sie erstmalig noch das Thema Finanzverantwortung an. Solche überraschenden Gesichtspunkte können auf eine andere, nicht ausgesprochene parallele Erzählung hindeuten, auf die zwar im restlichen Text an keiner Stelle explizit eingegangen wird, die aber für die Befragten von besonderer Bedeutung sein kann. In dieser Sequenz zeigt sie auf, dass ihre Bewältigung der Krise auch durch frühere berufliche Erfahrungen wesentlich geprägt war:

D: ...von daher war der bereich finanz- als ich zum ersten mal das angebot bekam geschäftsführerin zu werden und mit einer balance score card zu arbeiten hab ich das abgelehnt weil ich mich weil ich vor dieser finanzverantwortung angst hatte [...] aber eine finanzverantwortung zu haben in einer krise und operieren zu müssen mit äh ich glaub es sind für es sind relative größen ob ich bei einem unternehmen mit tausend mitarbeitern mit 45 50 millionen operiere [...] oder eben hier mit äh mit knapp fünfzig mitarbeitern mit [Zahl]millionen das ist relaTIV ähm in einem fall kann einen eine kleine summe genauso (räuspert) in bedrängnis bringen wie es ein großer tanker in eine fehlinvestition in die schieflage manövrieren kann und dieses it-projekt hätte uns ähm kopf und kragen kosten können von daher ist das äh »wie kann ich finanzströme auch steuern und kontrollieren? die reißeleine ziehen?« das ist ein thema gewesen (D-1245)

Die Krise der Organisation wurde für sie zu einem Erfahrungsraum, in dem sie sich mit persönlichen Ängsten aus ihrer beruflichen Vergangenheit konfrontiert sah.

#### 9.4.4 Gesamtbild: Ein Transformationsprozess, der von organisationaler und persönlicher Kontrolle geprägt ist

In der Erzählung von Frau Dienst wird sichtbar, wie eng die Transformation der Organisation mit der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und eines eigenen Führungsstils verwoben ist und wie stark der Prozess der Veränderung ganz wesentlich von ihrer Sicht- und Arbeitsweise als verantwortliche Führungskraft geformt wurde. In ihrer Narration zeigt sie, dass organisationale Gegebenheiten, wie etwa das Projektmanagement der Softwareentwicklung, oder außerbetriebliche Anlässe, wie die Kritik an der Fachberatung, als Impulse wirkten und zu einem komplexen Veränderungsgeschehen führten. Diese Impulse wirkten jedoch zusätzlich als Katalysatoren für die Herausbildung und Anwendung ihrer anderen Führungsarbeit als neue Geschäftsführerin. Die Bewältigung der Organisationskrise ist konturiert durch ihr Handeln als neue Geschäftsführerin mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Kontrolle und Steuerung. Sie antwortet auf die Krise der Organisation mit ihrer Art der Gestaltung der Transformation, das bedeutet, mit Praktiken der Herstellung von Bindung und des Steuerns und Kontrollierens.

In ihrer Narration positioniert sie sich als Geschäftsführerin und als »Spitzenmanagerin«. Diese Selbstbezeichnung begründet sie mit ihren zahlreichen Funktionen und der damit verbundenen Machtfülle sowie mit der hohen Anzahl von Endkunden, obwohl die Organisation selbst nur knapp 50 hauptamtliche Beschäftigte hat. Sie ist zudem die einzige direkte Führungskraft gegenüber den MitarbeiterInnen. Mit ihren Hinweisen auf den großen Wirkungsbereich der Organisation und deren positives Image über die Grenze des Bundeslandes hinaus macht sie nicht nur die Organisation groß, sondern auch ihren Eintritt in diese besonders bedeutsam. Damit dimensioniert sie den Mut, den sie aufgebracht hatte, sich dort zu bewerben, und die Ehre, die ihr zuteilwurde, als sie diese Stelle übernahm. Mit ihrer Berufserfahrung fühlte sie sich gut aufgestellt, auch Themen anzugehen, mit denen sie weniger gut vertraut war. Erst am Ende des Interviews relativiert sie diese Ressource, gesteht ihre »Angst« vor Finanzverantwortung ein und färbt damit das Bild der Krisenmanagerin der Organisation und ihres Selbst neu, das sie bis dahin im Interview ausgebreitet hatte.

Im Hinblick auf ihre Rolle in dem Veränderungsgeschehen konzipiert sie sich als Saniererin, die eine Organisationskrise managt und eine deformierte Struktur wieder arbeitsfähig machen musste, die »aufräumt« und ein bis dahin gültiges positives Selbstbild der Organisation »entmythologisiert«. Mit dem von ihr aufgerufenen Bild eines maroden Gebäudes mit stabilem

Fundament, aber desolater Konstruktion zeigt sie an, wie tief sie eingreifen musste, um die tragende Struktur der Organisation neu aufzubauen. Die Notwendigkeiten und Themen der Veränderungen kommen auf sie zu: Sie ergeben sich einerseits daraus, dass organisationsinterne Qualitätsdefizite für sie sichtbar und Entwicklungen auf Kundenseite absehbar wurden, andererseits aufgrund eines Impulses ihrer Vorstandskollegen. Auslöser und Zentrum des als Organisationskrise gerahmten Veränderungsgeschehens ist ein mangelhaft geplantes, nicht transparentes und wenig kontrolliertes IT-Projekt eines ehemaligen Kollegen. Die Turbulenzen um dieses Projekt gefährdeten die Arbeitsfähigkeit und Finanzierung der gesamten Organisation. Parallel dazu führte sie noch andere Veränderungsnotwendigkeiten auf wie etwa die Verbesserung der Qualität der Fortbildung oder die Anpassung der Verbandsstruktur. Die dabei initiierten Veränderungen galten erstens der Professionalisierung des Projektmanagements zur Entwicklung der IT-Infrastruktur. In ihrer Darstellung vermittelt sie den Eindruck, dass diese Maßnahmen intern weniger als Veränderungen wahrgenommen wurden, sondern mehr als notwendige und nachvollziehbare Reparaturen. Sie führte zweitens neue Instrumente der Personalführung ein. In ihrer Erzählung über diese Veränderungsmaßnahmen finden sich weder Hinweise auf die Umstellung tradierter Arbeitspraktiken der MitarbeiterInnen noch Äußerungen, die auf Widerstände oder Umsetzungshemmnisse bei den Beschäftigten hindeuten. Aber alle diese Themen führten in ihrer Gesamtheit zu einer Komplexität, die letztlich ihr eigenes Führungshandeln herausforderten. Ein deutlicher Unterschied zu früheren Arbeitsformen lässt sich im Hinblick auf ihr Führungsverhalten erkennen. Ihre andere Führungsweise wird – ausgelöst durch das IT-Projekt – sichtbar in ihrem Umgang mit der Organisationskrise. Ihren Führungsstil implementiert sie nicht als ausgewiesenes Veränderungsprojekt etwa mit klarer Agenda oder formuliertem Ziel. Zwar sieht sie die Themen Personalführung und Personalentwicklung und plant konkrete Maßnahmen. In ihrer Narration breitet sie jedoch aus, wie ihr Verständnis von Führung herausgefordert wurde, wie sie die Organisation führte und welche persönliche Transformation sie dabei erlebte. Sie machte einerseits die Steuerung der Organisation sowie andererseits die Kontrolle ihrer selbst zum Zentrum des Veränderungsgeschehens.

Ihr Führungshandeln ist die wesentliche Veränderung, die in der Organisationskrise sichtbar wurde und mit der sie die Art und Weise des Veränderungsgeschehens formte. Sie konzipiert ihr Führungshandeln als rationale,

durch äußere und innere wirtschaftliche Umstände getriebene Notwendigkeit und als das Ergebnis ihres Umgangs mit der organisationalen Krise. Sie sieht sich gezwungen, einzugreifen und Kontrolle auszuüben. Sie nutzt ihre Machtfülle, räumte kompromisslos mit »Schlampereien« auf und forcierte die Nähe zu den Beschäftigten. So stört sie sich an der »paradiesischen« Freiheit der BeraterInnen, die dezentral über das Bundesland verteilt außerhalb ihres direkten Zugriffs, außerhalb ihrer Kontrolle arbeiteten. Um mehr Kontrolle zu erlangen, nutzt sie Teambesprechungen zur Platzierung ihrer Sichtweisen und zur Demonstration ihrer Macht.<sup>75</sup> Sie führt regelmäßige Personalgespräche ein, um die MitarbeiterInnen und deren Einstellungen kennenzulernen, diesen ihre Deutungen zu vermitteln und um diese auf zukünftige Veränderungen einzustellen. Sie versucht nicht, mit der bestehenden räumlichen Distanz zurechtzukommen und ihre Führung darauf auszurichten, sondern sie stellt Nähe her, um Kontrolle direkt auszuüben. Diese Kontrolle wird auch sichtbar in ihrer Kommunikation nach innen. Sie steuerte gezielt und strategisch die interne Kommunikation und hantierte mit Kommunikationsverboten, um die Arbeitsfähigkeit der Organisation aufrechtzuerhalten. Diese andere Art, eine Sache anzugehen und zu führen, ist ein Bruch mit der Vergangenheit und mit der Praxis ihres Vorgängers, sie stellt das eigentliche Kernthema der Veränderungen dar. Die besondere Relevanz des Themas Führung wird deutlich, wenn man den Organisationstyp, um den es hier geht, berücksichtigt. Non-Profit-Organisationen zeichnen sich im Gegensatz zu wirtschaftlich orientierten Unternehmen durch ein spezifisches Verständnis von Führung, Machtausübung und Konfliktbewältigung aus (vgl. Zauner 2007, S. 150–152). Zu deren spezifischen Eigenschaften gehört etwa ein Festhalten an einem Gleichheitsideal, die Distanz gegenüber Hierarchien und Machtausübung oder die Tatsache, dass Konflikte lange nicht wahrgenommen und thematisiert werden zugunsten eines positiven Organisationsklimas. Typischerweise finden in Non-Profit-Organisationen Aushandlungsprozesse informell statt, während vorhandene Regelungen eher umgangen werden, als dass sie als verbindlich aufgefasst werden. Insofern tan-

---

75 Zu den anderen Funktionen von Besprechungen vergleiche etwa Neuberger: »Eine Besprechung kann erklärtermaßen der Problemlösung und Entscheidung dienen. Sie ist zugleich aber auch eine Arena für Machtdemonstrationen, eine Gelegenheit zu Statuszuweisungen, eine Chance, Wertschätzung auszudrücken, Identität zu stabilisieren und Wir-Gefühl zu kultivieren« (Neuberger 2002, S. 647); dazu auch die Beobachtung von Andreas Novak in seiner Studie über die Unternehmenskultur eines mittelständischen Unternehmens (vgl. Novak 1994, hier S. 163–173).



gierte Frau Dienst mit ihrer Führungsarbeit unausgesprochene Grundhaltungen innerhalb der Organisation. Aber alle ihre Aktivitäten, um Projekte professioneller zu managen und einen direktiveren Führungsstil einzuführen, stoßen in ihre Narration nur auf geringe Ablehnung, wengleich sie sowohl positive als auch negative Reaktionen benannte. So stellt Frau Dienst die Veränderung ihres Führungsverhaltens in ihrer Narration als für die Beschäftigten positiv wahrnehmbar dar. Diese fühlten sich durch die Aufmerksamkeit, die ihnen zuteilwurde, wertgeschätzt. Gerade vor dem Hintergrund der räumlichen Entfernung oder des autonomen Handelns der MitarbeiterInnen wirkte das Herstellen von Nähe deshalb positiv. Zu ihrem neuen Führungsstil gehörte aber auch, Missstände nicht auszublenden, sondern zu benennen und damit die positive Innenwahrnehmung der Organisation als Trugbild zu entlarven. Diese »Entmythologisierung« führte dazu, dass der Stolz der Beschäftigten auf die Organisation beschädigt wurde. Sie war sich bewusst, dass sie durch ihr »Aufräumen« ein positives Image zerstörte. Dieses Fremd- und Selbstbild war bis dahin Projektionsfläche für die MitarbeiterInnen, Ankerpunkt für ihren Stolz und Antrieb für ihr ausgeprägtes Arbeitsethos und ihre hohe Arbeitsmotivation. Diese wertvollste Ressource der Organisation musste sie erst beschädigen, indem sie das Selbstbild der Stabilität durch das Bild der Krise ersetzte. Damit markiert sie nicht nur die bestehenden Veränderungsnotwendigkeiten, sondern begründet und festigt ihre Rolle als Saniererin. Mit ihrer Führungspraxis konstituierte sie die Krise, bevor sie die entstandene Sinngebungslücke wieder mit einem neuen Zielbild ausfüllte mit dem Motto: Wir schaffen das! In ihrer Narration schafft sie Instabilität, um danach wieder zu stabilisieren und neu aufzubauen.

Ihre Führungsarbeit ist zugleich das Kernthema für sie selbst. An dieser Stelle ihrer Erzählung breitet Frau Dienst erstmalig aus, wie stark das Thema Selbstführung sie persönlich beschäftigt hatte. Für ihre Emotionen wählt sie Bilder des physisch Greifbaren: Sie spricht von Ekel und davon, durch »Morast zu waten«. Die Krise der Organisation wird für sie zur persönlichen Herausforderung, ihre Rolle als Führungskraft zu klären und ihre Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten, kurz: zu ihrer Selbstdisziplinierung im Spannungsfeld von Lust und Askese. Die Organisationskrise zwang sie zur Transformation ihrer eigenen »barocken« Arbeitsweise und forderte von ihr Selbstkontrolle und Selbststeuerung. Sie sah sich gezwungen, nach außen Stabilität zu vermitteln, innerlich kämpfte sie jedoch mit der Bewältigung ihrer eigenen Krise, in der sie sich vordergründig mit dem neuen Thema Personalführung konfrontiert sah, in deren Kern sie sich aber ihren eigenen

Ängsten stellen musste. Erst als es ihr gelang, eine mentale Kehrtwende zu vollziehen und sie selbst Licht am Ende des Tunnels sah, konnte sie wieder nach außen wirken und den Beschäftigten Zuversicht vermitteln.

Ihre Führungspraxis führte zu unvorhersehbaren Nebeneffekten. Zum einen stabilisierte und verselbstständigte sich ihre Krisenkommunikation, und zwar so stark, dass sie diese Eigendynamik nur durch einen äußeren Impuls erkannte. Sie brauchte die Krise, um ihr Selbstbild als Managerin und Saniererin aufrechtzuerhalten, sowie als Basis, um ihr Bedürfnis nach Kontrolle zu rechtfertigen und ihr Selbstbewusstsein zu stabilisieren. Erst ein äußerer Impuls konnte sie dazu motivieren, dieses Krisenbild aufzugeben und positive Nachrichten zu kommunizieren. In ihrer Narration legt sie anschaulich dar, dass es ihr sichtlich schwerfiel, sich vom Bild der Krise zu lösen. Zum anderen wurde die auch aus Gründen der Kontrolle gewollte Nähe zu den Beschäftigten, die sie in der Gestaltung des Prozesses aufbaute, am Ende problematisch. Diese Nähe stand der weiteren Fortentwicklung im buchstäblichen Sinne im Weg. Ihre »barocke« Arbeitsweise, sich ganz auf Themen einzulassen und darin einzutauchen, musste sie mit hoher Selbstdisziplin verändern. Sie musste wieder auf »normale Distanz« gehen, die Beziehungsdichte aufheben und die Beschäftigten auf die Führung durch MitarbeiterInnen unterhalb ihrer eigenen Ebene vorbereiten. Diese beiden Nebeneffekte zeigen, welche Eigendynamiken ihre Gestaltung der Transformation entwickelt hatte. Die Durchsetzung ihres Narrativs der Krise und ihr langes Festhalten daran, ihr ausgeprägtes Bedürfnis nach Kontrolle und Selbstdisziplinierung sowie ihre Bemühungen, enge Bindungen zu den MitarbeiterInnen herzustellen und auch wieder zu lösen, sind die Spezifika ihrer Gestaltung der Transformation.

## 9.5 Herr Kuhn ist an der Entwicklung und Einführung von Richtlinien für die Zusammenarbeit involviert

Herr Kuhn ist Mitte 50, Diplom-Verwaltungswissenschaftler und seit 2000 im Unternehmen als Leiter des Personalwesens. Das Unternehmen ist Teil einer familiengeführten Unternehmensgruppe mit verschiedenen Geschäftsfeldern und weltweit über 40.000 MitarbeiterInnen. Das Geschäftsfeld, in

dem Herr Kuhn Führungskraft ist, fertigt Haushaltsprodukte und beschäftigt gesamt ca. 5.000 MitarbeiterInnen, davon 2.000 in Deutschland. Er ist direkt unterhalb der Ebene der Geschäftsführung angesiedelt. Unterhalb seiner Hierarchieebene gibt es noch mehrere Führungsebenen im Unternehmen. Neben seiner Führungsaufgabe als Personalverantwortlicher war er Projektleiter für das hier beschriebene Veränderungsprojekt. Er ist nebenberuflich Dozent an einer Hochschule.

Herr Kuhn erzählt über die Entwicklung von »Leitlinien« für eine verbesserte Zusammenarbeit. Das Veränderungsvorhaben erstreckte sich über einen Zeitraum von etwa fünf Jahren, zum Zeitpunkt des Interviews wurde gerade damit begonnen, diese in allen Bereichen einzuführen.<sup>76</sup> Zur besseren Nachvollziehbarkeit des Projektes habe ich es in vier Phasen unterteilt: von einer ersten Initiative für die Formulierung von Führungsgrundsätzen (Phase 1) über die Entwicklung von »Leitlinien« der Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe (Phase 2) bis zur aktuellen Umsetzung dieser »Leitlinien« (Phase 3) und weiterer geplanter Maßnahmen (Phase 4).

In seiner Erfahrungsdarstellung lassen sich vier Erzähllinien identifizieren: in der ersten stellt er die Erstellung der »Leitlinien« in einer Gesamtchau dar (K-0031 bis K-0213), in der zweiten breitet er detailliert den Ablauf aus (K-0216 bis K-0833), in der dritten Linie erzählt er über den »Kulturwandel« im Unternehmen (K-0838 bis K-1134) und in der vierten über seine Rolle als Führungskraft sowie erste Erfahrungen bei der Umsetzung der »Leitlinien« (K-1226 bis K-1405). Er erzählt aus zwei Rollenperspektiven: einerseits als Projektleiter des Veränderungsvorhabens, andererseits als Führungskraft, die diese Veränderung im eigenen Bereich umsetzen musste.

### 9.5.1 Inhalt der Veränderung

Die erste Phase des Projektes, die Entwicklung von Führungsgrundsätzen, begann mit einem Impuls von Herrn Kuhn selbst: »und hab gesagt »wir brauchen auch mal Führungsgrundsätze. Einmal nach außen, weil das ist in dem

---

<sup>76</sup> Neben der Interview-Transkription lag für die Analyse des Fallbeispiels ein Firmenflyer vor, in dem die Ergebnisse dieses Entwicklungsprozesses dokumentiert waren. Darin finden sich grundsätzliche Aussagen zu Unternehmensziele, Geschäftsmodell, Zusammenarbeit, Führungsverständnis, Eigenverantwortung, Arbeitszeitmodelle und Lieferantenbeziehungen.

Employer Branding<sup>77</sup> Bereich« (K-0260).<sup>78</sup> Ursprünglich wurde das Projekt von ihm initiiert als Entwicklung von Grundsätzen für die Führungsarbeit. Zu Beginn seiner zweiten Erzähllinie über das Veränderungsprojekt begründet er diese Maßnahme global als ein Instrument der Personalakquisition. Später in seiner Darstellung wird er noch weitere Gründe dazu ausführen. Zuerst möchte ich das Projekt jedoch in seinem Gesamtzusammenhang darstellen, bevor später die Hintergründe dafür erläutert werden. Diese ersten Führungsgrundsätze entwickelte er alleine und stimmte sich dann mit den anderen Führungskräften ab:

K: ...also es gab schon einmal vor [Datum] hab ich das erste mal leitlinien aufgestellt oder führungsgrundsätze die ähm wurden dann aber nicht eingeführt von seiten der geschäftsführung. weil die waren der geschäftsführung ZU allgemein gehalten die haben für jedes unternehmen gepasst mehr oder weniger (K-0218)

Seine ersten Ansätze wurden von der Geschäftsführung abgelehnt und damit das Projekt gestoppt. Wenige Jahre danach wurde mit seiner Beteiligung ein zweiter Anlauf gestartet (Phase 2) mit einer Arbeitsgruppe, in der Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen involviert waren. In diesem Rahmen wurden seine früheren Ansätze überarbeitet.

K: also ich find es wie man es jetzt benannt haben leitlinien [Projekttitel] noch besser die führungsgrundsätze weil uns war es wichtig ähm nicht nur in sachen führungsprozess zu definieren sondern sagen es muss JEDER mitarbeiter der von uns da ist muss sich nach diesen dingen orientieren und äh muss nach diesen äh richtlinien arbeiten und deswegen haben wir es auch umbenannt. es hieß es erstmal [Projekttitel] das haben wir gesagt »nee das wollen wir nicht haben die führung wollen wir ganz rausnehmen« weil sonst das thema heißt »okay das ist bloß für die führung gedacht« und haben deswegen [Projekttitel] drausgemacht (K-0263)

Herr Kuhn legt dar, dass die Stoßrichtung des ursprünglichen Ansatzes verändert wurde. Ursprünglich als reine Führungskräftemaßnahme geplant, wurde daraus nun ein Projekt, das alle MitarbeiterInnen am Standort betraf. Ziel war es nun, »Leitlinien« zu entwickeln, mit denen die Zusammenarbeit

---

<sup>77</sup> Employer Branding bezeichnet einen Ansatz der Unternehmensstrategie zur Gewinnung von MitarbeiterInnen. Dieser Ansatz zielt auf »die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber« (DEBA Deutsche Employer Branding Akademie GmbH 2006).

<sup>78</sup> Transkription Interview Kuhn, 2014.

im Unternehmen neu definiert werden sollte und an denen sich alle MitarbeiterInnen zu orientieren hatten.

K: ...DANN kam der schritt dass die geschäftsführung gesagt hat »ja wir haben jetzt zwar leitlinien für [Stadt] entwickelt ABER diese sollen gleichermaßen auch für [Land] und für [Land] gelten« (K-0297)

Die damals als Entwurf vorliegenden »Leitlinien« sollten auch Anwendung in den anderen europäischen Dependancen finden und wurden deshalb mit den PersonalleiterInnen anderer Standorte im Ausland abgestimmt:

K: ...und dann haben wir noch ein paar anpassungen gemacht weil manche ähm begrifflichkeiten oder formulierungen in der deutschen sprache werden in [Land] anders verstanden ((lacht)) daher hat man gesagt »okay das müssen wir ein bisschen anpassen und umformulieren damit da keine missverständnisse entstehen« hat man dann gemacht und dann hat man gesagt »okay« in [Datum] war eigentlich soweit alles verabschiedet (K-0306)

Nachdem die Textvorschläge angepasst waren, wurde das Projekt wiederum von oben unterbrochen:

K: ...es gibt bei uns ja einen obersten personalverantwortlichen in [Stadtname] und der hat praktisch gemerkt dass verschiedene sparten gleichzeitig am gleichen thema arbeiten also an grundwerte und leitlinien [...] dann hat er es mit der [Eigentümer-]familie durchgesprochen und hat gesagt »es macht ja keinen sinn dass jeder oder jede sparte dann noch eigene grundwerte definiert- die sicherlich zu achtzig prozent ungefähr identisch sind- das muss praktisch von der familie ausgehen« und dann sagt die »das sind die grundwerte des [Firmenname]-konzerns« und dann entsprechend kann man dann leitlinien wieder aufbauen dazu die leitlinien haben sie NICHT definiert nur die grundwerte und äh da haben sie gesagt »das muss einfach zentral passieren das muss von uns ausgehen« und dann hat man mal gebraucht so circa ja ein knappes jahr bis das dann soweit alles abgeschlossen war und dann wurde es im [Datum] eingeführt vorgestellt und dann konnten wir weitermachen mit unseren leitlinien (K-0360)

Von zentraler Stelle wurde die Weiterarbeit an dem Projekt vorläufig gestoppt, da mehrere Geschäftsbereiche bereits an solchen »Leitlinien« arbeiteten. Um zu vermeiden, dass jeder Geschäftsbereich eigene »Leitlinien« entwickelt, ergriff die Eigentümerfamilie die Initiative und legte »Grundwerte« fest, auf denen die einzelnen Bereiche ihre Texte aufbauen sollten.

Nach der Festlegung und Veröffentlichung dieser »Grundwerte« wurden die »Leitlinien« in der bisherigen Arbeitsgruppe weiter ausgearbeitet, unter Einbindung verschiedener Stakeholder aus dem Unternehmen finalisiert

und mit weiteren Führungskräften die Umsetzung diskutiert (Phase 2). Zum Zeitpunkt des Interviews wurde damit begonnen, die »Leitlinien« in den Bereichen durch Qualifizierung der Führungskräfte umzusetzen (Phase 3). Danach waren zahlreiche Maßnahmen auch der Information und Beteiligung der Beschäftigten geplant (Phase 4). Vorläufiger Schlusspunkt der Planung war die Einführung von Personalgesprächen mit den MitarbeiterInnen.

K: ...und parallel dazu wird dann im laufe des nächsten jahres auch erst einmal vorab in den [Bereichsname]-bereichen mitarbeitergespräche eingeführt und das soll dann im [Datum] praktisch auch umgesetzt werden auf [Bereichsname] jetzt müssen wir da ende [Datum] mitarbeitergespräche haben um diese leitlinien parallel dazu fahren können so dass mitarbeitergespräche immer wieder über diese leitlinien gesprochen werden kann (K-0160)

In seiner Darstellung benannte Herr Kuhn zwei Gründe für diese Gespräche. Erstens dienten sie dazu, die Einhaltung der »Leitlinien« zu überprüfen. An anderer Stelle erwähnt er noch, dass sie zweitens zur Personalqualifizierung eingesetzt werden sollten:

K: ...haben praktisch die leitlinien darauf aufbauend die kompetenz für das ganze unternehmen definiert und dann auch die mitarbeitergespräche so dass da wirklich auch dann FÖRDERgespräche gemacht werden können »wo kommen wir hier eigentlich hin? welche kompetenz fehlt mir noch um welche positionen auch wahrzunehmen?« (K-0336)

Er zeigt auf, dass diese Maßnahme auch dazu dienen sollte, die MitarbeiterInnen zu entwickeln und gezielt jene Kompetenzen zu fördern, die das Unternehmen benötigt. Das heißt: Die »Leitlinien« waren ein Element einer umfassenderen Personalentwicklung.

In seiner Narration ging Herr Kuhn in der zweiten Erzähllinie auf die weiteren Hintergründe für dieses Veränderungsvorhaben ein. Als Hintergrundfolie für die Einführung der Grundsätze breitete er sowohl die wirtschaftlichen Entwicklungen als auch die innerbetriebliche Historie aus:

K: ...durch die viele flexibilität die von uns abverlangt wird durch das auf und ab der märkte. die immer kürzer werden diese zyklen [...] das heißt die anforderungen an die mitarbeiter werden immer höher die sind immer flexibler nicht nur bei der fertigung der geräte weil wir ja eine sehr hohe variantenvielfalt haben zeigen sondern auch immer mehr bei der gestaltung der indi- der arbeitszeiten. wer bereit sein darf entgegenzukommen wenn mal mehr zu arbeiten erforderlich ist dann wieder weniger zu arbeiten und ja und wir sagen halt und da liegt jetzt so ein bisschen auch ähm ja der [Firmenname]aner-gedanke abhandengekommen. also dieses=dieses zugehörigkeitsgefühl

zusammengehörigkeitsgefühl das vielleicht früher eher ausgeprägt war noch vor vierzehn fünfzehn jahren und das wollen wir praktisch mit diesem thema wieder erreichen dass man sagt »wir sind in einem team wir haben die gleichen leitlinien wir haben die gleichen ziele die wir definieren äh wir haben klare ansatzpunkte« und das ist auch der- wo wir sagen das ist der ansatz von erfolgreicher zusammenarbeit und von erfolgreicher zusammenarbeit kommt auch ein erfolgreiche produktion (K-0821)

Einerseits begründete er die Notwendigkeit für die Veränderung mit der Dynamik der Märkte. Die hohe Variantenvielfalt in der Produktpalette und die kürzer werdenden Produktzyklen erforderten mehr Flexibilität von den MitarbeiterInnen vor allem in Hinblick auf die Gestaltung der individuellen Arbeitszeiten. Aus Sicht der Organisation wurde es erforderlich, die Arbeitszeiten den produktionsbedingten Erfordernissen anzupassen: Länger zu arbeiten, wenn die Auftragslage gut war, und bei geringerer Nachfrage die individuelle Arbeitszeit zu reduzieren. Seine Formel, die man zusammenfassen könnte als *erfolgreiche Zusammenarbeit gleich erfolgreiche Produktion* war sowohl durch individuelle Einzelinteressen blockiert als auch – so seine Einschätzung – durch den Verlust des früheren Zusammengehörigkeitsgefühls im Unternehmen. Herr Kuhn zitierte die Vorstellung von einem Zustand, der wieder erreicht werden sollte. Dabei verwendet er eine Formulierung, wie sie die Belegschaft am Ende des Prozesses idealerweise hätte sagen sollen und hinter der am Ende alle konkret hätten stehen sollen. Dieses Wunschbild formulierte er noch detaillierter:

K: ...so seh ICH es zumindest- und eine sicherheit den standort hier am [Stadtname] zu sichern auch für die zukunft indem man einfach sagt »wir sind ein team wir sind eine mannschaft und hier gibt es keine herausragenden leute sondern wir sind halt ein team wo jeder auch sich einbringen muss und wo jeder sich auf den anderen verlassen kann wenn es drauf ankommt« (K-0912)

Auch hier betonte er in wörtlicher Rede den Teamgedanken und benannte als Fixpunkte das Zusammenwirken im Unternehmen, die gegenseitige Verlässlichkeit und die verpflichtende Mitwirkung. Zu dieser wirtschaftsbezogenen Begründung des Themas Zusammenarbeit führte er nicht nur die ökonomische Entwicklung auf, sondern auch die Sicherung des Standorts:

K: ...wir haben also NIE befürchtungen gehabt selbst in der krise. als die anderen ja sehr viel kurzarbeit gemacht haben auch in ganzen regionen wir waren das einzige werk äh in=in dem bereich der vom bezirk [Stadtname] keine kurzarbeit gemacht hat wir haben es überbrückt durch arbeitszeit=äh=modelle

die wir entwickelt hatten und haben da versucht dann auch diese krise zu durchstehen was uns auch gelungen ist (K-0927)

In der hier angesprochenen zeitlich nicht näher datierten Krise hatte das Unternehmen in seiner Darstellung einen deutlichen Rückgang des Auftragsvolumens zu verzeichnen. Schon damals wurde diese Situation durch die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle und die Flexibilisierung der Arbeitszeit aufgefangen. Ich interpretiere ihn so, dass die flexible Arbeitszeit für ihn ein Indikator dafür war, dass die MitarbeiterInnen sich in der Krise den Rahmenbedingungen des Unternehmens anpassten und individuelle Bedürfnisse zurückstellten. Die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit zu gestalten, stellt er in direkten Zusammenhang mit der Sicherung der Arbeitsplätze am Standort.

Andererseits leitet Herr Kuhn in dem Zitat weiter oben (K-0821) die Verbesserung der Zusammenarbeit aus der Firmenhistorie her. Er ruft das verlorengegangene Wir-Gefühl auf und beklagt, dass die Grundhaltung des Unternehmens – er spricht vom »[Firmenname]ianer-Gedanke« – verloren gegangen war. Dazu ging er in seiner Erzählung noch weiter zurück:

K: ...ähm ganz früher war noch der herr [Eigentüername] der ist durch die masch- durch die reihen gegangen und hat dann geguckt was sache ist und dadurch kam dieses wir-gefühl zustande so wie es eigentlich bei vielen unternehmen war die=die dann so gegründet wurden nah am betrieb wo der inhaber am anfang noch=noch voll mit dabei war. und da hat sich dieser gedanke entwickelt (K-0968)

In der Gründungsphase des Unternehmens entstand ein Wir-Gefühl durch die Nähe des Firmeneigentümers zu Teilen der Belegschaft. Mit seinem Hinweis auf andere Unternehmen, bei denen eine solche direkte Nähe zwischen Eigentümer und Belegschaft gepflegt wurde, verweist Herr Kuhn auf die aus seiner Sicht allgemeine Spezifik von eigentümergeführten Unternehmen. Das fehlende Zusammengehörigkeitsgefühl machte er jedoch weniger daran fest, dass der Eigentümer nicht mehr in den Produktionshallen präsent war, sondern mehr an den individuellen Arbeitszeitbedürfnissen und dem fehlenden Bedürfnis zur Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen. Dies führte er auch zurück auf »kulturelle« Unterschiede von Teilen der Belegschaft:

K: ...auch dadurch natürlich dass wir äh ja auch eine deutlich multikulturelle gruppe ge- oder zusammengehörigkeit haben in der zusammensetzung [...] und da natürlich diese=dieses zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen deutlich schwieriger weil die ganz andere kulturelle hintergründe haben [...] die halt nicht diese wertegefühle haben (K-0980)



Aus der Multikulturalität der Gruppe schließt er auf unterschiedliche »kulturelle Hintergründe« und Wertvorstellungen innerhalb der Belegschaft. Die hier genannten MitarbeiterInnen – »Deutschrussen, Türken Staatenlose und keine Ahnung« (W-0982) – hätten seiner Ansicht nach einen anderen Bezug zu Werten:

K: die haben keine wertevorstellungen in dem sinne [...] von daher wird es natürlich schwieriger werden die werte zu vermitteln wenn sie gar keine wertevorstellung haben und das ist sicherlich die NOCH größere herausforderung (K-1009)

Die Herausforderung bestand für ihn als Personalverantwortlichen vor allem darin, jenen MitarbeiterInnen, denen er unterstellte, keine oder andere Wertvorstellungen zu haben, überhaupt Werte zu vermitteln, das heißt für ihn, sie für die Akzeptanz verbindlicher Regeln der Zusammenarbeit zu gewinnen.

Ein weiterer Aspekt, mit dem Herr Kuhn die fehlende Bindung an die Organisation erklärte, war, dass viele MitarbeiterInnen in der Vergangenheit aus finanziellen Gründen zu anderen Unternehmen in der Region gewechselt hatten: »die haben dann auch zwanzig dreißig vierzig D-Mark fünfzig D-Mark mehr gezahlt im Monat und weg waren die« (K-1027). Das bedeutet: die Bindung an das Unternehmen war mehr von den Gehaltsangeboten anderer Unternehmen in den Region abhängig als von der Loyalität zum eigenen Unternehmen. Um die zeitweise hohe Fluktuation in der Fertigung in den Griff zu bekommen, wurde das Entlohnungssystem angepasst.

In seiner Narration stellt Herr Kuhn diese »Leitlinien« als ein Instrument dar, mit dem verschiedene inner- und außerbetriebliche, ökonomisch begründete Ziele erreicht werden sollten, die sich in einer verbesserten Zusammenarbeit kondensierten. Die Entwicklung und Umsetzung dieser »Leitlinien« war für das Unternehmen von grundsätzlicher Bedeutung:

K: ...also erstmal gab es bisher noch keinen äh orientierungspunkt wo man sagen kann »das gilt für alle« [...] dann ähm auch die dinge kulturwandel dass man sich an diesen dingen messen lässt die hat es bisher auch noch nicht gegeben äh und dass man wirklich ein orientierungspunkt hat wo man sagt »okay wie geh ich jetzt miteinander um respektvoll und so weiter?« oder »wie trage ich fürsorge für den anderen? wie sieht denn das aus in welchen bereichen? oder wie kommuniziere ich dann richtig? wie kann ich aus einer kommunikation einen erfolg machen?« äh und das sind also die punkte wo man sagt das gab es in der form bisher noch nicht deswegen ist das ein kulturwandel für uns weil wir bisher mehr oder weniger ja es hat jeder so das gemacht wie er es für richtig gehalten hat aber es gab keine standortbestimmung deswegen ist es für

uns ein kulturwandel äh oder mensch pra- wo jeder mitarbeiter einbezogen  
wird alle zweitausend und das ist für uns halt was neues (K-0847)

Herr Kuhn legt dar, dass die »Leitlinien« einen »Kulturwandel« darstellten, einen Wandel hin zu einer neuen Situation im Unternehmen, die es so noch nicht gegeben hatte. Diesen Wandel macht er konkret an zwei inhaltsbezogenen Punkten fest: Mit den »Leitlinien« wurde ein schriftlich fixierter Orientierungspunkt der Zusammenarbeit markiert, der erstens für alle MitarbeiterInnen galt, zweitens sollte dessen Einhaltung gemessen und von allen Beschäftigten eingefordert werden können. In seiner Narration stellt er diese Verbindlichkeit als Neuerung im Unternehmen dar, die tiefgreifende Auswirkungen hatte. Dem Zielbild gegenüber stellt er das alte, nicht mehr erwünschte Bild, in dem jeder nach seiner eigenen Fassung gehandelt hatte. Für ihn war klar, dass diese neue Zusammenarbeit nicht einfach entstand, sondern aktiv »gestaltet werden« musste:

K: ...aber dass praktisch der zusammengehörigkeitsgedanke ganz praktisch der äh zusammenarbeit der erfolgreichen zusammenarbeit irgendwie gestaffelt=äh=gestaltet werden muss durch klare äh richtlinien. da haben wir schon gesagt dass bei uns ja die basis ist um später auf dem markt erfolgreich arbeiten zu können. und um womöglich diesen standort zu sichern (K-0951)

Die erwünschte Zusammenarbeit musste durch »klare [...] Richtlinien« verbessert werden. In seiner Wortwahl wird hier nochmals sichtbar, welche Bedeutung Herr Kuhn dem Aspekt der Verbindlichkeit zuweist, der dem etwas großzügigeren Begriff der »Leitlinien« fehlt, und welches Ziel mit dieser Veränderung erreicht werden sollte. Das von ihm ausgebreitete Veränderungsvorhaben galt der Einführung von verbindlichen handlungsanleitenden Richtlinien der Zusammenarbeit im Unternehmen. Auch wenn er überwiegend den Begriff der »Leitlinien« benutzt, handelt es sich meiner Interpretation nach um klare und verbindliche Vorgaben. Damit sollte das frühere Zusammenarbeitsgefühl wiederhergestellt werden, das heißt: sowohl das personenbezogene als auch das gruppenbezogene Selbstverständnis über die Zusammenarbeit aller MitarbeiterInnen sollte neu justiert werden, um die Flexibilität der Produktion zu erhöhen und damit die Arbeitsplätze am Standort mittelfristig zu sichern. Ganz am Schluss seiner Erfahrungsdarstellung machte er den großen Zusammenhang sichtbar:

K: ...und diese leitlinien werden uns nochmal unterstützen dabei also ich möchte nicht diese leitlinien wir machen auch schon viel mehr wie gesagt das bgm [Betriebliches Gesundheitsmanagement] machen wir mitarbeitergespräche wo wir einführen wollen das leistungssystem eingeführt und mit anderen wurde

eine beurteilung gemacht. das sind all so punkte die nach und nach kommen werden und ich denke auf der basis wenn wir das gut machen und zielgerichtet machen werden wir auch wieder das gefühl erschaffen können was wir damals mal hatten (K-1221)

Bilanzierend betont er den Umfang des Veränderungsvorhabens, listet die zahlreichen Einzelmaßnahmen auf, die letzten Endes Elemente einer Personalentwicklungsstrategie sind und alle dem Ziel dienen, das verlorengegangene (Wir-)»Gefühl« und eine positiv konnotierte Bindung an das Unternehmen wiederherzustellen. Damit schloss er diese Erzähllinie über sein Thema Employer Branding ab.

### 9.5.2 Prozess der Veränderung

Nicht nur die inhaltliche Veränderung stellte Herr Kuhn als kulturellen Wandel dar, sondern auch den Prozess der Entwicklung der »Leitlinien«. Der Wandel bei der Art und Weise der Entwicklung und Einführung von Regeln der Zusammenarbeit begann im Grunde nach Herrn Kuhns erster Initiative, als er auf Basis von Gesprächen mit FührungskräftekollegInnen eigenständig erste »Führungsgrundsätze« entwickelt hatte, die dann aber von der Geschäftsführung abgelehnt wurden. Seine ursprüngliche Initiative war ein in Eigenregie erstelltes Konzept. Ich interpretiere seine Darstellung so, dass er in tradierter Art und Weise in seiner Rolle als Personalverantwortlicher sich des Themas angenommen hatte. Beim zweiten Anlauf (Phase 2) wurde ein anderer Prozessablauf festgelegt. Aufgrund einer Intervention der Geschäftsführung wurden weitere Personen in die Entwicklung einbezogen. Eine zehnköpfige Arbeitsgruppe wurde gebildet und mit externer Unterstützung an der Weiterentwicklung seines Entwurfs gearbeitet.

K: ...und zwar aus bestehend aus führungs Kräften aus verschiedenen bereichen aus jungen und aus erfahrenen und jetzt hab ich jemanden gehabt der schon dreißig jahre dabei ist und jemand der erst zwei jahre dabei ist. und wir haben da praktisch eine mischung gemacht dass die ideen was die jungen haben und die ideen was die reiferen haben so dass ein guter prozess da ist (K-0227)

Ein wesentliches Merkmal für den »gute[n] Prozess« war für ihn die Auswahl der Mitglieder der Arbeitsgruppe. In diesem Fall wurden bewusst junge sowie erfahrene Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen zusammengebracht. Den Mitgliedern beider Altersgruppen wurde Ideenreichtum zuge-

schrieben, den Älteren noch zusätzlich Erfahrung. Diese Arbeitsgruppe entwickelte mit partieller Beteiligung weiterer MitarbeiterInnen die »Leitlinien«. Herr Kuhn stellte diese Gruppe nicht nur als ein Arbeitsgremium dar, sondern auch als ein Instrument, um Akzeptanz bei der Belegschaft herzustellen. Dieses Ziel der prozessualen Seite der Veränderung formulierte er im Zusammenhang mit dem Entwicklungsprozess der »Leitlinien«:

K: ...»wie sieht das einer aus dem vertrieb? wie sieht das einer aus der fertigung?«  
und deswegen muss man da entsprechend diese sätze machen so dass sie [...] für alle bereiche passen dass sich jeder damit identifizieren kann (K-0490)

Herr Kuhn strebte an, die »Leitlinien« so zu formulieren, dass sich MitarbeiterInnen aus allen Unternehmensbereichen damit identifizieren konnten. Identifikation ist für ihn der Schlüssel dafür, damit die »Leitlinien« angenommen und in der Praxis umgesetzt werden. In seiner Darstellung bewirkte diese Form der Partizipation, dass die Beteiligten sich eingebunden fühlten und sogar als UrheberInnen dieser »Leitlinien« ansahen:

K: ...äh die fühlen sich wirklich auch so ein bisschen als=als vertreter dieser=dieser leitlinien. väter und mütter da war nur eine dame dabei. und die sind alle schon stolz und das haben wir auch versucht zu vermitteln auch die geschäftsführung dass eigentlich dass=dass=die arbeit oder prozess von diesen zehn leuten dass die hauptsächlich daran gearbeitet haben dass wir hier für uns führungsleitlinien haben die nächsten zehn oder zwanzig jahre oder dreißig jahre hängen sollen also da ist schon eine gewisse motivation da und das sieht man auch wie die jetzt da mitarbeiten was die für ideen entwickeln (K-0578)

Der Einfluss der Mitglieder der Arbeitsgruppe bei der Formulierung der »Leitlinien« auf Basis der Grundwerte der Eigentümerfamilie muss sehr stark gewesen sein. Sie empfanden Stolz auf das Ergebnis ihrer Arbeit und nahmen sich als die AutorInnen wahr. Die Geschäftsführung verstärkte dieses Gefühl, indem sie in der innerbetrieblichen Kommunikation vor deren Einführung die Arbeit der Gruppe lobte für die angenommene lange Haltbarkeit dieser »Leitlinien«. Dies wiederum motivierte andere MitarbeiterInnen, die Ideen für die Umsetzung dieser »Leitlinien« entwickeln sollten, zur Mitarbeit. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe griff Herr Kuhn nochmals in seiner Bilanzierung des Gesamtprozesses auf:

K: äh (3) also lerneffekt war für MICH dass es eine struktur gab also dass man wirklich diese zehn ausgewählt haben ich hab auch gefragt »interessiert dich das thema überhaupt oder nicht?« ich hab immer gesagt »okay das wären die zehn die ich mir gerne ausgesucht hätte« dann kann ich mir vorstellen die würden da was mitbringen äh und wären interessiert daran und dann hast du

wirklich die die sich begeistert und entwickelt haben in recht kurzer zeit zusammen das ist eine tolle sache da machen wir mit und äh da war auch mal die sind oftmals bis abends reingesessen und haben auch am wochenende zusammengesessen und haben das durch=durchdiskutiert und das war für mich schon ein sehr positiver wert wo ich sagen muss »das hätte ich jetzt in der form nicht erwartet.« gar von langjährigen nicht die ja gesagt haben »ah das wird ja wahrscheinlich eh nichts und wir haben so viel erlebt schon bei uns«

(K-1414)

Die Auswahl der geeigneten Personen für die Arbeitsgruppe bezog Herr Kuhn auch auf deren Interesse für das Thema. Dieser Faktor war für ihn entscheidend, um die MitarbeiterInnen für die Sache so zu begeistern, dass diese sich auch über die normale Arbeitszeit hinaus engagierten. Diesen Aspekt der Begeisterung macht er besonders bedeutsam, indem er diesen mit den skeptischen Äußerungen langjähriger MitarbeiterInnen über deren negative Erfahrungen bei der Initiierung von Projekten in der Vergangenheit kontrastiert.

Der Pfad der Partizipation, der in der zweiten Phase mit der Arbeitsgruppe eingeschlagen wurde, wurde in Phase 3, also zu Beginn der Umsetzung der »Leitlinien« in den Bereichen, beibehalten.

K: ...und dann haben wir ein konzept entwickelt wie wir das machen und jetzt praktisch ALLE äh führungskräfte im [Datum] eine zweitägige schulung seminare praktisch durchgeführt haben sie vertraut auch mit den leitlinien äh haben selber ihre inputs geben lassen »wo sehen sie denn momentan einen ist-stand? was haben wir denn schon und was ist noch nicht was wir praktisch noch machen MÜSSTEN? was setzen wir uns für ja ähm für ziele an aufgaben die man bis zu einem gewissen zeitpunkt erfüllt haben wollen?« und ähm ((räuspern)) so dass sie schon mal den inhalt wis=wissen aber das haben wir gesagt die mitarbeiter wissen das noch nicht sondern wir haben erstmal den führungskräften einen vorsprung gelassen von einem halben jahr etwa um sich mit diesen dingen vertraut zu machen weil letztendlich müssen die JA das später als vorbild LEBEN

(K-0046)

In dieser Phase wurden alle Führungskräfte eingebunden, da sie die »Leitlinien« umsetzen mussten und als Vorbilder wirken sollten. Herr Kuhn zitiert dabei die Fragen, die in den Workshops vermutlich so diskutiert wurden. Das bedeutet: Vor der Information der MitarbeiterInnen wurden die Führungskräfte mit den Regeln vertraut gemacht, sie wurden als Experten angesprochen, um herauszufinden, wo es Hemmnisse bei der Umsetzung geben könnte. In diese Workshops waren auch die Geschäftsführer involviert.

K: ja das war bei- ja das war bei der präsentation bei vor den führungskräften wo ich vorhin gesagt hab und in also abteilungsleiter äh bereichsmeister meisterebene gruppenführ- oder gruppenführer im- oder gruppenleiter im bereich [Bereichsname] also die [Anzahl] die da waren da hat ja praktisch die geschäftsführung die [...] leitlinien vorgestellt [...] und die haben praktisch dann entsprechend das auch dann vermitteln und die stehen auch voll dahinter und die wollen dass es umgesetzt wird das zeigen die immer wieder die waren auch bei den workshops bei den mitarbeitern wo wir gemacht haben WAR immer ein geschäftsführer äh mit dabei die haben sich also sehr viel zeit genommen was das angeht (K-0625)

Die Mitglieder der obersten Führungsebene hatten demnach der mittleren Führungsebene die »Leitlinien« vermittelt und dadurch deutlich gezeigt, dass sie dahinterstanden und die Umsetzung wollten. Für die Monate nach Einbindung der Führungskräfte waren nach dem Interviewzeitpunkt weitere Maßnahmen geplant (Phase 4):

K: ...eine kick-off-veranstaltung passieren kick-off heißt wo die geschäftsführung und auch ein mitglied der familie ((räuspern)) wird dann die grundwerte vorstellen die geschäfts- und die leitlinien vorstellen [...] und ähm darauf basierend wird dann zwei drei wochen später äh wird praktisch ein konzept umgesetzt wo dann erstmal eine stunde noch über die führungskraft gemeinsam mit einem moderator [...] ähm die mitarbeiter dann in den jeweiligen bereichen vertraut gemacht werden mit den führungleitlinien [...] das passiert in einem workshop [...] und dann [...] später nochmal wird noch einmal einmal im teamgespräch nochmal revue passiert »okay was ist jetzt umgesetzt worden schon von dem und was nicht? was hält man sich für ziele für das nächste jahr umzusetzen?« [...] und ähm das wird dann im nächsten jahr dann werden nochmal zwei kick-off-veranstaltungen passieren (K-0068)

In einer Kick-off-Veranstaltung wollten die Geschäftsführung und ein Vertreter der Eigentümerfamilie die »Grundwerte« und die bis dahin entwickelten »Leitlinien« vorstellen. Anschließend waren verschiedene Veranstaltungen mit allen MitarbeiterInnen geplant, die mit zwei Kick-off-Meetings beginnen sollten. Am Beispiel der Überlegungen, wo die geplante Kick-off-Veranstaltung zur Information der MitarbeiterInnen stattfinden sollte, macht Herr Kuhn die besondere Bedeutung dieses Projektes für das Unternehmen deutlich:

K: ...wir haben es auch extra gesagt »wir machen es außerhalb des normalen betriebsverein=äh=betriebsversammlung=ähm=ort« das ist normal eine kantine haben wir gesagt »das wollen wir nicht das ist ein außergewöhnliches thema sprich dieser kulturwandel der da vollzogen werden soll ähm deswegen

machen mir eine andere räume=äh=örtlichkeiten« [...] und so versuchen wir dann auch da diese bindung zu machen äh dass es ein kleines event ist wo halt außer den normalen gegebenheiten passiert um einfach zu zeigen das ist wichtig und äh das soll aber was ganz besonderes bedeuten für uns (K-0114)

Die geplante Veränderung der Arbeitskultur war für ihn und andere AkteurInnen ein »außergewöhnliches Thema«, mit dem ein »Kulturwandel« verbunden war. Diese Besonderheit sollte durch den außergewöhnlichen Ort der Präsentation, durch die Abweichung von den »normalen Gegebenheiten« zum Ausdruck gebracht werden.

Herr Kuhn stellte den Veränderungsprozess als ein geplantes, strukturiertes und länger laufendes Programm mit – und das war neu – partizipativen Elementen dar. Mit einem kleinen Kreis ausgewählter MitarbeiterInnen und später dann Führungskräften wurde versucht, eine breite Akzeptanz seitens der Belegschaft zu sichern. Dieses Vorgehen stellte er als neu im Unternehmen und wirksam dar. Diesen Beteiligungsprozess zeichnete Herr Kuhn als positiven Bruch mit der Vergangenheit. Erstmals deutlich wurde dies, als er über die Einbindung der Geschäftsführer erzählte (K-0625):

K: ...wichtig war das dann weil die wirklich manche der meinung waren »das ist ja wieder mal so eine luftblase wo nichts umgesetzt wird« und da dass der geschäftsführer natürlich auch ganz offen mit denen diskutiert hat äh haben die jetzt natürlich ein ganz anderes erlebnis jetzt und sagen »mensch die stehen ja wirklich voll dahinter die wollen das ja auch« und das war schon sehr sehr wichtig grad für den werker der jetzt aus der fertigung als gruppenführer dort tätig ist der für den war das natürlich schon auch was besonderes dass sich ein geschäftsführer zwei tage zeit nimmt und sich am abend mit hinsetzt (K-0663)

An dieser Stelle seiner Narration machte er erstmals deutlich, dass die Entwicklung dieser »Leitlinien« auch von Skepsis begleitet war und als »Luftblase« gesehen wurde. Er deutete an, dass die Bereitschaft zur Mitarbeit bei der Entwicklung und Anwendung der »Leitlinien« beeinträchtigt wurde durch Zweifel aufgrund früherer negativer Erfahrungen bei der Realisierung von Ideen. Das heißt: das Veränderungsvorhaben wurde skeptisch bewertet nicht so sehr aufgrund der Inhalte der »Leitlinien«, sondern weil es Zweifel gab an der Glaubwürdigkeit der Führung und an deren Willen oder Kompetenz zur Umsetzung. Die Einführung von »Leitlinien« für eine verbesserte Zusammenarbeit, so interpretiere ich seine Ausführungen, wurde von einem Glaubwürdigkeitsdefizit überschattet. Die Brisanz dieses Aspektes liegt vor allem darin, dass die Geschäftsführung die Umsetzung einer Maßnahme for-

derte, die eben ein ganz anderes Zusammenspiel auch zwischen Führungsebene und MitarbeiterInnen zum Inhalt hatte. Die Umsetzung der »Leitlinien« wurde somit zu einer Frage der Glaubwürdigkeit der Führungskräfte im Unternehmen. Aus diesem Grund wurden die offenen Diskussionen mit den Geschäftsführern und die Wahrnehmung, dass diese voll und ganz hinter den »Leitlinien« standen, als etwas Neues, etwas Besonderes gewertet, als positiver Bruch mit der Vergangenheit. Die Relevanz dieser Einschätzung unterstrich Herr Kuhn noch mit der Gegenüberstellung großer Hierarchieunterschiede in seinem Bild Werker-Geschäftsführer. Dieser von der Mehrzahl der Betroffenen als positiv erlebte Bruch mit der gewohnten Wahrnehmung der Zusammenarbeit findet sich wiederholt in seiner Erzählung. Das Spannungsfeld, mit diesen Erwartungen an die Glaubwürdigkeit umzugehen, bildet das Zentrum seiner Narration im Hinblick zur Art und Weise der Gestaltung der Transformation. Die auf Basis langjähriger Erfahrungen etablierte Skepsis wurde nicht nur irritiert durch das Engagement der Geschäftsführer, sondern auch durch die Art und Weise, wie die Gespräche geführt wurden.

K: ...und da waren manche- war die resonanz von manchen ähm kollegen aus der fertigung »mensch das ist ja ganz was anderes auf einmal das gruppengespräch ist ganz anders abgelaufen und die information ist ganz anders gewesen« äh ist er gar nicht gewohnt (K-0791)

Auch die Skepsis über die Gültigkeit der Maßnahme führte er aus:

K: ...manche mal haben sicherlich grad in der [Bereichsname] natürlich skeptisch aufgenommen »ah das ist wieder so ein ding da und wer weiß wie das wieder gelebt wird und das gilt wieder nur für uns und die anderen interessiert es ja vielleicht gar nicht« und ich denke das ist so ein punkt wo sicherlich immer noch eine gewisse skepsis ist weil sie ja noch nicht so tief in der materie drin sind wie jetzt die=die führungskräfte (K-0731)

Die Bedenken, die Herr Kuhn in seiner Darstellung anführte, wiederholen das Vorurteil, dass die geplante Veränderung sowieso nicht umgesetzt werden würde. Mit der wörtlichen Rede machte er eine weitere Facette sichtbar, wie die bisherige Form der Zusammenarbeit von den MitarbeiterInnen bewertet wurde. Demnach bestand der ebenfalls durch langjährige Erfahrung geprägte Eindruck, dass eine Maßnahme umgesetzt werden sollte, die nicht für die gesamte Belegschaft Gültigkeit hatte. Indirekt bringt er damit eine Erwartungshaltung zum Ausdruck, die Gleichbehandlung und Gerechtigkeit



einforderte. Auch wenn Herr Kuhn diese Skepsis als Unkenntnis, als Informationsdefizit erklärte – die »Leitlinien« sollten ja gerade für alle MitarbeiterInnen gelten –, wird in seiner Narration deutlich, dass in diesem Misstrauen gegenüber dem Veränderungsvorhaben die bisherige Form der Zusammenarbeit zwischen Führung und MitarbeiterInnen sichtbar wurde. Die Art und Weise der Einführung der »Leitlinien«, so interpretiere ich seine Ausführungen, war geprägt davon, diese bestehenden Vorbehalte auszuräumen, sie stand aber tatsächlich unter dem Druck, Glaubwürdigkeit zu beweisen. Dieser Druck, Glaubwürdigkeit herzustellen, wird in seiner Narration immer wieder sichtbar, auch bei den Maßnahmen, die für den Zeitpunkt nach dem Interview geplant waren. Als er zu Beginn seiner Erfahrungsdarstellung über die nahende Umsetzung der »Leitlinien« im Kontext der geplanten Mitarbeitergespräche erzählte, brachte er diese Herausforderung schon deutlich zum Ausdruck:

K: ...so dass es eigentlich wirklich ein prozess ist der permanent lebt und nicht irgendwo gesagt haben haben wir irgendwo auf ein papier geschrieben oder so sechs leitlinien zu den sechs grundwerten sondern so ein lebender prozess der permanent eigentlich gefordert wird von jedem mitarbeiter von uns von der geschäftsführung runter bis zum mitarbeiter am band oder irgendwo (K-0169)

Er stellte für sich fest, dass es mit der Formulierung der »Leitlinien« allein nicht getan war, sondern dass deren Umsetzung der permanenten Anstrengung bedurfte, um Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit zu beweisen. Mit den neuen Regeln wurden nicht nur Vorgaben zur Zusammenarbeit festgelegt, sondern auch ein kontinuierlicher Prozess begonnen, der ausnahmslos von allen MitarbeiterInnen einforderte, diese fortwährend und konsequent anzuwenden.

### 9.5.3 Selbstkonzeption und Bewältigung

In der ersten Erzähllinie berichtete Herr Kuhn zusammenfassend über den gesamten Prozess, also von seiner frühen Initiative bis zum Interviewzeitpunkt. Er sprach von Anfang an überwiegend von den handelnden Personen als »wir«, die alle Vorgänge durchgeführt hatten, die für die Entwicklung der »Leitlinien« notwendig waren. Mit dem »wir« ist überwiegend die zehnköpfige Arbeitsgruppe gemeint, die unter seiner Projektleitung arbeitete. Teilweise benutzte er das »wir« auch für die Firma oder den Geschäftsbereich. Schrittweise werden in dieser Sequenz auch die anderen AkteurInnen

eingeführt wie etwa die Eigentümerfamilie, die Führungskräfte und die MitarbeiterInnen. Indirekt bringt er sich selbst nicht nur als Mitgestalter des Prozesses ein, sondern auch als betroffene Führungskraft. Als er über die geplante Einführung von MitarbeiterInnengesprächen und die Notwendigkeit der »Leitlinien« als Basis dafür erzählte, erwähnte er, welche Dynamik das hervorrufen werde:

K: ...so ein lebender prozess. der permanent eigentlich gefordert wird von jedem mitarbeiter von uns. von der geschäftsführung runter bis zum mitarbeiter am band oder irgendwo. und jetzt der ablaufprozess den wir machen ich denke wir sind auf einem guten weg die: gruppenfü- also ge- alle=alle vorgesetzten die bisher dabei waren oder führungskräfte sind da sehr gut mitgezogen (K-0174)

Er positioniert sich als einer derjenigen, die von diesem Prozess – die Umsetzung der »Leitlinien« im betrieblichen Alltag und das gegenseitige Einfordern und Hinterfragen – ebenfalls betroffen waren. Auf sich selbst als Betroffenen und diesen Anknüpfungspunkt kam er erst wieder am Ende des Interviews auf Nachfrage zu sprechen. Auch wenn in diesem Segment nicht eindeutig ablesbar ist, ob er mit »wir« die Firma meint, markiert er hier deutlich seine Position als Personalleiter in Bezug auf den Prozess der Einführung der »Leitlinien«: wir, die Verantwortlichen, und die anderen, die mitziehen. Die Perspektive des Vorangehens und Mitgehens findet sich wenige Segmente später wieder, als er sich zum ersten Mal überhaupt mit »ich« äußert und sich als handelnder Akteur einbringt:

K: ...und bei dem einführungsprozess sind wir im moment ja die die am weitesten fortgeschritten sind und das ist auch unser ziel also- das haben wir bisher anders gemacht als ich vor kurzem die=die vorgesetzten informierte über die weitere vorgehensweise ansporn ist unser vierter weltmeistertitel.<sup>79</sup>

–I: aha

K: und wir wollen praktisch in der [Firmenname]-gruppe die führende sparte werden was das angeht ähm auch die vorreiter sein für die anderen und da gehen wir halt jetzt auch [...] und das haben die anderen auch alle positiv aufgenommen dass wir diese bestrebungen haben und das denke ich werden wir auch umsetzen können (K-0196)

Er positioniert sich als Personalverantwortlicher seines Geschäftsbereiches, der im Hinblick auf die Umsetzung der »Leitlinien« ganz vorne dran war. Er informierte die Führungskräfte über die weiteren Schritte und legte das

---

79 Wir befinden uns im Jahr der Fußballweltmeisterschaft. Das deutsche Team hat vor wenigen Wochen im Finale Argentinien mit 1:0 besiegt.

große Ziel fest. Er erzählte von der Vorreiterrolle, die der Bereich innerhalb der Unternehmensgruppe einnehmen wollte. Dass er an dieser Stelle erstmalig als handelndes *Ich mit meinem Bereich* erzählt, macht diese Sequenz besonders relevant: Er positioniert sich im Bild des sportlichen Wettbewerbs als leistungsorientierter Personalleiter. Mit dem sportlichen Vergleich markiert er seine Erfolgsorientierung und mit seiner Bewertung über den Erfolg der Maßnahme seine Selbstsicherheit; mit dem Hinweis auf das positive Feedback der anderen legitimiert er seinen Führungsanspruch.

Auf Nachfrage begann er eine neue Erzähllinie, in der er die Ich-Perspektive länger beibehielt und seinen persönlichen Anteil an dem Projekt deutlich machte:

K: ...hab ich das erste mal leitlinien aufgestellt oder führungsgrundsätze die ähm wurden dann aber nicht eingeführt [...] und dann haben wir gesagt okay das thema erneut in [Datum] zu prüfen und bin mit den geschäftsführern das durchgesprochen ähm dass wir einen arbeitskreis zusammensetzen (K-0218)

Herr Kuhn stellt sich hier dar als der Initiator für die Entwicklung der »Leitlinien«. Zudem positioniert er sich als der Gestalter des Prozesses: Obwohl die Geschäftsführung seinen ersten Entwurf für »Führungsgrundsätze« ablehnte, bleibt er in seinem Selbstbild derjenige, der in Abstimmung mit der Geschäftsführung das Projekt weiterentwickelte und federführend mitwirkte, als eine Arbeitsgruppe gebildet wurde. Er untermauert seine führende Rolle mit seinen Erfahrungen aus anderen Firmen: »Ist ja nicht meine erste Firma hier. Und ich war ja schon in anderen Firmen [...] und hab gesagt: »Wir brauchen auch mal Führungsgrundsätze« (K-0257). Das Initialmoment bei der Aufstellung der »Leitlinien« greift er später nochmals auf und betont damit die Relevanz für sich persönlich:

K: ...haben wir gesagt »es gibt keine klar- kein=keine klare richtlinie wo wir eigentlich hin müssen« und »an was können wir uns eigentlich orientieren? jeder führt irgendwie so wie er es für richtig hält mehr oder weniger« da hab ich gesagt »gut ich mach- ich setz sowas mal auf« und das war eigentlich der punkt wo wir begonnen haben (K-0278)

Und weiter: »Diese Leitlinien, die ich [...] mal entwickelt hatte« (K-0323). Mehrfach stellt er sich als der Initiator dar, der in Gesprächen mit seinen Vorgesetzten und mit LeitungskollegInnen die Idee für diese Führungsleitlinien erarbeitet hatte. Erst beim zweiten Anlauf und vermutlich auf Vorgabe von der Geschäftsführung vergrößert er die Gruppe der gestaltenden AkteurInnen mit der zehnköpfigen Arbeitsgruppe.

Herr Kuhn stellt sich einerseits immer wieder als der wesentliche Initiator der Veränderung und als Macher dar. Andererseits positioniert er sich in Teilen des Interviews als »normales Mitglied der Arbeitsgruppe [...] also neben der Projektleitung normales Mitglied davon [...] ich war keine Ausnahme« (K-0547). Damit relativiert er meiner Interpretation nach nicht seinen Einfluss, sondern deutet an, dass er auch aktiv mitgearbeitet hatte. Sein Verhältnis zu seinen Vorgesetzten lässt er im Unklaren. Er stellt es aber so dar, dass diese in die Entwicklung eingebunden waren:

K: das waren die vier geschäftsführer die das gemacht haben und die haben praktisch dann entsprechend das auch dann vermitteln und die stehen auch voll dahinter und die wollen dass es umgesetzt wird (K-0638)

Als Projektleiter fühlte er sich von seinen Vorgesetzten unterstützt. Und er nahm wahr, wie das Engagement der Geschäftsführer auf die Führungskräfte wirkte:

K: ...für den [Name] war das natürlich schon auch was besonderes dass sich ein geschäftsführer zwei tage zeit nimmt und sich am abend mit hinsetzt das gibt dann auch immer äh gab es einen kaminabend noch der ging meistens bis zehn da wurde dann auch nochmal besprochen wo bestimmte themen und der geschäftsführer der hat ein thema dargestellt kurz wie sieht die geschäftsentwicklung aus und so weiter weil das haben die schon SEHR positiv empfunden auch (K-0673)

Er sieht, welche Reaktionen die Handlungen der einzelnen AkteurInnen hervorrufen und welchen Einfluss diese auf die Vorbereitung der Veränderung haben. Damit stellt er sich als Verantwortlicher dar, dessen Prozessdesign zu positiven Wahrnehmungen geführt hatte.

Am Ende der dritten Erzähllinie kam Herr Kuhn auf seine Erwartungen als Personalleiter an die Führungskräfte zu sprechen. Auch wenn er in dieser Hintergrunderläuterung nicht direkt von sich selbst spricht, ist diese Sequenz doch die Basis, um die folgende Erzähllinie über sein eigenes Führungsverhalten nachvollziehen zu können: »[...] ich meine, dass die Führungskräfte mehr Zeit haben, sich um die Leute zu kümmern. Das fehlt den Leuten so ein bisschen« (K-1132). Bei der Umsetzung der »Leitlinien« sah er die Führungskräfte in der Pflicht. Ich lese seine Äußerung so, dass den MitarbeiterInnen der Austausch mit den Führungskräften fehlte, diese aber eigentlich genug Zeit hatten, um sich um ihre MitarbeiterInnen zu kümmern. Als Personalverantwortlicher formulierte er sein Verständnis über die Aufgaben und Rollen der Führungskräfte so:

K: ...meines erachtens hat vor allem die heutige die heutige führung äh wo ja sehr viel motivation zu tun hat sehr viel mit äh sinnengewinnung, erklären muss was ist der sinn der arbeit und so das sind alles so das ist auch der wertewandel der so in den köpfen der leute vollzogen wird. der mitarbeiter heute erwartet von einer führungskraft ganz was anderes wie vor 25 jahren da war der meister so was wie ja- das weiss bei den ärzten- das war früher der gott in blau halt weil der meistergott in blau- ha das ist heute ganz anderes heute müssen wir unterstützen wir müssen die coa- mehr als coachberater tätig sein äh hilfstellung geben und=und nicht da als ha=halbgott angesehen werden und das umdenken das muss natürlich auch gelebt werden. und das umdenken das muss natürlich auch gelebt werden. das erfordert auch mehr führungszeit das erfordert mehr gesprächszeit [...] früher hat der meister gesagt »so das machst du jetzt« und dann er das halt gemacht und fertig heute möchten die leute wissen »warum mache ich das? was ist der sinn dahinter?« und das verbraucht einfach mehr zeit (K-1148)

Herr Kuhn skizziert hier die allgemeine Veränderung der Führungsaufgabe. Demnach hatte sich der Status der Führungskräfte verändert: weg vom allwissenden, direktiv agierenden »Meistergott« hin zum Coach, der die MitarbeiterInnen unterstützen, motivieren und die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit vermitteln müsse. Mit seinem Verweis auf die Erwartungen der MitarbeiterInnen objektiviert er seine Sichtweise. Er folgerte aus dieser Entwicklung, dass eine solche Führungsarbeit Zeit brauche. Er positioniert sich hier als Experte für das Thema Führung. Seine Beobachtungen begründete er auf Nachfrage mit Kontakten zu anderen Firmen und dem Austausch mit jungen Leuten, die er über seine Tätigkeit als Hochschuldozent hat (nicht zitiert). Nachdem er dieses Führungsverständnis allgemein formuliert hatte, leitete er auf Nachfrage zu sich selbst über:

K: ...äh aber da gibts jetzt so die punkte die wir bisher nicht umsetzen also für mich ist auch eine orientierung ganz klar zu sagen »wir haben noch dinge die wir bei uns ausrichten müssen nach diesen leitbildern« wie zum beispiel »ich setze uns ziele und erreiche sie« das machen wir zwar schon bis zu einem gewissen grad aber nicht so in die tiefe wie es sein sollte äh und äh das sind einfache dinge wo ich sagen muss »da muss ich auch dran arbeiten da muss ich auch in der abteilung auch entsprechend als vorbild agieren natürlich als personalabteilung« (K-1231)

Im Zusammenhang mit der Einführung der »Leitlinien« erkannte er Defizite der Umsetzung für seinen eigenen Bereich. In wörtlicher Rede reinszeniert er ein Selbstgespräch – so interpretiere ich seine Darstellung – und markiert damit die »Dinge«, an denen er als Führungskraft noch arbeiten müsse. Er

positioniert sich als Verantwortlicher, der sich sowohl seines Anspruchs an die eigene Führungsarbeit als auch seiner Vorbildfunktion bewusst ist. Er sprach in diesem Zusammenhang – ganz am Ende seiner Erfahrungsdarstellung – erstmals von der persönlichen Herausforderung:

K: ...für mich ist natürlich auch die gleiche herausforderung auch ICH muss mir mehr zeit nehmen für die leute ich versuche es zwar aber auch das ist manchmal zu wenig ertrappe ich mich ich muss ähm mich mehr noch auf die person einlassen (K-1251)

Er als Führungskraft erkennt seine Defizite. Für ihn liegt die Herausforderung darin, sich mehr Zeit zu nehmen und noch stärker auf die MitarbeiterInnen einzugehen. Er stellt sich als Akteur dar, der das Spannungsfeld zwischen theoretischen Vorgaben und realer Umsetzung wahrnimmt, der aktiv seine Rolle reflektiert und sich selbst steuert. Auf der anderen Seite stellt er sich im Korsett der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dar:

K: ...äh muss mir dann gedanken machen »wie kann ich die teamstruktur verbessern noch? wie können wir mal im rahmen der teamstruktur auch effizienter werden?« ist ja nun mal der kostengedanke im hintergrund also ich kann jetzt nicht sagen »wir leben hier auf der insel der wolke sieben hier und mich geht das alles die ganzen kosten nichts an. alles um mich herum ist=ist äh nicht relevant« wenn nicht dann muss ich auch immer im hintergrund behalten »okay was kann ich machen? wie kann ich die struktur verbessern? was kann ich optimieren? wie kann ich die kosten verbessern?« immer dabei aber die mitarbeiter mitzunehmen (K-1262)

Trotz Kostendruck sieht er sich jedoch als ein Akteur, der die MitarbeiterInnen eingebunden hatte. Und weiter: »Also ich nehm die Mitarbeiter schon immer, schon eigentlich seitdem ich hier bin, mit. Also wir machen das nicht irgendwas, wo ich sage: »So das führe ich jetzt ein und dann hat sich das« (K-1280). Hier nimmt er beinahe eine Position der Rechtfertigung ein, die vermutlich auf der Annahme gründet, dass die Mitarbeiterereinbindung allgemeine Praxis ist oder von mir als Interviewer unterstellt wird. Bezüglich der Rahmenbedingungen der Partizipation positioniert er sich klar als Initiator und als derjenige, der diese festlegt. Zur Veranschaulichung seiner Vorgehensweise erzählte er von einem Beispiel der Einbindung der MitarbeiterInnen bei der Raumplanung:

K: ...wenn ich sage »wir müssen räumlich was umgestalten« dann äh mach ich mir grundgedanken dazu und dann sag ich »okay das und das ist die situation bitte macht euch gedanken bis zur nächsten abteilungsbesprechung wie könnten die das erstmal planen und umsetzen? und dann gucken wir mal was meine

gedanken dazu waren« und so versuche ich die immer mitzunehmen in der form [...] binde ich die mit ein und zwar ALLE. also nicht nur die führungskräfte ich mache mir sicherlich mit den führungskräften die ich habe äh grundgedanken erstmal dazu wo kann man hingehen was möchten wir gerne mache (K-1287)

Einbindung bedeutet für ihn, alle mitzunehmen auf Grundlage seiner vorab angestellten Überlegungen, das heißt, er legt den Spielraum für Beteiligung fest. Herr Kuhn versteht es als seine Aufgabe, die MitarbeiterInnen zu begleiten und zu Lernprozessen anzuregen:

K: ...also MUSS SIE positiv mit begleiten und dass sie aber selber sehen »mensch das ist eine gute sache« und das kann man nicht von oben drauf drücken diese gute sache denn die müssen sie selber erkennen. bei einem geht es schneller beim anderen geht es langsamer und bei manchen geht es gar nicht [...] wir werden NIE hundert prozent leute haben die immer gas geben [...] aber es muss immer jemand geben der bereit ist dinge anzugehen und bereit ist dinge zu verändern zu verbessern das mal zu versuchen zu erklären was jetzt tatsächlich der vorteil für die ist der nutzen davon. und das ist das schwierige dabei bei manchen veränderungsprozessen (K-1336)

Seine Erwartungshaltung an die KollegInnen und MitarbeiterInnen ist geprägt von einer hohen Eigenverantwortung und Offenheit für Veränderungen. Es ist aus seiner Sicht eine schwierige Herausforderung, daran den Nutzen für sich selbst zu erkennen. Dabei ist ihm bewusst, dass nicht nur er als Führungskraft auf die MitarbeiterInnen einwirkt, sondern dass diese sich auch gegenseitig beeinflussen: »Die lassen sich nicht durch den Vorgesetzten mitreißen. Die lassen sich hauptsächlich mitreißen mit dem Kollegen« (K-1359). Diese Dynamik des gegenseitigen Mitreißen rief er erneut auf, als er über Hemmnisse bei der Umsetzung der »Leitlinien« erzählte:

K: ...und DAS ist bei leitlinien genau das gleiche wenn die merken das interessiert eigentlich keinen was da drin steht und wird nicht gelebt dann geht es den bach runter deswegen müssen wir da aktiv- und jeder muss den anderen wirklich äh anspornen und zu sagen »das ist eine gute sache daran orientieren wir uns« aber nicht bloß der führungskraft überlassen (K-1397)

Er sieht die Gefahr, dass das Interesse, die »Leitlinien« im Arbeitsalltag zu leben, verloren geht, wenn sie nicht von einzelnen AkteurInnen aktiv vorgelebt werden und der Mechanismus der gegenseitigen Motivation ins Stocken gerät. Er positioniert sich als derjenige, der will, dass die Umsetzung erfolgreich ist, und der einen aus seiner Sicht notwendigen gegenseitigen Handlungsdruck einfordert von den Führungskräften. Auch wenn er sich an

dieser Stelle korrigierte und seinen Appell an alle MitarbeiterInnen adressierte, ist ihm bewusst, dass die gegenseitige Motivation mehr als Aufgabe der Führungskräfte denn als alleinige Selbststeuerungsaufgabe der MitarbeiterInnen verstanden wird. Ich interpretiere dieses Umschwenken als Ausdruck eines Spannungsfeldes: Auf der einen Seite seine Erkenntnis, dass er sich bewusst darüber war, dass die »Leitlinien« nur funktionieren, wenn alle sich daran halten. Auf der anderen Seite die Erfahrung, dass gerade die Führungskräfte ein bestehendes Glaubwürdigkeitsdefizit ausräumen müssen. Folgt man seiner Narration, liegt es gerade an den Führungskräften, sich ihrer Vorbildwirkung bewusst zu werden und mit der Umsetzung der »Leitlinien« ihre Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit unter Beweis zu stellen. Mit seinem Verständnis von Führung und Selbststeuerung markiert er die Gefahrenzone dieser »Leitlinien« und zieht zugleich die Grenzen seiner Handlungsmacht als Führungskraft.

In der letzten Interviewsequenz bilanzierte Herr Kuhn auf Nachfrage seine Lernerfahrungen. Sein Handeln als Personalverantwortlicher sah er im großen Rahmen des marktbedingten Anpassungsdrucks und der wirtschaftlichen Orientierung des Unternehmens, die auch seine Partizipationsmaßnahmen begrenzt. Noch deutlicher wird er im Hinblick auf die persönliche Herausforderung in seinem Rückblick auf den bisherigen Prozess:

K: ...ja für mich ist dieser prozess alle mitarbeiter einzubinden zweitausend eigentlich das größte projekt dass ich die letzten sag ich mal dreißig vierzig jahre hier passiert ist weil es ein projekt ist mit den menschen [...] weil da muss praktisch jeder mitarbeiter sich einbringen jeder ist gefordert jeder muss seinen input geben damit das besser wird was wir haben und das ist denke ich mal das ist die schwierige herausforderung wo man IMMER am ball bleiben muss [...] das war für mich dieses positive ergebnis wo ich habe und wo mir auch aufschwung gegeben hat »mensch wir sind hier in einem unternehmen wo was bewegen möchte nach vorne« (2) auch am menschen nicht nur an den produkten auch am menschen und DAS wird sich auswirken auf den kunden da draußen das wird da draußen gesprochen [...] äh und das ist natürlich ein imagegewinn auch nach außen. das ist ein imagegewinn beim bewerbermanagement das ist employer branding (K-1454)

Sein persönliches Ziel markierte er mit der hohen Anzahl der MitarbeiterInnen, die es einzubinden galt bei der Umsetzung der »Leitlinien«. Damit einher geht seine persönliche Herausforderung, die fortwährende Kontrolle und Motivation der MitarbeiterInnen. Diese beiden Pole und das Eingebundensein in das große Ganze – das Unternehmen, das etwas verändern möchte – sieht er für sich als »positive[s] Erlebnis«. Seine Beobachtung, dass



das Unternehmen »auch am Menschen« etwas »bewegen möchte«, wirkt nicht nur auf ihn positiv, sondern aus seiner Sicht als Personalleiter auch nach »draußen« zu den Kunden. Damit referenziert er indirekt auf sein in der ersten Erzähllinie eher beiläufig formuliertes Ziel: Als Unternehmen von außen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

#### 9.5.4 Gesamtbild: Die neuen Regeln der Zusammenarbeit werden zum Lackmustest für Glaubwürdigkeit

Das Veränderungsgeschehen, das Herr Kuhn in seiner Erfahrungsdarstellung ausbreitete, galt der Neujustierung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit mithilfe von »Leitlinien« für die verbesserte Zusammenarbeit. Sein Narrativ über die Spezifik der Art und Weise dieser Transformation lässt sich dahingehend verdichten, dass sowohl die Entwicklung dieser Regularien als auch der Prozess der Einführung und Umsetzung sich zu einem permanenten Lackmustest für die Glaubwürdigkeit der obersten Führungsebenen bei der Umsetzung entwickelten.

Als Personalleiter verfolgt Herr Kuhn mit einem partizipativen Prozess der Festlegung von »Leitlinien« für die Zusammenarbeit das Ziel, allen MitarbeiterInnen am eigenen und an anderen Standorten eine verpflichtende Orientierung und Richtlinien für deren Zusammenwirken an die Hand zu geben. Über allem stand das Ziel, die Sensibilität der MitarbeiterInnen für ein Denken für das Ganze, eine Pflicht zum Teamdenken und damit die Unterordnung ihrer Einzelinteressen zu erreichen. Mit den »Leitlinien« sollte das personenbezogene und gruppenbezogene Selbstverständnis der Zusammenarbeit aller MitarbeiterInnen mit klaren Verhaltensregeln neu festgelegt werden, die sich unter der Formel zusammenfassen lassen *erfolgreiche Zusammenarbeit gleich erfolgreiche Produktion*. Herr Kuhn begründet diese Veränderungsmaßnahme als sowohl durch ökonomische, äußere Bedingungen als auch durch innerbetriebliche Entwicklungen verursacht. Seine Argumentation gründet er auf drei Entwicklungen, auf die das Unternehmen reagieren musste. Erstens erforderte die Entwicklung des Marktes eine höhere Variantenvielfalt der Produkte und damit eine flexible Produktion. Aus unternehmerischer Sicht war es notwendig, die Arbeitszeitgestaltung zu flexibilisieren, um sich dem dauerhaft verändernden Arbeitsaufkommen anpassen zu können. Die Einführung dieser Arbeitszeitflexibilität war die unternehmerische Antwort auf die Marktanforderungen, um die Arbeitsplätze am

Standort zu sichern. Die Richtigkeit dieser Strategie untermauert er mit seinen Erfahrungen einer früheren ökonomischen Krise in der Region, als andere Unternehmen Kurzarbeit anmelden mussten, das eigene Werk dies jedoch durch geänderte Arbeitszeitregelungen verhindern konnte. Für die Sicherheit der Arbeitsplätze am Standort war es deshalb unerlässlich, die Arbeitszeit neu zu gestalten. Dieser ökonomischen Notwendigkeit standen jedoch – und das ist die zweite Säule seiner Argumentation – die tradierten Arbeitszeitmodelle entgegen: individuelle Interessen verhinderten aus Sicht der Unternehmensführung eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Drittens führte der fehlende innerbetriebliche Zusammenhalt dazu, dass die Bindung an das Unternehmen brüchig wurde und zu einer hohen Mitarbeiterfluktuation führte. Dabei rekurriert er auf ein früheres »Wir-Gefühl«, das seiner Ansicht nach abhandengekommen war. Er blendete das Bild des Firmengründers ein, der durch die Reihen der Werkbänke gegangen war und den Kontakt zur Belegschaft gepflegt hatte. Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl und die damit unterstellten gemeinsamen Werte seien verlorengegangen. Er erklärt diese Entwicklung mit der Multikulturalität und damit unterschiedlichen Wertvorstellungen eines Teils der Belegschaft sowie den anderen Vorstellungen über den Stellenwert und die Sinnhaftigkeit von Arbeit vor allem jüngerer MitarbeiterInnen. Diese drei Argumente bilden die Hintergrundfolie für seine Strategie als Personalverantwortlicher, durch eine bessere Zusammenarbeit die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu stärken und als Arbeitgeber attraktiv zu werden. Wie hoch der ökonomische Druck zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Zwang zu einer anderen Zusammenarbeit mit Blick auf das Ganze war, lässt sich allenfalls an Interviewstellen erahnen, an denen Herr Kuhn eher den Zwangscharakter betont, als er den stärkeren Begriff der Richtlinie statt Leitlinie verwendete oder deren Verbindlichkeit »für alle« hervorhob. Auch wenn fraglich bleibt, inwieweit dieses aufgerufene Wir-Gefühl im Unternehmen präsent war und von den MitarbeiterInnen wahrgenommen wurde: die innerbetriebliche Zusammenarbeit wird als gemeinschaftliches Handeln konzipiert. Das Bild des Wir-Gefühls soll soziale Nähe, Vertrautheit und Harmonie zwischen der Arbeitgeber- und ArbeitnehmerInnenseite assoziieren. Dieses Gefühl der positiven emotionalen Bindung instrumentalisiert Herr Kuhn als Kraftfeld, um für die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit im Sinne der ökonomischen Ausrichtung des Unternehmens zu werben. Mit der Einführung einer solchen schriftlichen Selbstverpflichtung in Form von

»Leitlinien« greift er auf eine Managementtechnik zurück, mit der das Handeln aller Beteiligten in einem Unternehmen gelenkt werden soll: Die Entwicklung und Einführung eines Leitbildes ist eine verbreitete hegemoniale Praxis, um das gewollte Selbstverständnis der Organisation als Zielbild zu manifestieren und als Orientierung und für die innerbetriebliche Steuerung zu nutzen.<sup>80</sup>

Mit der Veränderung sollte jedoch nicht nur eine andere Form der Zusammenarbeit eingeführt werden, sondern bereits im Veränderungsprozess wurde eine andere Form des Zusammenwirkens erprobt. Über mehrere Stufen wurden Führungskräfte sowohl in den Prozess der Formulierung der »Leitlinien« als auch bei der praktischen Übersetzung auf den Arbeitsalltag eingebunden: Sie werden einerseits zu MitautorInnen von Elementen der Firmenideologie, andererseits sollen sie selbst für die praktikable Übersetzung auf den betrieblichen Alltag sorgen. Durch die Beteiligung wollte Herr Kuhn die Identifikation mit den »Leitlinien« erhöhen: Sowohl alle Bereiche als auch alle MitarbeiterInnen sollten sich damit identifizieren können. Er gründete die Arbeitsgruppe aufgrund der Annahme, dass die absichtsvolle Mischung von TeilnehmerInnen unterschiedlicher Altersgruppen und Bereiche mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen zu einem guten Ergebnis führen werde. Einerseits nutzte er bei Gründung der Arbeitsgruppe Diversität als produktive Ressource, andererseits sah er die kulturelle Vielfalt im Unternehmen eher als hemmenden Faktor an, den es mit Regeln der Zusammenarbeit zu nivellieren galt. Die Abfälligkeit, mit der er über »Deutsch-Russen, Türken Staatenlose und keine Ahnung« weiter oben sprach, steht im Kontrast dazu, mit welcher Begeisterung er über die Diversität der Arbeitsgruppe sprach. Sein Kalkül der Einbindung von ausgewählten MitarbeiterInnen ging nicht nur insofern auf, dass am Ende des Prozesses ein akzeptiertes Textdokument vorlag, sondern auch dahingehend, dass die Mitglieder sich als AutorInnen der »Leitlinien« empfanden und stolz auf ihre Arbeit

---

80 Leitbilder im Unternehmenskontext werden seit den 1990er Jahren diskutiert und verstanden als Dokumente der Selbstverpflichtung. Leitbilder definieren einen »sinnstiftenden Referenzrahmen normativer Erwartungshaltungen, der den spezifischen Handlungskontext strukturiert und die legitimen – die »richtigen« – Verhaltensweisen bestimmt bzw. von »falschen« abgrenzt« (Knassmüller 2005, S. 237). Leitbilder können unterschiedliche Funktionen erfüllen: sie können als Führungsinstrument dienen, um die emotionale Bindung an das Unternehmen zu aktivieren (vgl. dazu Nazarkiewicz 2018, S. 268–272), die MitarbeiterInnen zu motivieren oder eine erwünschte Unternehmenskultur zu forcieren. Siehe hierzu auch die Ausführungen von Wittel über die »Firmenideologie als hegemoniales Instrument« (1997, dort: S. 85–113).

waren. Die oberste Führungsebene nutzte diese positive Wirkung der Prozessgestaltung und förderte diesen Stolz noch mit dem Hinweis auf die lange Haltbarkeit der »Leitlinien«. Ebenso nutzte Herr Kuhn die positiven Emotionen derjenigen, die in ihrem Bereich schon einiges davon hatten umsetzen können, als Impuls für die Gewinnung weiterer UnterstützerInnen bei der aktuellen Umsetzung. Mit diesen Vorbildern und deren Erfolgsgeschichten sollte der Kreis der Treiber des Prozesses zunehmend erweitert und damit eine selbststeuernde Dynamik der Umsetzung dieser »Leitlinien« in Gang gesetzt werden. In seiner Narration wird jedoch auch sichtbar, dass der Transformationsprozess nicht von dieser idealen Prozessdynamik geformt, sondern mehr vom Aspekt der Glaubwürdigkeit überlagert wurde.

Die fehlende Ernsthaftigkeit bei der Umsetzung geplanter Vorhaben in der Vergangenheit, dieses schon etablierte Glaubwürdigkeitsdefizit, war der Referenzpunkt für die andere und positiv erlebte, partizipative Art und Weise der Umsetzung einer Maßnahme. Die gemeinsame Entwicklung der »Leitlinien« in der Arbeitsgruppe und die offenen Diskussionen mit den Geschäftsführern bzw. zwischen Führungskräften und Geschäftsführern, wurden als Zeichen von Glaubwürdigkeit gewertet, das heißt in diesem Fall als positiver Bruch mit der Vergangenheit. Damit stieg jedoch auch der Druck im Arbeitsalltag, die »Leitlinien« kontinuierlich zu praktizieren, das heißt, andere Muster der sozialen Interaktion als neue Routinen einzuführen und damit Ernsthaftigkeit immer wieder neu zu beweisen. Die ernsthafte Umsetzung der »Leitlinien« wurde nicht nur zu einer Frage von deren Brauchbarkeit, sondern auch zum Lackmestest für die Glaubwürdigkeit der oberen Führungsebenen: Das Veränderungsgeschehen wurde zur Arena, in der die oberste Führung Glaubwürdigkeit beweisen musste. Diese Glaubwürdigkeit wurde nicht nur zur fragilen Schlüsselstelle für den Erfolg seines Projektes, sondern auch seiner Tätigkeit als Führungskraft.

Selbstkritisch stellt Herr Kuhn fest, dass nicht alle MitarbeiterInnen Interesse an einem anderen Zusammengehörigkeitsgefühl zeigten. Dennoch ist seine Haltung geprägt von der Einsicht, dass das Aufgeschriebene auch tatsächlich weiter umgesetzt werden müsse. Dabei müssen sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen wechselseitig als Vorbilder wirken, sich gegenseitig anspornen und motivieren. Die Verantwortung für die Umsetzung der »Leitlinien« lag also nicht nur bei den Führungskräften, sondern wurde vergemeinschaftet: Alle mussten eigenverantwortlich die Anwendung dieser Regeln gewährleisten. Diese Prämisse brachte Herr Kuhn bereits in den ersten Erzählsegmenten zum Ausdruck, als er wesentliche Faktoren des

zum Interviewzeitpunkt gerade erst beginnenden Veränderungsprojektes benannte: »Ein lebender Prozess. Der permanent eigentlich gefordert wird von jedem Mitarbeiter von uns«. Permanent und alle – damit markiert er die zeitliche und alle betreffende Gültigkeit, der er auch sich selbst ausgesetzt sah. Auch er musste sich verändern, seine Vorbildfunktion ausfüllen und sich noch mehr Zeit für die MitarbeiterInnen nehmen. Er stand persönlich unter Druck, erfuhr am eigenen Leib das Spannungsfeld zwischen den Erwartungen im Hinblick auf die Ernsthaftigkeit der Umsetzung, dem darunter liegenden Bedürfnis nach Gerechtigkeit und seinem individuellen Führungshandeln. Als leistungsorientierter Personalleiter nahm er dennoch die Bewältigung dieses Projektes positiv und als persönliche Herausforderung wahr. Für ihn war es befriedigend, in einem Unternehmen zu wirken, das nicht nur für die Verbesserung seiner Produkte etwas unternahm, sondern das auch bei den Menschen etwas »nach vorne« bewegen wollte und in dem er für ein Projekt verantwortlich zeichnete, das alle MitarbeiterInnen betraf.

Herr Kuhn breitet in seiner Narration seinen Erfolg als Personalleiter aus, der Elemente seiner Strategie der Personalentwicklung nacheinander umsetzen konnte und damit erfolgreich Employer Branding betrieb. Er positioniert sich als Personalverantwortlicher, der in der Phase der Transformation die MitarbeiterInnen und Führungskräfte bei der Entwicklung von Regeln der besseren Zusammenarbeit beteiligte und am Ende auf die Vereinheitlichung und Normierung von Arbeitsformen zielte. Die harten Forderungen an die Belegschaft nach Rücknahme individueller Bedürfnisse wurden mit der Idee eines Wir-Gefühls positiv ummantelt. Dieser Prozess brach mit einer negativen Erfahrung fehlender Glaubwürdigkeit in der Vergangenheit. Mit der Forcierung der Erwartung einer ernsthaften und gerechten, das heißt: alle betreffenden Umsetzung wurde jedoch eine Dynamik entfacht, die nicht nur alle zwang, sich neue Verhaltensweisen anzueignen und diese zu praktizieren, sondern auch den Prozess der gelingenden Zusammenarbeit permanent aufrechtzuerhalten und gegenseitig zu kontrollieren: Ernsthaftigkeit und damit Glaubwürdigkeit müssen immer wieder neu bewiesen werden.

## 9.6 Herr Sommer verliert als neuer Bereichsleiter bei der Restrukturierung der Organisation die MitarbeiterInnen

Herr Sommer, Anfang 50, Diplom-Elektroingenieur, arbeitet seit wenigen Jahren im Unternehmen als verantwortlicher Leiter Qualitätsmanagement und Arbeitssicherheit, später kam die Verantwortung für die Bereiche Lager, Produktion und Service hinzu. Das Unternehmen in der Maschinenbaubranche beschäftigt gesamt knapp 1.000 MitarbeiterInnen, davon ungefähr 500 am Hauptsitz in Deutschland. Das Unternehmen ist in mehrere Geschäftsfelder aufgeteilt mit je eigener Geschäftsführung, die dem Vorstand des Gesamtunternehmens unterstellt sind. Herr Sommer ist direkt unterhalb der Geschäftsführung angesiedelt, sein Bereich umfasst über 100 MitarbeiterInnen. Unterhalb seiner Hierarchieebene gibt es noch drei weitere Führungsebenen.

Herr Sommer beschreibt in dem Interview die Veränderungsvorhaben während einer Restrukturierung<sup>81</sup> des Unternehmens über einen Zeitraum von wenigen Jahren. Er begann seine Tätigkeit im Unternehmen kurz nach Ausbruch der wirtschaftlichen Krise im Unternehmen. Er erzählte vom Beginn und Kontext der Krise, über sein Engagement bei verschiedenen Veränderungsvorhaben bis zur aktuellen Situation (S-0014 bis S-1407). Der zeitliche Ablauf und die inhaltlichen Verflechtungen aller Veränderungsprojekte sind in seiner Erfahrungsdarstellung nur bruchstückhaft ausgebreitet, häufig werden Äußerungen erst an einer späteren Stelle seiner Erzählung durch Detaillierung verständlich. Zur besseren Nachvollziehbarkeit habe ich den dargestellten Veränderungsablauf in fünf Phasen eingeteilt, die durch markante Ereignisse abgetrennt sind. Diese Einteilung in Phasen ist das Resultat meiner Interpretation, Herr Sommer selbst nahm diese Einteilung nicht vor. Er begann seine Erfahrungsdarstellung mit der ökonomischen Krise des Marktes. Nach massiven Auftragsrückgängen mussten MitarbeiterInnen entlassen und Insolvenz beantragt werden (Phase 1). Danach begann eine Arbeitsgruppe, sich mit verschiedenen Veränderungsthemen zu beschäftigen. Herr Sommer war Mitglied in dieser Arbeitsgruppe und in die inhaltliche Bearbeitung verschiedener Themen involviert (Phase 2). Er übernahm als Führungskraft neue Aufgaben und arbeitete an weiteren Aufgabenstellungen mit

---

81 Den Begriff Restrukturierung verwendete Herr Sommer in seiner Darstellung nicht. Diesen Begriff und Details wie etwa über das Insolvenzverfahren entnahm ich den Darstellungen auf der Internetseite des Unternehmens über die betreffenden Jahre Geschäftsberichten. Dort werden die Maßnahmen als »Restrukturierung des Konzerns« bezeichnet.

(Phase 3). Danach initiierte er ein Projekt, mit dem der Fertigungsablauf verändert werden sollte, bis es plötzlich zu einer Auftragswelle kam (Phase 4). Die Arbeiten an diesem Vorhaben wurden auf Vorgabe des Vorstands gestoppt infolge einer Intervention des Betriebsrates wegen des hohen Krankenstands der Belegschaft. Zum Zeitpunkt des Interviews war Herr Sommer gerade dabei, mit einer neuen, kleinen Arbeitsgruppe wieder einen Versuch für die Initiierung von Veränderungen zu starten (Phase 5).

### 9.6.1 Inhalt der Veränderung

Herr Sommer stellte den Veränderungsprozess von Beginn seiner Erfahrungsdarstellung an in den direkten Kontext einer ökonomischen Krise des Marktes: »[...] weil der Veränderungsprozess hat angefangen als wir alle verstanden hatten, dass der Markt weg ist, dass er also wirklich nachhaltig zusammengebrochen ist« (S-0018).<sup>82</sup> Er markiert den Zusammenbruch des Marktes, auf dem die Produkte des Unternehmens gehandelt wurden, als den äußeren Anstoß, der das Veränderungsgeschehen in Gang gesetzt hatte. Diese Marktkrise beendete eine Phase der Prosperität:

S: ...weil bis [Datum] hat das ja geBOOMT weil das war ja der na weiß gar nicht wie man da sagen soll der ABSOLUTE wahnsinn was die [Firmenname] bis=bis [Datum] an maschinen verkauft hatte (S-0106)

Da innerhalb kürzester Zeit Aufträge ausblieben, reagierte das Unternehmen mit Entlassungen:

S: ...die [Firmenname] musste dann auch relativ schnell ähm strukturell anpassungen vornehmen. das heißt man hat dann zunächst mal ähm die leiharbeiter freigesetzt die in=in [Datum] noch [Anzahl] circa hat dann eine relativ große entlassungswelle hier am standort gehabt mit größenordnung [Anzahl] mitarbeiter (S-0037)

Zeitlich direkt nach dem Auftragsrückgang wurden zuerst die LeiharbeiterInnen entlassen, wenige Monate danach wurden weitere festangestellte MitarbeiterInnen entlassen.

S: ...ähm schwarzer diensttag das war glaube ich [Datum] [...] die leute [...] haben dann über den liveticker also übers internet mitbekommen die [Firmenname] wird 400 leute am standort [Stadtname] entlassen (S-0292)

---

<sup>82</sup> Transkription Interview Sommer, 2014.

Die Monate zwischen den beiden Entlassungswellen waren von Untätigkeit seitens der Unternehmensleitung geprägt:

- S: ...die ersten [Anzahl] monate [...] war eher so dies=das thema schockstarre man wusste überhaupt gar nicht was muss man eigentlich tun ODER das management wusste nicht was zu tun ähm natürlich auch geprägt durch=durch die hoffnung vielleicht kommt es ja dann DOCH wieder ähm (6) ja hm (2) nee die ersten monate hat sich gar nichts getan da hat sich ABSOLUT gar nichts getan da war wirklich so diese absolute SCHOCKstarre (S-0158)

Herr Sommer stellt in den ersten Segmenten seiner Narration die Krisensituation dar, aufgrund derer das Unternehmen Entlassungen vorgenommen, jedoch keine weiteren Maßnahmen durchgeführt hatte (Phase 1). Er skizziert ein Spannungsfeld, das er erstens mit dem abrupten Auftragsrückgang nach dem Boom, zweitens der »Schockstarre« und dem Nichtstun des Managements sowie drittens den Entlassungen von zahlreichen MitarbeiterInnen eingrenzt.

- S: ...das maßgebliche veränderungsmoment war dann zu beginn der insolvenz dass wir einen- also wir waren ja in=in der neuen art der insolvenz- also schutzschirminsolvenz und da gibts ja keinen insolvenzverwalter sondern einen eigenverwalter (S-0309)

Wenige Monate nach der zweiten Entlassungswelle beantragte das Unternehmen die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung.<sup>83</sup> Die Einsetzung des Eigenverwalters markiert Herr Sommer als den eigentlichen Beginn des Veränderungsprozesses. Auf Basis der Vorgeschichte dieser Marktkrise erzählte er über das weitere Veränderungsgeschehen.

Nach den ersten Monaten der Untätigkeit begannen die Verantwortlichen im Unternehmen, sich auf die neue Situation einzustellen. Mit externer Unterstützung und unter Mitwirkung von Herrn Sommer wurde eine kleine Arbeitsgruppe gegründet (Phase 2):

- S: ...man hat dann versucht mit externen kräften das ein oder andere nachhaltig mal zu untersuchen zu analysieren und entsprechend aufzusetzen. das heißt letztendlich man hat sich mal die situation angeschaut also unabhängig da=davon dass der markt kollabiert ist ähm »was tut uns weh? was macht uns

---

83 Eine Insolvenz in Eigenverwaltung ist eine gesetzliche Regelung, die in der Insolvenzverordnung seinerzeit neu vorgesehen war und die Sanierung von Unternehmen erleichtern sollte. Bei einer Insolvenz in Eigenverwaltung wird auf die Einsetzung eines Insolvenzverwalters verzichtet, das heißt: der Schuldner selbst führt – unter Aufsicht eines vom Gericht bestellten Sachverwalters – das Verfahren und hat somit die Kontrolle über sein Vermögen.



sorgen? wo stehen wir heute tatsächlich? wo stehen wir mit unseren produkten? wo stehen wir mit unseren technologien? ähm wo stehen wir von den kosten her?« haben das mal versucht sauber aufzuarbeiten und da haben sich dann ich sag mal zwei drei köpfe gefunden [...] die dann einfach auch ein stückweit ein konzept entwickelt haben ne ähm da gings zunächst einfach mal um=um schadensbegrenzung ganz klar ähm also »wie fangen wir diesen=diesen=diesen kollaps ab? diesen kollaps auf? wie müssen wir uns aufstellen dass wir nicht NOCH mehr leute entlassen müssen?« (S-0045)

Mit Gründung der Arbeitsgruppe, in der er selbst, ein Vorstandsmitglied, ein Bereichsleiterkollege sowie zwei externe Kräfte dabei waren, wurde begonnen, über Veränderungsnotwendigkeiten nachzudenken. Die hier wörtlich zitierten Fragestellungen waren vermutlich genau die Fragen, mit denen die Arbeitsgruppe sich auseinandersetzte. Die Unternehmenssituation wurde analysiert und Maßnahmen geplant mit dem Ziel, weitere Entlassungen zu vermeiden:

S: also wir haben zunächst mal im stillen kämmerlein uns überlegt wie gesagt »wie sieht die organisation aus« na also »wie=wie=wie stellen wir die neue [Firmenname] auf? ähm WAS haben wir [...] an hauptthemen?« also beispielsweise unsere produkte sind zu teuer. wir müssen sie wir müssen sie günstiger machen und das vielleicht auch im benchmark mit unseren mitbewerbern [...] ähm wie setzt man beispielsweise ein vernünftiges personalentwicklungskonzept durch? also von einer bewertung unserer mitarbeiter über eine ich hab das skill-matrix genannt oder nennt man heute skill-matrix ähm um dort draus abzuleiten wo haben wir handlungsbedarfe [...] also äh vernünftiges personalentwicklungskonzept. DANN haben wir uns überlegt wie wir bereiche einfach auch zusammenführen können. also was macht SINN an bereichen zusammenzuführen? ähm also beispielsweise die gesamte produktentstehungskette oder die gesamte WERTschöpfungskette von wareneingang bis nachher dass die maschine draußen beim kunden steht ja. also waren so=so ein paar beispiele für themen die wir da aufgesetzt haben die dann auch sukzessive umgesetzt wurden (S-0384)

Die Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der grundsätzlichen Frage, wie das Unternehmen neu aufgestellt werden konnte. Herr Sommer umriss die Themen mit Produktkostenoptimierung, Personalentwicklung und Zusammenführung von Bereichen entlang der Wertschöpfungskette (Phase 2).

In Folge dieser Aktivitäten und nach Beginn des Insolvenzverfahrens übernahm Herr Sommer wenige Monate später als Führungskraft einen größeren Verantwortungsbereich. Das Themenfeld der Arbeitsgruppe wurde erweitert (Phase 3):

S: ...sich einmal gedanken zu machen der firma [Firmenname] hat auch ein stückweit die mission in vision zu gehen strategi=strategie draus abzuleiten werte für die [Firmenname] abzuleiten ähm um einfach auch da ein stückweit einen kulturwandel mit unterstützen zu können (S-0515)

Die Gruppe erweiterte die bisherigen Handlungsfelder mit strategischen Themen wie etwa der Entwicklung einer Vision und von Unternehmenswerten. Herr Sommer sprach an dieser Stelle erstmalig von einem »Kulturwandel« hin zu einem neuen Selbstverständnis der Organisation:

S: ...ABER wir haben es trotzdem geschafft das ein oder andere wirklich aufzusetzen ähm leute auch ein stückweit in ihrer denke zu verändern also anspruch [Firmenname] war »WIR bauen und entwickeln oder entwickeln und bauen die BESTEN maschinen der welt koste es was es wolle«-

-I: okay

S: so und solche konstruktore natürlich DANN hinzukriegen den=den wandel den=den kulturellen wandel zu machen ähm marktgerechte anlagen zu entwickeln und die nachher auch zu bauen war natürlich schon sehr aufwendig (S-0536)

Trotz fehlender, nicht spezifizierter und adressierter Unterstützung konnte die Arbeitsgruppe bereits einiges aufsetzen. Hier beschrieb Herr Sommer erstmalig und klar ein weiteres Ziel der Veränderungsaktivitäten, neben der Vermeidung von Entlassungen: Es ging darum, Menschen »in ihrer Denke zu verändern«, konkret beispielsweise bei den KonstrukteurInnen das Bewusstsein zu schaffen, nicht nur »marktgerechte Anlagen zu entwickeln«, sondern darüber hinaus »die besten Maschinen der Welt zu bauen«. Ich nehme an, dass diese Formulierung das Ergebnis der Gruppenarbeit an der Vision und der Strategie war und als Slogan innerbetrieblich kommuniziert wurde. Indem er die Transformation hin zu einer marktgerechten Produktentwicklung aufruft, muss man davon ausgehen, dass bis dahin die angebotenen Produkte eher standardisiert waren. Herr Sommer ließ offen, welche konkreten Aktivitäten in Phase 2 durchgeführt wurden. Er beschrieb lediglich, dass die Restrukturierungsmaßnahmen begleitet wurden von Workshops zum Thema »Change-Management« für Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen. Er erkannte dabei, dass die Veränderung der Haltung der MitarbeiterInnen »ganz schön schwierig« (S-0582) werden würde.

Dessen ungeachtet führte er Themen weiter (Phase 3), jetzt in einer anderen Konstellation mit einem Kollegen derselben Führungsebene:

S: ...und wir haben uns überlegt wie wir unsere bereiche gemeinsam besser strukturieren besser aufstellen und haben dann letztendlich ein konzept

vorgelegt wo man ganz klar auch wieder veränderungen das thema alles was mit material zu tun hat bei ihm dann ansiedeln alles was mit produktion und service zu tun hat bei mir (S-0602)

Gemeinsam mit dem Leiter eines anderen Bereiches startete er mehrere Veränderungsprojekte. Ein Projekt galt der Neustrukturierung ihrer Bereiche und der Verbesserung der Materialwirtschaft. Ein zweites Projekt definierte neu aufzubauende Funktionen. Mit externer Unterstützung starteten sie ein drittes Projekt, das die Optimierung der Fertigung betraf und das er als »richtig großes« Veränderungsprojekt hervorhebt (Phase 4).

S: ...was wir dann angestoßen haben was ein relativ großes projekt war war die optimierung der fertigung. ähm wir hatten in der fertigung ist immer relativ einfach wenn die fertigung nichts zu produzieren hat dann entlässt man halt leute vollkommen klar hatten wir NICHT mehr oder nur einen bruchteil der leute die wir hatten [Datum] als die krise losging weiß ich nicht ganz genau wie viel es waren waren aber es war vielleicht ein fünftel oder sechstel dessen wenn überhaupt UND wir haben uns dann überlegt »WIE können wir äh gemeinsam mit der mannschaft ähm unsere fertigung SO optimieren dass wir jetzt ohne WAHNSinnigen personalaufbau am besten ohne personalaufbau möglichst ähm VIEL anlagen pro woche oder pro zeiteinheit produzieren können fertigen können äh und wie wir unsere durchlaufzeiten einfach auch ein stückweit reduzieren können« das war ein richtig großes projekt (S-0619)

Die hier skizzierte Optimierung der Fertigung zeichnet er als tiefgreifende Eingriffe in bisherige Abläufe: erstens wurde von einer Inselfertigung auf eine Fließfertigung umgestellt, zweitens sollte kein Personalaufbau vorgenommen werden und drittens war mit der Maßnahme eine Optimierung der Durchlaufzeiten verbunden. Auf Basis der Simulation von Fertigungsabläufen wurden Schwachstellen eruiert, daraus resultierend wurden neue Fertigungsabläufe und Fertigungslayouts entworfen. Während dieser Zeit der Planung von neuen Maßnahmen verbesserte sich überraschend die Auftragslage:

S: ...es kam dann gott sei dank oder ja gott sei dank von heute auf morgen so eine so eine kleine auftragswelle auf uns zugerollt. das heißt [Datum] schreiben wir dann schon haben wir ((holt laut tief luft)) aufträge reinbekommen. wir haben gar nicht mehr gewusst wie wir das alles wie wir das alles stemmen sollten (S-0647)

Herr Sommer erzählte, dass ein plötzlicher Auftragseingang<sup>84</sup> einen derartigen Umfang annahm, dass unklar war, wie diese Aufträge mit den noch vorhandenen Personalkapazitäten überhaupt bewältigt werden sollten. Das bedeutete: Mitten in einer Auftragswelle und den damit verbundenen Kapazitätsproblemen wurde versucht, bereichsübergreifend Veränderungen einzuführen. Herr Sommer detaillierte den tiefgehenden und umfassenden Charakter des geplanten Projektes:

S: ...ein=ein=ein veränderungsprojekt was ähm ich sag mal von angefangen von den menschen über die prozesse über die zulieferprozesse über das layout über die taktung [...] also sämtliche bereiche ähm bis hin zur logistik ähm beinhaltet haben. das heißt letztendlich=letztendlich ein projekt [...] wo man bereichsübergreifend dann versucht hat aufzusetzen. ich sag es jetzt mal bewusst versucht hat aufzusetzen ähm weil das war dann schon so dass wir aufgrund der auftragslage aufgrund der geschwindigkeit ein stückweit unsere leute verloren haben. das war dann einfach ZU schnell. haben wir alle gemeinsam ein stückweit einfach die veränderungswilligkeit von unseren mitarbeitern in der fertigung ÜBERSchätzt (S-0673)

Der besondere Charakter dieses Veränderungsvorhabens ergab sich aus dem umfassenden und bereichsübergreifenden Ansatz. Dieser Umbau der Fertigung konnte jedoch nicht umgesetzt werden. Herr Sommer stellte die Gründe dafür direkt seiner umfassenden Projektbeschreibung gegenüber: Die »Auftragslage« und die hohe »Geschwindigkeit« waren die Ursachen dafür, dass es beim Versuch geblieben war, das heißt, dass die MitarbeiterInnen »verloren« wurden, weil deren »Wille« zur Veränderung falsch eingeschätzt worden war. Zum ersten Mal in seiner Erfahrungsdarstellung sprach er hier von Hemmnissen bei der Umsetzung der Veränderungsvorhaben und davon, eine Situation falsch eingeschätzt zu haben:

–I: das heißt da sind leute gegangen wo es eigentlich vom auftragsvolumen nach oben ging?

S: nee die sind nicht gegangen aber die haben mir einfach irgendwann gesagt »so jetzt wollen wir nicht mehr« meuterei auf der bounty sagen wir es mal so also das war im=im [Datum] da sind leute ausgefallen-

–I: wegen krankheit?

---

84 In der Internetdarstellung des Unternehmens wird dies später als der »größte Auftrag der Unternehmensgeschichte« in der betreffenden Unternehmenssparte bezeichnet (Quelle: Internetauftritt des Unternehmens, Kapitel: Geschichte, dort das betreffende Geschäftsjahr, zuletzt geprüft am 16.08.2020).

S: gesundheitlich=gesundheitlich bis hin bis hin zu burnout-er=erscheinungen (S-0695)

Auf Nachfrage machte Herr Sommer deutlich, dass das Projekt nach massiven Personalausfällen wegen Krankheit und einer anschließenden Intervention des Betriebsrates vom Vorstand gestoppt wurde (hier nicht zitiert). Sprach er wenige Zeilen weiter oben noch vom fehlenden Willen, machte er hier auf Nachfrage hin gesundheitliche Aspekte für die »Meuterei« verantwortlich. Ich interpretiere diese nachträgliche Klärung so, dass die gesundheitlichen Aspekte der innerbetrieblich formulierte Grund für dieses widerständige Verhalten waren, dass er jedoch mehr den fehlenden Willen der MitarbeiterInnen dahinter vermutete.

Herr Sommer führte anschließend an mehreren Beispielen aus, welche Konsequenzen die Veränderungen für die MitarbeiterInnen gehabt hatten:

S: ...auch nachdenken über das thema arbeitszeitmodelle ja ähm hintergrund war wir haben selbst in der fertigung hier bei der [Firmenname] nach wie vor IMMER NOCH gleitzeit. das heißt die leute kommen und gehen wann sie wollen das mal GANZ überspitzt formuliert wenn sie aber in richtung fließfertigung gehen brauchen sie feste arbeitszeiten weil sonst funktioniert das nicht personal heißt aber auch liebgewonnene ähm gewohnheiten irgendwo ein stückweit zu unterbinden also nicht mehr grad zum kaffeetrinken zu gehen wenn ich lust hab sondern also gewisse feste zeiten ähm dann auch wieder ich sag mal auszustempeln wenn ich zum rauchen gehe gewisse pausenzeiten einfach einzuhalten und so weiter (S-0792)

Die Neuausrichtung hin zu einer Fließfertigung hatte demnach zu Einschränkungen bisheriger individueller Freiheitsgrade bei der Arbeitszeitgestaltung geführt, die er an der Pausengestaltung festmacht. Auch die Anordnung der Arbeitsbereiche in der Fertigung sollte verändert werden:

S: ...für den bereich mechanik die müssen an einem projekt bis es dann fertig ist fünfmal zu fünf=fünf verschiedenen zeitpunkten was tun und SOGAR noch in drei verschiedene bereiche der großen halle von da drüben das ist natürlich SEHR ungeschickt SO also jetzt das neu zu ordnen wiederum die angst »die nehmen uns was weg« oder die weiß ich nicht was »die=die geben uns andere jobs« äh kommt natürlich auch gleich der betriebsrat wieder zum=zum äh ins spiel (S-0837)

Die über Jahre etablierte Raumstruktur entsprach nicht mehr den neuen Anforderungen. Herr Sommer erwähnte an dieser Stelle erstmalig die Ängste der MitarbeiterInnen im Zusammenhang mit den Veränderungen. Sie be-

fürchteten seiner Darstellung nach, dass sie etwas verlieren und andere Aufgaben ausführen müssten. Dieses Verlustgefühl beschrieb er nicht näher. Ich gehe davon aus, dass auch die räumliche Veränderung hin zu einem optimiertem Produktionslayout als Einschränkung der bisherigen Arbeitssouveränität wahrgenommen wurde: Wegzeiten zwischen den einzelnen Bereichen können als Erholungszeiten und als Zeitfenster individueller Verfügbarkeit aufgefasst werden. Sein Hinweis auf die Einbindung des Betriebsrates lässt nicht nur die Tiefe der Eingriffe der Veränderungen erahnen, sondern gibt auch einen Hinweis auf eine bis dahin übliche Form innerbetrieblicher Austragung von Konflikten zwischen ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeberseite. Weiter führte er Veränderungen der Aufgaben und Rollen der Führungskräfte auf:

- S: ...ähm DANN natürlich auch das thema wenn wir über menschen sprechen das thema STRUKTUR oder andersrum formuliert anforderungen an führungskräfte also einfach mal zu überlegen »was haben wir heute in der neuen [Firmenname] an=an=an anforderungen an unsere an unsere führungskräfte?« also [Firmenname] führungskraft zu werden ist relativ einfach man muss sich gut stellen mit dem chef und dann sagt der eines tages »ab heut bist du führungskraft. ich sag dir zwar nicht wie es geht. aber du machst es ganz einfach« das heißt wir haben führungskräfte also teamleiter beispielsweise die fühlen sich KOMPLETT unwohl in ihrer funktion als führungskraft oder als abteilungsleiter weil wie gesagt die wurden da benannt sie wurden nicht unterstützt sondern das heißt solche themen anzugehen zu sagen »okay ich gehe einfach mal den unangenehmen weg sprech mit meinen führungskräften. versuche rauszufinden«- oder wir sprechen mit unseren führungskräften- versuchen rauszufinden »fühlen die sich auch wohl? oder fühlen die sich nicht wohl?« und da kommen da schon überraschende dinge oder für mich an sich eher ü- weniger überraschende dinge raus und dann gibt es halt den einen oder anderen ähm abteilungs- beziehungsweise teamleiter die wollten dann schon aus ihrer funktion raus als führungskraft die sagen dann klipp und klar »also zehn stunden mit dem schraubenschlüssel an der maschine hab ich kein problem aber die ganzen administrativen sachen interessieren mich eigentlich nicht« (S-0859)

Herr Sommer beschrieb eine unternehmensinterne Tradition, wie man zur Führungskraft wurde. Demnach wurden MitarbeiterInnen zur Führungskraft ernannt, weil sie sich mit den Vorgesetzten arrangiert hatten. Die MitarbeiterInnen wurden aber für ihre Leitungsfunktion nicht zusätzlich qualifiziert und es wurde nicht weiter auf ihre Interessen und Bedürfnisse in ihrer neuen Funktion eingegangen. Der Zuwachs an administrativen Arbeiten, der mit der Beförderung zur Führungskraft verbunden war, stieß jedoch auf

Desinteresse, so dass einzelne MitarbeiterInnen aus ihrer Rolle als Führungskraft wieder entbunden werden und sich auf ihre Facharbeit beschränken wollten.

In seiner Erfahrungsdarstellung wird deutlich, mit welchem Umfang und wie massiv die geplanten Maßnahmen in etablierte Routinen eingriffen. Sein Resümee:

S: also sie sehen schon es sind viele=viele viele=viele verschiedene themen die jetzt innerhalb von diesem projekt äh mit untergebracht waren [...] ähm und wie gesagt da hat man die mannschaft komplett überschätzt oder die situation unterschätzt oder die veränderungswilligkeit einfach auch unterschätzt (S-0898)

Indem er sich direkt an mich wendet, betont Herr Sommer nochmals die Komplexität der Themen und dass »man« sich verschätzt hatte. In seiner Auflistung von möglichen Fehleinschätzungen wird deutlich: er wusste letztlich nicht, worin dieses widerständige Verhalten begründet lag.

Nach der Intervention des Betriebsrats stoppte der Vorstand das Projekt und die Arbeitsgruppe reduzierte zunächst ihre Aktivitäten (Phase 5):

S: also wir haben deutlich geschwindigkeit rausgenommen beziehungsweise einfach mal einen stopp gemacht zu gewissen themen auch (2) und ähm haben uns ein stückweit darauf fokussiert im ersten schritt mal die themen aufzunehmen und zu lösen wo wir wissen da drückt die leute was da haben sie einfach schmerzen also da ist irgendwas sie wollen gerne können aber nicht (S-1141)

Die Arbeitsgruppe grenzte die Veränderungsaktivitäten ein auf Themen, bei denen die Betroffenen direkt in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt waren. Herr Sommer ließ offen, ob die Arbeitsgruppe weiter existierte. Die bisherigen Maßnahmen wurden in kleiner Runde evaluiert:

S: ...es gibt jetzt seit [Datum] ein wöchentliches meeting wo man dann mit ähm ja best=benannten kollegen aus der fertigung und aus [Bereichsname] zusammensitzen teamleiter abteilungsleiter äh wo wir besprechen »wo stehen wir? was haben wir getan? was hat sich verändert? wo gibts vielleicht noch probleme?« (S-1158)

Die hier in direkter Rede formulierten Fragen lassen – wie auch an anderer Stelle – darauf schließen, wie sehr er sich mit den Fragestellungen identifiziert hatte. Am Ende des erzählten Zeitraums konstatierte Herr Sommer einen Stillstand bei den Veränderungsbemühungen:

S: ...im moment ähm muss man leider sagen das ist immer ein stückweit wieder zurückgefallen. also in summe zurückfallen in unserer in unserem

gemeinsamen bestreben veränderungen zu treiben [...] also da gehts eher oder ist jetzt eher seit einem halben jahr ein bisschen so ein rückschritt zu merken ähm das heißt im moment ganz klar wir haben einzelthemen einzelprojekte da hat ja [Name] gemacht in seinem bereich ich mach in meine bereiche äh das ein oder andere aber so das große ganze hm- bleibt auf der strecke im moment wieder oder fällt zurück (S-1285)

Zwar gab es noch einzelne Themen in Fortführung des Veränderungsvorhabens, aber diese wurden vor allem bereichsbezogen angedacht, das »große Ganze« rückte aus dem Blickfeld. In seiner Bilanz bedauerte Herr Sommer, dass die gemeinsamen Bestrebungen, etwas zu verändern, weniger wurden, dass aus seiner Sicht sogar ein Rückschritt bemerkbar war.

In seiner Narration stellte Herr Sommer das Veränderungsgeschehen als den Versuch dar, mit einer massiven Unternehmenskrise umzugehen, die durch äußere Entwicklungen angestoßen und beeinflusst wurde. Das ökonomische Marktgeschehen war die Ursache für die massiven Auftragsrückgänge, das Insolvenzverfahren der Auslöser für die Initiierung von zahlreichen Veränderungsvorhaben, mit denen die Organisation der Krisensituation begegnen wollte, und der plötzliche Auftragsboom der Grund dafür, dass die MitarbeiterInnen überfordert waren. Deshalb scheiterte seine Veränderungsinitiative, die Produktion bereichsübergreifend zu optimieren. Er zeichnet das Bild einer außerbetrieblichen Krise, die das Unternehmen zu Veränderungen zwang, die aber aus innerbetrieblichen Gründen nur teilweise umgesetzt werden konnten.

### 9.6.2 Prozess der Veränderung

Am Beginn seiner Darstellung ging Herr Sommer vor allem auf den Zeitraum vom Anfang der Krise ein, also die ersten Monate nach dem Auftrags einbruch. In diesen Sequenzen führte er im Hinblick auf die Art und Weise der Transformation den Aspekt Kommunikation ein:

S: ...also das war so eher ein schleichender prozess also nichts strukturiertes in richtung kommunikation wo jetzt ein geschäftsführer oder ein vorstand hingestanden wäre und hätte gesagt »wir haben schwierige zeiten vor uns der markt ist weg« (S-0097)

Seine Wahrnehmung, dass das Geschehen nach Feststellung der Krise schleichend und die unternehmensinterne Kommunikation unstrukturiert war, kontrastiert er mit seiner Idealvorstellung. In direkter Rede bringt er



sowohl seine Auffassung des angemessenen Handelns als auch seine Erwartungshaltung gegenüber seinen Vorgesetzten zum Ausdruck. Demnach hätte der Vorstand anders kommunizieren müssen.

S: [↔] das haben wir wirklich einfach so=so tröpfchenweise sukzessive vielleicht vor dem hintergrund dass man es einfach nicht wahrhaben wollte weil bis zum [Datum] hat das ja geBOOMT weil das war ja der na weiß gar nicht wie man da sagen soll der ABSOLUTE wahnsinn was die [Firmenname] bis=bis [Datum] an maschinen verkauft hatte (S-0106)

Die Realität der Krise wurde aufgrund der positiven Marktsituation einfach ignoriert und nur »tröpfchenweise« kommuniziert. Die Dramatik seiner Bewertung unterstrich Herr Sommer noch, indem er die Boomphase besonders stark betonte. Diese Form der Kommunikation deutete er als Fortführung einer gewohnten Praxis im Unternehmen. Kommunikation war demnach den Verantwortlichen grundsätzlich nicht so wichtig:

S: ...das ist ein punkt oder ein- ja ein punkt der bei der [Firmenname] NIE gepflegt wurde das thema kommunikation. also das thema kommunikation [...] kommunikation WAR nicht [Firmenname] [...] wollte man nicht oder wollten BESTIMMTE personen nicht sagen wir mal so im=im=im=im vorstand äh insofern hat man es auch nicht gemacht ja (S-0224)

Wiederum kritisierte er die mangelnde Kommunikation der Führungsspitze. Das ungeeignete Kommunikationsverhalten des Vorstandes verstärkt er noch durch ein weiteres Beispiel:

S: ...geschäftsführerstruktur unterhalb des vorstandes ähm und DIE haben oder einer ganz konkret hat auch schwierigkeiten bekommen wo er dann wirklich mal das erste mal so seine mitarbeiter informiert hat mit geschäftszahlen und forecastzahlen fünfjahresplan und so weiter und so fort. das war dann bis hoch in den vorstand nicht wirklich gut angesehen. also SOviel zum thema kommunikation (S-0244)

Er zeigte auf, dass es durchaus unterschiedliche Kommunikationsweisen innerhalb der obersten beiden Führungsebenen gab: Auf der einen Seite der Wunsch eines Geschäftsführers, Geschäftszahlen offen zu kommunizieren und damit vermutlich zu versuchen, Transparenz und Offenheit herzustellen, auf der anderen Seite die Ablehnung dieses Kommunikationsstils durch dessen Vorgesetzten. Auch im Zusammenhang mit Reaktionen der MitarbeiterInnen führte er den Aspekt Kommunikation aus:

-I: und was haben sie praktisch von den mitarbeitern also von der ebene drunter mitgekriegt in dieser phase der ersten monate? wie haben die reagiert?

S: ((holt laut tief luft)) angst panik klar. ich mein wenn du mal zwanzig anlagen zwanzig maschinen pro woche ausgeliefert werden und dann ((schnipst)) das abgeschnitten wird und dann NICHTS mehr wirklich null komma null ausliefert da ist PANIK (S-0266)

An dieser Stelle im Interview illustrierte Herr Sommer am Anfang einer Höhepunktschilderung die Folgen dieser ungenügenden Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Boom, Krise und Panik. Er erzählte über eine Betriebsversammlung wenige Wochen nach der ersten Entlassungswelle:

S: ...das heißt ähm man hat auch als unternehmen nicht wirklich was dafür getan diese den=den leuten die ängste zu nehmen die panik einfach mal zu reduzieren. das ging (2) also ich hab grade gesprochen über das thema NICHTkommunikation SOweit dass ähm schwarzer diensttag das war glaube ich der [Datum] oder [Datum] zu einer mitarbeiterinformation geladen wurde wo sich ein vorstand vorne hingestellt hat und äh die ach so schlechte welt beklagt hat und die politik weil die da diese=diese äh zuschüsse reduziert und gestrichen hat und NICHT den mumm gehabt hat das zu sagen dass man innerhalb der nächsten [Anzahl] tage [Anzahl] leute entlässt. das heißt die leute sind an den arbeitsplatz zurückgekommen haben dann über den liveticker also übers internet mitbekommen die [Firmenname] wird [Anzahl] leute am standort [Stadtname] entlassen. was natürlich wieder dann öl ins feuer war beziehungsweise die panik natürlich weiter geschürt hat (S-0286)

Mit dem Bild »schwarzer Dienstag« veranschaulicht er den Umgang der Firmenleitung mit schlechten Nachrichten. In seiner spöttischen Kommentierung und Kritik des Vorstandsauftritts bei der Information der MitarbeiterInnen über die dramatische Situation im Unternehmen brachte er wiederum sowohl die fatalen Folgen der »Nicht-Kommunikation« – in diesem Fall von konkreten Entlassungen – als auch seine Erwartungshaltung und seine Vorstellungen einer angemessenen Kommunikation zum Ausdruck. Bis hierhin stellte Herr Sommer hauptsächlich die innerbetriebliche Art der Kommunikation zu Beginn der Krise in den Mittelpunkt, also für einen Zeitraum, in dem er gerade ins Unternehmen gekommen war und noch keine Veränderungsvorhaben wahrgenommen hatte. Die Informationspolitik der obersten Führungsebene stellte er als ein Kommunikationsdesaster dar, das in Summe zu Angst und Unsicherheit bei den MitarbeiterInnen im Unternehmen geführt hatte. Der Bezugspunkt für seine Bewertungen ist nicht das Kommunikationsverhalten, das im Unternehmen in der Vergangenheit praktiziert wurde und das er als neuer Mitarbeiter vermutlich auch gar nicht kannte, sondern seine Idealvorstellung als Experte, wie man mit den Emotionen der MitarbeiterInnen hätte umgehen müssen – vermutlich auf Basis bisheriger

Erfahrungen in anderen Unternehmen oder aus Fachpublikationen. Der weitere Ablauf des Veränderungsgeschehens, den er ausbreitete, gründete auf diesem Bild einer verängstigten Belegschaft als Folge einer von »Schockstarre« und fehlender Offenheit gekennzeichneten innerbetrieblichen Umgangsweise der Führungsebene mit einer Unternehmenskrise.

Diese Informationspolitik im Unternehmen veränderte sich erst mit Einsetzen des Eigenverwalters:

S: [↔] und die=die maßgebliche das maßgebliche veränderungsmoment war dann zu beginn der insolvenz [...] dass der eigenverwalter ganz ganz großen wert draufgelegt hat auf das thema kommunikation das heißt da hat er regelmäßig begonnen vom zweiten tag an über=über betriebsversammlungen die leute zu informieren und erst ab dann wurde so ein stückweit das=das angstgefühl der mitarbeiter reduziert stück für stück (S-0308)

Der Eigenverwalter veränderte das bisherige Informationsverhalten dahingehend, dass er die MitarbeiterInnen regelmäßiger informierte. Dadurch verringerte er das bisherige Informationsdefizit und reduzierte die Ängste der MitarbeiterInnen vor allem im Hinblick auf die Arbeitsplatzsicherheit. Für Herrn Sommer war dies der Initialmoment, mit dem die »Schockstarre« der Führungsebene aufgehoben wurde und man in einen aktiveren Modus des Umgangs mit der Krise wechseln konnte:

S: ...also grundsätzlich ging das so weiter dass einfach ein stückweit den leuten die ängste genommen wurde das heißt die situation hat sich einfach auch bisschen beruhigt also es gab dann einfach auch weniger eilkündigungen. sicherlich eine potentielle folge aus der offenen kommunikation ähm man hat sich dann auch wieder eher versucht drauf zu konzentrieren sein geschäft zu machen in den verschiedenen bereichen [...] ähm der boden war dann auch sag mal bereitet vernünftig sich zu unterhalten über neue struktur also neue organisationsstruktur (S-0340)

Nachdem eine offenere Form der Information praktiziert wurde, beruhigte sich die Situation und aus Sicht von Herrn Sommer konnte »man« sich nun über Veränderungsnotwendigkeiten »vernünftig« unterhalten, etwa über eine neue Organisationsstruktur. In Folge wurden in kleiner Runde in Workshops Fachthemen bearbeitet und ein grundlegender Wandel der Anspruchshaltung des Unternehmens formuliert:

S: ...man hat DANN angefangen [...] sich einmal gedanken zu machen der firma [Firmenname] hat auch ein stückweit die mission in vision zu gehen strategi=strategie draus abzuleiten werte für die [Firmenname] abzuleiten ähm um einfach auch da ein stückweit einen kulturwandel mit unterstützen zu

können ne ähm RIESENaufwand riese=riesen arbeit ganz klar wenn  
 veränderungsprozesse ähm sie kennen diesen zyklus mit der verwei=zimmer  
 der verweigerung wie das dann alles heißt ähm zu dem zeitpunkt noch  
 überhaupt nicht unterstützt jetzt über=über=über sag ich mal  
 unterstützungsmöglichkeit für uns als führungskräfte ne also ich sag mal ein  
 training oder ein workshop oder wie auch IMMER (S-0515)

Die Arbeitsgruppe erweiterte die bisherigen Handlungsfelder um strategische Themen wie etwa die Entwicklung einer Vision und von Unternehmenswerten. Herr Sommer sprach an dieser Stelle erstmalig von einem »Kulturwandel«, den er dahingehend spezifizierte, »marktgerechte Anlagen zu entwickeln und die nachher auch zu bauen« (S-0541). Diesen Wandel des Selbstverständnisses des Unternehmens thematisierte er als eine große Herausforderung, die er mit dem Begriff »Riesenaufwand« dimensionierte. Er bezog sich mit dem Begriff »Zimmer der Verweigerung« auf ein theoretisches Modell, das helfen soll, Widerstände bei Veränderungsvorhaben zu erkennen und zu steuern.<sup>85</sup> In diesem Zusammenhang jedoch fehlte es an Unterstützung für ihn und seine FührungskollegInnen. Über Details der prozessualen Gestaltung dieser Arbeitsphase äußerte sich Herr Sommer nicht weiter. In seiner Darstellung der weiteren Geschehnisse wurde dagegen erkennbar, dass die Umsetzung nicht reibungslos ablief. Zu den Veränderungsmaßnahmen fanden begleitende Workshops statt:

S: zwei ausrichtungen. das eine die eine ausrichtung war herauszufinden wo sind unsere leute wo sind unsere mitarbeiter unsere führungskräfte die SCHON ein stückweit einfach das thema change im kopf haben die das einfach auch verstanden haben dass es wichtig ist für uns äh und zum zweiten natürlich auch so die grundlegenden basics sag ich mal beizubringen »was heißt denn change? wo sind die schwierigkeiten? wie muss man das angehen?« und so weiter und so fort. wir haben es dann runtergebrochen bis zum teil auf äh abteilungsleiterenebene beziehungsweise bis auf ausgewählte teamleiter um einfach eine entsprechende durchdringung zu haben ähm (7) ergebnis aus der

---

85 Diese Modellvorstellung des schwedischen Psychologen Claes F. Janssen aus den 1970er Jahren soll Führungskräfte auf die emotionalen Reaktionen von MitarbeiterInnen bei Veränderungen vorbereiten. Dieses Konzept wird in der Beratungsbranche häufig für die Gestaltung von Veränderungsprozessen eingesetzt. Das Modell beschreibt das Erleben von Veränderungsprozessen in Analogie zum Durchschreiten eines Hauses mit verschiedenen Räumen als »a move through four psychological stages or »rooms« that deals with change, with what happens with people and organizations in change and transition and how they can influence their own and others change processes« (Janssen 2018).

ganzen geschichte war (2) oder die erkenntnis aus der gesa-ge=ge äh aus der geschichte war dann »hm das wird ganz schön schwierig« (S-0561)

Der kulturelle Wandel, verstanden als die grundlegende Veränderung einer zur Selbstverständlichkeit gewordenen Haltung, musste bei den Menschen ansetzen. Aus dieser Erkenntnis heraus wurden zur Unterstützung bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen für die mittlere und untere Führungsebene Schulungen zum Thema Change-Management durchgeführt. Dabei sollte unter anderem herausgefunden werden, wie die MitarbeiterInnen auf die bereits durchgeführten Veränderungen reagierten und wie man den »Change« richtig angehen musste. Hier referenzierte Herr Sommer wiederum auf die problematische Seite des Veränderungsprozesses und sprach erstmalig und in direkter Rede von »Schwierigkeiten« bei der Umsetzung der Veränderungen. Er bilanzierte:

S: [↔] ähm man hat dann aus meiner sicht LEIDER ein stückweit versäumt diese=diesen changeprozess weiter zu begleiten das heißt man hat dann die führungskräfte wieder alleine gelassen man hat sie soweit geschult äh aber hat sie dann wieder alleine gelassen (S-0580)

Eine Schwierigkeit lag darin, dass seiner Ansicht nach die Führungskräfte nicht angemessen unterstützt und angeleitet wurden.

Mit diesen eher allgemeinen Hinweisen über den Umgang der Führungsebene mit den Unsicherheiten und Ängsten der MitarbeiterInnen skizziert Herr Sommer den Veränderungsprozess zwar als tiefgehend und gestaltungsbedürftig, aber nicht als von Ablehnung oder widerständigem Verhalten geprägt. Dieser Aspekt wird erst sichtbar, als er in seiner Erfahrungsdarstellung an einer Situation sehr deutlich illustriert, welche »Schwierigkeiten« es gab: Am Beispiel der »Meuterei auf der Bounty«, als bei der Planung des neuen Fertigungsablaufs ein Teil der Belegschaft wegen Krankheit ausfiel. Bei seiner Suche nach den Gründen für dieses als Widerstand der Beschäftigten verstandene Verhalten fasste er für sich zusammen: »Wir haben es total unterschätzt also die Veränderungswilligkeit haben wir unterschätzt der Mannschaft, ja« (S-0712). Im Zusammenhang mit diesem Verhalten, das er einerseits als gesundheitliches Problem, andererseits als Widerstand deutete, sprach er erstmals von einer Fehleinschätzung. Das widerständige Verhalten erklärte er mit dem fehlenden Willen zur Veränderung. Und diese fehlende Bereitschaft der MitarbeiterInnen, sich auf die Veränderungen einzulassen, wurde seitens der Führungskräfte nicht erkannt. Am Beispiel der geplanten Umstellung von Inselfertigung auf Fließfertigung ging er in einer

längeren Erzähllinie (S-0731 bis S-1139) detaillierter auf den Aspekt der Veränderungsbereitschaft ein. An diesem Veränderungsvorhaben breitete er seine Vorstellungen von der passenden Gestaltung der Veränderung aus:

S: ...also hier großes projekt ich muss es aufsetzen ich muss die leute einfach mal mitnehmen muss das verständnis schaffen was das bringt was das soll was der nutzen ist und so weiter und so fort ähm was haben wir dann noch? muss ich gerade überlegen ((schnalzt mit zunge)) ja das ganze thema menschen (S-0782)

Er positioniert sich hier wiederum als Experte und vermittelt den Eindruck, dass er wusste, was zu tun gewesen wäre, nämlich die Menschen mitzunehmen und ihnen den Nutzen der Veränderung darzustellen. Die übergreifende Formulierung »das ganze Thema Mensch«, mit der er eine selbst gestellte Frage beantwortet, deutet zudem darauf hin, dass er sich des Umfangs des Themas zwar bewusst war, es aber nicht näher fassen konnte. »Personelle Themen« überhaupt waren für ihn »einfach schwierig [...] ähm zum Teil extrem schwierig« (S-0816). Diese Unkenntnis oder auch fehlende Erfahrung oder Kompetenz wurde nochmals deutlich, als er die Fehleinschätzung der Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen erneut aufgriff:

S: da hat man die mannschaft komplett überschätzt oder die situation unterschätzt oder die veränderungswilligkeit einfach auch unterschätzt und dann ist einfach- die lokomotive ist weitergefahren und der zug ist stehen geblieben ja (S-0907)

Auf Nachfrage wiederholte er seine Bewertung der Fehleinschätzung und dass das widerständige Verhalten auf den fehlenden Willen der MitarbeiterInnen zurückzuführen war. Diese Fehleinschätzung macht er noch größer mit dem Hinweis auf die praktische Zusammenarbeit auf der Arbeitsebene:

S: ...begleitende maßnahmen gab es ich sag mal auf arbeitsebene schon ne ähm also begleitende maßnahmen dass man relativ viel mit den teamleitern und den werkern gemeinsam ausgearbeitet haben nur auch hier hat sich halt nachher rausgestellt dass diese=diese=diese projektleiter=teilprojektleiter ähm einfach auch zum teil überfordert waren. also auch so=so ein thema unterschätzt oder die leute überschätzt je nachdem wie rum man es sieht (S-0939)

Bei der Entwicklung der Veränderungsbedarfe wurden Führungskräfte und auch MitarbeiterInnen einbezogen. Trotzdem gelang es nicht, die Veränderungsbereitschaft der Beteiligten und deren Fähigkeit, die Veränderungen auch umzusetzen, richtig einzuschätzen. Ich interpretiere Herrn Sommers Darstellungen so, dass die Veränderungsmaßnahmen wesentlich durch fach-

liche Arbeit an spezifischen Fragestellungen mit den direkt Betroffenen erarbeitet wurden. Die Arbeitsgruppen fokussierten allein auf die fachlichen Punkte, welche Strukturen und Abläufe in welche Richtung hin verändert werden sollen, allerdings ohne Hinweise und Begleitung dabei, wie dies – auch gegen mögliche Ablehnung – umgesetzt werden könnte.

Insgesamt fundiert er seine Erfahrungsdarstellung über die Einführung einiger Veränderungsvorhaben (Phasen 2 und 3) damit, dass die Verantwortlichen die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, die Veränderungen mitzutragen, und deren Fähigkeit zur Umsetzung falsch eingeschätzt hatten. Mit dem Bild der Lokomotive stellte Herr Sommer zudem dar, wie weit oder schnell sich die Führungsmannschaft oder die MacherInnen von den Betroffenen und deren Bedürfnissen entfernt hatten und dass der Zug infolgedessen praktisch stehenblieb. Das Veränderungsvorhaben war in der Umsetzungsphase durch die fehlende Mitwirkung anderer Führungskräfte und den Widerstand der Belegschaft gescheitert. Auch wenn er die Kontextsituation des Auftragsbooms als Begründung heranzog und den Beschäftigten eine daraus resultierende gesundheitliche Überlastung attestierte, kannte er die genauen Gründe für die Ablehnung nicht.

Herr Sommer versuchte sich weiter zu erklären, wie es zu dieser Fehleinschätzung gekommen war. Er resümierte darüber, was man hätte anders machen sollen:

S: ...man hat sicherlich auch ein stückweit den fehler gemacht als management topmanagement vorstand inklusive eigenverwalter dass man den leuten den mitarbeitern<sup>86</sup> NIE das gefühl gegeben hat WIE- was bedeutet insolvenz? heißt im umkehrschluss oder anders formuliert es hat niemand irgendein euro eingebüßt [...] man hatte wenn man das mal oberflächlich betrachtet und für viele ist das wahrscheinlich auch so dass sie es einfach oberflächlich betrachtet haben äh NIE bemerkt »es geht uns eigentlich schlecht« ja. sondern es war immer nur immer nur das äh »haja wir entlassen niemanden und ihr kriegt euer gehalt und ihr kriegt eure jahreszahlung ihr kriegt ein weihnachtsgeld und ihr kriegt das urlaubsgeld« das ist alles bezahlt worden. heute im nachhinein sagt selbst unser vorstand »war ein fehler« wir hätten zu dieser zeit wirklich mit dem eisernen besen durchfahren müssen auch im sinne eines changeprozesses wirklich leute einfach auch rauszukriegen zu gucken dass man dann an der einen oder anderen dezidierten stelle wirklich gute STARKE leute reinholt ähm um diesen changeprozess begleiten zu können (S-0967)

<sup>86</sup> In seiner Erfahrungsdarstellung ist nicht immer eindeutig erkennbar, ob er Führungskräfte in die Gruppe der MitarbeiterInnen mit einbezog. Hier bezog er meiner Deutung nach die Führungskräfte mit ein.

Die Ursache für die fehlende Unterstützung und damit für das widerständige Verhalten konzipierte er erstens als falsche Sinngebung und führte sie zweitens auf angeblich schwache Leute zurück. Die Führungsebene habe nicht deutlich genug kommuniziert, wie bedrohlich die Situation für das Unternehmen war. Im Gegenteil, es wurde sogar der Eindruck vermittelt, es bliebe alles beim Alten. Die Verantwortlichen hätten nichts unternommen, um das gewohnte Bild der Stabilität zu erschüttern und das tatsächlich herrschende Bedrohungsszenario zu vergemeinschaften. Anders gesagt: Sie unternahmen nichts, um auf die Gefahren der Krise hinzuweisen. So entstand bei den MitarbeiterInnen der Eindruck, es gäbe gar keine echte Krise: Wenn die Bezüge gleich bleiben, kann es dem Unternehmen ja eigentlich nicht schlecht gehen. Damit knüpfte er an seine anfängliche Darstellung an, als er über die »Schockstarre« erzählte und eine offener Kommunikation einforderte. Seine Sichtweise und Bewertung verstärkte er mit dem Hinweis, dass der Vorstand dies mittlerweile auch so sehe. Zudem brachte Herr Sommer deutlich zum Ausdruck, wo er das eigentliche Problem sah: es fehlte an »starken« Personen, die den »Changeprozess« hätten begleiten können. Er wurde noch deutlicher:

- S: ... wir hätten wirklich während der insolvenz sonderkündigungsrecht. kahlschlag also jetzt mal vielleicht ein bisschen brutal ausgedrückt aber wirklich einfach zu sagen wir holen wir nehmen an bestimmten funktionen zentralen funktionen leute raus. sonderkündigungsrecht geht während einer insolvenz und holen uns da dafür den einen oder anderen richtig guten rein DAS wäre aus heutiger sicht gesehen mit sicherheit der schlüssel gewesen weil wir kämpfen ALLE wirklich=wirklich alle damit dass unsere dritte führungsebene noch in der alten welt lebt ich sag es mal so beziehungsweise einfach NICHT in der lage ist einen change zu machen und in der dritten führungsebene sind VIELE menschen (S-1021)

In drastischen Worten wiederholte er, dass die größten Hemmnisse bei der Umsetzung der Veränderung die fehlende Bereitschaft und fehlende Fähigkeit der Führungskräfte war, die Veränderungen zu unterstützen. Dies hätte aus seiner Sicht nur durch den Austausch von Personen bewerkstelligt werden können. Seine Wortwahl vom »Kahlschlag« und vom »kämpfen« interpretiere ich als Indizien dafür, wie massiv die innerbetrieblichen Gegenkräfte gewesen sein mussten.

- I: und woran merken sie das dass die noch gar nicht soweit sind? an was kann man das festmachen? gibt es da konkrete erlebnisse oder situationen oder?



S: das ist relativ einfach. solange sie hinten dran stehen mit der peitsche und jeden tag fünfmal draufpeitschen geht WAS und wenn sie zwei wochen nichts machen dann ist alles wieder weg also das ist wirklich wenn man versucht schwarzweiß zu formulieren aber das ist genau die situation ja (S-1058)

Mit Nachdruck legte er dar, woran er festmachte, dass die dritte Führungsebene noch in »der alten Welt« lebte und unfähig war, »Change« zu betreiben, sprich: die Veränderungen umzusetzen, und wie damit umgegangen werden sollte. Auf Nachfrage begründete er, was seines Erachtens für die Durchsetzung der Veränderungen nötig gewesen wäre. Die Maßnahmen hätten nur mit Zwang aufrechterhalten werden können – wie bei einer Galeere, deren Einpeitscher fünfmal am Tag in Aktion tritt. Die Gewaltphantasie, auf die er dabei zurückgreift, fügt sich nahtlos in sein Bild der »Meuterei auf der Bounty«. Die Kraft, die er in diesem Bild zum Ausdruck bringt, lässt die Stärke der empfundenen Ablehnung beziehungsweise des Widerstands erahnen. Auf den Widerstand, der sich im Unternehmen im Laufe der zahlreichen Veränderungsvorhaben formiert hatte, ging er erst ganz am Ende des Interviews auf Nachfrage ein:

S: ... (5) also schon auch klar erkennbar »wir wollen eigentlich keine änderung« [...] also es gab natürlich schon auch leute die sagen »wir brauchen die veränderung weiterhin« [...] das waren extreme wo dann auf einer auf einer speziell einberufenen mitarbeiterversammlung durchaus dann irgendwann auch äusserungen kommen ähm »ich will schaffen wie vor 25 jahren und da brauche ich niemand der mir sagt wo ich meinen schraubenschlüssel hinlege« also gedanke lean heißt ja unter anderem ich hab einfach ordnung und sauberkeit und der sagt oder DIE SAGEN »wollen wir gar nicht ich will wie vor 25 jahren« ja also so diese ganze so dieser ganze range wobei ich sag mal wenn man die verteilung anguckt das war schon jetzt aus ihrer sicht eine linkslastige verteilung also eher DIE leute die gesagt haben »wir wollen so weitermachen wie immer wie wir es schon seit 25 jahren machen« (S-1113)

Hier stellt er erstmals deutlich dar, dass Ablehnung gegenüber den Veränderungsvorhaben auch offen geäußert und begründet wurde auf einer Betriebsversammlung mit allen Beschäftigten. Statt die geplanten Veränderungen zu unterstützen, forderten einzelne MitarbeiterInnen, tradierte Arbeitsformen beizubehalten. Sie wehrten sich dagegen, dass man ihnen vorschrieb, was sie oder wie sie etwas zu tun hatten. Den aufgerufenen langen Zeitraum von »25 Jahren« deutete ich so, dass sich hier vor allem langjährig Beschäftigte äußerten, die durch die geplanten Veränderungen ihre lange praktizierten Arbeitsweisen in Frage gestellt sahen. In diesem Zitat eines Mitarbeiters und dem Hinweis auf den langen Zeitraum kommt aber auch eine ablehnende

Haltung gegenüber den Neuen in den oberen Führungsebenen im Unternehmen zum Ausdruck, die jetzt alles verändern wollen. In dieser Sequenz erwähnte Herr Sommer zudem, dass es nur wenige MitarbeiterInnen gab, die den Veränderungen positiv gegenüberstanden.

Nach dem Projektstopp versuchten Herr Sommer und sein Kollege, den Prozess anzupassen (Phase 5):

- S: im ersten schritt mal die themen aufzunehmen und zu lösen wo wir wissen da drückt die leute was da haben sie einfach schmerzen also da ist irgendwas sie wollen gerne können aber nicht [...] ähm wir haben zum teil arbeitsplätze die sind sehr ENG und sehr dunkel also auch UNSCHÖN für die leute das heißt wir haben versucht diese themen als allererstes aufzunehmen und haben dann versucht über das thema zeitnahe kommunikation und rückmeldung diese themen einfach auch zu verstärken das heißt es gibt jetzt seit ende [Datum] ein wöchentliches meeting wo man dann mit ähm ja best=benannten kollegen aus der [Bereichsnamen] zusammensitzen teamleiter abteilungsleiter äh wo wir besprechen »wo stehen wir? was haben wir getan? was hat sich verändert? wo gibts vielleicht noch probleme?« ähm und versuchen wirklich das fast schon übertrieben einfach auch zu kommunizieren »was tut sich? was habt ihr als mitarbeiter an=an=an vorteil?« das andere ist dann dass wir versuchen bei den themen was irgendwo möglich ist die entscheidung gemeinsam mit den werkern noch nicht einmal mit den teamleitern sondern auch mit den werkern zu treffen. um einfach die verantwortlichkeit klar zu machen NATÜRLICH KLAR es funktioniert nicht immer auch hier gibts einfach wieder situationen wo dann leute sagen »ph wenn ich das gewusst hätte« oder »das hab ich gar nicht so verstanden« (S-1141)

Seine negativen Erfahrungen führten letzten Endes dazu, dass er und sein Bereichsleiterkollege näher auf die betroffenen MitarbeiterInnen zugehen und die direkte Zusammenarbeit mit den Beschäftigten auch unterhalb der Führungsebene suchten. Erstens setzten sie an den Themen an, die den MitarbeiterInnen persönlich wichtig waren wie etwa die Gestaltung der Arbeitsplätze, und sie informierten regelmäßig über das Veränderungsgeschehen. Sie versuchten, ihre Aktivitäten nachvollziehbar und auf den möglichen Nutzen hin zu kommunizieren, um so Ablehnung zu vermeiden. Zweitens versuchten sie, die direkt Betroffenen, also die »Werker«, in die Entscheidung einzubeziehen und nicht nur die Führungskräfte. Aber auch dabei stießen sie teilweise auf Ablehnung. Drittens verstärkten sie daraufhin ihr persönliches Engagement:

- S: ...dass wir versucht haben uns auf viele themen persönlich draufzusetzen basierend auf der erkenntnis dass wir zu wenig leute haben die diesen change

treiben können die einfach auch in der lage sind zu kommunizieren die einfach auch in der lage sind dinge aufzunehmen dinge einfach auch wirklich aufzunehmen (S-1186)

Weil es aus ihrer Sicht zu wenige fähige KollegInnen gab, die die Veränderung »treiben« konnten, nahmen sie sich der Themen persönlich an. Diese Nähe zu den Betroffenen galt nicht nur der Vermeidung von widerständigem Verhalten, sondern folgte einem Kalkül. Dieses führte Herr Sommer an einer früheren Stelle aus, in der er sich auf Phase 2 bezog:

S: ...oder die leute die da in den prozessen drin waren das ist heute so ein bisschen der nukleus derjenigen die=die vordenker sind weil die haben sich dann irgendwann haben sie sich gedreht. nicht alle. aber ein teil derer und die haben dann über die zeit äh einfach auch ja- veran- mehr verantwortung übernehmen können im unternehmen ja (S-0546)

Er erläuterte, dass der Prozess hätte funktionieren können, wenn mehr MitarbeiterInnen so gehandelt hätten wie diejenigen AkteurInnen, die aufgrund ihrer Einbindung in den Veränderungsprozess ihre Haltung verändert und das Neue akzeptiert hatten. Die MitarbeiterInnen hätten sich also gegenseitig motivieren sollen. Da sie in das Veränderungsgeschehen involviert waren, hätten sie auch mehr Verantwortung in der Organisation übernehmen können und bildeten aktuell den kleinen Kreis der Vordenker. Doch diese Prozessmechanik, wenige MitarbeiterInnen als ein Kraftfeld einzubinden in der Hoffnung auf eine automatisch ablaufende Motivierung Anderer und damit einen Multiplikationseffekt, hatte nach dem erzwungenen Projektstopp nicht mehr funktioniert.

In seiner finalen Bilanz des aus seiner Sicht stagnierenden Veränderungs geschehens brachte er einen weiteren Aspekt ein, mit dem er versuchte, sich die Ablehnung und die Widerstände zu erklären:

S: ...ich weiß nicht aus welchen gründen auch immer es lässt sich einfach auch schwierig rausfinden weil wir einfach auch über ähm leute reden die da beteiligt sind an der an dieser ganzen geschichte die schon LANGE LANGE in der firma sind und insofern auch nicht offen kommunizieren ähm situation dass es eher zum teil ein gegeneinander ist (S-1293)

Er konstatierte ein »Gegeneinander« und machte dies an der fehlenden offenen Kommunikation der MitarbeiterInnen fest, die schon lange dem Unternehmen angehören. Auch hier versucht er wiederum, widerständiges Verhalten bei der Veränderung mit tradierten Kommunikationsroutinen zu erklären.

S: ...ich mein es gibt DIE die die alte kultur noch haben die ewig gestrigen die kommunizieren halt hintenrum und oben rum also nie direkt und es gibt dann die andere art wo man einfach dann versucht solche themen mal direkt anzusprechen also jetzt nicht immer eine große runde sondern face-to-face unter vier augen mal zu sagen »ich hab da ein problem oder ich sehe da ein problem was können wir da machen?« (S-1368)

Die »alte Kultur« dieser langjährigen MitarbeiterInnen war geprägt von einer Kommunikation »hintenrum« und »oben rum«. Dieser »alte[n] Kultur« stellt er eine Kultur der Direktheit gegenüber, die seiner Wahrnehmung nach für kurze Zeit den Prozess der Veränderung bis zum Tag der »Meuterei« prägte: »[...] das direkte war mal eine Zeit lang hier Kultur. Das ist vor [Datum] deutlich zurückgefallen, weiß nicht, aus welchen Gründen auch immer« (S-1389). Die für kurze Zeit praktizierte offene Kommunikation ging wieder verloren. Er fand keine Erklärung zu den Ursachen für diesen Rückfall. Es ist zu fragen, ob die von ihm skizzierte neue Kultur des Miteinander und der Offenheit größere Bereiche des Unternehmens erfasst oder nur in seinem Umfeld Geltung hatte.

Diese Erfahrung war der Grund dafür, dass Herr Sommer wiederum eine kleine Arbeitsgruppe formte:

S: also es gibt ein=ein wiederum einen kleinen nukleus von=von führungskräften. ähm also meine ebene und eine ebene drunter wo wir versuchen jetzt mal drei bereiche uns zu überlegen wie gehen wir mit der situation um. ja. ist jetzt r=r=relativ frisch das thema. relativ frisch ähm aber wir haben einfach erkannt SO geht es nicht weiter da passiert irgendwas was uns nicht gut tut ähm es geht nicht vorwärts es geht eher wieder rückwärts ja in der entwicklung von der [Firmenname] (S-1344)

Ein kleiner Kreis von MitstreiterInnen fand sich – ohne Wissen des Vorstandes – zusammen, der sich aber nicht mehr mit der Umsetzung konkreter Veränderungsvorhaben beschäftigte, sondern mit der zum Interviewzeitpunkt aktuellen Situation des Stillstandes oder Rückschrittes und mit dem Umgang miteinander.

Herrn Sommers Narration ist der Versuch, Erklärungen dafür zu finden, warum er eine Lage falsch eingeschätzt hatte. Seine Kritik am Versäumten gibt indirekte Einblicke in die Art und Weise der Transformation. Seine Darstellung liest sich wie eine Liste von Versäumnissen. Ich interpretiere seine Erzählung aus prozessualer Sicht als Geschichte darüber, wie die Verantwortlichen die Veränderungsvorhaben in kleinem Kreis – er selbst spricht wiederholt von »Nukleus« oder sogar mehrfach von »Verschwörungskreis«

– weiter vorantrieben. Mit ihren Ansätzen stießen sie jedoch sogar dann noch auf widerständiges Verhalten, als sie nach der »Meuterei« versuchten, die Betroffenen mehr einzubinden und auf eine Prozessmechanik der gegenseitigen Motivation setzten. Sie waren von den Betroffenen entfernt und nahmen Ablehnungstendenzen in der Organisation gar nicht oder erst sehr spät wahr. Diese Ablehnung erklärt er sich mit fehlender Bereitschaft zur Veränderung, fehlender Wahrnehmung der Krise und ausgrenzenden Formen der innerbetrieblichen Kommunikation, wobei er diese Zuweisungen verallgemeinerte und nicht eindeutig einzelnen Gruppen wie Führungskräften oder MitarbeiterInnen zuordnete.

### 9.6.3 Selbstkonzeption und Bewältigung

Herr Sommer begann seine Erfahrungsdarstellung aus der Wir- und Man-Perspektive: »Der Veränderungsprozess hat angefangen, als wir alle verstanden hatten, dass der Markt weg ist« (S-0018). Den Beginn der Veränderung markiert er damit, dass »alle« die Krisensituation verstanden hatten. In der weiteren Darstellung gab er aus derselben Perspektive einen Gesamtüberblick über die Aktivitäten bis zum Beginn des Insolvenzverfahrens:

S: ...das heißt letztendlich man hat sich mal die situation angeschaut also unabhängig da=davon dass der markt kollabiert ist. ähm »was tut uns weh? was macht uns sorgen? wo stehen wir heute tatsächlich? wo stehen wir mit unseren produkten? wo stehen wir mit unseren technologien? ähm wo stehen wir von den kosten her?« haben das mal versucht sauber aufzuarbeiten (S-0050)

Da er die Fragestellungen in wörtlicher Rede reinszeniert, gehe ich davon aus, dass er selbst beteiligt war. Bereits hier brachte er erstmalig seine Vorstellungen von der Prozessgestaltung zum Ausdruck und sprach davon, alle Fragen »sauber aufzuarbeiten«. Anschließend führte er eine Gruppe von bisher noch unbekanntem AkteurInnen ein:

S: [↔] und da haben sich dann ich sag mal zwei drei köpfe gefunden die ähm ((schnalzt mit zunge)) mit der erfahrung was andere unternehmen hier einfach in der in der [Firmenname] auch tätig sind äh die dann einfach auch ein stückweit ein konzept entwickelt haben (S-0058)

Wie sich herausstellen wird, war er selbst Mitglied dieser Gruppe. Bevor er über die Arbeit dieser Gruppe erzählte, schwenkte er nochmals zurück auf die Vorgeschichte. Dabei brachte er sich mit einer eindeutigen zeitlichen Markierung ein:

- S: ...das war meine zweiter arbeitstag mein dritter arbeitstag hier bei  
[Firmenname]
- I: überhaupt?
- S: überhaupt ja ((lacht)) ähm wir hatten da so ein regelmeeting jeden=jede woche montag und da wurde dann erzählt »wir haben keine aufträge mehr die produktion hat nichts mehr zu tun« ähm dann war der vertrieb mit am tisch und der hat dann auch nicht so GANZ genau gewusst (S-0087)

Nun sprach er von sich selbst und positionierte sich als Teil der Gruppe der Führungskräfte. Er erzählte über seinen dritten Arbeitstag und dass er an einem Meeting teilnahm, in dem er und die Anderen erstmals über die desolate Lage informiert wurden. Von wem diese Information stammte, erwähnte er nicht. Er weist darauf hin, dass wohl nicht nur er überrascht wurde von den Informationen über den Auftragseinbruch, sondern dass auch die anderen Teilnehmenden bis zu dem Zeitpunkt ahnungslos gewesen waren. Auf meine Frage hin positionierte er sich als Akteur, der diese Krise eher als eine Chance für sich sah denn als Risiko:

- I: und was hat das für sie bedeutet an ihrem an ihrem dritten arbeitstag als sie diese botschaft vernommen haben?
- S: ((lacht))ja GUT war natürlich etwas erschreckend im ersten moment im zweiten moment dachte ich »GUTE chance könnte ich sicherlich einfach auch mithelfen das ein oder andere an=an erfahrungen mit einzubringen äh hier in der [Firmenname]« also war dann erst im ersten moment natürlich »huppsa was ist da passiert?« im zweiten moment war es einfach auch eher die chance zu sehen »wie geht es weiter?« NATÜRLICH KLAR es war zu dem zu dem zeitpunkt nicht klar »wie viel muss man abbauen? wie nachhaltig ist dieser kollaps? bin ich vielleicht mit=mitbeteiligt bei der abfau=abbauphase oder=oder wie auch immer?« [...] äh wobei sag ich mal da bin ich erfahren=gestanden genug um zu sagen »ph wenn ich hier nichts mehr habe werde ich irgendwo anders was finde od- beziehungsweise andersrum ich gehe davon aus dass ich auch hier bleibe« (S-0122)

Seine persönliche Reaktion auf das Ausrufen der Krise stellte er in direkten Fragen dar, die er sich wohl selbst gestellt hatte. Er identifizierte für sich Chancen und sah durchaus das Risiko, von einer Kündigung betroffen sein zu können. Er relativierte diese Gefahr, da es für ihn wegen seiner Erfahrung und seinem Selbstverständnis kein Problem gewesen wäre, eine andere Arbeitsstelle zu finden. Er war optimistisch, was die Sicherheit seines Arbeitsplatzes betraf, obwohl ihm das Risiko durchaus bewusst war:

- S: ...ich WAR eingestellt als leiter qualität und arbeitssicherheit also rein administrativ in nichtwertschöpfende bereiche. das heißt das war dann schon

äh das risiko dass man natürlich an solche bereiche zuerst rangeht wenn man dann abbauen muss (S-0152)

Die Gefahr, persönlich von einer Entlassung betroffen sein zu können, gründete er darauf, dass sein Bereich keinen direkten Beitrag zur Wertschöpfung leistete. Nachdem er seine persönliche Situation dargelegt hatte, wandte er sich wieder dem Umgang der anderen ManagementkollegInnen mit dieser Situation zu. In drastischen Begriffen beschrieb er die Reaktion des Managements, die Unwissenheit und Handlungsunfähigkeit der KollegInnen, nachdem man der Krise gewahr wurde: »War eher so das Thema Schockstarre. Man wusste überhaupt gar nicht, was muss man eigentlich tun oder das Management wusste nicht, was zu tun« (S-0161) sei. Auch wenn er sich hier noch korrigierte und über »das Management« sprach, meinte er hier vor allem die KollegInnen auf der Ebene der BereichsleiterInnen – und, wie sich zeigen wird, auch sich selbst und seine eigene Ungewissheit.

S: also ich sag es mal SO die=die kollegin oder viele von=von meinen bereichsleiterkollegen waren eigentlich kollegen die mit der [Firmenname] GROß geworden sind ähm die auch ein enges verhältnis zur familie hatten und insofern äh sich zunächst mal sehr sicher waren dass denen nichts passiert ähm das zweite war man hat natürlich auch NIE gelernt in=in der firma [Firmenname] äh wirklich mit krise umzugehen oder krise einfach auch zu managen. das heißt man saß halt wie- ich hab es gesagt- mit der schockstarre da und hat gehofft dass vielleicht äh die familie irgendwas tut oder der himmel wieder aufgeht oder=oder wie auch immer ne. also war eher=eher so das thema »jetzt warten wir mal was kommt« aber wie geSAGT sie haben es nie gelernt (S-0178)

Er erklärte sich die »Schockstarre« damit, dass die anderen BereichsleiterInnen nicht mit der krisenhaften Situation umgehen konnten und benannte dafür drei Gründe: Zum einen das Sicherheitsempfinden der Alteingesessenen wegen guter Kontakte zur Eigentümerfamilie. Zum zweiten, dass die BereichsleiterInnen nicht nur »nie gelernt« hatten, eine Krise zu erkennen, sondern auch selbst die Initiative zum Umgang damit zu ergreifen. Sie warteten eher darauf, dass »der Himmel wieder aufgeht« oder dass die Eigentümerfamilie schon das Richtige unternehmen werde. Mit seiner leichten Ironie kritisiert er diese Haltung der BereichsleiterInnen und der Eigentümerfamilie und grenzt sich damit von diesen ab.

S: [↔] und das dritte war sicherlich einfach auch ein großes thema ist=ist der bereich der schuldzuweisungen »wir haben es ja schon immer gesagt« und »das hat man ja absehen können« also da wussten sie dann auf einmal dass- wussten

sie auf einmal alle dass äh das so nicht weitergehen konnte und dass irgendwann der kollaps kommen MUSSTE also das so die dritte facette war facette der schulduweisungen also AUF=auf ebene der bereichsleiter (S-0196)

Drittens führt er an, dass die BereichsleiterInnen sich als diejenigen darstellten, die schon immer gewusst hatten, dass eine Krise kommen würde, und dass man rechtzeitig auf sie hätte hören sollen. Er kritisiert das Verhalten der anderen BereichsleiterInnen und distanziert sich dann von der Gruppe, da er ja ebenfalls Bereichsleiter war:

S: ...ich war ich war natürlich ähm maßgeblich bei irgendwelchen bereichsleitermeetings dabei. ich war EXTREM selten bei irgendwelchen meetings mit der geschäftsführung mit dem vorstand mit dabei in meiner rolle als qualitätsleiter und arbeitssicherheitsleiter das war einfach nicht wichtig genug. was da kommuniziert wurde ob da wirklich so auch in der form diskutiert wurde weiß ich nicht (S-0211)

Er stellt sich mit seiner Rolle als Leiter des Qualitätsmanagements als zu unwichtig dar, um an den Besprechungen mit der obersten Führungsebene teilzunehmen. Insofern konnte er auch über die dortigen Gesprächsinhalte nichts wissen. In seiner Narration fokussierte er in dieser Sequenz besonders auf das Verhalten der anderen BereichsleiterInnen und grenzte sich von diesen ab: Einerseits mit seiner Kritik an deren Reaktion auf die Krise, andererseits positionierte er sich als Führungskraft, die zwar zum Kreis der BereichsleiterInnen gehörte, die aber bei den entscheidenden Sitzungen mit der obersten Führungsebene nicht dabei war. Mit dieser Positionierung leitete er über auf das Thema der innerbetrieblichen Kommunikation:

S: ...das ist ein punkt oder ein= ja ein punkt der bei der [Firmenname] NIE gepflegt wurde das thema kommunikation. also das thema kommunikation ähm sie müssen es sich so vorstellen (2) auch das thema jetzt mal strategie wurde NIE wirklich kommuniziert ähm das heißt man ist an sich immer so in einem in einem in einer halb grauen raum geschwebt selbst wir als=als führungskräfte als sag ich mal zweite managementebene ähm kommunikation WAR nicht [Firmenname] [...] wollte man nicht oder wollten BESTIMMTE personen nicht sagen wir mal so im=im=im=im vorstand äh insofern hat man es auch nicht gemacht ja (S-0224)

Er verließ die Erzählsituation kurz und wandte sich – vermutlich als Experten oder Komplizen – direkt an mich und erklärte, dass sogar bei einem so wichtigen Thema wie der strategischen Ausrichtung des Unternehmens die zweite Führungsebene absichtlich nicht informiert wurde. Bilanzierend stellte er für sich und seine BereichsleiterkollegInnen fest:



S: ...SOviel zum thema kommunikation also INSOFERN wussten wir natürlich relativ wenig wir konnten die situation nicht final einschätzen ähm WAR aber ein stückweit einfach aus der alten [Firmenname]-welt SO gewollt und auch gesteuert also alte [Firmenname]-welt heißt dann auch ein stückweit familie (S-0253)

Insgesamt zeichnete Herr Sommer in seiner bisherigen Narration eine Situation, in der das Management, das heißt weder er noch seine KollegInnen auf der zweiten Führungsebene wussten, was die Unternehmensleitung zu tun vorhatte. Mit diesem Kommunikationsverhalten der obersten Führungsebene, das er als Teil der Unternehmenstradition bewertete und der Eigentümerfamilie zuschrieb, begründete er das Informationsdefizit und die Untätigkeit der BereichsleiterInnen – und rechtfertigte damit vermutlich auch seine eigene, nicht erwähnte Mitverantwortung oder Passivität in der ersten Phase. Diese Rahmung des Wir-konnten-es-ja-nicht-wissen änderte sich – auch für ihn persönlich – erst, als im Rahmen des Insolvenzverfahrens ein Eigenverwalter eingesetzt wurde:

S: ...ähm und ich sag mal für mich als führungskraft damals eben noch leiter [Bereichsnamen] äh war es dann sicher etwas einfacher das eine oder andere dann wieder aufzusetzen das ein oder andere thema da mitzubegleiten äh sag mal den=den veränderungsprozess auch mitzustrarten in=in verschiedene ecken vom unternehmen ähm der boden war dann auch sag mal bereitet vernünftig sich zu unterhalten über neue struktur also neue organisationsstruktur wo ich dann ganz maßgeblich mit=mit dabei war (S-0352)

In seiner Narration markiert er diesen Einschnitt als den Moment, ab dem intern die Grundlage geschaffen war, sich »vernünftig« zu unterhalten. Es ist auch der Moment, ab dem er sich als Akteur aktiv einbringen konnte und begann, einen Veränderungsprozess mitzugestalten. Mit dieser Setzung positioniert er sich nicht mehr nur als Kritiker, sondern auch als Mitgestalter des Veränderungsgeschehens:

S: ...das heißt man konnte da oder ICH konnte da mich wirklich mit einem ganz kleinen team von einem vorstand einem=zwei externen plus ein kollege von mir also bereichsleiterkollege also wirklich ganz kleiner kreis konnte sich konzentrieren strukturell das thema mal anzugehen (S-0369)

Mit dem Wechsel von der Man- zur Ich-Perspektive markierte er deutlich den Beginn seiner Beteiligung bei der Einleitung von Veränderungen.<sup>87</sup> Er markierte seine Mit-Autorschaft an der Initiative und verdeutlichte seine aktive Rolle im »ganz kleinen Kreis« unter Einbindung eines Vorstandes.

S: ...das war also dann im= [Datum] eine=eine folge dass dann ähm ich übernommen habe zusätzlich zu meiner funktion als leiter für [Bereichsnamen] ähm den gesamten lagerbereich die produktion und den service. also wirklich wareneingang bis die maschine draußen beim kunden abgenommen wird ja also das war so eine so eine folge aus dem aus dem ja aus diesem verschwörungskreis sag ich es mal so- (S-0426)

Seine Arbeit in und mit dieser Arbeitsgruppe führte dazu, dass er zusätzliche Verantwortung im Unternehmen übernahm. Mit der Bezeichnung »Verschwörungskreis« deutet er die verborgene Arbeitsweise der Gruppe an, die »im stillen Kämmerlein« (S-0387) arbeitete und »nur aus vier fünf Leuten« (S-0438) bestand.

S: ...wir haben dann auch die chance oder ich habe dann auch die chance gekriegt=kriegt dieses thema beispielsweise aufzubauen also da war dann schon deutlich zu merken einfluss eigenverwalter (S-0456)

Auch hier korrigierte er sich wie in (S-0369), als er sich als Mitgestalter einbrachte, und leitete zu sich selbst als Akteur über. Er stellte sich dar als derjenige, der eine Chance bekam und dabei unterstützt wurde. Dies führte er vor allem auf den Einfluss des Eigenverwalters zurück.

S: also ich sag mal es ist sicherlich ähm NICHT aus der funktion für die ich eingestellt wurde=worden bin sondern es ist eher so eine mischung aus ich hab mich angeboten und es wurde- behaupte ich heute einfach auch- erkannt dass=dass ich erfahrungen habe zu gewissen themen ja weil ich einfach schon eine größenordnung von unternehmen gesehen habe große kleine mittlere und da wird man behaupte ich einfach mal die erfahrung ja von mir von mir nutzen also kombination aus diesen zwei themen (S-0480)

Die Art und Weise, wie er in das Projektteam gekommen war, stellt Herr Sommer einerseits so dar, dass er sich aktiv angeboten hatte, andererseits, dass seine Bereitschaft und seine Erfahrungen durch andere erkannt wurden: Er zeichnet sich als willig und fähig für die notwendigen Veränderungen. Mit der Aufwertung seiner Aufgabe dehnte er seinen Wirkungsbereich aus und nahm an Sitzungen verschiedener Arbeitsgruppen in zwei Rollen teil:

<sup>87</sup> Diese Selbstkorrektur ist wiederum ein gutes Beispiel dafür, wie in narrativen Interviews die Zugzwänge des Erzählens wirken und das eigene Eingebundensein offenbaren.

»also war ich dann auch überall mit dabei äh zum Teil einfach als Mitglied oder einfach auch als einer der solche Themen geführt hat« (S-0512). Als Akteur engagierte er sich vor allem in seinem eigenen Bereich: »Was ich dann gemacht hab für meinen Bereich [Bereichsname] sind zwei sind drei Dinge« (S-0599). Er setzte, unterstützt durch die Führungskraft eines anderen Bereiches und externer Beratung, »ein richtig großes Projekt« (S-0642) auf, um die Organisationsstruktur und den Fertigungsablaufs zu verbessern: die Umstellung von Inselbearbeitung auf Fließfertigung. Er positioniert sich in weiten Teilen seiner Erfahrungsdarstellung als Führungskraft, die zahlreiche Veränderungsprojekte mit fundiertem Fachwissen initiierte, übergeordnete Themen anpackte und an der Umsetzung des Anspruchs mitwirkte, wir »entwickeln und bauen die besten Maschinen der Welt, koste es was es wolle« (S-0538).

Sein in seiner bisherigen Narration ausgebreitetes Selbstbild des engagierten und selbstsicheren Bereichsleiters, der nach den Widrigkeiten zu Beginn der Krise aktiv an verschiedenen Veränderungsvorhaben beteiligt war, geriet jedoch mehrmals an Grenzen. Zum ersten Mal, als er im Rahmen der Workshops, in denen die Führungskräfte befähigt werden sollten, den kulturellen Wandel zu managen, feststellen musste, dass das »schwierig« werden würde, das heißt, dass Personalthemen an Bedeutung gewannen. Zum zweiten Mal war er damit konfrontiert, als er und seine Arbeitsgruppe mit seinem »großen« Veränderungsprojekt auf massive Ablehnung stießen.

S: ...ähm weil das war dann schon so dass wir aufgrund der auftragslage aufgrund der geschwindigkeit ein stückweit unsere leute verloren haben das war dann einfach ZU schnell haben wir alle gemeinsam ein stückweit einfach die veränderungswilligkeit von unseren mitarbeitern in der fertigung ÜBERSchätzt

-I: das heißt da sind leute gegangen wo es eigentlich vom auftragsvolumen nach oben ging?

S: nee die sind nicht gegangen aber die haben mir einfach irgendwann gesagt »so jetzt wollen wir nicht mehr meuterei auf der bounty« sagen wir es mal so also das war im [Datum] da sind leute ausgefallen- (S-0684)

Sprach er zu Beginn dieser Sequenz allgemein davon, dass »Leute verloren« wurden, berichtete er auf Nachfrage von widerständigem Verhalten und darüber, dass die MitarbeiterInnen ihm direkt gegenüber »meuterten«. Ihm und seiner Arbeitsgruppe wurde klar, dass sie im Hinblick auf dieses Veränderungsvorhaben die »Veränderungswilligkeit« der MitarbeiterInnen falsch eingeschätzt hatten, dass die Entwicklung zu schnell gewesen war. An dieser

Stelle seiner Ausführungen stellte er erstmalig einen Zusammenhang zwischen seinen Aktivitäten und seinen konkreten Schwierigkeiten bei der Transformation her. Seine bisherige Narration ist eher davon geprägt, dass andere Fehler machten, hier beginnt nun seine Geschichte, sein eigener Umgang mit der Ablehnung. Erweckt er hier noch den Eindruck, dass die Leute ihm »irgendwann gesagt« hatten, dass sie nicht mehr wollten, beschrieb er auf Nachfrage als Auslöser eine Intervention des Betriebsrats:

S: gabs die kleine revolution also angezettelt behaupte ich mal vom=vom betriebsrat so dass dann ein riesenschreiben an- mit unterschritten- an=an den vorstand ging und die führungskräfte letztendlich ein stückweit ähm ja angeklagt ist vielleicht das falsche wort aber ich nehme einfach mal angeklagt worden sind »sie überfordert die mannschaft sie ähm pressen die mannschaft bis auf den letzten blutstropfen die leute sind alle komplett überfordert« und dann hat letztendlich der vorstand oder wir haben dann die reißeleine gezogen das heißt wir haben gesagt »so einfahrt in den bahnhof abwarten bis alle an bis alle äh waggongs wieder da sind und dann langsam anfahren« und so haben wir es es dann auch gemacht ja (S-0914)

Er schilderte die Situation einer »kleinen Revolution«, die auch gegen ihn gerichtet war. Mit Unterstützung des Betriebsrats wurde das Verhalten der Führungskräfte massiv kritisiert. Mit Begriffen wie etwa »angezettelt«, »Riesenschreiben mit Unterschriften« und »angeklagt« macht er dieses widerständige Verhalten besonders groß und bedeutsam. Ohne näher auf diese Vorwürfe einzugehen, beanspruchte er auch in dieser Lage Handlungsmächtigkeit: Der »Vorstand« – doch hier korrigiert er sich dann – »wir« haben »die Reißleine gezogen«. Anzunehmen ist jedoch vielmehr, dass der Vorstand intervenierte und das Projekt stoppte. In seinem Bild trennt er deutlich zwischen einer imaginären, an der Spitze stehenden Kraft – wir Führungskräfte, die Lokomotive, das Kraftzentrum – und den abgehängten Waggons – den MitarbeiterInnen in der Fertigung. Aber selbst in dieser Situation hatte er schon die Perspektive des Weitermachens im Blick. Am Ende dieses Ausschnittes positionierte er sich mit einer scheinbar großzügigen Geste gegenüber den MitarbeiterInnen, hinter der jedoch auch seine Abgehobenheit sowie die Arroganz seiner Macht oder seines Selbstbewusstseins durchscheinen. Dieses Bild des Zuges, der gestoppt wurde, war auch offizieller Teil der innerbetrieblichen Kommunikation nach dem Ausfall eines Teils der Belegschaft:

S: das bild haben wir so auch kommuniziert gegenüber der mannschaft zu sagen »WIR machen den stopp füllen wasser nach füllen kohle nach. gucken dass wir

unsere waggons wieder einsammeln« ((holt laut tief luft)) ähm diesem=dieses bild ist oft verwendet worden (S-1083)

Mit seinem Bild verdeutlicht er auch seine eigene Verantwortung: Er sah es mit als seine Aufgabe an, die Ressourcen zusammenzuhalten und die Belegschaft im übertragenen Sinne wieder mitzunehmen – für sein Projekt. Auch die interne, im kleinen Kreis stattfindende Aufarbeitung der Eskalation konnte nicht völlig klären, was geschehen war:

S: ...wie gesagt der auslöser war letztendlich diese eskalation dieses=dieses schreiben an den vorstand. ähm und dann haben wir halt auch versucht rauszufinden »wo hängt es? wo=wo haben wir vielleicht fehler gemacht?« und dann war die erkenntnis ähm wir haben sie verloren wir haben sie einfach verloren ja (S-1090)

Herr Sommer war sich bewusst, dass die Arbeitsgruppe die Menschen »verloren« hatte. Seine interne Suche nach den Gründen blieb jedoch ergebnislos. Er macht deutlich, wie unwissend er und seine KollegInnen waren. Seine Narration über die Dramatik der Ereignisse, die er oben anschaulich ausbreitete und die ihn direkt persönlich betroffen hatten, schloss er ab mit der ratlosen Erkenntnis: »wir haben sie einfach verloren«.

Nach dieser Erfahrung stellten er und sein Kollege sich neu auf:

S: ...also der leiter [Bereichsname] und ich weil wir waren die zwei hauptbetroffenen bereiche von der von dieser eskalation dass wir versucht haben uns auf viele themen persönlich drauf zu setzen. basierend auf der erkenntnis dass wir zu wenig leute haben die diesen change treiben können die einfach auch in der lage sind zu kommunizieren die einfach auch in der lage sind dinge aufzunehmen dinge einfach auch wirklich aufzunehmen ähm die in der lage sind einfach mal out of the box zu denken wirklich einmal komplett quer im stall zu stehen und mal VÖLLIG neue ideen zu entwickeln (S-1185)

Herr Sommer legt dar, wie er und sein Kollege mit dieser Situation des Scheiterns umgingen: Sie verstärkten ihr persönliches Engagement mit der Begründung, dass es zu wenige MitarbeiterInnen gab, die den »Change treiben« konnten. Mit seinem Idealbild der veränderungsfähigen und veränderungsbereiten MitarbeiterInnen, das er hier ausbreitet, betont er die Defizite der Anderen, mit denen er sich konfrontiert sah, er positioniert sich, ohne es konkret zu sagen, als Experte, der weiß, worauf es ankommt und wie es funktionieren könnte.

S: ...es gibt aber natürlich auch immer leute [...] denen ist das vollkommen egal die haben immer ihre pauschale argumentation »das wird ja nicht besser das

wird ja imm- sogar noch schlechter wird ja sogar noch schlimmer« ähm selbst wenn man dann ich sag anhand von kennzahlen aufzeigen kann- ich will noch nicht einmal von beweisen sprechen- aber aufzeigen kann dass es tatsächlich was besser wird. wird oftmals aber auch wieder weggeschoben aber wie gesagt sagen wir mal dreiviertel achtzig prozent eher positiv wirklich eher positiv ähm und zwanzig prozent sind halt die vielleicht ewig gestrigen oder die=die die wollen halt nicht (S-1244)

Er erklärte sich das widerständige Verhalten auch damit, dass es »halt« immer MitarbeiterInnen gibt, die dagegen sind und die ihre Ablehnung gegenüber Veränderungen auch dann aufrechterhalten, wenn aus seiner Sicht objektive, das heißt messbare Verbesserungen des Zustands nachgewiesen werden können. Sein Fazit: Den »ewig Gestrigen« fehle letztlich der Veränderungswille. Er fand sich damit ab, dass es einfach immer einen Prozentsatz von MitarbeiterInnen gebe, die »nicht wollen«. Und weiter: »[...] aber es gibt einfach noch ein paar Starke, die dagegen sind, das gibt's nach wie vor. Da wissen wir auch noch nicht so richtig, wie wir die noch fangen sollen« (S-1273). Auch hier stellt er sich als unwissend dar, wie diese Personen hätten überzeugt oder gewonnen werden können und konzipiert sich als Führungskraft, die über keinerlei Erkenntnisse über die Gründe der MitarbeiterInnen verfügt, die dem Vorhaben ablehnend gegenüberstanden. Diese persönliche Unwissenheit, die Herr Sommer mit Schilderung des Ausbruchs der Krise auszubreiten begonnen hatte, setzte er in seiner Narration der »Meuterei« fort und beendete sie mit seinen Erfahrungen zum Zeitpunkt des Interviews. Über das damals aktuelle Geschehen erzählte er:

- S: ...im moment ähm muss man leider sagen das ist immer ein stückweit wieder zurückgefallen. also in summe zurückfallen in unserer in unserem gemeinsamen bestreben veränderungen zu treiben. also betonung liegt IM GEMEINSAMEN ähm haben leider so ungefähr seit einem halben jahr bestrebungen dass- ((atmet laut tief durch)) ich weiß nicht aus welchen gründen auch immer es lässt sich einfach auch schwierig rausfinden weil wir einfach auch über ähm leute reden die da beteiligt sind an der an dieser ganzen geschichte die schon LANGE LANGE in der firma sind und insofern auch nicht offen kommunizieren ähm situation dass es eher zum teil ein gegeneinander ist also gegenseitig sich zu beschießen an=an=anstatt sich jetzt gemeinsam wieder auf das zu konzentrieren den veränderungsprozess also nochmal die betonung liegt auf gemeinsam den=den=den veränderungsprozess gemeinsam zu treiben ja (S-1285)

Er nahm Bestrebungen wahr, sich vom gemeinsamen Handeln abzuwenden und mehr gegeneinander zu agieren – vermutlich auch gegen ihn selbst.

Auch die Gründe für diese Gegenbewegungen konnte er nicht herausfinden, weil die Anderen nicht offen kommunizierten. Er erklärt sich diese Schwierigkeit mit deren langer Betriebszugehörigkeit und wiederholt damit ein Deutungsmuster, das er bereits zur Erklärung der Handlungsunfähigkeit des Managements zu Beginn seiner Ausführungen angeführt hatte. Eine lange Betriebszugehörigkeit führte demnach zu einem Sicherheitsgefühl und zu Kommunikationsweisen, die seinem Wunsch nach gemeinsamem Handeln entgegenstanden.

S: ...ich mein es gibt DIE die die alte kultur noch haben die ewig gestrigen die kommunizieren halt hintenrum und oben rum also nie direkt. und es gibt dann die andere art wo man einfach dann versucht solche themen mal direkt anzusprechen (S-1368)

Dieser »alte[n] Kultur« des Umgangs miteinander, dem »hintenrum« Kommunizieren stellte er seine Auffassung von direkter Kommunikation gegenüber.

S: und das direkte tut ja eigentlich auch nicht weh nur das indirekte also hintenrum oder oben rum DAS tut weh [...] das direkte WAR mal eine zeitlang hier kultur das ist vor einem halben jahr deutlich zurückgefallen weiß nicht aus welchen gründen auch immer (S-1381)

Am Ende seiner Narration drückte er erstmalig sein persönliches Betroffensein vom ablehnenden Verhalten in Form seiner Empfindung aus: Das verdeckte Reden der Anderen »tut weh«. Dies ist die einzige Stelle in seiner Darstellung, in der er sich als ausgegrenzt und verletzt darstellt. Auch hier wiederum zeichnet er sich als Unwissenden, der sich die Gründe der Anderen für ihr Verhalten ihm gegenüber nicht erklären kann.

Diese hier zum Ausdruck gebrachte Ablehnung führte zum aktuellen Zeitpunkt des Veränderungsgeschehens dazu, dass er den Kreis der MitstreiterInnen noch enger zog:

S: und jetzt gibt es diesen kleinen nukleus von vier leuten die da versuchen da wieder in die richtung sich zu überlegen wie können wir die kommunikation oder den umgang miteinander einfach auch wieder auf eine vernünftige basis stellen. ist natürlich logischerweise vier leute die sich sowieso gut verstehen vollkommen normal (S-1392)

Und wieder betont er den kleinen Kreis, den »Nukleus«, der jetzt jedoch nicht mehr an den Veränderungsthemen arbeitet, sondern daran, die Kommunikation und den Umgang miteinander zu verbessern.

- S: das weiß der vorstand nicht  
 –I: mhm  
 S: ganz BEWUSST weiß das der vorstand nicht stand heute  
 –I: aha  
 S: hintergrund (15) jetzt muss ich überlegen dass ich es richtig formuliere ((beide lachen)) weil das wird ja alles aufgeschrieben ne?  
 –I: aber es muss ja nicht druckreif sein  
 S: nee ja nee=nee das wird ja alles aufgeschrieben insofern ähm (3) wir wissen im moment nicht ganz so ganz nicht so ganz genau was im unternehmen passiert und wo unsere gegner also ((stottert leicht)) ich sag mal unsere gegner in anführungszeichen sitzen. also die leute die vielleicht eine=eine eigene agenda haben ähm wir fühlen uns auch an=an verschiedenen ecken GEFÜHL ähm nicht ausreichend unterstützt in=in=in unserem in unserem tun in unserem tun einfach auch gewisse veränderungen auf die straße zu bringen ne [...] wir haben jetzt ein jahr ist vergangen seit wir unsere werte mission vision und so weiter definiert haben ist noch nicht einmal im internet ist noch nicht einmal kommuniziert [...] also insofern diese aktivität ist im moment unabhängig vom vorstand. ähm und wir werden dann sicherlich zu gegebener zeit auf den vorstand zugehen. oder auf unsere chefs zugehen sagen wir es mal so (S-1524)

Nicht nur, dass der Kreis der Eingeweihten bewusst klein gehalten wurde, auch der Vorstand sollte darüber nicht informiert werden. Sprach er zu Anfang noch von der fehlenden Bereitschaft der KollegInnen, sich auf die Veränderung einzulassen, so sprach er nun von »Gegnern«, von deren unbekanntenen Motiven, von Ausgrenzung und fehlender Unterstützung. Er stellte sich und seine Arbeitsgruppe als isoliert von den Anderen dar. Diesen Eindruck der Ausgrenzung verstärkt er noch, indem er seine Enttäuschung darüber zum Ausdruck bringt, dass die seinerzeit in der Arbeitsgruppe formulierten Werte und Strategien bis zum aktuellen Zeitpunkt nicht im Unternehmen kommuniziert wurden. Deutlich zeigt er hier nicht nur auf die fehlende Unterstützung seiner Arbeitsgruppe durch das obere Management, sondern auch seine Einschätzung, dass es im Unternehmen starke Kräfte mit anderen, eigenen Interessen gab.

#### 9.6.4 Gesamtbild: Fehleinschätzungen beim Umgang mit widerständigem Verhalten und Ablehnung

Herr Sommer stellt in seiner Narration ein Veränderungsgeschehen dar, das durch eine massive ökonomische Absatzkrise ausgelöst wurde und teilweise während eines laufenden Insolvenzverfahrens geplant und durchgeführt



wurde. Seine Erfahrungsdarstellung kann in zwei parallel verlaufenden Erzählsträngen gelesen werden. Der Verlauf dieser Krise und der Umgang im Unternehmen damit bilden einen Strang in seiner Darstellung, der andere gilt seiner Arbeit in einem neuen innerbetrieblichen Umfeld. Beide Stränge haben einen markanten gemeinsamen Anfang: den Beginn seines Beschäftigungsverhältnisses im Unternehmen. An seinem dritten Arbeitstag erfuhr er in einer Besprechung von der plötzlichen dramatischen Absatzkrise des Unternehmens. Entlang der Wegepunkte Boom, Krise, Ohnmacht, Panik und Veränderung erinnert er sich an die Reorganisationsbemühungen des Unternehmens, breitet sein Involviert-Sein aus – und sein Scheitern. Seine Narration ist die Geschichte darüber, wie er aktiv an dem Veränderungsgeschehen mitwirkte und mit seinen Bemühungen letztendlich scheiterte, weil er die Absichten und Intentionen der obersten Führungsebene nicht kannte und das innerbetriebliche widerständige Verhalten und die Ablehnungstendenzen nicht deuten konnte. Ihm gelang es nicht, in der besonderen Ausnahmesituation der Krise mit seiner Expertise und seiner Vorgehensweise an die gewachsenen Strukturen und tradierten Routinen im Unternehmen anzuknüpfen.

Zu Beginn seiner Narration über die ersten Monate der Krise zeichnet Herr Sommer das Bild einer gelähmten Organisation, geprägt von der »Schockstarre« und der Untätigkeit des Managements nach Erkennen der Krise. Die Verantwortlichen hatten sich weggeduckt, die Krise negiert. Anschaulich beschreibt er die Nicht-Kommunikation in den ersten Monaten nach Krisenbeginn und distanziert sich damit von der Untätigkeit der obersten Führungsebene. Das Unternehmen hatte es seiner Deutung nach nie gelernt, mit einer Krise umzugehen. Bei den BereichsleiterkollegInnen diagnostiziert er mangelndes Lernverhalten in der Vergangenheit und wenig Eigeninitiative im Umgang mit der Krise. Er unterstellt ihnen Naivität, als er auf deren Vertrauen in das Engagement der Eigentümerfamilie hinwies, und er macht sich lächerlich über deren Hoffnungen, dass von deren Seite tatsächlich etwas kommen würde, um die Krise zu bewältigen. Er skizziert grob eine Unternehmenskultur, die seiner Ansicht nach von bisherigen Markterfolgen, einem Vertrauen auf die Führung durch die Eigentümer und geringer Eigeninitiative der Führungskräfte geprägt war.

Demgegenüber positioniert Herr Sommer sich von Beginn seiner Erzählung an als erfahrener Akteur, der einen strukturierten Prozess einfordert und weiß, wie Krisenkommunikation funktioniert, und der zudem fähig war, das Unternehmen bei der Überwindung des Stillstands zu unterstützen. Er

stellt sich in seinen kritischen Äußerungen über das Verhalten der Anderen selbstsicher als Experte dar für die Gestaltung des Prozesses. Seine Formulierungen, als er von »strukturierter Prozess« und »strukturierte[r] Kommunikation« spricht oder einfordert, sich »vernünftig zu unterhalten«, lassen darauf schließen, dass er die Situation im Unternehmen auf Basis von früheren Erfahrungen oder Fachbuchwissen als desolat bewertet. Zum anderen stellt er sich als Experte bei der fachlichen Neuorganisation des Unternehmens dar, indem er Themen einbrachte und Projekte initiierte, die helfen sollten, mit der Krise umzugehen. Obwohl auch die Krise für ihn persönlich ein Risiko darstellte, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, sah er diese Situation als Chance, seine Erfahrungen einzubringen und an der Krisenbewältigung mitzuwirken. Seine Selbstsicherheit gründet in seiner Erfahrung aus früheren Beschäftigungsverhältnissen. Dies war für ihn eine so wertvolle Ressource, dass er einer möglicherweise drohenden Kündigung gelassen entgegenschah, da er davon ausging, problemlos eine andere Arbeitsstelle finden zu können.

Erst mit Einsetzung eines Eigenverwalters und dessen offenerer Kommunikationspolitik wurde der innerbetriebliche Lähmungszustand – das heißt vermutlich auch der Nicht-Kommunikation zwischen den oberen Führungsebenen – aufgehoben und begonnen, sich mit den Veränderungsnotwendigkeiten zu beschäftigen, bei denen er sich dann einbrachte. Im Rahmen der Veränderungsmaßnahmen, die Herr Sommer ausbreitet, wurden Kosteneinsparpotentiale identifiziert und waren arbeitsorganisatorische Veränderungen geplant, wie etwa die Produktion neu zu organisieren. Die Fragen, mit denen er und seine Arbeitsgruppe – und vermutlich auch noch andere AkteurInnen im Unternehmen – sich anfänglich beschäftigten, waren von dieser Krisensituation getrieben. Seine Reinszenierungen der Fragestellungen, mit denen er sich in verschiedenen Arbeitsgruppen beschäftigte, lassen auf sein starkes Eingebundensein und Engagement schließen. Die Überlegungen gingen so weit, das Unternehmen ganz »neu« aufzustellen, ein neues Selbstverständnis einzuführen, nämlich marktgerechte Anlagen zu entwickeln und »die besten Maschinen der Welt zu bauen«. Die vorgesehenen Veränderungsansätze griffen tief in die Organisation ein und zielten letztlich darauf ab, die Beschäftigten »in ihrer Denke zu verändern« und einen »Kulturwandel« herbeizuführen.

Neben der Nicht-Kommunikation zu Beginn der Krise ist seine Narration im Hinblick auf die prozessuale Seite vor allem geprägt von der Tätigkeit in der Arbeitsgruppe und begleitenden Maßnahmen, bei denen die Füh-

rungskräfte etwa über Change-Management informiert wurden. Herr Sommer erkannte im Rahmen dieser Aktivitäten, dass das Thema Personal »extrem schwierig« war, auch wenn er in seiner Narration anfänglich vage blieb, was er damit meinte. Ungeachtet erster Anzeichen von Problemen wie der fehlenden Unterstützung der Führungskräfte nach deren Qualifizierung, um den »Change« zu machen, arbeitete er in kleinem Kreis weiter an der Optimierung der Fertigung. Als Mitverantwortlicher initiierte er ein Projekt, das die Planung neuer Fertigungsabläufe vorsah: die Umstellung von der bisherigen Insel- zu einer Fließfertigung. Diese geplante radikale Reorganisation stellte tradierte Arbeitsroutinen und individuelle Freiheitsgrade wie zum Beispiel bei der Arbeitszeitgestaltung in Frage. Auch die bis dahin praktizierte Beförderung von FacharbeiterInnen in Führungspositionen sollte überdacht werden. Im Rahmen dieser Vorhaben war er mit massivem widerständigem Verhalten konfrontiert. In einer Höhepunktschilderung illustriert er anschaulich die Ablehnung der geplanten Maßnahmen als offenen Widerstand gegen ihn persönlich, als eine »Meuterei auf der Bounty«. Auch der Betriebsrat und der Vorstand distanzieren sich von ihm und kritisierten die Führungsarbeit der Verantwortlichen. Vordergründig macht Herr Sommer für diesen Widerstand eine plötzliche Auftragswelle und eine Initiative des Betriebsrates aus, der die Führungskräfte dafür verantwortlich machte, dass sich die Beschäftigten wegen abgebauter Personalkapazitäten überfordert fühlten und wegen gesundheitlicher Belastungen ausfielen. Auch wenn Herr Sommer nur wenige konkrete Einblicke in die Art und Weise der Transformation gibt, so ist doch sein narrativer Umgang mit diesem und anderen Schlüsselerlebnissen aufschlussreich. In der Ablehnung seiner Aktivitäten spiegelt sich der Transformationsprozess. Auch wenn er selbst nicht von einem Scheitern spricht, wird deutlich, dass er trotz mehrmaliger Versuche die angestrebte Unterstützung und Akzeptanz für einige Vorhaben nicht erzielen konnte.<sup>88</sup>

Seine Narration ist der Versuch, sich diese Ablehnung zu erklären.<sup>89</sup> Zentrales Moment seiner Reflexionen über die Ursachen sowohl dieser Ablehnung, titulierte als »Meuterei«, als auch weiterer Hemmnisse waren seine

---

88 Vergleiche dazu die Ausführungen über Scheitern bei Meyer (2017, hier S. 265–297).

89 In dieser Falldarstellung ist meiner Interpretation nach am deutlichsten ein »narrativer Habitus« (vgl. dazu Fußnote 55, S. 124) der Rechtfertigung zu spüren. Ich erkläre mir das damit, dass sein Scheitern sich in seiner Erzählung am Ende nicht in einen erfolgreichen Umgang damit auflöste. Vermutlich deshalb fühlte er sich gezwungen, die Schuld der Anderen oder der widrigen Umstände umso deutlicher herauszustellen.

Fehleinschätzungen. Er und seine Mitverantwortlichen hatten im Wesentlichen die Veränderungswilligkeit der MitarbeiterInnen und die Veränderungsfähigkeit der Führungskräfte falsch eingeschätzt. An mehreren Stellen sinniert er über die Gründe der Ablehnung oder von Erschwernissen und kommt immer wieder zur selben Erkenntnis, etwas falsch eingeschätzt zu haben – ohne genau zu wissen, was. Ich lese diese Selbstreflexionen als Eingeständnis dafür, dass er mit seinen Themen und Lösungsansätzen keinen Zugang zu den Beschäftigten und deren Bedürfnissen fand, das heißt, dass seine Veränderungsbemühungen ohne Anbindung an das innerbetriebliche Gefüge der Organisation stattfanden. Er selbst betont immer wieder den Charakter der Arbeitsgruppen, in denen er agierte, mit Begriffen wie »Verschwörungskreis«, »im stillen Kämmerlein« und »Nukleus«, was auf eine abgeschirmte isolierte Arbeitsweise einiger weniger AkteurInnen hindeutet. An dieser Arbeitsweise wird nicht nur sichtbar, in welcher Isolation er die Veränderungsbedarfe fachlich entwickelt hatte, sondern auch seine Auffassung, wie man die neuen Ansätze zum Funktionieren hätte bringen können.

Mit diesen ausgrenzenden und abgrenzenden Begriffen bringt er auch seine fehlende Nähe zu anderen Mitgliedern der Organisation zum Ausdruck. Diese Distanz wird besonders deutlich in den Bildern, mit denen er sich als Führungskraft in der Organisation verortet. Sowohl in seinem Bild der Lokomotive, die ihre Waggons verloren hatte, als auch bei der »Meuterei auf der Bounty« bringt er sein Selbstverständnis als Treibender und Führender zum Ausdruck, der sich außerhalb der Masse positioniert und dem die Anderen zu folgen haben. Die Fokussierung auf Wenige wurde auch sichtbar in seiner Auffassung, dass ein kleiner Kreis von Führungskräften und MitarbeiterInnen sich für das Neue öffnen sollte, um dann in die Organisation zu wirken. Nach dieser von ihm selbst formulierten Mechanik, zunächst wenige einzubinden in der Hoffnung auf einen dann automatisch ablaufenden Multiplikationseffekt, gestaltete er den Prozess der Veränderung.

Er sah zwar das »Thema Mensch« und versuchte, diesem mit seinem Verständnis, die »Leute in ihrer Denke zu verändern«, zu begegnen. Doch das »drehen der Köpfe«, das Umdenken fand nicht so statt, wie er erwartet hatte. Er musste erkennen, dass es nur Wenige gab, die den Wandel treiben konnten, dass die »dritte Führungsebene noch in der alten Welt« lebte und nicht kompatibel war mit seinem Bild der Prozessmechanik, in der Wenige die Vielen überzeugen sollten. Auf dieses Defizit ging er in der Retrospektive zweifach ein. Zum einen mit versäumtem Zwang: um die MitarbeiterInnen

zu einer Haltungsänderung zu bewegen, müsse man mit der »Peitsche« dahinterstehen, müsse »jeden Tag fünfmal draufpeitschen«, damit die Veränderung tatsächlich praktiziert werde. Zum zweiten hätten im schlechtesten Fall eben die Menschen, die nicht funktionieren, einfach ausgetauscht werden müssen. Die drastische und kraftvolle Ausdrucksweise in seinem Rückblick wirft die Frage auf, wie schwach einzelne Führungskräfte gewesen waren, wie stark die Ablehnung gewesen sein musste, mit der er sich konfrontiert sah, oder wie enttäuscht er darüber war, dass die Mitarbeitenden nicht so eigenverantwortlich und kontinuierlich die Veränderung betrieben, wie er es erwartet hatte. Seine Auffassung von Veränderung ändert sich im Laufe seiner Narration: Zu Beginn seiner Darstellung hieß verändern insbesondere kommunizieren und sachlich zusammenarbeiten, dann ging es eher darum, die MitarbeiterInnen für eine neue Haltung zu gewinnen. Am Schluss seiner Darstellung bedeutet verändern vor allem, bei Menschen eine andere Einstellung zu erzwingen oder sie auszutauschen.

Herr Sommer konnte – obwohl er sich als erfahrener Experte positionierte – die Gründe für das widerständige Verhalten nicht genau herausfinden, vielmehr versuchte er, für sich Erklärungen zu finden, warum seine Veränderungsinitiativen abgelehnt wurden. Er stellt sein Handeln dar als Führungskraft vor dem Hintergrund einer tradierten Erwartungshaltung an die Lösungskompetenz und Führungsstärke der Eigentümerfamilie, Passivität auf der Führungsebene und defensiver Kommunikationsweisen. Er beklagt, dass die Dramatik der Situation und die notwendigen schmerzhaften Einschnitte innerhalb des Unternehmens nie deutlich kommuniziert wurden, sondern dass im Gegenteil eher die bis dahin wirksame Selbsttäuschung der Belegschaft bedient wurde. Diese Formen der Bewältigung einer Krise durch Nicht-Kommunikation, Verschiebung der Ursachen auf die Politik und die Umstände sowie Verharmlosung sind gebräuchliche Muster zur Reduktion der Angst bei Betroffenen.<sup>90</sup> Aber diese Strategien standen in Konflikt zu seinen Bemühungen, mit Unsicherheit oder Angst umzugehen: mit Transparenz, Direktheit und seiner Motivation, etwas verändern zu wollen. Die Umgangsformen und Erwartungshaltungen der Alteingesessenen, die für ihn als Neuen in der Krise sichtbar wurden, erwiesen sich als stabil, sie wurden lediglich für ein kurzes Zeitfenster durch die kommunikativen Aktivitäten des Eigenverwalters aufgebrochen. Als er am Ende seiner Erfahrungsdarstellung über die aktuellen Geschehnisse erzählt, konstatiert er, dass der Veränderungsprozess stockte. Die KollegInnen »fallen wieder zurück«

---

90 Vergleiche dazu etwa die Ausführung von Heßlinger et al. (1987).

in alte Muster und kommunizieren nicht offen. Am Ende seiner zweiten Höhepunktschilderung bringt er diese Distanz zwischen sich und den Anderen prononciert zum Ausdruck. Er erfuhr am eigenen Leibe die »alte« Kultur der Kommunikation, das »hintenrum und oben rum«. An dieser Wahrnehmung wird deutlich, dass er – vermutlich als Neuer – abgelehnt oder ausgegrenzt wurde. Diese Wahrnehmung schmerzte ihn; es ist die einzige Stelle im Interview, in der er seine Betroffenheit so direkt zum Ausdruck bringt, die Distanz seiner Person gegenüber so klar formuliert.

Am Ende seiner Narration resümierte er, dass er und seine Gruppe es nicht geschafft hätten, die Veränderung voranzubringen. Vordergründig waren die anderen AkteurInnen unfähig und den »ewig Gestrigen« fehlte der Wille zur Veränderung. Im Kern jedoch erfuhr er persönlich Ablehnung und Ausgrenzung. Für ihn stellte sich der Veränderungsprozess nicht mehr als positive, persönliche Herausforderung dar wie zu Beginn des Interviews, sondern als ein Gegeneinander, als ein Kampf der Wissenden und Willigen gegen die Unwilligen. Er spricht von »Gegnern« und heimlicher Kommunikation. Die Ablehnung, die er erfuhr, als sich Betriebsrat und MitarbeiterInnen gegen ihn in seiner Rolle als Veränderungstreiber stellten, gründete nicht nur auf Überlastung, sondern auch darauf, dass sich langjährige MitarbeiterInnen nicht von einer neuen Führungskraft vorschreiben lassen wollten, wie sie zukünftig zu arbeiten hätten. Mit seinen geplanten weitreichenden und tief in die bisherigen Arbeitsroutinen einschneidenden Veränderungsvorhaben der Optimierung der Produktion stieß er in seiner Narration auf innerbetriebliche Kräfteverhältnisse und auf ein über lange Jahre gewachsenes Sicherheitsempfinden im Hinblick auf Absatz und Führungsstärke der Eigentümerfamilie. Zu fragen ist, inwieweit die Veränderung in diesem Unternehmen ein organisational geteiltes Thema war und wie die Veränderungsinitiativen von Herrn Sommer dort integriert waren. War sein Engagement schon vorher davon geprägt, im kleinen Kreis Veränderungen voranzubringen, so wurde am Schluss die Gruppe noch kleiner und nicht einmal mehr der Vorstand wurde informiert. So mutiert das ursprüngliche Vorhaben für ihn zu einem Projekt der Optimierung der Zusammenarbeit auf Ebene der Führungskräfte zu einem Projekt, mit dem er auch sein eigenes Überleben in der Organisation zu sichern versuchte.

## 9.7 Frau Grün führt als neue Leiterin ein anderes Pflegekonzept ein

Frau Grün ist Anfang 50, ausgebildete Altenpflegerin und hat später noch Betriebswirtschaftslehre studiert. Sie hat vor wenigen Jahren die Leitung eines Pflegeheims übernommen. In der Einrichtung sind ungefähr 140 MitarbeiterInnen beschäftigt. Sie hat einen Vorgesetzten, unterhalb ihrer Ebene gibt es noch zwei Führungsfunktionen. Träger der Einrichtung ist ein kirchlicher Verband.

Frau Grün erzählt, wie sie sich für die Leitungsposition in der Organisation mit einem neuen Betreuungskonzept beworben hatte, das die Interessen der BewohnerInnen in den Mittelpunkt stellt. In dieser Funktion hatte sie dann das Konzept eingeführt. Ihre Darstellung beginnt sie mit einer großen Erzähllinie, in der sie das Gesamtgeschehen ausbreitet von ihrer Bewerbung bis zur Sensibilisierung der MitarbeiterInnen für die neue Grundorientierung (G-015 bis G-278). Daran schließen sich mehrere kleine Erzähllinien und Ausführungen an über einzelne Themen (G-289 bis G-817).

In ihrer Erfahrungsdarstellung erzählt sie zurückhaltend von der prozessualen Seite der Veränderung. Dessen ungeachtet habe ich mich entschieden, ihre Darstellung aus zwei Gründen als ausführlichen Einzelfall auszubreiten. Erstens gründet das Veränderungsvorhaben auf einem außerhalb der Einrichtung festgelegten, standardisierten Konzept in der Altenpflege, das in Schulungen an die AkteurInnen vermittelt und dann innerbetrieblich umgesetzt wurde. Das heißt: Als neue Führungskraft etablierte sie ein extern konzipiertes Konzept in einer bestehenden Einrichtung. Zweitens handelt es sich um einen Fall, in dem wie bei keinem anderen innerhalb dieser Forschungsarbeit der Begründungskontext der Orientierung am Menschen in einer Non-Profit-Organisation sichtbar wird.

### 9.7.1 Inhalt der Veränderung

Die Veränderung, die Frau Grün in dieser Organisation vorgenommen hatte, basiert auf einem neuen Konzept für die Betreuung pflegebedürftiger älterer Menschen:

G: ...dieses konzept beinhaltet im prinzip die autonomie der bewohner in vordergrund zu stellen. einsamkeit langeweile hilflosigkeit ist der ursprung allen

leidens in der altenhilfe hier gilt es an diesen drei punkten anzuknüpfen und prinzipien festzulegen wie wir arbeiten (G-053)<sup>91</sup>

In ihrer Narration stellt sie ein Pflegekonzept als Ausgangspunkt dar, das die Autonomie der BewohnerInnen von Pflegeeinrichtungen in den Vordergrund rückt. Die Grundmerkmale des neuen Ansatzes kontrastiert sie mit den »Leiden« der traditionellen Altenpflege: Einsamkeit, Langeweile und Hilflosigkeit. Das Konzept, auf das sich Frau Grün hier bezieht, wurde von einem Arzt entwickelt,<sup>92</sup> der in einem Seniorenheim beschäftigt war. Aufgrund seiner negativen Erfahrungen im Umgang mit HeimbewohnerInnen wollte er deren Lebensqualität verbessern:

G: ...und zu dem eine bewohnerin gesagt hat »wissen sie herr doktor sie können mir nicht helfen ich bin einfach einsam« und er hat sich überlegt »wie kann es sein eine wohnung [Anzahl] menschen in einer einrichtung und die frau sitzt vor mir und sagt »ich bin einsam?«<sup>93</sup> (G-102)

Dieses Pflegekonzept führte sie in der Einrichtung ein, in der sie neu die Leitungsposition übernommen hatte. Diese Einrichtung war bis dahin geprägt gewesen von klassischen Vorstellungen:

G: ...wir haben komplett zurückgeschraubt haben gesagt »okay« das erste was kam: »die pflege ist bei uns sehr dominant« es war ein ganz klassisches pflegeheim keine großen angebote das was man halt haben MUSS für die außenstehenden prüfungen (2) das heißt »oh wir müssen da dran arbeiten« und haben dann gesagt »okay wo fangen wir an?« und haben dann mal gleich angebote die langeweile und haben dann festgestellt okay die bewohner sind das gar nicht gewohnt dass da plötzlich angebote sind. wir können nicht einfach angebote planen (G-216)

Vor dem Hintergrund ihres Beschäftigungsbeginns und des vorliegenden Konzeptes erzählte sie, wie sie das Veränderungsvorhaben startete, indem sie zuerst das gewohnte Verständnis von Pflege hinterfragte. Dem klassischen Pflegeheim, das bloß die vorgegebenen Anforderungen erfüllte, stellte sie ihr Konzept und damit ihren Wunsch nach mehr Angeboten gegen die Langeweile für die BewohnerInnen gegenüber. Doch die BewohnerInnen

91 Transkription Interview Grün, 2019.

92 Entwickelt wurde der Ansatz Anfang der 1990er Jahre. Mittlerweile wird das Konzept durch eine gemeinnützige Organisation weltweit beworben und über Seminare vermittelt. In Deutschland sind wenige Einrichtungen nach diesem Konzept zertifiziert (Stand 2020).

93 Diese Episode gehört zum Gründungsmythos über den Ursprung des Ansatzes und findet sich in zahlreichen Veröffentlichungen der Organisation.



waren es nicht »gewohnt«, mit solchen Angeboten umzugehen und begeisterten sich deshalb nicht sofort für die Aktivitäten.

G [↔] unsere SENIOREN die SENIOREN sind im mittelpunkt also haben wir die bewohner befragt »was möchtet ihr denn?« das war gar nicht so einfach weil die waren gewohnt FRÜHSTÜCK wieder ins zimmer MITTAGESSEN wieder ins zimmer (3) diese wirklich zu aktivieren und zu sagen »wir würden gerne kegeln gehen wir würden gerne ins KINO« [...] das war dann so das herauskitzeln des vertrauen der bewohner zu gewinnen und gleichzeitig festzustellen die PFLEGE hat SO oberwasser ja von der GRUNDPFLEGE bis hin zur BEHANDLUNGSPFLEGE da wurde alles dokumentiert akribisch aufgeschrieben hatten wir einen KAFFEENACHMITTAG stand jemand da mit der strichliste dass man auch nachweisen kann wer war denn bei dem kaffeenachmittag, also das war das KLASSISCHE pflegeheim und das war das erste was ich abgeschafft habe (G-226)

Frau Grün führte aus, wie sie die Arbeit mit und für die SeniorInnen, nicht jedoch die bloße Pflichterfüllung der MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt stellte. Die BewohnerInnen der Einrichtung hatten sich daran gewöhnt, wie mit ihnen umgegangen wurde, und standen deshalb den Veränderungsinitiativen anfangs zurückhaltend gegenüber. Sie stellte fest, dass es schwer war, das Vertrauen der BewohnerInnen für die neue Ausrichtung zu gewinnen. Sie bringt diese Schlussfolgerung in direkten Zusammenhang mit der dokumentationslastigen und kontrollorientierten Orientierung des Pflegeheims.

G: ...wir hatten hier schichten noch wie im krankenhaus (3) ist aber kein krankenhaus wir wohnen ja ich kann nicht um acht uhr die nachtschicht kommen lassen vor allem nicht jetzt im SOMMER das heißt das war ein EINSCHNITT wo alle mit drin waren inklusive personalrat logischerweise es war die ANGEBOTE die gestaltung der angebote für die senioren jeder hat in seinem wohnbereich zwar ein kleines angebot gemacht war aber nicht bewohnerorientiert das heißt wir BRAUCHEN ANGEBOTE die übergreifend sind die bewohner sollen sich kennenlernen die müssen im haus unterwegs sein. wir haben die hauswirtschaft komplett auf einen neuen fuß gestellt weg von außenstehender REINIGUNGSFIRMA hin zu eigenem personal weil »möchten sie jemand fremdes morgens im zimmer haben der ihr ZIMMER putzt und sie kennen sie nicht?« (G-397)

Immer wieder betont Frau Grün die Bedeutung von Angeboten für die BewohnerInnen und die Ausrichtung auf deren Bedürfnisse. Unter dieser Prämisse führte sie so grundlegende Veränderungen ein wie etwa die Umstellung der Arbeitszeitstruktur, die Durchführung der Hausdienstleistungen durch eigenes Personal und die Reduktion von Kontrollaktivitäten:

G: ...es war so strukturiert dass die wohnbereichsleitungen jeden morgen rapport abgeliefert haben im gleichen besprechungsraum jeden morgen [Uhrzeit] sind [Anzahl] fachkräfte PLUS die [Leitungsfunktionen] am tisch gesessen und haben darüber diskutiert »von den bewohnern wer ist ins krankenhaus? wer hat dieses? wer hat jenes? wer hat so« und jetzt nehmen sie dieses teilweise eine stunde [Anzahl] personen was sie in diesen [Anzahl] stunden für die bewohner gutes tun könnten und das habe ich abgeschafft (G-516)

Der bisher hohe Zeitaufwand für die Kontrolltätigkeiten ging ihrer Ansicht nach zulasten der Zeit, in der sich die MitarbeiterInnen den BewohnerInnen besser hätten zuwenden können. In ihrer Erzählung stellt sie den Aspekt der Reduktion von Kontroll- und Dokumentationstätigkeiten als ein Kernthema der Neuausrichtung dar, um mehr Zeit für die BewohnerInnen zu haben. Die Veränderung der tradierten Praktiken und Routinen hin zu einer stärker an den Bedürfnissen der BewohnerInnen ausgerichteten Orientierung bedeutete für eine Mitarbeiterin eine große Herausforderung:

G: in allen pflegeeinrichtungen ist vorgeschrieben dass sie pflegevisiten durchführen müssen um die qualität sicherzustellen meine [Leitungsebene] hat bei dieser pflegevisite nur die sauberkeit von dingen kontrolliert [...] und ich gesagt habe »so können wir nicht arbeiten ich brauche die beziehung. wie geht es meinen bewohnern? ich möchte dass sie sich mit dem bewohner auseinandersetzen« und das wollte sie nicht ja sie wollte diese nähe zum bewohner nicht sie hatte immer noch dieses denken professionelle distanz ja wir nehmen keine bewohner in den arm das sind unsere kunden (G-568)

Das Kernmerkmal ihres Konzepts, sich stärker den BewohnerInnen zuzuwenden, brach nicht nur mit bisherigen Arbeitsformen, sondern auch mit einem tradierten Verständnis von professionellem Handeln. Demnach wurden die BewohnerInnen in einer Pflegeeinrichtung als »Kunden« betrachtet, denen man mit einer »professionelle[n] Distanz« begegnen musste.<sup>94</sup> Einige MitarbeiterInnen konnten sich auf diesen Wandel nicht einlassen, wollten diese Veränderungen nicht mittragen und verließen die Einrichtung:

G: ich habe aber auch mitarbeiter verloren ja ganz klar sie<sup>95</sup> müssen wenn sie so eine veränderung und das ist wirklich eine riesen veränderung von »ich tu

94 Diese unterschiedlichen Logiken von Pflege untersuchte Lydia-Maria Ouart in ihrer ethnographischen Studie über Reziprozität in der ambulanten Altenpflege (2014). Sie unterscheidet im Hinblick auf die Beziehung zwischen PflegerIn und KlientIn zwischen einer »Service-logik« und einer »Logik der authentischen Fürsorge« (ebd., S. 86–89).

95 Frau Grün verlässt immer wieder ihren Erzählstrom, weil sie mir ihre Erfahrungen und Erkenntnisse vermitteln möchte oder weil sie mich als Forscher für die Realität in der Pflegeeinrichtung sensibilisieren will.

meine arbeit dokumentiere alles nach vorschrift« hin zum selbständigen denken bewohner AKTIVIEREN auch mal einen ausflug spontan zu machen (4) gibt es mitarbeiter die mit dieser situation nicht zurechtkommen ja die ganz klare ansagen brauchen die ganz klar sagen »ich mache hier die GRUNDPFLEGE ich mache hier die BEHANDLUNGSPFLEGE ich führe hier die STRICHLISTE dann weiß ich was ich getan habe« (3) ja das war mir klar und mit dem müssen sie auch rechnen (G-330)

Hier greift Frau Grün in ihrer Erzählung wiederum auf eine Vorher-Nachher-Gegenüberstellung zurück, um das Spannungsfeld deutlich zu machen, das die MitarbeiterInnen erfuhren. Indem diese ihre Arbeit bisher nach Plan geleistet und dokumentiert hatten, nahmen sie sich als wertig wahr, als jemand, der eine Leistung erbracht und diese sichtbar verschriftlicht hatte. Ihre Selbstbewertung war zu einem bedeutenden Teil an diese Dokumentationsstätigkeit gebunden. Indem Frau Grün die Grundhaltung neu justierte hin auf das Wohlbefinden der BewohnerInnen, verschob sie den Maßstab für gute Arbeit. Manche MitarbeiterInnen fühlten sich dadurch überfordert. Auch das selbstständigere Denken und Handeln, das Frau Grün einforderte, bedeutete für die MitarbeiterInnen eine Umstellung:

G: ...es gab aber auch mitarbeiter die mit dieser freien entscheidung ja nicht zurecht kamen die sind am anfang dann bestimmt alle zehn minuten runtergekommen zu mir und haben gesagt »frau [Grün] wir würden gerne das machen dürfen wir das?« (2) da sag ich »macht es einfach ja sie müssen nicht mich fragen ob sie mit fünf bewohner auf den markt gehen und obst einkaufen für einen obstsalat. wenn die bewohner sagen sie möchten das tun dann tun sie es. bis sie mich gefragt haben ich bin vielleicht nicht am platz [unverständlich] sie müssen ganz spontan handeln können sie haben den freiraum bei mir machen sie es« (G-293)

Die neuen Freiräume und Arbeitsformen verursachten bei den MitarbeiterInnen Irritationen. Manche wussten nicht, wie mit der Eigenverantwortung umzugehen war, übernahmen eher die bisherigen Gewohnheiten in den neuen Handlungsrahmen und forderten bei Irritationen eine Klärung durch die Leitung. Dies illustriert Frau Grün an der Vorgabe nach spontanem und schnellem Handeln:

G: ...also wenn es schön wetter ist und »mensch heute abend können wir grillen« ja dann ist auch mein chef und sagt »ja ich bin da ich bedien den grill bestellen sie ein fass bier wir grillen heute abend« und das geht von morgen ja heute sagen »am abend wird gegrillt« wie zu hause aus weg von der planung »IN DREI WOCHEN machen wir ein grillfest« dann regnet es (4) findet kein grillabend statt sie müssen spontaner werden (G-319)

Nach ihrer Sicht sollten Angebote für die BewohnerInnen spontaner entwickelt werden, um die Chancen auf Umsetzung zu erhöhen. Bei einer langfristigen Planung hätte die Gefahr bestanden, dass sich die Rahmenbedingungen veränderten und dadurch Ideen nicht umgesetzt worden wären.

Mit der Zeit wurden die Vorteile der Neuausrichtung für die BewohnerInnen und die MitarbeiterInnen erlebbar:

G: ...und plötzlich waren da freiräume an zeit weil der bewohner WAR ZUFRIEDEN bewohner waren plötzlich in der aktivität die pflegefachkraft hatte plötzlich zeit für andere dinge und so hat sich STÜCK für STÜCK an jeder schraube was verändert und mehr zeit gehabt. bewohner zufrieden es gab keine diskussionen mehr »aber sie sollten jetzt aufstehen« und das gab es NICHT MEHR also freiraum und die mitarbeiter haben dann auch gemerkt »oh das kommt mir ja zugute (3) und ja frau grün findet es schön wenn ich mit bewohner auf dem sofa sitze die läuft nicht durch und sagt »ja habt ihr nichts zu tun?« (2) war ein lernprozess (3) (G-438)

Einige MitarbeiterInnen sahen nach Einschätzung von Frau Grün die Vorteile des neuen Ansatzes: Freiräume für Aktivitäten und die BewohnerInnen waren zufrieden. In ihrer Reinszenierung der Dialogsituation fokussiert sie anschaulich den ihrer Deutung nach hohen Nutzen für alle Beteiligten: die Nähe zwischen BewohnerInnen und Pflegekräften. Die BewohnerInnen erfuhren Zuwendung und die Pflegekräfte konnten ihren – im professionellen Selbstbild angelegten und geforderten – Wunsch nach Nähe zu den BewohnerInnen erfüllen.

In den geschilderten Beispielen wird noch etwas anderes sichtbar, das diese Organisation zuvor wohl stark geprägt hatte: ein kontrollorientierter Führungsstil. In der Gegenüberstellung bringt Frau Grün nicht nur ihren neuen Maßstab für gute Arbeit zum Ausdruck – »mit Bewohner[n] auf dem Sofa sitzen« –, sondern auch das Verhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Leitung. Demnach waren die MitarbeiterInnen eine Führung durch Kontrolle gewohnt:

G: ...im ersten vierteljahr war es ja eigentlich nur bewohner den mitarbeiter kennen lernen die sind geflüchtet vor mir

–I: die mitarbeiter oder die bewohner

G: ja die mitarbeiter und ich habe immer gedacht »ich weiß nicht was habe ich an mir dass wenn die mich schon HÖREN dass die alle im zimmer verschwinden?« und ich habe dann gefragt ich habe gesagt »hey ich komme hoch ich möchte mit euch einen kaffee trinken ich möchte nicht hier allein im büro sein« (3) [...]

-I: ja aber was waren denn da die gründe warum ihre kollegen und kolleginnen geflüchtet sind was hat denen angst gemacht?

G: weil die vorgängerin wenn die raufkam immer gesagt hat »habt ihr nichts zu tun? ihr könnt noch das und das und das putzen« (G-455)

Unter der früheren Leitung hatten die MitarbeiterInnen die Erfahrung gemacht, dass ihnen freie Zeitfenster, die sie sich erarbeitet hatten und die sie mit den BewohnerInnen verbrachten, von der Leitung weggenommen wurden und für die Durchführung unangenehmer Tätigkeiten eingesetzt werden mussten. Sie waren also geübt darin, ihre Freiräume zu schützen. In der Darstellung von Frau Grün hat das Thema Kontrolle auch unter ihrer Leitung immer noch einen hohen Stellenwert; Kontrolle wurde nicht grundsätzlich abgeschafft. Aber das Ziel, auf das die Leitung hin kontrollierte und steuerte, hatte sich verändert: Im Rahmen der Veränderung durften beziehungsweise sollten die Beschäftigten die freie Zeit dafür nutzen, sich den BewohnerInnen zuzuwenden.

Zum Zeitpunkt des Interviews ist das Veränderungsvorhaben, das Pflegeheim neu auszurichten, noch nicht abgeschlossen:

G: also dieser prozess ja wird NIE aufhören das muss man sich bewusst sein weil sie werden die bewohner entwickeln sich weiter ja die angebote entwickeln sich weiter die selbstständigkeit entwickelt sich weiter das heißt wir müssen uns immer wieder anpassen wir müssen immer weiterhin flexibel bleiben und die frage »wer bestimmt unseren ablauf ist es noch der bewohner oder sind wir schon wieder im ORGANISATIONSDENKEN?« weil ja es kommt routine und routine ist FEIND VON [Konzeptname] und ja auch wir ich stelle fest »oh wir sind wieder an den punkt die routine greift gerade ein wir müssen unseren organisationsprozess neu überdenken. was hat sich EINGESCHLICHEN? warum ist das SO?« ja wir haben zwar all die tollen dinge wie ein frühstücksbuffet freie aufstehzeiten [...] aber trotzdem habe ich das gefühl »oh hier ist grad die organisation im vordergrund« das haben sie immer wieder nicht auf allen wohnbereichen gleich so wie es am anfang war sondern einzeln ja und zwar immer dann wenn ein wechsel in dem team selber stattgefunden hat ja TEAMNEUFINDUNG [...] sind sehr mit sich selber beschäftigt jeder seinen PLATZ wieder zu finden somit rückt der bewohner wieder in den HINTERGRUND (G-629)

Frau Grün bilanziert, dass die Umstellung auf die Interessen der BewohnerInnen und deren Bedürfnisse zu fokussieren ein Prozess sei, der noch andauere und immer wieder neu eingefordert und justiert werden müsse: einerseits, weil sich unter anderem die BewohnerInnen und die Angebote stets veränderten, andererseits, weil sich Routinen eingeschlichen hatten und das

Organisationsdenken, das Denken aus der Perspektive der BewohnerInnen, immer wieder überlagerte. Den Grund, warum von den wesentlichen Merkmalen des neuen Konzepts abgewichen wurde, sah sie bei personellen Veränderungen in den Teams: Sobald neue Personen dazukamen, mussten sich sowohl die neuen als auch die etablierten MitarbeiterInnen im Team wieder neu positionieren und waren deshalb erst einmal mit sich selbst beschäftigt.

### 9.7.2 Prozess der Veränderung

Innerhalb der Organisation begann der Prozess der Veränderung, nachdem das Konzept, mit dem sich Frau Grün beworben hatte, von den Gremien freigegeben wurde – »und dann bin ich los und habe das Konzept auch meinen Mitarbeitern vorgestellt« (G-142). Die Reaktionen darauf waren unterschiedlich:

G: ...das war zweigeteilt. das konzept an sich hat allen gut gefallen (3) und alle haben gesagt »ja wie soll das gehen mit so wenig personal und wie sollen wir das umsetzen?« also so einmal das KONZEPT als solches »toll endlich wieder mehr zeit für bewohner aber wie sollen wir das schaffen?« die angst war da (G-158)

Die Grundausrichtung des neuen Konzeptes stieß in der Darstellung von Frau Grün von Anbeginn auf Akzeptanz. Die Umsetzung jedoch rief Ängste hervor, die auf die fehlenden Personalkapazitäten zurückgeführt wurden. Dieser Angst konnte sie begegnen, indem sie zusätzliches Personal einstellen konnte: »hatte aber den vorteil [...] ich konnte einfach auch noch einstellen« (G-166).

Um das Konzept auf die Organisation anzuwenden, nahm sie zudem eine externe Unterstützung in Anspruch:

G: ...ich habe eine grundschulung mit meinen leitungskräften von [Organisationsname] erhalten das waren [Anzahl] tage wo wir SELBER den input bekommen haben und dann haben wir das als multiplikatoren in kleinen gruppen weitergegeben so dass JEDER mitarbeiter das gleiche grundverständnis von der pflege hat (G-207)

Gemeinsam mit ihren Leitungskräften ließ sie sich in dem neuen Konzept schulen, um danach mit allen MitarbeiterInnen die Umsetzung in einem strukturierten Prozess zu planen.

G: ...haben wir schulungen gemacht ja wir haben wirklich jeden mitarbeiter der hier beschäftigt ist geschult in punkto [Konzeptname] aber jeden »wo stehen

wir wo können wir die autonomie der bewohner fördern wo sehen sie noch potenzial?« das heißt das waren gemischte gruppen bewusst gemischte gruppen so dass dann aus jedem wohnbereich aus der tagespflege aus der küche aus dem reinigungsdienst alle in gemischten gruppen waren das waren immer so [Anzahl] personen und da haben wir einen tag workshop gemacht so dass die selber erarbeiten konnten »oh wo fehlt es uns denn noch« und haben dann einen zweiten tag die ZIELE vereinbart (3) und daran arbeiten die heute noch (G-185)

Die in den Gruppen diskutierten Fragestellungen zielten auf die Förderung der Autonomie der BewohnerInnen. In der Reinszenierung der Fragestellungen aus den Schulungen wird auch deutlich, dass dieses Ziel zwar von ihr vorgegeben war, dass aber die MitarbeiterInnen aufgefordert waren, eigene Vorschläge für die praktische Umsetzung einzubringen. Die Gruppen wurden von Frau Grün absichtsvoll so zusammengestellt, dass verschiedene Aufgabenbereiche vertreten waren. Einige MitarbeiterInnen trugen das Konzept mit und brachten sich ein:

G: also ich hatte mitarbeiter die waren mit vollem eifer dabei ja die haben mich GESTÜTZT wo es nur ging ja haben dann auch die IDEEN eingebracht sind auch auf die bewohner zugegangen (G-289)

Doch nicht allen gelang es, die neue Haltung umzusetzen. Frau Grün stellt dar, wie sie und ihr Leitungspersonal Überzeugungsarbeit leisteten:

G: ...haben dann wirklich die mitarbeiter sensibilisiert über das »wie leben sie denn zu hause?« und habe dann gesagt »okay frau soundso ich befrag sie jetzt heute den ganzen tag über ihre morgendliche dusche« (3) die hat mich angeguckt und hat gesagt »wieso über die morgendliche dusche?« da sag ich »weil sie genau da drüber diesen menschen definieren ich sitze bei ihnen in der übergabe und ich höre nur was war bei der grundpflege hat da eine RÖTUNG ließ sich die HAARE NICHT WASCHEN habe die BRILLE gesäubert (3) und über das mit dem unterhalte ich mich jetzt mit ihnen« das ist so wie den spiegel vorhalten und dann hat sie gesagt »ja ne mein leben besteht aus ganz anderen dingen« dann sag ich »ja sehen sie und warum nicht unsere senioren? unsere senioren HIER wohnen weil sie alt sind sie sind aber nicht krank krank sind sie dann wenn sie eine grippe haben ja kopfweh haben sich nicht wohlfÜHLEN aber ansonsten ist der grund hier sie sind älter sie sind gebrechlicher sie sind in der bewegung eingeschränkt HIER müssen wir assistieren aber wir dürfen den menschen nicht über DIESES definieren« (2) und das war der ERSTE schritt (G-246)

Frau Grün versuchte, ihre MitarbeiterInnen für die Lebensansprüche der BewohnerInnen zu sensibilisieren, indem sie Analogien zu deren eigener privater Lebenspraxis herstellte. Damit wollte sie ein Grundmerkmal des neuen Ansatzes nachvollziehbar machen, nämlich den BewohnerInnen das Gefühl zu geben, »selbstständig zu wohnen« (G-033). Sie leitete die Sinnhaftigkeit der an den Bedürfnissen der BewohnerInnen orientierten Haltung aus den persönlichen Bedürfnissen der BetreuerInnen ab.<sup>96</sup> Mit dieser Kommunikationsstrategie setzte sie an einer – von ihr so bewerteten – positiven Arbeitshaltung der Pflegekräfte an:

G: ...die pflegekräfte und ich glaube da kann ich für alle pflegekräfte sprechen arbeiten aus einem bestimmten grund ja weil sie ihre arbeit sehr gerne tun und ja pflegekräfte sind sehr leidensfähig viel zu leidensfähig (2) denen können sie alles nehmen dann sind die immer noch. ich muss aber dem bewohner gerecht werden und es ist natürlich schön wenn sie dann mit einem konzept kommen und sagen »ey ich möchte dass ihr das tut und zwar ganz legal und ich wünsche mir das auch und ja es wird am anfang mehr arbeitsstunden geben und wir werden uns zurecht finden müssen und wir werden uns auch mal überfordern aber wir schaffen es gemeinsam« (G-588)

Ihre Sinngebung setzte an der Prämisse an, die für ihre MitarbeiterInnen vermutlich der Beweggrund für ihre Berufswahl war: Menschen Gutes tun. Frau Grün wollte, dass ihre MitarbeiterInnen diesen Aspekt wieder fokussieren und dies auch »ganz legal« tun durften, das heißt, nicht im Konflikt mit rechtlichen Rahmenbedingungen. In Annahme der Leidensfähigkeit der Pflegekräfte stellte sie diesem Nutzen für die MitarbeiterInnen den Preis gegenüber: Temporär mehr Arbeitsstunden sowie ein höherer Organisations- und Abstimmungsaufwand. Und sie verbreitete die Zuversicht, dass man es

---

<sup>96</sup> Im Interview bleibt unklar, ob diese Strategie zu den methodischen Bausteinen gehörte, die der Leitungsebene in den Schulungen vermittelt wurde, oder ob diese Frau Grüns eigenen Überlegungen entsprang. In ihrer Erfahrungsdarstellung gibt es einige Segmente, bei denen hinterfragt werden kann, ob sie tatsächlich dem eigenen Erleben entspringen. Dies aus zwei Gründen: Erstens hatte sie selbst an einer mehrtägigen Schulung teilgenommen. In den vorliegenden Werbeunterlagen über dieses Konzept, werden typische Alltagssituationen der Altenpflege ausgebreitet, an denen die BewohnerInnenorientierung illustriert wird. Es ist davon auszugehen, dass solche Hinweise auch Bestandteil der Schulungen war, um SkeptikerInnen zu überzeugen. Die Erzählforschung hat nachgewiesen, dass solche Fremd-Geschichten nahtlos und unbewusst in die eigene Erzählung übernommen werden (vgl. Welzer 2008, hier S. 17–20). Zweitens sind diese konkreten Episoden im Erzählfluss von Frau Grün teilweise so angeordnet, dass sie direkt nach einer Behauptung kommen und deshalb vermutlich eine eher illustrierende Funktion einnehmen.



gemeinsam schaffen könnte. Wesentlich für die Prozessgestaltung war ihr eigenes Engagement:

G: ...ich war natürlich in den ersten eineinhalb Jahren hier im büro nicht also ganz wenig ich war sehr viel (3) in gesprächen mit den mitarbeitern mit den bewohnern habe mit denen abend gegessen habe mit denen gefrühstückt habe mit denen mittag gegessen ja ich kenne jeden bewohner hier im haus also das war schon die basis dafür. das vertrauen die leute müssen mich kennen das ist grundvoraussetzung und ich lebe das KONZEPT mit ja (G-308)

Sie selbst forcierte die Nähe zu den BewohnerInnen und den MitarbeiterInnen, sie lebte das Konzept und war für alle sichtbar. In ihrer Darstellung bleibt unklar, ob diese Art und Weise, wie sie sich selbst einbrachte, einen Bruch mit der Praxis ihrer Vorgängerin darstellte. Frau Grün macht aber deutlich, wie stark sie sich bei der Einführung des Konzeptes selbst einbrachte und als Vorbild für die Orientierung an den Bedürfnissen der BewohnerInnen oder auch als Anschauungsobjekt fungieren wollte.

Das Konzept wurde in die Organisation eingeführt in dem Sinne, dass die Neuausrichtung klar formuliert und unter Beteiligung der MitarbeiterInnen in die Praxis umgesetzt wurde. Jedoch bedeutet die Aufrechterhaltung der Perspektive der BewohnerInnen eine andauernde Anstrengung, ein Prozess, der immer neu eingefordert werden muss:

G: also dieser prozess ja wird NIE aufhören das muss man sich bewusst sein weil sie werden die bewohner entwickeln sich weiter ja die angebote entwickeln sich weiter die selbstständigkeit entwickelt sich weiter das heißt wir müssen uns immer wieder anpassen wir müssen immer weiterhin flexibel bleiben (G-629)

In ihrer Narration stellt Frau Grün den Transformationsprozess hin zu einer stärkeren Orientierung an den Bedürfnissen der BewohnerInnen als erfolgreich dar. Ihrer Ansicht nach haben die Schulungen und die Wiederbelebung der alten Sinnggebung zu einer hohen Akzeptanz bei MitarbeiterInnen und BewohnerInnen gegenüber dem Konzept geführt. Sie konstatiert aber auch, dass der Blick auf die Interessen der BewohnerInnen, selbst wenn dies dem Professionsverständnis aller MitarbeiterInnen entspricht, permanent durch ihre Interventionen als Führungskraft aufrechterhalten werden muss.

### 9.7.3 Selbstkonzeption und Bewältigung

Frau Grün beginnt ihre Erzählung in der Ich-Perspektive und behält diese die ganze Erfahrungsdarstellung über bei. Mit ihrem Eintritt in die Einrichtung markiert sie den Start des Veränderungsgeschehens:

G: also ich habe hier angefangen am [Datum] hab mich hier beworben mit einem konzept [Konzeptname] wollte immer schon der altenhilfe einfach sagen »es geht auch anders« es kann nicht sein dass die altenhilfe so einen schlechten ruf hat vor allem im hinblick auf man bekommt keine arbeitsplätze, die arbeitsbedingungen sind schlecht, keine nachwuchsgewinnung und hab gesagt »es muss eine LÖSUNG geben« und hab mich im vorfeld einfach schon bestimmt jetzt [Anzahl] jahre mit [Konzeptname] beschäftigt und immer wieder gesucht was gibt es für möglichkeiten mitarbeitergewinnung mitarbeiterzufriedenheit wirtschaftlichkeit und oberstes ziel den menschen der hier wohnt das gefühl zu geben selbständig zu wohnen eigenständig zu wohnen und die autonomie sicherzustellen gleichzeitig. ich bin schon sehr lange in dem beruf stelle ich fest keiner möchte in ein PFLEGEHEIM (G-015)

Nach dem Hinweis auf ihren ersten Arbeitstag geht sie zeitlich zurück und verweist auf ihre Bewerbung für diese Leitungsposition »mit einem Konzept«. Ihre Hintergrunderläuterung beginnt sie mit dem lange gehegten Wunsch, zu zeigen, dass die Altenhilfe auch anders gestaltet werden könne. Ihre Prämisse verknüpft sie direkt mit dem schlechten Ruf und den schlechten Arbeitsbedingungen in der Altenpflege und damit zusammenhängend mit dem fehlenden Nachwuchs. Sie positioniert sich als Suchende, als Person, die sich seit vielen Jahren aktiv mit dem Thema beschäftigt und mit einem neuen, von Dritten ausformulierten Konzept auseinandergesetzt hatte. Dabei breitet sie das durch vier Themen markierte Spannungsfeld aus, für das sie nach Lösungen gesucht hatte: Gewinnung und Zufriedenheit von MitarbeiterInnen sowie Wirtschaftlichkeit auf der einen Seite, auf der anderen Seite die Sicherstellung der Eigenständigkeit der BewohnerInnen. Nochmals betont sie ihre langjährige Erfahrung und untermauert damit ihre Feststellung, dass keiner in ein Pflegeheim als PatientIn möchte. Diese kurze Einleitung und die aufgerufene Argumentation kann sowohl als Herleitung ihres Lebensweges als auch als Reinszenierung ihres Vorstellungsgespräches gelesen werden.

G: ...und hab gesagt »okay wenn ich weiter in der altenhilfe tätig sein möchte möchte ich dieses konzept umsetzen« und bin so hierher gekommen. ich hatte hier den vorteil es ist ein kleiner träger es ist das [Anzahl] haus [...] der [Gremienname] hat gesagt »ja, das konzept wollen wir haben« (G-043)

Sie bewarb sich mit diesem konkreten Konzept und knüpfte ihre Tätigkeit in der Altenhilfe an der neuen Arbeitsstelle an die Umsetzung dieses Konzeptes. Ihr Konzept wurde von den Entscheidungsträgern gewollt. Auf Nachfrage wendet sie sich noch einmal ihrer eigenen Berufsbiographie zu:

G: ...ich bin seit [Datum] im gesundheitswesen pflege tätig. war bevor ich hier angefangen habe bei einem großen träger wo es um die wirtschaftlichkeit ging klar irgend sowas muss sich tragen die wirtschaftlichkeit MUSS stehen und bin über DEN weg habe ich gesagt »das erfüllt mich nicht das ist nicht DAS was ich gelernt habe das ist nicht das was ich mir vorstelle SELBER einmal alt zu werden SO möchte ich das für mich nicht haben« (G-069)

Aufgrund ihrer eigenen beruflichen Erfahrung entwickelte sie ihre Unzufriedenheit als Mitarbeiterin und als potentielle Kundin einer solchen Einrichtung. Zum einen fand sie keine Erfüllung in ihrer Tätigkeit, die sich von dem entfernt hatte, was sie einmal gelernt hatte. Zum zweiten würde sie sich als Bewohnerin in einer solchen Einrichtung nicht wohlfühlen. Auf ihren beruflichen Weg geht sie wenig später nochmals ein:

G: ...und hab dann für mich gesagt »ich muss mich damit auseinandersetzen für mich als PERSON ich liebe die altenhilfe würde auch wieder dieses erlernen aber es muss eine andere lösung geben und ich kann nicht warten bis die POLITIK mir den weg ebnet da kann ich sehr lange warten ja wir hören seit 20 jahren nichts anderes. die pflege muss gestärkt werden aber wir müssen was tun« und hab mir dann überlegt »WIE kann es sein dass wir mitarbeiterzufriedenheit mitarbeitergewinnung die auszubildenden die bewohner UND die wirtschaftlichkeit in einklang bringen können?« und bin dann auf [Konzeptname] gestoßen [...] und das hat mir sehr gut gefallen und ich dachte ja genau hier ist der ursprung und habe mich dann einfach nebenher [...] immer mit diesem thema beschäftigt und bin dann zu dem entschluss gekommen »so es gibt es jetzt nur noch ein weg für mich entweder ich tu das und mach genau diesen weg oder ich geh ganz aus der altenhilfe weil es mich nicht mehr zufrieden gemacht hat« (G-082)

Die intensive länger andauernde Auseinandersetzung mit dem neuen Konzept führte dazu, dass sie ihren zukünftigen beruflichen Weg in diesem Arbeitsfeld direkt damit verband, dieses Konzept auch umzusetzen: Entweder so oder gar nicht mehr in der Altenpflege. Ihre Unzufriedenheit und Entschlossenheit bringt sie erneut zum Ausdruck, als sie einen Dialog mit ihrem Mann reinszeniert:

G: ...und hab zu meinem mann gesagt »hier im [Ortsname] wird eine stelle gesucht ich bewerbe mich jetzt, einmal, sollten die das konzept nicht wollen

werde ich mich ganz neu orientieren« mein mann hat gesagt »ja mach das mach das von mir mach dich dann auch selbständig mit beratung ja aber so wie es jetzt ist mit deiner unzufriedenheit und der liebe zum beruf das ging nicht mehr im einklang« und dann bin ich in die bewerbung und hab gesagt »das ist das wie ich mir altenhilfe auf höchstem niveau vorstelle und das ist mein ziel« (G-128)

Auch in den Worten ihres Mannes stellt sie die Unzufriedenheit mit ihrer damaligen Tätigkeit und die Liebe zu ihrem Beruf direkt gegenüber. In ihrer ausführlichen Erfahrungsdarstellung über ihre berufliche und biographische Entwicklung konzipiert sie sich als eine erfahrene Fachkraft, die intensiv und selbstkritisch ihre Vorstellungen von Altenhilfe mit ihrer persönlichen beruflichen Entwicklung verbunden hatte. Ihre konzeptionellen Vorstellungen unterschieden sich nicht nur von der bisherigen Praxis, sondern sie bewertet diese zudem als auf »höchstem Niveau« stehend.

Sie leitet dann über zur ersten Zeit nach Antritt der Stelle:

G: ich habe die stelle bekommen und ging dann mit dem konzept ausgearbeitet in die gremien weil da hängt ja ein [Gremienname] muss das ja mittragen sie brauchen ja auch MITTEL ja nicht viele aber sie brauchen die unterstützung weil es betrifft alle das ist kein konzept wo sie sagen können »ja mach mal geht uns alle nichts an« hier geht es um spontanität schnelligkeit die waren begeistert (G-142)

In ihrer Narration stellt sie sich als erfolgreich dar: Sie erhält die Stelle, zeigt damit an, dass ihre Performance erfolgreich war und dass ihre Ideen in den Augen der EntscheiderInnen erwünscht waren. Erneut betont sie die starke Zustimmung der nächsten Führungsebene zu ihrem Konzept und markiert mit ihrem Hinweis auf »Spontanität, Schnelligkeit« zugleich die Rahmenbedingungen und Freiräume, die sie für die Umsetzung benötigte.

Erzählerisch schließt Frau Grün an diese Gespräche mit der oberen Führungsebene direkt ihren Start im Unternehmen an sowie die Begegnung mit ihren neuen MitarbeiterInnen, die sie zum damaligen Zeitpunkt noch gar nicht kannten: »[...] und dann bin ich los und habe das Konzept auch meinen Mitarbeitern vorgestellt, die mich ja eigentlich noch nicht kannten« (G-151). Die Besonderheit dieser Situation unterstreicht sie zusätzlich durch ihren Hinweis auf die große Anzahl der MitarbeiterInnen: »Ich habe ungefähr 140 Mitarbeiter hier in allen Bereichen« (G-157), und sie bilanziert: »Das Konzept an sich hat allen gut gefallen« (G-158). Mit ihrem Konzept stieß sie

auch auf dieser Ebene auf Akzeptanz. Sogar Einwänden der MitarbeiterInnen bei der Vorstellung des Konzeptes, dass das fehlende Personal ein Problem darstellen könnte, konnte sie erfolgreich begegnen:

G: ...ich konnte einfach auch noch einstellen ja also ich hatte wirklich hier sehr viel glück ja ich konnte einfach sagen »okay ich bau auch noch mal an personal auf« ja stellen waren frei wo sie niemanden bekommen haben da war der arbeitsmarkt leer konnte aber dann aus meinen bekanntenkreis mitarbeiter gewinnen und sagen »ey du wolltest doch mal hilf mir das soll es werden« (G-158)

Sie hatte »sehr viel Glück«,<sup>97</sup> weil sie die offenen Stellen mit eigenen Bekannten besetzen konnte. Frau Grün stellt sich von Beginn an als zielstrebig und erfolgreich dar, sowohl als sie sich um die Stelle bewarb als auch dabei, Gremien und MitarbeiterInnen zu überzeugen. In ihrer Narration macht sie deutlich: Sie will ihr Konzept umsetzen.

Über die Phase der Umsetzung erzählt sie überwiegend aus der Wir-Perspektive, darüber, was gemeinsam unternommen wurde wie etwa die Durchführung von Schulungen. Sie selbst bringt sich dann ins Spiel, wenn sie über ihre Interventionen erzählt: »Das war das klassische Pflegeheim und das war das erste, was ich abgeschafft habe« (G-244).

Sie positioniert sich als Frau mit Macht, die all das abschaffte, was sie als überholte Merkmale der bisherigen Pflege bewertet. Wie sie selbst im Veränderungsprozess agierte wird deutlich, wenn sie Dialogsituationen reinszeniert, in denen sie ihren Umgang mit den MitarbeiterInnen und ihre Argumentation für die Ausrichtung auf die Interessen der BewohnerInnen ausbreitet:

G: ...und habe dann gesagt »okay frau soundso ich befrag sie jetzt heute den ganzen tag über ihre morgendliche dusche« (3) die hat mich angeguckt und hat gesagt »wieso über die morgendliche dusche?« da sag ich »weil sie genau da drüber diesen menschen definieren« (G-255)

Im Interviewzusammenhang deute ich dieses Segment als Illustration ihrer zuvor getätigten Aussage: »sensibilisiert über das ›Wie leben sie denn zu Hause?« (G-254). Dennoch wird deutlich, mit welchen tradierten Gewohn-

---

97 »Glück gehabt« ist ein gängiges Erklärungsmuster, mit dem Frauen ihre Erfolge erklären und damit gering schätzen: »Männer tendieren dazu, ihre eigenen Leistungen zu überschätzen, während Frauen eher dazu neigen, ihre eigenen Leistungen zu unterschätzen« (Hentschel et al., 2019, S. 1002).

heiten Frau Grün sich konfrontiert sah und wie direkt sie Überzeugungsarbeit leistete. Sie versuchte ihre MitarbeiterInnen für ihren Ansatz zu gewinnen, indem sie diese zu einem Perspektivwechsel zwang, sie in die Rolle der BewohnerInnen versetzte und dadurch diesen deren eigenen Grundbedürfnisse bewusst machte. Grundsätzlich stieß sie mit ihren Aktivitäten auf positive Resonanz: »Also ich hatte Mitarbeiter, die waren mit vollem Eifer dabei, ja, die haben mich gestützt, wo es nur ging« (G-289). Die MitarbeiterInnen engagierten sich und sie selbst fühlte sich unterstützt. Bei der Umsetzung wurde Frau Grün vor allem bei Aushandlungen darüber gefordert, wie groß die Freiräume, die sie den MitarbeiterInnen einräumte, sein konnten oder sollten:

G: ...da sag ich »macht es einfach ja sie müssen nicht mich fragen [...] tun sie es, bis sie mich gefragt haben ich bin vielleicht nicht am platz [unverständlich] sie müssen ganz spontan handeln können sie haben den freiraum bei mir machen sie es die bewohner erzählen mir das schon« vorausgesetzt ja ich war natürlich in den ersten eineinhalb Jahren hier im büro nicht also ganz wenig ich war sehr viel (3) in gesprächen mit den mitarbeitern mit den bewohnern habe mit denen abend gegessen habe mit denen gefrühstückt habe mit denen mittag gegessen ja ich kenne jeden bewohner hier im haus also das war schon die basis dafür das vertrauen die leute müssen mich kennen (G-298)

Sie stellt sich hier mit all den Seiten ihrer Führungstätigkeit dar: sowohl als Gebende und Fordernde und zugleich als die Führungskraft, die kontrolliert und sich selbst massiv engagiert. Sie forderte von den MitarbeiterInnen mehr Selbstständigkeit bei der Nutzung der Freiräume, mehr Spontaneität, also Arbeitsweisen, die das neue Konzept mit sich brachte. Doch auch diese Freiräume, selbst zu entscheiden, unterlagen ihrer Kontrolle. Hatten MitarbeiterInnen eigenständig über Einzelmaßnahmen entschieden ohne Rücksprache mit ihr, erfuhr sie durch Rückmeldungen der BewohnerInnen dennoch davon. Durch ihre Nähe zu den BewohnerInnen bekam sie mit, was und wie es lief, sie verfügte so über einen subtilen Kontrollmechanismus. Sie selbst brachte sich intensiv ein, engagierte sich dabei, alle BewohnerInnen persönlich kennenzulernen. Sie versuchte, eine Vertrauensbasis zu schaffen. Dieser Wunsch nach Vertrauen und ihre intensiven Bemühungen, mit allen in Kontakt zu kommen, gründeten vermutlich in den Erfahrungen, die sie in den ersten Monaten gemacht hatte und von denen sie später im Interview erzählt:

G: ...und es ist oft arbeit gewesen es gibt keine hierarchie im haus also eine ganz klare hierarchie das heißt im ersten viertel jahr war es ja eigentlich nur

bewohner den mitarbeiter kennen lernen die [MitarbeiterInnen] sind geflüchtet vor mir [...] weil die vorgängerin wenn die rauf kam immer gesagt hat »habt ihr nichts zu tun? ihr könnt noch das und das und das putzen« (G-452)

Sie sah sich seitens der Beschäftigten mit Angst und Ablehnung konfrontiert, weil ihr anderer Führungsstil nicht vertraut und der alte Führungsstil ihrer Vorgängerin bei den MitarbeiterInnen noch präsent war. Sowohl diese Erfahrung als vermutlich auch ihre persönliche Haltung und Neugier veranlassten sie dazu, alle BewohnerInnen und MitarbeiterInnen kennenlernen zu wollen und direkt in die Bereiche zu gehen.

G: da war ich viel im wohnbereich ja da war ich viel im wohnbereich habe dann auch gesagt ah »wir haben hier unten so ein schönes cafe [Name] warum gehen die bewohner eigentlich runter?« (4) da trifft man leute von außen hier kommen menschen [...] und habe dann gesagt zu allen im wohnbereich »ich würde gerne mit ihnen mittagessen gehen kommen sie runter ins cafe [Name]« und habe so die bewohner eingefangen hab natürlich dann auch die MITARBEITER mit eingeladen und wir haben dann gemeinsam mittag gegessen. ja also immer den anstoß auch selber geben. sie können in diesem maße im veränderungsprozess wo auf viele ebenen ist müssen sie es selber tun. sie können es nicht anweisen ja das funktioniert NICHT. sie können nicht sagen »mach das« und nur die theorie. also so ein veränderungsprozess wo dann wirklich ins detail eine komplette umstrukturierung auch von einem tagesablauf beinhaltet jeder organisationsprozess auf den prüfstand kommt (2) müssen sie die prozesse wie sie sind kennen und in diese prozesse sollten mit einwirken und dann funktioniert es (G-355)

Sie veranschaulicht ihre Haltung, wie sie Gewohnheiten und Routinen hinterfragt und sich selbst eingebracht hat, wie sie Menschen einfindet und gegenseitige Nähe herstellt, um ihr Ziel zu erreichen. Sie illustriert, wie sie die Bedürfnisse der BewohnerInnen erkundete und dann immer wieder Maßnahmen initiierte. Dabei formuliert sie letztlich auch die Forderung an sich selbst, an ihre eigene Veränderungsarbeit: Nicht nur Impulse geben, sondern auch in die Details eintauchen und aktiv mitwirken. Die Begründung für ihr Engagement, die sie dabei ausbreitet, gilt der Komplexität der Veränderung. Eine solche Reorganisation konnte nicht per Direktive aus der Distanz bewältigt werden, sondern nur durch Nähe: durch eigenes Mitwirken auf sämtliche Organisationsprozesse bis ins Detail. Dieses umfassende, von Kontrolle begleitete Engagement, kann unterschiedlich gedeutet werden: Einerseits aus ihrer Position als Neue mit einem neuen Konzept, das sie unbedingt umsetzen wollte, andererseits als fehlender Glaube an die Umsetzungsfähig-

keit und Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen. Später im Interview geht sie erneut auf ihr Selbstverständnis ein, wie stark und umfangreich sie sich einbringen musste:

G: ...trotzdem habe ich das gefühl »oh hier ist grad die organisation im vordergrund« das haben sie immer wieder [...] somit rückt der bewohner wieder in den HINTERGRUND weil sie mit sich selber beschäftigt sind das heißt meine präsenz ist wieder erforderlich genau in diesem wohnbereich um zu sagen »hey leute lass uns mal wieder mit den bewohnern was machen« also sie müssen immer präsent sein und immer dieses konzept im blick haben wenn sie es selber nicht tun bricht es hier weg (G-650)

Sie stellte im Zusammenhang mit Personalwechsel fest, wie die Orientierung an den Bedürfnissen der BewohnerInnen wieder in den Hintergrund rückte. Sie leitete daraus für sich ab, immer wieder Impulse setzen zu müssen und die Verpflichtung, ständig präsent zu sein und das Ziel vor Augen zu haben. Ohne dieses Engagement, ohne diese Daueranstrengung ginge die neue professionelle Grundorientierung verloren.

G: ich finde es unheimlich spannend wie es funktioniert ich habe hier vollbelegung [...] ich habe eine warteliste [...] ich habe aufträge in der schule zum unterricht mit dem konzept [...] also es ist faszinierend für mich ja in der theorie sie lesen ganz viel am anfang über KONZEPTE und wie kann sowas FUNKTIONIEREN wen BRAUCHEN sie dazu und dass es dann wirklich so funktioniert ist faszinierend krankquote ging deutlich zurück was ich gar nicht gewohnt war in der altenhilfe [...] ich habe hier außer mal ein beschäftigungsverbot bei einer risikoschwangerschaft keine langzeitkranken einfach keine sondern die kommen alle gerne hierher (G-761)

Sie positioniert sich am Ende des Interviews als erfolgreich mit ihrem Konzept. In ihrer Bilanz ist sie überrascht und begeistert davon, dass es tatsächlich funktioniert und dass ihr neues Konzept Realität wurde. Für sie heißt das, dass es ihr gelungen ist, die Erkenntnisse ihrer anfänglichen Auseinandersetzung mit der Theorie auf die Realität der Einrichtung zu übertragen. Die Indikatoren, an denen sie den Erfolg festmacht, sind dieselben wie zu Beginn ihrer Erzählung: der zurückgehende Krankenstand und die steigende Arbeitszufriedenheit. Sie erfuhr auch einen Erfolg für ihre berufliche Entwicklung: Sie erhielt Lehraufträge.

G: ...ich glaube dass ist das was mich am meisten beeindruckt hat dass ich jetzt mitarbeiter habe die mit mir auf AUGENHÖHE gemeinsam arbeiten die können mich mal zum KAFFEE abholen die können mit mir eine RAUCHEN gehen es gibt nicht mehr dieses hier »aber du hast noch dienst«



das gibt es nicht mehr weil das brauchen wir auch nicht es ist hier auf vertrauen  
ich kann nicht alles ganz genau planen es geht nicht (G-785)

Sie bilanziert, dass Hierarchien keine Rolle mehr spielen und die gemeinsame Arbeit an der Umsetzung der Orientierung an den Bedürfnissen der BewohnerInnen normal geworden war. Am Schluss des Interviews stellt sie den Kontrollbemühungen ihrer Vorgängerin das neue Zentrum der Zusammenarbeit gegenüber: Vertrauen. Dieser vertrauensvolle Umgang bezieht sich nicht nur darauf, dass sie eine Nähe zu den MitarbeiterInnen aufgebaut hatte, sondern auch auf ihre eigene Führungsarbeit. Sie hat für sich erkannt, dass sie nicht alles genau planen und selbst machen konnte, sondern sich auf andere verlassen muss.

#### 9.7.4 Gesamtbild: Eine Erfolgsgeschichte, bei der die Umsetzung des neuen Konzeptes zur andauernden Herausforderung wird

Das Veränderungsvorhaben, das Frau Grün in ihrer Narration ausbreitet, galt der Einführung und Umsetzung eines neuen Konzeptes der Altenpflege. Dieses Konzept stellt die Orientierung an den Bedürfnissen der BewohnerInnen in den Vordergrund und dient der Verbesserung der Lebenssituation von älteren Menschen in Heimen, da deren Alltag zu oft geprägt ist von Einsamkeit, Langeweile und Hilflosigkeit. Dieses Konzept ist in ihrer Erfahrungsdarstellung der Kristallisationspunkt sowohl ihrer eigenen Berufsbiographie als auch ihrer Veränderungsaktivitäten als Leiterin der Einrichtung. Frau Grün positioniert sich von Beginn an als eine in der Altenpflege tätige Person mit langer und leidvoller Erfahrung. Sie skizziert sich als Fachkraft, die auf der Suche ist nach einer besseren Kooperation mit den BewohnerInnen von Altenheimen. Das Konzept, auf das sie dabei stieß, war für sie die Antwort darauf, wie die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen – und damit die Attraktivität der Arbeitsplätze in der Altenpflege –, Wirtschaftlichkeit und Selbstständigkeit der BewohnerInnen in Einklang zu bringen sind. Aus Unzufriedenheit mit ihrer eigenen beruflichen Situation machte sie die Umsetzung ihres Idealbildes von »Altenhilfe auf höchstem Niveau«, das dieser Ansatz für sie verkörperte, zur Weichenstellung ihrer persönlichen Zukunft in der Branche. Ihre persönliche Neuorientierung kannte nur zwei Pole: Alles oder nichts. Mit dieser Prämisse bewarb sie sich auf eine Leitungsstelle in der Altenpflege, holte sich von den zuständigen Gremien Unterstützung für ihr Konzept und setzte dieses als Leiterin um und durch. Mit dieser engen

Verquickung von persönlichem und fachlichem Ziel und ihrer zielstrebigem Vorgehensweise rahmt sie ihre Narration über das Veränderungsvorhaben.

Die grundsätzliche Veränderung, die sie einführte, galt der Ausrichtung allen Handelns darauf, die Autonomie und Selbstständigkeit der BewohnerInnen zu fördern: weg von der dokumentationsfokussierten hin zu einer angebotsorientierten Altenpflege. Nicht Strichlisten stehen im Vordergrund, sondern die direkte Nähe zu den BewohnerInnen sowie Angebote, die auf deren Bedürfnisse eingehen, und das mit Schnelligkeit und Spontaneität statt langer Planung. Ihr Ansatz stieß von Beginn an weitgehend auf Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen, weil sie damit an deren beruflichem Selbstverständnis, dem Wunsch, mit Menschen und für Menschen zu arbeiten, ansetzte. Sie stellte diese verlorene Basis des Professionshandelns in das Zentrum ihrer Arbeit. Mit ihrer Sinnggebung zeigte sie sowohl sich persönlich als auch den MitarbeiterInnen einen Weg aus der Unzufriedenheit über die aktuelle Pflegesituation.

In ihrer Erfahrungsdarstellung wollten nur wenige MitarbeiterInnen das Konzept nicht mittragen, wollten ihre gewohnte »professionelle Distanz« aufrechterhalten und sahen die BewohnerInnen mehr aus der Distanz und als »Kunden« an, denn als eigenständige Personen mit ähnlichen Interessen wie sie selbst. Frau Grün positioniert sich als eine Führungskraft, die professionell damit umgeht, dass eine Führungskraft wegen Meinungsverschiedenheiten mit der Leitung die Einrichtung verlässt, und sie präsentiert sich als Leiterin, die die Ängste der MitarbeiterInnen vor einer zeitlichen Überlastung ausräumen konnte, weil es ihr gelang, freie Stellen mit Personen aus ihrem eigenen Umfeld zu besetzen. Alle von ihr angestoßenen Maßnahmen, die sie in ihrer Darstellung ausbreitet, dienten dem alleinigen Ziel, die gesamte Einrichtung auf eine bessere Lebensqualität für die BewohnerInnen auszurichten. Sie »schraubt[e] zurück« und schaffte bisherige Routinen ab. Sie passte die Arbeitszeitstruktur an und gliederte bestimmte Funktionen wie das Reinigungspersonal in die Einrichtung ein, weil keine fremden wechselnden Personen die BewohnerInnen stören sollten. Doch funktionierte anfangs nicht alles wie geplant: Ihr erster schneller Versuch, Angebote für die BewohnerInnen zu entwickeln, lief ins Leere, da die BewohnerInnen solche Angebote nicht gewohnt waren. Mit der Abwertung von Dokumentationsarbeiten nahm sie den MitarbeiterInnen ein Instrument, mit dem diese in der Einrichtung bis dahin ihre Leistungen und damit ihre Wertigkeit messen und dokumentieren konnten. Sie führte zeitgleich auch einen anderen Führungsstil als Bestandteil des neuen Konzeptes ein, wohl wissend, dass dieser

anders war als der ihrer Vorgängerin. Ihr Ansatz forderte von den MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Selbstverantwortung, von ihr selbst als Führungskraft, dass sie Freiräume zuließ. Sie brach mit starren Routinen und erzwang mehr Autonomie. An wenigen Stellen in ihrer Darstellung lässt sie erkennen, dass die alte Führung von Kontrolle geprägt war, dass viel Wert auf die Dokumentation gelegt wurde und dass zeitliche Freiräume, die sich die MitarbeiterInnen erarbeitet hatten, für ungeliebte Tätigkeiten verwendet werden mussten. Mit den neuen Freiheiten kamen anfänglich nicht alle MitarbeiterInnen klar. Aus Sicht von Frau Grün taten sie sich vor allem damit schwer, schnell und ohne ihre Zustimmung eine Entscheidung zu treffen.

Im Hinblick auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses bleibt unklar, an welche Tradition der Durchsetzung von Vorgaben sie anknüpft. In ihrer Erzählung vermittelte sie jedoch den Eindruck, dass die Veränderung auf Akzeptanz stieß und ohne große Konflikte und Widerstände ablief. In ihrer Erfahrungsdarstellung gibt sie so gut wie keine Hinweise über die Ausprägung von Merkmalen, die für Non-Profit-Organisationen typisch sind wie etwa der Umgang mit Macht und Hierarchie, die Einhaltung von Regeln und die Lösung von Konflikten.<sup>98</sup> Sie positioniert sich als eine Leiterin, die die Führungsebene einschließlich sich selbst und anschließend alle MitarbeiterInnen schulen ließ und somit auf die neue Haltung vorbereitete. Sie gab die Grundausrichtung als Rahmen vor und beteiligte dann die MitarbeiterInnen bei der Übertragung auf die tägliche Praxis. Sie lässt offen, inwieweit die MitarbeiterInnen in der Vergangenheit Möglichkeiten zur Mitgestaltung hatten und an dieser Stelle einen positiven Bruch mit der Vergangenheit erlebten. Aber an anderer Stelle macht sie die Bruchstelle zur Vergangenheit so zwingend deutlich, dass sich niemand dieser Neuorientierung entziehen kann: Menschen Gutes zu tun. Ihrer Forderung nach einer fachlichen Professionalität, die sich wieder auf die Interessen der BewohnerInnen konzentriert, konnte sich keiner entziehen. Dabei setzt sie auf die Überzeugungskraft der Analogie zu der Lebenspraxis der MitarbeiterInnen und deren Bedürfnissen. Der Transformationsprozess ist erstens wesentlich geprägt von der Rekonstruktion eben dieser tradierten Sinngebung, für die Menschen und mit den Menschen zu arbeiten.

Als zweites zentrales Merkmal der Art und Weise, wie Frau Grün den Prozess gestaltete, konzipiert sie ihr persönliches Engagement. In ihrem in-

---

98 Vgl. dazu die Erläuterungen über Non-Profit-Organisationen bei Frau Dienst S. 239f..

tensiven persönlichen Eingebundensein am Beginn der Veränderung bündeln sich sowohl ihr Status als Neuling in der Einrichtung, ihr Führungsverständnis und ihre Grundeinstellung zur Altenpflege. Sie positioniert sich als zentrales Kraftfeld in der Organisation. Auf der einen Seite ging sie als Neue auf die MitarbeiterInnen und BewohnerInnen zu, um Vertrauen herzustellen und die Organisation sowie die Prozesse bis ins kleinste Detail kennenzulernen. Auf der anderen Seite skizziert sie diese Beziehungsarbeit aber auch als Teil ihrer Haltung und Bestandteil des Konzeptes. Und drittens stellt sie sich als eine Führungskraft dar, die nicht per Anweisung, sondern mit dem Argument und aktiv mitwirkend als Vorbild fungieren wollte, um so die KollegInnen mitzunehmen. Die Umsetzung dieses Konzeptes war ihr Projekt, damit erklärt sie auch ihr starkes Engagement, als sie direkt – also nicht über die Leitungsebene unter ihr – auf die MitarbeiterInnen zuing. Auch wenn sie in ihrer Darstellung immer wieder die Kontrollorientierung der bisherigen Praxis kritisierte, gehörte die Kontrolle auch zum Inventar ihres Arbeits- und Führungshandelns. Ständig schien sie bemüht, die Zielerreichung, sprich: die Orientierung an den Bedürfnissen der BewohnerInnen, mit persönlichem Engagement zu überprüfen und immer wieder einzufordern. Damit der Inhalt der Veränderung zum Tragen kommen kann, muss sie kontinuierlich auf diese Sinnggebung referenzieren. Der Transformationsprozess bestand im Kern darin, die Sinnggebung »für und mit den Menschen« ständig und mit Nachdruck aufrechtzuerhalten – solange, bis alle diese Haltung verinnerlicht und in selbstverständliche Routinen übersetzt haben. Der Druck, das Ziel nicht aus dem Auge zu verlieren, führt die bisherige kontrollbasierte Führungsroutine teilweise fort unter einer anderen Zielsetzung. Im Gegensatz zu ihrer Vorgängerin jedoch beteiligt Frau Grün die MitarbeiterInnen bei der Übersetzung des Konzeptes auf den Arbeitsalltag und lässt sie selbst die praktische Umsetzung erarbeiten.

Frau Grün positioniert sich in ihrer Narration als Impulsgeberin und Innovatorin, die aus eigener Unzufriedenheit mit einem neuen Konzept die »alten Leiden« der Altenpflege ausräumen wollte und dies erfolgreich umsetzen konnte. Ihre Führungstätigkeit ist nicht nur geprägt von ihrer beharrlichen Fokussierung auf die Interessen der BewohnerInnen sowie der selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeit der MitarbeiterInnen, sondern auch von persönlichen Ambitionen und Engagement, dieses Konzept zum Erfolg zu führen und mit diesem Konzept ihren beruflichen Weg in der Altenpflege weiterzugehen und zu festigen: Es ist *ihr* Projekt, das sie zum Erfolg führen wollte, das erfolgreich war und erfolgreich bleiben soll. Es ist

sowohl ihre persönliche als auch ihre als Führungskraft erarbeitete Erfolgsgeschichte: Sie fand die richtigen Antworten, erhielt die Stelle und überzeugte die Gremien, nahm die MitarbeiterInnen mit, hat ein »volles Haus«, sie gibt Unterricht, hat eine Warteliste und der Krankenstand ging zurück. Sie sieht aber auch, dass die neue Grundhaltung mit Anstrengung aufrechterhalten werden muss. Alte Denkmuster schlichen sich immer wieder ein, wenn neues Personal dazukam, auf einmal waren die MitarbeiterInnen des Teams mehr mit sich selbst beschäftigt, stand Organisationsdenken im Vordergrund. Dann war ihre Präsenz wieder erforderlich, denn sonst »bricht es weg«. Die Veränderung der Einrichtung hin zu einer stärkeren Orientierung an den Bedürfnissen der BewohnerInnen, hin zum eigentlichen Auftrag, für den Menschen da zu sein, also die neue alte Sinnggebung aufrechtzuerhalten, zeichnet sie als nicht zur Diskussion stehendes Ziel und als einen dauerhaften Prozess, der ohne ihr persönliches Engagement nicht gelingt. Auch wenn sie sich auf Augenhöhe mit den MitarbeiterInnen sieht und Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit benennt, ist sie sich auch des Spannungsfeldes klar, in dem sie steht, um ihr Ziel fortwährend zu erreichen. Sie sieht sich immer wieder gefordert, die Balance zwischen der ihrer Ansicht nach notwendigen Kontrolle und Steuerung sowie der Autonomie der MitarbeiterInnen neu zu justieren, weil die Dynamik des vormals gestarteten Veränderungsprozesses abnimmt und vermutete alte Gewohnheiten der Selbstbeschäftigung wieder praktiziert werden.

## 9.8 Herr Zahl arrangiert sich mit der ad hoc eingeführten agilen Zusammenarbeit und einem neuen Führungsstil

Herr Zahl, Anfang 40, ist diplomierter Betriebswirt und arbeitet seit mehreren Jahren in dem Unternehmen der Banken- und Versicherungsbranche, die längste Zeit davon in der Position eines Filialleiters.<sup>99</sup> Er ist direkt dem Vorstand unterstellt, unterhalb seiner Ebene gibt es noch zwei weitere Führungsebenen. Das Unternehmen beschäftigt ungefähr 1.500 MitarbeiterInnen an mehreren Standorten.

---

<sup>99</sup> Ich kannte Herrn Zahl bereits von einer Fortbildungsveranstaltung, wir duzen uns.

Er beschreibt die Einführung einer agilen Arbeitsorganisation<sup>100</sup> durch den Vorstand und die ersten Erfahrungen damit. In seiner Erfahrungsdarstellung spricht er konkret drei Projekte an, bei deren Umsetzung diese neue Arbeitsform praktiziert wurde: erstens die Zentralisierung von Hausmeisterfunktionen, zweitens die Einführung von Assistenzen, ein Projekt, bei dem er die verantwortliche Führungskraft war, und drittens die Zusammenführung von drei Bereichen, die bisher an drei Standorten verteilt waren, zu einer zentralen Funktionseinheit an einem Standort. Bei der Analyse seiner Erfahrungsdarstellung wurde deutlich, dass die Einführung der neuen Arbeitsform durch den Vorstand mit einem neuen Führungsstil einherging – ohne dass Herr Zahl dies ausdrücklich so benennt. Der neue Führungsstil ist in seiner Narration von zentraler Bedeutung, so dass ich diesen intensiv sowohl aus inhaltlicher als auch aus prozessualer Perspektive analysiere. Erstens als Teil der inhaltlichen Veränderung mit den Fragen: Welchen Führungsstil führte der Vorstand ein? Wie führte er früher, wie heute? Zweitens analysiere ich prozessbezogen die Art und Weise, wie er die agile Arbeitsform mit einer anderen Auffassung von Führung einführte.

Das Interview beginnt mit einer Darstellung des Gesamtvorhabens (erste Erzählinie Z-0015 bis Z-0223), danach folgen zwei echte Erzählsequenzen, in denen Herr Zahl über sein Eingebundensein und sein Bewältigungsverhalten erzählt (Z-0232 bis Z-0337 und Z-0340 bis Z-0472). Der andere, große Teil seiner Darstellung sind Beschreibungen und Argumentationen über das Veränderungsvorhaben aus Sicht der Gruppe der Führungskräfte oder aus persönlicher Anschauung. Diese Abschnitte sind gelegentlich ergänzt oder illustriert mit kurzen Erzählsegmenten oder Erzählsequenzen. Das Interview endet mit einer Gesamtbilanzierung (Z-0855 bis Z-1137).

---

100 Agile Methoden dienen der Ergebnis- und Effizienzverbesserung vor allem in der Softwareentwicklung, um Produktoptimierungszeit zu verkürzen und Risiken bei der Produktentwicklung zu reduzieren (vgl. dazu etwa Komus/Kuberg 2017, S. 19–21). Eine agile Arbeitsorganisation ist geprägt durch Merkmale wie Schnelligkeit, Kundenfokussierung, iterative Vorgehensweise, Erprobung und Selbstorganisation. Dieser Ansatz wurde als Alternative zu »documentation driven, heavyweight software development processes« (Beck 2001, History, 1. Abschnitt) entwickelt und richtete sich gegen den damals verbreiteten »mechanistischen« Ansatz der Softwareentwicklung, dem »Wasserfall-Modell«, das durch Linearität, Bürokratie und lange Laufzeiten geprägt war (vgl. dazu Boes et al. 2018, S. 85–90; Grund 2015, S. 160–163). Eine Übersicht der grundlegenden Prinzipien von Agilität wurden erstmals 2001 im »Manifesto for Agile Software Development« dokumentiert: »Individuals and interactions over processes and tools, working software over comprehensive documentation, Customer collaboration over contract negotiation, responding to change over following a plan« (Beck 2001, erste Seite).

### 9.8.1 Inhalt der Veränderung

Seine Narration des Veränderungsgeschehens beginnt Herr Zahl mit einer Hintergrundrahmung, in der er den neuen Vorstandsvorsitzenden und dessen Denken erläutert:

Z: also wir haben vor zweieinhalb jahren einen neuen vorstandsvorsitzenden gekriegt der noch relativ jung ist mittlerweile [Alter] schnell karriere gemacht hat [...] und der hat die auffassung dass ähm dass die bankenbranche strategisch immer=immer schwieriger wird und dass wir wenn wir so weitermachen wie bislang ähm einfach auf einem absteigenden ast sind. und er sagt anders als seither wo man sich lange zeit mit der vorbereitung von projekten befasst hat wo man davor untersuchungen gemacht hat UND leute befragt ähm wenn man das in der zukunft so weitermacht sind wir einfach zu langsam. weil bis zu dem bis zu dem zeitpunkt wo man das was man vorher überlegt hat umgesetzt sind systemisch schon an tausend fäden soviel gezogen worden dass die ausgangsprämisse unter der unter der man damals die=die untersuchungen angestellt hat schon völlig=völlig veraltet sind. also er sagt »wir=wir müssen künftig einfach schneller werden wir müssen näher am markt sein ähm und wir müssen wir müssen einfach lernen ähm quasi von allen seiten kompromissfähiger miteinander umzugehen« also weniger das=das=das eg=egoistische denken ähm pfründe sichern halt das was ja die führungskräfte so allenthalben einen großteil von ihrer arbeitszeit machen ((schmunzelt)) mehr hin zu ähm »was dient denn der firma als ganzes?« (Z-0015)<sup>101</sup>

Den Impuls zur Veränderung macht Herr Zahl direkt an dem neuen Vorstandsvorsitzenden und dessen Sichtweise über die zukünftige Ausrichtung fest. Demnach musste das Unternehmen schneller werden und sich näher am Markt platzieren, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Die tradierte Arbeitsweise, bei der Projekte von der Entwicklung bis zur Umsetzung einen langen Zeitraum beanspruchten, führte dazu, dass die Ausgangsprämissen von der Wirklichkeit überholt wurden und Lösungen bei der Markteinführung bereits nicht mehr marktgerecht waren. Deshalb sollte der Entwicklungsprozess verkürzt werden. Um schneller zu werden, forderte der Vorstandsvorsitzende mehr Kompromissfähigkeit ein, das egoistische Denken sollte aufgegeben werden. An späterer Stelle im Interview konkretisierte Herr Zahl die Forderung des Vorstands mit der Ergänzung, es solle »die Verzahnung in den Schnittstellen besser funktionieren« (Z-0097). Diese Forderungen des Vorstandes kontrastiert Herr Zahl mit dem ironischen Hinweis auf die Gewohnheit der Führungskräfte, die mit viel Zeitaufwand ihre

<sup>101</sup> Transkription Interview Zahl, 2014.

»Pfründe« zu sichern versuchten. In dieser Sequenz zeichnet Herr Zahl das Spannungsfeld auf, vor dem das Veränderungsgeschehen stattfand: zwischen dem ökonomischen Druck des Marktes, der Vorgabe des Vorstandsvorsitzenden und dem egoistischen Denken der Führungsebene. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, initiierte der Vorstandsvorsitzende ein Veränderungsvorhaben, mit dem einerseits die Agilität, verstanden als Schnelligkeit und Gewandtheit, des Unternehmens verbessert werden sollte. Dafür war es erforderlich, die tradierte Weise der Zusammenarbeit zu verändern, das heißt, Kooperation und einen kompromissbereiten Umgang zu verstärken. Andererseits sollte aber auch die tradierte individuelle Arbeitshaltung neu justiert werden:

Z: ...dass wir schneller sein müssen als andere dass es sinnvoller ist einfach mal try and error zu machen und nicht ein halbes jahr vorher irgendwas überlegen um dann festzustellen dass es sowieso anders ist (Z-0235)

An dieser späteren Stelle erläuterte Herr Zahl, dass auch die tradierte Arbeitshaltung, die auf Perfektion ausgerichtet war, aufgegeben werden sollte. Die Aufforderung zur Schnelligkeit wurde also direkt verknüpft mit einer Arbeitsweise, die dem Prinzip »Try-and-Error« folgte. Diese Neuorientierung kann nach meiner Interpretation als Reaktion auf die bisherige Praxis im Unternehmen verstanden werden. Ich gehe davon aus, dass Projekte bis dahin nach dem »Wasserfall-Modell« im tradierten Ablaufmuster von Initiative – Planung – Ausführung – Steuerung – Abschluss<sup>102</sup> durchgeführt wurden. Diese Praxis strebt Perfektion an und ist üblicherweise gekennzeichnet durch einen hohen Zeitaufwand und eine lange Laufzeit. Diese Praxis sollte ersetzt werden durch Schnelligkeit und die Bereitschaft, Fehler zuzulassen und aus diesen zu lernen.

Die neue Ausrichtung wurde mit einem Projektslogan ausgestattet und direkt eingebunden in die damalige Praxis der Unternehmensführung:

Z: ...in die balanced scorecard mit aufgenommen wurde also unsere bsc hat=hat verschiedene ebenen und in der in der kulturebene wurde dieses=dieses projekt<sup>103</sup> [Projektslogan] so nennt es sich aufgenommen (Z-0063)

102 Zur klassischen Form der Projektbearbeitung vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 30–42.

103 Herr Zahl verwendet den Begriff Projekt sowohl für das gesamte Vorhaben, Agilität einzuführen, als auch für drei konkrete Maßnahmen, die in diesem Kontext durchgeführt wurden. Zur besseren Nachvollziehbarkeit unterscheide ich zwischen Gesamtvorhaben beziehungsweise Veränderungsgeschehen und Projekten.



Dem Vorstand war das Thema so wichtig, dass er einen Projektslogan dafür kreierte und über die neue Arbeitsform nicht nur informierte, sondern sie in das vorhandene Führungsinstrumentarium einband. Die Neuausrichtung wurde als Zielvorgabe in die Balanced Scorecard (BSC)<sup>104</sup> aufgenommen und diente als Instrument der Führung und Kontrolle der Führungskräfte. Die Beiläufigkeit, mit der Herr Zahl erzählt, wie die Neuausrichtung direkt mit der individuellen Kontrolle der Erfüllung gekoppelt wurde, interpretiere ich so, dass diese Form der Leistungserbringung und Leistungskontrolle im Unternehmen bereits üblich und selbstverständlich war.

Die Einführung der agilen Arbeitsform und damit die Veränderung einer bis dahin gelebten Praxis war jedoch nicht allein auf die Art und Weise bezogen, wie Projekte zukünftig durchgeführt werden sollten. Das Veränderungsvorhaben war zudem verknüpft mit einer anderen Führungshaltung des Vorstandsvorsitzenden. Diese Veränderung wird von Herrn Zahl nicht explizit als solche benannt und bleibt in der ersten Erzähllinie im Verborgenen. Er deutete lediglich an, dass es im Hinblick auf die Umsetzung der Neuausrichtung »überhaupt keine Anleitung dazu oder Ideen, wie man es besser machen kann« (Z-0099) gab. Die Erwartungshaltung, die er hier zum Ausdruck bringt, verweist auf die bisherige Führungspraxis, über die er sich erst später im Interview äußerte.

Z: ...früher war es so der vorstand hat dinge beschlossen und hat dann auch für die umsetzung klare schritte definiert. hat gesagt »so und so muss es laufen« teilweise bis ins bis in relativ kleine details und »du bist dafür verantwortlich und bis da muss es fertig sein« und jetzt sagt der vorstand ähm »er beschließt nur noch aus der vogelperspektive ganz grundsätzliche dinge und wie das nachher umgesetzt wird das ist die aufgabe von uns in der zweiten ebene« (Z-0280)

---

104 Die Balanced Scorecard ist ein Controllinginstrument, mit dem Mängel bei der Umsetzung von Managementstrategien erkannt und vermieden werden sollen. Mittels mehrerer Messgrößen, für die Ziele und Bemessungsindikatoren festgelegt werden, soll die Leistungsfähigkeit einer Organisation ermittelt werden. »Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complex task of navigating and flying an airplane, pilots need detailed information about many aspects of the flight. [...] Similarly, the complexity of managing an organization today requires that managers be able to view performance in several areas simultaneously« (Kaplan/Norton 1992, S. 71). Kaplan/Norton benennen folgende Messgrößen: financial perspective, customer perspective, internal business perspective und innovation and learning perspective (ebd., S. 72).

Die neue Auffassung von Führung beschreibt Herr Zahl im Kontrast zu dem früheren Stil. An dieser Stelle bleibt unklar, ob der dirigistische Führungsstil, den er hier darstellt, so im Unternehmen vom früheren Vorstandsvorsitzenden tatsächlich praktiziert wurde, oder ob dieser nicht vielmehr auf allgemeinem Hörensagen basierte. Aber es wird deutlich, dass eine Veränderung hin zu einer Führungshaltung stattfinden sollte, die geprägt war von einem Mehr an Verantwortung der zweiten Führungsebene bei der Umsetzung von Vorhaben, die der Vorstandsvorsitzende initiierte. Die Intention für diesen Wandel begründete Herr Zahl mit profanen Motiven:

Z: ...ah der vorstand behauptet es sei ein kulturwandel [...] ich hab da eine differenzierte meinung i=ich glaube [...] dass man es auch so interpretieren könnte dass der vorstand keine lust hat sich in jedes detail einzuarbeiten ähm dass er sagt »ph mir reichen zehn stunden geschäft am tag auch und ich geb jetzt die verantwortung einfach mal weiter und durch die tatsache dass ich die verantwortung geb und auf der anderen seite sag leute ihr wisst aber schon mit einem erhobenen zeigefinger »wir haben ja [Projektslogan] kann ich immer wenn die anderen das dann nicht auf die reihe kriegen hingehen und sagen »was macht denn ihr da für einen scheiß ihr wisst doch was wir wollen« also diese=diese die=diese kulturänderung bedeutet es für die leute die seither eine andere denke hatten (Z-0857)

Den vom Vorstandsvorsitzenden ausgerufenen »Kulturwandel« interpretierte er einerseits mit Kapazitätsgründen, andererseits aus dem Interesse heraus, Verantwortung abzugeben. Herr Zahl stellt dem Verständnis des Vorstandsvorsitzenden vom Kulturwandel – schneller und fehlertoleranter zu arbeiten – seine eigene Deutung der neuen Ausrichtung gegenüber. Seiner Ansicht nach bestehe die »Kulturänderung« darin, dass der Vorstandsvorsitzende Maßnahmen, die schiefgehen konnten, nicht mehr selbst verantworten wollte. In seiner Erfahrungsdarstellung bleibt offen, ob diese Forderung nach mehr Eigenverantwortung sich nur auf die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und zweiter Führungsebene bezog oder auch für die untergeordneten Ebenen galt. Diese zwei Veränderungen, sowohl der Zwang zu einer agilen Form der Bearbeitung von Projekten als auch das andere Verständnis von Führung des Vorstandsvorsitzenden gegenüber der zweiten Führungsebene, bilden den roten Faden, der sich durch seine Narration hindurchzieht.

In seiner weiteren Darstellung illustriert Herr Zahl an drei konkreten Beispielen die Erfahrungen mit diesen zwei grundsätzlichen Veränderungsvorhaben Agilität und anderer Führungsstil sowie dem Spannungsfeld, das sich

daraus ergab. Ein erstes konkretes Projekt galt der Zentralisierung von Hausmeisterfunktionen:

Z: ähm da gabs da gabs schon konkrete änderungen bezüglich der aufbauorganisation. ähm also wir haben [...] hier seither so quasi ein=ein mädchen für alles gehabt das sich halt um=um verschiedenste dinge kümmert ähm und im rahmen [...] von diesem prozess haben sie gemeint rausgefunden zu haben dass das besser und günstiger läuft wenn man die quasi hier abbaut und nach [Stadtname] zentralisiert (3) und die summe war dass sie von sechs personen drei abgebaut haben (Z-0120)

Die Hausmeister mehrerer Standorte wurden an einem Standort zusammengelegt, was im Ergebnis dazu führte, dass Personal abgebaut wurde. In seinen weiteren Ausführungen wird nicht klar, ob und wie bei diesem Projekt die agile Arbeitsform angewandt wurde. Er bilanziert:

Z: ...ähm das problem war dass die d=d=das mit oder dass das erste projekt das man angefasst hat mit=mit der verlagerung von den personen dass das KOMPLETT in die hose ging, das hat über ein jahr gedauert (Z-0172)

Dieses Projekt scheiterte. Herr Zahl begründet dies damit, dass die Umsetzung zu lange dauerte. Er deutet dies als Widerspruch zu der Zielsetzung, schneller zu werden. Was er damit meint, erzählt er an späterer Stelle in seiner Darstellung:

Z: ...da hat es über ein jahr gedauert bis man mit den personen alle geredet hat bis klar war wer kann sich bewerben? was passiert mit denen die übrig bleiben? wo sitzen die? also man hat man hat am anfang das ergebnis präsentiert denen war vom ersten tag an klar drei verlieren den job und dann hat es über ein jahr gedauert bis der letzte dann quasi gewusst hat was er jetzt dann macht (Z-0482)

In dieser Bilanzierung sieht er nicht nur die Dauer als Grund für das Scheitern an, sondern auch den unklaren Projektablauf. Er behauptet, dass hier eine durchaus übliche Maßnahme zur Kostensenkung umgesetzt wurde, deren Ergebnis für den Vorstandsvorsitzenden von vornherein feststand. Er führt noch weitere Schwierigkeiten in der Umsetzung der Projekte an:

Z: ...ähm und die haben aber natürlich das problem gehabt dass teilweise halt irgend so ein projekt [Anzahl] abteilungen betroffen hat also [Anzahl] [Name Leitungsfunktion] von den abteilungen und (2) es nicht klar war wer jetzt dafür verantwortlich ist also übergeordnet. es war nicht es war nicht klar bis wann das beendet sein muss es=es war nicht klar gibts eine eskalationsstufe oder wenn=wenn wir uns nicht einig werden wann gehen wir auf wen zu das war alles nicht klar und das hatte zur folge dass das alles EWIG gebraucht hat und

dann natürlich riesen gr=grabenkämpfe stattgefunden haben ähm und de=der vorstand dann gesagt hat »ja genau das=das was wir jetzt das wir jetzt machen so wollten wir es eigentlich grad nicht« (Z-0299)

Der Umstand, dass der Vorstandsvorsitzende sich darauf zurückzog, nur noch Grundsatzentscheidungen zu treffen und die Verantwortung für die Projektumsetzung der zweiten Führungsebene zuzuweisen, führte dort zu Abstimmungs- und Entscheidungsproblemen. Die nicht funktionierenden Regelungen, die Herr Zahl hier aufführt, geben zugleich einen Einblick in die bisherige Praxis, Vorhaben anzugehen. Mit seiner Darstellung zeigt er an, nach welchen Standards in der Vergangenheit vermutlich gearbeitet wurde und mit welchen Erwartungen an Abläufe mit der Neuorientierung man brach. Er zeigt auch auf, wie die Führungskräfte mit der neuen, von oben vorgegebenen Eigenverantwortung umgingen: Sie verloren sich in Grabenkämpfen, was »ewig gebraucht« habe. Dieses Verhalten stand im Konflikt mit den Erwartungen des Vorstandsvorsitzenden, der eine schnelle und kompromissorientierte Projektbearbeitung gefordert hatte.

Zu einem zweiten Projekt im Rahmen des Veränderungsvorhabens erzählt Herr Zahl, wie zur Unterstützung des Vertriebs Assistenzfunktionen neu geschaffen wurden.

Z: ...dann hab ich gesagt »wir sind einfach personell unterbesetzt [...] wir könnten mehr machen wenn wir mehr mitarbeiter hätten und aus meiner sicht wäre der ideale so als wär das ideale versuchsfeld mal ein assistenten einzustellen ein qualifizierter assistent der studiert hat und einfach die=die firmenkunden berät hier unterstützt bei tätigkeiten die er eben selber machen kann. damit die jungs sich auf das konzentrieren können wofür sie viel geld verdienen nämlich verkaufen« (Z-0350)

Um die Vertriebsverantwortlichen zu entlasten, damit diese sich mehr auf ihre Verkaufsaktivitäten konzentrieren konnten, wurden Assistenzkräfte eingestellt. Dieses Projekt wurde von Herrn Zahl initiiert und verantwortet. Auch in diesem Projekt gab es Situationen, in denen es den Führungskräften nicht aus eigener Kraft gelang, zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen, wie er an späterer Stelle im Interview ausführt:

Z: ...ähm damals war noch ein zweiter kollege dabei [...] dessen projekt läuft [Datum] aus. da muss der seinen ähm seinen assistenten quasi wieder abgeben bzw. darauf warten wie der vorstand jetzt weiter beschließt. und auf der anderen seite haben wir dann ähm eine abteilung (3) [Bereichsname] der genau diesen menschen will weil der fachlich einfach gut ist so. und jetzt streiten die zwei sich um=um den zeitpunkt wo der kommen darf [...] das sind so kleine

dinge aus äh aus dem alltäglichen leben wo man einfach merkt ja eigentlich hat sich nichts getan. weil die zwei müssten jetzt halt mal mit dem vorstand schwätzen und sagen äh ist ja völlig- also b=beide=beide positionen sind völlig plausibel [...] aber gerade da brauch ich halt eine eskalation wo ein vorstand sagt »aus gesamthaussicht ist mir jetzt das wichtiger als das, ihr macht jetzt das« und solange der vorstand das nicht macht weil er sich da raushält ph sind wir da halt in einer melange aus dingen die=die nicht die wir auch gar nicht regeln können (Z-0897)

Auch mit diesem Beispiel illustriert er, dass aus Sicht der Führungskräfte die neue Arbeitsform Regelungslücken aufwies, die wegen dem neuen Führungsstil des Vorstandsvorsitzenden nicht geklärt werden konnten: Die Vermittlung zwischen widerstreitenden Interessen auf der zweiten Führungsebene gelang nicht eigenverantwortlich – im Gegenteil, es wurde ein Mechanismus zur Klärung eingefordert, in dem der Vorstandsvorsitzende die Rolle des Entscheiders übernehmen sollte – wie dies bisher vermutlich praktiziert worden war.

Ein drittes Projekt, das im Rahmen des Veränderungsvorhabens durchgeführt wurde, galt der Zusammenführung mehrerer Bereiche, die bis dahin an verschiedenen Standorten untergebracht waren.

Z: ...»macht das sinn unsere [Bereichsname] zu zentralisieren?« ähm wir haben aktuell an [Anzahl] verschiedenen standorten im=im=im kreis einfach die [Funktionsbezeichnung] sitzen ähm die dann jeweils für [Anzahl] vertriebsstandorte arbeiten und dann war relativ schnell klar also und ich war da eben vertriebler da hatte ich die vertriebsbrille aufgehabt und da war relativ schnell klar also wenn man wenn man es sich wünschen könnte auf der grünen wiese würde man sicherlich nicht [Anzahl] standorte bauen sondern hätte die alle zentralisiert in einem ja damit die einfach die vertretungsproblematik ist einfacher die können sich gegenseitig helfen also da sind tatsächlich synergien drinnen [...] ähm jetzt wird da grad für viel umbau äh für viel aufwand eine immobilie renoviert restauriert und im [Datum] kommen da jetzt oder werden da jetzt [Anzahl] personen zentralisiert. (Z-0548)

Auch hier bringt Herr Zahl zum Ausdruck, dass dieses Projekt wohl mehr den üblichen betriebswirtschaftlichen Überlegungen folgte, denn unter der Zielsetzung Agilität zu sehen war.

Dieses Projekt war zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht abgeschlossen, aber für Herrn Zahl war absehbar, dass diese Veränderung dazu führen würde, dass die betroffenen Führungskräfte und auch er ihre Arbeitsweise verändern mussten:

Z: ah das heißt für mich dass [...] die seitherige sachbearbeiter einfach jetzt nicht hier vor ort sitzen sondern also aktuell ist es halt so da kannst du<sup>105</sup> einen stock [...] runtergehen und geschwind fragen und auch ein bisschen beeinflussen. oder der=der kontakt ist einfach eng und künftig wird das allermeiste per telefon oder per mail erledigt weil die einfach [Anzahl] kilometer weiter sitzen und ob es da zu persönlichen regelmäßigen austauschen überhaupt noch kommt weiß ich gar nicht (Z-0578)

Durch die zukünftige räumliche Distanz zu den MitarbeiterInnen werden sich seiner Ansicht nach für die Führungskräfte die Abstimmungs- und Steuerungsprozesse verändern, auch gehe der persönliche Kontakt verloren.

Das gesamte Veränderungsvorhaben bilanzierte er bereits in seiner ersten Coda nach Darstellung des Gesamtgeschehens kritisch: »drum herum ist außer, dass Positionen eingespart worden sind, dass Abteilungen zusammengelegt worden sind, nix passiert« (Z-0182). Als Ergebnis des Veränderungsvorhabens sieht er nur, dass Kosten eingespart und Bereiche und Standorte zusammengelegt wurden. Zum Zeitpunkt des Interviews waren die drei Projekte weitestgehend umgesetzt, das Veränderungsvorhaben mit dem Fokus Agilität aber noch nicht offiziell abgeschlossen.

Z: ...der prozess ist offi- nee ist nie offiziell beendet worden. weil ja auch die=die meinung ist ähm die=dieser prozess ist eigentlich eine änderung=änderung von=von einer inneren haltung und bis das ganze fruchtet oder bis das ähm so in den köpfen drin ist wie es vielleicht sein sollte dauert das sowieso fünf jahre. also die verabschiedung von der managementfirma ist das eine aber=aber INTERN ähm können sie jetzt nicht sagen wir haben das thema beendet (Z-0214)

Ohne einen Autor zu nennen zitiert er »die Meinung«, dass die Veränderung hin zu einer agilen Arbeitsweise intern nicht abgeschlossen worden war, weil es letztlich darum ginge, eine Haltung zu verändern, eine »Kulturänderung« (Z-0856) herbeizuführen – und das dauere mehrere Jahre.

Mit der Einführung einer neuen agilen Arbeitsform sollte die Organisation schneller kundenorientierte Produkte am Markt platzieren können. Die neue Arbeitsweise wurde am Beispiel von drei konkreten Projekten angewandt. In seiner Narration bewertete Herr Zahl die Etablierung der neuen Arbeitsform jedoch als gescheitert. Die Projekte dienten seiner Darstellung nach mehr oder weniger dazu, ökonomische Ziele zu erreichen, unter anderem durch klassischen Personalabbau. Einen Grund dafür, dass Agilität

---

105 Hier spricht er mich direkt mit Du an, um mich einzubinden und um zu verstärken, wie einfach es jetzt ist.

nicht umgesetzt werden konnte, sieht er im Wesentlichen darin, dass der Vorstandsvorsitzende zu wenig eingegriffen hatte. Doch dieses Zurückhaltung folgte einem Kalkül, das eine neue Führungshaltung indiziert: Im Zuge der Neuausrichtung veränderte der Vorstandsvorsitzende auch seine eigene Führungshaltung und forderte von der zweiten Führungsebene mehr Eigenverantwortung und Zusammenarbeit ein, ohne jedoch diese Änderung im eigenen Führungsstil zu thematisieren.

### 9.8.2 Prozess der Veränderung

Die neue Zielausrichtung hin zu einer agilen Arbeitsweise stellt Herr Zahl von Beginn an als vom Vorstand top-down initiiert dar. Dieser hatte eine Managementfirma zur Unterstützung des Prozesses beauftragt:

Z: ...wurde eine=eine externe=externe managementfirma beauftragt die sich [...] da in lange vorgespräche überlegt hat wie sie der gemeinen belegschaft und der führungskräfte das thema nahebringt und uns in der zweiten führungsebene wurde es kommuniziert ähm als es in=in die balanced scorecard mit aufgenommen wurde (Z-0057)

Von einer externen Firma wurde überlegt, wie die Führungskräfte und die Belegschaft über das neue Arbeitsverständnis informiert werden sollten. Die zweite Ebene der Führungskräfte erfuhr seiner Schilderung nach im Zusammenhang mit der Aktualisierung ihrer Balanced Scorecards davon. Die neue Arbeitsform wurde als Vorgabe eines neuen Zieles vermittelt, das jeder Beschäftigte persönlich erreichen musste und dessen Erreichung mit einem bestehenden innerbetrieblichen Controllinginstrument gemessen wurde. Es ist anzunehmen, dass diese Form, von oben etwas vorzugeben ohne andere interne AkteurInnen einzubinden, der gewohnten dirigistischen Entscheidungsfindung und Führungspraxis des Vorstandes entsprach.

Z: ähm da hat also wenn wir besprechungen haben sind wir immer [...] in einem großen einem großen gläsernen zimmer und da kam der vorstandsvorsitzende und hat ein paar einleitende worte gesagt und dann kam diese managementfirma und hat uns das thema so weiß ich nicht anderthalb stunden oder so was vorgestellt (Z-0072)

Der Vorstandsvorsitzende leitete bei einem Treffen kurz in das Thema ein, die eigentlichen Inhalte stellte jedoch das externe Beratungsunternehmen vor. In einem nächsten Schritt wurden dann die weiteren Führungsebenen und alle MitarbeiterInnen informiert:

Z: gab es dann ähm eine informationsveranstaltung für führungskräfte ähm (3) [...] so [Anzahl] ähm und nochmal ein paar wochen später ist der vorstand in so einer roadshow also alle [Anzahl] vorstände KOMPLETT in alle [Bereichsname] [...] durchgetingelt quasi und hat da einfach ähm während einer stunde in vortrag und auch interview ähm basis einfach erzählt was sie so vorhaben. also im=im zeitraum von vielleicht [Anzahl] wochen mit uns angefangen haben sie dann quasi ALLE mitarbeiter informiert (Z-0103)

Alle Vorstände informierten danach gemeinsam die gesamte Belegschaft über die Neuausrichtung und stellten sich den Fragen der MitarbeiterInnen.

Z: da haben sie da haben sie den mitarbeitern quasi genau das gleiche nochmal erzählt wie den führungskräften vorher auf der separaten veranstaltung. immer=immer komplett (3) SCHWAMMIG inhaltslos nicht griffig (Z-0135)

Die Vorstände waren also selbst eingebunden in die Information der MitarbeiterInnen. Dem damit implizierten Aufwand stellt er die Inhaltslosigkeit gegenüber und bewertet die Kommunikation als nichtssagend. Diese Einschätzung äußerte Herr Zahl mehrfach in seiner Darstellung wie etwa in dem Beispiel, das er als erstes Veränderungsprojekt – Zentralisierung der Hausmeisterfunktionen – anführte:

Z: ...die beteiligten wussten überhaupt nicht wo sie nachher schaffen. das war EXTREM schlecht kommuniziert das war- VIEL schlechter hätte man das ganze gar nicht machen können. und das image hat sich dann so langsam ein bisschen weitergezogen (Z-0177)

An der Reaktion der MitarbeiterInnen illustriert er die mangelhafte Kommunikation vermutlich der obersten Führungsebene. Die betroffenen MitarbeiterInnen wussten nicht, wo sie zukünftig örtlich angesiedelt sein würden. Nach Ansicht von Herrn Zahl ließen die Kommunikationsaktivitäten vieles im Unklaren, sie waren »nicht griffig« und boten keine Orientierung. Diese »schlecht[e]« Kommunikation führte dazu, dass das Image des Veränderungsvorhabens beeinträchtigt wurde. Er lässt es in der gesamten Erzählung offen, ob dieses projektbezogene Kommunikationsverhalten mit einer bestehenden Kommunikationskultur brach oder diese fortführte. Auf jeden Fall stellte er in seiner Narration dar, dass diese Art und Weise der Kommunikation prägendes Merkmal des Transformationsprozesses war. Die unzureichende Kommunikation insgesamt führte dazu, dass das Bild des Veränderungsvorhabens beeinträchtigt wurde, konkret:

Z: ...das heißt die leute haben [...] haben für sich gemerkt »oh jetzt wird es eng jetzt fangen sie oben an zu rasieren und wir wissen nicht wirklich wann es



unten bei uns ankommt« also die haben die haben dieses thema agilität dann nur noch damit in verbinding gebracht einfach kosten einzusparen. und jetzt bei der letzten befragung die ist vielleicht [Anzahl] monate her da haben wir aus dem gesamthaus noch ich glaub [Anzahl] leute mitgemacht von tausendfünfhundert (Z-0184)

Aufgrund der konkreten Projekterfahrungen und der realen Gefahr des Arbeitsplatzverlustes deuteten die Beschäftigten aus Sicht von Herrn Zahl das Thema Agilität vorrangig als Kosteneinsparprogramm. Dies führte seiner Ansicht nach zu der sinkenden Teilnahmequote bei den regelmäßig durchgeführten Befragungen, mit denen die Neuausrichtung evaluiert wurde. In der Coda seiner ersten Erzähllinie über das Gesamtvorhaben bilanziert er:

Z: ...also da=daran sieht man dann schon ähm dass wir ((stottert)) jetzt an einem punkt angekommen sind wo ich selber sage also ähm je mehr man über=über diesen slogan redet und nichts passiert umso schlimmer wirds (Z-0196)

Das Gesamtvorhaben war verbrannt, nachdem die MitarbeiterInnen eine Diskrepanz zwischen der kommunizierten Absicht, eine neue Arbeitsform einzuführen, und der befürchteten Agenda, Kosten zu senken und Personal abzubauen, wahrgenommen hatten. Jede Kommunikation über den Projektslogan und damit über das gesamte Projekt Agilität vergrößerte dieses Glaubwürdigkeitsdefizit. Diese Bewertung führt Herr Zahl erneut aus, als er über das konkrete Projekt erzählt, das er zu verantworten hatte:

Z: und seitdem zieht sich das der=der prozess also so=so mehr schlecht als recht durch das haus. mittlerweile nimmt es keiner mehr wirklich ernst weil es einfach aufgrund von ein zwei KOMPLETT dilettantischen dingen ähm (2) ja in=in ein licht gerückt wurde wo es halt nicht mehr hingehört (Z-0466)

Er bringt in beiden Zitaten zum Ausdruck, dass das Vorhaben von niemandem mehr ernst genommen wurde. Nicht nur die ungenügende Kommunikation sieht er als Grund an, sondern auch den Umstand, dass unter dem Schlagwort Agilität Themen bearbeitet und »dilettantisch[...]« angepackt wurden, bei denen diese spezifische Arbeitsweise aus seiner Sicht fehl am Platz war.

Z: ...man hat sich bei=bei zwei drei dingen die nichts mit dem projekt zu tun hatten so SACKDACKELHAFT blöde angestellt dass das im=im kopf von den mitarbeitern [...] ALLES vermischte wurde und [...] die=die rücken sich es dann auch so zurecht und sind teilweise auch nicht in der lage gewesen das zu trennen. am schluss war halt alles agil und alles blödsinn (Z-0523)

Jede negativ bewertete Veränderung im Unternehmen, auch diejenige, die mit dem eigentlichen Vorhaben gar nichts zu tun hatte, die aber zeitgleich stattfand, wurde unter das Veränderungsvorhaben subsumiert.<sup>106</sup> Er erklärt dieses Verhalten damit, dass die MitarbeiterInnen das eben so sehen wollten oder gar nicht fähig waren, die einzelnen Maßnahmen auseinanderzuhalten. Dies habe letztlich zu einer Ablehnung des gesamten Vorhabens geführt. In diesen Sequenzen positioniert sich Herr Zahl als scharfer Kritiker der Art und Weise der Einführung von Agilität. Seine kraftvollen Bewertungen deuten darauf hin, wie deutlich er sich von der Prozessgestaltung der verantwortlichen AkteurInnen abgrenzt. Die Defizite in der Kommunikation, in der Vermittlung der Sinnhaftigkeit und des unklaren Ablaufs macht Herr Zahl an der Person des Vorstandsvorsitzenden fest:

- Z: ...der hat der hat nicht die fähigkeit gut zu reden und deshalb oder auch deshalb und weil er keinen arsch in der hose hat ähm tritt er bei wichtigen veranstaltungen nicht selber ans mikro und erklärt die situation mal AUSreichend und verständlich also beispielsweise in der letzten betriebsversammlung die schon EXTREM schlecht besucht waren [...] ähm haben wir dann drei kabarettisten gehabt die diese die diese situation [Projektslogan] in so ein paar witzige beispiele geschildert haben
- I: ja also echte kabarettisten?
- Z: ECHTE kabarettisten. und danach gab es eine profimoderatorin die dann weitergemacht hat und den vorstandsvorsitzenden interviewt hat zu diesem ding und da hätte ich mir einfach gewünscht dass der gute mann vorne hinsteht und sagt »ich weiß wie das gerade ankommt. ich weiß wie es euch geht [...] weiß was ihr fühlt ähm ich möchte euch aber nur mal erzählen weshalb das wichtig ist für uns und nicht nur für mich sondern für die arbeitsplatzsicherheit von jedem einzelnen für das strategische bestehen für blablabla« also die sinnhaftigkeit im=im größeren rahmen dessen zu erklären weshalb wir das alles machen das MACHT- das hat der von anfang an NICHT gemacht der hat IMMER eine managementberatungsfirma vorgeschickt (3) oder irgendwelche anderen und ist deshalb einfach nicht glaubhaft oder nicht greifbar (Z-0988)

In seiner Narration ist der Vorstandsvorsitzende unfähig zu kommunizieren, dieser habe keinen Mut, sich mit den MitarbeiterInnen persönlich auseinanderzusetzen. Der Vorstandsvorsitzende habe sich bei der Vermittlung der Sinnhaftigkeit des Veränderungsvorhabens herausgehalten und stattdessen

---

106 So berichtet er darüber, dass zum Beispiel »Kaffee trinken und Brezeln essen« (Z-0504) während Besprechungen aus Kostengründen untersagt wurde.

Andere, auch Externe für die Vermittlung eingesetzt. Als Verantwortlicher war er nicht greifbar und deshalb nicht glaubwürdig.

Zusätzlich zu den Informationsveranstaltungen wurde noch versucht herauszufinden, wie die MitarbeiterInnen dem Vorhaben gegenüber eingestellt waren:

Z: ...man hat dann man hat dann von der von der managementberatungs-firma ähm ein sogenanntes ich weiß gar nicht mehr wie das team hi- wie das team hieß. da haben sich mitarbeiter freiwillig melden können ähm um als ja als=als sprachrohr nachher [...] informationen zu sammeln und die relativ unverblüht uns dann in der zweiten ebene und dem vorstand wieder zu kommunizieren in=in regelmäßigen abständen von=von einem [Zeitraum] vielleicht. so und da sind dann da sind dann regelmäßig in=in summe glaube ich jetzt der prozess dauert jetzt [Anzahl] jahre. in summe sind [Anzahl] befragungen durchgeführt worden online wie die mitarbeiter mit=mit dieser kulturellen änderung umgehen (Z-0155)

Eine Arbeitsgruppe aus Freiwilligen wurde aufgebaut, die als »Sprachrohr« der Belegschaft fungieren sollte, das heißt, diese Gruppe trug regelmäßig Informationen der KollegInnen zusammen und vermittelte diese ohne Schönfärberei an die obersten Führungsebenen. Dazu wurden wiederholt Online-Befragungen durchgeführt, um den Umgang der MitarbeiterInnen mit der »kulturellen Änderung« zu erkunden. Herr Zahl lässt offen, welche Änderung er damit konkret meint und ob diese Gruppe als Reaktion auf erste Unmutsbekundungen oder auf Initiative der Führungskräfte eingerichtet wurde, beziehungsweise ob sie von vornherein als fester Bestandteil der Prozessgestaltung eingeplant war. Ebenso bleibt unklar, welche Ergebnisse die Befragungen erbracht haben und ob darin explizit nach dem Umgang mit dieser »kulturellen Änderung« gefragt wurde.

Neben der Online-Befragung wurde noch ein zweites Format eingerichtet, das Herr Zahl erst in der letzten Erzähllinie erwähnte.

Z: ...wir haben tandems gebildet auf meinen vorschlag hin in diesen managementforen wo immer zwei führungskräfte zusammengegangen sind so buddies und die haben sich in selber zu wählende abstände getroffen und haben gesagt oder haben drüber geredet »was hat dieses projekt grad oder dieser slogan für dich grad an auswirkungen? was läuft gut? was läuft schlecht?« (Z-1051)

In bilateralen Teams eruierten die Führungskräfte die Befindlichkeiten und Einstellungen der MitarbeiterInnen und reflektierten kontinuierlich den Prozess der Veränderung. So sollte der Prozess laufend evaluiert werden, um daraus Schlussfolgerungen abzuleiten.

Insgesamt stellt Herr Zahl den Prozessablauf und die Umsetzung der Projekte als gescheitert dar. Der hehre und breit kommunizierte Anspruch an eine neue Arbeitsweise stand im Widerspruch zur Realität des Arbeitsalltags. In seiner Narration führt er dazu eine Vielzahl von Beispielen an wie etwa fehlende Sinngebung, mangelhafte Umsetzung, fehlendes Engagement und geringe Empathie des Vorstandsvorsitzenden, ebenso die willkürlich erscheinende Auswahl von Projekten, an denen diese Arbeitsweise praktiziert werden sollte. Alle diese Mängel bewirkten, dass die Glaubwürdigkeit der neuen Ausrichtung Agilität insgesamt beschädigt wurde und das Interesse der MitarbeiterInnen an dem Thema zurückging. Diese Negativpunkte führt Herr Zahl im Kern auf das Verhalten, besser: das Raushalten der Vorstandsmitglieder und des Vorstandsvorsitzenden zurück. Die Prozessgestaltung war demnach wesentlich geprägt von der en passant eingeführten neuen Führungshaltung, welche die bisherige Führungspraxis auf den Kopf stellte. Die Vorstände erwarteten, dass die AkteurInnen im Unternehmen eigenverantwortlich und selbstgesteuert diese neue Arbeitsform praktizierten und eigene Wege bei der Umsetzung fanden. Die zweite Führungsebene blieb sich selbst überlassen. Ihr gelang es jedoch nicht, mit dieser prozessualen Freiheit selbstorganisiert umzugehen und neue Modi für die Zusammenarbeit unter den neuen Prämissen auszuhandeln.

### 9.8.3 Selbstkonzeption und Bewältigung

Herr Zahl beginnt seine Darstellung aus der Wir-Perspektive und meinte damit die Organisation.<sup>107</sup> Diese Perspektive behielt er in seiner ersten Erzähllinie bei. Sowohl für ihn persönlich als auch für die KollegInnen begann das Veränderungsgeschehen mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden und dessen Auffassung über eine Neuausrichtung. In der Reinszenierung der Ankündigung des Vorstandsvorsitzenden im Führungskreis über die neue Aus-

---

<sup>107</sup> Später bezeichnete er mit Wir die obersten zwei Führungsebenen oder nur die zweite Führungsebene. Wenn er sich auf die Führungsebenen bezieht, wird nicht immer klar, ob die Wir-Aussagen das Ergebnis von internen Diskussionsprozessen sind, die seinerzeit stattgefunden haben, oder ob er damit nur die Gruppe bezeichnen möchte.

richtung hin zu Agilität und die Abkehr vom bisherigen Streben nach Perfektion zitiert er auch dessen Forderung, »kompromissfähiger miteinander umzugehen« (Z-0044), die er schmunzelnd so interpretiert:

Z: ...also weniger das=das=das eg=egoistische denken ähm pfründe sichern halt das was ja die führungskräfte so allenthalben einen großteil von ihrer arbeitszeit machen ((schmunzelt) (Z-0045)

Kontrastierend zu den Anforderungen, die mit der Neuorientierung einhergingen, zählte er Verhaltensweisen auf, die dem Neuen noch entgegenstanden wie »egoistische[s] Denken« oder »Pfründe sichern«. Durch sein Schmunzeln dabei mir gegenüber machte er deutlich, dass diese alten Haltungen wohl den Vorurteilen entsprechen, die ein Vorstand oder man – also auch ich – über Führungspersonen hätten. Sich selbst als Betroffenen bringt er ein, als er darüber erzählt, wie das Veränderungsvorhaben in einem Meeting kommuniziert wurde und wie er als Mitglied der zweiten Führungsebene davon erfuhr: »Uns in der zweiten Führungsebene wurde es kommuniziert, als es in die Balanced Scorecard mit aufgenommen wurde« (Z-0061). Das Führungsteam und er wurden über das Vorhaben in direktem Zusammenhang mit dem Instrumentarium ihrer Leistungskontrolle informiert. Für Herrn Zahl begann also dieses Veränderungsvorhaben damit, dass es als eine Leistungsanforderung eingebracht wurde, die von ihm als Führungskraft zu erfüllen war und die kontrolliert wurde. Hier nimmt er erstmalig – und immer noch als Gruppenmitglied – eine Einschätzung vor:

Z: also ph die reaktionen waren am anfang von=von=von unserer seite relativ verhalten weil das ganze natürlich (3) extrem theoretisch und zudem vollkommen schwammig war [...] und es war es war einfach GAR NICHTS konkretes also was der vorstand oder was die gesagt haben ist einfach wenn es ähm wenn es künftig beispielsweise abteilungsübergreifende projekte gibt ähm dann muss die verzahnung in den schnittstellen einfach besser funktionieren aber überhaupt keine anleitung dazu oder IDEE=N wie man es besser machen kann (Z-0082)

Die zweite Führungsebene einschließlich ihm persönlich reagierte verhalten und nahm die Äußerungen des Vorstandsvorsitzenden und des Beratungsunternehmens als »schwammig« und nicht konkret genug wahr. Obwohl die neue Arbeitsform konkretisiert und das Ziel ihnen gegenüber formuliert wurde, fehlte es ihnen als Führungskräften an Klarheit. Sie vermissten konkrete Hinweise für die Umsetzung sowie eine »Anleitung« und Ideen vom Vorstandsvorsitzenden, wie man es anders und besser machen konnte als bisher. Das Informationsdefizit, das Herr Zahl darstellt, gründet vermutlich

auf der tradierten Erfahrung, dass der Vorstandsvorsitzende genau vorgab, wie er etwas haben wollte. Diese Vorgaben fehlten nun und wurden von den Führungskräften und damit auch ihm als Defizit gedeutet. Diese Unklarheit sah er auch bei den MitarbeiterInnen, als diese informiert wurden:

Z: ...immer=immer komplett (3) SCHWAMMIG inhaltslos nicht griffig also ich kann dir auch die powerpoint-präsentationen zum beispiel davon geben dann=dann kannst mal gucken was=was da so präsentiert wurde aber SO dass du als- auch ich- als normaler mensch sagst »ja gut. ich schaff seither auch schon nicht viel anders mir ist jetzt nicht wirklich klar ähm wo da die große neuerung sein soll« (Z-0138)

Er bringt nochmals sein Unverständnis über die »schwammig[e]« Kommunikation zum Ausdruck. In diesen ersten Erzählsegmenten dehnt er das persönliche Unverständnis und die Bewertung über die inhaltslose Kommunikation auf eine große Personenanzahl aus, er versucht damit, die Gültigkeit und Richtigkeit seiner Wahrnehmung zu verstärken. An dieser Stelle verlässt er die Erzählsituation und wendet sich direkt an mich als Komplize: Wenn ich die Präsentation sähe, würde ich wie er selbst zu der Auffassung gelangen, bisher schon so zu arbeiten und keine Neuerung zu erkennen – ich würde also ebenfalls keinen Bedarf für eine persönliche Veränderung ableiten. Er definierte mich als außerbetrieblichen Bezugspunkt: zum einen als »normaler Mensch«, dem er unterstellt, mit einer gewissen Distanz und Unvoreingenommenheit zu dem Sachverhalt zu stehen, zum anderen als Experten, der sich in der Materie auskennt. So versucht Herr Zahl, seine Sichtweise zu objektivieren, er will seine Einschätzung untermauern, dass aus dieser unbedarften Perspektive oder Expertensicht die Neuerung auch von ihm gar nicht erkannt werden konnte und er seine bisherige Arbeitsweise nicht als andersartig, sondern eher als bestätigt wahrgenommen hatte. Diese Unklarheit führte dazu, dass er und auch die MitarbeiterInnen die »große Neuerung« gegenüber der bisherigen Arbeitsweise nicht erkannten und – als unschuldige Opfer, wie er die zweite Führungsebene darstellt – daraus eine Notwendigkeit, ihre Arbeitsweise zu verändern, nicht ableiten konnten.

In den nachfolgenden Interviewsequenzen behält er weitgehend die Wir- und Man-Perspektive bei. Er äußert sich grundsätzlich zum Ablauf des Veränderungsvorhabens am Beispiel eines der drei Projekte, in das er selbst jedoch nicht eingebunden war.

Z: ...ähm das problem war dass die d=d=das mit oder dass das erste projekt das man angefasst hat mit=mit der verlagerung von den personen dass das KOMPLETT in die hose ging das hat über ein jahr gedauert. die beteiligten

wussten überhaupt nicht wo sie nachher schaffen. das war EXTREM schlecht kommuniziert. das war- VIEL schlechter hätte man das ganze gar nicht machen können (Z-0172)

Er bewertet das erste Zentralisierungsprojekt als gescheitert und bemängelt vor allem die schlechte Kommunikation. Mit seiner Darstellung positioniert er sich als Kritiker des Projektes, als jemand, der weiß, was schiefling. Trotz seiner Kritik am Vorgehen stand er der grundsätzlichen Ausrichtung des Gesamtvorhabens und der Forderung nach mehr Agilität positiv gegenüber. Diese Selbstdarstellung äußert er erstmals in der Ich-Perspektive:

Z: ...ähm das entspricht grundsätzlich mein=mein=meiner natur. also ich hab da mit=mit der vorgehensweise überhaupt kein vorgehen- äh überhaupt kein problem und hab mich für mich eigentlich gefreut dass wir jetzt mal auf einem weg sind der=der weggeht von dieser von diesem bürokratischen beamtenladen wie man so sagen will der wir noch vor JETZT NICHT MEHR aber vielleicht vor zehn jahren noch war (Z-0239)

Er hatte mit der neuen Vorgehensweise, schneller zu werden und und der Anwendung des Trial-and-Error-Prinzips kein Problem – im Gegenteil, sie kam seiner Haltung sehr entgegen. Er sah die Chance, sich von der alten bürokratischen Vorgehensweise zu lösen.

Z: ich hab nur für mich dann nach einem ersten nach dieser ersten präsentation gedacht ähm da gibts jetzt natürlich extrem unterschiedliche charaktere also von=von uns oben angefangen bis runter (Z-0253)

Er war sich aber dessen bewusst, dass nicht jeder so darüber dachte wie er, sah von sich abgrenzend die anderen »Charaktere« in der Belegschaft und wurde konkreter:

Z: ...bei uns gibts leute die sind seit=seit [Anzahl] jahren in der firma. seit [Anzahl] jahren in führungspitionen. also so jemand kannst du<sup>108</sup> nicht mal geschwind umprogrammieren (Z-0263)

Ihm war klar, dass die Umprogrammierung, meint: die Veränderung der bisherigen Grundhaltung, die über Jahre praktiziert und verinnerlicht worden war, einen längeren Prozess einfordern würde – von dem er aber zunächst einmal nicht direkt betroffen war: »Ich hab den Vorteil, dass ich persönlich da bislang noch nicht allzu arg betroffen war in der Umsetzung« (Z-0293). Er positioniert sich im ersten Drittel des Interviews vor allem als Kritiker,

---

108 Hier spricht er mich vermutlich direkt an in meiner Rolle als erfahrener Berater.

der dem Veränderungsvorhaben distanziert, aber grundsätzlich positiv gegenübertrat und das Geschehen interessiert beobachtete. Er sah die Konfliktlinie zwischen der alten und neuen Art der Zusammenarbeit auf der zweiten Führungsebene, die der Vorstand einforderte. Mit seinem Wechsel von der Wir- und Man-Perspektive hin zur Ich-Perspektive grenzte er sich deutlich von seinen KollegInnen auf der Führungsebene ab. Die Anderen hätten Schwierigkeiten, ihr Verhalten zu verändern, er selbst jedoch sah sich nicht direkt betroffen vom Veränderungsgeschehen und erkannte keine Veränderungsnotwendigkeit für sich persönlich. Indem er die neue Ausrichtung unterstützte, machte er sich zum Bündnispartner des Vorstandsvorsitzenden, mit seiner Kritik und seiner Positionierung als Experte grenzte er sich jedoch sowohl von diesem als auch von seinen FührungskollegInnen ab.

Als handelnder Akteur bringt er sich selbst ein mit der Einführung, er habe »selber mal ein kleines Projekt gehabt« (Z-0340). Diese Erzähllinie beginnt er mit der Schilderung einer mehrtägigen Klausur der zweiten Führungsebene mit dem Vorstand:

Z: ...saßen abends bei einem glas wein zusammen und dann hat der vorstand gesagt »also grundsätzlich müssten wir mehr geld verdienen wir verdienen in dem betrieb zu wenig geld« dann hab ich gesagt »also wenn du wissen willst wie das geht kann ich ihm sagen was ich da für ideen hab« und dann hab ich gesagt »wir sind einfach personell unterbesetzt der markt hätte es wir könnten mehr machen wenn wir mehr mitarbeiter hätten und aus meiner sicht wäre der ideale so als wär das ideale versuchsfeld mal ein assistenten einzustellen ein qualifizierter assistent der studiert hat und einfach die=die firmenkunden berät hier unterstützt bei tätigkeiten die er eben selber machen kann. damit die jungs sich auf das konzentrieren können wofür sie viel geld verdienen nämlich verkaufen« ähm ja und dann hat er mich gefragt ob ich das auch meine was ich da so sag und ich »ja« und dann hat er gesagt »also dann machen sie es beweisen sie es« und da hat er mir also quasi abends an der bar das okay gegeben dass ich das machen darf (Z-0344)

Die hier geschilderte Situation rahmt er mit dem Hinweis auf »abends bei einem Glas Wein« und deutet damit an, dass dieses Gespräch wohl in einem eher informellen Rahmen stattgefunden hat. In direkter Rede reinszeniert er den Dialog zwischen sich und dem Vorstandsvorsitzenden, in dem dieser die unbefriedigende Unternehmenssituation beschrieb und das Ziel – Profitsteigerung – formulierte. Damit beginnt für Herrn Zahl *seine* Geschichte. Er nahm diese Analyse zum Anlass, um sich als Lösungsanbieter für dieses Problem ins Spiel zu bringen. Nachdem er dem Vorstandsvorsitzenden die Ernsthaftigkeit seiner Überlegungen versichert hatte, erhält er die Erlaubnis,



das zu machen. Das heißt, nicht der Vorstandsvorsitzende übertrug ihm eine Aufgabe, sondern Herr Zahl positioniert sich als derjenige, der mit seiner Idee überzeugen konnte, der seine Umsetzungswilligkeit behauptete und sich aktiv ein Go einholte. Damit betont er seine Eigenständigkeit und seine Autorschaft für den präsentierten Vorschlag. Und weiter:

Z: [↔] das problem war dass es nicht kommuniziert wurde [...] am nächsten morgen saß er zwischen seinen zwei vorstandskollegen und wir anderen [Anzahl] im kreis rum und dann hat er gesagt »also er hat gestern abend mit dem [Herr Zahl] was ausgemacht. der [Herr Zahl] kriegt jetzt einen assistenten« und so. da wusste WEDER mein [Bereichsname-]vorstand davon noch der chef vom [Bereichsname-]sekretariat so also d=d=da kam ich dann das erste mal in berührung mit dieser [Projektslogan] (Z-0366)

Er musste am eigenen Leib erfahren, was das Motto der Veränderung konkret in der Praxis bedeuten kann, wie die Prämisse Schnelligkeit den Umgang untereinander beeinflussen kann. In der Gesprächsrunde wurde er damit konfrontiert, dass sein direkter Vorgesetzter den Vorstand über seine neue Aufgabe nicht informiert hatte. Über das Handeln des Vorstandsvorsitzenden war er irritiert. Er interpretierte die hier beschriebene Spezifik des Umgangs mit ihm als Merkmal der neuen Arbeitsform. Demnach war es dem Vorstandsvorsitzenden wichtiger, schnell zu agieren, als eine Vorgehensweise einzuhalten, die von den anderen erwartet und bislang vermutlich so praktiziert worden war. Auch wenn er die bisherige Abstimmungsroutine nicht konkret benannte, unterstellt er indirekt, dass es selbstverständlich gewesen wäre, dass der Vorstandsvorsitzende das für ihn zuständige Vorstandsmitglied zuerst in einem bilateralen Gespräch hätte informieren sollen. Er erlebte diese überraschende Abweichung von der gewohnten Praxis als problematisch, weil dadurch Reaktionen bei seinen KollegInnen ausgelöst wurden, mit denen er wohl nicht gerechnet oder die er sich nicht gewünscht hatte: »[...] hab gemerkt, dass da halt, dass da halt ganz viele Animositäten und Neidfaktoren und was weiß ich dann eine Rolle spielen« (Z-0377). Sprach er weiter oben noch allgemein von unterschiedlichen »Charaktere[n]« beim Umgang mit der Veränderung, konkretisiert er hier das Verhalten der KollegInnen als von »Animositäten« und Neid geprägt. Die Art und Weise, wie er mit einer Aufgabe betraut wurde, die schnelle und formlose Aufgabenübertragung erlebte er als eine überraschende Form der Führung durch den Vorstandsvorsitzenden. Dieser Führungsstil führte bei den KollegInnen zu Reaktionen, die wahrscheinlich bei der bisherigen Zusammenarbeit im

Verborgenen geblieben waren, mit denen man sich in irgendeiner Form arrangiert hatte oder die stillschweigend akzeptiert worden waren: Bei der Übertragung der Verantwortung für sein Projekt kam das Thema Konkurrenz innerhalb der Führungsebene offen zutage. Der Neid der KollegInnen wurde für Herrn Zahl bei der Umsetzung des Projektes in Form von Ablehnung direkt spürbar:

Z: also ich bin da extrem geschlingert und äh wusste auch nicht wirklich ähm wann ich wen was fragen soll [...] und da sind mir dann halt immer wieder prügel zwischen die füße geworfen worden wo ich dann schon gemerkt hab ähm das passt dem einen oder anderen überhaupt nicht was da abläuft (Z-0385)

Er stellte sich dar als einer, der »extrem [...] schlingert«, weil ihm einerseits nicht klar war, wen er um Rat und Unterstützung bitten konnte, andererseits wurde ihm durch Störmanöver der KollegInnen die Arbeit erschwert.

Z: prügel von=von kollegen aus=aus der gleichen ebene ähm prügel von vom chef vom [Name]sekretariat [...] also so dinge wo einfach klar war die=die anderen wissen genau wo das teilweise hingeht. ich wusste es halt nicht und mich hat dann aber auch keiner gewarnt und hat gesagt »das könnten wir jetzt anders machen« (Z-0400)

Auf verschiedenen Ebenen wurde ihm die Unterstützung verwehrt, er hatte den Eindruck, die KollegInnen ließen ihn bewusst Fehler machen und boten keine Lösungsvorschläge an. Er stellt sich in seiner Narration als engagierte Führungskraft dar, die behindert wurde und die die KollegInnen bewusst scheitern ließen. Auch nachdem er diese Phase durchgestanden hatte, stieß er mit seinem Bedürfnis nach Austausch und Reflektion darüber, wie das Projekt abgelaufen war, auf Ablehnung:

Z: ...und=und als es dann mal vorbei war hab ich gesagt »jetzt wäre mal der punkt um das äh um=um oder diesen=dieses projekt als beispiel zu nehmen ähm das was wir tagtäglich tun also an diesem beispiel einfach zu vergleichen mit dem was wir uns theoretisch vorgenommen haben« und dann haben wir uns getroffen der komplette vorstand und der koordinator und die ganzen fachbereiche und haben es einfach mal durchgesprochen (Z-0425)

Er initiierte ein Reflektionsgespräch über das abgeschlossene Projekt der Einführung einer Assistenzfunktion und wollte dabei einen Abgleich zwischen den vorgenommenen Zielen und der Alltagspraxis vornehmen. Er wollte nicht nur sich selbst und sein Verhalten einer kritischen Betrachtung unterziehen, sondern erwartete dies auch von den Anderen:

Z: ...ich hab einfach ich hab gesagt ähm völlig wertfrei versuche ich das nochmal chronologisch zu schildern was da alles so passiert ist ähm und dann kam von den kollegen aus=aus anderen abteilungen kam ja dann sofort verteidigungshaltungen »das WAR so nicht« oder »ich hab da auch einen guten grund gehabt dazu« also überhaupt nicht lösungsorientiert sondern noch ein bisschen in der vergangenheit rumkramen und der vorstand hat dann am schluss so gesagt »ja eigentlich interessiert ihn das ja alles gar nicht er will halt dass wir jetzt da agil sind« (Z-0448)

Sein Versuch, »wertfrei« und »chronologisch« über das Geschehene zu berichten, wurde von den KollegInnen mehr als Kritik aufgefasst denn als gemeinsame und sachliche Arbeit zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Sein Versuch, eine Klärung herbeizuführen, verursachte Rechtfertigungsdiskussionen, löste Ablehnung aus und stieß schlussendlich auch beim Vorstandsvorsitzenden auf Unverständnis und Distanzierung. Dieser, mit der Auseinandersetzung konfrontiert, wollte sich damit gar nicht befassen und erwartete eine »agile« Haltung. Auch hier wurde für Herrn Zahl die andere Art der Führung durch den Vorstandsvorsitzenden deutlich sichtbar: die Führungskräfte müssten solche Konflikte selbstständig und zielorientiert aushandeln und könnten keine Klärung durch den Vorstand erwarten. Herr Zahl vermittelt den Eindruck, als ob der Vorstandsvorsitzende sich am Rande des Geschehens aufhalte und wie ein Unbeteiligter auf die Situation blickte.

Wenige Wochen vor dem Interviewzeitpunkt hatte wiederum eine Führungsklausur stattgefunden, von der Herr Zahl über einen weiteren Versuch der Prozessklärung erzählte:

Z: ...und haben dann vier tage lang mal RICHTIG ehrlich kommuniziert und reflektiert ähm und dann hab ICH gesagt wie ich mir einen idealtypischen prozess vorstellen könnte so wie er laufen muss ähm mit=mit der sicherheit dass man achtzig prozent von den großen hürden schon mal umschiffen können und da war halt die allererste aussage ähm vorstand braucht eine klare meinung und zwar eine EINHEITLICHE meinung das war seither nicht der fall [...] der zweite punkt war der vorstand hat halt vorbildfunktion das heißt wenn es regeln gibt im haus also beispielsweise budgeteinhaltung dann muss sich der vorstandsvorsitzende genauso an sein budget halten wie alle anderen auch ja. und das passiert NICHT ja und=und solche dinge sind dann einfach mal kommuniziert worden und dann war schon ein bisschen so schweigen im walde und weil ich gesagt hab »entweder=entweder wir meinen es ernst mit dem was wir da machen. dann muss aber auch denken=denken und handeln kongruent sein oder wir machen da halt weiter wie so dann brauchen wir uns nicht wundern warum es nicht funktioniert« (Z-0722)

Hier positioniert sich Herr Zahl nicht nur erneut als Experte und Macher für die richtige Gestaltung des Prozesses und der Durchführung des Veränderungsvorhabens, der bemüht war, ehrlich zu diskutieren und zu reflektieren. Er verortet sich – wie schon weiter oben ausgebreitet – auch sehr nahe am Vorstandsvorsitzenden. Er sieht sich auf Augenhöhe mit der obersten Führungsebene und markiert seinen Platz im Machtzentrum des Unternehmens. Er formulierte seine Erwartung an den Vorstandsvorsitzenden, wie dieser sich seiner Meinung nach zu verhalten habe, und beschwor die Kongruenz von Denken und Handeln im Führungsteam. Mit seinen Einlassungen stieß er erneut auf Zurückhaltung. Und weiter:

Z: ...dann zum beispiel der=der=der vorstand vom [Bereichsname] hat dann gesagt nach meiner präsentation »ABER damals hab ich da schon mein grund gehabt DASS xy« und dann hab ich zu ihm gesagt »tut mir leid herr [Name] ähm wir haben vorher der die spielregeln erläutert« ich hab gesagt »das soll jetzt kein forum dafür sein sich zu rechtfertigen sondern ich möchte nur dass das dass die aussage mal=mal sitzt und einfach jeder drüber nachdenkt was das grad so bei ihm macht« und allein die art der kommunikation ist einfach VÖLLIG neu im vergleich zu seither (Z-0757)

In der Reinszenierung der Diskussion, in der er seine Vorstellung eines Idealprozesses skizziert, manifestiert er nicht nur seinen Status als Experte für die richtige Führung, sondern positioniert sich auch als Gestalter und Verfechter einer »völlig neu[en]« Diskussionskultur im Unternehmen. Er war derjenige, der einen Rahmen für die Diskussion über die Sachthemen setzte und »Spielregeln« definierte. Und er positionierte sich als Führungskraft, deren Gedanken bei den Vorständen auf Zustimmung stießen: »Die fanden das eigentlich gut« (Z-0814). Nicht nur gegenüber seinen Vorgesetzten brachte er seine Vorstellungen ein, sondern er formulierte auch seine Erwartungen gegenüber seinen KollegInnen auf der Führungsebene.

Z: ...ähm es=es war völlig klar dass es dass es von uns von=von=von der zweiten ebene genauso einen großen mut braucht die dinge künftig einfach immer anzusprechen wenn sie falsch laufen. also das eine ist nach=nach=nach vier tagen auf einer berghütte wo man sich einfach auch emotional nahe ist nachdem man abends am lagerfeuer noch lieder singt oder so was da sa- auch da zu sagen »ja du hast recht das=das passt schon« oder ob man drei monate später dann dem vorstand sagt »also ich- die regel war anders wie=wie gehen wir jetzt in zukunft damit um?« und das dann auch in einem plenum von dreißig leuten kommuniziert also da braucht es da braucht es schon was anderes (Z-0817)

Von den Kollegen forderte er »großen Mut« ein in der Kommunikation. Indem er die Erwartungen an die Führungskräfte der zweiten Ebene formulierte, positioniert er sich selbst als mutige und beispielgebende Führungskraft: Er sprach die Dinge offen an und dies nicht nur in einem informellen Kontext, sondern auch bei einer offiziellen Arbeitsbesprechung vor »dreißig Leuten«. Mit diesem Bild macht er sein mutiges Verhalten groß und vorbildhaft und formuliert indirekt einen Führungsanspruch.

Am Ende des Interviews bilanziert er den Grad der Zielerreichung kritisch und hinterfragt für sich persönlich die Ernsthaftigkeit des Veränderungsvorhabens:

Z: ...ähm was das thema was das thema nicht=nicht-egoistisch im gesamthausinteresse an einem strang ziehen angeht ah da haben wir schon einen weiten weg vor uns aber auch deshalb weil letzten endes keiner auch ich nicht konkret sagen kann was der vorstand überhaupt vor hat (3) also ich schließ ich schließ nach wie vor nicht aus dass das ganze ein=ein großer ballon ist um die leute ein bisschen abzulenken und parallel einfach d=den laden neu aufzustellen und deutlich mitarbeiter einzusparen also das ist jetzt im=im äh also äh=äh extrem negative vermutung (Z-0963)

Er markiert zusammenfassend die Herausforderung, mit der er und die KollegInnen auf den obersten Führungsebenen sich auseinandersetzen mussten: die Rücknahme von Egoismus und das Denken im »Gesamthausinteresse«. Den Grund für den »weiten Weg« dahin sah er auch darin, dass nicht klar war, was der Vorstandsvorsitzende intendierte oder plante. Für sich vermutete er eine Hidden Agenda, wonach das Unternehmen neu aufgestellt werden sollte, um die Kosten zu reduzieren. Damit untermauert er einen an früherer Stelle bereits von den MitarbeiterInnen geäußerten Verdacht.

Am Ende des Interviews thematisiert er erneut seinen Mut und die Unklarheit über die Ziele des Vorstandsvorsitzenden. Im Zusammenhang mit dem Hinweis auf die Neuformierung der »Buddies«, den TandempartnerInnen der Führungskräfte, bringt er noch einen ganz neuen Gedanken ein:

-I: und was sind deine lessons learned über die zeit?

Z: ich habe jetzt das grosse glück [...] jetzt sind dann neue=newe buddies ausgesucht worden und der vorstandsvorsitzende hat MICH jetzt ausgewählt. und jetzt hab ich halt die chance ihm so unverblümt wie=wie nötig ähm zu sagen was ich halt vom einen oder anderen halte oder nachzufragen um=um zu gucken »was will er denn wirklich?« und da hab ich das erste gespräch schon hinter mir und ich glaub dass ich durch die durch diese gespräche schon ein stückweit beeinflussen kann (Z-1061)

Er erneuert und bekräftigt seine besondere Position: er war vom Vorstandsvorsitzenden »ausgewählt« worden als Partner für den Austausch über die Entwicklung der agilen Arbeitsweise. Damit ist er noch näher ins Machtzentrum vorgerückt. Er weist auf die große Chance hin, die sich dadurch für ihn eröffnet: Die Möglichkeit, beim Vorstandsvorsitzenden »unverblümt« nachzufragen, herauszubekommen, was der Vorstandsvorsitzende »wirklich« wollte und direkt auf ihn einzuwirken. So könne er endlich für sich persönlich die von an Anfang an konstatierte Ungewissheit ausräumen und – so vermute ich – daran mitwirken, die fehlende Glaubwürdigkeit bei der Umsetzung der neuen Arbeitsweise herzustellen.

#### 9.8.4 Gesamtbild: Der Veränderungsprozess als Versuchslabor für eine neue Arbeitsform

In seiner Narration breitet Herr Zahl seine Erfahrungen und sein Engagement anhand eines Veränderungsgeschehens aus, das von der obersten Führungsspitze initiiert wurde, aber letztlich scheiterte. Das dargestellte Veränderungsvorhaben ist ein typisches Beispiel der Organisationsgestaltung zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Die agile Arbeitsform kombiniert bekannte Elemente aus anderen Formen der Steuerung von Gruppen zu einem neuen Ansatz der Projektbearbeitung und steht ganz in der Tradition der ökonomisch orientierten Leistungsverbesserung und Effizienzsteigerung. Mit diesem Begründungsrahmen leitet Herr Zahl auch seine Darstellung ein. Mit der Einführung der neuen Arbeitsweise durch einen Impuls des neuen Vorstandsvorsitzenden, die Agilität vorgibt und sich vom tradierten Perfektionsanspruch löst, beabsichtigt der Vorstand des Kreditinstituts, mit seinen Dienstleistungen und Produkten schneller am Markt zu sein. Dafür ist es aus dessen Sicht erforderlich, die bisherige Form der Projektbearbeitung zu verändern und agil zu werden, das heißt: schneller, fehlertoleranter, selbstorganisierter, kompromissbereiter und dabei in engerem Austausch miteinander zu stehen. Die neue Arbeitsform stand im Kontrast zur tradierten Praxis im Unternehmen, die wohl durch die klassische Vorgehensweise des Projektmanagements gekennzeichnet war, wonach ein Projekt anfangs vollständig durchgeplant wird und einzelne, klar abgrenzbare Arbeitsschritte nacheinander abgearbeitet werden. Von den Führungskräften wurde nicht nur gefordert, schneller und selbstorganisierter zusammenzuarbeiten, sondern auch die der tradierten Arbeitsform innewohnende Perfektion zugunsten einer

Trial-and-Error-Haltung aufzugeben. Herr Zahl legt in seiner Erfahrungsdarstellung dar, wie versucht wurde, die neue Arbeitsform bei drei Projekten konkret anzuwenden. Dabei ging es um die Zentralisierung und räumliche Zusammenlegung von Funktionen sowie die Einführung einer Assistenzfunktion. In einem weiteren Projekt wurde damit ein konkretes betriebswirtschaftlich messbares Ergebnis erzielt, das heißt, Personal eingespart.

Doch nicht nur die Arbeitsform wurde verändert, sondern der Vorstand veränderte mit Einführung der agilen Arbeitsweise auch seine Führungshaltung: Er entschied nun stärker aus der Vogelperspektive und legte die Ziele fest, die konkrete Umsetzung überließ er den Führungskräften der zweiten Ebene. Mit Beginn seiner Ausführungen markiert Herr Zahl das Spannungsfeld zwischen den ambitionierten Zielen des neuen Vorstandsvorsitzenden im Hinblick auf agiles Arbeiten, der neuen, unausgesprochenen Führungsauffassung des Gesamtvorstandes und der gewohnten Arbeitsform der Führungskräfte, die noch von egoistischem Denken geprägt war. Die neue Arbeitsform und der Druck auf die Führungskräfte, selbstorganisiert, kompromissbereit, fehlertolerant und mit dem Blick auf das gesamte Unternehmen zusammenzuarbeiten, bilden in seiner Narration die Bruchlinie mit der Vergangenheit. Die Schlüsselstelle, an der die Art und Weise der Durchführung der Veränderung, der Prozessgestaltung, zum ersten Mal sichtbar wird, ist seine Klage darüber, dass es »gar nichts Konkretes« war, ja dass es »überhaupt keine Anleitung dazu« (Z-0099) gab, wie beispielsweise die »bessere Verzahnung« der Schnittstellen hinzubekommen wäre. Mit dieser Rahmung, dass bei der Durchführung der Veränderung die Unterstützung von oben gefehlt hatte, stellt er das Veränderungsgeschehen dar.

Anfänglich positioniert Herr Zahl sich als Beobachter, den diese Veränderung nicht direkt betraf und der auch keine große Änderung seiner persönlichen Arbeitsweise sah. Er stand der neuen Arbeitsform positiv gegenüber und war froh, dass das Unternehmen sich vom Bild eines »bürokratischen Beamtenladen[s]« lösen wollte. Dennoch kritisiert er den gesamten Veränderungsprozess und inszeniert sich einerseits als Experte, der wusste, wie man es hätte besser machen können, und andererseits als Führungskraft mit einer kritischen Haltung sowohl dem Vorhaben als auch seinen FührungskräftekollegInnen gegenüber. Er stellt sich und seine KollegInnen als zu wenig informiert dar, als unbedarfte Führungskräfte, die wegen der unklaren und inhaltslosen Kommunikation eine Notwendigkeit zur Veränderung gar nicht erkennen konnten. Er legt dar, dass das Veränderungsvorhaben zwar kommunikativ intensiv, aber letztlich erfolglos begleitet wurde.

Aus seiner Sicht kamen trotz umfangreicher Begleitmaßnahmen die wesentlichen Punkte weder bei der Belegschaft noch bei ihm als Führungskraft an. In seiner Selbstsicht als Experte listet er Mängel auf, die die Glaubwürdigkeit des Vorhabens beschädigt hatten. Erstens konstatiert er, dass die Auswirkungen der Neuausrichtung auf die Arbeitsplätze nicht kommuniziert wurden. Er zeichnet das Bild eines Veränderungsprozesses, der mit hohem kommunikativem Aufwand, aber ohne konkrete Sinnhaftigkeit durchgeführt wurde und bei dem Fehlinterpretationen nicht ausgeräumt worden waren. So wurden zweitens – auf der inhaltlichen Ebene – Projekte agil bearbeitet, die in seiner Einschätzung überhaupt nicht agil bearbeitet werden konnten. Das heißt, einzelne Maßnahmen wurden nicht daraufhin überprüft, ob sie für die agile Arbeitsweise überhaupt geeignet waren. Auch weitere, als negativ wahrgenommene Veränderungen, die mit dem Gesamtvorhaben offiziell nichts zu tun hatten, subsumierten die MitarbeiterInnen unter dem Vorhaben. Vor allem direkt betroffene MitarbeiterInnen hatten den Eindruck, dass es letztlich nur um den Abbau von Personal und die Senkung von Kosten ginge. Auch für ihn war nicht klar, was der Vorstandsvorsitzende genau beabsichtigt hatte. Er vermutete hinter dem Veränderungsvorhaben die Hidden Agenda einer Restrukturierung des Unternehmens und ein bloßes Kostensenkungsprogramm. All diese Mängel führten dazu, dass das Veränderungsvorhaben zunehmend auf Ablehnung stieß, das Image des Vorhabens beschädigt und die Glaubwürdigkeit der nach außen formulierten Ziele des Vorstandes in Frage gestellt wurde. Dies war beispielsweise daran ablesbar, dass sich bei den Online-Befragungen oder auch der Betriebsversammlung immer weniger Personen beteiligten. In seiner Narration macht Herr Zahl die fehlende Glaubwürdigkeit vor allem an der Person und dem Auftreten des Vorstandsvorsitzenden fest. Diesem mangle es an der Fähigkeit, die Sinnhaftigkeit des Vorhabens zu vermitteln, als Verantwortlicher habe dieser »keinen Arsch in der Hose« und trete nicht selbst vor die Belegschaft. Insgesamt bewertet Herr Zahl den Veränderungsprozess infolge einer inhaltslosen Kommunikation und einer naiv wirkenden Einführung der neuen Arbeitsform als unglaublich. Er gibt in seinen Ausführungen keine Hinweise darauf, inwieweit die interne Kommunikation und die umfangreichen Maßnahmen, mit denen das Vorhaben evaluiert und Feedbacks eingeholt wurden, üblich oder anders waren als bisher, ob es sich um die Fortführung oder Änderung bisheriger Praktiken gehandelt hatte. Aber in allen seinen kritischen Äußerungen zur Prozessgestaltung platziert er seine Vorstellungen von einer richtigen Vorgehensweise der Projektbearbeitung und geht



damit auf Distanz zum Vorstandsvorsitzenden. Indem er die Kritik der MitarbeiterInnen in seine einschließt, objektiviert er zudem seine eigene Sicht.

Das zentrale Kraftfeld des Veränderungsprozesses, das Herr Zahl ausbreitet, gilt der neuen Führungshaltung des Vorstandsvorsitzenden. In Fortführung des tradierten Führungsstils gab dieser die agile Arbeitsform von oben vor und nahm sie in das interne Instrumentarium zur Leistungskontrolle, in die Balanced Scorecard, auf. Der Bruch zur bisherigen Führungspraxis wurde am deutlichsten sichtbar, als die Führungskräfte über die neue Ausrichtung informiert wurden. Die Selbstverständlichkeit, mit der er darüber erzählt, lässt darauf schließen, wie üblich die Praxis der direktiven Vorgabe und des Controllings war, und wie irritiert er und seine KollegInnen waren, als sie keine »Anleitung« dazu erhielten, wie die Verzahnung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit verbessert werden sollte. Indem er einen Mangel an Vorgaben beklagt, referenziert Herr Zahl auf die tradierte Führungspraxis. Er verlangte in dem Moment mehr Führung, als er mit dem neuen Führungsstil des Vorstandsvorsitzenden konfrontiert wurde, der die Rahmenbedingungen seiner Führungsarbeit neu festgelegt hatte und auf Vorgaben für die Umsetzung verzichtete. In seiner Narration ist dieser Bruch mit der bisherigen Führungsauffassung das spezifische Element dieser Transformation: Die Führungskräfte wurden ohne jegliche Unterstützung ins kalte Wasser der Eigenverantwortlichkeit geworfen.

Diese Forcierung der Eigenverantwortlichkeit der zweiten Führungsebene ist das Thema seines eigenen Eingebundenseins. Als direkt von Veränderungsvorgaben Betroffener bringt er sich in seiner Darstellung ein, als er mit einer eigenen Idee beim Vorstand warb. Er lässt sich sein Projekt, die Neueinrichtung einer Assistenzfunktion, vom Vorstandsvorsitzenden genehmigen und erfährt dabei, welche Auswirkungen die Bevorzugung von Agilität gegenüber Perfektion auf die Zusammenarbeit innerhalb der zweiten Führungsebene hat. Er konzipiert sich als Führungsverantwortlicher, der aktiv eingreift und mit seiner Kritik nicht hinter dem Berg hält, der seinen Vorgesetzten konfrontiert und überzeugen kann. Indem er seine Kritik bilateral äußert, geht er zwar fachlich auf Distanz zur Arbeit des Vorstandsvorsitzenden, sucht aber damit die Nähe zum Machtzentrum der Organisation. Als der Vorstandsvorsitzende dann in großer Runde verkündete, dass Herr Zahl diese neue Aufgabe bekäme, ohne dies vorher mit seinen VorstandskollegInnen abzustimmen, erfährt Herr Zahl am eigenen Leib die Folgen dessen agilen Handelns. Nun war er der Leidtragende, als unter der Prämisse Schnelligkeit die bisher unausgesprochenen und als selbstverständlich

angenommenen Regeln der Beförderung vom Vorstandsvorsitzenden außer Kraft gesetzt wurden. Daraufhin sieht er sich dem Neid der KollegInnen ausgesetzt. Mit diesem Führungsverhalten des Vorstandsvorsitzenden wurden also genau jene Emotionen aktiviert, die mit der neuen Arbeitsweise eigentlich eliminiert werden sollten: Konkurrenz und Egoismus.

Herr Zahl stellt sich als Akteur dar, der unbeabsichtigt das Konkurrenzdenken auf Ebene der Führungskräfte herausgefordert hatte und dann versuchte, damit umzugehen. Er »schlingert« bei der Umsetzung seines Vorhabens und beklagt die fehlende Unterstützung der KollegInnen. Diese verweigerten ihm die Unterstützung und ließen ihn bewusst scheitern. Auch bei der Aufarbeitung dieser kritischen Phase sah er sich nicht unterstützt. Er versucht selbstkritisch, diese Erfahrungen zu reflektieren und Diskussionen darüber bei den Führungskräften zu initiieren, um seine Erfahrung des Scheiterns im positiven Sinne zu vergemeinschaften. Doch auch dabei sah er sich mit dem tradierten Modell der Zusammenarbeit konfrontiert. Mit der Abwendung von der bisherigen Perfektion hin zu einer Arbeitsweise, die Fehler forcierte statt verhinderte und einen offenen Umgang damit einforderte, stand er alleine und forderte mit seinen Bemühungen, Fehler zu reflektieren, eher Rechtfertigungsdiskussionen heraus. Sogar der Vorstandsvorsitzende als Initiator der Idee des Trial-and-Error-Prinzips und damit einen anderen Umgang mit Fehlern hielt sich in dieser Situation heraus, agierte nicht mehr direktiv oder als Schiedsrichter, sondern beschränkte sich auf die Forderung, dass eben alle agil zu sein hätten. Auch hier distanziert sich Herr Zahl mit seiner Kritik sowohl vom Vorstandsvorsitzenden als auch von seinen FührungskollegInnen. Mit seinem Auftreten in der Führungsrunde markiert er aber deutlich seine Positionierung ganz oben, auf Augenhöhe mit dem Vorstand.

In Herrn Zahls Narration wird sichtbar, dass die agile Arbeitsform unausgesprochen mit einem Führungsstil eingefordert wurde, der bei den Führungskräften Eigenverantwortung erforderte und damit ein Kernmerkmal der neuen Arbeitsform in sich trug. Die Darstellung von Herrn Zahl, wie der Vorstandsvorsitzende den neuen Führungsstil eingeführt hatte, deutet auf eine beinahe stumme Veränderung hin. Der Prozess kann seiner Erzählung nach gelesen werden als überraschende und stillschweigende Aufforderung zu Selbstorganisation, Fehlerbereitschaft und Kompromissfindung bei der Umsetzung von Agilität. So wurde nicht nur das Veränderungsvorhaben, das die Organisation auf den Kopf stellte, zum Experimentierfeld, sondern auch die Art und Weise der Gestaltung der Transformation, die, ohne es zu

thematisieren, ähnlichen Prämissen folgte wie die neue Arbeitsform: Sie wurde zum Testlauf für die zweite Führungsebene. Der Vorstandsvorsitzende ließ die Führungskräfte bei der Umsetzung der agilen Arbeitsform in ihrer Selbststeuerung und ihren Aushandlungsprozessen komplett alleine. Es bleibt unklar, ob der Vorstandsvorsitzende bewusst oder unbewusst darauf verzichtete, die Führungskräfte angemessen für die neue Arbeitsweise mit Schulungen zu befähigen, ebenso bleibt unklar, wie Konflikte früher geregelt wurden. Die Art und Weise der Einführung, die Herr Zahl in seiner Darstellung skizziert, erweckt den Eindruck eines Versuchslabors ganz im Sinne der neuen Prämisse von Versuch und Irrtum. Die Neuausrichtung wurde in einem markanten Slogan verdichtet und – so scheint es – ohne einen detaillierten Plan die Umsetzung an verschiedenen, teilweise ungeeigneten Projekten ausprobiert. Dabei gelang es nach der Narration von Herrn Zahl weder, eine gemeinsam geteilte Sinnhaftigkeit zu etablieren, noch positive Erfahrungen für die Führungskräfte und MitarbeiterInnen zu ermöglichen. Die Mängel bei der Umsetzung des Projektes überdeckten alle Maßnahmen, die das Vorhaben erklärten und für die Umsetzung werben wollten. Agilität wird vonseiten der Beschäftigten in der innerbetrieblichen Kommunikation abgelehnt – »am Schluss war halt alles agil und alles Blödsinn« – und als bloßes Instrument der Kostenreduktion gedeutet. In seiner Narration wurde weder die neue Arbeitsform erfolgreich etabliert noch zeigte sich die zweite Führungsebene willens und fähig, aus eigener Kraft und ohne die übliche vermittelnde Instanz eigenverantwortlich zu einer Form der Zusammenarbeit zu finden. Bei der Durchführung der Veränderungsprojekte brachen immer wieder Bereichsegoismen oder Einzelinteressen durch, der Blick auf die Firma als Ganzes wurde von den Vorstandsmitgliedern zwar eingefordert, konnte aber von den Beschäftigten nicht verinnerlicht werden. Vermutlich gehörten weder Selbstorganisations- und Kompromissfähigkeit noch Fehlertoleranz zum Inventar der tradierten Form von Führung und Zusammenarbeit in der Organisation.

Mit diesen Lücken in der Prozessgestaltung musste Herr Zahl als Führungskraft umgehen. Er konzipiert sich in dem Interview von Beginn an nicht nur als Kritiker des Veränderungsvorhabens und unbedarfter Beobachter, sondern auch als Führungskraft, die die Neuorientierung unterstützte und aktiv versuchte, mit »schwammigen« Vorgaben und fehlenden Handlungsanweisungen zurechtzukommen. Er stellt sich dar als eine Führungskraft, die wusste, wie man es hätte richtig machen können, das heißt auch, wie man mit den Ungewissheiten und Unsicherheiten hätte umgehen

müssen. Er zeigt in seiner Entwicklungsgeschichte, wie er vom Nichtbetroffenen zum Betroffenen, zum Verantwortlichen für die Veränderung wurde, und wie er als Impulsgeber für Lösungsansätze und für einen offenen Umgang mit Fehlern agierte. Er konzipiert sich als derjenige, der die fehlende Übereinstimmung von Reden und Handeln kritisiert und damit fehlende Glaubwürdigkeit konstatiert. Er sieht sich als Umsetzer der neuen Haltung, als Gestalter einer neuen Diskussionskultur im Unternehmen und forderte von seinen KollegInnen das ein, was er selbst schon praktizierte: Fehlertoleranz und Mut zur offenen Auseinandersetzung. In seiner Narration verortet er sich immer wieder in Distanz gegenüber seinen FührungskollégInnen und in Nähe zum Vorstand. Er sucht die Nähe zum Vorstand, platziert sich nahe am Machtzentrum der Organisation. Am Ende seiner Ausführungen inszeniert er sich noch einmal als kritischer Dialogpartner des Vorstandes, der wie schon zu Beginn seiner Erzählung unverstellt kommunizierte. Er sah sich auf Augenhöhe und präsentiert sich als oben angekommen, als jemand, der vom Vorstandsvorsitzenden als Dialogpartner ausgewählt worden war. Er positioniert sich als derjenige Akteur, der herausfinden will, welche Hidden Agenda hinter all dem wirklich steht und der ganz oben Einfluss nehmen will.

## 9.9 Herr Frei schafft als Geschäftsführer die mittlere Führungsebene ab

Herr Frei ist Ende 50, ausgebildeter Kaufmann und hat später noch Sozialpädagogik studiert. Er ist seit fast 20 Jahren angestellt in einer Einrichtung, die als gemeinnütziger Verein organisiert ist und soziale Dienstleistungen anbietet. Früh übernahm er eine Leitungsfunktion, seit vielen Jahren ist er verantwortlich für die Geschäftsführung. Diese Position teilt er sich seit wenigen Jahren mit einem Kollegen, sie sind beide dem Vorstand unterstellt. In der Organisation sind über 50 MitarbeiterInnen beschäftigt, es gibt eine Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung.

Herr Frei erzählt darüber, wie er als Geschäftsführer in der Organisation die Führungsebene unter ihm abgeschafft und durch ein hierarchiefreies Modell der Unternehmensführung ersetzt hat. Er erzählt aus der Perspektive des Verantwortlichen, der diese Veränderung, von der er auch selbst als Führungskraft betroffen war, initiiert, gestaltet und umgesetzt hat.

Dieses Interview weist eine Besonderheit auf: Herr Frei ist der einzige Befragte meiner Forschungsarbeit, der über sein Veränderungsvorhaben nachweislich schon wiederholt erzählt oder berichtet hatte. Sowohl diese Erzählerfahrung als auch seine narrative Kompetenz sind vermutlich der Grund dafür, dass er als einer der Wenigen direkt nach meinem Erzählimpuls eine Stegreiferzählung über 35 Minuten ohne Unterbrechung ausbreitete. Seine Erzählung lässt sich in verschiedene Abschnitte einteilen: Sein Modell einer Organisation und erste positive Erfahrungen mit Fusionen (F-003 bis F-098), Negativerlebnis (bis F-125), sein Sabbatical (F-147), Information der Belegschaft über das neue Modell (F-166) und erste Erfahrungen damit (F-786).

### 9.9.1 Inhalt der Veränderung

Das Veränderungsvorhaben, von dem Herr Frei in seiner Erfahrungsdarstellung erzählt, beginnt er mit seinem Eintritt in die Geschäftsführung:

F: ...ich wollte von beginn an eine organisation gestalten, die nach (2) systemischen denkweisen funktioniert also das war so mein (3) mein ziel, mein wunsch und ich habe das SEHR gut implemen- oder zusammenführen können mit unserem qualitätsverfahren [Eigennamen] [...] weil DA [...] die beziehungsdienstleistung im zentrum steht, hat das so gut gepasst und wir haben uns für dieses verfahren ge- äh entschieden und eben nicht für ein verfahren das technischer art ist (F-027) <sup>109</sup>

Der Impuls zur Veränderung gründet in seinem persönlichen Zielbild einer systemisch orientierten Organisation. Seine Überlegungen knüpft er an das intern bereits vorhandene Qualitätsmanagement an, das die Beziehungsarbeit zwischen dem Anbieter und dem Adressaten einer Dienstleistung in den Mittelpunkt stellt. Mit dieser Rahmung beginnt er seine Ausführungen zur Vorgeschichte des Veränderungsvorhabens:

F: ...also MIR war dann schon BALD wichtig dass die autonomIE größtmöglich in den abteilungen ist das war mir sehr wichtig also in dieser ersten phase habe ich quasi die mittlere führungsebene gestärkt das äh war wichtig dass diese äh abteilungsleitenden größtmögliche autonomie bekamen und wir das in interven=intervisionen äh gegenseitig reflektierten (F-039)

---

109 Transkription Interview Frei, 2018.

In der ersten Phase nach Übernahme der Geschäftsführung stand für ihn die Selbstständigkeit der Abteilungen im Vordergrund. Dazu wurde die mittlere<sup>110</sup> Führungsebene gestärkt. Über die in diesem Zusammenhang konkret ergriffenen Maßnahmen lässt er sich nicht weiter aus, deutet aber an, dass die Leitenden sich dazu untereinander ausgetauscht und beraten haben. Diese Arbeitsform mit einer hohen Autonomie und kollegialer Beratung untereinander begünstigte die Entwicklung der Organisation.

F: ...das war dann aber IDEAL dass wir als noch damals kleinere organisation relativ schnell wachsen konnten wir waren sowieso waren eigentlich bekannt auch schon als kleinere organisation weil wir spezielle methodenansätze äh wählten lösungsorientierte methodenansätze und das war so bekannt und andere kleine organisationen wollten zu uns kommen (F-055)

Die kleine Organisation war für ihre lösungsorientierten Methodenansätze bekannt. Deshalb war die Einrichtung attraktiv für andere Organisationen, die sich dort integrieren wollten. Diese Erfahrungen haben »[...] dann eigentlich den ganzen Entwicklungsprozess der Organisation gestärkt, obwohl ja eigentlich Fusionen auch schwächen« (F-069). Diese Fusionen – besser: die Integration von anderen Einrichtungen – förderten die weitere Entwicklung und das Wachstum der Organisation. In einem Fall jedoch konnte er eine Fusion nicht ohne Konflikte durchgeführt werden.

F: ...da war äh die kultur der begleitungs und betreuungsformen direktiv ODER zumindest versteckt paternalistisch das hat SO nicht zu unserer kultur gepasst [...] da gab es so sogar eine kündigung der führungsperson (F-106)

Die eher direktive Arbeitsweise der Einrichtung, die integriert werden sollte, passte nicht zu der Kultur der eigenen Organisation. In diesem Zusammenhang wurde sogar eine Führungskraft entlassen.

Mit diesem Hintergrundwissen über die tradierte Arbeitskultur in der Organisation und den Erfahrungen bei Fusionsprozessen rahmt Herr Frei seine danach beginnende Erzählung über das Vorhaben, eine andere Organisationsstruktur einzuführen.

---

110 Herr Frei spricht in seiner Erfahrungsdarstellung von der »mittleren« Führungsebene. Er bezeichnet damit die Ebene zwischen sich als Geschäftsführer und den MitarbeiterInnen, der untersten Ebene – in Abweichung meiner Verwendung des Begriffs (s. Fußnote 20, S. 27). Zur besseren Verständlichkeit übernehme ich hier seine Begrifflichkeit.

F: ...und dann hat mir [Name] dann dieses buch<sup>111</sup> empfohlen und das habe ich dann [...] gelesen und das war=das war nicht einfach nur lektüre sondern das war eigentlich BEREITS einstieg in die nächste veränderung ja also ich habe quasi soFORT mit der lektüre mir einen plan zur veränderung geschrieben weil was ich da las=lesen konnte war schon ein bruchstück nur in großenform das was wir schon struktur haben und so waren einige türen schon offen=offen und andere wurden=mussten noch geöffnet werden (F-135)

Auslöser für das Veränderungsvorhaben war ein Buch, das ihm sein Berater, ein Hochschulprofessor, empfohlen hatte und in dem das Modell einer hierarchiefreien Organisation beschrieben wurde. Herr Frei sah dort Ansätze, die in der eigenen Organisationsstruktur schon umgesetzt waren und die er weiterentwickeln wollte. Er formulierte seinen »Plan zur Veränderung« und stimmte seine Vorstellungen mit dem Präsidenten und dem Vorstand der Organisation ab, bevor er diese der Belegschaft präsentierte. Der Kern seiner Idee galt dem Ziel, die mittlere Führungsebene abzuschaffen.

F: ...veränderung hin zum unkonventionellen modell also quasi das schild hing zur hierarchiefreien organisation war ja dann wirklich ein äh auf der untersten ebene ein erlebnis von äh <<lachend> totaler begeisterung> ja das war wirklich sehr interessant schwieriger war es natürlich auf der ebene der mittleren führungsebene da musste ich überzeugen weil ich auch sagte wir werden jetzt für ein jahr die löhne einfrieren und danach werden wir alle weniger verdienen weil dann wird=wird das ja keine funktionalen zulagen mehr geben (F-160)

Bei den MitarbeiterInnen stießen die Ideen auf eine positive Resonanz, gar auf »totale [...] Begeisterung«. Die mittlere Führungsebene reagierte dagegen zurückhaltend, seiner Einschätzung nach auch deshalb, da zeitnah deren Verdienst reduziert werden sollte.<sup>112</sup> Herr Frei benennt in seiner Darstellung

111 Darin erläutert ein Organisationsberater seine Vorstellungen der Unternehmensführung und greift dabei auf die Form der Soziokratie zurück. Diese Form organisationaler Steuerung beschreibt, »wie auf Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz und Feedback Entscheidungen getroffen werden können und wie Macht gesteuert werden kann« (Rüther 2018, S.18). Dieses Konzept gründet auf Überlegungen des niederländischen Reformpädagogen Kees Boeke, die er 1945 unter dem Titel »Sociocratie« publizierte. Seine Überlegungen zur Selbstorganisation wurden später von Gerard Endenburg auf dessen Elektrobetrieb übertragen, siehe dazu John A. Buck und Gerhard Endenburg: »Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation« (2006).

112 Zeitlich ordnet Herr Frei die Information der MitarbeiterInnen über die bevorstehende Änderung vor dem Termin mit den Führungskräften ein. Beim Erzählen erwähnt er allerdings die Reaktionen der MitarbeiterInnen auf dem Infomeeting zuerst. Solche Sprünge

außer seinem Hinweis auf die Stärkung der Autonomie der Bereiche keine expliziten Ziele, die mit diesem Ansatz verfolgt werden sollten. In seiner Schilderung, wie er die Führungskräfte informierte und überzeugte, führt er jedoch eine Begründung an für diesen Ansatz der Neuorganisation: »und ging insofern vor, dass ich ihnen Entlastung versprach« (F-182). Demnach war die bisherige Führungsarbeit mit einer hohen Belastung verbunden, was in der Organisation auch schon längere Zeit problematisiert worden war:

F: ...also wir hatten sehr stressige zeiten und auch in dieser intervisionsebene wurde das öfters immer wieder thema »wie gehen wir damit um, mit dem ganzen stress et cetera?« (F-185)

Das Versprechen, für Entlastung zu sorgen, setzte also bei einer Altlast an und war zudem auch sein persönliches Thema:

F: ...das war sicher eines meiner hauptmotive dass wir in der führungsrolle mehr entspannung erleben konnten OHNE irgendwelche qualitative abstriche. das war natürlich immer oberstes ziel dass wir weitgehend eine hohe qualität bringen (F-189)

Herr Frei stellt die Erfahrung von Überlastung als ein wesentliches persönliches Motiv für das Veränderungsvorhaben dar.<sup>113</sup> Er verknüpft diesen Beweggrund direkt mit dem allgemeinen Ziel der Organisation, weiterhin eine hohe Qualität zu erbringen. In seiner Äußerung deutet er an, dass durch die Abschaffung einer Hierarchieebene den Führungskräften »mehr Entspannung« versprochen wurde. Sie hätten also weniger zu tun beziehungsweise weniger Verantwortung, aber die Leistungen sollten weiterhin in derselben Qualität erbracht werden. Auf dieses Spannungsfeld geht er erst an anderer Stelle in seiner Erzählung näher ein. Die Auswirkungen dieser Veränderung auf die tradierte Arbeitsorganisation und die Rolle der Führungskräfte waren tiefgehend:

---

finden sich an verschiedenen Stellen im Interview, ohne dass es einen äußeren Anlass gab wie etwa Zwischenfragen von mir. Ich deute dies so, dass an solchen Stellen seine gewohnte Konvention zu erzählen nicht zu den aktuellen Erzählnotwendigkeiten in der Interviewsituation passten.

113 An dieser Stelle wird wiederum deutlich, wie meine strenge Trennung in Inhalt-Prozess-Selbstkonzeption auch an ihre Grenzen kommt und nicht durchgehalten werden kann, ohne dass sichtbare Zusammenhänge erst aufgetrennt und später wieder zusammengefügt werden müssen. Auch wenn die Relevanz seiner persönlichen Motivation noch im Kapitel Selbstkonzeption ausführlich bearbeitet wird, ist der Bezug darauf hier relevant, um den übergeordneten Zielkontext der Veränderung nachvollziehen zu können. Dieser Zielkontext ist in seinem Fall sehr stark auch von persönlichen Motiven geprägt.



F: ...die reaktionen im team die waren schon große verwunderung. und sicher zum teil auch etwas leicht perplexen reaktionen (3) ähm also quasi die frage »ja ähm und dann soll jedes team für sich arbeiten und ohne uns was machen wir dann?« und ähm (2) ja das war so vor allem natürlich die angst »was machen wir dann?« (F-547)

Das neue Organisationsmodell brachte es mit sich, dass die Führungskräfte nicht nur ihre Position in der internen Hierarchie, sondern auch ihre Aufgabe verloren hatten. Herr Frei zitiert den Dialog, in dem die Noch-Führungskräfte erkannten, dass die Teams künftig ohne sie als Vorgesetzte arbeiten würden. Die Reaktionen der Führungskräfte, die er mit dieser radikalen Entscheidung auslöste, steigert er in seiner Darstellung von »Verwunderung« über »perplex« bis hin zur »Angst« über ihre zukünftigen Aufgaben. Anstatt eine Beschreibung der neuen Aufgaben vorzulegen, beauftragte Herr Frei als Geschäftsführer die Führungskräfte damit, ihre alte Funktion selbst aufzulösen und sich Gedanken zu machen über ihre zukünftige Rolle innerhalb der Teams. Allerdings hatte er für die bisherigen Führungskräfte bereits eine grundsätzliche Rolle definiert:

F: ...weil ich habe ja eigentlich zu beginn äh die methode definiert dass die ex-führungskräfte die beratungspersonen sein werden also dass alle entscheidungen- also diese entscheidungsmethode vom konzept beinhaltet ja dass man eine drittperson einbezieht und quasi einen destillierungsprozess der eigenen idee geht und diese beratungsperson geht nicht jetzt implizit in den=in den inhalt sondern begleitet personen in der lösungsfindung und ich erhoffte mir natürlich dass das sehr in die breite geht das war aber nicht so also die- alle mitarbeiter in der mitarbeit ich würde sagen zu 90 prozent die eine idee lancierten kamen zu mir (F-258)

Die neue Aufgabe der Führungskräfte bestand im neuen Organisationsmodell darin, den Teammitgliedern bei der Lösungsfindung zu helfen, ohne selbst inhaltlich einzusteigen, das heißt, die Rolle eines Coaches zu übernehmen. Es zeigte sich allerdings, dass die MitarbeiterInnen mit ihren Ideen und Fragen »zu 90 Prozent« zu Herrn Frei gingen, dem Geschäftsführer, Initiator und Verantwortlichen für die Umorganisation, als zu den vorgesehenen »Beratungspersonen«, sprich zu ihren ehemaligen Vorgesetzten. Die ehemaligen Führungskräfte konnten ihre neue Rolle nicht wie geplant ausfüllen und sie wurden von den MitarbeiterInnen in ihrer Rolle, sie als Coach zu unterstützen, anfänglich nicht akzeptiert. Da die Selbststeuerung der AkteurInnen nicht funktionierte, sah Herr Frei sich gezwungen zu intervenieren:

F: ...und irgendwann musste ich dann mitteilen »hey STOPP das muss mehr in die breite da hat es ganz viel sehr kompetente leute holt euch die« und was ich aber das konnte ich ja nur noch mitteilen das konnte ich ja nicht mehr jetzt irgendwie direktiv bringen so [unverständlich] sondern das musste ich irgendwie so äh mitteilen dass das ankam und ich denke, dass ist jetzt mittlerweile <<lachend>> langsam angekommen» (F-282)

Erst hier in seiner Erzählung macht Herr Frei indirekt deutlich, dass das neue Modell auch für ihn selbst galt. Er konnte ebenfalls nicht mehr qua Hierarchie direktiv eingreifen, wie in der Zeit vor Abschaffung der mittleren Führungsebene, sondern musste sich bei der Herbeiführung von Entscheidungen gemäß der neuen Arbeitsweise verhalten. Auch er musste die Führungskräfte von ihrer neuen Rolle überzeugen, konnte nicht mehr per Vorgabe anordnen. Diese neue Rollenverteilung funktionierte erst mit der Zeit:

F: ...also heute spüre ich so, wie diese verantwortung so in die breite geht und ich WEIß auch von anderen ehemaligen führungsmitgliedern also [...] dass ihr tisch nur noch ein drittel voll ist also auch da ist die entlastung spürbar (F-346)

Im neuen Organisationsmodell wurde der Prozess, Entscheidungen herbeizuführen, an die Gruppe übertragen, die Verantwortung wurde nun »in [der] Breite« übernommen statt von Einzelnen. Dadurch trat genau der Effekt ein, den er sich in der Planungsphase erhofft hatte: die ehemaligen Führungskräfte hatten weniger zu tun und fühlten sich entlastet. Nicht alle kamen jedoch mit der neuen Situation und ihrer neuen Rolle zurecht:

F: ...also da gab es schon- ich würde jetzt mal sagen bei zwei personen im nachgang noch etwas frust so diese=den statusverlust AUCH den lohnverlust das war sicher äh- das war auch thema aber das hat sich jetzt gelegt also die eine person hat jetzt zum einen dieses eine projekt hochinteressantes [Thema]projekt. und ja das hat sich jetzt so wie erledigt oder und bei einer anderen person ist jetzt wirklich so ein=ein längerer prozess äh weil diese person auch einen ganzen betrieb aufbaute und jetzt quasi rückgestuft wurde zum teammitglied und das war sicher schmerzhaft. aber mittlerweile ist das ja auch die person die entlastung=entlastung spürt und von demher auch merkt da ist schon was (F-385)

Die Abschaffung ihrer hierarchischen Funktion führte bei einzelnen Führungskräften zu Frustration. Herr Frei begründet dies vor allem mit »Statusverlust« und Lohneinbußen. Bei einem Mitarbeiter konnte der Statusverlust durch die Übernahme von Verantwortung für ein Projekt kompensiert werden, also durch eine fachliche Leitungsfunktion, für den anderen Mitarbeiter war die Zurückstufung zum normalen Teammitglied schmerzhafter. Herr

Frei stellt diese Rückstufung so dar, dass durch das Gefühl der Entlastung Frustrationen kompensiert werden konnten.

Die Abschaffung der mittleren Führungsebene führte dazu, dass eine neue Arbeitskultur etabliert werden musste. Diese Arbeitskultur wird deutlich sichtbar in den veränderten internen Abstimmungsprozessen. Dazu wurden Arbeitsgruppen zu einzelnen Themen eingerichtet und regelmäßige Treffen abgehalten, auf denen die gesamte Belegschaft wichtige Fragen diskutierte und Entscheidungen herbeiführte. Wie dies konkret ablief, stellt Herr Frei am Beispiel der Einführung eines neuen Entlohnungssystems dar:

F: ...und dann das Lohnsystem das war auch wieder eine äh selbstkonstituierte Gruppe [...] und ähm DA wurde ausgearbeitet das dann aber nicht so gut ankam und da haben wir quasi den konsularischen Einzelentscheidungsprozess gewählt [...] und das heißt dass eine jede Person neue Entscheidungen treffen kann ohne weiteren Klärungsprozess [...] das war so die Vorgabe. und da war das war im [Datum] gab es dann eine extrem HEIßE Phase und das ging alles über das Internet also da wurde alles gepostet neue Entscheidungen Kommentare dazu neue Entscheidungen et cetera. und da gab es Phasen da hatte ich täglich Telefone wütige und teils auch mit Tränen. da gab es Gedanken [Organisationsname] gehe zugrunde et cetera das war wirklich nochmal so ein Moment wo sich alles nochmals kehrte aber der PROZESS auf dem Internet war SO interessant, dass wir innerhalb von etwa [Zeitraum] aufgrund dieser Vetos einen=eine NEUE Vorlage hatten die wirklich BESSER war also die war wirklich besser. und die war quasi aus der Mitarbeiterschaft entstanden. und das hat dann eine enorme Ruhe gebracht. also heute sind ja alle Löhne auch wie die Löhne entstehen transparent die sind auf dem Internet also intern intranet und jede jeder kann schauen wer wieso wie viel verdient. und SEITHER ist Ruhe als das hat auch noch was enorm viel verändert (F-444)

Im Kern ging es bei der Transformation hin zu einer hierarchiefreien Organisation vor allem darum, andere Wege zu gehen bei der Herbeiführung von Entscheidungen. Mit Einführung des »konsularischen Einzelentscheidungsprozess[es]« war es demnach für alle MitarbeiterInnen möglich, Entscheidungen zu treffen und diese zur Diskussion zu stellen. Am Beispiel der Lohngestaltung legt Herr Frei dar, wie dynamisch und konfliktbeladen der Entscheidungsprozess ablief. Dabei macht er sichtbar, wie das soziale System versuchte, mit der neuen Art und Weise der Entscheidungsfindung zurechtzukommen und wie zeitweise der Glaube an die Funktionsfähigkeit dieser neuen Arbeitsweise zu kippen drohte, ja gar die Existenz der Organisation als gefährdet angesehen wurde. Am Ende stand jedoch ein in seinen

Augen »wirklich besser[es]« Ergebnis, das aus der Belegschaft entstanden war und letztlich »enorme Ruhe« in die Organisation brachte.

Insgesamt sieht er den Veränderungsprozess auf einem guten Weg – trotzdem eine Führungskraft gekündigt hatte:

F: ...und ich denke jetzt haben wir so ein erstes jahr hinter uns und äh ich würde sagen 99 prozent ist zufrieden und ist wohl unterwegs. ja wir haben eine kündigung das ist äh aber nachvollziehbar (F-482)

Auch wenn Herr Frei insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit dem neuen Organisationsmodell bilanziert, wird doch in den wenigen Hinweisen auf die Reaktionen der Führungskräfte und MitarbeiterInnen und die strukturellen Auswirkungen deutlich, wie schwerwiegend die Neuausrichtung wahrgenommen wurde und zu welchen Turbulenzen diese geführt hatte. Er bilanziert aus der Perspektive des Geschäftsführers:

F: ...ich habe eine organisation die bestens floriert die am markt weiterhin äh gut besteht wir haben neue ideen entwickelt ich habe äh teams die selbsttätig funktionieren ich werde da mal da angefragt dass ich ein kleines coaching gebe aber mehr nicht. wir treffen uns alle [Zeitraum] da hatte ich bis jetzt etwas den lead in der struktur und in der moderation aber jetzt sieht es sehr danach aus dass ich nächsten [Wochentag] da nicht mehr viel zu tun habe da übernehmen andere (F-511)

Herr Frei breitet in seiner Erzählung den Ablauf einer grundsätzlichen Umorganisation aus, mit der die mittlere Führungsebene abgeschafft und neue Formen der Entscheidungsfindung etabliert wurden. Als Ergebnis dieses Veränderungsgeschehens zeichnet er eine Organisation mit Teams und MitarbeiterInnen, die selbstständig arbeiten, gegenseitig voneinander lernen und im Kollektiv Entscheidung herbeiführen – und in der er als Geschäftsführer, jetzt aber mit anderen Aufgaben, »nicht mehr viel zu tun« hat.

### 9.9.2 Prozess der Veränderung

Einen ersten Hinweis zum Ablauf der Veränderung in der Organisation gibt Herr Frei, als er über die Integration anderer Betriebe erzählt:

F: ...DA wählte ich natürlich wieder eher so einen autonomen integrationsWEG insofern dass diese betriebe die zu uns kamen keine doktrin erhielten sondern ich sagte ihnen »arbeitet so weiter wie ihr gearbeitet habt. einzige erwartung ist dass wir voneinander lernen« und das hat natürlich gefallen (2) und das hat

dann eigentlich den ganzen entwicklungsprozess der organisation gestärkt (F-063)

Demnach präferierte er einen »autonomen« Weg der Integration anderer Betriebe. Er stellt den – von ihm vermutlich bis dahin als üblich angenommenen – Weg, eine »Doktrin« vorzugeben, seinem Weg gegenüber, Selbstständigkeit, gegenseitigen Austausch und gegenseitiges Lernen zu fördern. Die Fusionen mit anderen Betrieben wurden also auf eine Art und Weise praktiziert, die die Ansätze der bisherigen Arbeitsform nutzten. Das heißt, er übertrug seinen Fokus der Zusammenarbeit auf Autonomie und Lernen im Arbeitshandeln auch auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses, den die Fusionen für die aufzunehmenden Einrichtungen zwangsläufig darstellten. Die aktuelle Arbeitsform und der Ablauf der Fusionen folgen demnach denselben Prinzipien. Diese Prozessgestaltung stieß bei den Betroffenen in seiner Deutung auf Akzeptanz und stärkte die Entwicklung der Organisation. In einem Fall führte diese Prämisse der eigenverantwortlichen Prozessgestaltung jedoch nicht zum Erfolg, da deren direktive Arbeitsweise in Konflikt zu der aufzunehmenden Einrichtung stand und freiwillig keine Anpassung vorgenommen wurde.

Auf Basis der schon über längere Zeit praktizierten Arbeitsweise in der Organisation, ausgerichtet auf Autonomie und gegenseitiges Lernen, wurde das neue Modell der hierarchiefreien Organisation in zwei Stufen eingeführt. Zuerst band Herr Frei die Führungskräfte ein, dann die MitarbeiterInnen. Er versuchte, die Führungskräfte zu überzeugen:

F: [↔] und ich denke, damit konnte ich sie erreichen. einerseits mittelfristige entlastung und andererseits äh weiterhin schlüsselfiguren zu sein in einem veränderungsprozess und das hat die GANZ KLARE mehrheit sofort überzeugt also die haben das gesehen dass das eine challenge ist dass das eine tolle herausforderung sein wird. und dass wir natürlich ein pionierbetrieb sein werden dass das in irgendeiner form sie auch betreffen wird et cetera (F-194)

Er versprach seinen Führungskräften Entlastung und bot diesen, die ja ihre Führungsrolle aufgeben mussten, eine tragende Rolle im Veränderungsprozess an: als »Schlüsselfiguren« sollten sie an der Transformation mitwirken, und dies wäre eine »tolle Herausforderung«. Was er mit »Schlüsselfiguren« genau meint, lässt er offen. Mit seinen Argumenten stieß er bei den meisten Führungskräften auf Akzeptanz. Auch wenn er es nicht als Ziel in seiner Erzählung formuliert, so wird doch hinter seiner internen Überzeugungskommunikation deutlich, worum es bei dem Veränderungsvorhaben auch

ging: ein »Pionierbetrieb« zu sein. Unklar bleibt an dieser Stelle in seiner Erzählung, ob er diese Argumente der Herausforderung und des Pionierbetriebs für die innerbetriebliche Überzeugungsarbeit genutzt hatte oder ob es letztlich seine eigenen Gründe waren, seine Hidden Agenda der Veränderung. Sein Abschluss »et cetera« wirft Fragen auf: Meint er damit eine Auflistung von allgemeinen bekannten Punkten, die in so einer Situation eben zwangsläufig kommuniziert werden und bei denen er davon ausgeht, dass diese mir durch meine Beratertätigkeit vertraut sind? Oder relativiert er damit die Ernsthaftigkeit seiner eigenen Argumente?

Bei der internen Einführung des Veränderungsvorhabens setzte er auf breite und externe Unterstützung.

F: [↔] auch da war professor [Name] auch dabei und sogar- ich habe mir das damals so gewählt dass auch noch die auditoren des qualitätsverfahrens auch dabei waren das waren zwei auditoren also nochmals eine drittinstanz und das hat dann so einen=einen ich denke jetzt mal idealen rahmen gegeben (F-204)

Er formte eine starke Linie der Unterstützung mit Wissen und Hierarchie, die er in der innerbetrieblichen Kommunikation gezielt einsetzte.

Als letzte Ebene nach seinen Vorgesetzten und den Führungskräften informierte er die MitarbeiterInnen:

F: ...und DANN bin ich ja auf die ebene der mitarbeiterschaft und konnte quasi mitteilen, dass vorstand und führungsebene dabei sind und ich dann quasi den plan präsentiere. also ich hatte gleich einen planen=klaren plan wie wir vorgehen was zu ändern ist=ist spürbar zu ändern ist (2) und dann war natürlich im endeffekt eher so pro forma die frage »wer will nicht?« ((lacht)) und da haben nur alle gelacht ja das war wirklich- das war ein sensationelles erlebnis (F-215)

Die MitarbeiterInnen band er ein mit dem Hinweis, dass die oberen Ebenen und ExpertInnen »dabei sind« und legitimierte so die Vorgehensweise. Er präsentierte seinen vorab ausgearbeiteten Plan zur Umsetzung, in dem er genau darlegte, was wie zu ändern wäre. Er machte seine Vorgehensweise transparent und zeigte die »spürbaren« Veränderungsnotwendigkeiten auf. Die Antwort auf seine zitierte Frage, wer bei der Veränderung nicht mitgehen könne, nahm er so schon vorweg. Ich deute seine Bewertung »sensationelles Erlebnis« so, dass er einige Entgegnungen erwartet hatte und umso überraschter war, dass kein Protest geäußert wurde.

F: ...also das war so diese euphoriephase ich denke die war bis etwa [Monat] war wirklich euphoriephase [...] TOTALE offenheit und euphorie und DANN gab

es insofern eine schwierigkeit weil wir seitens vom [Organisationsname] erfuhren dass wir klar tiefere tarife in zukunft äh=äh zugesprochen erhalten und das war etwas ein schock damit hatten wir nicht gerechnet [...] also das sind jetzt doch [Zahl] prozent einbußen das ist viel und äh ja und da war ich natürlich gefordert dass das quasi jetzt nicht diesen prozess gefährdet also dass jetzt da in diese euphorie direkt [unverständlich] oder dass das in irgendeiner form mental vermischt wird (F-226)

Nachdem die Neuausrichtung bekanntgegeben war, ging es in der ersten Umsetzungsphase vor allem darum, neue Modelle der Entscheidungsfindung zu entwickeln. Herr Frei bewertet diese Phase als geprägt von »Euphorie« und »Offenheit«. Diese positive Entwicklung wurde jedoch dadurch bedroht, dass eine außenstehende Instanz, die für die Festlegung der Gehälter der MitarbeiterInnen in dieser Branche verantwortlich war, eine andere Gehaltsstruktur vorgab und deshalb die positive Grundhaltung zu kippen drohte. Herr Frei erkannte die Gefahr, dass die gemeinsame Entwicklung neuer Wege der Entscheidungsfindung und die Senkung der Löhne miteinander in Bezug gebracht wurden und die Akzeptanz gegenüber dieser Neuausrichtung damit in Gefahr war. Was er im Einzelnen gegen diese Gefahr unternahm, lässt er offen. Dieser »Schock« darüber, dass die Löhne deutlich reduziert wurden, muss vor dem Hintergrund gesehen werden, wie er mit dem Thema Löhne umging, als er den Führungskräften die Neuausrichtung vermittelt hatte:

F ...ja das war so vor allem natürlich die angst »was machen wir dann?« und ich zeichnete so ein bild dass wir ein [Zeitraum] haben dass sie quasi innerhalb von ihrem team ihre rolle neu definieren können dass sie beansprucht sein werden quasi äh ihre alte funktion aufzulösen dass das eine aufgabe sein wird und sie da weiterhin diesen lohn behalten als ehemalige leitungskräfte (F-552)

Das heißt: Er versprach den Führungskräften in einem der ersten Meetings, den bisherigen Lohn zunächst beizubehalten. Er sagt nichts darüber aus, inwieweit dieses Argument die Führungskräfte damals bewogen hatte, die Neuausrichtung zu unterstützen. Dennoch wird hier eine Glaubwürdigkeitslücke sichtbar. Die Verantwortung dafür schreibt er sich nicht persönlich zu, sondern er relativiert diese, indem er die Überraschung sozialisiert. Für ihn ging es darum, zu vermeiden, dass verschiedene Themen miteinander vermischt wurden.

Insgesamt finden sich in seiner Erzählung keine weiteren Hinweise zur Prozessgestaltung, die nicht direkt mit seiner Person, seinem Führungsstil

oder seinen persönlichen Zielsetzungen verbunden waren. Er bilanziert am Ende seiner Erfahrungsdarstellung:

F: ...also ich=ich würde jetzt mal behaupten dass durch das nahe reporting- wir haben ja auch schon seit beginn an äh monatliches reporting aus den betrieben wo prozesse äh veränderungen et cetera an alle weitergegeben werden dass alle so sich gegenseitig spüren und sehen wie=wie wer unterwegs ist (F-658)

Mithilfe der innerbetrieblichen Routine, Informationen auszutauschen, wird für alle Beschäftigten sichtbar gemacht, wer wo steht. So findet eine regelmäßige gegenseitige Kontrolle statt. Mit dem monatlichen gegenseitigen Reporting vergemeinschaftet Herr Frei nicht nur die Aufgabe, sich kontinuierlich zu hinterfragen und anzupassen, sondern er automatisiert damit seine Forderung nach eigenständiger Zusammenarbeit und gegenseitigem Lernen im Arbeitsalltag. Er macht die Notwendigkeit zur inhaltlichen Veränderung zum Dauerzustand der Organisation, das heißt, zur eigenverantwortlichen und ständigen Aufgabe aller Beteiligten. Diese Prozessdynamik war seiner Ansicht nach von jeher Bestandteil der organisationalen Praxis:

F: ...ich gehe wirklich davon aus obWOHL die einzelnen betriebe solide sind waren sie immer in irgendeiner form gefordert sich anzupassen also das ist schon so ein thema. wir heißen ja [Organisationsname] und dieses=dieses bild habe ich immer verwendet dass wir eigentlich immer etwas in bewegung sind (F-661)

Die ständige Anpassung an äußere und innere Gegebenheiten war längst der unausgesprochene Grundkonsens, dass die Organisation sich ständig weiterentwickeln musste. Für die interne Kommunikation dieser eigentlich selbstverständlichen Praxis deutete Herr Frei den Namen der Einrichtung<sup>114</sup> nach seinem Verständnis um. In seiner Deutung bezog sich der Name der Einrichtung genau auf diese Haltung von fortwährender Anpassung von innen heraus und war damit der Einrichtung von jeher inhärent.

### 9.9.3 Selbstkonzeption und Bewältigung

Herr Frei beginnt seine Erzählung mit einer Markierung darüber, wann und wie das Veränderungsvorhaben für ihn begonnen hatte:

---

<sup>114</sup> Aus Gründen der Anonymisierung kann dies hier nicht näher belegt werden. Entscheidend aus prozessualer Sicht ist nicht so sehr der Name, sondern die Tatsache, dass Herr Frei diesen für sein Ziel instrumentalisiert und nicht der Deutung der Gruppe überlässt.



F: ...wann wa=wann beginnt das für mich so? und vielleicht macht das sinn dass ich da wie vorwegnehme dass ich vor gut [Anzahl] jahren oder so an der fachhochschule einen kurs besuchte in changemanagement weil ich schon damals eigentlich der überzeugung war das ist management ((lacht)) quasi dauernd in einer veränderung zu sein und das was ein unternehmen und mir als geschäftsführer entgegenkommt zu adaptieren bestmöglich zu adaptieren dass die organisation äh sich entwickeln kann das ist so wie ein grundverständnis von MIR aber das habe ich nicht aus diesem kurs das war schon zuvor (F-003)

Mit der Absicht, mir die Nachvollziehbarkeit zu erleichtern, breitet er gewissermaßen die Vorgeschichte der Vorgeschichte des Veränderungsvorhabens aus. Er bringt sich als den wesentlichen Ereignisträger mit seiner Grundhaltung und einer zeitlichen Markierung ein und positioniert sich: Das ist seine Geschichte, über die er erzählen wird. Mit dem Thema »Change-Management« kam er bereits vor vielen Jahren bei einer Fortbildung in Berührung. Er sei jedoch schon zuvor überzeugt gewesen, dass der andauernde Umgang mit Anforderungen und die ständige Weiterentwicklung der Organisation die Kernaufgabe von Management sei und somit auch von ihm als Geschäftsführer überhaupt. Mit diesem Selbstverständnis fundiert er seine Erfahrungsdarstellung.

F: [↔] so ging ich von anfang an daran [...] als ich geschäftsführer WURDE das ist jetzt [Anzahl] jahre her war ich ja ZUVOR mitglied der mittleren führungsebene das hat- das ganze war noch so klein wir waren zu zweit und ich kam dann in die geschäftsführung und da hat eigentlich schon sehr- (3) da hat eigentlich eine veränderungsphase begonnen mit MIR also die hat da schon begonnen ich wollte von beginn an eine organisation gestalten die nach (2) systemischen denkweisen funktioniert also das war so mein (3) mein ziel mein wunsch und ich habe das SEHR gut implemen- oder zusammenführen können mit unserem qualitätsverfahren (F-016)

Er »kam« von der mittleren Führungsebene in die Geschäftsführung. Mit Beginn seiner Geschäftsführertätigkeit hatte eine »Veränderungsphase« begonnen, als deren Quelle er sein Ziel und seinen Wunsch markiert, eine Organisation zu gestalten, die nach »systemischen Denkweisen« funktioniert. Seinen Ansatz konnte er anbinden an ein in der Organisation bereits etabliertes Verfahren der Qualitätsentwicklung. Nachdem Herr Frei seine persönliche Basis ausgebreitet hat, sucht er – sich wiederum selbst fragend – immer noch den Anfang seiner Geschichte:

F: ...ähm (3) ja wo fange ich da an? also MIR war dann schon BALD wichtig dass die autonomIE größtmöglich in den abteilungen ist das war mir sehr wichtig also in dieser ersten phase habe ich quasi die mittlere führungsebene

gestärkt das äh war wichtig dass diese äh abteilungsleitenden größtmögliche autonomie bekamen und wir das in interven=intervisionen äh gegenseitig reflektierten also es war schon da nicht so von mir äh definiert dass ich das nur alles von meiner warte aus äh reflektiere und korrigiere sondern dass wir das auf einer intervisionsebene austauschen (F-039)

Seine erneute Frage beantwortet er, indem er mehrfach betont, wie wichtig ihm die größtmögliche Autonomie der Abteilungen gewesen war. Als Geschäftsführer stärkte er die mittlere Führungsebene in diese Richtung und nutzte die kollegiale Beratung (Intervision), um über die Erfahrungen dabei zu reflektieren. Er positioniert sich am Beginn seiner Erzählung als eine Führungskraft, die nicht vorgab und definierte, sondern anderen Autonomie ermöglichte und sich selbst auf den gegenseitigen Austauschprozess einließ. Seine beiden Prinzipien Autonomie und gegenseitiges Lernen, die er hier ausbreitet, waren auch die Grundlage für seine Führung und Prozessgestaltung bei der Integration anderer Einrichtungen in seine Organisation. Er erlaubte den Verantwortlichen, ihre bisherigen Arbeitsweisen beizubehalten, forderte aber das gegenseitige Lernen ein. Sein Führungsstil während dieser Transformation kam positiv an und stärkte seiner Bewertung nach auch die Gesamtorganisation.

F: ...MEIN erleben mit dem ganzen ist natürlich DA ich schon der gestalter war und eigentlich WENIG seitens des vorstandes zu erfüllen hatte also den- das kam alles wie soll ich denn sagen- also diese anfragen kamen ja dann zu mir und ich prüfe das mit dem vorstand aber die ließen mich machen also das ist schon toll spezielle situation da war ein großes vertrauen und ich äh konnte quasi den betrieb den gesamtbetrieb relativ FREI verändern das war wirklich ideal. ich denke das hat sicher damit zu tun gehabt dass ich schon früh mit im boot war also als das ganze noch sehr klein war und ich in dieser ganzen phase immer wieder äh das vertrauen bekam weil ich erfolg hatte ja und natürlich SCHON ich war sehr transparent die hatten einblick in alles wie ich da vorgehe et cetera und da war so mein erleben schon äh ein sehr positives. also ich war eigentlich darin gestärkt dass ich das kann ja also dass ich da erfolg habe die zusammenarbeit mit quasi fremden organisationen zu finden und uns gemeinsam weiterzuentwickeln (F-076)

Er konzipiert sich in der ersten Erzähllinie als Gestalter der Fusionen, spricht: der Veränderungen, dem vom Vorstand großer Handlungsspielraum gewährt wurde. Das große Vertrauen, das der Vorstand ihm entgegenbrachte, begründet er mit seiner langen Betriebszugehörigkeit, seinen Erfolgen und seiner Transparenz. Er selbst fühlte sich durch seine positiven Erfahrungen gestärkt, andere Organisationen einzugliedern und damit auch

das große Ganze weiterzuentwickeln. Diese Erfolgsgeschichte unterbricht er in seiner Erfahrungsdarstellung mit dem »Negativerlebnis« einer Fusion, die wegen unterschiedlicher Auffassungen über Führung nicht reibungslos ablief:

F: ...und DANN gab es aber EINE organisation da ist mir das nicht gelungen das war die letzte. das war eine organisation die wir von [Einrichtungsname] übernahmen wir hatten zuvor schon so eine zusammenarbeit die war sehr erfolgreich [...] und diese zweite erfahrung war insofern dann nicht erfolgreich weil die kultur so ganz anders war. da war äh die kultur der begleitungs- und betreuungsformen direktiv ODER zumindest versteckt partenalistisch das hat SO nicht zu unserer kultur gepasst und ich hatte es vielleicht nach ja vielleicht nach einem halben jahr so richtig realisiert und dann mit der führungsperson einen anderen weg gesucht also ich bin dann näher ran und das hat sich nicht verändert DA musste ich direktiv hinein da gab es so sogar eine kündigung der führungsperson also das war insofern ein negativerlebnis für eine gewisse phase aber ich konnte relativ schnell da noch eine führungsperson finden die da diesen dreh ganz schnell hineinbrachte dass quasi auf der ebene der klientel keine brüche kamen das war sehr erfolgreich also da hatte ich so eine[unverständlich] die unten durchging aber das gelang mir dass wir da relativ SCHNELL wieder solide waren (F-098)

In diesem Fall gelang es ihm nicht, die verantwortlichen Personen dahingehend zu motivieren, sich eigenverantwortlich an die Kultur der aufnehmenden Organisation anzupassen. Er sah sich gezwungen, einzugreifen und »direktiv« zu agieren, der Führungskraft sogar zu kündigen. In diesem Fall überließ er also die Prozessgestaltung nicht dem autonomen Handeln der Verantwortlichen, sondern er intervenierte mit Macht von oben, um die positive Wahrnehmung der Organisation bei den KlientInnen nicht zu gefährden. Auch in dieser Schilderung positioniert er sich am Ende als erfolgreicher Akteur. Er hatte eine Konfliktsituation zielorientiert bewältigt, hatte harte Entscheidungen getroffen und schnell eine Lösung gefunden.

Nachdem er die mittlere Führungsebene gestärkt hatte, begann eine neue Phase:

F: ..und ähm DANN kam ja dann diese idee mit dem sabbatical also sie müssen sich vorstellen bis dahin hatte ich die hauptverantwortung in der führung der betriebe obwohl DA [Anzahl] jahre zuvor ja schon [Name] hinzukam mit der gesch- äh co-geschäftsführung aber er hatte andere eher administrative bereiche so war das klar die verantwortung bei mir und dann war=kam die sabbatical-idee und danach die forderung des vorstande, dass ich eine weitere reflektion zur organisation tätige und dann hat mir [Name] dann dieses buch empfohlen (F-124)

Nach seiner Schilderung »kam ja dann diese Idee mit dem Sabbatical«. Direkt daran anknüpfend erwähnt er seine Gründe dafür, indem er seine hohe Verantwortung erklärt und darlegt, dass auch die Aufteilung der Geschäftsführung auf zwei Personen für ihn keine Entlastung brachte, da ein großer Teil der Verantwortung bei ihm blieb. An dieser Stelle fallen zwei Veränderungen in seiner Narration auf: Erstens gibt Herr Frei für einen kurzen Moment seine bisher aufgebaute Position des aktiven Gestalters auf. Er positioniert sich als Führungskraft, auf die in einem engen Zeitfenster verschiedene Ereignisse zukamen und die mit Tatsachen unbekannter Herkunft konfrontiert wurde. Ich interpretiere diese Lücke so, dass er den Grund dafür nicht offenlegen will, vermutlich weil eine persönliche Überlastungssituation zu diesem Sabbatical geführt hatte. Das heißt zweitens, er wendet sich gerade in dem Moment an mich, in dem er eine persönliche Belastungssituation andeutet. Ebenso »kam« die Forderung des Vorstandes nach Reflexion vermutlich deshalb, damit die individuelle Auszeit auch für die Organisation von Nutzen war. Den Abschluss dieser Ereignisanordnung Sabbatical – Auftrag bildet die Buchempfehlung seines Beraters, in dem es um eine andere Art der Unternehmensführung geht. Nach diesem Wechsel nimmt er wieder die Rolle des handelnden Akteurs ein:

F: [↔] und das habe ich dann in [Land] gelesen und das war=das war nicht einfach nur lektüre sondern das war eigentlich BEREITTS einstieg in die nächste veränderung ja also ich habe quasi soFORT mit der lektüre mir einen plan zur veränderung geschrieben weil was ich da las=lesen konnte war schon ein bruchstück nur in großenform das was wir schon struktur haben und so waren einige türen schon offen=open und andere wurden=mussten noch geöffnet werden (F-135)

Die Anregungen, die er durch dieses Buch erhielt, hatten ihn so beeindruckt und waren so anschlussfähig an die existierende Organisationsstruktur, dass er direkt bei der Lektüre einen Plan für die weitere Entwicklung der Organisation erarbeitete. Nach seiner Auszeit und noch ganz unter dem Eindruck der Lektüre, startete er das eigentliche Veränderungsvorhaben, eine hierarchiefreie Organisation aufzubauen.

F: ...und als ich da mit dieser idee zurückkam das war schon ein (2) ha wie soll ich das beschreiben- das war SO viele POSitive energie als führungskraft zu wissen DA geht es jetzt lang das war enorm inspirierend stärkend. ich kann sagen ich habe das glück dass ich eine SEHR unterstützende mitarbeiterschaft schon vorher hab also ja wie soll ich denn sagen (2) man mag mich ja das war schon vorher so also irgendwie erlebte ich da viel vertrauen obwohl ich ja auch

harte entscheidungen zu treffen hatte aber die mitarbeiterschaft die hat das immer unterstützt ja. und fühlten sich offenbar auch äh im konventionellen modell wohl mit mir [...] der schritt hin zur hierarchiefreien organisation war ja dann wirklich ein äh auf der untersten ebene ein erlebnis von äh  
<<lachend> totaler begeisterung> (F-146)

Nicht nur er fühlte sich durch die Lektüre orientiert, inspiriert und gestärkt, sondern es gelang ihm auch, die MitarbeiterInnen zu begeistern. Er positioniert sich als eine Führungskraft, die innerlich und äußerlich positive Energie ausstrahlte, die von den MitarbeiterInnen »schon vorher« unterstützt und gemocht wurde – obwohl er auch »harte Entscheidungen« hatte treffen müssen – und auf deren neues Modell die Beschäftigten mit »totaler Begeisterung« reagierten. Dieser Begeisterung stellt Herr Frei die Skepsis der betroffenen Führungskräfte gegenüber. Obwohl in der zeitlichen Chronologie der Termin mit den Führungskräften vor der Information der MitarbeiterInnen stattgefunden hatte, erzählt Herr Frei zuerst über die positive Reaktion der MitarbeiterInnen. Ich interpretiere diese Reihenfolge so, dass er damit seine eigene Begeisterung fortführen und noch vergrößern wollte: so schafft er einen großen positiven Resonanzraum, vor dem er die Skepsis der Führungskräfte platziert und damit relativiert. Im Hinblick auf sein Agieren gegenüber diesen, erzählt er:

F: ...und ging insofern VOR dass ich ihnen entlastung versprach weil sie kennen es sie sind ja auch erfahrene führungsperson. also wir hatten sehr stressige zeiten und auch in dieser intervensionsebene wurde das öfters immer wieder thema »wie gehen wir damit um, mit dem ganzen stress et cetera« und das war sicher eines meiner hauptmotive dass wir in der führungssrolle mehr entspannung erleben konnten OHNE irgendwelche qualitative abspli=abstriche [...] und ich denke damit konnte ich sie erreichen. einerseits mittelfristige entlastung und andererseits äh weiterhin schlüsselfiguren zu sein in einem veränderungsprozess und das hat die GANZ KLARE mehrheit sofort überzeugt (F-182)

Er ging zielorientiert vor und stützte sich dabei auf das Hauptargument Entlastung. Auch hier spricht er wiederum mich direkt an und versucht, den Aspekt der Belastung als allgemein bekannt darzustellen und führt so auf die spezifische Situation in der Einrichtung hin. Entspannung erleben, also die Reduktion der Belastung, war sein Hauptmotiv bei der Initiierung des neuen Organisationsmodells. In diesem Ziel überschneidet sich sein persönliches Anliegen als Führungskraft mit dem der anderen Führungskräfte. Mit dem Argument der Entlastung und der positiven Markierung der künftigen Schlüsselrolle der ehemaligen Führungskräfte im Veränderungsvorhaben

konnte er diese erreichen und überzeugen. Nachdem er über das Meeting mit den Führungskräften erzählt hatte, nimmt er den chronologischen Ablauf wieder auf und erzählt, wie die MitarbeiterInnen informiert wurden.

F: ...und DANN bin ich ja auf die ebene der mitarbeiterschaft und konnte quasi mitteilen dass vorstand und führungskräfte dabei sind und ich dann quasi den plan präsentiere also ich hatte gleich einen planen=klaren plan wie wir vorgehen was zu ändern ist=ist, spürbar zu ändern ist (F-215)

Er positioniert sich wieder als Führungskraft, hinter deren Ideen die anderen Ebenen – sogar die Betroffenen – standen und die planvoll voranging. Doch nicht alle Veränderungen funktionierten im Arbeitsalltag auf Anhieb.

F: ...also die- alle mitarbeiter in der mitarbeit ich würde sagen zu 90 prozent die eine idee lancierten kamen zu mir. damit habe ich nicht gerechnet also MEIN=meine kapazität jetzt auch zeitlich wurde da enorm forciert und ich war SEHR beansprucht und in der anfangsphase dachte ich mir »ja gut das ist jetzt so weil ich den gesamtlead habe und alle denken ja der weiß ja wie« ((lacht)) und=und da habe ich dann natürlich auch gebraucht [...] also das hat dann nicht sofort sich geändert sondern das war dann weiterhin SEHR stark an mir und so hatte ich wie quasi eine doktorrolle also einerseits hatte ich den gesamtlead in diesem veränderungsprozess und andererseits hatte ich so teilprozesse quasi wie früher aber früher war das ja mit führungskräften und jetzt mit irgendwelchen mitarbeiterinnen und mitarbeitern die irgendwo in einem prozess sind das war einerseits total interessant und andererseits einfach mehr belastend ja (2) ähm ja das ist sicher so eines dieser themen wie mit dieser belastung umzugehen und IRGENDwie habe ich das geschafft (F-271)

Die MitarbeiterInnen wandten sich zu Beginn des Prozesses nicht an die ehemaligen Führungskräfte in deren neuer Rolle als neue Bezugspersonen, sondern an ihn aufgrund einer Vertrauenserfahrung und weil er als Geschäftsführer doch die Gesamtverantwortung trug. Er positioniert sich wiederum als der Hauptakteur mit Einfluss und einem umfangreichen Aufgabenspektrum, dem großes Vertrauen entgegengebracht wurde. Hatte er früher mehr mit den Führungskräften zusammengearbeitet, muss er sich jetzt mit »irgendwelchen MitarbeiterInnen« abstimmen. Da sich nun alle auf ihn konzentrierten, wurde für ihn seine Arbeit als Führungskraft belastend. Damit konnte er aber »irgendwie« umgehen.

In den folgenden Sequenzen stellte er dar, wie die internen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse gestaltet wurden. In diesem Kontext erklärt er das zunehmende Gefühl der Entlastung im Hinblick auf seine eigene Führungstätigkeit:

F: ...aber wir haben ja [...] diese kommunikationsplattform wo all diese übergeordneten prozesse ähm protokollar=protokollarisch definiert mitgeteilt werden also ich bin da überall auch dabei aber einfach damit oder darin dass ich mich äh update und mal fragen stelle mehr nicht. und so kam dann bei mir immer mehr diese entlastung. also ich war schon vorher gut darin kann ich sagen ich hatte NIE so den hang das will ich jetzt so überhaupt nicht sondern ich konnte einfach machen ja das einfach so zulassen [...] und das hat natürlich etwas enorm entlastendes das ist schon so. also ich spüre heute bei weitem nicht mehr diesen druck und früher gab es definitiv momente da war ich SEHR NAHE an schwierigkeiten (F-322)

Mit der neuen Arbeitsform und den neuen Formen der Dokumentation interner Prozesse ging mehr Verantwortung auf Gruppen und einzelne Mitglieder über. Herr Frei empfand die Übertragung der Verantwortung auf Andere, das Hauptmerkmal des neuen Modells, als entlastend. Auf der einen Seite positioniert er sich hier als »überall auch dabei« und formuliert damit sein Kontrollbedürfnis, auf der anderen Seite konzipiert er sich als eine Führungskraft, die nicht direktiv agierte und zuvor schon sehr gut Eigenständigkeit zulassen konnte. Insgesamt spürte er nicht mehr »diesen Druck«, unter dem er wohl früher gestanden hatte. Dies ist die einzige Stelle in seiner Erzählung, an der konkret über »Schwierigkeiten« erzählt.

F: [↔] wir hatten zwei, drei wirklich brisante große schwierigkeiten und ich konnte ich alle lösen aber das war jedes mal hart am wind ja wirklich mit zerrissenen segeln ((lacht)) so quasi ja ja und heute ist das wirklich anders also heute spüre ich so wie diese verantwortung so in die breite geht (F-342)

Mit seinem Bild der »zerrissenen Segel[n]« deutet er an, wie konfliktreich diese Auseinandersetzungen wohl abgelaufen waren und wie hoch der Druck auf ihn, die Belastung für ihn als Verantwortlichen, war. Aber auch in der Andeutung dieser Schwierigkeiten erneuert er sein Bild des erfolgreichen Problemlösers. Er geht in seiner Erzählung nochmals zeitlich zurück und vergleicht die aktuelle Lage mit der Situation, als die Geschäftsführung auf zwei Personen aufgeteilt wurde:

F: ...also das ist sicher ein enorm befreiendes gefühl dass so dieses verantwortungsgefühl das ich früher hatte und das war ja noch interessant das ging nicht weg mit der co-geschäftsführung. irgendwie war ich so stark damit identifiziert dass die krisen meinen körper immer erfassten irgendwie so [...] und ich war dann auch vielmehr die person die explizit voranstand das war so abgemacht [...] aber ich habe es dann auch halt so getragen also da=da bin ich=bin ich dann nicht drumherum gekommen dass ich da mitLEIDEN musste ne und heute ich habe jetzt noch keine krisen <<lachend>> (F-362)

Das enorm befreiende Gefühl, das er durch die Reduktion seiner Verantwortung im Rahmen der Neuorganisation erlebte, kontrastiert er mit der früheren Situation. Damals war eine Entlastung durch den zweiten Geschäftsführer für ihn nicht spürbar. In Passivkonstruktion spricht er davon, wie stark er vom Verantwortungsgefühl durchdrungen war und dass die Krisen seinen Körper »erfassten«. <sup>115</sup> Er stellt sich als Opfer seines Engagements und seiner exponierten Position dar und als Führungskraft, die diesen Druck »halt« ertragen und erleiden musste. Nach dieser Innenschau in die Vergangenheit sucht er den Vergleich mit der aktuellen Situation und sieht sich persönlich als krisenfrei.

Am Ende seiner Erzählung bilanziert er: »Ich denke, dass ich alles mit einem Plan vordefiniert habe, dass ich klare Methodenansätze definierte im Vorfeld« (F-419). Nochmals betont er seine gestalterische Vorgehensweise, zeigt aber auch ein dirigistisches Moment an mit dem Begriff »vordefiniert«. Im Hinblick auf den Erfolg des Veränderungsvorhabens bis zum Interviewzeitpunkt fasst er zusammen:

F: ...im moment würde ich sagen habe ich jetzt für mich persönlich als ehemalige führungskraft erreicht was ich wollte. ja wirklich ich habe eine organisation die bestens floriert die am markt weiterhin äh gut besteht wir haben neue ideen entwickelt. ich habe äh teams die selbsttätig funktionieren ich werde da mal da angefragt dass ich ein kleines coaching gebe aber mehr nicht. wir treffen uns alle [Zeitraum] da hatte ich bis jetzt etwas den lead in der struktur und in der moderation aber jetzt sieht es sehr danach aus dass ich nächsten [Wochentag] da nicht mehr viel zu tun habe da übernehmen andere ja (3) ähm natürlich ich verdiene MASSIV weniger geld aber ähm das ist okay (F-511)

Er präsentiert sich wiederum als erfolgreiche Führungskraft, die für sich persönlich und auch für die Organisation alles erreicht hatte. Die Organisation floriert und die Teams arbeiten selbstständig, seine Interventionen beschränken sich auf Moderation und Coaching. Er hat sein ganz zu Beginn formuliertes Ziel einer Organisation, die von Autonomie und gegenseitigem Lernen geprägt sein soll, noch weiter umgesetzt. Seine Verantwortung und auch die der zweiten Führungsebene wurde reduziert. Er hat eine Organisation geschaffen, in der die Verantwortung breit verteilt ist und Entscheidungen in der Gruppe getroffen werden. Für ihn und auch andere ist die Entlastung deutlich spürbar – um den Preis eines geringeren Gehalts, das zumindest er so akzeptiert.

---

115 Auch hier verwendet er die Formulierung »irgendwie«, die er schon an anderer Stelle verwendete, als es um die Bewältigung einer Belastung ging (vergleiche dazu F-271, S. 381).



#### 9.9.4 Gesamtbild: Eine Erfolgsgeschichte, bei der Führung und Veränderung den Prinzipien Autonomie und gegenseitigem Lernen folgen

Die Narration, die Herr Frei ausbreitet, ist die Geschichte einer erfolgreichen Transformation und es ist vor allem *seine* Erfolgsgeschichte einer über einen langen Zeitraum forcierten Organisationsentwicklung, die ihren vorläufigen Höhepunkt in der Abschaffung der mittleren Führungsebene und der Einführung neuer Entscheidungsprozesse fand. Als das zentrale Themencluster seiner Veränderungsarbeit benennt er immer wieder die Punkte Autonomie und gegenseitige Reflexion, getragen vom Motiv der Entlastung sowohl von sich selbst als auch der anderen Führungskräfte.

Seine Darstellung beginnt er mit der Rückschau auf die Entwicklung der Einrichtung. Er formt das Bild einer wachsenden und für andere attraktiven Organisation, die im Rahmen bisheriger Veränderungen – konkret den Fusionen mit anderen Einrichtungen – an Erfahrung dazugewonnen hat. Bei Beginn seiner Tätigkeit als Geschäftsführer verfolgte er das persönliche Ziel, eine Organisation zu entwickeln, die nach systemisch orientierten Denkweisen funktionieren sollte. Als zentrale Fixpunkte dieser Orientierung markiert er einerseits die Förderung der Autonomie der Bereiche und andererseits den gegenseitigen Austausch und das Lernen voneinander. Diese Prinzipien wendete er sowohl bei der internen Entwicklung der Führungskräfte an als auch bei der Integration anderer Betriebe in die eigene Organisation. In einer ersten Phase der Transformation formte er als Geschäftsführer eine Organisation mit selbstständigen Einheiten und gegenseitiger kollegialer Beratung. Schon in dieser Phase der Organisationsentwicklung wendete er einen Führungsstil an, der Diskussionen über und Korrekturen an seinen Vorgaben zuließ: er positioniert sich als Akteur innerhalb des Systems, der seine Ansätze auf der Intervisionsebene offen zur Diskussion stellte. Diese Grundorientierung behielt er bei den folgenden Fusionsprozessen bei: Die neuen Organisationen durften ihre Arbeitsweisen beibehalten, solange sie die Kultur der aufnehmenden Einrichtung praktizierten, das heißt deren Grundhaltung bei der Begleitung und Betreuung der KlientInnen teilten und sich auf den aktiven Austausch und das gegenseitige Lernen einließen. Als Geschäftsführer jedoch gab er die Rahmenbedingungen, die seinem persönlich Zielbild einer anderen Organisation entsprachen, direktiv vor und intervenierte mit Macht, falls diese nicht eingehalten wurden. Auf diesen strukturellen Bedingungen und Formen der Zusammenarbeit gründet er seine

Erzählung über das Veränderungsgeschehen hin zu einer hierarchiefreien Organisation.

Herr Frei ließ sich von einem Ansatz der Organisationsgestaltung inspirieren, der die Selbststeuerung und das Teilen von Verantwortung in den Mittelpunkt stellt, er sah für sich eine Perspektive, wie die Organisation dahin weiterentwickelt werden konnte. Aus seiner Sichtweise waren die Merkmale des soziokratischen Ansatzes, wonach Rollen die bisherige Hierarchie ersetzen, ein hoher Grad an Selbstorganisation besteht und Entscheidungen gemeinsam herbeigeführt werden, anschlussfähig an die eigene Organisation. Für ihn wurde damit eine Richtung sichtbar, wohin die bisherige Grundorientierung entwickelt werden kann. Auch wenn der Impuls zu diesem Ansatz durch die Lektüre eines aktuellen Ansatzes und auf Druck seines Vorgesetzten in die Organisation kam, positioniert er sich in seiner Narration als motivierter Gestalter und mächtiger Umsetzer dieses Modells. In seiner tradierten Position als Geschäftsführer nutzte er das Vertrauen und den Freiraum, den ihm der Vorstand aufgrund seiner bisherigen Erfolge und seiner offenen Arbeitsweise einräumte. Er verschaffte sich interne und externe Unterstützung, machte sich mit theoretischen und wissenschaftlichen Grundlagen vertraut und gab die grundsätzliche Ausrichtung vor. Er entwickelte das tradierte, von ihm selbst mitgeformte und stabilisierte Gefüge der Organisation weiter. Er löste die mittlere Führungsebene auf und führte Formate ein, mit denen Entscheidungen gemeinsam herbeigeführt werden konnten. Mit Abschaffung der mittleren Führungsebene veränderte er das gesamte Gefüge der Entscheidungsfindung und verteilte sowohl die Rollen der MitarbeiterInnen als auch die der ehemaligen Führungskräfte neu. Die MitarbeiterInnen mussten lernen, in Gruppenprozessen Entscheidungen herbeizuführen, die die ganze Organisation betreffen. Die Führungskräfte mussten für sich eine neue Rolle finden, sie wurden zu Coaches, die die MitarbeiterInnen bei der Lösungsfindung unterstützen sollten. Das heißt: Diese Veränderung betraf alle Organisationsmitglieder, sie galt der Neujustierung einer elementaren Funktion der Organisation und dynamisierte das soziale Gefüge.

In seiner Darstellung behielt Herr Frei in der Startphase der Neuorganisation seinen Führungsstil bei: direkte Vorgabe von Entscheidungen, diese gleichzeitig in der Umsetzung zur Diskussion stellen und die Führungskräfte unterstützen. Aber die Neudefinition der Leitungsaufgabe macht auch ihn zum Teil des neuen Systems: er kann bei vielen Themen nicht mehr direktiv eingreifen, sondern muss sich nun an die neuen Spielregeln halten und für

sein Anliegen Überzeugungsarbeit leisten. Dabei konzipiert er sich als vertrauenswürdige Führungskraft, die schon viel bewegt und erfolgreich bewältigt hatte, als starke, zielorientierte und selbstbewusste Persönlichkeit, die zwar an der Spitze steht, aber das Kraftfeld in die Mitte der Organisation verschoben hat und nun lediglich den Weg vorzeichnet.

In seiner Erfahrungsdarstellung stießen die Veränderungen auf Akzeptanz, ja sogar Begeisterung – zumindest bei den MitarbeiterInnen. Die Führungskräfte dagegen reagierten skeptisch. Sie mussten Lohnkürzungen akzeptieren und verloren ihren Machtstatus. In seiner internen Überzeugungsarbeit rief Herr Frei drei Argumentationen für das Neue auf: Einerseits versprach er, dass durch die Abgabe von Macht eine Entlastung eintreten werde. Zweitens nutzte er das Bild der Herausforderung, wonach die Führungskräfte eine Schlüsselrolle in dem Veränderungsprozess einnehmen würden. Dessen erfolgreiche Bewältigung werde letztendlich auf alle abstrahlen und die AkteurInnen würden als MitarbeiterInnen eines »Pionierbetrieb[s]« wahrgenommen werden. Drittens instrumentalisierte er den Namen der Organisation, indem er seine Deutung des Organisationsnamens zur »ständigen Bewegung« platzierte. Er zeichnet das Bild einer Organisation, die ständig in Veränderung ist, und positioniert sich mit dem Selbstverständnis, wonach Management für ihn gleichbedeutend damit ist, Veränderungen zu initiieren und zu bewältigen.

In seiner Darstellung lässt Herr Frei offen, wie stark die Skepsis der Führungskräfte und auch die Begeisterung der MitarbeiterInnen im Detail waren und wie er damit umging. Aber er vermittelt zum einen den Eindruck, dass der Prozess der Veränderung denselben Prämissen folgte wie die inhaltliche Veränderung: Autonomie und gegenseitiges Lernen innerhalb einer festgelegten organisationalen Grundausrichtung. Er legte in seiner Rolle als Co-Geschäftsführer auch den Rahmen in Form von Formaten und Methoden fest, innerhalb derer die Organisation weiter geformt werden kann. Dabei nutzt er seine hierarchische Position und macht sich stark durch die Unterstützung des Vorstandes und mit externer Expertise. Das heißt: Bei der Durchsetzung der neuen Ausrichtung fand kein Bruch mit einer früheren Tradition der Gestaltung der Veränderung statt, die Organisation war mit diesem Setting schon vertraut. Zu diesem Setting gehörte wohl auch die Kommunikation nach außen, die der Organisation ein attraktives Image verschaffte. Herr Frei äußerte sich nicht näher darüber, welche Maßnahmen der Kommunikation in der Vergangenheit ergriffen worden waren. Jedoch wird in seinen Ausführungen deutlich, dass die Einrichtung bekannt und attraktiv

war, weil sie mit besonderen Methoden arbeitete. Das heißt: Zum Setting seiner Prozessgestaltung gehörte es, eine bestimmte externe Wahrnehmung mindestens aufrechtzuerhalten. Im Laufe der Zeit hat sich somit eine Art und Weise der Umsetzung von Veränderungen herausgebildet, eine Kultur der Transformation etabliert, die bei der Neuausrichtung weitergeführt wurde. Diese Kultur ist gekennzeichnet durch Autonomie, gegenseitige Reflexion und Aushandlung – und ihm als selbstbewusstem und gestaltungsmächtigem Initiator und Macher. Ein Bruch mit der Vergangenheit fand an dem Punkt statt, als er die Entscheidungsprozesse vergemeinschaftete und damit seinen eigenen Einfluss beschnitt. Mit der Einführung kollektiver Entscheidungsprozesse gibt er auch einen Teil der Kontrolle über die weitere Gestaltung des Prozesses aus der Hand. Damit automatisiert er seine Forderung nach eigenständiger Zusammenarbeit und gegenseitigem Lernen im Arbeitsalltag. Er macht die Notwendigkeit, die Organisation zu verändern zum Dauerzustand, das heißt, zur eigenverantwortlichen und andauernden Aufgabe aller AkteurInnen.

Seine Argumente, die er innerbetrieblich als Teil seiner Überzeugungsarbeit für das Neue aufrief, sind letzten Endes seine persönlichen Beweggründe. Die Veränderungsgeschichte ist seine eigene Erfolgsgeschichte, in der es im Kern darum ging, eine radikale Organisationsform zu etablieren. Jedoch bündelt er in diesem Veränderungsvorhaben nicht nur seinen Ehrgeiz und Wunsch nach einer anderen Organisationsform, die von hoher Autonomie und gegenseitigem Lernen geprägt war. Er realisiert auch seine persönlichen Bedürfnisse. In seiner Führungsverantwortung wollte er weniger Druck und mehr Entlastung. Als stark motivierter und durchsetzungsstarker Gestalter will er sein Bild der zukünftigen Organisation umsetzen. Er will diese Herausforderungen meistern – und öffentlich darüber berichten. Das von Anbeginn in seiner Narration präsentierte positive Image der Organisation bei ähnlich orientierten Einrichtungen war nicht nur der Wachstumsmotor in der Vergangenheit, sondern ist meiner Deutung nach auch eine Triebkraft seiner persönlichen Motivation und der ständigen Weiterentwicklung der Organisation.

## 9.10 Fallanalysen in der Kurzbeschreibung

In diesem Kapitel werden vier Interviews jeweils in einer kurzen, überwiegend deskriptiven Darstellung vorgestellt. Die Strukturierung folgt demselben Raster wie in den ausführlichen Fallanalysen.

### 9.10.1 Herr Takt: Umgang mit Unsicherheiten bei Neuordnung der Montage

Herr Takt, Mitte 40, studierter Diplom-Pädagoge, arbeitet seit wenigen Jahren als Führungskraft in dem Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit insgesamt 10.000 MitarbeiterInnen an mehreren Standorten. Er hatte seine Tätigkeit im Personalbereich begonnen und wechselte nach kurzer Zeit in die Produktion. In seinem Bereich arbeiten ca. 1.200 MitarbeiterInnen. Unter seiner Führungsebene gibt es noch zwei Führungsebenen, über ihm drei weitere Ebenen einschließlich des Geschäftsführers. Herr Takt stellte zu Beginn des Interviews mehrere Veränderungsgeschehen zur Auswahl, über die er hätte erzählen können. Er wählte dann das Projekt aus, bei dem er selbst »maßgeblicher Gestaltungsteil [war] und das wirklich ein Projekt ist, das alle 1.200 Mann betrifft« (T-0199),<sup>116</sup> außerdem erzählte er über die Neuordnung des Montagebereiches. Das Interview war stark geprägt von meinem Frageverhalten, eine längere Stegreiferzählung selbst erlebter Ereignisse kam leider nicht zustande, vielmehr reihte Herr Takt Episoden aneinander.

*Inhalt der Veränderung.* Herr Takt begann seine Darstellung damit, dass das Unternehmen unter Druck stand, weil Effizienzziele jahrelang nicht erreicht worden waren und bisherige Korrekturmaßnahmen nicht wirkten:

T: ...wir haben in der produktion- [...] seit zehn jahren äh versucht die dinge richtig zu machen und mir irgendwann mal aufgefallen ist eigentlich müssen wir mal wieder d=arüber diskutieren »machen wir noch die richtigen dinge?«  
(T-0232)

In seiner Darstellung beschrieb Herr Takt, dass zu Beginn des Veränderungsgeschehens auf Managementebene ein Problembewusstsein über die bestehenden Effizienzprobleme geschaffen werden musste. Dies bezog sich nicht so sehr darauf, dass es solche Probleme gab, sondern darauf, diese zu

---

116 Transkription Interview Takt, 2014.

untersuchen und zu beheben. Die Effizienzprobleme waren in der Organisation schon lange sichtbar und die MitarbeiterInnen hatten sich daran gewöhnt. Gemeinsam mit seinem Vorgesetzten warb Herr Takt innerbetrieblich dafür, über grundsätzliche Veränderungen nachzudenken. Nachdem sie die Unterstützung ihres gemeinsamen Chefs erhielten, wurde mit externer Unterstützung eine Bestandsaufnahme des Montagebereiches durchgeführt. Als Ergebnis dieser Untersuchung wurde ein Konzept entwickelt, das die Umstellung der Produktion vom Doppellinienband zum Einlinienband vorsah. Diese Umstellung brachte es mit sich, dass Arbeitsrollen in der Montage sowie Modelle der Zusammenarbeit neu justiert werden mussten und bislang gewohnte individuelle Freiheitsgrade beschnitten wurden: »Da sind Welten zusammengebrochen« (T-0677).

*Prozess der Veränderung.* Aus Sicht von Herrn Takt ging es darum, sich überhaupt Gedanken machen zu dürfen und einen »ganz anderen Denksatz« (T-0311) zu entwickeln, der über die bisherigen Optimierungsbemühungen hinausging. Mit ihrem Impuls stießen er und sein Vorgesetzter auf Akzeptanz. Nachdem die Ergebnisse einer Bestandsanalyse vorlagen und erste Überlegung über das Zukunftsbild ausgearbeitet wurden, sah er sich jedoch mit der Skepsis der betroffenen MitarbeiterInnen konfrontiert: »Ja, am Anfang war da sicherlich Skepsis mit dabei. ›Kann das überhaupt funktionieren, was wir diskutieren?‹« (T-0624). Diese Skepsis wurde auch vonseiten des Betriebsrats geäußert. Herrn Takts Erfahrungsdarstellung über das weitere prozessuale Geschehen bezog sich vor allem auf diese Phase der Diskussion über die Funktionsfähigkeit des neuen Modells vor der eigentlichen Umsetzung. Die Kommunikation zwischen ihm und seinem Kollegen als Projektverantwortliche sowie den MitarbeiterInnen konzentrierte sich vor allem darauf, mit der Verunsicherung der Belegschaft umzugehen.

T: ...und in dieser kontinuierlichen kommunikation WIEDER und WIEDER und WIEDER und zum ZEHNTEN mal und dir hängt=s schon selber zum HALS raus- irgendwann (2) wird ein teil der idee- erstmal der kleine finger und dann kommt irgendwann mal mehr finger dazu- einfach adaptiert und die sagen »ja okay KÖNNTE vielleicht funktionieren könnte vielleicht DA funktionieren« und so entwickelt sich- diese vergemeinschaftung eines pro=äh zielbilds DAUERT einfach (T-0687)

In seiner Narration stellte Herr Takt dar, wie wichtig für ihn Offenheit und Transparenz in der Kommunikation waren, dass es aber auch Aspekte gab, die er nicht kommunizieren durfte, etwa die Offenlegung von Effizienzzielen. In seiner Wahrnehmung hatten die MitarbeiterInnen ein Problem mit

einer Führungskraft, die nicht ehrlich und offen kommuniziere. Man müsse deshalb auch zu seiner eigenen Unwissenheit stehen und zugeben, wenn man etwas nicht wisse, dann gingen die MitarbeiterInnen besser mit den an sie gestellten Anforderungen um. Er als Führungskraft müsse darlegen, dass die Neuerung für alle ein Gewinn sei, es dürfe keine Verlierer geben. Dabei könne man nicht alle MitarbeiterInnen überzeugen, aber trotzdem müsse man immer wieder und wieder kommunizieren und erst einen Teil der Idee realisieren, dann weitere, damit die Betroffenen die Erfahrung machen: »Könnte vielleicht funktionieren«. Es gehe darum, Probe- und Testfelder aufzubauen und die Veränderung nach und nach sichtbar zu machen:

T: ...in einer gruppe ang=fange mal einfach zu kommissioniere dass man mitarbeiter reinführen kann und sagen »guck so sieht das aus« und wenn dann ein mitarbeiter dasteht und sagt »ha das ist super. seither muss i=mich nicht mehr ums material kümmern. ich kriegs im prinzip aufm goldenen tablett serviert- muss mi=nicht mehr d=rum kümmern« dann haben sie schon wieder ein positives beispiel (2) gschaffen. und so kanns viele einzelne inseln geben wo du dann auch bewusst leute hin=führen kannst hinschicken kannst und sagst »erkundigt euch dort i geh gar nicht mit erkundigt euch vor ort wie der mitarbeiter-« einfach so glaubwürdigkeitsbeispiele auch äh relativ schnell schaffen (T-0750)

Herr Takt nutzte bei seiner Formung des Prozesses den positiven Effekt, wenn MitarbeiterInnen sich gegenseitig von der Neuerung überzeugen. Wenn die Ersten von der Funktionsfähigkeit des neuen Produktionsablaufes – und damit auch von seiner Glaubwürdigkeit – überzeugt wären, könnten auch alle anderen MitarbeiterInnen dahingehend überzeugt werden:

T: ...den nachweis zu schaffen dass dieses gedankenmodell au=praktisch funktionieren kann und dann gehts wirklich stark daran anfangs die köpfe von den [Anzahl] mitarbeitern in diese richtung zu drehen (T-0997)

Ungeachtet dieser Erfahrung machte Herr Takt in seiner Narration deutlich, dass die Neuerung für den Einzelnen keine Win-win-Situation darstellte. Er war sich der Diskrepanz zwischen den Interessen der Organisation und der MitarbeiterInnen bewusst.

Seine Praxis des Veränderns fasste er wie folgt zusammen,

T: ...veränderungsprozess (2) funktioniert (2) nur zu 30% über das richtige thema oder über das=über die richtige lösung und funktioniert zu 70% über de=kopf (2) me=braucht nicht die- wenn sie e SUPER lösung haben und sie erreichen die MENSCHEN nicht die im veränderungsprozess betroffen sind können sie einpacken (2) werden sie scheitern (2) wenn sie e mittelmäßige lösung haben

und sie erreichen zu 100 prozent die menschen wirds erfolgreicher sein wie die beste lösung wo sie nicht die menschen erreichen (T-1155)

*Selbstkonzeption und Bewältigung.* Herr Takt stellt sich von Beginn an als Mitinitiator und Macher dar, der von seinem Vorgesetzten autorisiert worden war, über Veränderungen nachzudenken. Formal übernahm er die Funktion des Projektsponsors und war Ansprechpartner für den Projektleiter. Er mischte sich zudem inhaltlich ein und stellt sich als Kommunikator mit einer »Wanderpredigerfunktion« (T-0418) dar. Er betonte, wie wichtig es ihm war, dass die MitarbeiterInnen sahen, dass das Management diese Umstellung der Produktion wirklich wollte, um den Standort zu sichern. Seine Art und Weise der Prozessgestaltung rahmt er mit Erfahrungen aus einem früheren Veränderungsprojekt, bei dem er »viel Lehrgeld« (T-0831) bezahlt hatte: »Was wir damals aus meiner Sicht falsch gemacht haben war, wir haben Schnelligkeit vor Kommunikation gesetzt« (T-0840). Am Ende seiner Erfahrungsdarstellung griff er wieder den Aspekt auf, den er schon zu Beginn dargelegt hatte: die Notwendigkeit, Veränderung per se zum Thema zu machen.

T: ...was ich jetzt mittlerweile teilweise anfang wenn ich merk das da komm er nicht weiter- ähm fang ich teilweise schon auch an no mal auf ner andern ebene das thema »wie stehn wir und w- a wie stehn wir und wie mutig gehn wir mit veränderung um?« zu thematisiere im management. also ein manager der versucht gegenwart zu verteidigen (2) das is dann aber noc=mal ne andere ebene (T-0923)

Während er am Anfang des Interviews eher die Forderung in den Vordergrund stellte, über Neues nachdenken zu dürfen, fragt Herr Takt hier danach, wie mutig die Führungskräfte mit Veränderung umzugehen bereit sind, und kontrastiert seine Frage mit dem Bild eines Managers, der den Status quo verteidigt.

*Gesamtbild.* Herr Takt stellt sich in seiner Narration von Anbeginn als wesentlicher Macher der Veränderung dar, der dafür werben musste, über Veränderung überhaupt nachdenken zu dürfen. Gemeinsam mit seinem Vorgesetzten war er dabei erfolgreich und konnte die Umstellung der Produktion planen. Die Art und Weise der Transformation verfolgte das Ziel, die Akzeptanz der MitarbeiterInnen für den neuen Produktionsablauf herzustellen. Der Prozess war vor allem davon geprägt, mit intensiven Kommunikationsmaßnahmen und mit Erprobungsfeldern schrittweise die Funktionsfähigkeit des neuen Systems unter Beweis zu stellen und dadurch die Ungewissheiten der MitarbeiterInnen auszuräumen. Seinen Ansatz erklärte



er – sehr spät im Interview – mit negativen Erfahrungen, die er selbst bei der Umsetzung eines früheren Veränderungsprojektes in der Organisation gemacht hatte. Seine Prozessgestaltung kann deshalb auch als Versuch gelesen werden, wieder Vertrauen in seine Person herzustellen und Glaubwürdigkeit zu beweisen.

### 9.10.2 Herr Paul: Mit Druck und Ehrgeiz das Unternehmen umkrepeln

Herr Paul ist Mitte 30 und hat Betriebswirtschaftslehre studiert. Er arbeitet seit fast zwei Jahren als kaufmännischer Leiter in dem Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit über 200 MitarbeiterInnen am Standort und weiteren 400 MitarbeiterInnen an anderen Standorten außerhalb Deutschlands. Bevor er – zunächst als Interimsmanager – in das Unternehmen eintrat, war er für eine Beratungsgesellschaft tätig. Unterhalb seiner Ebene gibt es noch vier weitere Ebenen. Eine Besonderheit an diesem Fall ist der Wechsel von Herrn Paul von der Rolle des von außen eingesetzten Interimsmanagers in die Rolle des fest angestellten Geschäftsführers. Er hat das Veränderungsgeschehen also von Beginn an begleitet und die Interessen seines Auftraggebers, eines Investors, vertreten – wengleich in unterschiedlichen Funktionen.

*Inhalt der Veränderung.* Herr Paul erzählte über den vor Kurzem erfolgten Verkauf des Unternehmens an einen Investor und die daran anschließende »komplette Veränderung des Unternehmens betriebswirtschaftlich, kulturtechnisch, marktseitig, also von bis« (P-0032).<sup>117</sup> Die einzelnen Veränderungsmaßnahmen, die er in seiner Narration darlegte, galten beispielsweise der Verbesserung der Einkaufsprozesse, des Bestandsmanagements und des Forderungsmanagements. Diese Maßnahmen rahmte er mit einer klaren Zielsetzung:

P: ...der veränderungsprozess ist natürlich in trockenen tüchern ja das ist relativ klar zu kommunizieren. das unternehmen will geld verdienen mehr transparenz höhere geschwindigkeit und äh und äh diese themen führen dazu dass ich weniger ausgabe pro prozess und pro abteilung und wie auch immer dass ich mehr kapazität hab und mehr abarbeiten kann (P-0472)

An zahlreichen Einzelbeispielen illustrierte er in seiner Erfahrungsdarstellung, was verändert wurde und wie die MitarbeiterInnen darauf reagierten.

---

<sup>117</sup> Transkription Interview Paul, 2014.

Dabei wurde nicht deutlich, ob es sich um Herrn Pauls konkrete Erfahrungen in dieser Organisation handelte oder um allgemeines Erfahrungswissen.

*Prozess der Veränderung.* Bei der Analyse seiner Erfahrungsdarstellung im Hinblick auf die prozessuale Seite finden sich kaum direkte Hinweise auf selbst erlebte Ereignisse, doch es gibt zahlreiche Hinweise auf seine Haltung:

P: ...das schwierigste ist den menschen zu verändern [...] der mensch sieht zwar alles das schlecht was in dem moment ist will aber trotzdem den veränderungsprozess nicht mitgehen weil er sich trotz dem schlechten umfeld auskennt (P-0051)

Herr Paul erklärt sich die fehlende Bereitschaft der MitarbeiterInnen gegenüber den Veränderungen mit deren Wunsch nach Stabilität. Diese waren es gewohnt, sich mit einem »schlechten Umfeld« zu arrangieren, fühlten sich damit vertraut und deshalb sicherer im Umgang damit, als sich auf etwas Neues und Unbekanntes einzulassen. Die MitarbeiterInnen konnten es sich nach Einschätzung von Herrn Paul auch nicht vorstellen, dass die Organisation einmal nicht mehr existieren könnte.

P: ...dieses unternehmen ist es man muss von einem amt zu einer firma werden [...] ABER wenn mitarbeiter zwanzig dreißig jahre in eine firma reinkommen können sie sich nicht vorstellen oder selten vorstellen dass die firma auch mal nicht mehr da ist. und das war ja FAST so hier [...] dass man dem mitarbeiter sagen muss dass die zeit vorbei ist, dass es einen neuanfang gibt dass es im grunde genommen jeder prozess durchleuchtet werden muss. und dieser kulturwandel der hier stattfinden muss ist GANZ GANZ massiv. also im grunde genommen ist es die uhr vom link- von der linken hand an der rechten hand tragen. und das spüren dass sich etwas verändert (P-1031)

Für ihn stellt sich die in Gang gesetzte Veränderung als massiver Wandel von tradierten Arbeits- und Verhaltensweisen dar, den seiner Ansicht nach die MitarbeiterInnen zu spüren bekommen müssten.

P: ...und ähm ja diesen wandel diese leute davon zu überzeugen dass- die leute aufzuwecken das ist schwierig aber es ist sehr sehr wichtig für den veränderungsprozess manche menschen wollen das nicht erkennen manche menschen erkennen es oder haben es schon lange erkannt haben es aber aufgegeben (P-1072)

Immer wieder in seiner Narration betonte Herr Paul in allgemeinen Formulierungen, dass »massiv« eingegriffen oder umgesetzt werden musste, und dass der Umgang mit den MitarbeiterInnen schwierig war, ohne dies genauer zu erläutern:

P: ...wir müssen halt diesen veränderungsprozess anstoßen und da sind wir GANZ MASSIV dabei wir sind immer unzufrieden mit dem ergebnis was uns wiederum motiviert weil wir wollen natürlich- DIE führungskräfte wollen natürlich dass es eigentlich schneller geht aber der mensch steht uns im weg in anführungszeichen (P-0066)

Für ihn bedeutet es, die MitarbeiterInnen mitzunehmen, klare Ansagen zu machen und den Nutzen für die Organisation herauszustellen:

P: ...und das ist das wichtigste- nimmt den mitarbeiter mit man braucht dem keinen offiziellen termin machen sondern man nimmt IN DEM thema den mitarbeiter mit sagt ihm dass es laufendes doing ist sich zu verbessern ABER man muss ihn überzeugen davon dass der veränderungsprozess auch benefit für die firma hat und auch für ihn oder andere abteilungen manchmal muss auch ein einzelner mitarbeiter leiden damit andere es gut haben das ist so äh so kollateralschäden gibt es auch im=im unterna=unternehmen dass man einfach sagt »okay du musst das jetzt machen ABER verstehe dass der und der und der und der dadurch einen vorteil haben oder die firma oder kostenseite sich äh widerspiegelt« und dadurch nimmt man die menschen mit (P-0221)

Aber nicht alle MitarbeiterInnen konnten seiner Erfahrungsdarstellung nach überzeugt werden:

P: ...wenn man merkt dass es GAR NICHT geht muss man dann auch wenn die möglichkeit in der firma vorhanden ist meiner meinung nach so hart sein und so hart schneiden dass man mitarbeiter austauscht weil veränderungsprozesse wie ich ganz am anfang schon gesagt hab MASSIV durch den mitarbeiter und den menschen beeinflusst werden. wenn man also bremsen hat dann sollte man sich überlegen »kann ich den bremsen überzeugen? reicht die direktive?« wenn diese direktive nicht reicht dann muss man halt überlegen ob man den austauscht (P-0274)

Herr Paul positioniert sich als Führungskraft, die mit harten und massiven Eingriffen den Prozess gestaltet hat. Er verdeutlicht, was er damit meint, dass der Prozess von den MitarbeiterInnen »beeinflusst« wird: Diejenigen, die sich nicht überzeugen lassen wollen, wirken in seinen Augen hemmend auf die Veränderung und müssen ausgetauscht werden.

*Selbstkonzeption und Bewältigung.* Herr Paul stellt sich von Anbeginn des Interviews an als Gestalter des Veränderungsgeschehens dar:

P: ...weil ich für die fondsmanager und auch den fonds vorher schon gearbeitet hab in anderen unternehmen und ich kenne auch den herrn- oder den geschäftsführer hier sehr gut schon aus einem anderen unternehmen so dass wir da auch schon zusammen das vorangetrieben haben (P-0107)

Herr Paul übernahm in der Phase der Transformation fachliche Aufgaben, die er bereits zu seiner Zeit als Berater begleitet hatte:

P: ...und dort=da habe ich die das wesentliche bestandsmanagement geschrieben schon während meiner beraterzeit und hab dann ALS ich angestellt war dann natürlich auch sukzessive immer den grad erhöhen können weil die geschwindigkeit der umsetzung dann zugenommen hat weil ich dann die weisung geben konnte um die ich vorher den=den vorgesetzten bitten musste (P-0204)

Er stellt eine direkte Verbindung her zu seiner Tätigkeit, als er noch im Auftrag des Investors in beratender Funktion für die Organisation arbeitete, und fokussiert auf den Aspekt der Weisung. Als kaufmännischer Leiter hatte er direkte Weisungsbefugnis gegenüber den MitarbeiterInnen und konnte nun auch eines seiner fachlichen Themen schneller durchsetzen. Den Aspekt der starken Führung griff er nochmals auf:

P: ...ja sind eigentlich für mich die beiden wichtigsten themen ein gesunder menschenverstand und äh vernünftiger sachlicher respektvoller umgang [...] also ich formuliere es jetzt so- ähm wenn sie ein ARSCHloch als chef haben dann haben sie als mitarbeiter egal ob der gut ist oder nicht sie haben als mitarbeiter immer die ausrede »so wie der mit mir umgeht für den mach ich gar nichts« wenn sie als mitarbeiter aber sachlich freundlich demjenigen mitteilen was sie von ihm möchten hat der keine- hat er diese ausrede »der=der du bist ja aber eigentlich ein mensch der mit mir respektlos umgeht« hat er nicht. das heißt sie nehmen ihm die erste ausrede denn ganz ehrlich wenn man mitarbeiter nicht etwas drücken würde dann lesen viele am tag zeitung im internet oder machen irgendwas wodrauf sie lust haben einen gewissen gesunden druck braucht jeder mensch wie das aber auch eine führungskraft braucht. auch ich brauche einen entsprechenden druck auch ich brauche ähm ein=eine äh ein=eine=eine art äh von to do's und=und auch aufgaben die mir der geschäftsführer gibt oder ich mir selber gebe den muss ich auch manchmal selbst halten äh aber auch ein mitarbeiter braucht einen entsprechenden druck (P-0824)

Herr Paul legt hier die Basis seiner Führungsauffassung dar, die zugleich auch seine Praxis des Veränderns prägt: einen sachlichen und respektvollen Umgang miteinander und einen »gesunden Druck«. Ohne Druck, so sein Credo, arbeiteten die MitarbeiterInnen nicht so wie sie sollten. Sein Menschenbild als Führungskraft konzipiert er im Zusammenhang mit seiner Selbstkonzeption: Was für mich selbst gut ist, ist auch gut für die MitarbeiterInnen.

P: ...ich habe ein=einen=eine sag ich mal SEHR starke charakterliche eigenschaft dass ich mir sehr stark selber druck mache das heißt ich WILL selber leisten ich möchte selber leisten (P-0883)

In dieser Selbstbeschreibung betont er nicht nur seine Selbststeuerungsfähigkeit, sondern auch seinen ausgeprägten Leistungswillen.

*Gesamtbild.* Herr Paul positioniert sich in seiner Narration als durchsetzungswillige und durchsetzungsfähige Führungskraft. In dem von ihm als kaufmännischem Leiter angestoßenen Veränderungsgeschehen geht es um die Umsetzung organisationaler Notwendigkeiten, die er seinerzeit in beratender Funktion schon angestoßen hatte. Immer wieder stellt er Bezüge zwischen seiner früheren und seiner aktuellen Tätigkeit her und verweist auf die lange Linie der Veränderung. In seiner Erfahrungsdarstellung treibt er mit persönlichem Ehrgeiz, Druck und massiven Interventionen das Veränderungsgeschehen voran und versucht durch Überzeugungsarbeit und Weisung mit dem gewohnten, seiner Ansicht nach trügerischen Sicherheitsempfinden der MitarbeiterInnen umzugehen. Er bezeichnet es als persönliche Herausforderung, aus einem »Amt« ein Unternehmen zu formen. Dabei erwartet er, dass seine Logik der Rationalität, sein »gesunder Menschverstand« und sein respektvoller Umgang geteilt werden und positioniert sich damit als »guter Chef. Sein Führungsstil ist davon geprägt, seine Veränderungsziele zu erreichen nach dem Motto: Dafür oder dagegen.

### 9.10.3 Herr Unger: Einführung der schlanken Produktion verursacht Unsicherheit

Herr Unger ist Anfang 50, ausgebildeter Schlosser und hat sich sehr spät zum Industriemeister weiterqualifiziert.<sup>118</sup> Er ist seit fast 30 Jahren angestellt in dem Maschinenbau-Unternehmen. Insgesamt sind 5.000 MitarbeiterInnen beschäftigt, am hiesigen Standort arbeiten etwa 3.000. Früh übernahm Herr Unger eine Leitungsfunktion als Gruppensprecher, seit vielen Jahren

---

118 Besonders an diesem Fall ist, dass Herr Unger im selben Unternehmen arbeitet wie Herr Werk, siehe hierzu dessen Fallanalyse ab S.154. Herr Unger ist eine derjenigen Führungskräfte, die die Veränderungen direkt gegenüber den MitarbeiterInnen durchsetzen mussten und im Rahmen der Führungskräfteentwicklung zu einer Meisterausbildung verpflichtet wurden. Auf eine direkte Gegenüberstellung der beiden Narrationen habe ich bewusst verzichtet, die unterschiedlichen Schwerpunkte werden jedoch sichtbar.

ist er Fertigungsmeister für eine Gruppe von über 50 MitarbeiterInnen. Unterhalb seiner Position gibt es eine Ebene, über ihm noch zwei Führungsebenen und die Geschäftsführung.

*Inhalt der Veränderung.* Herr Unger erzählte, wie unter der Fragestellung »wie kann ich effektiver kostengünstiger produzieren« (U-027)<sup>119</sup> über einen Zeitraum von mehreren Jahren eine schlanke Fertigung eingeführt wurde, um insbesondere im Bereich Stahlbau konkurrenzfähig zu bleiben. Vor allem sollten die Durchlauf- und Lagerzeiten einzelner Maschinenbauteile verkürzt werden. Im Rahmen dieser Veränderung wurde eine neue Organisationsstruktur eingeführt: Jeder Montagebereich bekam einen eigenen Fertigungsmeister. Herr Unger legt dar, dass die MitarbeiterInnen befürchteten, dass die Bereiche dann autonomer arbeiten und weniger eng zusammenarbeiten würden als in der Vergangenheit. Darüber hinaus wurden die einzelnen Arbeitsplätze so umgebaut, dass eine flexiblere Fertigung und Montage möglich wurde. Mit dieser Umorganisation veränderten sich auch die Aufgaben der Führungskräfte, so dass diese eine Meisterausbildung absolvieren mussten. Neben diesem Veränderungsgeschehen erzählte Herr Unger noch davon, wie seit vielen Jahren das Miteinander im Unternehmen erodierte: »Also früher wars so, die Zusammenarbeit untereinander, ›Ich helf dir, du hilfst mir, selbstverständlicher« (U-124).

*Prozess der Veränderung.* Die geplanten Veränderungen führten nach Darstellung von Herrn Unger früh zu Ängsten und Unsicherheiten bei den MitarbeiterInnen:

U: ...und da waren natürlich die ängste von die mitarbeiter da »was kommt auf uns zu?« wir haben sehr viele mitarbeiter au ganz eng in dene arbeitskreise oder auch in verschiedene projekte mit integriert wir brauchen ja au des wissen von drauße also des war jetzt für uns ganz ganz wichtig und äh die waren dann e bissle MEHR informiert oder hatten ein tieferes wissen ghabt wie jetzt der mitarbeiter wo sag i mal direkt an der werkbank gschafft hat einfach NET so tief drinne war [...] und bei dene wars dann so die waren dann viel viel schneller sag i mal auf=auf dem wissensstand wo man dann sagt »mensch ähm es passiert UNS ja persönlich nichts« oder »es wird uns au nix weggnomme« weil DES is in de regel sag i mal so äh die sin=des die größte ängste von de mitarbeiter so ihre=ihre besitzstände dass die net angegriffen werden (U-076)

Die MitarbeiterInnen wussten nicht, was sich verändern würde und hatten Angst, dass ihnen etwas weggenommen würde. Sie hatten Sorge, dass die

---

119 Transkription Interview Unger, 2014.

Vorgabezeiten für einzelne Produktionsschritte verändert – das heißt verkürzt – würden, ihr Verdienst aber gleich bleiben sollte. An einem Beispiel zeigte Herr Unger auf, wie als Ausdruck dieser Unsicherheit im Rahmen der Neuausstattung der Montagearbeitsplätze tradierte Besitzansprüche bezüglich der individuellen Ausstattung mit Werkzeug geltend gemacht wurden:

U: ...»ja und i brauch noch DES werkzeug und DES werkzeug« und dann war natürlich scho oft dann au sehr viel erklärungsnot oder dann auch »wieso BRAUCHST du des?« »ja aus dem und dem grund« »ja aber du MACHST es doch gar ni mehr« also war dann hochinteressant der BESITZANSPRUCH »des gehört MIR und des BRAUCH i« und warum hat dann oft dann keiner gwusst (U-624)

Als begleitende Maßnahme bei der Umsetzung der Veränderung wurden einzelne MitarbeiterInnen ausgewählt und in die Planung eingebunden. Sie fungierten als MultiplikatorInnen gegenüber den KollegInnen, um diesen dann wiederum mit ihrem Wissensvorsprung ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln. Zudem wurden die MitarbeiterInnen in verschiedenen Veranstaltungen über die bevorstehenden Veränderungen informiert nach dem Motto: »Der Mitarbeiter muss mit. Wir brauchen den Mitarbeiter« (U-348). Zusätzlich wurden die MitarbeiterInnen eingebunden bei der Gestaltung der Arbeitsplätze. Ausgewählte MitarbeiterInnen durften ihre Arbeitsplätze gestalten »so wie sie sich, wie sie es für richtig halten« (U-390). Diese Arbeitsplätze wurden anschließend den anderen MitarbeiterInnen vorgestellt als Anregung für die Gestaltung von deren Arbeitsplätzen:

U: ...man hat dann dene ANDEREN mitarbeiter aus andere bereiche hat man dann den arbeitsplatz gezeigt was is alles g=macht worde was haben die mitarbeiter au für ideen ei=bracht vielleicht kann der eine oder andere äh die idee dann bei sich AU umsetze und da hat man dann immer versucht dass man so viel wie möglich mitarbeiter ähm mitnehmen hat könne (U-395)

Die Vielzahl der Kommunikationsmaßnahmen führte teilweise dazu, dass die MitarbeiterInnen sich über ein Zuviel beklagten: »Menschenskind, jetzt gehst du mir langsam auf den Zeiger. Wie oft kommen sie noch?« (U-358).

*Selbstkonzeption und Bewältigung.* Herr Unger begann seine Erfahrungsdarstellung mit einer Abgrenzung gegenüber den MitarbeiterInnen:

U: ...war natürlich auch bei de mitarbeiter a sehr große angst da. es ging hier um a veränderung die mitarbeiter hatten aber nicht genau gwusst WAS verändert sich im detail WIR zum teil au net wir waren au e bissle so in=in der position wo wir gsagt haben »okay wir sind jetzt so aufgeschlossen genug dass wir sagen »wir versuchen des« (U-058)

Er beschreibt hier das Ende des Lernprozesses der Führungskräfte, die anfänglich – wie die MitarbeiterInnen auch – nicht genau wussten, was sich verändern werde, aber sich dann dem Vorhaben gegenüber öffneten. Diese Anpassungsleitung der Gruppe der Führungskräfte ist zugleich *sein* individueller Umgang mit dem Veränderungsprozess und *seine* Basis für die Formung des Prozesses. Auch er selbst hat Unsicherheit, Ungewissheit und Angst erlebt:

U: ...so wars natürlich bei mir auch vielleicht net in dem umfang aber wir sind halt dann- wir haben den vorteil ghabt wir sind sehr sehr SCHNELL in bestimmte dinge integriert geschult und einfach au des wisse dann bekomme des au bissle so in=in=s ind=in die TIEFE (U-171)

Herrn Ungers Angst rührte daher, dass er sich seinerzeit vom Gruppenleiter »hochgearbeitet« (U-260) hatte und sich durch die Umstrukturierung hin zu einer schlanken Produktion damit konfrontiert sah, ein »gewisses Niveau« (U-272) an Kompetenz zu erlangen, das er seiner Ansicht nach nicht hatte. Das heißt, er wurde zu einer Meisterausbildung verpflichtet und musste zusätzliche Qualifikationen in Betriebswirtschaft und Personalentwicklung erwerben.

U: ...und des war natürlich schon au e herausforderung wo i dann gsagt hab »boah des noch mal auf=d=schulbank zu sitzen 25 jahre« haben wir gmacht hat sehr gut funktioniert ich ähm=ja=äh bin dann jetzt au war sehr erfolgreich und im nachhinein muss i sage mir hätt könne nix besseres passiere also des war wirklich- äh- man hat damit a grundlage gschaffe vom wissen her (U-274)

Am Ende seiner Erfahrungsdarstellung skizzierte er auf Nachfrage die Zusammenarbeit mit seinem Vorgesetzten:

U: ...so der punkt wo i dann mich so e bissle hinterfragt hab »mensch warum MUSS des jetzt- warum muss man des jetzt SO machen?« einfach vielleicht auch noch net so des verständnis da war- in der HEUTIGE sicht sag i »er war scho WEITER damals wie ich er war gedanklich absolut weiter« hat=äh vielleicht sich auch mit DIESEM thema NOCH mehr beschäftigt gehabt wie ich und=und da war natürlich au schon die=die eine oder andre diskussion da aber äh man hat dann wirklich auch versucht zu erkläre=und=und au untereinander- ne war äh- also ich muss sagen des sollt=wenn ichs so im nachhinein betrachte hat uns des au schon noch mal e bissel zusammenschweiß (U-694)

Herr Unger versucht, sich selbst sein Unverständnis gegenüber einzelnen Maßnahmen zu erklären. Letztlich begründet er dies damit, dass sein Vorgesetzter sich mit der Materie intensiver beschäftigt hatte als er, und dass



ihm diese Hintergründe auf sein Nachfragen hin erläutert wurden. Diesen Austausch erzählte er weniger als das Ausgleichen eines Kommunikationsdefizits, sondern mehr als einen Vorgang, der die Bindung zwischen ihm und seinem Vorgesetzten verbessert hatte. Diesem positiven Bild der Zusammenarbeit mit seinem Vorgesetzten stellte er ein negatives Bild gegenüber:

U: ...ich bin grad momentan no so an der=in=in der find u ich sage mal findungsphase- ob des=richtige wort is weiß nicht - aber wie könnte man untereinander e bissle so des menschliche wieder e bissle fördern dass au=verständnis- net nur so=des=des=des egoistische nur SICH sehe äh un=und sein kleines umfeld- aber einfach des miteinander pflegen bissle- wir versuchen des au tagtäglich immer wieder au weil wir sind auch angewiese auf die zusammenarbeit UNTER den mitarbeitern [...] also DES würd i gern wieder e bissle FORDERN oder=oder einfach wieder e- oder i WÜNSCH mir dass des wieder e bissle besser wird (U-769)

Mit diesem Wunsch nach einer besseren Zusammenarbeit schloss Herr Unger wieder an seine Ausführungen zu Beginn des Interviews an, als er kurz auf das fehlende Miteinander hinwies.

*Gesamtbild.* Herr Unger stellt sich in seiner Narration als eine Führungskraft dar, die im Rahmen der Optimierung der Produktion selbst sehr viel dazulernen musste und sogar noch zu einer Ausbildung verpflichtet wurde. Für ihn persönlich war vor allem der »Riesenbrocken Personalentwicklung« (U-308) eine Herausforderung. Der Transformationsprozess war seiner Darstellung nach stark geprägt von intensiver Überzeugungsarbeit und der praktischen Einbindung ausgewählter MitarbeiterInnen. Er selbst war zu Beginn der Maßnahme unsicher, wie er diese als Führungskraft umsetzen sollte und was das für ihn bedeuten würde. Die positive Erfahrung, dass seine Ungewissheit und Unsicherheit durch den intensiven Austausch mit seinem Vorgesetzten ausgeräumt wurden, ist für ihn das Muster seiner Überzeugungsarbeit gegenüber der Skepsis der MitarbeiterInnen und deren Sorge, tradierte Besitzansprüche und Freiheitsgrade zu verlieren. In seiner Narration wird zudem deutlich, dass er das Veränderungsvorhaben mit einer zweiten Zielsetzung verband: der Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der Belegschaft. Damit ist die Diskrepanz zu erklären, die er am Ende seiner Erfahrungsdarstellung zwischen der guten Zusammenarbeit mit seinem Vorgesetzten und dem fehlenden Miteinander unter den MitarbeiterInnen konstatiert.

#### 9.10.4 Herr Baum: Mit Erfolgen führen und verändern

Herr Baum ist Ende 40 und hat Ingenieurwissenschaften studiert. Er ist seit wenigen Jahren Vorstandsmitglied in dem Finanz- und Versicherungsdienstleistungsunternehmen, in dem er vor etwa zehn Jahren als Abteilungsleiter angefangen hat.

Er erzählte über zahlreiche Projekte, die sich schwerpunktmäßig mit der Einführung von Standardprozessen für das Projektmanagement und die Durchführung von Softwaretests beschäftigten. Seine Erfahrungsdarstellung begann mit einer Vorstellung seiner Person und seiner beruflichen Laufbahn. Die dann folgende Narration ist seine Erfolgsgeschichte der umgesetzten Veränderungsvorhaben und lässt sich grob in drei Linien einteilen: Die erste Erzähllinie bezieht sich auf die Einführung von Standardprozessen, die zweite Linie gilt der Einführung eines Verfahrens für Softwaretests. Die dritte Erzähllinie startete er, nachdem die eingeplante Zeit für das Interview abgelaufen war und dreht sich um die Einführung von Steuerungsmechanismen für das Produktportfolio. Das Textmaterial enthält überwiegend berichtende und argumentierende Sequenzen, so dass auf eine systematische Analyse verzichtet wurde.

Nur in vereinzelten Erzählsegmenten sprach er über seinen – erfolgreichen – Umgang mit der Skepsis sowohl seiner Führungskräfte im Hinblick auf ihn als neuen Leiter und der angezweifelten Erfolgsaussichten für seine Vorhaben als auch der Skepsis seiner VorstandskollegInnen gegenüber seinen Veränderungswünschen. Herr Baum positioniert sich als selbstbewusster und umsichtiger Akteur, der hartnäckig an seinen Vorhaben festhielt und mit Erfolgen letztlich überzeugen konnte. Um Vertrauen ihm und seinen Vorhaben gegenüber herzustellen, betont er in seiner Narration immer wieder seine Erfolge bei früheren Maßnahmen oder erste Teilerfolge bei geplanten Vorhaben. So gelang es ihm, immer mehr MitarbeiterInnen und auch seinen Vorstand von seiner Vorgehensweise zu überzeugen.

## 10. Zusammenfassung

Die kulturwissenschaftliche Perspektive, mit der die Erfahrungsdarstellungen von Veränderungsgeschehen in dieser Forschungsarbeit analysiert und aufbereitet wurden, zeigt, welche Veränderungen in organisationsbezogenen Kontexten vorgenommen wurden und wie die Führungskräfte diese Geschehen deuteten und als handelnde Subjekte veränderten. Die Ergebnisse dieser Auswertung werden in diesem Kapitel dargestellt. Im Quervergleich werden die Fallanalysen einander gegenübergestellt und die kulturwissenschaftlich relevanten Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Dabei geht es weniger um das Erkennen von allgemein gültigen Mustern oder Typiken, sondern um die Identifikation und Diskussion von Merkmalen des Veränderns unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontexte. Dies bedeutet, dass – zumindest für die hier analysierten Fälle – auch durchaus kausale Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Situationen und personenbezogenen Handlungen aufgezeigt werden können.

Vorab werde ich die Begrifflichkeiten analysieren, mit denen die Befragten über die Veränderungen erzählen. Danach stelle ich die Erkenntnisse im Hinblick auf die *inhaltliche Seite* der Veränderung zusammen. Hier geht es darum herauszuarbeiten, welche Gemeinsamkeiten die organisationalen Veränderungsvorhaben aufweisen und welche Bedeutung Verändern in den Organisationen grundsätzlich hat. Auch wenn der Schwerpunkt meiner Forschungsarbeit der prozessualen Seite gilt, steht diese doch in einem engen Zusammenhang mit der inhaltlichen Seite. Daran anschließend werden die Formen des Veränderns herausgearbeitet und diskutiert auf Grundlage der Ergebnisse der Analyse der *prozessualen Seite* und der Selbstkonzeption sowie der individuellen Bewältigung der Befragten. Auf Basis der Analyse des Materials wurden drei Kategorien identifiziert, anhand derer sowohl die Formungen der Transformationsprozesse im Hinblick auf kulturelle Dimensionen verglichen als auch deren einzelfallspezifische Ausprägungen beschrieben werden können:

- Verändern als Führungsarbeit und Arbeit an sich selbst,
- Verändern als Erprobung von Zusammenarbeit und Verantwortung,
- Verändern als Emotionsarbeit.

Bei der Analyse des Interviewmaterials im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und Differenzen wurde erkennbar, dass sich die Ausprägungen der Praktiken organisationaler Transformationsprozesse nicht allein unter einer Kategorie verdichten, sondern eher in einem Bedeutungsraum darstellen lassen, der zwischen zwei Begriffen changiert, wie etwa Unsicherheit und Vertrauen. So ist es durchaus sinnvoll, den Umgang mit Vertrauen zu beschreiben und dabei auch auf fehlendes, beschädigtes oder verweigertes Vertrauen einzugehen. Allerdings ist die Herstellung von Vertrauen auch im Kontext zu sehen. Das kann im Einzelfall bedeuten, die Praxis der Vertrauensbildung als reaktive Umgangsweise der Führungskräfte mit der Angst oder dem widerständigen Verhalten der MitarbeiterInnen zu deuten. Das führt im Ergebnis dazu, dass Beobachtungen teilweise unter mehreren Überschriften – wenngleich mit unterschiedlichen Schwerpunkten – diskutiert werden.

## 10.1 Reden über *Kultur* und *Veränderung*

Im Quervergleich der Einzelfalldarstellungen kann sichtbar gemacht werden, wie die Befragten die Begriffe *Kultur* und *Veränderung* verwenden. Ihre Praxis des Veränderns bezeichnen die Führungskräfte in keinem einzigen Fall als *Change-Management*, ebenso spricht keine Führungskraft von sich als *Change-ManagerIn*. In den meisten Erfahrungsdarstellungen wird dagegen von *kulturellem Wandel* – sehr selten wird synonym der Begriff *Change* verwendet – oder selten von der *kulturellen Dimension* bzw. *kulturellen Seite* gesprochen.<sup>120</sup> Mit diesen Begriffen werden unterschiedliche Vorstellungen verbunden.

Mit kulturellem Wandel wird erstens die Ablösung einer bisherigen Form der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag durch eine neue beschrieben. Häufig werden in den Narrationen die alten Formen den neuen Formen direkt gegenübergestellt, wie etwa der tradierten »Angstkultur« die neue »Vertrauenskultur« (Neumann), der von Individualität und Selbstorganisation geprägten

---

<sup>120</sup> In Einzelfällen werden noch die Begriffe Change-Team, Change-Management-Prozess oder Change-Projekt verwendet.

Arbeitsform eine nun an Leitlinien ausgerichtete, verbindlichere, Arbeitsweise (Werk) oder der dokumentationslastigen Betreuung alter Menschen eine an deren Bedürfnissen orientierten Arbeitsauffassung (Grün).

Zweitens wird mit kultureller Wandel auch die Art und Weise der Bewältigung der Veränderung bezeichnet, das heißt, bisherige Formen des Veränderns werden von neuen Formen abgegrenzt. So wird etwa ein patriarchalischer Führungsstil der Durchsetzung mit einem partizipativen Stil kontrastiert (Anders, Neumann) oder es wird der »Austausch« von MitarbeiterInnen gefordert, anstatt diese weiterhin mit trügerischen Sicherheitsversprechen zu beruhigen oder mit halbherzigen Maßnahmen zu versuchen, sie für den Wandel zu qualifizieren (Sommer). Mit *kulturell* meinen die Befragten hier überwiegend die *menschliche* Seite der Veränderungen, also die Art und Weise des sozialen Umgangs in der Übergangsphase – in Abgrenzung zu der technischen oder organisatorischen Seite. Diese Differenzierung findet sich teilweise wieder in den zitierten organisationsbezogenen Projektbezeichnungen wenn ein »Bauprojekt« (Anders) oder »Optimierungsprojekt« (Sommer) vom einem parallel laufenden »Kulturprojekt« unterschieden wird.

Dritten subsumieren die befragten Führungskräfte unter die *kulturelle Dimension* die Einstellungen und Deutungen der Betroffenen sowohl gegenüber dem Inhalt als auch dem Prozess der Veränderung. Aus Sicht der verantwortlichen Führungskräfte bedeutet, eine Veränderung zu gestalten, Wertvorstellungen, Haltungen und Deutungen der Betroffenen zu verändern. *Change machen* heißt für sie, die Einstellungen der MitarbeiterInnen zu verändern, das Umdenken in den Köpfen zu initiieren, zu steuern und den Kopf in die – für die Organisation oder die oberste Führungsebene – »richtige« Richtung zu drehen, um damit letztlich eine Verhaltensänderung zu bewirken. Diese Auffassung von *verändern* wird nicht nur bezüglich der betroffenen MitarbeiterInnen formuliert, sondern auch als Erwartung an sich selbst zum Ausdruck gebracht. Als Führungskraft müsse man auch selbst eine Einstellungsänderung vornehmen können und wollen.

- ▶ *Organisationales Verändern wird als eine Fremd- und Selbststeuerungstechnik konzipiert, um damit sowohl grundsätzliche als auch fallspezifische Deutungen und Einstellungen über alte und neue Arbeitsweisen zu beeinflussen.*

In zwei Erfahrungsdarstellungen wird organisationales Verändern demgegenüber nicht als Maßnahme des Veränderns von Einstellungen, sondern mehr als Zwang konzipiert, um Verhalten direkt zu verändern. Wenn der Vorstand die zweite Führungsebene zu agilem Arbeiten nötigt (Zahl) oder

der Geschäftsführer die unterste Führungsebene abschafft (Frei), wird versucht, mit strukturellen oder prozessualen Vorgaben neue Verhaltensweisen festzulegen, unabhängig davon, ob die Betroffenen Einsicht und Verständnis aufbringen. Verändern wird hier nicht als Überzeugungsarbeit, sondern als Zwangsmaßnahme dargestellt, mit der sich andere arrangieren müssen.<sup>121</sup>

- *Organisationales Verändern wird auch als Top-down-Maßnahme erlebt, um neue Verhaltensweisen zu erzwingen.*

## 10.2 Veränderungen als Bestandteil organisationaler Praxis

Die Deutungen und Praktiken der Führungskräfte über die Art und Weise des Veränderns sind im Zusammenhang sowohl mit den Veränderungsinhalten – also der Frage nach dem, *was* verändert wird – als auch dem Stellenwert des Veränderns in der Organisation per se zu sehen. Aus diesem Grund setzt der Quervergleich der Einzelfallanalysen mit dem Blick auf die Veränderungsinhalte und der Tradition des Veränderns in der Organisation an und wird dann im nächsten Kapitel ausgedehnt darauf, *wie* verändert wurde, also auf die Veränderungsprozesse.

In den Fallanalysen konnten – wengleich unterschiedlich dimensioniert – die Kontraste zwischen alten, selbstverständlich gewordenen Ordnungen, die auch von Widrigkeiten geprägt sein konnten, und neuen Ordnungen herausgearbeitet werden. Insgesamt lässt sich in den Interviews ein sehr breites Spektrum an Veränderungen erkennen, wie etwa die Umstrukturierung von Verwaltungs- oder Produktionseinheiten, die Einführung neuer Führungsmodelle sowie die Neuordnung der Ablauforganisation oder die Einführung neuer Leitbilder. Auch wenn die herausgearbeiteten Veränderungsvorhaben sich auf den ersten Blick grundsätzlich unterscheiden und sehr divergierende

---

121 Diese Auffassung des organisationalen Veränderns wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig mit der Metapher des »Bombenwurfs« beschrieben und vom *geplanten* Wandel abgegrenzt (vgl. Weißer 2007), teilweise wird diese Strategie ausdrücklich empfohlen: »The most effective way to change behavior [...] ist to put people into new organizational context, which imposes new roles, responsibilities, and other relationships on them. This creates a situation that [...] »forces« new attitudes and behaviors on people« (Beer et al., 1990, S. 159).

Ziele<sup>122</sup> verfolgen, haben sie aus meiner Perspektive mit Blick auf die sozialen Verhältnisse einen gemeinsamen Kern: In allen Fällen geht es, was die inhaltliche Seite der Veränderung betrifft, darum, die *Arbeit anders zu organisieren*, das heißt nichts anderes, als die sozialen Interaktionen der MitarbeiterInnen neu zu formen und auszurichten. Im Zentrum aller in den Erfahrungsdarstellungen ausgebreiteten Veränderungsvorhaben steht die Umstrukturierung sozialer Interaktionen, um dadurch auf – mehr oder weniger bedrohliche – Marktbedingungen zu reagieren, innerbetriebliche Defizite auszuräumen oder eine Organisation weiterzuentwickeln. Auch wenn es in den Erfahrungsdarstellungen nicht explizit so benannt wird, ist damit in aller Regel gemeint, die Profitabilität oder die Wirtschaftlichkeit sowie die Funktionsfähigkeit der Organisation zu sichern bzw. wiederherzustellen und damit das Weiter- oder Überleben der Organisation zu sichern. Alle Narrationen rufen mehr oder weniger deutlich diesen Begründungsrahmen, der makro- und mikroökonomische Notwendigkeiten betont, auf. Dieser Begründungsrahmen wird teilweise überlagert oder ergänzt durch Begründungen, die hauptsächlich das *persönliche* Weiter- oder Überleben in der Organisation zu sichern versuchen (Dienst, Grün, Frei, Neumann, Paul).

In diesen Umformungen der sozialen Interaktionen lassen sich zwei grundsätzliche Ausrichtungen erkennen, die ich als *Basiskonzepte der Organisationsentwicklung* bezeichne. Erstens werden andere Formen der Zusammenarbeit eingeführt, zweitens wird mehr Eigenverantwortung von den MitarbeiterInnen eingefordert. Unabhängig davon, ob eine agile Arbeitsweise oder Gruppenarbeit eingeführt wurde, ob neue Produktionsstrukturen oder neue Raumstrukturen geschaffen wurden, die zweite Führungsebene abgeschafft oder ein neuer Führungsstil durchgesetzt wurde, ob Regeln für eine andere Zusammenarbeit eingeführt oder ein altes Professionsverständnis aktiviert wurde – in allen Fällen wurde versucht, mit diesen beiden Basiskonzepten die soziale Interaktion der MitarbeiterInnen an den Organisationszielen orientiert neu zu formen. In den Fallanalysen konnte herausgearbeitet werden, dass Verändern im Hinblick auf die inhaltliche Seite heißt: Die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften, zwischen den MitarbeiterInnen und Führungskräften und innerhalb der Gruppe der MitarbeiterInnen über

---

122 Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive etwa die Optimierung der Produktion oder innerbetrieblicher Prozesse, die Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber sowie die Beschleunigung der Produktentwicklung im Hinblick auf sich ändernde Marktanforderungen oder die Anpassung von Dienstleistungen an die Bedürfnisse der KundInnen.

gewohnte innerorganisatorische Grenzen hinweg sowie die Verantwortung Einzelner oder von Gruppen neu auszuhandeln und festzulegen.<sup>123</sup>

Diese zwei Basiskonzepte stehen ganz in der Tradition einer makroökonomischen Entwicklung, die Ende der 1970er Jahre begonnen hat und unter den Begriffen internes Unternehmertum und Subjektivierung der Arbeit diskutiert wird. Auf Grundlage der Erfolge bei der Verbesserung der Produktion in japanischen Industriebetrieben wurden in den 1990er Jahren Ansätze der Lean Production auch in westlichen Industrieländern eingeführt. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Konzepte war die Optimierung der Zusammenarbeit mit der Form der Gruppenarbeit, die »als Teil einer umfassenden Rationalisierungsstrategie »schlanker Produktion« (Benz-Overhage 1993, S. 173) sowie als wichtiges Element bei der Umsetzung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse angesehen wurde. Neben der Optimierung produktionstechnischer Abläufe galt es auch, die für die Organisation produktiven Kreativitäts- und Leistungspotentiale der MitarbeiterInnen zu erschließen, Arbeitsbedingungen zu verbessern sowie die Identifikation mit dem Betrieb zu erhöhen (vgl. Klebe/Roth 1988, S. 27; vgl. Mauch 1981, S. 10). Eng verknüpft mit dem Konzept der Gruppenarbeit ist die Selbstorganisation und Übertragung von Verantwortung auf die ganze Gruppe bzw. Mitglieder von bestimmten Gruppen. In den Leitbildern des »unternehmerische[n] Selbst« (vgl. Wagner 1995, S. 24–26.; vgl. Bröckling 2013), des »internen Unternehmer[s]« (vgl. Faust et al. 2000) und des »Arbeitskraftunternehmer[s]« (vgl. Voß/Pongratz 1998) sind die Ansprüche an die Beschäftigten verdichtet: zum einen die Übernahme einer Rolle, die eine unternehmerische Haltung einnimmt und unternehmerisches Handeln praktiziert (vgl. Becke 2008, S. 41–51), zum anderen die Intensivierung der Selbststeuerung, Selbstorganisation und Selbsthilfe. Flankiert werden diese Entwicklungen mit einem veränderten Selbstbild der Beschäftigten und deren subjektbezogenen Bedürfnissen nach anspruchsvoller und sinnvoller Arbeit sowie der Betonung eigener Ansprüche und Erwartungen an ihre Arbeit (vgl. Baethge 1991).

Die in den Fallanalysen ausgebreiteten Veränderungsvorhaben können trotz aller Vielfältigkeit nahtlos als die Fortsetzung dieser langen Linie der Verbesserung der Arbeitsorganisation, hier: der Optimierung der Zusammenarbeit und der Sozialisierung von Verantwortung in Organisationen, gedeutet werden.

---

123 Strategien des Empowerment analysiert auch Bröckling als Schlüsseltechnologie zur Modellierung der Subjektivierungsform des unternehmerischen Selbst (vgl. 2013, S. 180–214).



- *Veränderungen streben die Stabilisierung oder (Wieder-)Herstellung einer Organisationsstruktur durch Verbesserung der Zusammenarbeit und Förderung der Eigenverantwortung an.*

Neben diesem gemeinsamen Kern der Veränderungsvorhaben können in der Gegenüberstellung der einzelnen Fallanalysen deutliche Unterschiede sichtbar gemacht werden im Hinblick auf den *Stellenwert*, den die erzählten Veränderungen und das Thema Verändern überhaupt in den jeweiligen Organisationen haben. Dass Veränderungen notwendig sind, wird in keiner der Erfahrungsdarstellungen von den Führungskräften infrage gestellt, *verändern* gilt als selbstverständlich und üblich, wenngleich die Auffassungen, was als *notwendig* zu verstehen sei, sehr unterschiedlichen Logiken folgen.

In den wenigsten Darstellungen wird Verändern als Praxis dargestellt, um mit einer aktuellen Krisensituation umzugehen (Dienst, Paul, Sommer). Diese Erfahrungsdarstellungen können als Narrative der Krise gelesen werden, als Narrative, die »ein unerwartetes, unübersichtliches Geschehen, dessen Folgen noch nicht abzuschätzen sind« (Hülk 2014, S. 118) ausbreiten. In diesen Narrationen wird die Veränderungsnotwendigkeit begründet mit inneren oder äußeren Krisenmomenten. Verändern wird als Praxis ausgebreitet, solche Dynamiken einzudämmen, die für die Organisation als akut und bedrohlich gezeichnet werden und als Antwort auf eine unverschuldet eingetretene Sondersituation konzipiert, in der mit Defiziten der Vorgänger (Dienst) oder mit einem plötzlichen Absatzeinbruch umgegangen werden muss (Sommer). Wenngleich diese Situationen von den Betroffenen sowohl als organisationale als auch als persönliche Herausforderungen gedeutet werden, so werden sie doch in einem Fall als Katastrophe dargestellt, die dazu zwingt, die Alltagsroutine zu unterbrechen und sich mit etwas *Lästigem* – hier dem Umgang mit organisationsgefährdendem Projektmanagement – zu beschäftigen (Dienst): Verändern wird hier als Krisenmanagement inszeniert. Im anderen Fall wird die Absatzkrise der Organisation anfänglich eher als persönliche Bewährungsprobe und als Möglichkeit gedeutet, sich mit der eigenen Expertise zu engagieren (Sommer). In dieser Fallanalyse konnte jedoch gezeigt werden, dass noch eine weitere Erfahrung aufgerufen wird, die ebenfalls als *Krise* erzählt wird: Im späteren Veränderungsgeschehen wird ein unvorhergesehener Auftragsboom, also eine positive Entwicklung für die Organisation, als Bedrohung des eigenen Veränderungsprojektes und damit des Engagements der Führungskraft erzählt.

Die in diesen beiden Organisationsbeispielen dargelegte Logik, die eine Veränderungsnotwendigkeit aufgrund einer unvorhergesehenen Krise als

Begründungsrahmen definiert, findet sich auch in den Erfahrungsdarstellungen über Personalentlassungen im Rahmen von Restrukturierungsprozessen in den nicht berücksichtigten Interviews (Haller, Muster, Engel). Auch in diesen Darstellungen dient eine Organisationskrise als Hintergrund oder als Rechtfertigungsrahmen für das eigene Handeln bei der Umsetzung, das heißt hier, der Entlassung von Personal. Der Umgang damit wird als ein unvermeidbares Element der Personalorganisation dargestellt, als notwendiges Übel, mit dem die betroffenen Führungskräfte umgehen mussten.

Im überwiegenden Teil der Fallanalysen konnte sichtbar gemacht werden, dass Verändern ohne akutes Krisenmoment, vielmehr als Element eines geplanten Wandels erzählt wurde. Allen diesen Erfahrungsdarstellungen ist gemein, dass die Veränderungsmaßnahmen im Zusammenhang mit einer Strategie, mindestens jedoch im Kontext einer Zielformulierung, ausgebreitet werden. Verändern wird einerseits konzipiert als Notwendigkeit, um mögliche kritische Situationen in der nahen Zukunft zu vermeiden (Anders/Bauprojekt), oder als erforderlich bei der Umsetzung von ausformulierten Zielbildern bzw. von länger angelegten Strategien (Anders/Prozessoptimierung, Frei, Grün, Kuhn, Werk, Zahl). In allen diesen Fällen zeigt sich Verändern aus der Sicht der Führungskräfte als selbstverständliche und berechtigte Praxis der Unternehmensführung, egal, ob bei der Umsetzung eines neuen Konzeptes, das von oben vorgegeben war (Anders, Werk, Zahl) oder eines eigenen Konzeptes, das um- und durchgesetzt werden sollte (Frei, Grün, Kuhn, Neumann, Paul).

- *Verändern wird erzählt als übliche und anerkannte Praxis, die darauf gründet, dass einige wenige AkteurInnen, das heißt die oberste Führungsebene, das Machtmonopol haben, Sinngebungen vorzugeben und Veränderungen zu initiieren und durchzusetzen.*

Diese Akzeptanz des Veränderungsmonopols der obersten EntscheiderInnen durch die Führungskräfte bleibt auch in den Beispielen unhinterfragt, in denen die Führungskräfte der zweiten Ebene in ihrer Rolle als Prozessverantwortliche bei den KollegInnen oder MitarbeiterInnen auf Ablehnung stießen (Anders, Sommer, Werk).

Der Befund, dass Verändern als selbstverständliche Praxis und von der zweiten Führungsebene als von oben vorgegeben akzeptiert wird, wird besonders prägnant sichtbar in zwei Erfahrungsdarstellungen, die das erzählte Veränderungsgeschehen als Fortführung von langjährigen Optimierungsmaßnahmen konzipieren (Anders, Frei). Gerade diese Aspekte der langen

Dauer und Wiederholung von Veränderungen lohnt es sich näher anzuschauen. Der Blick auf die innerbetrieblichen Vorgeschichten, die in den Erfahrungsdarstellungen ausgebreitet werden, macht sichtbar, dass es eine bereits seit Jahren andauernde Entwicklungslinie gab, die die Organisation zu verändern. Die Veränderungsvorhaben werden als Teile einer langen Kette von Maßnahmen zur Umsetzung einer Strategie dargestellt. Hier kann mindestens von einer Grundhaltung, fast schon von einer Routine oder gar Tradition gesprochen werden, zu verändern. In dem einen Fall war die Optimierung von betrieblichen Abläufen unter der Zielsetzung, die Organisation mehr auf die Marktbedürfnisse hin auszurichten, ein Prozess, der seit Jahren vorangetrieben und mit unterschiedlichen Maßnahmen immer wieder neu aktualisiert wurde und somit Teil des innerbetrieblichen Selbstbildes geworden war (Anders). Wiederholtes Verändern innerhalb einer Strategie wird als spezifischer Umgang der Organisation mit seiner Umwelt konzipiert und gehört in diesem Fall somit zum Inventar organisationalen Handelns. In der anderen Narration wird das Veränderungsgeschehen ebenfalls an eine bisherige innerbetriebliche Praxis angebunden: Die Einführung einer hierarchiefreien Organisation ist Teil einer seit Langem forcierten Strategie des Geschäftsführers, die darauf abzielte, die zwei Prinzipien Autonomie und organisationales Lernen umzusetzen (Frei). Die wiederholte Realisierung dieser Strategie war für alle sichtbar und erlebbar und dadurch als elementarer Bestandteil der organisationalen Praxis und des Selbstverständnisses verinnerlicht – so stark, dass diese Praxis nach außen strahlte und die Organisation für andere Einrichtungen, die fusionieren wollten, attraktiv machte. In diesem Fall wird Verändern als *das* Grundprinzip der Arbeit des Geschäftsführers, seiner *Unternehmensführung*, konzipiert:

»Das ist Management, quasi dauernd in einer Veränderung zu sein und das, was einem Unternehmen und mir als Geschäftsführer entgegenkommt, zu adaptieren, bestmöglich zu adaptieren, dass die Organisation sich entwickeln kann« (Transkription Frei, Zeile 009).

Veränderungsmanagement wird hier gleichgesetzt mit Management per se. Im Gegensatz zu den weiter oben ausgeführten Fällen werden in diesen beiden besonders die Merkmale Klarheit der Zielformulierung, wiederholte An-

wendung und organisationale Aushandlung und Vergemeinschaftung deutlich.<sup>124</sup> Entlang dieser drei Dimensionen lässt sich die Ausprägung einer *Kultur des Veränderens* ablesen. Auf Grundlage der Fallanalysen kann meines Erachtens zurecht die in groben Strichen gezeichnete, gewachsene und auch innerbetrieblich kommunizierte Praxis, *dass* verändert wird, als elementarer Bestandteil der *Art und Weise der Steuerung der Organisation* beschrieben werden. Der empirisch-kulturwissenschaftliche Blick macht sichtbar, dass in beiden Narrationen das Verändern grundsätzlich als ein jeweils spezifischer, seit längerem praktizierter und reflektierter sowie in die Sinnggebung integrierter, Umgang der Organisation mit den außer- und innerbetrieblichen Rahmenbedingungen konzipiert wird. Das Steuerungshandeln der Organisation wird dargestellt als *wiederholtes Verändern entlang einer spezifischen Sinnggebung*, als andauernder Aushandlungs- und Anpassungsvorgang im Hinblick auf die Erreichung eines übergeordneten Zieles. Insofern kann meines Erachtens hier von einer *spezifischen Kultur der Unternehmensführung* gesprochen werden, einer Kultur, die sich dadurch auszeichnet, dass immer wieder verändert wird und diese *Praxis des Veränderens* – bewusst oder unbewusst – geteilt wird.

- *Wiederholtes und mit einer deutlich wahrnehmbaren Sinnggebung versehenes Verändern kann als eine spezifische Form der Steuerung einer Organisation, kann als Kultur der Unternehmensführung, gedeutet werden.*

Demgegenüber wird in den anderen Erfahrungsdarstellungen das Verändern an sich eher als eine ungewöhnliche, überraschende oder einmalige Maßnahme erzählt. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass in diesen Organisationen das Verändern als organisationale Praxis eine Ausnahme darstellt. Im Gegenteil ist davon auszugehen, dass in den Organisationen auch schon früher Veränderungen durchgeführt wurden, diese aber nicht in Zusammenhang mit der im Interview dargestellten Veränderung gebracht wurden oder aber in den Narrationen aufgrund der subjektiven Relevanzsetzungen der Befragten keinen Niederschlag gefunden haben. In keiner dieser Erfahrungsdarstellungen wurde das Verändern per se als Ziel der Organisation dargestellt. Sichtbar gemacht werden konnte lediglich in einem Fall das individuelle Bedürfnis einer Führungskraft, regelmäßig etwas verändern zu wollen (Neumann), was hier bedeutet, Abwechslung zu erleben.

---

124 Diese drei Merkmale werden gelegentlich als Indikatoren für »starke Kulturen« angenommen (vgl. Schreyögg 2004, S. 27).

In den oben ausgebreiteten Beispielen ist Verändern immer in eine konkrete Zieldefinition eingebunden und somit als resultierende Umsetzung einer Vorgabe konzipiert. In einer Fallanalyse konnte dagegen gezeigt werden, dass Verändern als *fehlende Praxis* dargelegt wird, das heißt, es wird bemängelt, dass Veränderung per se kein Thema ist (Takt). In diesem Fall zielen die Aktivitäten der Führungskraft darauf ab, eine seit Jahren erkennbare Entwicklung – fehlende Effizienz – zumindest in einem Produktionsbereich aufhalten zu wollen. Da die bisherige Praxis wiederholter Optimierung zu keinem Erfolg führte, sollte diese Vorgehensweise verändert werden. Verändern heißt hier, erst einmal über die bisherige Routine der Anpassung des Produktionssystems nachdenken zu dürfen, ohne bereits zu wissen, wie es anders gemacht werden könnte. Damit wird das Nachdenken über Verändern überhaupt als eine Besonderheit dargestellt.

Im Hinblick auf das Verändern an sich als organisationale Praxis kann also zusammenfassend folgender Befund festgehalten werden:

- ▶ *Veränderungen in Organisationen werden als Antwort auf eine Krise oder als Optimierungsmaßnahme ohne akutes Bedrohungsszenario, als mehrfach wiederholte und erprobte oder als fehlende organisationale Praxis konzipiert.*

Festgestellt werden kann darüber hinaus, dass, egal ob die Etablierung neuer Ordnungen als Bruch mit scheinbar ausbalancierten Arrangements, als Reaktion auf externe oder interne Krisen oder als Impuls von der obersten Führungsebene dargestellt wird, die Führungskräfte grundsätzlich die Prämisse, dass verändert werden muss, nicht in Frage stellen. Zweitens konnte gezeigt werden, dass alle Veränderungen letztlich die Stabilisierung oder (Wieder-)Herstellung einer Organisationsstruktur durch Verbesserung der Zusammenarbeit und Förderung der Eigenverantwortung anstreben.

### 10.3 Die prozessuale Seite: Formen des Veränderns

Sichtbar gemacht werden konnten in den Fallanalysen jedoch nicht nur die Unterschiede zwischen alten und neuen Zusammenarbeitsformen, Wertvorstellungen, Interessen und Machtverhältnissen in wirtschaftlich ausgerichteten Organisationen. Gezeigt wurde auch, wie Transformationen von Führungskräften erlebt und bewertet werden und auf welche Art und Weise diese als handelnde AkteurInnen neue Ordnungen initiieren, begründen,

verhandeln und etablieren. An den Erfahrungsdarstellungen wird ablesbar, welche Selbstbilder die Führungskräfte von sich in diesen Konstellationen von ökonomischen, sozialen und individuellen Einflussfaktoren konzipieren, wie sie sich im sozialen Raum der Organisationen positionieren und welche Praktiken sie zur Umsetzung und Bewältigung anwenden. Dabei lassen sich zwei weitere elementare Schlussfolgerungen dieser Forschungsarbeit ableiten:

- ▶ *Die Praktiken der Prozessgestaltung sind untrennbar mit den handelnden Subjekten, deren Selbstkonzeptionen und Interpretationen sowie Motiven verbunden.*

Und weiter:

- ▶ *Die Praktiken der Prozessgestaltung entfalten ihre Wirkung in einem Zusammenhang mit früheren Praktiken des Entscheidens und Aushandelns.*

Die Art und Weise, wie Führungskräfte die Transformationen bewältigten und formten, wie sie veränderten, wird in den Erfahrungsdarstellungen sehr unterschiedlich ausgebreitet. Im Quervergleich habe ich drei Kategorien der Formung von Transformationsprozessen herausgearbeitet und stelle diese Erkenntnisse nachfolgend vor: Erstens die enge Verbindung von Führen und Arbeit an sich selbst, zweitens die Gestaltung der Zusammenarbeit und der Eigenverantwortung und drittens der Umgang mit Emotionen.

### 10.3.1 Verändern als Führungsarbeit und Arbeit an sich selbst

Das spezifische Merkmal meiner Forschungsarbeit liegt in der Fokussierung auf das Handeln der Führungskräfte, also auf Handelnde mit formal ausgewiesener Macht. In allen Fällen wurden die Praktiken der Transformationsgestaltung von Personen in leitender Funktion untersucht, wenn auch in unterschiedlichen hierarchischen Positionen. Um deren Führungs- und Veränderungspraktiken zu verstehen, werde ich zuerst die Spezifik dieser Verortung im sozialen Gefüge der Organisation näher diskutieren. Unter diesem Gesichtspunkt sind vor allem die Faktoren Aufgaben- und Rollenvielfalt sowie Machtanspruch von Relevanz.

In den Erfahrungsdarstellungen zeigt sich, dass die Veränderungsarbeit der Führungskräfte als ein Handeln in unterschiedlichen Leitungspositionen gelesen werden muss: erstens als Führungskräfte eines Bereiches oder einer Organisation, zweitens als Fachverantwortliche für Personalthemen und drittens als temporär verantwortliche VeränderungsmanagerInnen. In den

meisten Darstellungen konzipieren die Führungskräfte ihr Handeln nicht in einer, sondern in mehreren Leitungsfunktionen. Einige Führungskräfte wirkten als Verantwortliche für Personalangelegenheiten an der Entwicklung der Veränderung mit, steuerten als LeiterIn der Veränderungsprojekte die Übertragung auf die ganze Organisation und setzten auch als BereichsleiterIn die Veränderung in ihrer eigenen Organisationseinheit um (Anders, Kuhn). In einigen Fällen galt die Umsetzung der Veränderung nur einem, dem eigenen, Bereich, das heißt, Führungsarbeit und Veränderungsarbeit bezogen sich lediglich auf einen Teil der Organisation (Neumann, Sommer, Werk, Zahl). In keinem einzigen Beispiel wurde das Veränderungsgeschehen ausschließlich in der Rolle des Prozessverantwortlichen gestaltet, der mit dieser Aufgabe und nur für einen definierten Zeitraum beauftragt war. Veränderungsarbeit heißt also, in mehreren Leitungsfunktionen zu handeln. Dabei zeigt sich:

► *Führungsarbeit und Veränderungsarbeit verschmelzen miteinander.*

Besonders deutlich wird diese Verschmelzung in den Erfahrungsdarstellungen, in denen das Veränderungsgeschehen von der Führungskraft in einer oberen Führungsposition selbst initiiert und auf die ganze Organisation oder einzelne Bereiche übertragen wurde (Dienst, Frei, Grün, Kuhn, Neumann, Paul). In diesen Einzelfallanalysen konnte gezeigt werden, dass Verändern überwiegend als Führungsarbeit zur Um- und Durchsetzung des eigenen Vorhabens ausgebreitet wird. Die Machtfülle der hierarchischen Position, wird dazu genutzt, die eigenen Vorstellungen zu realisieren. Diese Narrationen sind als Erfolgsgeschichten zu lesen, in denen die handelnden AkteurInnen den Umgang mit einer problematischen Lage vor allem als wesentlich abhängig von ihrem persönlichen Ehrgeiz und ihrer Führungskompetenz schildern. Ihr Gestaltungswille wird für die MitarbeiterInnen als Veränderungswille sichtbar und ist eindeutig an sie als Führungskräfte gebunden. Die Veränderungsnotwendigkeiten werden dabei nicht nur ökonomisch begründet, sondern folgen auch subjektiven Logiken. Das bedeutet: die Veränderungsvorhaben werden in einen direkten Zusammenhang mit persönlichen Vorstellungen und Bedürfnissen gestellt. Mit diesem subjektiven Anteil gehen die Führungskräfte unterschiedlich um. So wird in dem einen Fall das Bedürfnis nach individueller Entlastung als Argument, das auch für die anderen Führungskräfte Geltung haben soll, für die innerbetriebliche Kommunikation genutzt (Frei), im anderen Fall das Bedürfnis, Vertrauen der MitarbeiterInnen zu sich als Führungskraft herzustellen, als Kernthema der

Entwicklung der Führungsarbeit gesetzt (Neumann). In anderen Fällen werden die persönlichen Beweggründe eher verschleiert, wenn etwa eine selbst aufgebaute Drucksituation, das Veränderungsgeschehen zur Weichenstellung für die eigene berufliche Zukunft zu nutzen, mit sachlichen Argumenten kaschiert wird (Grün) oder wenn ein persönliches Bedürfnis nach Kontrolle und Steuerung durch die Vergemeinschaftung eines Krisenbildes objektiviert wird (Dienst). Führen im Kontext des Veränderns kann heißen, eine subjektive Situation zu verallgemeinern oder als objektive Lage zu vermitteln. Auch wenn in der betrieblichen Kommunikation – und in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion – mehr die ökonomischen Gründe für Veränderungen in den Vordergrund gestellt werden, zeigt sich in meiner Forschungsarbeit, dass Veränderungsvorhaben auch sehr stark von den persönlichen Logiken der InitiatorInnen angetrieben sind.

Steht bei den Erfolgsgeschichten der obersten Führungsebene eher der persönliche Ehrgeiz, ein selbstformuliertes Ziel aus einer Machtposition heraus zu erreichen, im Zentrum, so sehe ich in den Erfahrungsdarstellungen von Führungskräfte der mittleren Ebene mehr die Konflikte in dieser Position thematisiert (Anders, Werk, Zahl). Die Position des mittleren Managements wurde wegen der vielfältigen Rollen und des Abgleichs vorgegebener organisationaler Zielsetzungen mit eigenen Wertvorstellungen bereits ausführlich thematisiert aus soziologischer, psychologischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive innerhalb der Diskurse über Aufgaben und Herausforderungen des mittleren Managements.<sup>125</sup> Für meine Forschungsarbeit, die auf die kulturellen Dimensionen der Veränderungspraktiken blickt, ist von Relevanz, wie die Führungskräfte diese Aufgabenkomplexität und ihre Führungsrolle deuten, welchen Zusammenhang sie zu ihren Praktiken des Veränderns herstellen und was sie den MitarbeiterInnen gegenüber vermitteln. Ihre Führungspraxis bezieht sich nicht nur auf die ihnen unterstellten oder auf Augenhöhe stehenden Personen, sondern als Führungskräfte werden sie selbst von Vorgesetzten geführt. Ihre Darstellungen sind geprägt von diesem Spannungsfeld zwischen Führen und Geführtwerden.

---

125 Vergleiche dazu etwa die Studie der Prognos AG »Das mittlere Management. Die unsichtbaren Leistungsträger« (2011). Darin finden sich Hinweise auf die Rollenproblematik, den Umgang mit divergierenden Wertvorstellungen und der ungenügenden Einbindung der mittleren Ebene in strategische Entscheidungen. Einen pointierten Überblick über die Bedeutung des mittleren Managements in Transformationsprozessen siehe Scheytt (2005); über die Spezifik der »Sandwichposition« des mittleren Managements siehe die ausführliche Beschreibung zum »Führungskräfte-Dilemma« bei Baethge et al. (1995, S. 17–28).



Das lässt sich etwa daran ablesen, wenn eine Führungskraft, die von MitarbeiterInnen auf die Auswirkungen einer neuen Arbeitsorganisation hin angesprochen wird, selbst unwissend ist und diese Unwissenheit offen kommuniziert. Damit stellt sich die Führungskraft als nicht informiert und verantwortlich dar sowie als gleichermaßen Betroffener und als Verbündeter der MitarbeiterInnen (Anders, Werk). In dieser Rolle heißt Führungsarbeit, Offenheit gegenüber dem Neuen und Loyalität gegenüber den Vorgesetzten vorzuleben und dies auch von den unterstellten MitarbeiterInnen – teilweise auch von den KollegInnen – einzufordern. Dieses Spannungsfeld zwischen einer Vorgabe von oben und der eigenen Unwissenheit kommt auch in den konkreten Interviewsituationen zum Ausdruck, wenn die Befragten aus der Erzählung aussteigen und sich an mich als Interviewer wenden: Indem sie ihre Ausführungen direkt an mich als vermuteten Experten adressieren, positionieren sie sich als nicht genügend qualifiziert, mit den menschlichen Themen umzugehen (Werk), als nicht ausreichend von oben informiert und vorbereitet (Zahl) oder als Opfer der Führungsdefizite ihres Vorgesetzten und der Naivität ihre Führungskollegen (Sommer). Auch wenn diese Rechtfertigungen für ihre Handlungen im Hinblick auf die konkrete Situation, das heißt meiner Anwesenheit, geschuldet waren, geben sie doch Auskunft über eine subjektive Deutungsperspektive, die Verantwortung von sich weist. Die fehlenden Möglichkeiten zu verändern, so zeigt die Fallanalyse, werden als Teil des Selbstbildes konzipiert und mit der untergeordneten Position in der Hierarchie begründet.

Als eine weitere Spezifik dieser Führungskonstellation des Dazwischen interpretiere ich den Umgang mit Konkurrenz. In mehreren Fallanalysen konnte herausgearbeitet werden, dass die Führungskräfte ihre Praxis des Veränderns mit einer Wettbewerbskonstellation rahmen. Die Veränderungsarbeit wird als Leistungsvergleich der eigenen Fähigkeiten mit denen anderer Führungskräfte auf gleicher oder höherer Ebene konzipiert (Werk, Kuhn, Sommer, Zahl). Auch hier kann ein Einfluss der Interviewsituation nicht ausgeschlossen werden. Jedoch wurde in den Fallanalysen sichtbar gemacht, dass die AdressatInnen, die auf eine besondere Leistung hingewiesen werden sollen, letztlich die Vorgesetzten sind. Damit spiegeln sich im Veränderungsprozess bisherige organisationale Rivalitäten der Führungskräfte der mittleren oder unteren Ebene um Wahrgenommenwerden und Einfluss wider beziehungsweise werden neue Konkurrenzverhältnisse hergestellt. Für diese Führungsebenen ist das Veränderungsgeschehen eine Arena, in der innerbetriebliche Machtverhältnisse nicht nur durch Vorgaben von oben

manifestiert werden, sondern in der sie auch Positionsbehauptungen oder Positionsveränderungen gegenüber den KollegInnen artikulieren.

Die Art und Weise, wie sich die Führungskräfte bei der Transformation einbringen, dient der Verortung der eigenen Person im hierarchischen Gefüge der Organisation. Der Versuch, sich im Veränderungsgeschehen neu zu positionieren, kann sich darin zeigen, dass ständig changiert wird einerseits zwischen Kritik an den FührungskollegInnen und dem Vorstand und andererseits der Suche nach Nähe zur obersten Führungsebene (Zahl). Verändern sehe ich hier als Praxis dargestellt, sich als Experte zu behaupten und damit von Anderen abzugrenzen, sich aber auch als potentieller und kritischer Leistungsträger dem Vorgesetzten gegenüber zu präsentieren. Den Veränderungsprozess zu gestalten heißt, seine eigenen Fähigkeiten, Veränderung zu gestalten, im Wettbewerb mit anderen KollegInnen sichtbar zu machen und so seine Position im Machtgefüge auszubauen. Sich zu verorten kann auch – wie in einer anderen Fallanalyse gezeigt – bedeuten, sich als Neuer mit Behauptungen über die eigene Erfahrung und Expertise von KollegInnen abzugrenzen und so um Anerkennung bei einer übergeordneten oder externen Instanz zu werben (Sommer).

Das Bemühen, sich in der Struktur der Organisation neu zu verorten, muss nicht zwingend mit einem größeren Einfluss oder mit einer höheren Machtposition verbunden sein. In der Analyse der Erfahrungsdarstellung, in der die zweite Führungsebene abgeschafft wurde (Frei), wird nicht so sehr die Auseinandersetzung um mehr Machtanteile artikuliert, aber es werden weitere Bedürfnisse sichtbar. Der innerorganisationale Wettbewerb der Führungskräfte ist auch dort ablesbar, wo der Verlust von Status und Prestige beklagt wird, wenn eine hierarchische Machtposition aufgegeben werden muss. Um den Verlust des mit einer Führungsposition verbundenen Status, etwas Besonderes zu sein, zu kompensieren, wurde in diesem konkreten Fall der entmachteten Führungskraft die Verantwortung für ein prestigeträchtiges Projekt übertragen. Somit war für die betroffene Ex-Führungskraft ein Statusunterschied gegenüber den MitarbeiterInnen wieder hergestellt und die persönliche Eitelkeit bedient.

Diese hier analysierten Erfahrungsdarstellungen lese ich weniger als Konkurrenz narrative in Analogie zum Begriff Krisennarrativ wie oben beschrieben, sondern mehr als Narrationen, in denen Wettbewerb und Konkurrenz als eine kulturelle Dimension sozialer Praktiken des Veränderns ausgebreitet werden. Von Bedeutung ist dabei, dass spezifische Umgangsweisen mit Konkurrenzverhältnissen auf der mittleren und unteren Führungsebene

so dargestellt werden, dass sie im Zusammenhang mit dem Prozess der Transformation stehen. Die kulturwissenschaftliche Analyse zeigt hier in Abgrenzung zu wirtschaftswissenschaftlicher Forschung, wie sich Konkurrenz innerhalb des organisationsspezifischen Kontextes von Veränderungsgeschehen und auf Grundlage von Vorgeschichten artikuliert und wie eng sie mit der alltäglichen Führungspraxis und den Eigeninteressen von Führungspersonen verwoben ist, ablesbar an deren Selbstkonzeptionen. Auf diese Kontextabhängigkeit weist auch Markus Tauschek hin, wenn er darlegt, dass Konkurrenz nicht als feste Größe anzusehen ist, sondern im Zusammenhang mit Situationen und Personen immer wieder neu konturiert wird und dementsprechend zu analysieren sei (vgl. Tauschek 2019).

So kann also festgehalten werden:

- ▶ *Verändern bedeutet für die oberste Führungsebene vor allem, das eigene Konzept durchzusetzen und dabei mit den subjektiven Beweggründen strategisch umzugehen, das heißt, sowohl die Umsetzung der Veränderung als auch die eigene Integrität nicht zu gefährden.*

Und weiter:

- ▶ *Führungsarbeit der mittleren und unteren Führungsebene im Verändern bedeutet vor allem, Macht und Status zu erhalten oder auszuweiten und sich im Kontext einer organisationalen Wettbewerbssituation als Subjekt zu konzipieren, das fähig und willig ist, für die Organisation zu handeln oder sogar ein besseres Bild der Organisation zu entwerfen.*

Je nachdem, wie eigene Gestaltungsmöglichkeiten wahrgenommen sowie Macht- und Statusbedürfnisse aufrechterhalten werden können, fühlen sich Führungskräfte bei der Veränderung als Transformationsgewinner oder -verlierer (vgl. Huber 2007).

In den Fallanalysen konnte darüber hinaus herausgearbeitet werden, dass die in den Erfahrungsdarstellungen ausgebreiteten Führungshaltungen und Führungspraktiken überwiegend in Beziehung zu früheren Führungspraktiken dargestellt wurden: Veränderungsarbeit wird auch im Spannungsfeld alter und neuer Führungsstile gezeichnet.

- ▶ *Führungsarbeit im Prozess der Veränderung stellt sich als ein Umgang mit einer früheren Führungspraxis dar und kann bedeuten deren bewusste oder unbewusste Übernahme, Aktualisierung oder Ablehnung.*

So konnte gezeigt werden, dass im Verändern ein tradierter patriarchalischer Führungsstil ohne Modifikation weitergeführt wurde (Anders), ein die Eigenverantwortung fördernder Führungsstil noch radikaler weiterentwickelt wurde (Frei) und ein neuer Führungsstil als bewusste Ablehnung des früheren eingeführt wurde (Dienst, Grün, Neumann, Zahl).

### 10.3.2 Verändern als Erprobung von Zusammenarbeit und Verantwortung

Im Quervergleich der Fallanalysen konnte zudem herausgearbeitet werden, dass die Basiskonzepte *Zusammenarbeit* und *Eigenverantwortung*, die schon bei der Analyse der inhaltlichen Seite als Kern der Veränderungen beschrieben wurden, auch im Hinblick auf die prozessuale Seite von besonderer Relevanz sind. In den Erfahrungsdarstellungen der Befragten werden diese zwei Basiskonzepte zwar nicht als solche explizit benannt. Sie können aber unter der Überschrift *Partizipation von MitarbeiterInnen* gefasst werden.

Die Einbindung von MitarbeiterInnen in das jeweilige Veränderungs geschehen – wenngleich mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen und Formen ausgebreitet – gehört in den meisten Erfahrungsdarstellungen zum selbstverständlichen Repertoire der Veränderungspraxis. Hier spiegelt sich eine Vorgehensweise in der Prozessgestaltung wider, wie sie in der einschlägigen Literatur zu Veränderungen in Organisationen seit Langem ausgebreitet wird.<sup>126</sup> Dort gilt Partizipation als Allheilmittel für erfolgreiche Veränderungen. So könne etwa durch Partizipation »die Identifikation mit den Veränderungsinhalten und damit auch die Bereitschaft, die Veränderung zu akzeptieren und mitzutragen« (Stolzenberg/Heberle 2013, S. 126), verbessert werden, und überhaupt sei das »Erleben und Verhalten von Menschen insgesamt positiver [...], wenn man das Gefühl hat, Dinge beeinflussen zu können« (Frey/Fischer 2007, S. 65).<sup>127</sup> In aller Regel folgt die Einbindung von MitarbeiterInnen einer Effizienzlogik, das heißt beispielsweise der Senkung des Kontrollaufwands oder dem Rückgang des Krankenstands und der

---

126 Siehe hierzu die frühe Erwähnung bei Lester Coch und John R. P. French Jr. über widerständiges Verhalten von ProduktionsmitarbeiterInnen der Harwood Manufacturing Corporation (1948). Sie zeigen, dass die Partizipation der Betroffenen in Form von Gruppenmeetings wesentlich dazu beitrug, widerständiges Verhalten auszuräumen. Dieser Befund über gruppendynamische Prozesse als relevanter Faktor bei Veränderungen findet sich auch in Klaus Dopplers Publikation »Unternehmenswandel gegen Widerstände« (2011).

127 Diese Befunde sind in der Psychologie und der Organisationsentwicklung Common Sense, wie auch der, dass durch Partizipation die Qualität der Arbeitsprozesse und -ergebnisse gesteigert sowie die Qualifikation erhöht werden kann (vgl. Rosenstiel 1987, S. 4–7).

Fluktuation. In geringerem Maß erfolgt Partizipation unter einer humanistischen Perspektive, die etwa das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach Anerkennung in den Mittelpunkt stellt (vgl. Szabo 2007, S. 5), oder unter gewerkschaftlicher Perspektive, die echte Mitbestimmung von Partizipation abgrenzt (vgl. Breisig 1988, S. 66). Aus Führungsperspektive kann Partizipation zweierlei bedeuten. Einerseits kann die Führungskraft selbst beteiligt werden, das heißt, an Entscheidungsprozessen des Vorgesetzten mitwirken. Andererseits kann sie sich damit konfrontiert sehen, dass Gruppen an Entscheidungen mitwirken dürfen, denen bis dahin diese Möglichkeit verwehrt wurde. Im ersten Fall wird die Expertise der Führungskraft gesucht, im anderen Fall muss sie ihre Macht und ihr Wissensmonopol teilen. Für die Führungskräfte kann Partizipation zu einem Thema werden, das »Führungsansprüche in Frage stellt bzw. einer Überprüfung der Machtverhältnisse aussetzt« (Krobath 2013, S. 63) oder auch bisherige Kompetenzen entwertet (vgl. Senghaas-Knobloch 2004, hier S. 42–45).

In einigen Fallanalysen wird diese Führungshaltung, bei der nicht mehr von oben vorgegeben, sondern unter Einbeziehung der Führungskräfte oder MitarbeiterInnen entschieden wird, als zeitgemäß und selbstverständlich sichtbar gemacht. Die Narrationen der Führungskräfte geben detaillierte Einblicke, wie im jeweiligen Fall mit Partizipation – verstanden als eine kontext- und situationsabhängige betriebliche Sozialtechnik – versucht wird, Wahrnehmungen, Interpretationen und soziale Interaktionen während einer Übergangsphase zu kontrollieren und zu steuern. Ihre oben dargelegten Praktiken lassen sich meiner Interpretation nach als Formungen der Zusammenarbeit und des Umgangs mit Verantwortung lesen.

- *Im Prozess der Transformation werden gewohnte Formen sowohl der Zusammenarbeit als auch des Umgangs mit Verantwortung weitergeführt, aber auch neue Formen erprobt oder dauerhaft eingeführt.*

Eine andere Praxis der Zusammenarbeit wird beispielsweise dort sichtbar, wo für einen begrenzten Zeitraum während des Veränderungsgeschehens Verantwortung an eine Gruppe übertragen wird (Kuhn, Neumann). Die Themen, die in den Gruppen in diesen Beispielen bearbeitet wurden, lese ich als fundamental und von wegweisendem Charakter. Sie dienen der Neujustierung der zukünftigen Zusammenarbeit aller MitarbeiterInnen im Unternehmen oder galten für alle Führungskräfte in einem Bereich. Dass verändert wird, ist zwar von oben vorgegeben, bei der Ausgestaltung der

Details werden jedoch die Betroffenen beteiligt. Die Einsetzung einer Arbeitsgruppe folgt einer betrieblichen Logik, die darauf setzt, dass das, was von den Betroffenen selbst in einem gruppenbezogenen Aushandlungsprozess entwickelt wurde, als mehrheitsfähig, praktikabel und sinnvoll erachtet und deshalb auch Anderen gegenüber als positiv argumentiert wird: Was im Kleinen funktioniert, soll auf andere Ebenen oder gar die ganze Organisation ausstrahlen. So wird kalkuliert, dass die positive Erfahrung Einzelner an andere Organisationsmitglieder weitergegeben wird, um die Bereitschaft der KollegInnen zu fördern nach dem Motto: Was die gut finden, ist auch gut für uns. Die Gruppe soll also nicht nur für die anderen MitarbeiterInnen Regeln entwickeln, sondern auch an der Überzeugungsarbeit mitwirken. Dieser Mechanismus wirkte auch auf der Führungsebene: Weil sie selbst an der Entwicklung der neuen Stoßrichtung der Prozessoptimierung mitwirken durfte (Anders), unterstützte die Führungskraft nicht nur die Zielsetzung. Die persönliche positive Erfahrung der Mitwirkung veranlasste sie auch dazu, die Einbindung der MitarbeiterInnen als ein Instrument zur Akzeptanzverbesserung einzusetzen nach dem Motto: Was positiv auf mich wirkt, wirkt auch gegenüber anderen.

In einer Fallanalyse konnte dagegen gezeigt werden, dass sich diese erwünschte Prozessdynamik nicht entfalten konnte (Sommer). In diesem Fall konnte herausgearbeitet werden, wie sich ein kleiner Kreis der Willigen, ebenfalls als »Nukleus« gedacht, der in die Organisation ausstrahlen sollte, immer mehr isolierte und isoliert wurde. Auch hier wurde eine neue Form der Kooperation in Form einer Projektgruppe forciert, in der vor allem die Veränderungswilligen zusammengebracht und die Unwilligen ferngehalten wurden. Diese Zusammenarbeit konnte jedoch nicht als beispielgebend in die Organisation wirken, denn die Führungskraft mobilisierte mit ihrem kleinen Kreis eher die Bindekräfte der anderen Organisationsmitglieder und die Ablehnung ihr gegenüber genau in dem Moment, als sie als neue Führungskraft tiefgreifende Veränderungen durchführen wollte. Diejenigen, die sich von dem neuen Bereichsleiter nicht sagen lassen wollten, dass sie ihre Arbeitsweise zu verändern hätten, stellten sich gegen dessen Aktivitäten und verbündeten sich mit dem Betriebsrat. Daraufhin wurden der Führungskraft und der Arbeitsgruppe die Verantwortung entzogen. Das bedeutet: Die Erprobung anderer Formen der Zusammenarbeit, hier eines kleinen Kreises von UnterstützerInnen im Kontext einer Krisensituation und durch eine neue Führungskraft vorangetrieben, führt dazu, dass tradierte Bindekräfte

und althergebrachte Kommunikationsformen gegen die Veränderungsinitiative mobilisiert und deren Verantwortung daraufhin eingeschränkt wurde.

Eng verflochten mit der anderen Zusammenarbeit ist die Verteilung von Verantwortung. Das kann heißen, Verantwortung von der Führungskraft weg und hin zu der Gruppe zu übertragen beziehungsweise von der Führungskraft hin zu dessen Vorgesetzten. Ob aus eigenem Interesse durch die Führungskraft selbst initiiert oder durch Vorgabe von oben so festgelegt: Durch Partizipation wurden Aufgaben von Gruppen bearbeitet, die unter normalen Umständen der Führungskraft obliegen würden. Temporär wurde also auch die gewohnte Zusammenarbeit, sprich Teilung der Verantwortung, zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen bzw. Führungskraft und Vorgesetzten verändert. Dahinter steht nicht nur das Interesse, Akzeptanz zu sichern, sondern auch der Zwang, dass die Gruppe temporär für das große Ganze denken soll oder eine Mitverantwortung für die Umsetzung der neuen Zusammenarbeit auf der eigenen und den darunter liegenden Führungsebenen übernehmen muss. Festgehalten werden kann:

- ▶ *Der Veränderungsprozess wird konzipiert als Versuch, gemeinsam zu entwickeln und gegenseitig zu überzeugen, das bedeutet: Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse werden temporär vergemeinschaftet.*

In drei Analysen wurde die Einbindung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen als bis dahin ungewohnt dargestellt, Partizipation hatte einen Erprobungscharakter (Kuhn, Neumann, Anders). In dem einen Fall wurde diese Versuchskonfiguration zur organisationalen und auch persönlichen Herausforderung (Kuhn): Für die Organisation, weil damit die Glaubwürdigkeit der beiden obersten Führungsebenen herausgefordert war, für ihn persönlich, weil seine eigene Umsetzungsfähigkeit als Führungskraft und auch seine Fähigkeit als Personalverantwortlicher, eine Verhaltensänderung bei allen MitarbeiterInnen herbeizuführen, herausgefordert wurden. In einer Fallanalyse (Neumann) wurde gezeigt, dass die temporäre Partizipation mehr als Hintergrundfolie für den eigenen Erfolg, die Menschen zu einer Verhaltensänderung bewegt zu haben, fungiert. Im anderen Fall (Sommer) wurde die selbst initiierte Mitwirkung als Versuch erzählt, der infolge der Fehleinschätzung innerbetrieblicher Bündnisse und Kräfteverhältnisse scheiterte.

In diesen Fällen bleibt offen, inwieweit die Erfahrungen bei der Erprobung dieser Formen der anderen Zusammenarbeit und des anderen Umgangs mit Verantwortung später wiederholt wurden beziehungsweise inwiefern diese die Arbeitsorganisation dauerhaft veränderten. Dem gegenüber

stehen die Fälle, in denen Zusammenarbeit und Verantwortung weniger als vorläufiges Erproben anderer Formen, sondern mehr als Beginn eines neuen Dauerzustandes konzipiert wurde (Frei, Zahl). Hier konnte sichtbar gemacht werden, wie tradierte Formen der Zusammenarbeit und des Umgangs mit Verantwortung auf den Prozess des Übergangs ausstrahlen. Bei der Abschaffung der zweiten Führungsebene (Frei) wird zwar die hierarchische Position abgebaut, aber das bis dahin gültige Modell der Zusammenarbeit, das auf den Prinzipien Autonomie und gegenseitigem Lernen gründete, durch die eingeleitete Veränderung bestätigt und für alle Mitglieder der Organisation vergemeinschaftet. Das Besondere an diesem Fall ist, dass die Art und Weise, in der die Transformation durchgeführt wurde, den bis dahin gültigen und bei früheren Fusionen angewandten Prinzipien sowie einer direktiven Vorgabe folgte. Die prozessuale Gestaltung basiert auf dem verinnerlichten organisationalen Selbstverständnis über Zusammenarbeit und Eigenverantwortung. Der Transformationsprozess wird hier nicht so sehr als Erproben, sondern eher als der Beginn der neuen Form, wie Entscheidungen herbeigeführt werden, dargestellt. Im anderen Fall dagegen wird eine tradierte, von Bereichsrivalitäten geprägte Form der Zusammenarbeit auch im Transformationsprozess aufrechterhalten (Zahl).

In diesen beiden Erfahrungsdarstellungen sehe ich zudem deutlich den Druck oder gar Zwang artikuliert, dem sich die Führungskräfte ausgesetzt sehen, mehr oder weniger unvorbereitet eigenverantwortlich und ohne Anleitung zu handeln, was hier bedeutet, den Prozess der Transformation zu gestalten. Sichtbar werden die Irritationen, Konflikte und Aushandlungsbedarfe, obwohl im Fall der hierarchiefreien Organisation die Organisationsmitglieder mit den Prinzipien grundsätzlich vertraut waren, während im Gegensatz dazu bei der Einführung der agilen Arbeitsweise eine völlig neue, für die Führungskräfte unbekannt Form der Zusammenarbeit eingeführt wurde. Eine andere Zusammenarbeit zwischen oberster und zweiter Führungsebene bedeutet hier die Übertragung von Verantwortung über die Gestaltung des Transformationsprozesses auf die untergeordnete Ebene. Aus Perspektive der betroffenen Führungskräfte wird mit der ad hoc übertragenen Verantwortung individuell unterschiedlich umgegangen: Während die eine Führungskraft dies zwar als chaotisch und sinnlos bewertet, aber als Chance zur persönlichen Reputation konzipiert (Zahl), sieht die andere ihr persönliches Zielbild realisiert und erfreut sich – obwohl auch sie Entscheidungsgewalt abgeben musste – am Experiment (Frei).



Jedoch lässt sich in beiden Fallanalysen zeigen, dass eine Arbeitsweise mobilisiert oder sogar erzwungen wurde, die bis dahin kein vertrauter Teil des Arbeitsalltags war: Improvisation.

- ▶ *Mit einer Veränderung umzugehen kann für die Führungskräfte bedeuten, dass sie dazu gezwungen werden, ihre Selbststeuerungsfähigkeit im Hinblick auf Eigenverantwortung und Improvisation zu mobilisieren.*

Die Übertragung von Eigenverantwortung wird in diesen Fällen mit Improvisation verbunden, das heißt, als Bruch mit einer tradierten Praxis erlebt, bei der eine detaillierte Planung solcher Veränderungen bisher vermutlich Usus war. Lediglich in einer Fallanalyse konnte diese Umgangsform zumindest als gewohnter Bestandteil der Zusammenarbeit, als Element einer tradierten Arbeitskultur, herausgearbeitet werden (Werk).

Den Transformationsprozess zu bewältigen heißt in diesen Fällen, ungeplant mehr Verantwortung übertragen zu bekommen sowie unvorbereitet und im Realfall eine andere Arbeitsweise praktizieren zu müssen. Von den Führungskräften wird dies nicht so sehr als besondere Fähigkeit, sondern mehr als notwendiges Übel oder als das Fehlen von Vorgaben dargestellt. Der Prozess des Veränderns bedeutet für diese Führungskräfte, bisherige Arbeitsroutinen aufzugeben und deshalb mit eigenen Ungewissheiten oder denen von anderen umgehen zu müssen. Selbst in dem Fall, in dem die über viele Jahre gewachsene Fähigkeit der MitarbeiterInnen zur Improvisation ausdrücklich gelobt wurde (Werk), wird Improvisation für die Führungskraft selbst und bei der Gestaltung der Transformation nicht als positive und weitervermittelbare Ressource dargestellt, sondern es wird vielmehr das Erlernen von ›Techniken‹ der Menschenführung eingefordert. Und dies sogar dann, wenn der eigene improvisierte Umgang mit einer schwierigen Situation – Rat bei einem Pfarrer zu suchen – zu einem selbst erlebten Erfolg im Hinblick auf die Gestaltung der Transformation geführt hatte.

- ▶ *Improvisation als Umgangsform mit einer unvorhersehbaren Situation wird zwar praktiziert, aber weder als wertvolle noch als erstrebenswerte Ressource für die prozessuale Gestaltung der Transformation bewertet, sondern mehr als notwendiger Umgang mit den Defiziten anderer dargestellt.*

Dieser Befund steht im Gegensatz zum Diskurs über moderne Managementmethoden, die eine Antwort darauf geben wollen, wie mit organisationaler Unsicherheit umzugehen sei.<sup>128</sup> Dort wird die These vertreten, dass »die Kunst der Improvisation entscheidend für das Gelingen rationaler Prozesse und für den Umgang mit Unsicherheit in komplexen Situationen« (Stark 2017, S. 10) sei.<sup>129</sup> Improvisation wird hier verstanden als die Fähigkeit, in komplexen Situationen spontan zu handeln und als Technik der Selbststeuerung propagiert. Ein populäres und positiv konnotiertes Beispiel für die Fähigkeit zur Improvisation stellen für den amerikanischen Managementprofessor Frank J. Barrett, Jazzmusiker dar. Ihre Art und Weise, gemeinsam spontan Musik zu machen, ist für ihn *das* Handlungsmuster für die Arbeit von Führungskräften in krisenbehafteten Situation: »When there's a breakdown, managers have to do what jazz players yearn to do – abandon routines and respond in the moment« (Barrett 2012, S. 13). Diese Fähigkeit zu Improvisation wird in meinen Fallanalysen von den Befragten jedoch weniger als hilfreiche Technik der Selbststeuerung gezeichnet, sondern mehr als unvermeidlicher Umgang mit den Defiziten, die durch das Verhalten Anderer hervorgerufen werden. Diese Ablehnung kann mit einer tradierten Erwartung der Führungskräfte an die Vorgesetzten erklärt werden, demnach diese gemäß einer gewohnten Rollenverteilung für arbeitsdienliche Rahmenbedingungen zu sorgen haben. Hinter der negativen Bewertung kann sich aber auch ein Widerstand gegenüber dem Zugriff der Organisationsleitung auf eine besonders wertvolle subjektbezogene Ressource verbergen.

Der Analyse des Umgangs mit einer überraschenden Situation kann man sich auch von einer anderen Seite her annähern. Betrachtet man die analysierten Einzelfälle unter der Leitvokabel Kreativität, also *der* Fähigkeit, die dem Improvisieren zugrunde liegt und die spontan aus vorhandenem Material etwas Neues schafft, lassen sich weitere Befunde herausarbeiten. Zum einen wird sichtbar, wie Kreativität als Zuschreibung durch den Vorgesetzten oder durch den Betriebsrat von einer Führungskraft zur Heroisierung der eigenen Aktivitäten genutzt wird (Werk). Kreativität wird von ihr ausbreitet als Bestandteil eigenverantwortlichen Handelns bei der Umsetzung

---

128 Siehe hierzu die Beiträge in dem von Christopher Dell et al. herausgegebenen Sammelband »Improvisation und Organisation: Muster zur Innovation sozialer Systeme« (2017), die Veröffentlichung von Frank J. Barrett: »Yes to the Mess. Surprising Leadership Lessons from Jazz« (2012) sowie den Beitrag von Eitan Wilf: »The »Cook« Organization Man: Incorporating Uncertainty from Jazz Music into the Business World« (2015).

129 Siehe hierzu auch die Ausführungen zu dem Ansatz von Weick S. 50.

der Veränderung. Dabei wird deutlich, wie Kreativität im Kontext organisationaler Ziele, »erfolgreich und innovativ zu sein, sich im Wettbewerb zu behaupten« (Bröckling 2013, S. 159), sich auf der subjektbezogenen Ebene im Veränderungsprozess wiederholt. Kreatives Handeln wird hier jedoch nicht als Innovationsleistung bei der Entwicklung von Formen widerständigem Verhalten gegenüber Vorgaben von oben postuliert, wie dies etwa Warneken am Beispiel der Entwicklung von Protestformen von ArbeiterInnen beschreibt (vgl. Warneken 2006, S. 135–155). Vielmehr wird in einigen Fallanalysen deutlich, dass die Führungskräfte Kreativität mehr als innerbetriebliche Abgrenzungsbemühung gegenüber LeitungskollegInnen konzipieren (Werk, Kuhn). In einem anderen Fall konnte herausgearbeitet werden, wie kreatives Handeln der Führungskraft, das heißt hier, die Entscheidungsprozesse in der Organisation zu vergemeinschaften, auch zur Hervorhebung gegenüber außerbetrieblichen Wettbewerbern, also den GeschäftsführerInnen von anderen Organisationen, genutzt wird (Frei).

Nicht die eigene Kreativität, sondern vielmehr der Umgang mit dem *un*gewöhnlichen Handeln des Vorgesetzten wurde in zwei Fallanalysen herausgearbeitet (Anders, Zahl). Aus der Perspektive der untergeordneten Führungskräfte, also der Leidtragenden, wurde hier sichtbar gemacht, wie Veränderungsmaßnahmen, die vom Vorgesetzten als innovativ bewertet wurden, zur Zuspitzung bisheriger Zusammenarbeitsformen der Führungskräfte führen: Kreativität wird hier gezeichnet als einseitiges, abweichendes Handeln der obersten Führungsebene, das Eigenverantwortung und Selbstorganisation der unteren Führungsebene mobilisieren will, jedoch auf tradierte Rivalitäten stößt. Auch wenn die Interviewten in ihren Darstellungen die dabei auftretenden Schwierigkeiten mit fehlender Vorbereitung und ungeklärten Abläufen begründen, kann doch vermutet werden, dass die Führungskräfte sich hier gegen die Aufgabe von Autonomieansprüchen gegenüber ihrem Vorgesetzten auflehnen.

An weiteren Beispielen von Beteiligungsmaßnahmen im Prozess der Veränderung konnte gezeigt werden, wie versucht wurde, tradierte Denk- und Zusammenarbeitsmuster zu verändern. In einem Fall, in dem eine Gruppe von MitarbeiterInnen in die Veränderung einbezogen wurde, fällt auf, dass nicht die gewohnten Organisationsstrukturen abgebildet werden, sondern dass bei der Zusammensetzung der Mitglieder für Arbeitsgruppen die organisationalen Grenzen bewusst überschritten wurden (Anders, Kuhn). Die Mitglieder der Arbeitsgruppen werden nach Kriterien ausgewählt wie etwa Alter, Erfahrung, Bereitschaft zur Mitwirkung oder Interesse

an der Gestaltung. Mit solchen bereichsübergreifenden Teams sollen Bereichsegoismen und Bereichsrivalitäten sowie gewohnte Bindekräfte und Machtinteressen bewusst aufgehoben werden.<sup>130</sup>

- ▶ *Das Veränderungsgeschehen wird als ein temporäres Erprobungsfeld für eine andere soziale Konstellation genutzt. Die tradierte und in der Regel mit viel Aufwand entwickelte Organisationsstruktur wird dabei nicht grundsätzlich infrage gestellt, aber spezifische Merkmale dieser Strukturen werden vorübergehend außer Kraft gesetzt.*

Wenngleich die Aufgaben einer solchen temporären Arbeitsgruppe in den Erfahrungsdarstellungen als einer fachlichen Logik folgend beschrieben werden, lese ich sie doch so, dass damit eine tradierte Machtfiguration durch die obersten Führungsebenen vorläufig außer Kraft gesetzt werden sollte. Durch die Mitwirkung von MitarbeiterInnen bei der Formulierung der Firmenideologie (Kuhn) oder an der Gestaltung von Gemeinschaftsflächen in einem Bürogebäude (Anders) wurde der tradierte Einfluss der Führungskräfte infrage gestellt. In dem einen Fall sollte mithilfe der Partizipation verschiedener Personen der zu allgemein formulierte Textvorschlag der verantwortlichen Führungskraft so weiterentwickelt werden, dass die spezifischen Merkmale des Unternehmens herausgearbeitet wurden und damit ein unverwechselbares organisationsspezifisches Leitbild entstehen sollte. Partizipation fungiert hier der Korrektur der Sichtweise einer Führungskraft. Im anderen Fall ging es vor allem darum, Akzeptanz für eine Veränderung bei den MitarbeiterInnen früh herbeizuführen und so zu verhindern, dass diese das Veränderungsvorhaben ablehnen würden. In beiden Narrationen wird deutlich, dass der Bruch mit der bisherigen Tradition nicht nur darin bestand, MitarbeiterInnen überhaupt in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, sondern dass diese in Form von Arbeitsgruppen als Korrektiv für die – vermutlich als ungenügend empfundene – Sichtweise oder Zusammenarbeit der Führungskräfte untereinander installiert wurden. Das heißt:

- ▶ *Partizipation wird als Element einer Praxis des Veränderns von der obersten Führungsebene auch zur Kontrolle und Justierung der Zusammenarbeit der unteren Führungsebene eingeführt.*

---

130 Dass dieses Bereichsdenken gerade in einer Umbruchssituation zu Reibungsverlusten führen kann, darauf hat Sabine Helmers im Rahmen einer Feldstudie über das Zusammenwirken unterschiedlicher Bereiche in einem Unternehmen, das sich in der Abwicklung befand, hingewiesen (vgl. Helmers 1993).

In einer Fallanalyse konnte gezeigt werden, dass eine solche Arbeitsgruppe eingesetzt wurde, um ungeschönte Informationen bei den MitarbeiterInnen zu sammeln (Zahl). Das heißt, der untersten Führungsebene wurde unterstellt, dass sie Nachrichten an die oberen Ebenen nur in bereinigter Form weitergeben würde oder die MitarbeiterInnen ihnen gegenüber keine Kritik äußern würden. Die Führungskräfte der mittleren Ebene deuten die Einsetzung von Arbeitsgruppen von oben weniger als Korrektur, sondern stellen diese mehr als nachvollziehbar und als persönliche Herausforderung dar.

Lenkt man den Blick auf das Zusammenwirken innerhalb der Gruppe der Führungskräfte, die in das Veränderungsgeschehen eingebunden waren, zeigt sich, wie deren tradierte Form der Zusammenarbeit oder Nichtzusammenarbeit die Form der Transformation prägt. Führungskräfte, die es gewohnt waren, Bereichsgeismen so lange zu pflegen, bis die oberste Führungsebene ein Machtwort sprach, und die es nicht gelernt hatten, innerhalb einer Gruppe einen Konsens mit Blick auf das Ganze zu entwickeln, versuchen eben diese Praktiken in der Transformation aufrechtzuerhalten (Zahl). In diesem Fall, in dem die oberste Führungsebene ad hoc eine agile Arbeitsform einführte, zeigt sich, wie eine Führungskraft, die eben diese andere Arbeitsform anwenden sollte, an der tradierten Nichtzusammenarbeit innerhalb der zweiten Ebene scheitert. Der Versuch der Führungskraft, die von oben erzwungene andere Form der Zusammenarbeit umzusetzen, geriet in Konflikt mit den Interessen der anderen Führungskräfte. Offen mit Fehlern umzugehen, auf der zweiten Führungsebene in eigener Verantwortung schnell und kompromissbereit Lösungen herbeizuführen und darüber zu entscheiden, gehörten nicht zum bisherigen Repertoire der Zusammenarbeit innerhalb dieser Gruppe. Man kann das Engagement eines Einzelnen bei der Umsetzung als Imponiergehabe oder als Wettbewerb deuten wie weiter oben beschrieben. Dennoch kann festgehalten werden, dass der Ablauf der Transformation, das heißt, die Umsetzung der neuen Arbeitsweise, durch Abwehrhaltung und Abgrenzungsbemühungen der zweiten Führungsebene geprägt war und damit die tradierte Form der fehlenden Zusammenarbeit mindestens für einen bestimmten Zeitraum aufrechtzuerhalten versucht wurde. In diesem Fall wird weniger der Wettbewerb verschiedener Mitglieder der zweiten Ebene um Anerkennung durch den Vorstand zum treibenden Moment der Transformation, sondern mehr die Abgrenzung gegenüber dem Abweichler auf der zweiten Führungsebene. Die genauen Beweggründe der Führungskräfte für die Ausgrenzung ihres Kollegen bleiben unklar. Ver-

mutlich bewirkte die schnelle, unabhgestimmte Entscheidung des Vorstandes, dieser Führungskraft eine bestimmte Aufgabe zu übertragen – und damit gewohnte Formen der Beförderung negierte –, dass eher Neid und die tradierte Umgangsweise stabilisiert statt die neue befördert wurde.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Art und Weise der Beteiligung von MitarbeiterInnen oder Führungskräften bei der Transformation steht in einem engen Zusammenhang mit den gewohnten Formen der Zusammenarbeit und der Verteilung von Macht und Verantwortung. Verändern bedeutet, mit diesen gewohnten Zusammenarbeitsformen und Verantwortung umzugehen, das kann heißen, bereits etablierte Formen weiter zu praktizieren oder neue Formen temporär zu erproben oder dauerhaft einzuführen.

### 10.3.3 Verändern als Emotionsarbeit

In den Fallanalysen konnte herausgearbeitet werden, dass Verändern auch heißt, mit Emotionen umzugehen. Einerseits wurden negative Emotionen wie etwa Unsicherheit, Ungewissheit und Angst oder auch daraus resultierende Äußerungsformen wie Ablehnung und widerständiges Verhalten sichtbar. Der Umgang mit negativen Emotionen von MitarbeiterInnen bei Transformationen ist fester Bestandteil des Diskurses über Veränderungen in Organisationen aus betriebswirtschaftlicher oder psychologischer Perspektive.<sup>131</sup> Widerstände werden dort allgemein umrissen als »emotionale Sperren [...], die Organisationsmitglieder gegen Änderungen aufbauen, weil sie eine Verschlechterung ihrer Situation befürchten« (Vahs 2003, S. 290). Aus kulturwissenschaftlicher Perspektive werden negative Emotionen in organisationalem Kontext vor allem als Reaktionen auf Handlungen von Vorgesetzten und unter der Leitvokabel Widerständigkeit diskutiert, wie etwa in Warnekens Ausführungen über den populären Eigensinn in der modernen Arbeitswelt (vgl. Warneken 2006, S. 263–276).

In meinen Analysen zeigt sich jedoch, dass Verändern auch heißt, erstens mit anderen, positiven Emotionen umzugehen wie etwa Stolz, Ehrgeiz, Vertrauen, Nähe, Glaubwürdigkeit oder Anerkennung, und zweitens nicht nur mit den Emotionen *Anderer*, sondern auch mit den *eigenen* Emotionen umzugehen.

---

131 Siehe hierzu etwa Edgar Schein »Angst und Sicherheit. Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens« (2003) oder Senghaas-Knobloch (2004) und Gerkhard/Frey (2006).

- *Der spezifische Umgang der Führungskräfte mit den eigenen Emotionen und den Emotionen anderer ist konstitutiv für den Veränderungsprozess.*

Den Umgang einer Führungskraft mit den wahrgenommenen Emotionen von anderen und den eigenen im Kontext einer organisationalen Veränderung bezeichne ich als *Emotionsarbeit*. Kulturwissenschaftliche Forschung über Emotionen in organisationalen Veränderungsgeschehen will nicht erklären, wie Emotionen körperlich entstehen und verarbeitet werden. Aber sie kann erstens darlegen, wie »das Innere vom Außen her zustande kommt« (Scheer 2016, S. 35). Zweitens kann sie aufzeigen, wie Emotionen gedeutet werden und wie mit ihnen in einem spezifischen Kontext umgegangen, das heißt auch, das Außen vom Inneren her, geformt wird. Dabei knüpfe ich an das theoretische Konzept der Soziologin Arlie Russell Hochschild an, das auf die Begriffe *emotional work* und *feeling rules* fokussiert:

»Work to make feeling and frame consistent with situation is work in which individuals continually and privately engage. But they do so in obedience to rules not completely of their own making« (Hochschild 1979, S. 563).

Emotionsarbeit ist also eine Praxis, die versucht, eine Passung zwischen Situation und innerem Erleben herzustellen. Diese Leistung zeigt sich als Anstrengung »of trying to change in degree and quality an emotion or feeling« (Hochschild 1979, S. 561). Mit Emotionsarbeit wird versucht, eine Passung herzustellen zwischen dem, was man fühlt, fühlen will oder auch fühlen soll. In Hochschilds Konzept sind *feeling rules* dabei die vermittelnde Instanz zwischen dem Wissen über eigene Gefühle und Gefühlserwartungen von anderen AkteurInnen oder wie sie sich in gesellschaftlichen und organisationalen Normen festgelegt sein können. Für meine Forschungsarbeit heißt das, nicht nur die Führungskräfte als handelnde AkteurInnen und deren Emotionsarbeit in den Blick zu nehmen, sondern ihre Praktiken im Kontext des bisherigen Umgangs mit Emotionen zu erkunden.<sup>132</sup> Die Emotionsarbeit der Führungskräfte werde ich entlang von drei Unterkategorien ausbreiten.

---

<sup>132</sup> Das Konzept Hochschilds hat Forschungen von Organisationssoziologen wie Stephen Fineman beeinflusst, der seine Konzepte über »Emotion in Organizations« (1993) später revidierte und ein Umschwenken der Organisationsforschung weg von der individual-psychologischen Ebene hin zu den strukturellen Bedingungen vorschlug, den, »structures and flows of power that infuse an organization and its principal agents« (2014, S. 38).

*Verändern als Umgang mit Unkenntnis, Ungewissheit und Unsicherheit*

In einem großen Teil der Fallanalysen konnten die eigenen Emotionen der Führungskräfte und ihr Umgang mit Unkenntnis, Ungewissheit und Unsicherheit im Zusammenhang des Veränderungsgeschehens deutlich herausgearbeitet werden. Diese drei Begriffe differenziere ich wie folgt: Unter Unkenntnis verstehe ich, etwas nicht zu wissen. Das kann einerseits bedeuten, nicht zu wissen, dass es etwas überhaupt gibt – etwa Hedgefonds –, andererseits zu wissen, etwas nicht zu wissen – zum Beispiel, wie ein Hedgefonds funktioniert. Ungewissheit bedeutet, nicht zu wissen, ob etwas eintritt, von dem man aber weiß, dass es prinzipiell eintreten könnte, etwa die Ablehnung einer Veränderungsmaßnahme. Unter Unsicherheit verstehe ich die Ausprägung des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten in Anlehnung an das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung (Self-Efficacy) von Albert Bandura. Er definierte Selbstwirksamkeit als »not [...] the number of skills you have, but with what you believe you can do with what you have under a variety of circumstances« (Bandura 2012, S. 37).

So wurde etwa herausgearbeitet die Ungewissheit von Führungskräften darüber, wie in Zukunft zusammengearbeitet werden soll und wie die neuen Räumlichkeiten die Arbeitsformen verändern werden (Anders) oder was sich durch eine schlanke Produktion verändern werde (Unger). Sichtbar wird Ungewissheit auch in der Fallanalyse, in der die Führungskraft eine Hidden Agenda des Top-Managements vermutet (Zahl). Unkenntnis einer Führungskraft zeigte sich dort, wo das Verhalten der anderen AkteurInnen nicht entschlüsselt werden konnte (Sommer). Die eigene Unsicherheit kommt dann zum Ausdruck, wenn unklar ist, wie mit menschlichen Themen umzugehen oder die neue Arbeitsweise anzuwenden ist (Werk, Zahl).

Sichtbar gemacht wurde, dass die individuelle Bewältigung von Veränderungen einerseits als Arbeit an sich selbst, das heißt dem eigenen Umgang mit beispielsweise der persönlichen Veränderungswilligkeit oder Umsetzungsfähigkeit erzählt wird, andererseits dieser Umgang zugleich als beispielgebende Form an die Organisationsmitglieder kommuniziert wird.

- *Die individuelle Regulation von Emotionen wird instrumentalisiert und soll als Modus für den Umgang der Anderen mit ihren Emotionen wirken.*

Die Instrumentalisierung des eigenen Umgangs mit Emotionen zeigt sich etwa in dem Fall, in dem die Einführung von agilen Arbeitsformen Emotionen von Unkenntnis und Unsicherheit bei den Führungskräften sowohl



darüber auslöste, wie die neue Arbeitsweise funktionieren soll als auch darüber, wie die zweite Führungsebene eigenverantwortlich Entscheidungen durch Kompromisse herbeiführen soll (Zahl). Die Einführung der neuen Arbeitsweise durch den Vorstand wird hier als überraschende und ungewohnte Vorgehensweise erzählt und als dilettantisch kritisiert, der obersten Führungsebene wird sogar eine Hidden Agenda unterstellt. Individuell versucht die Führungskraft, dieser Unkenntnis und Ungewissheit mit einer offenen und rationalen Auseinandersetzung zu begegnen. So, wie die Führungskraft sich selbst zeichnet als Akteur, der seinen Emotionen mit Sachlichkeit begegnet, erwartet sie diesen Modus auch von den anderen Führungskräften. Ihre Formung des Prozesses der Transformation ist vom wiederholten Versuch geprägt, die gewohnten Emotionen aufzugeben und stattdessen einen rationalen Umgang mit der neuen Arbeitsweise zu vergemeinschaften. Mit Einführung von Diskussionsregeln versucht sie, die verinnerlichten, negativen Emotionen zu neutralisieren. Ihre Praxis des Veränderens gründet auf der Annahme, dass Verwerfungen bei der Umsetzung der Veränderung und absehbare Risiken hätten vermieden werden können, wenn die Führungskräfte offen über Ziele und auch Fehler diskutiert hätten, statt Rivalitäten aufrechtzuerhalten. Auch das Verhalten ihrer Vorgesetzten kann als Versuch gedeutet werden, die Interaktion der Gruppe über die Beeinflussung von Emotionen zu steuern. Sie wollten nicht mehr Teil dieser Aushandlungsprozesse mit der mittleren Ebene sein und erhofften sich mit der Vorgabe zu eigenverantwortlichem Handeln einen anderen Umgang der Führungskräfte mit alten, hemmenden Emotionen. Top-down wurde versucht, ein rational ausgerichtetes Gefühl der Zusammenarbeit zu erzwingen.

In den Fallanalysen konnte darüber hinaus sichtbar gemacht werden, dass der eigene Umgang der Führungskraft mit Unkenntnis davon geprägt war, dass sie Vertrauen in die Fähigkeiten der obersten Führungsebene aktivierte und mobilisierte. Dabei bezieht sich die Führungskraft beispielsweise auf eine früher gemachte Erfahrung, wonach bei Problemen immer akzeptable Lösungen gefunden wurden (Anders). Auch hier wird das eigene Sicherheitsempfinden und Vertrauen genutzt als vorbildhaft für Andere und deren Umgang mit Unkenntnis oder Ungewissheit. Im anderen Fall muss die Führungskraft erkennen, dass sie die Erwartungshaltung der MitarbeiterInnen, wonach eine Führungskraft wissen müsse, wie es gehe, nicht erfüllen kann (Werk). Sie macht die Erfahrung, dass die eigene Unkenntnis nicht verborgen werden muss, sondern offen kommuniziert werden kann. Indem sie ihre eigene Unkenntnis eingesteht und sich damit den MitarbeiterInnen

gegenüber gleich macht, vermittelt die Führungskraft den MitarbeiterInnen aber auch den Eindruck, dass man sich auf die Fähigkeit der obersten Führungsebene, mit schwierigen Situation umzugehen, verlassen kann. Sie demonstriert und instrumentalisiert ihr Vertrauen in die Führung und ihre Loyalität gegenüber ihrem Vorgesetzten. Das heißt: Mit dem Bekenntnis zur eigenen Unkenntnis soll das Vertrauen in die oberste Führungsebene, die Organisation als Ganzes, die Verhältnisse oder auch in die KollegInnen mobilisiert werden. Die eigene Selbststeuerungsfähigkeit wird den Anderen als erfolgreiches Muster vorgehalten mit der impliziten Botschaft, eigene Bedenken aufzugeben und sich selbst anders zu steuern.

Nicht die eigene Selbststeuerungsfähigkeit im Umgang mit Emotionen, sondern die von KollegInnen und MitarbeiterInnen wird in drei Erfahrungsdarstellungen dafür genutzt, um den emotionalen Umgang mit Ablehnung der Veränderungsmaßnahmen zu bewältigen (Kuhn, Neumann, Werk). Die positiven Erfahrungen der KollegInnen, die schon Veränderungen durchgeführt haben, werden genutzt, um die Sinn- und Wirksamkeitsbehauptungen der Verantwortlichen für die Veränderung glaubwürdig zu machen. Einer durch Unsicherheit und Unkenntnis verursachten möglichen Ablehnung wird dadurch zu begegnen versucht, indem die Lernerfahrungen der KollegInnen mobilisiert und ihnen damit die Emotionsarbeit übertragen wird. Das Ausräumen von Unsicherheit wird als erfolgversprechende Arbeit an sich selbst erfahrbar gemacht und damit gleichzeitig die Verpflichtung, sich selbst zu verändern, formuliert.

Verändern, verstanden als beabsichtigter Umgang mit eigenen und fremden Emotionen, kann aber auch darin bestehen, gezielt Unsicherheit in der Organisation herzustellen. In zwei Fallanalysen konnte herausgearbeitet werden, dass die subjektive Wahrnehmung der Führungskraft von einer Organisationskrise im Gegensatz zu einem stabilen Sicherheitsgefühl der MitarbeiterInnen stand (Dienst, Paul). Im einen Fall (Dienst) war die treibende Kraft dafür die Angst der Führungskraft davor, dass die Organisation in eine finanzielle Schieflage geraten könne und ihr die Kontrolle über die Organisation verloren ginge. Die MitarbeiterInnen jedoch teilten zum damaligen Zeitpunkt das Gefühl der organisationalen Bedrohung nicht, sahen die Organisation vielmehr sehr gut aufgestellt. Sie begründeten ihr Vertrauen in die Stabilität der Organisation mit einem tradierten positiven Fremdbild, also mit einer von außen formulierten Deutung. Indem die Führungskraft eine als objektiv dargestellte Bedrohungslage für die Organisation in das Zentrum

ihrer innerbetrieblichen Sinnggebung stellt, vergemeinschaftet sie ihre Wahrnehmung der Krise der Organisation und damit ihr subjektives Unsicherheitsempfinden: Auch die MitarbeiterInnen sollen *Bedrohung empfinden*. Gleichzeitig positioniert sie sich als SaniererIn und RetterIn, der man vertrauen soll, diese Krise zu bewältigen. Verändern bedeutet in diesem Fall, das eigene Gefühl von Ungewissheit über die organisationale Dynamik auf die Organisation zu übertragen, das heißt, das gewachsene innerbetriebliche Sicherheitsempfinden zu dekonstruieren und gleichzeitig das Vertrauen in die eigene Führungsarbeit und Veränderungsfähigkeit einzufordern. Im Hinblick auf ihre individuelle Unsicherheit bei der Bewältigung der organisationalen Krise, auf ihre *eigene* Krise, macht sie dagegen das genaue Gegenteil: Nach außen hin vermittelt sie ein Gefühl der Stabilität, indem sie ihr eigenes Unsicherheitsgefühl und den Druck, sich selbst disziplinieren und steuern zu müssen, mit großer Anstrengung verbirgt. Emotionsarbeit zeigt sich hier als Aufbau eines Bedrohungsszenarios und der Inszenierung der Führungskraft als RetterIn.

Diese Praxis, Unsicherheit oder Ungewissheit zu schaffen, um die Bereitschaft für – aus Organisationssicht notwendige – Veränderungen herzustellen, wurde in einer weiteren Fallanalyse sichtbar gemacht (Sommer). Hier übt jedoch die befragte Führungskraft massive Kritik an ihren Vorgesetzten und der Eigentümerfamilie. Diese hätten die Ernsthaftigkeit der Krise und die Bedrohung für das Unternehmen nicht kommuniziert und so ein trügerisches Sicherheitsempfinden der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte über das Krisenmanagement der Verantwortlichen bedient. Das heißt, hier wurde von der Führungskraft gefordert, dass die Vorgesetzten eben dieses Bedrohungsgefühl hätten vermitteln sollen, einerseits, um damit die MitarbeiterInnen auf schmerzhaft Maßnahmen einzustimmen und so ihre Selbststeuerung und insbesondere Veränderungsbereitschaft zu mobilisieren, andererseits um sein Wirken als Veränderungsiniciator zu vereinfachen.

- *Emotionsarbeit kann die gleichzeitige Herbeiführung sowohl eines erwünschten Gefühls der Ungewissheit bezüglich einer Außenbedrohung bedeuten, als auch die Vermeidung dieses Gefühls in Bezug auf die Handlungsmächtigkeit der Führung.*

Damit lässt sich festhalten: In diesen Fallanalysen konnte gezeigt werden, wie Unkenntnis, Ungewissheit und Unsicherheit im Veränderungsgeschehen instrumentalisiert werden. Für alle Führungskräfte besteht der Umgang mit eigenen Unsicherheiten darin, der Veränderungsmaßnahme nach außen hin mit Offenheit und Rationalität zu begegnen und diese Haltung auch den

KollegInnen und MitarbeiterInnen als vorbildlich darzustellen. Konflikte und Risiken auf der Ebene der sozialen Interaktion werden als beherrschbar und steuerbar dargestellt, ebenso werden die Praktiken, mit diesen umzugehen, für mindestens die Dauer des Veränderungsgeschehens als üblich konzipiert. Die Emotionsarbeit der Führungskräfte besteht darin, eigene Emotionen entweder als vorbildhaft zu instrumentalisieren, auf die Organisation zu übertragen oder bewusst zu verschleiern, um so die Selbststeuerungsaktivitäten der MitarbeiterInnen in ihrem Sinne zu beeinflussen. In ihrer Rolle als Prozessverantwortliche zeichnen sie zudem den Veränderungsprozess als einen Schauplatz, auf dem nicht nur sie selbst Offenheit oder Bereitschaft bei der Umsetzung beweisen müssen, sondern auch die MitarbeiterInnen ihr Vertrauen in die Führungsebene oder die KollegInnen bekunden sollen.

### *Verändern als Vertrauensarbeit*

Emotionsarbeit zeigt sich auch im Umgang mit Vertrauen. Vertrauen herstellen zu sich als Führungskraft sehe ich insbesondere in den Erfahrungsdarstellungen als zentraler Kern des Veränderns, in denen die Führungskräfte neu in der Organisation beschäftigt sind (Grün, Neumann). In den Narrationen der Neuen wird sichtbar, dass ihre Praxis des Veränderns sehr stark von der Intention geprägt war, Vertrauen gegenüber ihnen als Unbekannte herzustellen.

Als neue Führungskräfte, die mit Beginn ihrer Tätigkeit Veränderungen durchführen mussten oder wollten, sahen sie sich mit der Angst (Neumann) oder der Skepsis (Grün) der MitarbeiterInnen konfrontiert. Diese negativen Emotionen begründen sie in ihren Narrationen mit der Führungspraxis ihrer VorgängerInnen, die mit Angst oder intensiver Kontrolle geführt hatten. Der Neubeginn als Führungskraft wird als Herausforderung erzählt, mit diesem historischen Ballast und der Annahme der MitarbeiterInnen, dass die tradierten Führungsstile beibehalten werden sollten, umzugehen.

- *Die Erfahrung eines tradierten Führungs- und Veränderungsstils ist bestimmend dafür, dass Führungskräfte als Neue in der Organisation den Aufbau von Vertrauen ins Zentrum nicht nur ihrer Beziehungsgestaltung und ihrer Führungsauffassung stellen, sondern damit auch den Transformationsprozess formen.*

Der Aufbau von Nähe und Vertrauen zu den MitarbeiterInnen ist das kennzeichnende Merkmal ihres Führungsstils, mit dem sie sich von ihren Vor-

gängerInnen abgrenzen, und zugleich das wesentliche Moment ihrer Veränderungsgestaltung. In den Fallanalysen wurde sichtbar gemacht, wie subjektive Bewältigung von Distanzerfahrungen und Führungsarbeit eng verwoben sind. Dieser Zusammenhang wird einerseits in den erzählten innerbetrieblichen Kommunikationssituationen eher ausgeblendet oder den MitarbeiterInnen gegenüber objektiviert, indem die Relevanz von Vertrauen über eine wissenschaftliche Fundierung (Neumann) oder als Prozess des erstmaligen Kennenlernens (Grün) thematisiert wird. Andererseits wird sogar die eigene Körperhaltung gezielt eingesetzt, um Sicherheit und Vertrauen auszustrahlen (Neumann). In der Interviewsituation dagegen wird eher die pragmatische und entlastende Seite der Vertrauensarbeit thematisiert, das heißt, wie den MitarbeiterInnen Vertrauen entgegengebracht wird, da diese irgendwann sowieso eigenverantwortlich handeln müssten und man als Führungskraft nicht alles kontrollieren könne.

In mehreren Fällen wird diese Vertrauensarbeit nicht an dem Spannungsfeld alte-neue Führungskraft sichtbar, sondern in Bezug zur bisherigen Ernsthaftigkeit der Umsetzung von Veränderungen (Anders, Kuhn), im Hinblick auf schlechte Erfahrungen mit einem früheren Veränderungsvorhaben (Takt) oder mit einem aktuellen Veränderungsprojekt (Zahl). In dem einen Fall (Anders) begegnen die MitarbeiterInnen dem Veränderungsvorhaben mit Gelassenheit und Zuversicht. Sie hatten die Erfahrung gemacht, dass nicht jede angekündigte Veränderungsmaßnahme tatsächlich umgesetzt wurde und wenn doch, dass die Veränderungen am Ende von ihnen positiv bewertet wurden. Vor diesem Hintergrund wird die Transformation als reibungslos verlaufend erzählt. Die Prozessgestaltung wird mit einer Logik der gewohnten Veränderung, sprich: Vertrauen in die Managementfähigkeiten der Führungskräfte, ausgebreitet. Die Emotionsarbeit der Führungskraft fokussiert darauf, diese Vertrauenserwartungen nicht zu enttäuschen.

Demgegenüber wird in dem anderen Fall die bisherige Ernsthaftigkeit der Umsetzung von Veränderungen als kritisches Moment bei der aktuellen Veränderung dargestellt (Kuhn). Weil in der Vergangenheit viel angekündigt, aber nicht realisiert wurde, sind die MitarbeiterInnen der neuen Initiative gegenüber nicht nur skeptisch, sondern bezweifeln den Willen der Führungskräfte, die neuen Regeln umzusetzen. Dies ist der einzige Fall in meiner Forschungsarbeit, in dem nicht die Veränderungswilligkeit der MitarbeiterInnen aus Sicht der Führungskräfte als ein relevantes Handlungsfeld für die Praxis des Veränderns dargestellt wird, sondern der Wille zur Veränderung der Führung aus Sicht der MitarbeiterInnen. Verändern bedeutet in diesem

Fall für die Führungskräfte vor allem, mit diesem fehlenden Vertrauen umzugehen sowie Glaubwürdigkeit herzustellen und zu beweisen. Und dies nicht nur einmalig, indem die GeschäftsführerInnen direkt mit den MitarbeiterInnen diese Neuerungen diskutieren – in diesem Fall ein positiver Bruch mit bisheriger Praxis –, sondern im betrieblichen Alltag jeden Tag aufs Neue zu beweisen, dass man diese Regeln der Zusammenarbeit auch selbst anwenden werde. Das Veränderungsgeschehen zeigt sich hier als eine Arena, in der die Führungskräfte die Vertrauenswürdigkeit ihres Handelns durch tatsächliche Umsetzung erarbeiten und wiederholt beweisen müssen und in der das Erbringen von Vertrauen als Tauschgeschäft gezeichnet wird. Mit der Abfassung von »Leitlinien« wurden nicht nur normative Erwartungen an einen respektvollen Umgang aller Beschäftigten miteinander formuliert, sondern auch die Erwartung von gegenseitiger Achtsamkeit und sozialer Kontrolle bei der Umsetzung und Einhaltung dieser Regeln.

In einer Fallanalyse konnte sichtbar gemacht werden, dass die Führungskraft ihre Art und Weise der Gestaltung der Transformation als positive Antwort auf eine frühere Veränderungsinitiative konzipierte (Takt). Aufgrund persönlicher, negativer Erfahrungen, bei denen sie als verantwortliche Führungskraft »Lehrgeld« bezahlen musste, sah sie sich mit Ablehnung gegenüber dem Thema Veränderung per se konfrontiert. Hinter der Skepsis der MitarbeiterInnen gegenüber der Funktionsfähigkeit des geplanten Produktionsablaufs verbarg sich jedoch vielmehr ein Misstrauen gegenüber ihr als Führungskraft. Die technischen Erprobungsfelder, die sie dann schrittweise zum Beweis der Funktionsfähigkeit und als Mittel der Akzeptanzgewinnung aufbaute, waren somit auch das Testfeld, um die eigene Glaubwürdigkeit und Vertrauen wiederherzustellen.

In mehreren Erfahrungsdarstellungen wurde dargelegt, dass ein tradiertes Vertrauen in die Führungskraft die Art und Weise der Transformation wesentlich prägte (Anders, Baum, Frei). Erfolge bei früheren Veränderungsvorhaben in der Organisation wurden als Basis dafür ausgebreitet, dass die MitarbeiterInnen bei der aktuellen Veränderung der Führungskraft Vertrauen entgegenbrachten.

### *Verändern als Umgang mit offenem Widerstand*

Offener oder verdeckter Widerstand gegen Veränderungsmaßnahmen wird in mehreren Erfahrungsdarstellungen dargelegt. Widerständiges Verhalten ist sowohl in der kulturwissenschaftlichen Literatur als auch in der betriebs-

und organisationswissenschaftlichen Literatur ohne Zweifel *das* zentrale Thema bei Veränderungsvorhaben. Aus psychologischer Perspektive wird widerständiges Verhalten häufig mit Verlustgefühlen oder mit der »Macht nichterfüllter oder beleidigter Bedürfnisse nach Anerkennung« bisheriger Arbeitsleistungen erklärt (Senghaas-Knobloch 2004, S. 48). Aus kulturwissenschaftlicher Perspektive ist dagegen nicht so sehr diese Kausalitätsbeziehung von Relevanz, sondern wie widerständiges Verhalten von den Befragten wahrgenommen oder selbst praktiziert wird, mit welchen dahinterliegenden Bedürfnissen dies erklärt wird und wie damit subjekt- und organisationsbezogen umgegangen wird.

Widerstand konnte in dieser Forschungsarbeit auf zwei unterschiedlichen Ebenen identifiziert werden: Erstens auf der Ebene der MitarbeiterInnen und Führungskräfte, die damit auf Handlungen der befragten Führungskräfte oder anderer AkteurInnen reagieren. Zweitens auf der Ebene der Führungskräfte, die als Verantwortliche die Veränderung gestalten müssen oder wollen, sich aber gegenüber ihren Vorgesetzten ablehnend verhalten. In den Fallanalysen konnten Praktiken des Umgangs mit Widerstand identifiziert werden, die an Befunde von Warneken anschließen. Dieser hatte bei der Analyse der kulturellen Dimension von widerständigem Verhalten im arbeitsweltlichen Kontext herausgearbeitet, dass Widerstand als »eigensinnige Negation eines fremden Willens« (Warneken 2006, S. 269) zum Ausdruck gebracht wird. Der eingeforderten oder erzwungenen Vorgabe wird mit »Eigensinn« begegnet (ebd.) und beispielsweise durch eine selbstbestimmte Aktivität ersetzt, oder es wird versucht, sich durch individuelle Verhaltensweisen von einer »hegemonialen Kultur« (ebd.) abzugrenzen. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit kann festgehalten werden:

- ▶ *Dem widerständigen Verhalten der MitarbeiterInnen oder der KollegInnen während einer Veränderung wird mit der Logik des Tauschs oder der Logik des Entzugs von Expertise und Zusammenarbeit begegnet.*

Mit der Negierung von Fremdbestimmung und der Verteidigung eigener Freiheitsräume lässt sich in einer Fallanalyse nachzeichnen, wie eine verantwortliche Führungskraft auf das widerständige Verhalten gegenüber den Maßnahmen zur Optimierung der Produktion reagierte (Werk). Mit dem Widerstand der MitarbeiterInnen gegenüber den Veränderungen wird vor allem eine in der Vergangenheit erarbeitete Zeitsouveränität verteidigt. In seiner Veränderungsarbeit setzt die Führungskraft auf rationale Argumente und auf eine Logik des Tauschs: Der erzwungene Verzicht auf Zeitsouveränität

soll mit ergonomischen Verbesserungen an den Arbeitsplätzen und damit einer reduzierten körperlichen Belastung ausgeglichen werden. Mit dieser ökonomischen Tauschlogik wird auch in anderen Erfahrungsdarstellungen in meiner Forschungsarbeit versucht, Skepsis oder Widerstand auszuräumen: der Verzicht auf die Führungsposition wird mit dem Versprechen von Entlastung ausgeglichen (Frei) und die Unterordnung unter gruppenbezogene Regeln der Zusammenarbeit wird mit Verbindlichkeit für alle, also mit Gerechtigkeit, belohnt (Kuhn). Doch nicht immer werden die Emotionen, die sich hinter widerständigem Verhalten verbergen, mit dem Versprechen anderer, positiver Emotionen ausgeglichen. Dies wird dann sichtbar, wenn das Aufgeben von Individualität und Unbeobachtetsein im Einzelbüro (Anders) oder der Verlust von individuellen Arbeitsweisen (Werk) mit einer besseren Performance der Organisation oder der Zukunftsfähigkeit der Arbeitsplätze auszugleichen versucht wird. Hier wird der Gewinn für das große Ganze als Tauschmittel angeboten.

Ein anderer Umgang mit der Abwehr von Fremdbestimmung und der Verteidigung eigener Freiheitsräume durch die betroffenen MitarbeiterInnen zeigt sich in einer anderen Fallanalyse (Sommer). Hier versucht die verantwortliche Führungskraft sich das widerständige Verhalten gegenüber den Maßnahmen zur Optimierung der Produktion ebenfalls mit Eingriffen in tradierte Arbeitsweisen und Bindekräfte zu erklären. Hinter dieser – selbst so bewerteten – Fehleinschätzung der Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen verbirgt sich jedoch mehr die Abwehr eines fremden Willens, in diesem Fall des Veränderungsanspruchs und der Umsetzungsmacht der neuen Führungskraft. Ihr Umgang mit diesem widerständigen Verhalten setzt auf eine Logik des Entzugs von Zusammenarbeit und Expertise, in diesem Fall eine Verkleinerung der Arbeitsgruppe und die Arbeit im Verborgenen nach dem Motto: Wenn ihr gegen mich seid, werde ich euch nicht mehr einbeziehen. Mit diesem Rückzug verhält die Führungskraft sich widerständig gegenüber ihren KollegInnen und ihren Vorgesetzten. Sie wehrt sich damit gegen die fehlende Unterstützung und bringt so – gegenüber dem Interviewer, denn auch hier muss der Einfluss der Interviewsituation berücksichtigt werden – ihr Selbstbewusstsein und ihre Selbstsicherheit, das Richtige richtig zu machen, zum Ausdruck. Widerstand zeigt sich hier als das Bemühen, das Gefühl von fehlender Anerkennung mit der Selbstbehauptung der eigenen beruflichen Identität aufrechtzuerhalten.





Teil V:  
Fazit und Ausblick



# 11. Die Praktiken des Change-Managements erkunden

Zum Abschluss zeige ich in diesem Fazit, welche relevanten Erkenntnisse in dieser Arbeit über den Forschungsgegenstand *Praktiken der Bewältigung und Formung von Veränderungsprozessen* gewonnen werden konnten. Diese Schlussbetrachtung beginnt bei meinem Ausgangspunkt und wird entlang meiner zentralen Prämissen reflektiert: Fokussierung auf die kulturelle und prozessuale Seite der Veränderung, subjektbezogene Perspektive und datenverankerte Thesenentwicklung. Daran anschließend möchte ich einen Ausblick geben auf weitergehende Fragen im Kontext der Erforschung der kulturellen Dimensionen von Transformationen sowie mögliche Implikationen für die anwendungsbezogene Forschung darlegen.

## 11.1 Prozessorientiert die kulturellen Dimensionen organisationaler Veränderungen erkunden

Am Anfang meiner Arbeit stand die subjektive Irritation darüber, auf welche Art und Weise aktuell organisationale Veränderungen durchgeführt werden sowie die Frage: *Was passiert da eigentlich?* Dem Forschungsgegenstand näherte ich mich mit einem Begriff von Kultur, der die *doppelte Bedeutung* des Begriffes bewusst aufgegriffen und angewandt hat. Auf der einen Seite wurden die sozialen Praktiken des Veränderns mit den darin eingewobenen kulturellen Praktiken als Gegenstand dieser Forschungsarbeit definiert. Um diese zu erkunden wurde auf der anderen Seite Kultur als Perspektive auf einen in Teilen unbekanntem Forschungsgegenstand angenommen. Diese zweifache Verwendung des Begriffes Kultur bekundet, dass soziale Praxis immer auch kulturelle Praxis ist, und sie nimmt für sich in Anspruch, den

Forschungsgegenstand mit einem kulturellen Blick als ein unbekanntes Gelände erforschen zu wollen.

Zu Beginn meiner Ausführungen wurde die historische Entwicklung der betrieblichen Sozialtechnik des Change-Managements in groben Strichen nachgezeichnet. Von wirtschaftswissenschaftlicher Seite werden insbesondere die *menschlichen Aspekte* für den betrieblichen Erfolg einer Veränderung verantwortlich gemacht und Techniken der Steuerung dieser Einflussfaktoren avisiert. Konkret bedeutet dies, Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen und Methoden darzulegen, um das Denken der Leistungserbringer in einer Organisation dahingehend zu beeinflussen, eine Veränderung anzunehmen und eine störungsfreie Umsetzung zu ermöglichen. Die Auseinandersetzung mit der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Erforschung von Veränderungen und Übergangssituationen machte deutlich, dass dabei insbesondere versucht wird, eine Passung zwischen Subjekt und Umwelt und gegenseitiger Interessen, Auffassungen und Erwartungen herzustellen.

Aus empirisch-kulturwissenschaftlicher Perspektive dagegen werden organisationale Veränderungen noch sehr selten erkundet. Die bisherige Organisationsforschung konzentrierte sich überwiegend auf die Analyse der Diskrepanzen zwischen einer Ist-Kultur und einer erwünschten Soll-Kultur oder auf die Konflikte, die sich ergeben zwischen alter und neuer Arbeitsform sowie auf spezifische Arbeitskulturen ausgewählter Personengruppen. Zwar wurden im Kontext der Arbeitskultur-, Innovations- und Katastrophenforschung die *kulturellen Folgewirkungen*, die solche Ereignisse nach sich ziehen, ausgebreitet und analysiert wie etwa den mentalen und emotionalen Reaktionen und dem Umgang der Betroffenen mit neuen Gegenständen, neuen Regeln oder neuer Verfahren. Auch wurde darauf hingewiesen, dass gerade in Übergangssituationen sehr gut beobachtet werden kann, dass neue Selbstverständlichkeiten ausgehandelt werden – unbeantwortet blieb aber die Frage nach den Formen und Praktiken, *wie* dies genau geschieht.

In Anlehnung an die Erforschung von Katastrophen- und Bedrohungssituationen konnte gezeigt werden, dass organisationale Veränderungen ebenfalls als heuristische Glücksfälle anzusehen sind, an denen sichtbar gemacht werden kann, wie die betroffenen Personen mit der *Übergangssituation selbst* und nicht so sehr dem Ergebnis der Veränderung umgehen, das heißt, *wie* sie in einem interaktiven Prozess gewohnte Selbstverständlichkeiten verteidigten oder aufgeben und neue annehmen und wie sie den Umgang damit für sich selbst und die Organisation durchführen und verhandeln. Den Blick auf die prozessuale Seite der Transformation zu lenken, auf die Art und

Weise, auf das *Wie* des Veränderns, in Abgrenzung von der inhaltlichen Seite, dem *Was*, ist die zentrale Spezifik dieser Arbeit – wohl wissend, dass es sich hierbei um eine künstliche analytische Trennung handelt. Mit dieser Fokussierung gelang es, ein aus kulturwissenschaftlicher Perspektive weitgehend unbekanntes Terrain erkundet. Die Trennung zwischen Inhalt und Prozess über die gesamte Forschungsarbeit aufrechtzuerhalten hat sich als anstrengend, aber zielführend erwiesen. Nur so konnte bei zum Teil sehr komplexen Veränderungsgeschehen der Blick auf die Formung der Transformationen gelenkt und die Praktiken des Veränderns freigelegt werden. Mit dem fokussierten Blick auf die kulturellen Dimensionen dieser Praxis war es möglich, herauszuarbeiten, mit welcher differenzierten Sozialtechniken wie etwa der Selbststeuerung, Personalführung, Partizipation und Personalentwicklung die Führungskräfte und auch ihre Vorgesetzten versuchten, Veränderungen zu *managen*, einen *Change zu machen*. Doch erst die Zusammenführung der inhaltlichen und der prozessualen Seite des Veränderungsgeschehens sowie der subjektiven Seite der Praktiken konnte ein umfassendes Bild der Veränderungsarbeit der Führungskräfte sowie die Kontext- und Subjektgebundenheit des Veränderns sichtbar machen.

## 11.2 Führungskräfte erzählen lassen

Der zweite zentrale Ansatzpunkt dieser Arbeit gilt der Subjektbezogenheit der Praktiken, das heißt hier, der Gruppe der Führungskräfte. Entgegen der bisherigen Forschungstradition wurde damit eine Gruppe in den Fokus genommen, die in der Empirischen Kulturwissenschaft bisher keine zentrale Rolle spielte. Wie dargelegt werden konnte, sind Führungskräfte vor allem aus zwei Gründen eine relevante Personengruppe: Erstens sind sie ebenfalls betroffen von Veränderungen und müssen mit den eigenen Überzeugungen, Bedürfnissen und Interessen in einem organisationalen Kontext umgehen. Zweitens sind sie qua Funktion dafür verantwortlich, die soziale Interaktion mit und zwischen den KollegInnen und MitarbeiterInnen zu gestalten, um die Unternehmensziele zu erreichen. In den Fallanalysen und im Quervergleich konnte deutlich gemacht werden, wie eng die Praktiken der Prozessgestaltung mit den spezifischen Deutungen und Interessen der handelnden Subjekte zusammenhängen und wie deren Interessen, Führungsarbeit und

Veränderungsarbeit verschmelzen. In den Einzelbefunden konnte die Spezifik der Veränderungspraktiken der Führungskräfte detailliert herausgearbeitet werden.

Die Konzentration auf die Führungskräfte führt zum dritten Ansatzpunkt dieser Arbeit, der Art der Erhebung und Auswertung von Daten und der Ableitung von Erkenntnissen. Diese Arbeit gründet auf einer datenverankerten Erkenntnisgewinnung, das heißt, die Erkenntnisse wurden konsequent aus dem erhobenen Datenmaterial abgeleitet und zu Befunden und Thesen über die Praktiken des Veränderns verdichtet. Dieses Forschungsverständnis erforderte eine offene und qualitative Erhebung: über narrative Interviews wurde ein Zugang zu den Deutungen, Praktiken und Erfahrungen der Führungskräfte hergestellt. Auf Grundlage von Erfahrungen anderer ForscherInnen mit der Befragung von Führungskräften wurde auf Basis der Erzähltheorie Fritz Schützes ein spezifisches Interviewdesign entwickelt, das Stegreiferzählungen initiiert und ergänzt wurde mit vertiefendem und konfrontativem Nachfragen.

Mit dieser spezifischen Interviewform gelang es, die Führungskräfte zu Erzählungen selbst erlebter Veränderungsgeschehen und eigener Emotionen zu motivieren und die Gefahr auszuräumen, dass diese Personengruppe ihre gewohnte, eher strategisch ausgerichtete Kommunikationsform im Interview anzuwenden versucht. Da ich mit diesem Forschungsfeld und allen angesprochenen innerbetrieblichen Aspekten vertraut war, stellte der Verzicht auf eine teilnehmende Beobachtung keinen einschränkenden Faktor dar.<sup>133</sup> Durch die vollständige Transkription der Interviews wurde gewährleistet, dass Einflüsse auf die Erfahrungsdarstellung der Befragten, die durch

---

133 Grundsätzlich bleibt die Frage offen, zu welchen Erkenntnissen eine teilnehmende Beobachtung geführt hätte. Dazu folgende Erfahrung: In einem Fall war ich in das Veränderungsgeschehen als Berater über einen Zeitraum von zwei Jahren involviert. Das bedeutet, ich hatte die Gelegenheit, die Organisation und die AkteurInnen zu erleben – in Sitzungen und mehrwöchigen Arbeitsaufenthalten, am Meeting-Point, beim Mittagessen oder bei Firmenevents. In dieser Zeit formte sich bei mir ein Bild des Veränderungsgeschehens, das von zwei prägnanten Beobachtungen geprägt war: Die eine kommt in der Erfahrungsdarstellung des Befragten deutlich zum Ausdruck, die andere wird kein einziges Mal erwähnt – aus welchen Gründen auch immer. Während meines Arbeitsaufenthalts blieben mir die subjektiven Deutungen, Interessen und Konflikte des Befragten, die er im Interview ausbreitete, weitgehend verborgen. Es ist fraglich, ob er sich auf die Tiefe der Ausführung, wie sie im Interview sichtbar wurde, eingelassen hätte während meines Aufenthalts vor Ort und mit dem Wissen, dass ich eventuell am nächsten Tag mit seinem Vorgesetzten oder seinem Kollegen ein Interview zum gleichen Thema geführt hätte.

die spezifische Interviewsituation und mir als Fragendem hervorgerufen wurden, erkannt und bei der Analyse thematisiert werden konnten.

Im Zusammenhang mit der narrativen Interviewführung können zwei Erfahrungen festgehalten werden. Erstens: Der Forscher muss die Übertragung des Sprechmonopols an die erzählende Person aus- und durchhalten. Allzu häufiges Fragen lässt das Interview umkippen in ein tradiertes Frage-Antwort-Schema und die Stegreiferzählung droht abzubrechen. Zweitens: Da die Interviews auf Augenhöhe geführt und themenbezogen eingeleitet wurden, haben einige Befragte zwar eine Stegreiferzählung begonnen, beendeten diese aber alsbald mit einer Coda – vermutlich, weil sie aus ihrer Sicht etwas Selbstverständliches erzählten. Das heißt: Der Fragende muss sich darauf einstellen, immer wieder Folgeerzählungen zu initiieren, was zu Wiederholungserzählungen, aber auch zu neuen Erzähllinien führen kann.

### 11.3 Praktiken des organisationalen Veränderns

Auf Basis der neun Einzelfallanalysen und dem Quervergleich wurde nicht nur gezeigt, wie selbstverständlich die organisationale Praxis des Veränderns zum betrieblichen Alltag gehört, sondern auch, nach welchen Logiken die prozessuale Seite der Veränderung geformt wird. Dabei konnten drei Kategorien der Praxis des Veränderns herausgearbeitet werden: Erstens die enge Verbindung von Führen und Verändern von sich selbst und den anderen, zweitens die Erprobung anderer Formen der Zusammenarbeit und Verteilung von Verantwortung sowie drittens der Umgang mit den eigenen Emotionen und denen der anderen. Insgesamt wurden zahlreiche Befunde und Thesen herausgearbeitet, die als subjekt- und fallspezifische Ausprägungen dieser Kategorien zu verstehen sind.

*Führen und Selbstführen.* Während die oberste Führungsebene in Veränderungsgeschehen vor allem ihre eigenen Konzepte durchsetzt und mit den eigenen Beweggründen strategisch umgeht, zeigt sich für die mittlere und untere Führungsebene das Veränderungsgeschehen überwiegend als eine Arena, in der tradierte Status- und Machtansprüche sowie hierarchische Positionierungen ins Wanken geraten und entweder behauptet oder neu ausgehandelt werden müssen.



*Erprobung anderer Formen der Zusammenarbeit und Verantwortung.* Die Fallanalysen und der Quervergleich haben sichtbar gemacht, wie in Veränderungssituationen mit gewohnten Formen der Zusammenarbeit und Eigenverantwortung umgegangen wurde und wie stark tradierte Umgangsweisen die Praktiken des Veränderns beeinflussen. Insbesondere konnte gezeigt werden, wie andere Formen der Zusammenarbeit erprobt und welche unterschiedlichen Ziele mit der Partizipation von MitarbeiterInnen verfolgt werden. So diente Partizipation als Instrument zur Übertragung von Verantwortung, der Forcierung von Selbststeuerungstechniken, der Kontrolle der Führungskräfte oder der temporären Außerkräftsetzung tradierter Strukturen.

*Verändern als Emotionsarbeit.* Eine zentrale Erkenntnis dieser Forschungsarbeit ist, dass die Praxis des Veränderns durch die Führungskräfte wesentlich von deren Umgang mit den eigenen Emotionen und den Emotionen der Beteiligten geprägt ist. So konnte gezeigt werden, dass die individuelle Regulation von eigenen Emotionen sowohl der Führungskräfte oder auch ausgewählter MitarbeiterInnen als Muster für den Umgang der Anderen mit deren Emotionen instrumentalisiert wird. Die individuelle Selbststeuerungsfähigkeit wird als vorbildhaft dargestellt und von den anderen eingefordert. Die Emotionsarbeit der Führungskräfte zeigte sich in Einzelfällen als gleichzeitiges Herbeiführen und Vermeiden beispielsweise eines Gefühls der Ungewissheit: Das tradierte Sicherheitsempfinden der Belegschaft sollte destabilisiert werden, um die organisationale Krise deutlich zu machen; gleichzeitig wurde versucht, das Vertrauen in die Fähigkeit der Führungskraft zu mobilisieren. Im Quervergleich sichtbar wurde auch, wie Führungskräfte, die als Neue in der Organisation verändern wollten, sich mit tradierten negativen Emotionen der MitarbeiterInnen oder KollegInnen konfrontiert sahen und deshalb den Aufbau von Vertrauen nicht nur in das Zentrum ihrer Beziehungsgestaltung, sondern auch des Transformationsprozesses stellten.

## 11.4 Kulturen der Transformation

Meine Forschungsarbeit möchte ich abschließen mit Antworten auf die zwei Irritationen, die ich zu Anfang beschrieben habe.

Die erste Irritation richtete sich auf das Selbstverständnis einer Beraterin, wie eine Verhaltensänderung bei MitarbeiterInnen herbeigeführt werden sollte. Bei der Analyse der Erfahrungsdarstellungen wurde das Bild des *Köpfe*

*drehen* oder *Menschen drehen* von auffallend vielen InterviewpartnerInnen gezeichnet. Eine organisationale Veränderung herbeiführen bedeutet in allen Fällen, das Verhalten der MitarbeiterInnen zu steuern und eine Verhaltensänderung zu forcieren oder durchzusetzen. Ich habe mich immer wieder gefragt: Woher kommt dieses Bild? Und vor allem: Woher rühren die Größen- und Allmachtsphantasien, die hier durchscheinen? Gründen diese auf Abwehrstrategien in der Konfrontation mit Fremdheit, wie sie Mario Erdheim und Maya Nadig beschreiben (vgl. Erdheim/Nadig 1979, S. 123–125)? Oder setzt allein das Innehaben einer Machtposition in einem organisationalen Kontext und die damit zur Verfügung stehende Gestaltungsmacht und Veränderungs Potenz diesen Willen zur Beeinflussung frei?

In einer zweiten Irritation äußerte ich mein Befremden darüber, dass Veränderungsgeschehen scheinbar keinen Routinen der Durchführung oder Bewältigung folgen. In den Fallanalysen konnte dargelegt werden, an welchen Traditionslinien die Veränderungsgeschehen anknüpften und dass die Praxis des Veränderns in einem engen Zusammenhang mit früheren innerbetrieblichen Praktiken des Aushandelns von Entscheidungen steht, was die Fortführung, den Bruch oder die Modifikation bedeuten kann.

Die Formen des Veränderns, die in dieser Forschungsarbeit ausgebreitet wurden, als *Elemente einer Unternehmenskultur* zu konzipieren, im Sinne der von Götz als Verständigungsbegriff vorgeschlagenen Definition (vgl. Kap. 2.2, S. 29), halte ich für nicht adäquat. Diese Sichtweise fokussiert auf *gruppenebundene Werte*, die in der »Auseinandersetzung der Menschen mit der internen und externen betrieblichen Welt« (Götz 1997, S. 41) entstehen und an denen eine Organisationskultur abgelesen werden könne. Diese Betonung der geteilten Werte und Haltungen als dem Ergebnis von Auseinandersetzungsprozessen findet sich auch in der Definition von Unternehmenskultur bei Schein/Mader (vgl. Kapitel 2.2., Seite 30). Diese Definitionen betonen zwar alle, dass Werte und Haltungen das Ergebnis eines dynamischen *Prozesses* des Aushandelns sind, dennoch konzipieren sie Kultur vorrangig als das *Ergebnis* der Prozesse, hier: neuer oder bestätigter Werte. Dieser Ansatz versucht die Kultur einer Organisation an den gemeinsamen und dauerhaften Haltungen zu erforschen und damit etwa Diskrepanzen gegenüber einem formulierten Sollbild zu erkunden oder Abweichungen in Form von Subkulturen zu erklären. Organisationales Verändern jedoch – und das ist der entscheidende Gedanke meiner Argumentation – lässt sich nicht primär an *Werten und Haltungen* ablesen, sondern vielmehr an den Aushandlungsprozessen über eine

*veränderte Praxis* erkennen. Deshalb sind Transformationsprozesse in organisationalen Kontexten nicht primär im Hinblick auf *geteilte Werte und Haltungen* zu erforschen, sondern umfassend an den Aushandlungsprozessen darüber, *welche Praktiken und Werte geteilt oder nicht geteilt werden sollen*. Die empirisch-kulturwissenschaftliche Erforschung der kulturellen Dimensionen solcher Aushandlungs- und Umgangsweisen gründet zwangsläufig auf einer prozessorientierten Sichtweise. Deshalb ist es meines Erachtens sinnvoller, die Praktiken des Veränderns – um die Traditionslinie der empirisch-kulturwissenschaftlichen Gegenstandsbereiche von Belegschaftskultur, Unternehmenskultur oder Arbeitskultur weiterzuführen – unter dem Begriff *Arbeitskultur* fassen, hier der spezifischen *Arbeitskultur des organisationalen Veränderns*. Damit ist gemeint der *subjektspezifische und gruppenbezogene Umgang von Beschäftigten in hierarchiegeprägten Organisationen mit den organisationalen Rahmenbedingungen und Erwartungen anderer Stakeholder sowie ihren eigenen Interessen und Haltungen bei der Durchführung von innerorganisationalen Veränderungsgeschehen*. Dieser Ansatz lässt sich ohne Einschränkung mit anderen kulturwissenschaftlichen Ansätzen wie dem der Emotionsarbeit oder Performativität verbinden.

Mit diesen Ansätzen lässt sich im Quervergleich der Fallanalysen zeigen, dass in den meisten Veränderungsgeschehnissen die dort beschriebenen Praktiken einerseits überwiegend an wenige Einzelpersonen in den Organisationen gebunden sind, und dass andererseits diese Praktiken des Veränderns vermutlich nur über den Zeitraum des konkreten Veränderungsgeschehens so gestaltet wurden. Aus diesen Gründen können die Praktiken des Veränderns in den meisten analysierten Fällen meiner Ansicht nach nicht pauschal als Gruppenpraktiken auf das System Organisation übertragen werden. Daher kann hier nicht von Arbeitskulturen im Sinne von *Transformationskulturen* in Organisationen, allenfalls von spezifischen, temporären *Formen von Transformationsprozessen* gesprochen werden.

Lediglich bei zwei Veränderungsgeschehen in dieser Forschungsarbeit können Ansatzpunkte identifiziert werden, die dazu berechtigen, von einer ausgeprägten *Transformationskultur* zu sprechen. Das Veränderungsgeschehen in diesen Erfahrungsdarstellungen zeichnet sich dadurch aus, dass der Prozess der Veränderung auf tradierten Zielen oder Strategien gründete. In dem einen Fall folgte der Transformationsprozess den Grundhaltungen Autonomie und gegenseitigem Lernen: Diese waren Bestandteil einer ausformulierten Strategie und gehörten zu einem seit Langem praktizierten, mehrfach bei Fusionsprozessen angewandten und kommunizierten, also tradier-

ten, Organisationshandeln. Besonders dabei war, dass die oberste Hierarchieebene diese Veränderungen initiierte und die Umsetzung kontrollierte. Diese Praxis wurde von mehreren Personen geteilt und nach Darstellung des Befragten nicht infrage gestellt – ebenso nicht der Gestaltungsanspruch und die Führungsrolle des Geschäftsführers. Diese Facette der Veränderungspraxis wurde auch bei dem ausgebreiteten Veränderungsgeschehen beibehalten. Insofern ist es aus meiner Sicht angemessen, von einer seit längerem praktizierten, spezifischen Form der direktiven Gestaltung der Transformationen, also von einer *Transformationskultur*, zu sprechen. Diese Transformationskultur – und das ist das Besondere an diesem Fall – wurde jedoch mit der Abschaffung der Führungsebenen neu formatiert: Mit Einführung der hierarchiefreien Organisation wurde die bisherige Praxis des Veränderns *von oben* von ebenda abgeschafft. Die Prämissen Autonomie und gegenseitiges Lernen wurden auf die organisationalen Entscheidungsprozesse übertragen, der Prozess der Entscheidungsherbeiführung, also auch die Entscheidung über die zukünftige Art und Weise der Gestaltung von Transformationen, wurde vergemeinschaftet: die Transformationskultur wurde aktualisiert. Im anderen Fall folgte der Transformationsprozess einer seit langem forcierten Strategie der Prozessoptimierung. Zum tradierten Organisationshandeln gehörte es, dass die oberste Hierarchieebene Veränderungen innerhalb einer ausformulierten, für alle sichtbaren Strategie initiierte, steuerte und kontrollierte. Diese gewohnte Veränderungspraxis wurde bei dem dargestellten Veränderungsgeschehen im Grundsatz beibehalten, jedoch durch eine neue Form der Einbindung der MitarbeiterInnen ergänzt. Auch in diesem Fall kann von einer seit längerem praktizierten Prozessgestaltung der Transformation, von einer Transformationskultur, gesprochen werden.

## 11.5 Ausblicke für die EKW und die Organisationsberatung

### 11.5.1 Das Steuern von Organisationen erforschen

Meine Forschungsarbeit fokussierte auf die Tiefe der Einzelfälle, um die Varianz der Praktiken des Veränderns darzustellen. Mein Forschen war immer jedoch mit der Annahme verknüpft, dass die herausgearbeiteten Praktiken auch bei Veränderungsvorhaben in anderen Organisationen so oder ähnlich angewandt werden und deshalb durchaus mehr sind als nur Einzelfälle. Die

Befunde und Thesen meiner Forschungsarbeit können deshalb nicht nur ein Anknüpfungspunkt sein für organisationale Interventionen, sondern auch für die Weiterentwicklung theoretischer Ansätze.

Für die EKW besteht eine Herausforderung darin, die Führung von Organisationen überhaupt, die *Führungs- und Steuerungspraktiken in organisationalen Strukturen mit wirtschaftlichen Zielsetzungen*, in das Zentrum der Diskussion zu rücken. Empirisch-kulturwissenschaftliche Forschung sollte ihren Blick nicht nur auf die Auswirkungen dieser Praktiken auf die Beschäftigten, sondern auch auf die handelnden Personen und ihren betrieblichen Sozialtechniken richten (siehe Kapitel 1, S. 19), also denjenigen Techniken in einer Organisation, die mit

»dem Geldverdienen[,] verbunden sind, also *wie* Geld verdient wird, wie man dabei mit der Umwelt, mit Menschen, mit Organisationsformen, mit Gefühlen und moralischen Orientierungen umgeht und welche Zusatzziele ein Unternehmen anstrebt« (Schmidt 2011, S. 118).

Zur Erforschung der kulturellen Dimensionen dieser Techniken und dynamischen Prozesse, also dem Aushandeln neuer *Selbstverständlichkeiten der Steuerung einer Organisation*, liegen praktikable kulturwissenschaftliche Ansätze vor: Ein subjektbezogener und strukturberücksichtigender Ansatz von Arbeitskultur, mit der prozessbezogenen Sichtweise ein Modell für solche Aushandlungen und mit dem Konzept Emotionsarbeit<sup>134</sup> ein Ansatz, der Relevanz und Funktion von Emotionen dabei sichtbar machen kann.

Mit dieser Fundierung könnten etwa die kulturellen Dimensionen von Transformationsgeschehnissen verschiedener Organisationen miteinander verglichen werden unter Fragestellungen wie: Mit welchen Techniken werden die Dezentralisierung der Arbeit oder die Vergemeinschaftung von Entscheidungsprozessen auf die Organisation übersetzt? Wie wirkt sich der zunehmende Druck auf die MitarbeiterInnen zur Selbstorganisation und Selbstregulation auf den innerbetrieblichen Zusammenhalt aus, da die Auswirkungen von Veränderungen immer weniger als Gruppe gemäß einer tradierten Auffassung erlebt werden? Des Weiteren könnten spezifische organisationsbezogene Transformationskulturen und deren Genese, Entwicklung und Spezifik analysiert und die Frage geklärt werden, ob sich Routinen und Muster des Veränderns ausbilden und wie diese im Kontext sich än-

---

134 Siehe dazu die Ausführungen von Gertraud Koch zu dem Ansatz von Hochschild: »Feeling Rules« – Eine Theorieperspektive zur Erforschung von Arbeitskulturen« (2014).

dernder wirtschaftlicher, politischer und sozialer Rahmenbedingungen aktualisiert werden. Damit wendet sich das Forschungsinteresse auch einer Fragestellung zu, die in dieser Arbeit bisher nicht explizit angesprochen wurde, aber einem Verständnis von Transformation als dynamischem Prozess innewohnt: Wie findet organisationales Erlernen von Praktiken des Umgangs mit betrieblichen Veränderungen statt?

### 11.5.2 Offenheit gegenüber anwendungsbezogener Forschung

Forschen aus einer empirisch-kulturwissenschaftlichen Perspektive im Kontext von Organisationen gründet häufig mehr im Interesse eines Forschenden oder einer Forschenden, seltener aufgrund der Nachfrage eines interessierten Auftraggebers. In seiner Analyse der »Produktivkraft Kultur« für die Neue Ökonomie erklärt Wittel das fehlende Interesse der Unternehmen an kulturwissenschaftlichem Wissen damit, dass ethnographische Forschung Zeit brauche. Gerade das Merkmal der Langsamkeit ethnographischen Arbeitens stünde einer ökonomischen Nutzung entgegen, denn – im Kontrast zu einer auf Schnelligkeit angelegten Beratungsleistung – sind »Ethnographien [...] ein langer ruhiger Fluss« (Wittel 2001, S. 21). Meines Erachtens liegt das fehlende Interesse an kulturwissenschaftlichen Erkenntnissen weniger an den Verantwortlichen in den Organisationen selbst oder an zeitlichen Restriktionen, sondern zum einen an der fehlenden Vermittlung des praktischen Nutzens der Spezifik der Empirischen Kulturwissenschaft, zum anderen an deren Selbstverständnis und Ausbildungsinhalten. Dies möchte ich anhand von vier Überlegungen ausführen.

*Erstens.* Empirisch-kulturwissenschaftliches Arbeiten zeichnet sich durch eine große Nähe zu den beforschten Menschen, dem tiefen Eintauchen in deren Arbeitsalltag, der offenen induktiven Vorgehensweise und den qualitativen Erhebungsmethoden aus. Damit gelingt es, umfangreiches Wissen über die zwischenmenschlichen Faktoren in einer Organisation in Erfahrung zu bringen, wie das für kaum eine andere Disziplin möglich ist. Diese Offenheit stellt sich häufig aus Sicht der Leitungsebene einer Organisation jedoch weniger als erkenntnisfördernde, sondern mehr als eine mit zahlreichen Unabwägbarkeiten zusammenhängende Erhebungstechnik und somit als kaum kalkulierbares Risiko dar (vgl. Szabo 2000, S. 13). Dies Vorurteil gilt es an konkreten Anwendungsfällen durch pragmatische Vorgehensweisen zu widerlegen.

*Zweitens.* Ein weiteres Hindernis liegt an einem Selbstverständnis, wonach ethnographisches Wissen vor allem auf das *Verstehen* hin orientiert sei und weniger auf das *Anwenden* der Erkenntnisse. Für die Beforschten in Organisationen ist es wenig überzeugend, dass in einem Feld, in dem der Leidensdruck der Betroffenen oder auch der Druck zu wirtschaftlichem Handeln offensichtlich ist, geforscht werden soll unter der Prämisse, nur verstehen zu wollen und sich einer möglichen Anwendung der Erkenntnisse außerhalb der Fachdisziplin zu verschließen. Bei Forschungen im Organisationskontext ist es unerlässlich, das Spannungsfeld zwischen Forschungsanspruch und anwendungs- oder auftragsbezogenen Verwertungsbedarfen kritisch zu reflektieren. Wer aber in diesem Feld forschen will, muss sich darauf einstellen, dass die beforschten Personen die Erkenntnisse rezipieren möchten, um die eigene Praxis des Arbeitsalltags nicht nur zu verstehen, sondern auch verändern zu können. Ich folge hier dem Ansatz, der für eine anwendungsbezogene Forschung plädiert: »Die Wissenschaft muß fähig sein, Antworten auf Fragen zu geben, die auf der Interaktionsebene entstehen, und sie muss praxisrelevant, d.h. anwendungsorientiert sein« (Moosmüller 1993, S. 251). Auch wenn hier im speziellen Kontext von Forschungen für interkulturell tätige Personen formuliert, weist die Forderung den richtigen Weg: Etwas verstehen zu wollen heißt, Antworten auf Fragen zu finden und mit den unterschiedlichen Interessen des Forschers, der forschenden und der erforschten Organisation umzugehen. Für die EKW liegt die große Herausforderung letztlich darin, sich darauf einzulassen, mögliche *Kausalitätsbeziehungen zwischen Befunden und einer gelingenden, an wirtschaftlichen Zielen ausgerichteten, Praxis herzustellen*. Dazu sollten Forschende der EKW die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur angewandten Ethnologie<sup>135</sup> und auch zum Management Consulting intensiv diskutieren.<sup>136</sup> Um kulturwissenschaftliches Wissen auch anwendungsbezogen und exklusiv zur Verfügung zu stellen, muss die EKW sich öffnen in dreierlei Hinsicht: erstens gegenüber organi-

---

135 Siehe hierzu Sabine Klocke-Daffas Beitrag »Angewandte Ethnologie – Zwischen anwendungsorientierter Wissenschaft und wissenschaftsorientierter Praxis« (2019). Auch wenn sie sich von der Wissenschaftstradition der an der EKW angeschlossenen Europäischen Ethnologie distanziert, sind ihre Fragestellungen und Ausführungen anschlussfähig.

136 Siehe dazu die umfassende Dokumentation des Instituts für Europäische Ethnologie »Das Innenleben der Organisation« (2001), dort insbesondere der Beitrag von Olaf Zorzi »Beispiele: Überlegungen zu Gemeinsamkeiten und Differenzen von Management Consulting und Organisationsethnologie«; siehe auch Susanne Spülbeck: »Organisationsethnologie als Grundlage von Organisationsberatung« (2015).

sationsbezogenen Fragestellungen; zweitens dafür, Wissen aus anderen Forschungsprojekten einem Auftraggeber als wertvolle Expertise zum besseren Verständnis der Funktionsweise der eigenen Organisation zur Verfügung zu stellen und drittens dafür, ihre Erkenntnisse zu Modellen zu verdichten, die zeigen, wie etwas zusammenhängt und was in die eine oder andere Richtung wirkt. Der die Tiefe auslotende, kritische und geschulte Blick auf die *zwischenmenschlichen Faktoren*, die wie ein unsichtbares Bindemittel das soziale Gefüge zusammenhalten, ist *die* Kernkompetenz der empirisch forschenden kulturwissenschaftlichen Profession. Gerade in der Phase der Analyse – mit der jedes Projekt einer Organisationsberatung beginnt – könnten so verborgene Einzelinteressen, inoffizielle Spielregeln und Mechanismen sowie allzu selbstverständlich gewordene Verhaltensmuster offengelegt werden.

*Drittens.* Ein Hemmnis für die Nutzung empirisch-kulturwissenschaftlicher Erkenntnisse liegt auch in der fehlenden Profilierung des Fachs im Themenkomplex der kulturellen Dimensionen von Arbeit und Organisation – trotz herausragender Einzelleistungen. Wenn es um Themen wie Homeoffice, Subjektivierung der Arbeit und die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen, also um den Verlust tradierter Arbeitsformen, geht, wenden sich Nachrichten- und Meinungsmacher weniger an KulturwissenschaftlerInnen, sondern mehr an ForscherInnen aus der Soziologie oder der Psychologie. In der Empirischen Kulturwissenschaft selbst gibt es wenige WissenschaftlerInnen, die sich längerfristig und regelmäßig mit diesen Themen beschäftigen und in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.

*Viertens.* Es fehlt an Kompetenz, Organisationen zu beraten, das heißt, für organisationale Fragestellungen eine Dienstleistung zu erbringen, die zu Ergebnissen führt, die für die Organisation und den Auftraggeber, nützlich sind. Wer sich jedoch einer anwendungsbezogenen Forschung verschließt, wird diese Beratungskompetenz nicht entwickeln können. Anders als in wirtschaftswissenschaftlichen Fächern lernen Studierende der Empirischen Kulturwissenschaft meines Erachtens kaum, sich mit den Sichtweisen von Führungspersonen sowie Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen in organisationalen Strukturen auseinanderzusetzen. Daher ist die Fähigkeit, anwendungsbezogene kulturwissenschaftliche Forschungsdesigns zu entwickeln und für sich als nutzenbringender Anbieter von Dienstleistungen oder Beratungen bei wirtschaftlich ausgerichteten Organisationen zu werben, kaum ausgeprägt. Dies ist umso irritierender, wenn man sich die oben beschriebenen besonderen Stärken der Disziplin vergegenwärtigt.



### 11.5.3 Hinweise für die Praxis der Organisationsberatung

Für die betriebswirtschaftliche Beratungspraxis, das heißt, die professionelle Unterstützung von Organisationen bei innerbetrieblichen Veränderungsvorhaben, können meines Erachtens – neben den in den Einzelfallanalysen herausgearbeiteten Praktiken der Gestaltung von Transformationsprozessen durch Führungskräfte – vier Erkenntnisse hilfreich sein.

Erstens sollten sich die betriebswirtschaftlichen Disziplinen mehr gegenüber der EKW öffnen und kulturwissenschaftliche Expertise und Primärquellen nutzen. Zweitens sind bei Organisationsberatungen die innerbetrieblichen Praktiken, *wie bisher verändert und entschieden* wurde, mit in den Blick zu nehmen. In dieser Forschungsarbeit konnte gezeigt werden, dass bei der Herbeiführung einer Veränderung nicht nur im Hinblick auf die inhaltliche Seite eine Passung zwischen Alt und Neu vorgenommen werden muss, sondern dass auch die Art und Weise der Transformation an eine Vorgeschichte anknüpft, mit der – in welcher Art und Weise auch immer – umzugehen ist. Drittens gilt es, die vorhandenen Potentiale sowohl einzelner Personen als auch von Gruppen im Umgang mit früheren schwierigen und krisenhaften Situationen zu berücksichtigen und das organisationale Lernen zu stimulieren. Und viertens sollte gegenüber den Verantwortlichen der starke Einfluss der sichtbaren und auch unsichtbaren Regeln des Umgangs mit Emotionen und den daraus abgeleiteten gruppen- und subjektbezogenen Praktiken thematisiert werden.

### Zum Schluss

In aller Regel ist ein großer Teil der sozialen und darin eingewobenen kulturellen Praktiken in einer Organisation sowohl für die Organisationsmitglieder selbst als auch für Außenstehende eine *Terra incognita*. Das Bedürfnis, dieses unbekannte Gebiet mit vorgefertigten Karten erkunden zu wollen, ist nachvollziehbar. Dass dabei aber die Besonderheiten aus dem Blickfeld verschwinden und eher das Gewohnte aktualisiert wird, ist der Preis, den man dafür zu bezahlen hat. Diese Arbeit hat gezeigt, dass es noch Neues zu entdecken gibt.

# Dank

Diese Dissertation wäre ohne Anregungen und die Unterstützung zahlreicher Personen nicht möglich gewesen.

Mein Dank gilt allen interviewten Führungskräften für ihre Bereitschaft, sich auf ein Interview einzulassen und ihre umfangreichen und auch sehr persönlichen Erfahrungen zu teilen, sowie meinen beiden Betreuern: Prof. Dr. Reinhard Johler für seine engagierte Begleitung und Betreuung und seine Bereitschaft, sich immer wieder mit meinen Überlegungen und Fragen auseinanderzusetzen, und Prof. Dr. Thomas Ginter für seine Bereitschaft, diese Arbeit zu betreuen und seine Anregungen aus organisationswissenschaftlicher Perspektive. Ebenso bedanke ich mich bei R.R. und T.P., die mir ohne zu zögern Zugang zu zahlreichen Führungskräften geebnet haben.

Mein Dank gilt der DoktorandInnengruppe am Ludwig-Uhland-Institut der Universität Tübingen und den Diskussionsrunden in Inziggofen, die meine Arbeit immer wieder an das Fach angebunden und meine Ansätze kritisch diskutiert haben, sowie den TeilnehmerInnen der AG 17 am 19. Magdeburger Methodenworkshop 2016 und Prof. Dr. Gerhard Riemann und Prof. Dr. Fritz Schütze für konstruktive Hinweise zu meinen Interpretationen. Besonderen Dank an Prof. Dr. Beate Steinhilber für ihren Impuls, mithilfe narrativer Interviews zu forschen, und ihre kenntnisreichen Anregungen und die wiederholte Prüfung meiner Argumentationen, ebenso für ihren Respekt gegenüber meinen Abgrenzungsbemühungen und ihre beständige emotionale Begleitung.

Mein Dank gilt auch Franziska Veit und Mate Eichenseher für ihre Bereitschaft, sich intensiv mit konkreten Fallanalysen auseinanderzusetzen, und ihre fundierten Feedbacks, ebenso Stefanie Oyoyo für die solide Transkription der Interviews und Brigitte Mohn für ihr professionelles Lektorat.

*Nürtingen, im Oktober 2020 – Michael Maile*

# Interviewtranskriptionen

Interview Herr Anders, vollständige Transkription. Mitte 2014, Dauer ca. 65 Minuten, Umfang 1.245 Zeilen.

Interview Herr Baum, vollständige Transkription. Anfang 2016, Dauer ca. 80 Minuten, Umfang 1.645 Zeilen.

Interview Frau Dienst, vollständige Transkription. Ende 2014, Dauer 70 Minuten, Umfang 1.550 Zeilen.

Interview Frau Engel, vollständige Transkription. Mitte 2014, Dauer ca. 50 Minuten, Umfang 1.680 Zeilen.

Interview Herr Frei, vollständige Transkription. Mitte 2018, Dauer ca. 55 Minuten, Umfang 890 Zeilen.

Interview Frau Grün, vollständige Transkription. Mitte 2019, Dauer ca. 50 Minuten, Umfang 870 Zeilen.

Interview Frau Haller, vollständige Transkription. Anfang 2019, Dauer ca. 50 Minuten, Umfang 880 Zeilen.

Interview Herr Jung, vollständige Transkription. Anfang 2016, Dauer ca. 70 Minuten, Umfang 1.580 Zeilen.

Interview Herr Kuhn, vollständige Transkription. Mitte 2014, Dauer ca. 65 Minuten, Umfang 1.670 Zeilen.

Interview Frau Muster, vollständige Transkription. Mitte 2019, Dauer ca. 55 Minuten, Umfang 1.175 Zeilen.

Interview Herr Neumann, vollständige Transkription. Anfang 2016, Dauer 55 Minuten, Umfang 1.370 Zeilen.

Interview Herr Otto, vollständige Transkription. Anfang 2015, Dauer ca. 60 Minuten, Umfang 1.410 Zeilen.

Interview Herr Paul, vollständige Transkription. Mitte 2014, Dauer ca. 65 Minuten, Umfang 1.540 Zeilen.

Interview Herr Reich, vollständige Transkription. Mitte 2015, Dauer ca. 65 Minuten, Umfang 1.350 Zeilen.

Interview Herr Sommer, vollständige Transkription. Mitte 2014, Dauer ca. 70 Minuten, Umfang 1.610 Zeilen.

Interview Herr Takt, vollständige Transkription. Mitte 2014, Dauer ca. 45 Minuten, Umfang 1.270 Zeilen.

Interview Herr Unger, vollständige Transkription. Ende 2014, Dauer ca. 40 Minuten, Umfang 960 Zeilen.

Interview Herr Werk, vollständige Transkription. Mitte 2014, Dauer ca. 60 Minuten, Umfang 1.610 Zeilen.

Interview Herr Zahl, vollständige Transkription. Mitte 2014, Dauer ca. 60 Minuten, Umfang 1.170 Zeilen.

# Abbildungen und Übersichten

Abbildung 1: Prozessorientierte Modellvorstellung »Praxis des Veränderns« .....	36
Übersicht 1: Übersicht der befragten Personen.....	111
Übersicht 2: Transkriptions- und Zitierregeln .....	114
Abbildung 2: Struktur zur Auswertung und Aufbereitung der Interviews .....	117

# Literatur

- Abels, Gabriele; Behrens, Maria (2009): Expertinnen-Interviews in der Politikwissenschaft. Eine sekundäranalytische Reflexion über geschlechtertheoretische und politikfeldanalytische Effekte. In: Alexander Bogner, Beate Littig u.a. (Hg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Aufl., S. 159–179.
- Aguilar, Luis L. M.; Schneider, Christopher J. (Hg.) (2012): Researching amongst elites. Challenges and opportunities in studying up. Farnham, Surrey.
- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2008): Akademie-Studie 2008: Führung beim Wort nehmen. Wie kommunizieren deutsche Manager? Überlingen.
- (2012): Akademie-Studie 2012: Verantwortungsvoll führen. Von Vorbildern, Leitlinien und guten Taten. Überlingen.
- Augustynek, Marta (2010): Arbeitskulturen im Großkonzern. Eine kulturanthropologische Analyse organisatorischer Transformationsdynamik in Mitarbeiterperspektive. Zugl.: Bonn, Univ., Diss., 2010 u.d.T.: Augustynek, Marta Justyna: Unternehmenskultur der Deutschen Telekom AG. Münster.
- Bachmann, Götz (2000): Der Belegschaftskultur-Ansatz und die Links-Volkskunde. In: Irene Götz, Andreas Wittel (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. 9. Tagung der Kommission Arbeitskulturen in der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde am 8./9.Mai 1998 in München. Münster. S. 35–52.
- (2014): Kollegialität. Eine Ethnographie der Belegschaftskultur im Kaufhaus. Frankfurt/Main.
- Bader, Katarina (2010): Jureks Erben. Vom Weiterleben nach dem Überleben. 2. Aufl. Köln.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt* 42 (Nr. 1). S. 6–19.
- Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Univ., Diss.. Göttingen, 1995. Frankfurt/Main u.a..
- Bandura, Albert (2012): Self-efficacy. The exercise of control. 13. Auflage. New York.

- Barrett, Frank J. (2012): *Yes to the Mess. Surprising Leadership Lessons from Jazz*. Boston.
- Bausinger, Hermann (1980): Zur Spezifik volkskundlicher Arbeit. In: *Zeitschrift für Volkskunde* 76, S. 1–21.
- Beck, Kent et al. (2001): *Manifesto for Agile Software Development*. Hg. v. Kent et al. Beck. Utah. Online verfügbar unter <https://agilemanifesto.org>, zuletzt geprüft am 18.01.2020.
- Beck, Stefan (1997): *Umgang mit Technik. Kulturelle Praxen und kulturwissenschaftliche Forschungskonzepte*. Zugl.: Tübingen, Univ., Diss.. 1996. Berlin
- Beck, Stefan; Knecht, Michi (2012): *Jenseits des Dualismus von Wandel und Persistenz? Krisenbegriffe der Sozial- und Kulturanthropologie*. In: Thomas Mergel (Hg.): *Krisen verstehen. Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen*. 1. Auflage. Frankfurt/Main. S. 59–76.
- Becke, Guido (2008): *Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel*. Vollst. zugl.: Bremen, Univ., Habil.-Schr. u.d.T.: Becke, Guido: *Soziale Erwartungsstrukturen in Prozessen der Unternehmenstransformation*. Berlin.
- Beer, Michael; Eisenstat, Russell, A.; Spector, Bert (1990): *Why Change Programs Don't Produce Change*. In: *Harvard Business Review* (November-Dezember). S. 158–166.
- Beermann, Beate; Rothe, Isabel (2011): *Restrukturierung, betriebliche Veränderung und Anforderungen an die Beschäftigten – einige empirische Befunde*. In: Klaus Pickshaus (Hg.): *Folgen der Krise – Arbeitsintensivierung – Restrukturierung*. Frankfurt/Main. S. 40–53.
- Benz-Overhage, Karin (1993): *Lean production und Gruppenarbeit*. In: Peter Binkelmann, Hans-Joachim Braczyk u.a. (Hg.): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am 25./26. März 1993 in Mannheim*. Frankfurt/Main. S. 172–185.
- Berner, Winfried (2012): *Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*. Stuttgart.
- Boch, Dieter (1998): *Flurgespräche. Der lange Weg zur Vertrauenskultur in einem Elektrokonzern*. In: Dirk Getschmann (Hg.): *Arbeitswelten von innen betrachtet. Reportagen zur Organisationskultur*. Frankfurt/Main. S. 159–182.
- Boes, Andreas; Langes, Barbara; Kämpf, Tobias (2018): *»Lean« und »agil« im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten*. Bielefeld.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.) (2009): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2009): *Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion*. In: Alexander Bogner, Beate Littig u.a. (Hg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 61–98.

- Bohnsack, Ralf (2010): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 8. Auflage. Stuttgart.
- Bohnsack, Ralf; Marotzki, Winfried; Meuser, Michael (Hg.) (2003): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. 1. Auflage. Opladen.
- Bourdieu, Pierre (1990): Die biographische Illusion. In: *BIOS* 3 (Nr. 1), S. 75–81.
- Brandl, Julia; Klinger, Stephan (2006): Probleme eines Feldzugangs zu Eliten. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* (31), S. 44–65.
- Bräunlein, Peter J. (2006): Victor W. Turner: Rituelle Prozesse und kulturelle Transformationen. In: Stephan Moebius und Dirk Quadflieg (Hg.): Kultur. Theorien der Gegenwart. Wiesbaden 2006. S. 91–100.
- Brednich, Rolf Wilhelm (2001): Quellen und Methoden. In: Rolf Wilhelm Brednich (Hg.): Grundriss der Volkskunde. Einführung in die Forschungsfelder der europäischen Ethnologie. 3. Auflage. Berlin. S. 77–100.
- Breisig, Thomas (1988): Betriebliche Sozialtechniken – eine Herausforderung für die Interessenvertretung. In: Siegfried Roth (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Köln. S. 56–67.
- Bröckling, Ulrich (2013): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. 5. Auflage. Frankfurt/Main.
- Buck, John A.; Endenburg, Gerard (2006): Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation. Übersetzung Isabell Peters. Version Mai 2006. Rotterdam. Online verfügbar unter [https://soziokratiezentrum.org/wp-content/uploads/2015/08/John-Buck.-Gerard-Endenburg.-Die-Kreativen-Kra\\_fte-der-Selbstorganisation.pdf](https://soziokratiezentrum.org/wp-content/uploads/2015/08/John-Buck.-Gerard-Endenburg.-Die-Kreativen-Kra_fte-der-Selbstorganisation.pdf), zuletzt geprüft am 14.09.2020.
- Bude, Heinz (1985): Der Sozialforscher als Narrationsanimateur. Kritische Anmerkungen zu einer erzähltheoretischen Fundierung der interpretativen Sozialforschung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 37 (Nr. 2), S. 327–336.
- Buss, Christian W.; Kuyvenhoven, Rosalie (2011): Perceptions of European Middle Managers of their Role in Strategic Change. In: *Global Journal of Business Research* 5 (Nr. 5), S. 109.
- Buß, Eugen (2007): Die deutschen Spitzenmanager. Wie sie wurden, was sie sind: Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln. München.
- Capgemini Deutschland GmbH (2012): Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Change Management Studie 2012. München.
- (2015): Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015. München.
- Carey, Alex (1967): The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. In: *American Sociological Review* 32 (Nr. 3), S. 403–416.
- Claßen, Martin (2013): Change Management aktiv gestalten. Personalmanager und Führungskräfte als Architekten des Wandels. 2. Auflage. Köln.
- Coch, Lester; French, John R. P. (1948): Overcoming Resistance to Change. In: *Human Relations* (Nr. 1), S. 512–532.



- Conner, Daryl R. (1993): *Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail.* New York.
- Czarniawska, Barbara (2015): Narrative, Diskurse und Organisationsforschung. In: Rainer Diaz-Bone (Hg.): *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen.* 2. Auflage. Wiesbaden. S. 79–104.
- Dahl, Michael S. (2011): Organizational Change and Employee Stress. In: *Management Science* 57 (Nr. 2), S. 240–256.
- Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading.
- DEBA Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (2006): *Employer Branding.* Online verfügbar unter <https://employerbranding.org/academy>, zuletzt geprüft am 01.04.2020.
- Dell, Christopher; Vossebrecher, David; Schmidhuber, Holger u.a. (Hg.) (2017): *Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme.* 1. Auflage. Bielefeld.
- Denison, D. R.; Mishra, Anil K. (1995): Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. In: *Organization Science* 6 (Nr. 2), S. 204–223.
- Deutschmann, Christoph (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie* 24 (Nr. 6), S. 436–450.
- (1996): Lean production: der kulturelle Kontext. In: Hans-Joachim Braczyk, Gerd Schienstock (Hg.): *Kurswechsel in der Industrie. Lean production in Baden-Württemberg.* Stuttgart. S. 140–153.
- (2008): Der Typus des Unternehmers in wirtschaftssoziologischer Sicht. In: Andrea Maurer (Hg.): *Die Gesellschaft der Unternehmen – die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen.* 1. Auflage. Wiesbaden. S. 40–62.
- DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.) (2010): *Psychische Beanspruchungen von Mitarbeitern und Führungskräften. Praxispapier 1.* Düsseldorf.
- Doppler, Klaus (2011): *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen.* 2. Auflage. Frankfurt/Main.
- Dücker, Burckhard (2007): *Rituale. Formen – Funktionen – Geschichte. Eine Einführung in die Ritualwissenschaft.* Stuttgart.
- Dülfer, Eberhard (1988): Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. Eine Einführung in die Diskussion. In: Eberhard Dülfer (Hg.): *Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie.* Stuttgart. S. 1–20.
- Ebers, Mark (1988): Der Aufstieg des Themas »Organisationskultur« in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive. In: Eberhard Dülfer (Hg.): *Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie.* Stuttgart. S. 23–47.
- Eberwein, Wilhelm; Tholen, Jochen (1990): *Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik.* Frankfurt/Main.

- Eggmann, Sabine (2008): »Kultur«-Konstruktionen. Die gegenwärtige Gesellschaft im Spiegel volkswissenschaftlich-kulturwissenschaftlichen Wissens. 1. Auflage. Bielefeld.
- Erdheim, Mario, Nadig, Maya (1979): Größenphantasien und sozialer Tod. In: *Kursbuch* (Nr. 58), S. 115–128.
- Erlach, Christine; Thier, Karin (2004): Mit Geschichten implizites Wissen in Organisationen heben. In: Boris Wyssusek, Martin Schwartz u.a. (Hg.): *Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis*. Berlin. S. 207–226.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra (2000): Befreit und enturzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum »internen Unternehmer«. München u.a..
- Filipp, Sigrun-Heide; Aymanns, Peter (2010): *Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen. Vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens*. 1. Auflage. Stuttgart.
- Fineman, Stephan (2014): Emotion in Organizations – A Critical Turn. In: Barbara Sieben, Åsa Wettergren (Hg.): *Emotionalizing organizations and organizing emotions*. 1. Auflage. Basingstoke u.a.. S. 23–41.
- Flick, Uwe (1996): *Psychologie des technisierten Alltags. Soziale Konstruktion und Repräsentation technischen Wandels in verschiedenen kulturellen Kontexten*. Wiesbaden.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.) (2000): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 1. Auflage. Reinbek bei Hamburg.
- French, W. L.; Bell, C. H. jr.: *Organisationsentwicklung*. 4. Auflage. Bern u.a..
- Frey, Dieter; Fischer, Peter (2007): Psychologische Theorien und Befunde zum Thema Partizipation und Kontrolle. In: *Organisationsentwicklung* (Nr. 3), S. 64–65.
- Frey, Dieter; Schmalzried, Lisa (2013): *Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co*. Berlin u.a..
- Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje (2013): Interviewformen und Interviewpraxis. In: Barbara Friebertshäuser und Heike Boller (Hg.): *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. 4. Auflage. Weinheim. S. 437–455.
- Gabele, Eduard (1993): Unternehmenskultur. In: Jürgen Hauschildt (Hg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. Festschrift für Eberhard Witte. Unter Mitarbeit v. Eberhard Witte. Stuttgart. S. 116–134.
- Gagliardi, Pasquale (1986): The Creation and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework. In: *Organization Studies* 7 (Nr. 2), S. 117–134.
- Gamst, Frederick, C.; Helters, Sabine (1991): Die kulturelle Perspektive und die Arbeit: Ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industrieethnologie. In: *Zeitschrift für Ethnologie* (116), S. 25–41.
- Gennep, Arnold van (2005): *Übergangsriten (Les rites de passage)*. 3. Auflage. Frankfurt/Main u.a..

- Gerkhardt, Marit; Frey, Dieter (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. In: *OrganisationsEntwicklung* (Nr. 4), S. 48–59.
- Gerndt, Helge (1986): Kultur als Forschungsfeld. Über volkskundliches Denken und Arbeiten. 2. Auflage. München.
- (1992): Tschernobyl als kulturelle Tatsache. In: Dieter Harmening und Erich Wimmer (Hg.): *Volkskultur – Geschichte – Region*. Festschrift für Wolfgang Brückner zum 60. Geburtstag. Unter Mitarbeit von Wolfgang Brückner. 2. Auflage. Würzburg. S. 155–176.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2010): *Grounded Theory*. Strategien qualitativer Forschung. 3. Auflage. Bern.
- Götz, Irene (1997): *Unternehmenskultur*. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht. Univ., Diss. München, 1994. Münster.
- (2000): Unternehmensethnographie. Bemerkungen zur Debatte um Kultur(alisierung) und zur kulturwissenschaftlichen Betrachtungsperspektive. In: Irene Götz und Andreas Wittel (Hg.): *Arbeitskulturen im Umbruch*. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. 9. Tagung der Kommission Arbeitskulturen in der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde am 8./9. Mai 1998 in München. Münster. S. 55–74.
- (2010): Ethnographien der Nähe – Anmerkungen zum methodologischen Potenzial neuerer arbeitsethnografischer Forschungen der Europäischen Ethnologie. In: *Arbeits- und Industriosozologische Studien* 3 (Nr. 1), S. 101–117.
- Götz, Irene; Moosmüller, Alois (1992): Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen. Industriebetriebe als Forschungsfeld der Völker- und Volkskunde. In: *Schweizerisches Archiv für Volkskunde* 88, S. 1–30.
- Götz, Irene; Wittel, Andreas (2000): Ethnographische Arbeitsforschung – Zur Einführung. In: Irene Götz und Andreas Wittel (Hg.): *Arbeitskulturen im Umbruch*. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. 9. Tagung der Kommission Arbeitskulturen in der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde am 8./9. Mai 1998 in München. Münster. S. 7–15.
- Greif, Siegfried (2008): *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen.
- Greif, Siegfried; Runde, Bernd; Seeberg, Ilka (2004): *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen u.a..
- Greitemeyer, T.; et al. (2006): Psychologische Erfolgsfaktoren bei Unternehmensfusionen: Der Zusammenhang von aktueller Übernahmeposition, Identifikation mit der Organisation, erlebter Kontrolle und subjektivem Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (Nr. 50), S. 9–16.
- Groth, Stefan; Müske, Johannes (2019): *Arbeit 4.0*. Kulturwissenschaftliche Perspektiven auf Arbeit im Wandel. In: *Augen-Blick – Konstanzer Hefte zur Medienwissenschaft* 73 (1), S. 11–20.
- Groth, Torsten (2004): *Klassiker der Organisationsforschung* (3): Karl E. Weick. In: *OrganisationsEntwicklung* (Nr. 3), S. 88–95.

- Grund, Matthias (2015): Agile Softwareentwicklung als paradigmatisches Beispiel für eine neue Organisation von technischer Wissensarbeit. In: Andreas Boes, Isabell Welpé u.a. (Hg.): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. 1. Auflage. Freiburg. S. 159–167.
- Hansen, Klaus P. (1992): Die Mentalität des Erwerbs. Erfolgsphilosophien amerikanischer Unternehmer. Frankfurt/Main.
- Helfferrich, Cornelia (2004): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden.
- Helfferrich, Cornelia; Kruse, Jan (2007): Vom »professionellen Blick« zum »hermeneutischen Ohr«. In: Ingrid Miethe, Wolfram Fischer u.a. (Hg.): Rekonstruktion und Intervention. Interdisziplinäre Beiträge zur rekonstruktiven Sozialarbeitsforschung. Opladen. S. 175–188.
- Helmers, Sabine (1993): »Wir« und »Die« im Unternehmen – Innerorganisatorische Prozesse bei der Technikentwicklung. In: Sabine Helmerts (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn. S. 195–227.
- Hentschel, Tanja; Braun, Susanne; Peis, Claudia (2019): Warum wird sie nicht Führungskraft? Geschlecht und Karriereentwicklung. In: Simone Kauffeld, Daniel Spurk (Hg.): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Berlin, Heidelberg. S. 993–1023.
- Herlyn, Gerrit (2007): Deutungsmuster und Erzählstrategien bei der Bewältigung beruflicher Krisenerfahrungen. In: Manfred Seifert, Irene Götz u.a. (Hg.): Flexible Biografien? Horizonte und Brüche im Arbeitsleben der Gegenwart. Frankfurt/Main. S. 167–182.
- Heßlinger, Eva; et al (1987): »Am besten gar nicht darüber nachdenken.« Äußerungsformen von Angstreduktion. Umgang mit Gefahr – Reaktionen auf Tschernobyl. In: *Tübinger Korrespondenzblatt* (Nr. 32), S. 5–39.
- Hinrichsen, Jan; Jöhler, Reinhard; Ratt, Sandro (2014): Katastrophen. Vom kulturellen Umgang mit (außer)alltäglichen Bedrohungen. In: Ewald Frie, Mischa Meier (Hg.): Aufruhr – Katastrophe – Konkurrenz – Zerfall. Bedrohte Ordnungen als Thema der Kulturwissenschaften. 1. Ausgabe. Tübingen. S. 61–82.
- Hinrichsen, Jan (2020): »Wir sehen das Virus auf eine spezielle Weise«. Der Kulturwissenschaftler Jan Hinrichsen betrachtet die Bedrohung durch die Corona-Pandemie als eine Situation, in der sich das gesellschaftliche Leben neu aushandelt. In: Schwäbisches Tageblatt, 24.03.2020, S. 20.
- Hochschild, Arlie Russell (1979): Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. In: *American Journal of Sociology* 85 (Nr. 3), S. 551–575.
- Hörning, Karl H. (2004): Kultur als Praxis. In: Friedrich Jaeger und Burkhard Liebsch (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Band 1: Grundlagen und Schlüsselbegriffe. Stuttgart. S. 139–151.
- Hoffmann-Riem, Christa (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* Jg. 32 (Nr. 2), S. 339–372.

- Holst, Elke; Friedrich, Martin (2017): Führungskräfte-Monitor 2017. Update 1995-2015. Berlin: DIW Berlin Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin, 121). Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/167683>, zuletzt geprüft am 02.09.2020.
- Holtgrewe, Ursula (2009): Narratives Interview. In: Stefan Kühl, Petra Strodtolz u.a. (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden. 1. Auflage. Wiesbaden. S. 57–77.
- Hopf, Christel (2000): Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff u.a. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 1. Auflage. Reinbek bei Hamburg. S. 349–360.
- Huber, Birgit (2007): »Transformationsgewinner« und »Transformationsverlierer«. Möglichkeiten für Erfahrung und Lebensführung jenseits fordristischer Konditionierungen«. In: Manfred Seifert; Irene Götz et. al. (Hg.): Flexible Biografien? Horizonte und Brüche im Arbeitsleben der Gegenwart. Frankfurt/Main. S. 97–101.
- Hülk, Walburga (2014): Narrative der Krise. In: Uta Fenske (Hg.): Die Krise als Erzählung. Transdisziplinäre Perspektiven auf ein Narrativ der Moderne. Bielefeld. S. 113–131.
- IfM-Institut für Mittelstandsforschung (2020): KMU-Definition des IfM Bonn. Online verfügbar unter <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn>, zuletzt geprüft am 11.09.2020.
- ILOI (1997): Management of Change. Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse. (Hg.): Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation. München.
- Institut für Europäische Ethnologie (2001): Das Innenleben der Organisation. Ethnographisches Wissen in der Organisationsberatung. Tagung in Zusammenarbeit mit der Kommission Arbeitskulturen der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde, 16.-18.2.2001, Berlin. Online verfügbar unter [www.arbeitskulturen.de/index.htm](http://www.arbeitskulturen.de/index.htm), zuletzt geprüft am 27.09.2020.
- Janssen, Claes (2018): The Four Rooms of Change. Online verfügbar unter: [www.claesjanssen.com/index.shtml](http://www.claesjanssen.com/index.shtml), zuletzt geprüft am 10.10.2018.
- Jaques, Elliott (1961): The changing culture of a factory. 4. Auflage. London.
- Jeggle, Utz (1984): Verständigungsschwierigkeiten im Feld. In: Utz Jeggle (Hg.): Feldforschung. Qualitative Methoden in der Kulturanalyse. 2. Auflage. Tübingen. S. 93–112.
- Johler, Reinhard (2015): Die Kultur der Katastrophe und die Materialisierung der Kultur. In: Karl Braun, Claus-Marco Dieterich u.a. (Hg.): Materialisierung von Kultur. Diskurse, Dinge, Praktiken. Würzburg. S. 438–443.
- Kallmeyer, Werner; Schütze, Fritz (1977): Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung. In: Dirk Wegner (Hg.): Gesprächsanalysen. Vorträge, gehalten anlässlich des 5. Kolloquiums des Instituts für Kommunikationsforschung und Phonetik, Bonn, 14.–16. Oktober 1976. Hamburg, S. 159–274.

- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: *Harvard Business Review* (January-February), S. 71–79.
- Kaschuba, Wolfgang (2003): Einführung in die Europäische Ethnologie. 2. Auflage. München.
- Kaschube, Jürgen (1993): Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-)psychologischer Sicht. In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel u.a. (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main. S. 90–146.
- Kern, Bärbel; Kern, Horst; Schumann, Michael (1988): Industriesoziologie als Katharsis. In: *Soziale Welt* 39 (Nr. 1), S. 86–96.
- Kiefer, Klaus (1965): Die Diffusion von Neuerungen. Kultursociologische und kommunikationswissenschaftliche Aspekte der agrarsoziologischen Diffusionsforschung. Heidelberg, Diss. 1966 ersch. u. d. T.: Kiefer: Kultursociologische und kommunikationswissenschaftliche Aspekte der agrarsoziologischen Diffusionsforschung. Tübingen.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2012): Change. Points of View. Change-Management-Studie 2011–2012. Berlin
- Kirsch, Werner; Esser, Werner-Michael; Gabele, Eduard (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart.
- Klebe, Thomas; Roth, Siegfried (1988): Einführung: Selbststeuerung der Arbeit und neue Unternehmensstrategien. In: Siegfried Roth (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Köln. S. 15–40.
- Kleiner, Art; Roth, George (1998): Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. In: *Harvard Business Manager* (Nr. 5), S. 9–15.
- Klocke-Daffa, Sabine (2019): Angewandte Ethnologie – Zwischen anwendungsorientierter Wissenschaft und wissenschaftsorientierter Praxis. In: Sabine Klocke-Daffa (Hg.): Angewandte Ethnologie. Perspektiven einer anwendungsorientierten Wissenschaft. Wiesbaden. S. 3–76.
- Knassmüller, Monika (2005): Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion. Frankfurt/Main.
- Koch, Gertraud (2014): »Feeling Rules« – Eine Theorieperspektive zur Erforschung von Arbeitskulturen. In: Manfred Seifert (Hg.): Die mentale Seite der Ökonomie. Gefühl und Empathie im Arbeitsleben. Dresden. S. 51–69.
- Kockelkorn, Anne (2008): Bürolandschaft – Eine vergessene Reformstrategie der deutschen Nachkriegsmoderne. In: *arch+ zeitschrift für Architektur und Städtebau* (Nr. 186/187), S. 6–7.
- König, Eckard; Volmer, Gerda (2008): Handbuch systemische Organisationsberatung. Weinheim.
- Köper, Birgit; Richter, Götz (2012): Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund u.a..

- Kohnke, Oliver; Wieser, Doris (2012): Die Veränderungskurve – Ein Berater-Mythos? In: *OrganisationsEntwicklung* (Nr. 1), S. 54–62.
- Komus, Ayelt; Kuberg, Moritz (2017): Status Quo Agile. Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden. Eine empirische Untersuchung. Hg. v. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Nürnberg.
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas (2014): »Gesund durch Veränderungsprozesse?!« Belastungen und Erschöpfung von Führungskräften in Change-Management-Prozessen. In: *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 23, (Nr. 2), S. 105–118.
- Kris, Ernst; Kurz, Otto (1980): Die Legende vom Künstler. Ein geschichtlicher Versuch. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt/Main.
- Krobath, Thomas (2013): Partizipation als organisationsethisches Prinzip und Verfahren. In: Susanne Maria Weber, Michael Göhlich u. a. (Hg.): *Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*. Wiesbaden. S. 61–70.
- Kübler-Ross, Elisabeth (1969): *On death and dying*. 1. print. London: Macmillan.
- Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hg.) (2009a): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. 1. Auflage. Wiesbaden.
- (2009b): *Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick*. In: Stefan Kühl, Petra Strodtholz u.a. (Hg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. 1. Auflage. Wiesbaden. S. 13–27.
- Küstlers, Ivonne (2009): *Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen*. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Lauterbach, Burkhart (2000): Die Volkskunde und die Arbeit. Rückblick und Vorschau. In: Irene Götz und Andreas Wittel (Hg.): *Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation*. 9. Tagung der Kommission Arbeitskulturen in der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde am 8./9.Mai 1998 in München. S. 19–34.
- Lehmann, Albrecht (1980): Rechtfertigungsgeschichten. Über eine Funktion des Erzählens eigener Erlebnisse im Alltag. In: *Fabula* (Nr. 21), S. 56–69.
- (2007): *Reden über Erfahrung. Kulturwissenschaftliche Bewusstseinsanalyse des Erzählens*. Berlin.
- Leipprand, T.; et al. (2012): *Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen*. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.wzb.eu/system/files/docs/p/pgp/fuehrungsstudie-snv-ezi-wzb.pdf>, zuletzt geprüft am 15.09.2020.
- Levy, Amir; Merry, Uri (1986): *Organizational transformation. Approaches, strategies, theories*. New York.

- Lewin, Kurt (1947): *Frontiers in Group Dynamics*. In: *Journal of Human Relations* 1 (Nr. 1), 5–41.
- (2012): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Ausgewählte theoretische Schriften. 1. Auflage. Bern.
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Stefan Kühl, Petra Strodtholz u.a. (Hg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*. Quantitative und qualitative Methoden. 1. Auflage. Wiesbaden. S. 32–56.
- Lindner, Rolf (1981): Die Angst des Forschers vor dem Feld. Überlegungen zur teilnehmenden Beobachtung als Interaktionsprozess. In: *Zeitschrift für Volkskunde* 77 (Nr. 1), S. 51–66.
- (2007): Antwort auf Chris Henn. In: *Zeitschrift für Kulturwissenschaften* (Nr. 1), S. 135–136.
- Littig, Beate (2009): Interviews mit Eliten – Interviews mit ExpertInnen: Gibt es Unterschiede? In: Alexander Bogner, Beate Littig u.a. (Hg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 117–133.
- Löfgren, Orvar (1981): On the Anatomy of Culture. In: *Ethnologia Europaea* 12 (Nr. 1), S. 26–46.
- Losmann, Carmen (2011): *Work Hard – Play Hard* (Dokumentarfilm). Produktion: Erik Winker, Martin Roelly und Andreas Brauer. Deutschland 2011. 90 Minuten.
- Lucius-Hoene, Gabriele; Deppermann, Arnulf (2004): *Rekonstruktion narrativer Identität. Ein Arbeitsbuch zur Analyse narrativer Interviews*. 2. Auflage. Wiesbaden.
- LUI (2020a): *Das Fach*. Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft, Universität Tübingen. Online verfügbar unter <https://uni-tuebingen.de/fakultaeten/wirtschafts-und-sozialwissenschaftliche-fakultaet/faecher/fachbereich-sozialwissenschaften/empirische-kulturwissenschaft/institut>, zuletzt geprüft am 15.09.2020.
- (2020b): *Modell »re-ordering«*. Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft, Universität Tübingen. Online verfügbar unter <https://uni-tuebingen.de/forschung/forschungsschwerpunkte/sonderforschungsbereiche/sfb-923/forschungsprofil/modell-re-ordering/>, zuletzt geprüft am 24.06.2020.
- Lütz, Jürgen (2011): *Work Hard – Play Hard*. Ein Dokumentarfilm von Carmen Losmann (Presseheft, Hrsg. Film Kino Text – Jürgen Lütz eK). Bonn. Online verfügbar unter <http://www.workhardplayhard-film.de/presse.htm>, zuletzt geprüft am 06.01.2019.
- Maile, Michael (2016): Sie werden anders arbeiten! Wie mit einem passenden Change Konzept der Übergang in eine neue Arbeitskultur gelingt. In: *OrganisationsEntwicklung* (Nr. 2), S. 25–31.
- Mauch, Christof (2009): Introduction. In: Christof Mauch, Christian Pfister (Hg.): *Natural disasters, cultural responses. Case studies toward a global environmental history*. Lanham. S. 1–16.
- Mauch, Hansjörg (1981): *Werkstattzirkel. Wie Arbeiter und Meister an der Lösung betrieblicher Probleme beteiligt werden*. Quickborn.



- May, Thomas (1997): Organisationskultur. Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie. Opladen.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Alexander Bogner, Beate Littig u.a. (Hg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 35–60.
- Mey, Günter; Mruck, Katja (2011): Grounded Theory Reader. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Meyer, Silke (2014): Was heißt Erzählen? Die Narrationsanalyse als hermeneutische Methode der Europäischen Ethnologie. In: *Zeitschrift für Volkskunde* 110 (Nr. 2), S. 243–267.
- (2017): Das verschuldete Selbst. Narrativer Umgang mit Privatinsolvenz. Frankfurt/Main.
- Michel, Alexandra; et al (2009): Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammen hängt. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 53 (Nr. 1), S. 11–21.
- Misoch, Sabina (2015): Qualitative Interviews. Berlin.
- Mitroff, Ian I.; Kilmann, Ralph H. (1975): Stories Mangers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving. In: *Management Review* 64 (7/July), S. 18–28.
- Moosmüller, Alois (1993): Interkulturelles Management als Herausforderung – Zum Vergleich von Nationalkulturen in einer anwendungsorientierten Kulturwissenschaft. In: Sabine Helmers (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn. S. 251–277.
- Müller-Vorbrüggen, Michael; Radel, Jürgen (Hg.) (2016): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 4. Auflage. Stuttgart.
- Müske, Johannes (2010): Arbeitsalltag und technischer Wandel. Arbeiterinnen in einem Hamburger Versandhandelsunternehmen und ihre Arbeitswelt (1969–2005). Münster.
- Mulder van de Graaf, José; Rottenburg, Richard (1989): Feldforschung in Unternehmen – Ethnographische Explorationen in der eigenen Gesellschaft. In: Reiner Aster (Hg.): Teilnehmende Beobachtung. Werkstattberichte und methodologische Reflexionen. Frankfurt/Main. S. 19–34.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2018): Leitbild und Ideologie. In: Stephan Habscheid, Andreas P. Müller u.a. (Hg.): Handbuch Sprache in Organisationen. Berlin, Boston. S. 267–292.
- Nebel-Töpfer, Claudia; Wolf, Sandra; Richter, Peter (2012): Change-Prozesse im Unternehmen – eine Herausforderung für die Prävention. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 66 (Nr. 4), S. 277–290.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage. Stuttgart.

- Nevis, Edwin C. (1993): Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit: 1930 bis 1990. In: Gerhard Fatzer (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln.
- Nolte, Barbara; Heidtmann, Jan (2011): Die da oben. Innenansichten aus deutschen Chefetagen. Berlin.
- Novak, Andreas (1994): Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur. Zugl.: Frankfurt (Main), Univ., Diss., 1994. Bonn.
- Oberg, Kalervo (1960/2006): Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. Reprint aus: *Practical Anthropology* 7, 1960: S. 177–182. In: *Curare* 29 (2+3), S. 142–147.
- Odendahl, Teresa; Shaw, Aileen M. (2001): Interviewing Elites. In: Jaber F. Gubrium (Hg.): *Handbook of interview research. Context & Method.* [Nachdr.]. Thousand Oaks. S. 299–316.
- Ohno, Taiichi; Hof, Wilfried (2009): Das Toyota-Produktionssystem. 2. Auflage. Frankfurt/Main.
- Osterloh, Margit (1982): Plädoyer für eine breitere Anwendung qualitativer Interviews in der empirischen Organisationsforschung. Institut für Unternehmensführung, Arbeitspapier, 41/82). Berlin.
- (1988): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen. In: Eberhard Dülfer (Hg.): *Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie.* Stuttgart. S. 139–151.
- Ouart, Lydia-Maria (2014): Distanzierte Intimität. Die Bedeutung von ausgeglichener Reziprozität in der ambulanten Altenpflege. In: Manfred Seifert (Hg.): *Die mentale Seite der Ökonomie. Gefühl und Empathie im Arbeitsleben.* Dresden. S. 73–89.
- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. 7. Auflage. Landsberg/Lech.
- Pfetzinger, Karl; Rohde, Adolf (2009): *Ganzheitliches Projektmanagement.* 3. Auflage. Zürich.
- Prätorius, Gerhard; Tiebler, Petra (1993): Ökonomische Literatur zum Thema »Unternehmenskultur«. Ein Forschungsüberblick. In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel u.a. (Hg.): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie.* Frankfurt/Main. S. 23–89.
- Prognos AG (2011): *Das mittlere Management. Die unsichtbaren Leistungsträger.* 1. Auflage. Hg. v. Dr. Jürgen Meyer Stiftung, Köln.
- Pross, Helge; Boetticher, Karl W. (1971): *Manager des Kapitalismus. Untersuchung über leitende Angestellte in Grossunternehmen.* 1. Auflage. Frankfurt/Main.
- Rank, Susanne; Scheinflug, Rita; Bidjanbeg, Beate (Hg.) (2010): *Change Management in der Praxis. Beispiele, Methoden, Instrumente.* 2. Auflage. Berlin.
- Reckwitz, Andreas (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. In: *Zeitschrift für Soziologie* 32 (Nr. 4), S. 282–301.

- Rennung, Miriam; Göritz, Anja S. (2017): Die Wirkung organisationaler Rituale – Eine qualitative Interviewstudie. In: *Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, Vol. 48, Juni, S. 327–338.
- Reznikova, Olga (2010): »Die Arbeit war nicht so wie jetzt« – Auswirkungen der ökonomischen Umstrukturierung in einer kleinen Münchner Rahmenfabrik auf die Lebenswelt und den Habitus der Beschäftigten. In: Irene Götz (Hg.): Arbeit in »neuen Zeiten«. Ethnografien und Reportagen zu Ein- und Aufbrüchen. München. S. 41–54.
- Rigotti, Thomas; Otto, Kathleen (2012): Organisationaler Wandel und die Gesundheit von Beschäftigten. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 66 (Nr. 4), S. 253–267.
- Rigotti, Thomas; Otto, Kathleen; Köper, Birgit (2014): Herausforderung Restrukturierung – Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen. Forschung Projekt F 2305. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund u.a..
- Rigotti, Thomas; Otto, Kathleen; Mohr, Gisela (2008): Die Bedeutung von organisationaler Gerechtigkeit für das Beanspruchungserleben in Abhängigkeit von Kontextbedingungen: Ein Mehrebenenansatz. In: *Wirtschaftspsychologie* (Nr. 2), S. 24–33.
- Roethlisberger, F. J.; Dickson, William J. (1939/2003): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Auflage 2003. Cambridge.
- Rogers, Everett M.; Shoemaker, F. Floyd (1971): Communication of innovations. A cross-cultural approach. 2. Auflage. New York.
- Rosenstiel, Lutz von (1987): Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen. In: Lutz von Rosenstiel, Herbert E. Einsiedler u.a. (Hg.): Motivation durch Mitwirkung. 1. Auflage. Stuttgart. S. 1–11.
- (1993): Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen. In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel u.a. (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main. S. 8–22.
- Rosenstiel, Lutz von; Hornstein, Elisabeth von; Augustin, Siegfried (2012): Einführung. In: Lutz von Rosenstiel; Elisabeth von Hornstein u.a. (Hg.): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum. Berlin u.a.. S. 4–12.
- Roth, Stephan (2000): Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. In: *Organisationsentwicklung* (Nr. 2), S. 14–21.
- Rothermel, Richard C. (1993): Mann Gulch Fire: A Race That Couldn't Be Won. General Technical Report INT-299. Hg. v. United States Department of Agriculture, Forest Service. Intermountain Research Station. Ogden, Utah.
- Rüther, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux' »Reinventing Organizations« und »New Work«. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. 2., überarbeitete Auflage. Norderstedt.

- Sackmann, Sonja (1990): Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Charles Lattmann (Hg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg. S. 153–188.
- (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management«. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Sandner, Karl (1988): »... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management«. Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung. In: *Die Betriebswirtschaft* 48 (Nr. 5), S. 651–670.
- Scheer, Monique (2016): Emotionspraktiken: Wie man über das Tun an die Gefühle herankommt. In: Matthias Beitzl, Ingo Schneider (Hg.): Emotional Turn?! Europäisch ethnologische Zugänge zu Gefühlen & Gefühlswelten. Wien. S. 15–36.
- Schein, Edgar H. (2003): Angst und Sicherheit. Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens. In: *OrganisationsEntwicklung* (Nr. 3), S. 4–13.
- (2010): Organisationskultur. 3. Auflage. Bergisch-Gladbach.
- Schein, Edgar H.; Mader, Friedrich (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main.
- Scheytt, Stefan (2005): Die dazwischen. Das mittlere Management galt in Deutschland als »Lähmschicht« und wurde reihenweise gefeuert. Die Frage aber ist, was Unternehmen wirklich lähmt. In: *brand eins* (Nr. 8), S. 98–101.
- Schmidt, Siegfried J. (2011): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. 1. Auflage. Weilerswist.
- Schmidt-Lauber, Brigitta (2007): Das qualitative Interview oder: Die Kunst des Reden-Lassens. In: Silke Göttisch-Elten und Albrecht Lehmann (Hg.): Methoden der Volkskunde. Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der europäischen Ethnologie. 2. Auflage. Berlin. S. 169–188.
- Schreyögg, Georg (2004): Unternehmenskultur zwischen Stabilität und Wandel. In: Hellmuth Lange, Fred Manske (Hg.): Kultur im Veränderungsprozess. Kultur als analytische Kategorie in der Arbeits- und Organisations-, der Innovations- und der Umweltforschung. 1. Auflage. Baden-Baden. S. 23–35.
- Schriewer, Klaus (1999): Arbeitskulturen. Theorie der Arbeit, polykulturelle Gesellschaft und die Herausforderung Europa. In: *vokus. Volkskundlich-kulturwissenschaftliche Schriften* 9 (Nr. 2), S. 4–30.
- Schröder, Anja (2010): Professionalisierungsprozesse zwischen ökonomischer Rationalität und sozialer Orientierung. Managerbiographien in den Bereichen Personalwesen und Produktentwicklung. Univ., Diss.. Magdeburg, 2009. Opladen.
- Schütze, Fritz (1976): Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung: dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Kommunikative Sozialforschung. Alltagswissen und Alltagshandeln, Gemeindemachtforschung, Polizei, politische Erwachsenenbildung. München. S. 159–260.

- (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien. Dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Bielefeld.
- (1984): Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens. In: Martin Kohli (Hg.): *Biographie und soziale Wirklichkeit. Neue Beiträge und Forschungsperspektiven*. Stuttgart. S. 78–117.
- (1987): Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien. I. Kurseinheit 1: 3-fach Kurs. Hagen: Fernuniversität Gesamthochschule.
- Schwarzer, Ralf; Jerusalem, Matthias (2002): Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In: *Zeitschrift für Pädagogik* (Beiheft 44), S. 28–53.
- Schwartzman, Helen B. (1993): *Ethnography in Organizations*. Newbury Park.
- Seifert, Manfred (2015): Personen im Fokus. Zur Subjektorientierung in der Europäischen Ethnologie. In: *Zeitschrift für Volkskunde* 111 (Nr. 1), S. 5–30.
- Selting, Margret; et al. (2009): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2). In: *Gesprächsforschung – Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion* 10, S. 353–402. Online verfügbar unter <http://www.gespraechsforschung-online.de/heft2009/heft2009.html>, zuletzt geprüft am 12.01.2020.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2004): Widerständigkeit von Arbeitskulturen unter veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Verlangen nach Anerkennung und soziale Identitätsprobleme am Beispiel von Meistern. In: Hellmuth Lange, Fred Manske (Hg.): *Kultur im Veränderungsprozess. Kultur als analytische Kategorie in der Arbeits- und Organisations-, der Innovations- und der Umweltforschung*. 1. Auflage. Baden-Baden. S. 37–53.
- Setter, Julia (2014): »Heute kann man einfach so verkauft werden«. Emotionen und die Wahrnehmung einer Unternehmensfusion aus Beschäftigtenperspektive. In: Manfred Seifert (Hg.): *Die mentale Seite der Ökonomie. Gefühl und Empathie im Arbeitsleben*. Dresden. S. 209–220.
- Spülbeck, Susanne (2015): Organisationsethnologie als Grundlage von Organisationsberatung. In: *EthnoScripts – Zeitschrift für aktuelle ethnologische Studien* 17 (Nr. 2). S. 147–155.
- Staehe, Wolfgang H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. Unter Mitarbeit von Peter Conrad und Jörg Sydow. 8. Auflage. München.
- Stark, Wolfgang (2017): Vorwort. In: Christopher Dell, David Vossebrecher u.a. (Hg.): *Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme*. 1. Auflage Bielefeld. S. 9–13.
- Statistisches Bundesamt (2018): *Erstmalige Veröffentlichung von Ergebnissen zu Unternehmen gemäß EU-Definition aus dem Statistischen Unternehmensregister für Berichtsjahr 2018*. Online verfügbar unter [www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/unternehmen-kleine.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/unternehmen-kleine.html), zuletzt geprüft am 27.09.2020.
- Steidle, Iris Citlalli (2017): *Aushandlung universitärer Forschung. Eine Feldforschung über den Reformprozess an einer deutschen Hochschule*. Marburg.

- Steinke, Ines (2000): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff u.a. (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 1. Auflage. Reinbek bei Hamburg. S. 319–331.
- Stock-Homburg, Ruth (2007): Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change-Management-Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77 (Nr. 7/8), S. 795–861.
- Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan (2013): *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*. 3. Auflage. Berlin.
- Streich, Richard K. (1997): Veränderungsprozessmanagement. In: Michael Reiß (Hg.): *Change-Management. Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart. S. 237–254.
- Stuber-Rousselle, Anette; Warnken, Bernd Jürgen (1987): Vorwort. Umgang mit Gefahr – Reaktionen auf Tschernobyl. In: *Tübinger Korrespondenzblatt* (Nr. 32), S. 2–3.
- Suchsland, Rüdiger (2012): Die subtile Uminterpretation von Selbstentfaltung. [Interview mit] Carmen Losmann, Regisseurin und Autorin von »Work Hard, Play Hard«, über die neuen Welten des Managements. Online verfügbar unter [www.heise.de/tp/features/Die-subtile-Uminterpretation-von-Selbstentfaltung-3393812.html](http://www.heise.de/tp/features/Die-subtile-Uminterpretation-von-Selbstentfaltung-3393812.html), zuletzt geprüft am 02.01.2019.
- Szabo, Erna (1998): *Organisationskultur und Ethnographie. Fallstudie in einem österreichischen Krankenhaus*. Wiesbaden.
- (2000): Ethnographie. Eine Methode der besonderen Art, geeignet auch für die Beratungspraxis. In: *OrganisationsEntwicklung* (Nr. 3), S. 4–13.
- (2007): Hat denn überall der Boss das letzte Wort? Ein Streifzug durch die Forschung zum Thema Partizipation, Führung und Kultur. In: *OrganisationsEntwicklung* (Nr. 3), S. 4–13.
- Tauschek, Markus (2019): Konkurrenz narrative. Zur Erfahrung und Deutung kompetitiver Konstellationen. In: Karin Bürkert, Alexander Engel u.a. (Hg.): *Auf den Spuren der Konkurrenz. Kultur- und sozialwissenschaftliche Perspektiven*. Münster. S. 87–101.
- Tischberger, Roman (2020): Computer sagt Nein: Fehlerkulturen in der Softwarearbeit. In: Stefan Groth, Sarah May u.a. (Hg.): *Vernetzt, entgrenzt, prekär? Kulturwissenschaftliche Perspektiven auf Arbeit im Wandel*. Frankfurt/Main. S. 109–129.
- Trinczek, Rainer (2009): Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitative Methode empirischer Sozialforschung. In: Alexander Bogner, Beate Littig u.a. (Hg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 225–238.
- Vahs, Dietmar (2003): *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. 4. Auflage Stuttgart.

- Vahs, Dietmar; Leiser, Wolf (2007): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. 1. Auflage, 2. veränderter Nachdruck. Wiesbaden.
- Vahs, Dietmar; Weiland, Achim (2013): Workbook Change Management. Methoden und Techniken. 2. Auflage. Stuttgart.
- Vogel, Berthold (1995): »Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt...«. Einige Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews. In: Christian Brinkmann (Hg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Nürnberg, S. 73–84.
- Vogt, Joachim; Schnee, Melanie (2012): Führung als Moderator von Gesundheit, Absentismus und Präsentismus bei Restrukturierungsprozessen. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 66 (Nr. 4), S. 269–276.
- Voß, Günter G.; Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (Nr. 1). S. 131–158.
- Wagner, P. (1995): Soziologie der Moderne. Frankfurt/Main u.a..
- Waldenfels, Bernhard (2006): Grundmotive einer Phänomenologie des Fremden. 1. Auflage. Frankfurt/Main.
- Warneken, Bernd Jürgen (2006): Die Ethnographie populärer Kulturen. Eine Einführung. Wien.
- Warneken, Bernd Jürgen; Wittel, Andreas (1997): Die neue Angst vor dem Feld. Ethnographisches research up am Beispiel der Unternehmensforschung. In: *Zeitschrift für Volkskunde* 93, S. 1–16.
- Weick, Karl E. (1988): Enacted Sensemaking in crisis situations. In: *Journal of Management Studies* 25 (Nr. 4), S. 305–317.
- (1993): The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. In: *Administrative Science Quarterly* 38 (Nr. 4), S. 628–652.
- (1995): Sensemaking in organizations. 2. Auflage. Thousand Oaks.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2016): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 3. Auflage. Stuttgart.
- Weißer, Marco (2007): Organisationsentwicklung oder Bombenwurfstrategie? Charakteristika und Bewertung beider Ansätze aus Sicht der Beschäftigten. In: *Innovative Verwaltung* (Nr. 3), S. 20–23.
- Welzer, Harald (2002): Das kommunikative Gedächtnis. Eine Theorie der Erinnerung. München.
- (2008): Die Medialität des menschlichen Gedächtnisses. In: *BIO S* 21 (Nr. 1), S. 15–27.
- Wentura, Dirk; Greve, Werner; Klauer, Thomas (2015): Theorien der Bewältigung. In: Dieter Frey, Martin Irle (Hg.): Theorien der Sozialpsychologie – Band III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien. 2. Nachdruck der 2. Auflage. Bern. S. 101–125.

- Wiedemann, Peter M. (1986): Erzählte Wirklichkeit. Zur Theorie und Auswertung narrativer Interviews. Techn. Univ., Diss.. Berlin, 1984. Weinheim, München.
- Wietschorke, Jens (2012): Beziehungswissenschaft. Ein Versuch zur volkskundlich-kulturwissenschaftlichen Epistemologie. In: *Österreichische Zeitschrift für Volkskunde* 115 (Nr. 3+4). S. 325–356.
- Wilf, Eitan Y. (2015): The »Cool« Organization Man: Incorporating Uncertainty from Jazz Music into the Business World. In: Limor Samimian-Darash, Paul Rabinow (Hg.): *Modes of Uncertainty. Anthropological Cases*. Chicago. S. 29–45.
- Wittel, Andreas (1997): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Univ., Diss.. Tübingen. 1996. Berlin.
- Wittel, Andreas (2001): Produktivkraft Kultur und warum ethnografisches Wissen in der neuen Ökonomie trotzdem nicht der allerletzte Schrei ist. In: *Tübinger Korrespondenzblatt* (52), S. 4–32.
- Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview [25 Absätze] (Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research, Volume 1, No. 1, Art. 22). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>, zuletzt geprüft am 09.07.2020.
- Wohlrab-Sahr, Monika (1999): Biographieforschung jenseits des Konstruktivismus? In: *Soziale Welt* 50, S. 483–494.
- Zauner, Alfred (2007): Über Solidarität und Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Non-profit Organisationen. In: Christoph Badelt, Michael Meyer u.a. (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4. Auflage. Stuttgart. S. 141–164.
- Zorzi, Olaf (2001): Bei-Spieler: Überlegungen zu Gemeinsamkeiten und Differenzen von Management Consulting und OrganisationsEthnographie. In: Institut für Europäische Ethnologie (Hg.): *Das Innenleben der Organisation. Ethnographisches Wissen in der Organisationsberatung. Tagung in Zusammenarbeit mit der Kommission Arbeitskulturen der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde*, 16. bis 18.2.2001, Berlin. Online verfügbar unter [www.arbeitskulturen.de/index.htm](http://www.arbeitskulturen.de/index.htm), zuletzt geprüft am 27.09.2020.



# Register

- Change-Management 18ff.
- Emotionsarbeit 429f., 448
- Empirische Kulturwissenschaft
  - 17, 452, 454
  - prozessorientierte 36
- Emplotment 87
- Erfahrungsdarstellung 106f.
- Erzählung 106f.
- Fallanalysen
  - Einzeldarstellung 116f.
  - Kurzbeschreibungen 120
- Führungskraft 25ff.
- Grounded Theory 67
- Interviewanalyse
  - Erzähllinie 115
  - Segment 115f.
  - sequenzanalytisch 117f.
  - Sequenz 115f.
- Kultur
  - Arbeits- 30–32, 450
  - Organisations- 30
  - Transformations- 32, 450f.
  - Unternehmens- 30, 44f., 449f.
- Narration 102, 107
- Narrativ
  - der Konkurrenz 417
  - der Krise 241, 408
  - des Erfolgs 331f., 384, 401 414f.
  - des Wettbewerbs 417f.
- Narrative Interviewform 81f.
  - Spezifik 102
- Narrativer Habitus 125, 306
- Organisation 17
- Praxis des Veränderens 36, 447f.
- Repräsentativität 109, 112
- Sozialtechniken, betriebliche 19, 452
- Teilnehmende Beobachtung 72, 98f., 446
- Textsorten 115f.
- Transformation 37
- Transkriptionsregeln 113f.
- Unternehmensführung 19, 410f.
- Veränderung
  - 1./2. Ordnung 37
  - inhaltliche Seite 34f.
  - prozessuale Seite 34ff.
- Veränderungs-
  - ablauf 37
  - geschehen, -vorhaben 37
  - prozess 35ff.