



universität
wien

MASTERARBEIT/MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Change Management bei Umstrukturierungen im Bankensektor

Eine rekonstruktive Fallstudie in einer europäischen Bank

verfasst von / submitted by

Helena Mader BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien, 2017 / Vienna, 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt/
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Soziologie

Betreut von / Supervisor

Ao.-Univ. Prof. Dr. Ulrike Froschauer

Inhaltsverzeichnis

I EINLEITUNG.....	5
I.1. Problemstellung und Relevanz der Arbeit.....	5
I.2. Der Begriff der Organisation und des Change Managements	7
I.2.1. Die Umwelt einer Organisation	7
I.2.2. Change Management.....	8
I.3. Fragestellung.....	9
I.4. Theoretischer Ansatz und Methodologie.....	9
I.5. Gliederung der Arbeit.....	10
II GRUNDLAGEN DER LUHMANN'SCHEN SYSTEMTHEORIE	
.....	11
II.1. Wissenschaftstheoretische Basis der Systemtheorie	11
II.2. Autopoiesis nach Maturana und Varela	13
II.3. Autopoiesis nach Luhmann.....	15
II.4. Abgrenzung sozialer Systeme	16
II.5. Kommunikation	17
II.6. Der Sinnbegriff.....	18
II.7. Doppelte Kontingenz	20
III SYSTEMTHEORETISCH ORIENTIERTE ORGANISATIONSTHEORIE.....	21
III.1. Organisationen bei Luhmann	21
III.2. Funktionen von Organisationen	23
III.3. Strukturen von Organisationen.....	24
III.4. Autopoiesis angewandt auf Organisationen.....	26
III.5. Intervention und Steuerung in Organisationen.....	26
IV ORGANISATORISCHER WANDEL	29
IV.1. Organisationskultur	29
IV.2. Rahmenbedingungen des organisatorischen Wandels	33

V METHODOLOGIE	37
V.1.Paradigmenstreit	37
V.2.Die Entwicklung qualitativer Sozialforschung	38
V.3.Grundlagen qualitativen Forschens	40
V.4.Erkenntnisinteresse	42
V.5.Der Forschungsprozess	43
V.6.Interviewführung	45
V.7.Analysemethode	45
V.7.1. Feinstrukturanalyse.....	46
V.7.2. Systemanalyse	47
V.8.Qualitätssicherung	48
VI FORSCHUNGSDURCHFÜHRUNG	49
VI.1.Ablauf der Studie	49
VI.2. Analyse.	50
VI.3. Interviewführung.....	50
VI.3.1. Kontaktaufnahme	51
VI.3.2. Weiteres Vorgehen im Feld	51
VII EMPIRISCHER TEIL	52
VII.1.Das Unternehmen.....	53
VII.2.Die Transformations-Maßnahmen	55
VII.3.Die Makroebene hinter der Umstrukturierung	58
VII.3.1.Aktuelle Trends am Markt	58
VII.3.2.Rolle der Führungskräfte	73
VII.4. Unterschiede zwischen den Organisationsentwicklern und den MitarbeiterInnen?.....	76
VII.5.Der Stellenwert und die Perspektive der externen Beratung	83
VII.6.Was bedeuten Konflikte für die Organisation?	86
VII.6.1. Evolutionäre Mechanismen der Organisation	86
VII.7.Welche Entwicklungsmöglichkeiten lassen sich identifizieren?... 92	
VII.7.1.Projektorganisation	93
VII.7.2.Führungskräfte müssen Verantwortung übernehmen	95
VII.7.3.Smart Working als Mindset.....	97

VIII THEORETISCHE RÜCKBINDUNG	100
VIII.1.Unternehmenskultur.....	103
VIII.2.Komplikationen im Lernprozess von Organisationen	104
VIII.3.Lernen aus zweiter Hand.....	106
VIII.4.Kommunikation und Sinn	107
VIII.5.Erwartungen in der Mitgliedschaft	108
VIII.6.Rollenkonflikte	108
VIII.7.Intervention und Beeinflussung.....	111
IX PERSPEKTIVEN FÜR WEITERFÜHRENDE FORSCHUNG	112
X ANHANG	114
XI LITERATUR	117

I Einleitung

I.1. Problemstellung und Relevanz der Arbeit

Die Banken weltweit befinden sich in einer tiefen Krise, da sie zunehmend Verluste erwirtschaften und Probleme haben existenzfähig zu bleiben. Der internationale Wirtschaftsfonds erklärt ein Drittel der europäischen Banken als nicht überlebensfähig. Selbst wenn die europäische Konjunktur sich erholen und die Bankeninstitute besser verdienen würden, werden sie jedoch nicht genug verdienen um zu überleben, da der Profit nicht ausreicht (vgl. Dapp 2015, S.6).

Wie das bei den Banken spürbar ist, kann man an unter anderem an den Personalplänen beobachten. Sehr viele der betroffenen Banken planen einen umfangreichen Abbau der Arbeitsplätze. Aus belastenden Gründen wie schwachen Erträgen, negativen Zinsen, und strengen gesetzlichen Regularien. Mit Krediten lassen sich fast keine Gewinne mehr erwirtschaften, durch die regulatorisch gesenkten und kontrollierten Zinssätze. Außerdem stellt ein hoher Kostenfaktor das Personal dar. Mit diesen Bilanzen wird es auch nicht einfach als börsennotiertes Unternehmen Investoren für sich zu gewinnen. Hinzu kommt Konkurrenz durch andere Finanzdienstleister¹ (vgl. ebd., S.7f).

Mit ein Grund sind die Folgen der Finanzkrise die im Jahre 2008 stattgefunden hat. Durch sie haben sich die Auflagen für Banken stark erhöht, so dass Geschäfte nur noch reduziert möglich sind.

Der Fokus der Bankeninstitute liegt neben dem Personalabbau, auch im Sinne der Digitalisierung von Bankenprodukten, auf dem Online Banking unter anderem und der Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Immer weniger KundInnen nutzen Filialen, da viele der Finanzprodukte online verfügbar sind (vgl. ebd., S.9).

¹ Darauf wird im empirischen Teil dieser Arbeit noch genauer eingegangen.

Seit der wachsenden Digitalisierung rund um den Globus macht sich ein Wandel der Finanzbranche bemerkbar, da sich die Einstellungen der VerbraucherInnen verändert haben. Abgesehen von den digitalisierten Transaktionen durch Banken, haben sich auch Arbeitsprozesse hin zur Digitalisierung verändert (vgl. ebd., S.10).

Durch drastische Kosteneinsparungen, richten sich viele Unternehmen nach dem Smart Working Konzept aus, welches ein neues Bürokonzept ist, genannt Open Space. Die Kosteneinsparungen ergeben sich durch Flächenreduktion, indem Einzel- und Zellenbüros abgeschafft werden und Großraumbüros sich durchsetzen, jedoch nicht wie die Büros im Stile der 80er Jahre, sondern modular aufgebaut². Das bedeutet, dass verschiedene Arbeitsschritte in den jeweiligen Modulen angepasst durchgeführt werden können (vgl. ebd., S.13).

Des Weiteren werden Kosten eingespart werden durch Papierreduktion, in dem weniger ausgedruckt und mehr digital abgewickelt wird. Neben Kostenreduktion spielt aber auch Flexibilität, Attraktivität und Innovation eine Rolle, denn Unternehmen machen sich für KundInnen und BewerberInnen auch attraktiver mit dem Angebot einer solchen Arbeitsweise (vgl. ebd., S.14).

Durch die geschilderten Rahmenbedingungen, müssen Finanzdienstleister ihr Überleben sichern, und Entscheidungen treffen bezüglich ihrer inneren Grenzen (vgl. ebd, S.6; 11-14).

In dieser Fallstudie wird eine Bank als soziales System betrachtet und ihr Umgang mit sozialem Wandel und sozialem Lernen. Soziale Systeme finden besonders in Niklas Luhmanns *Theorie der sozialen Systeme* einen Fokus, deswegen wird dieses Thema in diese Theorie eingebettet. Das dynamische Verhältnis zwischen Organisationen und ihrer Umwelt stehen im Fokus Luhmanns Theorie und auch dieser Studie. Eine zentrale Rolle dieser Theorie ist insbesondere das organisationale Feld. Die Organisationen befinden sich in einem Geflecht von Beziehungen und Wechselseitigkeit mit ihrer Umwelt, welche Druck erzeugt und zu einer Strukturangleichung veranlasst. Die

² Mehr dazu im empirischen Teil dieser Fallstudie.

Umwelt und die Organisation entwickeln sich in diesem Gefüge beide und bedingen sich dabei gegenseitig (vgl. Froschauer et.al. 2015, S.13f).

Eine interpretative Organisationsforschung, wie sie im Kapitel zur Methodologie dieser Arbeit noch genauer erläutert wird, stellt die Interaktion und Kommunikation der Individuen innerhalb der Organisation in den Vordergrund. Denn nicht der Blick allein auf den Handelnden, sondern die Entstehung von Interaktionsmustern, die unabhängig von Einzelinteraktionen oder den Intentionen der Handelnden, entstehen. Es ist aus diesem Grund von besonderem Interesse wie soziale Ordnung in einem dynamischen Feld der Veränderung und des Widerstands, auch darauf wird noch genauer eingegangen, hergestellt werden kann (vgl. ebd., S.16).

Wie bereits in der generellen Problemstellung für Banken erläutert wurde, stehen Organisationen in der Bankenbranche vor einer großen Herausforderung. Am Beispiel einer europäischen Bank soll exemplarisch diese Problemstellung behandelt und auf den Umgang der Organisation mit dieser Herausforderung eingegangen werden. Das nächste Kapitel behandelt unter anderem Change Management, welches das Hauptthema dieser Studie ist, als Gegenstand dieser Fallstudie und stellt die Relevanz für die Thematik dar.

I.2. Der Begriff der Organisation und des Change Managements

Diese Studie beschäftigt sich mit zwei Begriffen im Besonderen und diese werden aus diesem Grund kurz einführend erläutert.

Wie Froschauer und Lueger (2015) beschreiben, wird unter dem Begriff der Organisation, vor allem im Zusammenhang mit Bürokratie, häufig etwas Statisches vermutet. Jedoch entspricht das nicht den heutigen Gegebenheiten einer Organisation. Das Umfeld einer Organisation verändert sich stetig in seinen Anforderungen. Im Umkehrschluss müssen sich Organisationen diesem Wandel anpassen und sich bewegen. Dies geschieht durch die Reproduktion der Handlungen der Mitglieder und in Folge dessen einem

neuen Erschaffen der Strukturen einer Organisation (vgl. Froschauer/Lueger 2015, S.27).

I.2.1. Die Umwelt einer Organisation

Luhmanns Theorie über das Funktionieren einer Organisation bezieht immer auch die Interaktion mit der Umwelt der Organisation mit ein. Durch das Verständnis der Umwelt lässt sich auch die Organisation besser erfassen. Die Akteure, die sich in der Umwelt befinden, bestehen aus verschiedenen Interessensgruppen, mit der die Organisation interagiert. Unter den Interaktionspartnern, mit denen die Organisation in einer wechselseitigen Beziehung steht, sind Kunden, Lieferanten, rechtliche und politische Akteure, die ihre jeweiligen Interessen haben und Ansprüche stellen, gemeint. Für Luhmann bestehen die Beziehungen der Organisation und ihre Umwelt nicht unter objektiven Sachverhalten, sondern werden von der Organisation konstruiert. Dies geschieht insofern, dass die Organisation aus einer Bandbreite von Möglichkeiten selektiert, zum Beispiel, welche Kunden angesprochen und mit welchen Partnern Handelsbeziehungen eingegangen werden. Dies ist einer der Schritte zur Reduktion von Komplexität, was im Kapitel zu Luhmanns Systemtheorie noch genauer erläutert wird (vgl. Reischauer 2015, S.133f).

I.2.2. Change Management

Change Management³ hat hier die zentrale Rolle zum einen Bewegung in der Organisation anzustoßen, sowie in einem Wandel Ordnung und Normen zu schaffen. Dazu braucht es einen adequaten Umgang mit auftretendem Widerstand der MitarbeiterInnen, als auch eine Stärkung der Führungskräfte in ihrer Funktion. Dies ist wichtig vor dem Hintergrund der Ungewissheit der Rollen der Individuen. Des Weiteren besteht trotzdem der Bedarf eines Bestehens der Organisation, der durch das Vorhandensein des Antriebs und

³ Auf diesen Begriff wird im empirischen Teil dieser Studie genauer eingegangen.

der Motivation der MitarbeiterInnen Höchstleistungen zu bringen, abhängig ist (vgl. Froschauer/Lueger 2015, S.27).

I.3. Fragestellung

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der zentralen Fragestellung, die dieser Studie zugrunde liegt. Da diese Studie im qualitativ-interpretativen Paradigma verortet ist, wird die Forschungsfrage bewusst offen gehalten, um nicht vorab das Themengebiet einzugrenzen, Schwerpunkte zu antizipieren, oder Relevanzen zu setzen. Aus diesem Grund wurde das Feld mit einem bestimmten Interesse betreten. Über den Zeitverlauf haben sich dann zentrale Fragestellungen ergeben:

Welche Konflikte treten bei einer Umstrukturierung auf und welche Entwicklungsdynamiken lassen sich identifizieren?

- Welche strukturellen Muster lassen sich in der Kommunikation erkennen? Wie werden Handlungsanforderungen bewältigt?
- Welche Charakteristiken der Systemdynamik lassen sich erschließen?
- Welche Wirkung haben Entscheidungen auf die Handlungsweisen der Mitglieder?

(vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.120).

I.4. Theoretischer Ansatz und Methodologie

Nachdem die Forschungsfrage dargestellt wurde, wird nun geschildert, in welchem Forschungsparadigma und theoretischen Hintergrund sich diese Studie verorten lässt. Neben einer erkenntnistheoretischen Orientierung, sollen die Fragestellungen nach der systemtheoretischen Perspektive, basierend auf der Theorie sozialer Systeme nach Niklas Luhmann, behandelt werden. Die methodologische Grundlage nach Froschauer/ Lueger (2003) baut auf dem systemtheoretischen Konzept auf. Des Weiteren stellen Wandlungsprozesse in Organisationen einen sehr guten Nährboden für systemtheoretische Analysen dar.

Die Erschließung des sozialen Feldes richtet sich nach dem qualitativ-interpretativen Forschungsparadigma, das von Froschauer und Lueger (2003) für den organisationsanalytischen Kontext erarbeitet worden ist. Die Vorgehensweise im sozialen Feld ist offen, sowie auch die Fragestellung. Im Forschungsprozess wird die Datenerhebung und-Analyse ineinander verwoben durchgeführt, da beides aufeinander aufbaut (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.122).

Gegenstand der Analyse sind Umstrukturierungsprozesse innerhalb einer Organisation und die dort wirkende Systemdynamik. Aus diesem Grund wird für die Interpretation des Datenmaterials als Hauptmethode die Systemanalyse und Feinstrukturanalyse genutzt. Beide Analysemethoden lassen sich gut für die Identifizierung latenter Sinnstrukturen anwenden. Sie birgt ein hohes Potenzial neuer Erkenntnisse und der Hypothesengenerierung.

I.5. Gliederung der Arbeit

Dieser Forschung liegt der Gedanke zugrunde, dass Theorie und Empirie getrennt voneinander bearbeitet werden sollten. Dies bringt den Vorteil mit sich, klarer unterscheiden zu können, welche Erkenntnisse die Systemtheorie nach Luhmann hervorgebracht hat und wie diese in Relation zu den empirischen Ergebnissen stehen. Des Weiteren ist das Wissen beim Einstieg in das Feld nicht theoretisch vorbelastet und man ist eher gefeit vor subjektiven Verzerrungen des Datenmaterials.

Die Gliederung dieser Arbeit ist in zwei Blöcke aufgebaut. Im ersten Abschnitt werden Erkenntnisse der systemtheoretisch orientierten Organisationssoziologie erläutert. Im zweiten Abschnitt wird auf die methodologische Theorie der qualitativen Sozialforschung und die angewandte Methode genau eingegangen. Der empirische Teil umfasst den Forschungsablauf, sowie die Darstellung der Ergebnisse. Im letzten Kapitel folgt eine theoretische Rückbindung zwischen den empirischen Ergebnissen und der systemtheoretisch orientierten Organisationsforschung.

II Grundlagen der luhmann'schen Systemtheorie

Ziel dieses Kapitels ist eine Einführung in die Kernaspekte der von Luhmann entwickelten Theorie sozialer Systeme. Dabei können im Rahmen dieser Studie die relevanten Gesichtspunkte behandelt werden. Es sollen anfangs auf die erkenntnistheoretischen Fundamente eingegangen werden, darauffolgend das Konzept autopoietischer Systeme und Luhmanns Theorie zur Kommunikation.

II.1. Wissenschaftstheoretische Basis der Systemtheorie

Grundlegende Aspekte der Systemtheorie schöpft Luhmann aus konstruktivistischen Ansätzen. Aus diesem Grund werden diese Ansätze in Grundzügen erläutert, da diese nicht nur epistemologisch relevant für das Verständnis der Systemtheorie sind, aber auch die Konstitution sozialer Systeme beeinflusst haben.

Folgende Erläuterungen beziehen sich auf den radikalen Konstruktivismus. Im Fokus dessen steht die Wahrnehmung von Wahrheit, Wissen und Möglichkeiten der Erkenntnis. Dabei ist die Prämisse, dass alles Wissen in den Köpfen der Menschen entsteht und dass das Subjekt sein Wissen nur auf Grundlage der eigenen Erfahrung konstruieren kann. Lange war der Gedanke unter bekannten Philosophen, mitunter Platon, Descartes und Popper, vertreten dass der Mensch dazu fähig ist ein Abbild der Wirklichkeit erzeugen zu können. Das Individuum könne also in seinem Geist die Welt repräsentieren, die auch tatsächlich außerhalb seines Selbst existiert (vgl. Glasersfeld 1997, S.22).

Der Konstruktivismus stellt sich dem entgegen und vertritt den Standpunkt, dass alles was wir wahrnehmen, durch subjektive Barrieren aufgegriffen wird. Man kann es sich als eine Schablone vorstellen, durch welche bestimmte Wahrnehmungen aufgenommen und durch vorstrukturierte Interpretationsleistungen eingeschränkt werden. Das gleiche Bild ergibt ein Tunnel der Erfahrung. Am Anfang ist man offen Dingen gegenüber, da man noch nicht viel Erfahrung gesammelt hat, je mehr Erfahrung man jedoch über

den Zeitverlauf erlebt, desto mehr verengt sich der Tunnel der Wahrnehmung. Schlussfolgernd ist unsere Wahrnehmungsfähigkeit eingeschränkt, man nimmt nur bestimmte Ausschnitte der tatsächlichen Umweltreize wahr. Es bilden sich demnach Wahrnehmungsschemata, so dass bei mehreren Individuen, die verschiedensten Perspektiven zu ein und demselben Gegenstand zutage treten (vgl. Glaserfeld 2002, S.12).

Glaserfeld postuliert, dass es unmöglich ist, die Wahrheit durch den Sinn vermittelter Bilder der Wirklichkeit zu prüfen. Der grundsätzlich vernünftige und erkenntnisfähige Organismus werde in eine bereits strukturierte Welt hineingeboren. Deswegen sei es seine Aufgabe, die Struktur und Gesetze einer prinzipiell unabhängigen Umwelt zu erkennen (vgl. Glaserfeld 2002, S.13). Die einzige Möglichkeit damit umzugehen, ist ein Vergleich der verschiedenen Wahrnehmungen, jedoch wird man nie die Wirklichkeit abbilden (vgl. Glaserfeld 1987, S.134).

Gerade die Naturwissenschaften, die von regelgeleiteten Dingen ausgehen, distanzieren sich von einer solchen Sichtweise. Wichtig ist jedoch, dass auch hinter jeder naturwissenschaftlichen Forschung wahrnehmungsspezifische Einschränkungen vorhanden sind, wie auch Erfahrungen. Der konstruktivistische Ansatz erkennt an, dass es eine Außenwelt gibt, da diese erkannt werden kann als etwas Außenstehendes. Wir als Außenstehende haben aber keinen direkten Zugang zu ihr (vgl. Luhmann 1990, S.33). Es wird das Vorhandensein einer dem Menschen unabhängigen Welt nicht geleugnet.

Die bisher erläuterten Aussagen des Konstruktivismus werden von Piagets (1971) Experimenten von Kindern und die Entwicklung des Konzeptes der Objektpermanenz, bestätigt. Er konnte nachweisen, dass die Annahme einer objektiven Wirklichkeit, nur anhand einer erkenntnispezifischen Konstitution eines erkennenden Subjektes ermöglicht werden kann (vgl. Piaget 1971, S.50).

Menschen konstruieren Einstellungen und Gedanken auch durch tradierte Sprache. Die Art und Weise wie und was kommuniziert wird, spielt eine essentielle Rolle bei der sozialen Konstruktion von Sachverhalten. Viele

Dinge werden über eine bestimmte Perspektive vermittelt, was wiederum Einfluss auf die Wahrnehmung des Rezipienten hat.

II.2. Autopoiesis nach Maturana und Varela

Luhmann orientierte sich bei seiner Konzeption der Systemtheorie an den beiden Biologen Maturana und Varela, die mit ihrem Modell autopoietischer Systeme einen wichtigen Bezugspunkt für Luhmanns Werk *Soziale Systeme*, legten. Luhmann übertrug dabei das Modell der Autopoiesis auf das Soziale. Maturana (1978) beschreibt biologische Systeme, als sich selbst erzeugende Systeme, die ihre eigenen Grenzen bestimmen und aufbauen. Dabei gibt es Klassen von Systemen, die in Elemente aufgeteilt sind. Diese Elemente stellen wieder ein dynamisches System dar, welches aus Netzwerken von Prozessen der Reproduktion seiner eigenen Bestandteile besteht. Die Bestandteile interagieren untereinander, und sind so beteiligt an einer ständigen Erzeugung dieses Netzwerkes von Prozessen der Reproduktion. So bestehen die Bestandteile durch die Interaktion, aus Reproduktion und kommen im Ganzen zu einer Einheit (vgl. Maturana 1978, S.280).

Wie dieses Modell besagt, gibt es in einem System Strukturen, die sich immer wieder neu erschaffen, indem Prozesse genau organisiert werden, so dass dadurch wieder neue Elemente hervorgehen die dafür notwendig sind, als Teil einer Gliederkette, das Gesamtsystem aufrecht zu erhalten. Es werden dabei also interne Strukturen am Leben gehalten, sowie jene der einzelnen Bestandteile. In einer Zelle des Körpers sterben bestimmte Zellen ab und bilden sich wieder neu, jedoch bleibt das Prozessmuster zurück, welches durch die neu gebildeten Elemente wieder reproduziert wird (vgl. Simon 2009, S.32). Bei der Funktionsweise einer Zelle und ihrer Dynamik, müssen Bestandteile dieser sich selbst beschaffen, bzw. über Stoffwechselprozesse selbst erzeugen. Durch die interne Interaktion entstehen Netzwerke. Die Zelle muss sich selbst mit Bausteinen von außen versorgen, und diese in ihre Struktur einverleiben um sich selbst aufrecht zu erhalten (vgl. ebd., S.31f).

Die Membran einer Zelle bildet die Umwelt dieser, ist aber gleichzeitig wiederum eingebettet in einer größeren Umwelt. Dabei bedingen sich alle

beteiligten Bestandteile. Zwischen den Bestandteilen bestehen Grenzen nach innen und außen, die sich gegenseitig beeinflussen und auch ohne einander nicht bestehen könnten (vgl. ebd., S.32).

Luhmann bildet aufgrund der biologischen Erkenntnisse von Maturana und Varela eine eigene Theorie, die sich auf das Soziale bezieht und bezeichnet dabei einen Systemtypus als *allopoietisch*. Dies beschreibt ein System, bestehend aus verschiedenen Einzelteilen, die sich einander bedingen. Sobald aber eines der Einzelteile nicht mehr funktioniert, oder wegfällt, bricht das Gesamtsystem zusammen. Tritt dieser Fall auf, muss dem System von außen nachgeholfen werden, so dass ein Fortbestehen möglich ist (vgl. Gensicke 2008, S.48). Zur Veranschaulichung wird das Modell der trivialen Maschine nach Foerster (1997) herangezogen. Die Maschine funktioniert durch Hinzufügen eines Inputs um ein Output zu bekommen (vgl. Foerster 1997). Zum Beispiel schüttet man Bohnen in eine Kaffeemaschine, die diese mahlt und gemahlene Kaffee produziert.

All diese Prozesse bestehen in einem ständigen Wandel. Man kann dies auch auf den menschlichen Körper anwenden. Dieser beginnt als Fötus Zellen zu bilden, die im Verlaufe des Lebens weiterwachsen, durch Prozesse der Krankheit und/oder des Alterns verändern sich Organe und Zellen, bis hin zum Tod. Zur Aufrechterhaltung des Systems braucht es eine Aufrechterhaltung des Gleichgewichts, weil es sonst zu Abweichungen kommt. Ein Mensch kann nicht autonom leben, er besteht stetig in einer Abhängigkeit von seiner Umwelt.

Wie gerade für den menschlichen Körper die Beziehung und Abhängigkeit zwischen dem „innen“ und „außen“ skizziert wurde, bezieht Luhmann dieses Prinzip auf soziale Systeme und sieht dieses Phänomen als essenziell für das Funktionieren des Systems. Jedoch:

„[...] ist die Umwelt nicht nur für die Erhaltung des Systems, für Nachschub von Energie und Information bedeutsam. Für die Theorie selbstreferentieller Systeme ist die Umwelt vielmehr Voraussetzung der Identität des Systems, weil Identität nur durch Differenz möglich ist.“ (Luhmann 1984, S.242f).

Luhmanns Zitat verdeutlicht, dass für soziale Systeme wichtig ist, sich von ihrer Umwelt abzugrenzen. Und nur dadurch, dass es eine Umwelt gibt, kann sich ein soziales System auch abgrenzen und eine eigene Identität für sich finden und definieren.

II.3. Autopoiesis nach Luhmann

Wie bereits erwähnt, ist der Kerngedanke Luhmanns die Differenz zwischen System und Umwelt. Dabei ist auch wichtig zu erläutern, dass es für Luhmann mehrere Umwelten gibt. Er sagt sehr deutlich, dass Systeme nicht nur adaptiv agieren, sondern auch strukturell orientiert an ihrer Umwelt handeln und ohne diese nicht fortbestehen könnten. Durch die Differenz von ihrer Umwelt konstituieren sie sich und erhalten sich selbst. Sie nutzen die Grenzen nach außen als Regulierung dieser Differenz. Intern organisiert sich ein System durch Kommunikation. Das System verhält sich immer relativ zu seiner Umwelt, dabei muss die Umwelt nicht vom System abhängen, genauso wie das System die Umwelt nicht willkürlich verändern kann. Die Beziehung zwischen diesen Entitäten ist komplex (vgl. Luhmann 1984, S.35ff).

Dieser Bestandteil der Systemtheorie nach Luhmann ist für diese Fallstudie insbesondere wichtig und wird auch im empirischen Teil dieser Studie noch deutlicher. Dies verdeutlicht sich durch die Beziehung einer Organisation zu ihrer Umwelt und der wechselseitigen Abhängigkeit in der Umwelt und Organisation sich bewegen.

Es lassen sich Parallelen zur eingangs geschilderten Theorie des Sozialkonstruktivismus erkennen. Die Konstruktion der Wirklichkeit ist auch mit Kommunikation nicht gegeben, da auch dies Gegenstand der Auseinandersetzung sozialer Systeme ist, so dass hier von Perspektive zu Perspektive verschiedene Ansichten entstehen können. Wie man bei Organisationen erkennen kann, haben diese verschiedene Ansichten über ihre Umwelt, und wie sie sich darauf aufbauend intern organisieren.

Luhmann bezeichnet dies als *Systemdifferenzierung*. Systeme bilden in sich weitere Systeme und Umwelten. Dadurch wird das Gesamtsystem zu einer Umwelt für jedes der ausdifferenzierten Teilsysteme (vgl. Luhmann 1984, S.37).

In einem betriebswirtschaftlichen System, kann man die Teilsysteme (Abteilungen) als voneinander getrennt bezeichnen, aber in enger Verbindung von Kommunikation und Abhängigkeit, sie bilden aber auch Umwelten füreinander. Wie sich die Umwelt das Innenleben einer Organisation konstituiert zeigt sich in der empirischen Analyse der untersuchten Organisation im Kapitel zum empirischen Teil.

II.4. Abgrenzung sozialer Systeme

Nach Luhmann weisen Systeme eine niedrigere Komplexität auf als ihre Umwelt. Sie müssen demzufolge ihre Komplexität so bewältigen, dass ein Bestehen in der Umwelt möglich ist. Aus diesem Grund müssen Systeme ihre Grenzen selbst bestimmen, bilden und reproduzieren (vgl. Luhmann 1999, S.175). Demnach ist es für Systeme wichtig, neben der Konstitution systemeigener Elemente, ihre Grenzen selbst zu bestimmen um sich ausdifferenzieren zu können (vgl. Luhmann 1984, S.53f). Die selbst gebildete Grenze eines Systems wirkt sich auf die Interaktion und die Antizipation von Prozessen innerhalb autopoietischer Systeme aus (vgl. ebd., S.40). Man kann in einem sozialen Gebilde, bestimmte Reaktionen nicht vorhersehen. Beim ersten Mal mögen Reaktionen anders verlaufen als beim zweiten und dritten Mal, da systemintern Lernprozesse vonstatten gegangen sind, die die nachfolgende Reaktion nachhaltig beeinflussen. Bei einer ersten Irritation werden Strategien entwickelt um mit einem weiteren Einfluss gezielter umgehen zu können.

Für eine/n BeobachterIn ist nicht immer erkennbar wo die Grenzen zwischen Systemen verlaufen, da diese ineinander verwoben sind und Abhängigkeiten aufweisen. Eine Grenze muss jedoch klar gesetzt werden und ist nicht als Voraussetzung schon vorhanden (vgl. ebd, S.58).

II.5. Kommunikation

Nach Luhmann konstituieren sich Systeme ausschließlich durch Kommunikation. Aus diesem Grund wird Luhmanns Kommunikationsmodell im Folgenden erläutert. Luhmann ist der Meinung, dass die Vermittlung von Information nicht im Sinne eines objektiven Datenübertragungsprozesses, wie bei Computern verläuft, sondern um einiges komplexer als das. Es muss eine Form der Selektion stattfinden, als Information, Mitteilung und einer kommunikativen Intention:

„Die erste Bezeichnung meint die Selektivität der Information selbst, die zweite die Selektion ihrer Mitteilung, die dritte die Erfolgserwartung, die Erwartung einer Annahmeselektion“
(Luhmann 1984, S.196).

Das „Alter“, oder der Sender entscheidet in einem ersten Schritt, welche Informationen wahrgenommen werden, unter den vielen. Dies nennt Luhmann 1. Selektion. In einem nächsten Schritt wird sich entschieden wie die Information versprachlicht wird, und ein weiteres Mal selektiert. Im dritten Schritt wird dem Rezipienten oder „Ego“, die Information übermittelt. Ego nimmt nun die Information auf eine bestimmte Art und Weise auf und interpretiert diese gleichzeitig, dadurch können auch Missverständnisse passieren. Ob eine intendierte Mitteilung auch so wahrgenommen wurde, kann man nur an der Reaktion des „Ego“ erkennen (vgl. Luhmann 1984, S.194).

Kommunikation besteht also aus einer Kette an Selektionsprozessen. Dabei spielt eine Rolle, wie interpretiert wird, bzw. welchen Sinn die Kommunikation für die Interagierenden hat (vgl. ebd., S.194).

Wie bereits eingangs erwähnt, ist das Individuum beschränkt in seinem Aufnahmehorizont von Informationen und muss diese selektieren, um sich vor Überforderung zu bewahren. Niemals kann also die ganze Komplexität der Welt aufgenommen werden. Dabei wird unbewusst nach bestimmten Erfahrungen, Einstellungen, Weltbildern und Annahmen selektiert. In der

Kommunikation zwischen Systemen kann dieses Phänomen zu Störungen führen, wenn beide Systeme kein Verständnis füreinander aufbringen.

II.6. Der Sinnbegriff

Alles was in einer Kommunikation zwischen sozialen Systemen ausgetauscht wird, beruht auf der Bildung von Sinn. Sinn reduziert Komplexität und wird von den Menschen hervorgebracht, um mit der Welt umgehen zu können (vgl. Kiss 1986, S.10).

Menschen konstituieren Sinn um Sinnentwürfe zu erstellen, um die Informationen anhand von Kategorien als Orientierung zu rahmen. Es besteht dabei ein Unterschied zwischen Sinnentwürfen und Sinnentscheidungen. Verwirklichte Sinnentscheidungen werden aktualisiert. Nach Luhmann führt jede Entscheidung zu einer Aktualisierung von Kommunikation, und gegen eine Alternative. Die gleichzeitige Entscheidung gegen eine Alternative wird im Kommunikationsprozess impliziert (vgl. Luhmann 1997, S.57). Man kann sich in der Situation nie nicht entscheiden. Sinn bedeutet Selektionszwang (vgl. Luhmann 2002, S.236f).

Sinn ist die fundamentalste Form der Kommunikation. Es begegnen sich verschiedene Formen der Sinnentwürfe, da in verschiedenen sozialen Systemen verschiedene Selektionen vorgenommen wurden, da man sich entscheiden muss.

Weick (1985) sieht im Prozess der Sinngenerierung in Organisationen, eine wichtige Rolle, weil dies Menschen handlungsfähig macht, in dem die Welt mit Kohärenz als integrierenden Zusammenhang Ordnung und Erwartbarkeit schafft (vgl. Weick 1985, S.209).

Auch im Beratungskontext spielt diese Sichtweise eine wichtige Rolle, *„denn der kollektive Aufbau von Wirklichkeit ist eine wichtige Bedingung gemeinsamen Handelns.“* (Froschauer/Lueger 2010, S.259). Froschauer sieht es in der Beratungssituation als einen wichtigen Schritt an, die verschiedenen Sichtweisen der Mitglieder zu verstehen um darauf

aufbauend ihr Verhalten zu beeinflussen. Dabei ist die Realität nicht als objektiv anzusehen, sondern als höchst differenziert und subjektiv. Es müssen alle Sichtweisen berücksichtigt werden, sowohl jene des Managements, als auch jene der ProjektorganisatorInnen und der der MitarbeiterInnen. (vgl. Froschauer/Lueger 2010, S.259f). Die Beratung hat die Funktion Sachverhalte in einem System zu verstehen, reflektieren und bewusst werden zu lassen. Allein das kann schon zu Sinneswandel führen, da bestimmte defizitäre Prozesse bisher nicht bewusst wahrgenommen wurden. So veranlasst eine neutrale Funktion das System dazu, sich von außen zu beobachten und ein Bild von seiner eigenen Organisation zu erlangen.

Nach Froschauer und Lueger (2010) sind Organisationen in ständiger Bewegung und nie in sich stabil.

„Die wiederholte und geordnete Sinnproduktion erzeugt Strukturen, die aufgrund des fragilen Verstehensprozesses ständiger Veränderung unterliegen, die sich von den Intentionen der Organisationsmitglieder völlig lösen können. Dies macht es auch verständlich, warum in Organisationen häufig Probleme auftauchen, die alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte kennen, unter denen sie alle leiden und die sie dennoch nicht verändern können.“ (Froschauer/Lueger 2010, S.261)

In solch einer Situation ist die Unterstützung einer neutralen Beratung essentiell, denn sie kann in diesen Prozess eingreifen und ihn für die Mitglieder sichtbar machen.

II.7. Doppelte Kontingenz

Warum sollte überhaupt eine Information an ein anderes System gelangen? Warum soll sich jemand mit der Mitteilung als Empfänger beschäftigen und sie versuchen zu verstehen, fragt Luhmann. Wenn man sich in eine Situation versetzt, in der kommunikativ keine Regeln vorherrschen, so ist es, laut

Luhmann, eher unwahrscheinlich, dass eine Kommunikation stattfinden wird. Er beschreibt es so, dass prinzipiell das Verhalten eines Gegenübers gefährlich sein könnte und die Wahrnehmung von Mitteilung und Information erst beobachtet werden müsse. Gerade in einer schwierigen Situation der Kommunikation, könnte antizipiert werden, dass das Gegenüber den Sinn der Mitteilung eher ablehnt. In dieser Situation, so Luhmann, sei es eher unverständlich warum eine Kommunikation angefangen wird (vgl. Luhmann 1997, S.191).

Wenn sich aber ein gemeinsamer Sinnhorizont ergeben hat, ist man als soziales System bestrebt den Zustand instand zu halten. So ist es schwierig in Kommunikation zu kommen, aber trotzdem eine Notwendigkeit der menschlichen Absprache vorhanden.

III. Systemtheoretisch orientierte Organisationstheorie

III.1. Organisationen bei Luhmann

Luhmann setzt seine Theorie sozialer System in den Kontext autopoietischer Systeme ein. Aus diesem Grund werden seine früheren Werke zu seiner Organisationskonzeption vorgestellt um sie mit dem späteren Werken in Beziehung zu setzen.

In seinem Werk *Funktionen und Folgen formaler Organisation* spielen insbesondere die Mitgliedschaft in einer Organisation eine Rolle und die

Erwartungen, die diese Mitglieder sich gegenüber haben. Luhmann geht auf den Begriff der „formalen Organisation“ ein. Er versteht unter Formalität die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Systemstruktur. Formal ist sie, weil die Identität des Systems, dadurch dass Mitglieder innerhalb der Organisation wechseln, gesichert werden muss (vgl. Luhmann 1976, S.29).

Er meint damit, dass innerhalb von Organisationen bestimmte Erwartungen unter den Mitgliedern zugeschrieben werden, nach denen sich die Mitglieder auch richten müssen. Dadurch, dass bestimmte Aufgaben in einer Organisation verteilt werden müssen, werden bestimmte Positionen nach Aufgaben besetzt, die mit den Zielsetzungen der Organisation eng verknüpft sind, bzw. sich danach richten. Auch bei dem Austritt einer Person für eine Position, muss diese wieder neu besetzt werden, ohne dass die nachfolgende Person Beeinträchtigungen für die Organisation darstellt. Damit ein Übergang derart, reibungslos verlaufen kann, müssen sich die Mitglieder an formale Vorgaben für bestimmte Prozesse halten, die bereits vordefiniert wurden. Luhmann sagt auch, dass dies charakteristisch sei für formal organisierte Organisationen, und dass die Mitglieder sich diesen formalen Erwartungen auch nicht entziehen könnten, da sie sonst ihre Position gefährden könnten (vgl. Luhmann 1976, S.36).

Luhmann definiert Organisationen also unter den Bedingungen der Mitgliedschaft. Der formale Charakter der Organisation hat die Funktion einer Abgrenzung gegenüber Organisationen und deren Mitgliedern in der Umwelt. Die Erwartungen stellen eine unbedingte Anforderung an die Mitglieder dar, und werden auch als eine interne Norm gesehen über die auch Konsens besteht. Konsens auch in dem Sinne, dass eine Abweichung von dieser Erwartungserfüllung mit einem Fortbestehen innerhalb der Organisation nicht möglich sein wird. Diese wechselseitigen Erwartungen stellen für Luhmann eine universale Voraussetzung für ein Funktionieren der Organisation dar. Sollten Erwartungen nicht erfüllt werden (wollen), dann gibt es für die Mitglieder die Möglichkeit der Modifizierung ihres Verhaltens oder sie müssen aus der Organisation austreten. Gegenseitige Erwartungen können auch neu ausgehandelt werden (vgl. Luhmann 1976, S.34f).

In seinem späteren Werk spielen auch wieder Erwartungen eine wichtige Rolle, aber auch der Prozess von Entscheidungen. Entscheidungen sind für Luhmann eine Unterkategorie der Kommunikation, die einen wichtigen Bestandteil sozialer Systeme darstellt. Entscheidungsfindungen sind spezielle Formen der Kommunikation und finden als ein sozialer Wahlakt statt, nicht als individueller, psychischer Akt (vgl. Günther 2004, S.12).

In einer Definition zu Organisationen definiert Luhmann also

„Systeme, die aus Entscheidungen bestehen, und die Entscheidungen aus denen sie bestehen, selbst anfertigen.“ (Luhmann 1988, S.166).

Organisationen bestehen also aus Entscheidungen, bringen aber auch Entscheidungen hervor, die wiederum Entscheidungsprozesse ankurbeln. Dies stellt auch eine Parallele zum Autopoiesis-Konzept nach Luhmann dar. Die selbstreferentielle Maschinerie der Entscheidungsproduktion. Jedoch stellen Mitglieder nach wie vor eine wichtige Abgrenzungsfunktion gegenüber der Umwelt, dar. Mitglieder bekommen Zugang zu einer Organisation, unter der Voraussetzung bestimmte relevante Themen für die Organisation in Angriff zu nehmen und dafür auch die Qualifikation mitbringen (vgl. Luhmann 1984, S.268f).

III.2. Funktionen von Organisationen

Nun soll der Fokus darauf gelegt werden, welche konkrete Funktion soziale Systeme haben, womit sie sich beschäftigen und warum diese Art der Handlung für sie vorteilhaft ist.

Luhmann verfolgt einen funktionalistischen Ansatz und geht der Frage nach, welche Probleme Organisationen lösen, wie und warum. Die Branchen und Tätigkeiten, die von Organisationen ausgehen, sind sehr vielfältig. Er geht von sozialen Tätigkeiten, zu privatwirtschaftlichen, staatlich organisierten, bis hin zu religiös motivierten Organisationen und totalen Organisationen, die alles für die Mitglieder organisieren, wie Gefängnisse. Dabei variiert das Spektrum an Zielsetzungen unter den Organisationen ebenfalls (vgl. Luhmann 2000, S.85).

Es wird dadurch deutlich, dass Organisationen in einer komplexen Umwelt agieren müssen. Komplexität ist dabei ein wichtiger Begriff um soziale Systeme besser zu verstehen, denn sie stellt das wichtigste Problem für Organisationen dar, was es gilt zu bewältigen. Damit ist die „Überfülle an Möglichkeiten“ gemeint, für die es als Organisation gilt eine Eindämmung zu finden.

Baecker definiert den Begriff der Komplexität folgendermaßen:

„Von der Komplexität eines Systems spricht man, wenn es eine große Anzahl von Elementen aufweist, die in einer großen Zahl von Bindungen zueinander stehen können, die verschiedenartig sind und deren Zahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen unterworfen sind.“ (Baecker 1999, S.28).

Organisationen agieren also unter verschiedenen Voraussetzungen von Beziehungen, dabei werden diese komplexer je höher die Anzahl ist. Dabei besteht ein hohes Ausmaß an Möglichkeiten, die es zu wählen gibt um die Art der Beziehungen zu realisieren. Aus diesem Grund besteht die Notwendigkeit sich für eine Möglichkeit zu entscheiden und festzulegen wie die Beziehungen miteinander verknüpft werden können. Die Möglichkeiten, aus denen man entscheiden kann sind jedoch im Vorhinein beschränkt, dadurch dass Operationen eines Systems auf andere Operationen von Systemen Bezug nehmen (vgl. Willke 2005, S.306).

Des Weiteren schreibt Luhmann:

„Im Grunde ist ja das Prinzip der Bildung von Systemen durch operative Schließung ihrer Grenzen: Die Umwelt wird ausgeschlossen, damit das System auf Grund dieser Reduktion von Komplexität eigene Komplexität aufbauen kann; und die operativ produzierte Außengrenze wird intern durch die Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz markiert.“ (Luhmann 2000, S.222).

Für alle autopoietischen Systeme gilt, dass sie die Komplexität gegenüber ihrer Systemumwelt reduzieren müssen und dadurch die Voraussetzung für die Bildung interner Komplexität schaffen (vgl. Luhmann 2000, S.222).

Organisationen bestehen unter einem Entscheidungszwang, da sie aus den Alternativen auswählen müssen. Gerade diese Entscheidungen müssen in einem Rahmen getroffen werden, wo zum Teil keine Richtlinien vorhanden sind, die noch geschaffen werden müssen. Entscheidungen werden also unter Unsicherheit der Reaktionen auf die Entscheidungen getroffen (vgl. Günther 2004, S.12). Probleme müssen, auf pragmatische Art und Weise, aus ihrer Komplexität auf ein erfassbares Minimum reduziert werden oder „respezifiziert“, wie Luhmann schrieb (vgl. Luhmann 2002, 158). Die Unsicherheiten unter denen Entscheidungen getroffen werden müssen, müssen ebenfalls auf ein Minimum reduziert werden, da es sonst zu einer Lähmung der Organisation kommen könnte.

III.3. Strukturen von Organisationen

Wie sieht Luhmann den Stellenwert von Unternehmenszielen, Hierarchien und Methoden administrativer Verfahren? Dazu schreibt Luhmann, dass Organisationen entstehen und sich reproduzieren durch die Kommunikation von Entscheidungen und das Operationen, dieses System nach außen schließen. Ziele, Hierarchien und weisungsgebundene Mitglieder sind demnach rückgestellt und werden als Ergebnis dieser kommunizierten Entscheidungen gesehen. Alle Entscheidungen des Systems würden auf die Entscheidungen des Systems zurückgeführt werden können. Somit sind überhaupt Gründungen einer Organisation, sowie die Auswahl der Mitglieder eine Entscheidungsfindung (vgl. Luhmann 2000, S.63).

Kerngedanke Luhmanns Begriff zur Organisationsstruktur ist, dass sämtlichen Sachverhalten innerhalb einer Organisation, wie Hierarchie, Personal, Kommunikationsformen, oder die Organisierung von administrativen Belangen, immer Entscheidungen vorausgehen. Diese Entscheidungen sind abhängig von vielen Faktoren, Regularien, bewährter Erfahrung, kulturellen Aspekten und dies eingeschränkt auf einen

reduzierten Entscheidungshorizont, aber auch dafür bedarf es einer Entscheidung für die Auswahl der Einschränkung. In der Kommunikation werden bereits Foci festgelegt, die einschränken, welche Gesichtspunkte beachtet oder nicht beachtet werden, anstatt den Fokus stets auf die volle Komplexität legen zu müssen (vgl. Luhmann 2000, S.223f).

Nun kann für jede Entscheidung für eine Festlegung eines Sachverhaltes eine Begründung ersucht werden, jedoch würde das bei der Vielzahl an Entscheidungen, die innerhalb von Organisationen getroffen werden, zu einem Chaos und Stillstand der Arbeitsprozesse führen. Aus diesem Grund ist es auch sinnvoll nach einem vordefinierten Regelwerk zu handeln, dessen man sich verpflichtet und es möglichst nicht in jedem Detail hinterfragt. Luhmann beschreibt dies als Prämissen, die bei ihrer Verwendung nicht mehr hinterfragt werden (vgl. Luhmann 2000, S.222).

Dadurch, dass Entscheidungen in verschiedenen Kontexten zu treffen sind und diesen immer wieder angepasst werden müssen, können zwar Regelwerke formuliert werden, aber bei der Einhaltung dieser muss ein Entscheidungsspielraum freigelassen werden, um eventuelle Interpretationen der Sachverhalte möglich zu machen. Dadurch entstehen Grauzonen, die Luhmann als „lockere Kopplungen“ bezeichnet (vgl. Luhmann 2000, S.223).

III.4. Autopoiesis angewandt auf Organisationen

In Luhmanns Werk *Organisation und Entscheidung* geht er auf Bestandteile seiner Theorie sozialer Systeme ein und überträgt diese auf Organisationen (vgl. Luhmann 2000, S. 45-54). Diese bestehen nach seinem Modell der Autopoiesis nach den Gesetzmäßigkeiten von Kommunikation, operationaler Geschlossenheit, Rückbezug und Umweltoffenheit. Sie zeichnen sich, nach Luhmann, durch eine starke Eigenlogik und einem Eigensinn aus. Das bedeutet auch, dass sie schwer in eine Richtung zu beeinflussen sind (vgl. Martens et.al. 2006, S.435). Entgegengesetzt zu anderen Organisationstheorien, die besagen, dass Organisationen bewusst dirigiert werden können, ist es Luhmanns Theorie, dass dies nicht möglich

ist. Für eine gezielte Beeinflussung seien Organisationen viel zu komplex (vgl. Luhmann 2000, S.180).

Dies führt weiter zu dem Gedanken, inwiefern in Organisationen interveniert und gesteuert werden kann.

III.5. Intervention und Steuerung in Organisationen

Nach Willke (1994) ist es aufgrund der autopoietischen Konstituiertheit nicht einfach bei Organisationen zu intervenieren. Dies begründet er damit, dass Organisationen in Subsysteme aufgeteilt sind, die linear aufeinander bezogen agieren, und bei einer Intervention ein Bruch dessen geschieht (vgl. Willke 1994, VII). Ein System besteht aus autonom ablaufenden Prozessen, die einer starken Dynamik unterliegen. Als BeobachterIn dessen, muss man einen Bereich erfassen, der aus komplexen Kausalbeziehungen und Verflechtungen besteht, die nicht einfach zu durchschauen sind, wenn man nicht Teil dieses Systems ist.

Willke versteht unter Intervention zielgerichtete Kommunikation, eine Wirkung zwischen KommunikationspartnerInnen die zwischen psychischen und sozialen Systemen agieren, jedoch die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird (vgl. Willke 1987, S.333). In der systemischen Intervention wird ein autonomes System in einer prekären Lage versucht wirkungsvoll beeinflusst zu werden. Dabei ist es ihr Ziel Risiken des Systems klarer zu bestimmen, stärker einzugrenzen und dadurch auch eher tragbar zu machen (vgl. ebd., S.357). Dies zeigt sich durch die Reduktion von Komplexität. Probleme werden erfassbar gemacht, weil sie sonst einen Überfluss an Information darstellen und nicht mehr greifbar sind.

Interventionen müssen zwangsläufig ins Dunkel erfolgen, da die Folgen der Interventionen nicht immer antizipierbar sind. Aus diesem Grund müssen die Folgen stetig überprüft und modifiziert werden. Das bedeutet jedoch, dass keine universellen Schablonenlösungen für die Organisation angewandt werden können, aufgrund der Komplexität der Systeme. Interventionen

können nur maßgeschneidert und theoriegeleitet stattfinden, was ein risikoreiches Unterfangen ist (vgl. Königswieser/Exner 1998, S.21).

Nach Königswieser (1998) kann man systemische Beratung nach folgenden Punkten charakterisieren:

Interventionen stellen Impulse dar, mit denen das System machen kann was es will. Die Einflussmöglichkeiten sind somit begrenzt und nicht aufgebaut auf Zwang. Die Organisation entscheidet wie mit Ideen und Impulsen umgegangen wird. Ob die Impulse im System der Organisation Sinn ergeben und funktionieren, kann das BeraterInnensystem nicht entscheiden (vgl. ebd.1998, S.24).

Demnach kann für das BeraterInnensystem nur die Möglichkeit bestehen aufgrund von einem zyklischen Vorgehen aus der Planung von Interventionen, dem Bilden von Hypothesen, dem Sammeln von Informationen und dem Intervenieren, den bestmöglichen Einblick in die Organisation als soziales System zu erlangen (vgl. ebd., S.24).

Durch die operative Geschlossenheit des Systems, sind Prozesse immer beziehend auf vorherige Entscheidungen, so dass jegliche Veränderung immer in Bezug gesetzt werden muss zu der Geschichte des hochkomplexen Systems. Des Weiteren hat ein System Schnittstellen, die sich speziell mit der Wahrnehmung der Umwelt befassen, und somit auch beeinflussen was und wie es ausgenommen wird (vgl. Willke 1994, S.73). Hier wird die Schwierigkeit von externen Steuerungsversuchen deutlich.

Willke sieht als eine Besonderheit, die aber auch ein Hemmnis für gezielte Intervention darstellt, durch das Pendeln zwischen Normen und Regeln in Hierarchieebenen. Wenn an Regeln und Normen Veränderungen vorgenommen werden, so mag der Effekt nicht der gewünschte sein und somit entstehen Konflikte (vgl. Willke 1994, S.73). Willke sieht dieses Phänomen als intransparent an, sowie unberechenbar. Die Möglichkeit einer Steuerbarkeit ist als fragwürdig anzusehen (vgl. Willke 1995, S. 1).

Als beratende Instanz kann die Unternehmenskultur nicht ignoriert werden, ganz im Gegenteil, sie muss in den Beratungsprozess einbezogen werden

und verstanden. Aber geht es nicht um die Anpassung an die Kultur und auch nicht um die Instandhaltung, sondern um das kontextuelle und strukturelle Sinnverständnis. Die Mitglieder der Organisation müssen sich verstanden fühlen, nur so zeigen sie auch den Willen Kooperation zu zeigen (vgl. Froschauer/Lueger 2010, S.261).

Als wichtigen Bestandteil einer reflexiven Beratung, werden mehrere Zyklen der Reflexion eingebaut, in denen das beraterische, wie auch das organisationale Handeln einer distanziert-kritischen Analyse unterzogen werden. Darin integriert werden Feedbackschleifen innerhalb des BeraterInnensystems, aber auch zwischen Beratung und Organisation. Dabei sollten die Rahmenbedingungen der Prozessmaßnahmen stetig reflektiert und angepasst werden, um unerwünschte Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und neue zu erarbeiten (vgl. ebd., S.263).

Luhmann selbst hält es für eine Zumutung Theorien nur auf ihre praktische Anwendbarkeit hin zu konzipieren, dies würde zu einer Einschränkung führen, und nicht unbedingt zu einer Verbesserung der Theorie. Eher sieht er es so, dass Theorien sich selbst weiterentwickeln. Theorien behandeln die Praxis als Gegenstand der Theorie, indem sie Handlungen oder Operationen thematisieren. Aus diesem Grund, so Luhmann, sei es nicht notwendig, die Theorie noch einmal explizit für PraktikerInnen verständlich zu machen. Ob nun Systeme von außen wirklich nicht zu beeinflussen sind, steht zur Diskussion (vgl. Luhmann 2000, S.473).⁴

IV. Organisatorischer Wandel

IV.1. Organisationskultur

Luhmann sieht als das Prinzip der Bildung von Systemen, die operative Schließung durch ihre Grenzen. Es wird die Umwelt ausgeschlossen, damit das System Komplexität reduzieren kann um eigene „Komplexität zu

⁴ Mehr zu Luhmanns Ansicht der Intervention von sozialen Systemen von außen, wird in der theoretischen Rückbindung erläutert.

erzeugen. Organisationen erzeugen jene Komplexität durch die Entscheidung über Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen“ (Luhmann 2000, S.222).

Eine Prämisse ist nach Luhmann eine Voraussetzung, die bei ihrer Verwendung nicht mehr spezifisch geprüft wird. Dabei ist vor allem der Bezug zum aktuellen Problem von Relevanz und nicht, ob die Prämisse als wahr angesehen werden kann. Die Funktion der Prämissen ist dabei vorrangig ein ökonomischer um Entscheidungskosten zu sparen (vgl. ebd. 2000, S.222f).

Zu den Entscheidungsprämissen zählt Luhmann die Entscheidungsprogramme, die als regulative Bedingung von Entscheidungen gelten⁵, wie auch die Kommunikationswege, die eingehalten werden müssen damit eine Entscheidung eine Anerkennung in der Organisation findet. Zuletzt zählt er den Personaleinsatz auf, welcher bestimmte Personen aufgrund ihrer Eignung bestimmten Funktionen und Stellen zuordnet. Sie werden den Entscheidungsprämissen zugrunde gelegt (vgl. ebd., S.224f)

Entscheidungen, die innerhalb einer Organisation getroffen werden haben jedoch auch einen kulturellen Hintergrund und prägen auch die Art der Entscheidungsfindung des Managements und die Organisationskultur im Allgemeinen:

„[...] Entscheidungsprämissen in der Organisation produziert und selbstverständlich geschieht auch diese angesichts von Entscheidungen – oder genauer gesagt: aus Anlass von Entscheidungen [...] Man kann deshalb nicht markieren, wie sie entstanden sind. Sie gelten, weil sie immer schon gegolten haben [...] Der Symbolbegriff wird überlastet mit Anforderungen an die Evolution von Gefühlen, an das Stimulieren von Handlungen und an

⁵ So ist es bspw., dass wenn eine Aufgabe nicht genau im Detail in Form eines Programmes definiert wurde, die Person des Entscheiders von hoher Kompetenz sein muss. Ist dies nicht der Fall so muss ein Person, die den Anforderungen hinter der Entscheidung gewachsen ist, gesucht werden oder es geht in die höheren Hierarchieebenen (vgl. Luhmann 2000, S.226). Jene Entscheidungsprämissen haben eine Funktion der Ordnung und Flüssigkeit in den Aufgabenabläufen innerhalb der Organisation und reduzieren Komplexität.

die Erzeugung von ansprechbaren Motiven [...] Man denkt an Werte.“ (Luhmann 2000, S.242)

Die Organisationskultur ist eine Ausprägung, die in ihrer Historizität schwierig nachzuvollziehen ist, weil sie sehr vielschichtig und komplex ist. Ihre Geltung wird nicht in Frage gestellt, jedoch kann sie auch nicht gezielt beeinflusst werden, allein wegen der Emotionalität, der Werte und Motive, die Luhmann anspricht. Alles Faktoren, die einer individuell und auch kollektiv eine sehr sensible Rolle spielen. Hinter einer Kultur steht auch Tradition. Luhmann sieht dies auch als etwas Etabliertes an, da es zur Gewohnheit und Selbstverständlichkeit geworden ist, was es nicht gilt zu kritisieren (vgl. Luhmann 2000, S.243).

Es scheint so, als sei die Organisationskultur eine Parallelerscheinung neben formalisierten Entscheidungsprämissen. Luhmann sieht die Organisationskultur in Form von Werten, basierend auf der Geschichte einer Organisation. Auch die Kommunikation basiert auf der Organisationskultur (vgl. ebd., S.244).

Es kann die Problematik auftreten, dass Entscheidungen getroffen werden, die der Organisationstradition-oder kultur nicht entsprechen. Ebenso im Falle einer Innovation (vgl. ebd., S.244). Kultur ist eine latente Ebene, die nicht gezielt beeinflusst und auch schwer thematisiert werden kann. Jedoch basieren schwierige Konflikte gerade in Zeiten des Wandels auf Wertvorstellungen der Belegschaft einer Organisation, die aufeinanderprallen und im Widerspruch zueinanderstehen.

Dazu Luhmann: „Ein Wandel der Organisationskultur wird oft durch einen gesellschaftlichen Wertewandel induziert sein [...] Die Organisationskultur ist kein Bestandteil der Statuten des Systems. Sie gilt heute als wichtigstes Hindernis geplanter Innovationen, denn nur wer im Sinne des bisher Üblichen handelt, kann davon ausgehen, dass er Konsens findet (ein Fall von self-fulfilling prophecy). Selbst Bemühungen um eine stärkere Beteiligung der Mitglieder an Planungen und Rationalisierungen mögen daran scheitern.“ (Luhmann 2000, S.245).

Organisationskultur ist kein Thema, das häufig ins Bewusstsein gerufen wird, jedoch stellt es eines der wichtigsten Themen dar, wenn eine Transformation in der Organisationsstruktur durchgeführt wird, da es dann omnipräsent ist. Beispiele hierzu sind Personalabbau, Re- oder Umstrukturierungen, Fusionen und Merger, Betriebsübergänge- oder übernahmen. Häufig treten dann Konflikte auf, die die Mitglieder der Organisation betreffen, gewachsen durch Orientierungen, Werte und unterschiedliche Traditionen.

Wie Personen ihre Umwelt wahrnehmen ist nicht beliebig und entwickelt sich im Rahmen interaktiver Prozesse.

„[...] im Zuge dessen die Wirklichkeit hergestellt wird und uns gleichzeitig als äußere Realität unabhängig von uns gegenübertritt. Phänomene sind nicht an sich sinnvoll, sondern ihr Sinn ist Produkt von Konstruktion.“ (Froschauer 1997, S.113f).

Kommunikation ist die Basis von Organisationskultur, da nur dadurch wechselseitige Verständigungsprozesse möglich sind (vgl. Froschauer 1997, S.112). Des Weiteren stellt Kommunikation auch eine Notwendigkeit dar für die Ausbildung von Solidarität, Identifikation, Normen und Werte. Damit es zu einer Kommunikation kommt ist es Voraussetzung, dass diese vor einem kollektiv verbindlichen Sinnhorizont stattfindet, der sich zwischen den Personen befindet. Der kollektive Sinnhorizont, so Froschauer, stellt eine Komplexitätsreduktion dar, um Ordnung herzustellen und um einen Rahmen für die Selektion von Information zu bestimmen (vgl. ebd, S.113).

In einer Sender-Empfänger Interaktion, hat immer Einfluss was der Sender als relevant zum Kommunizieren sieht und wie diese Mitteilung kommuniziert wird, um auch „richtig“ anzukommen. Man antizipiert in einer Kommunikation immer bestimmte Anforderungen an die Kommunikation innerhalb eines speziellen sozialen Systems. Darauf folgend ist einflussgebend in welchem Sinnhorizont sich der Empfänger befindet und welche Intentionen in der Kommunikation auch wahrgenommen werden (vgl. ebd., S.114).

Kommunikation und Organisationskultur bestimmen die Grenzziehung nach außen hin. Dies äußert sich durch die Identität, die die Organisation für sich bestimmt, welche Informationen als relevant erachtet werden und welche als irrelevant. Diese Grenzen bilden sich auch durch interne Systemdifferenzierungen (vgl. ebd., S.114).

Die Organisationskultur ist auch insofern nicht beherrschbar, als sie keine Handlungsvorgaben gibt, sondern lediglich einen Orientierungshorizont, der einen Hintergrund bildet für Handlungen und daher sämtliche Auslegungen immer der Situation angemessen geschehen muss (vgl. ebd., S.116).

IV.2. Rahmenbedingungen des organisatorischen Wandels

Jegliche Kommunikation stellt einen vergänglichen Aspekt dar, denn der Moment in dem die Information ausgetauscht wird, ist bald wieder vergangen. Es gilt also eine zeitliche Komponente. Ein soziales System endet, wenn die Kommunikation endet. Es wird sich stets auf Vorangegangenes bezogen und darauf aufgebaut, in Form von Folgekommunikation. Dabei besteht die Kommunikation aus stetigen Reaktualisierungsprozessen, durch den Anschluss von Kommunikation an Kommunikation. Ein System, nach Luhmann, kann sich nie in den früheren Zustand rückversetzen, sondern sich nur erinnern und Vergleiche ziehen (vgl. Luhmann 1997, S.475).

„Der Begriff des organisatorischen Wandels bezieht sich immer und ausschließlich auf die Strukturen des Systems, nie auf seiner Operationen, nie also auf die Ebene, auf der die Dynamik des Systems sich realisiert. Denn Operationen sind immer Ereignisse, die sich nicht ändern können, sondern mit ihrem Entstehen schon wieder vergehen. Die Dynamik des Systems ist gleichsam existenziell garantiert; aber sie erscheint nur in der Form von Strukturveränderungen.“ (Luhmann 2000, S.331).

Zum einen gehören zu den dauernden Prozessen das alltägliche Tagesgeschäft. Die Struktur ändert sich durch Entscheidungsprämissen, welche Voraussetzungen legen für weitere Entscheidungen. Es finden aber nur Veränderungen statt, die zu einem Wandel führen, wenn diese von den Menschen in der Organisation auch wahrgenommen werden. Wenn sie nicht wahrgenommen werden, können sie auch nicht zur Autopoiesis beitragen (vgl. Luhmann 2000, S.331). Ein Wandel kann auch eine Reform bedeuten, die eine Verbesserung von Mängeln nach sich ziehen soll, sie gehen auf Vorschläge zur Änderungen bestehender Strukturen zurück (vgl. Luhmann 2000, S.333).

Zum einen kann man ideologisch begründete Änderungen in den Strukturen vornehmen, wie auch diagnostisch organisatorische Defekte versuchen zu beheben. Bei der Thematisierung von Entscheidungen und ihren Begründungen kann jedenfalls nur auf kleine Bereiche der organisatorischen Realität Bezug genommen werden, da sonst die Komplexität der Aufgaben unermesslich wäre (vgl. ebd.,).

Nach der klassischen Managementlehre⁶, ist der Prozess eines Wandels linear und vorhersagbar und von Anfang an koordinierbar, Luhmann zeichnet darüber allerdings ein anderes Bild.

Er sagt, dass sobald eine Reformansicht bekannt wird, die Situation unübersichtlich wird. Es käme zu Stellungnahmen für und dagegen, Modifikationen, Festlegungen und Vorwegnahmen, zu Verzögerungen und einem Wechsel zwischen alten und neuen Vorstellungen, die Reformabsicht ändere sich demnach ständig. Des Weiteren würde hier strategisches Vorgehen sehr wichtig sein. Er sagt auch, dass durch so eine Instabilität in den Entscheidungen keine rationalen Entscheidungen getroffen werden können. Eine Frage sei auch, unabhängig von Wahlmöglichkeiten, wie sich

⁶ Eine der klassischen Theorien der Managementlehre wurde von Frederik Taylor begründet mit dem „Scientific Management“-Ansatz. Er entwickelte für die Praxis zugeschnittene Methoden der Optimierung von Arbeits- und Produktionsprozessen und übte damit einen sehr großen Einfluss auf die allgemeine Organisationsgestaltung aus, die bis heute anhält, auch wenn sie unter starker Kritik steht (vgl. Taylor 1911, S.120).

Reformen in ein bestehendes System integrieren lassen (vgl. Luhmann 2000, S.333).

Reformen werden von den verschiedensten Individuen durch ihre subjektiven Filter auch verschieden wahrgenommen und bewertet. Es kann sowohl zu einer konstruktiven Reaktion führen, als auch zu einer destruktiven. Am Anfang steht womöglich eine Differenz zwischen Protagonist und Betroffenen, was dann interessant zu beobachten ist, ist wie das System mit diesen Differenzen umgeht (vgl. Luhmann 2000, S.335).

Es ist also Thema der Organisationskultur, wie mit Veränderungen umgegangen wird. Da sich soziale Systeme im stetigem Wandel befinden, mal einem großen Wandel, mal einem großen Transformationsprozess, der auch die soziale Struktur verändern wird. Froschauer (1997) unterscheidet zwischen Kulturentwicklung und kulturellem Wandel. Dabei sei Kulturentwicklung eine „*kontinuierliche geringfügige Modifikation*“, die eine Organisation stabilisieren und zur „*zyklischen Reproduktion beitragen*“. Änderungen würden nur eine „*Prozessualität zum Ausdruck bringen, jedoch die Grundlagen der Kultur relativ unangetastet lassen.*“ (Froschauer 1997, S.117).

In grundlegenden Transformationsprozessen von Organisationskultur, finden Veränderungen statt, welche die Orientierung und Identität einer Gesamtorganisation zentral nachhaltig beeinflussen.

Froschauer (1997) geht auf vier paradigmatische Bedingungen ein, unter denen ein kultureller Wandel eingebettet sein kann: Expansion, Marktveränderungen, Veränderung von Entscheidungsstrukturen, große Erfolge oder Misserfolge der Organisation. Eine Expansion hat zur Folge, dass neue Bereiche geschaffen werden können, welche neue Entscheidungsstrukturen und strategische Änderungen brauchen. Dazu gehören kann auch die Integration von neuem Personal. Ein größerer Wandel der Organisationskultur kann auch in der Beziehung mit anderen Organisationen aus der Umwelt geschehen, wenn bestimmte Abhängigkeitsverhältnisse am Markt bestehen. Diese Abhängigkeitsverhältnisse können von der Organisation nicht beeinflusst

und auch nicht kontrolliert werden, stattdessen muss sich die Organisation an die Gegebenheiten bestmöglich anpassen. Dadurch kann sie vor Problemen stehen und einer Neuorientierung bedürfen. Ein weiterer Punkt ist die Veränderung von zentralen Entscheidungsstrukturen, die allerdings auch immer aus einem Grund liegend in der Umwelt resultiert, aber trotzdem weitreichende Folgen für die inneren Strukturen einer Organisation haben kann. Beispiele hierfür können ein Wechsel auf Managementebene sein, oder die Änderung des Führungsstils. Froschauer nennt zuletzt Erfolge und Misserfolge der Organisation. Diese können auch zu einer Neuorientierung und einem Identitätswechsel führen (vgl. Froschauer 1997, S.117f).

Kultureller Wandel verläuft häufig krisenhaft. Er ist damit verbunden, dass die bisherigen Selektionskriterien nicht mehr mit der Umwelt in Einklang stehen, sodass der Alltag, wie bisher nicht mehr bewältigt werden kann, aus diesem Grund müssen sich die Rahmenbedingungen ändern. Die Änderungen von Rahmenbedingungen greifen in die Alltagsroutinen ein, bis hin zu einer Änderung von bisherigen Prinzipien, Glaubenssätzen und Werten. Der Wandel verläuft in einer Organisation sehr unterschiedlich, da verschiedene Differenzierungslinien bestehen und dementsprechend unterschiedliche Orientierungen (vgl. Froschauer 1997, S.118).

Wie die bisherigen Beschreibungen deutlich machen, sind großflächige Veränderungen in Organisationen hochkomplexe Phänomene, die nicht leicht nachzuvollziehen sind und nicht immer vorhersehbar und das schon gar nicht im Detail. Es muss also bei einer Analyse der Veränderungsprozesse auch auf die Interaktionsstrukturen und Entscheidungsstrukturen geachtet werden, denn gerade diese verlaufen sehr konflikthaft und sind gepaart mit Widerständen. Diese Widerstände entstehen durch die verschiedenen kulturellen und identitären Sinnhorizonte der kommunizierenden Personen (vgl. Froschauer 1997, S.118).

Kommunikationsschwierigkeiten entstehen zwischen den Abteilungen, zwischen Management und Abteilungen, zwischen direkten KollegInnen, zwischen verschiedenen Altersgenerationen, zwischen Management und

Betriebsrat. Personen kommunizieren grundsätzlich immer vor dem Hintergrund verschiedener Relevanzstrukturen und Bedeutung- und Sinnhorizonten, deswegen werden bestimmte Sachverhalte auch anders bewertet und interpretiert. Jedoch kann man diese Formen des zwischenmenschlichen Konflikts auch zum Alltag zählen, wodurch keine grundlegenden Veränderungen der Organisationsstruktur- und kultur geschieht, eher sind es nicht vorhandene Lösungswege für die Probleme, die zu schwerwiegenden Konflikten und Wandel in der Organisation führen, wie auch Veränderungen in der Umwelt oder in Interaktion mit anderen Organisationen mit denen Kooperationsverhältnisse bestehen (vgl. Froschauer 1997, S.119).

Abschließend lässt sich sagen, dass der Prozess des Wandels, laut einer Studie von Amburgey et.al. (1993), immer disruptiv ist und zunächst negativ auf die Überlebenschancen der Organisation wirkt. Denn es werden bestehende Strukturen und Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens aufgebrochen und erst nach einer Zeit kann Normalisierung wieder eintreten. Laut der Studie würde sich direkt danach die Sterblichkeit der Organisation erstmal erhöhen und sich erst nach einiger Zeit wieder das ursprüngliche Niveau einpendeln. Jede Form des Wandels und auch aktiven Wandels der Organisation ist mit einem Risiko verbunden, denn es muss nicht zu einer Verbesserung führen (vgl. Amburgey et.al. 1993, S.125ff).

Die soeben erläuterte theoretische Einbettung wird einer theoretischen Rückbindung mit den empirischen Erkenntnissen vollzogen. Dies findet man zum Nachlesen im Kapitel „Theoretische Rückbindung“.

V. Methodologie

Im Folgenden soll auf die methodologische Basis dieser vorliegenden Studie eingegangen werden. Methodisch wurde sich stark auf die Ausführungen von Froschauer und Lueger (2003) gestützt und deren methodische Arbeit zu systemorientierter Organisationsforschung. Die beiden AutorInnen haben die Luhmann'sche Systemtheorie auf die Elemente qualitativer Sozialforschung

adaptiert und für empirische Forschung zugänglich gemacht. Qualitative Sozialforschung entstammt einer langen Traditionsentwicklung des Paradigmenstreits zwischen quantitativer und qualitativer Sozialforschung. Aus diesen Grund werden die Kernelemente daraus im Folgenden kurz skizziert.

V.1. Paradigmenstreit

Lange gab und gibt es noch immer Kontroversen in der Sozialforschung darüber, auf welchem Wege Soziales zu beforschen sei. Es haben sich im Zuge dieser Kontroversen verschiedene Strömungen entwickelt, die man das qualitative und quantitative Paradigma benennen kann. Die Herausbildung dieser Kontroversen haben den Hintergrund der unterschiedlichen Gegenstandsorientierung und der Zugänge dazu. Die qualitative Forschung geht auf Wilhelm Dilthey zurück, welcher dem Sozialen eine grundsätzliche Andersartigkeit zuschreibt im Gegensatz zu den Naturwissenschaften. Aus diesem Grund muss es auch andere Methoden geben um das individuelle und das Detail des Sozialen erfassen zu können. Den Naturwissenschaften wird dagegen eher zugeschrieben eine vereinheitlichende Wissenschaft zu sein. Die quantitative Sozialforschung kann man auf die Theorietradition des Positivismus und kritischen Rationalismus nach Karl Popper zurückführen. Die qualitative Sozialforschung hat ihre Wurzeln in der philosophischen Tradition, die der Hermeneutik entspringt, wie der Phänomenologie, dem symbolischen Interaktionismus und Konstruktivismus (vgl. Meinfeld 1995, S.31).

Es gibt praktisch-empirische Bestrebungen die beiden Strömungen zusammenzuführen um ein Mehr an Qualität in der Datenerhebung zu bekommen und die Erkenntnisschwerpunkte auszuweiten.

Beide Forschungsansätze haben ihre Legitimierung und haben Stärken, die es auch gilt zu vereinen. In dieser vorliegenden Masterarbeit jedoch, wäre ein quantitativer Ansatz nicht zielführend gewesen, da die Individualität der Kommunikation zwischen den Mitgliedern einer Organisation detailgetreu

erfasst werden soll, auch mit der Möglichkeit nachfragen zu können. Aus diesem Grund ist der qualitative Ansatz angemessener.

V.2. Die Entwicklung qualitativer Sozialforschung

Einen wichtigen Grundbaustein legte die Phänomenologie nach Husserl (1950), der diese als disziplinenübergreifende Basis der Erkenntnisgewinnung betrachtete.

Grundprinzip der Phänomenologie ist die Erkenntnis des Gegenstands, ohne eine vorbelastete theoretische Perspektive, sondern das Wesen des Gegenstandes an sich soll über mehrere Phasen hinweg, durch eine bewusste Reduktion erfasst werden. Dabei bedienen sich die BeobachterInnen einer transzendentalen Subjektivität unter der Voraussetzung sich selbst gut beobachten, sowie kritisch reflektieren zu können, kulturelle Traditionen zu kennen, sich selbst zu enthalten und eine Sprachanalyse durchführen zu können (vgl. Lamnek 2005, S.58). Wichtiger Vertreter der Phänomenologie in der Sozialforschung ist Alfred Schütz, welcher basierend auf Husserls Gedanken und der verstehenden Soziologie nach Max Weber ein philosophisch-phänomenologisches Konstrukt erstellte (vgl. Schütz 1971).

Die Hermeneutik wird definiert als die „Lehre des Verstehens“ und gilt als eine Technik der Textauslegung (vgl. Lamnek 2005, S.59). Zum Verständnis eines Textes bedarf es des Durchlaufens einer hermeneutischen Spirale, die die Interpretation von Texten erfordert, was ein Basisvorwissen des Interpretierenden voraussetzt. Erste Schlussfolgerungen und Thesenbildungen führen zu weiteren Interpretationen. Es gibt nicht das perfekte Verständnis bei der Auslegung der Texte. Das Verstehen basiert auf der Annahme eines, sowohl des Textproduzenten als auch den Interpretierenden gemeinsamen Sinnhorizont verbundenen Denkkollektivs. Das bedeutet, dass Zeichen und Symbole von Individuen vorgebracht, durch eine kollektive Ebene verbindet. Dilthey bezeichnet dies als den objektiven Geist, der den Hintergrund bildet für jegliche sinnhafte Äußerung (vgl. Dilthey 1961, S.146).

Ulrich Oevermann gilt als Begründer der objektiven Hermeneutik und hat eine Methode der Textauslegung entwickelt, mit der man latente Sinngehalte erschließen kann. Er entwickelte ebenfalls die Sequenzanalyse, die in dieser Masterarbeit als Feinstrukturanalyse nach Froschauer et.al. (2003) Anwendung fand.

Wichtige Grundlagen der qualitativen Sozialforschung gehen auch auf die Gedanken von George Herbert Mead und seinem Schüler Herbert Blumer zurück. Beide vertreten die Meinung, dass sprachliche Symbole und deren Bedeutungen das Ergebnis ständiger Interaktions- und Kommunikationsprozessen sind. Symbole sind Wörter, Zeichen und Bilder u.a., die kulturell hervorgebracht werden und immer auf eine Umwelt hinweisen (vgl. Mead 1978, S.210-221). Die Bedeutung eines Symbols bildet sich allerdings durch die Augen des/der Betrachters/BetrachterIn und über soziale Aushandlungsprozesse aus. Dies sind normale Prozesse, die im menschlichen Zusammenleben entstehen. Blumer sagt dazu, dass Objekte geschaffen werden, die

„bestätigt, umgeformt und verworfen werden. Das Leben und das Handeln von Menschen wandelt sich notwendigerweise in Übereinstimmung mit den Wandlungen, die in ihrer Objektwelt vor sich gehen.“ (Blumer 1973, S.91).

Soziale Prozesse und Symbole sind nicht naturgegeben und sind nicht statisch, sondern unterliegen einem ständigen Wandel. Was also von einem Kollektiv als Realität wahrgenommen wird, ist nicht gleichzeitig ein Abbild der tatsächlichen Wirklichkeit, sondern vom Kollektiv sozial konstruiert (vgl. Berger et.al. 1974).

V.3. Grundlagen qualitativen Forschens

Hintergrund qualitativer Sozialforschung ist, dass jeder soziale Gegenstand einer speziellen angemessenen Methode bedarf, um diesen zu erfassen. Verallgemeinerungen werden in der qualitativen Sozialforschungstradition skeptisch gesehen, da das Soziale aus vielen unterschiedlichen Facetten

besteht. Grundsätzlich müssen sich die Methoden, die im Feld angewandt werden immer nach dem Gegenstand richten. Nach Froschauer müssen sich „*empirische Untersuchungen an die Eigenschaften ihres Untersuchungsgegenstands anpassen müssen*“ (Froschauer et.al. 2003, S.11).

Wichtigster Grundsatz qualitativer Forschung ist die Offenheit (vgl. Froschauer et.al. 2003, S.35). Statt leitfadenorientierten standardisierten Interviewformen, wie sie in der quantitativen Forschung genutzt werden, ist es bei qualitativen Interviews eher die Vorgangsweise, dass man sich einer grob umrissenen Thematik annähert und den befragten Personen einen sehr großen Gestaltungsspielraum in der Beantwortung lässt. Das Gespräch soll nicht vorgegeben werden durch den Interviewer, sondern geleitet durch den Interviewten um auch Relevanzstrukturen und das Verständnis der jeweiligen Lebenswelt zu ergreifen (vgl. ebd., S.34). Bei zu starker Vorstrukturierung des Interviews würden jene Relevanzstrukturen nicht aufkommen. Es wird nur ein grober thematischer Gesprächsrahmen vorgegeben, innerhalb dessen der Interviewte entscheidet, welche Informationen relevant sind zu dem Thema zu nennen. Die offene Herangehensweise hat auch den Hintergrund, dass jegliche Vorstrukturierung oder Vorannahmen, das Ergebnis des Gesprächs verfälschen könnten und die Antworten des Befragten suggerieren. Aus diesem Grund ist es auch eine Vorbelastung, wenn die Aufarbeitung der Theoriearbeit vor dem Feldeinstieg geschieht, da hier bestimmte Vorurteile bereits ins Gespräch getragen werden könnten.

Nach Lamnek zeichnet sich qualitative Forschung durch die Prinzipien der Prozessualität, Reflexivität, Explikation, Flexibilität und einem hohen Ausmaß an Kommunikation aus (vgl. Lamnek 2005). Der Gegenstandsbereich des Sozialen ist dynamisch, wie auch die Kommunikation, auf der diese aufgebaut ist, nicht statisch. Die quantitative Forschung sieht jegliche Interaktion zwischen ForscherIn und Forschungssubjekt als einen Störfaktor an, den es gilt zu minimieren. Nach dem qualitativen Prinzip jedoch stellt die Interaktion eine Notwendigkeit dar, die es auch gilt im Forschungsprozess zu reflektieren und in die Analyse miteinzubeziehen. Des Weiteren sollte ein sozialer Gegenstand, der auf

kommunikativen Prozessen basiert, auch durch Kommunikation erfasst werden (vgl. ebd, S.22).

Reflexivität im Forschungsprozess ist mit dem Prinzip verbunden, dass alle kommunikativen Äußerungen kontextgebunden sind und einem kollektiven Regelwerk unterliegen, das es gilt in einem zirkulären Vorgang reflexiv zu ergründen (vgl. ebd., S.23f).

Die Wissenschaftlichkeit der Ergebnisse ist durch die detaillierte Beschreibung der Einzelschritte gewährleistet, und auch um eine Interpretation zu erleichtern. Nach dem Prinzip der Flexibilität, ist es wichtig, dass der/die ForscherIn im Forschungsprozess in andere Methodenstränge überwechseln kann, neue Punkte aufnimmt und in die Methode einarbeitet und dabei auch neue Wege einschlägt (vgl. ebd., S.25). Eine offene Vorgangsweise erhebt des Weiteren auch Erkenntnisse und Themen, die im Vorhinein nicht in einem vorstrukturierten Leitfaden bedacht wurden. Der Ausgangspunkt ist in diesem Fall grobes Wissen über die Zusammenhänge im Feld, welches sich im Zuge der Forschung weiter präzisiert. Um eine größtmöglich offene Vorgangsweise durchführen zu können, bedarf es der Fähigkeit, den eigenen Blick auf die Welt zu verfremden, nichts unhinterfragt zu lassen und die Sachverhalte, Wortbedeutungen und Zusammenhänge zu reflektieren (vgl. Froschauer et.al. 2003, S.60).

V.4. Erkenntnisinteresse

Im Zentrum des Interesses liegt die Erkundung des Sinns im sozialen Feld. Dabei „*stehen kommunikative Prozesse der Generierung von Information*“ im Vordergrund „*die, in einen lebensweltlichen und organisationalen Kontext eingebettet, zu einer geordneten Wissensstruktur zusammengefügt werden.*“ (ebd, S.35).

Die Erkundung des Sinns in kommunikativen Prozessen richtet sich nach folgenden Fragen:

- Welche Prozesse liegen der Erzeugung von Sinn zugrunde im sozialen System?

- Welche Inhalte werden thematisiert?
- Welche Folgen ergeben sich aus der spezifischen Kommunikation in einem sozialen System, auch für die konkreten Handlungen für die involvierten Personen?

Fokussiert wird also auf die kommunikativen Zusammenhänge und Handlungen innerhalb des sozialen Systems. Nach Froschauer und Lueger ist es wichtig nach Selektionsschritten Unterscheidungen und Prioritäten vorzugehen, nach denen bestimmte Information als relevant erachtet wird. Von Interesse ist demnach auch, was gesagt wird und wie es gesagt wird (vgl. ebd., S.198).

Von Bedeutung ist auch welche Sachverhalte als wichtig erachtet werden und in welchem Sinnzusammenhang sie stehen (vgl. ebd., S.202). In Organisationen können sich kommunikative Muster entwickeln, die sich in der Sprache und in Handlungen zeigen. Aus diesem Grund ist es auch wichtig,

„die spezifischen Bedeutungen und deren Verknüpfungen zu einem integrierten System von Wahrnehmungs- und Handlungsweisen im Rahmen von situierten Kommunikationsprozessen zu analysieren.“ (vgl. ebd., S.202).

V.5. Der Forschungsprozess

Im folgenden Kapitel wird die theoretische Fundierung erläutert auf der der eigentliche Forschungsprozess in seinen Phasen stattgefunden hat.

Der Forschungsablauf kann in vier Phasen eingeteilt werden, die sich in verschiedene Anforderungen gliedern. Diese werden im Folgenden nach Froschauer et.al. (2003, S.21ff) genauer erläutert.

Planungsphase

In dieser Phase werden die ersten Schritte für den Feldeinstieg geplant und die ersten „Gatekeeper“ und Kontaktpersonen gefunden und kontaktiert. Es werden die ersten Vorannahmen zur Beschaffung des sozialen Feldes generiert und das Erkenntnisinteresse definiert (vgl. ebd, S.21ff).

Orientierungsphase

Der Kontakt zum Feld ist nun etabliert und eine stabile Kommunikationsbeziehung ist zustande gekommen. Dies ist wichtig für ein positives Forschungsklima, da die ersten Kontakte auch bei Folgekontakten eine wichtige Rolle spielen. Mit den ersten Kontakten zum Feld werden auch weitere Schritte für die Forschung geplant (vgl. ebd, S.21ff).

Hauptforschungsphase

Der Grundgedanke der reflexiv-zyklischen Forschung wird in dieser Forschungsphase durchgeführt. Die zyklische Vorgangsweise zeigt sich durch ein Ineinandergreifen der Datenerhebung und Auswertung und ein Aufeinanderbasieren. Des Weiteren wird der Forschungsgegenstand permanent auf inhaltlicher und methodischer Ebene reflektiert. Das Erhebungs -und Interpretationsverfahren gestaltet sich flexibel und offen. Die vorläufigen Ergebnisse werden stetig anhand von laufenden Teilanalysen überprüft (vgl. ebd., S.28).

In dieser Phase findet auch die *Grounded Theory* nach Glaser und Strauss (1967) Anwendung, in dem nach dem *theoretical sampling* in der Datenerhebung-und interpretation vorgegangen wird. In diesem Konzept wird nach bestimmten Richtlinien neues Interviewmaterial beschaffen. Praktisch wird Erhebung und Auswertung miteinander verknüpft, so dass die Beschaffung von Datenmaterial sich am Stand des bisher generierten Wissens orientiert (vgl. Froschauer et.al. 2003, S.29). Es sollten Daten generiert werden, die bisherige Annahmen widerlegen (vgl. ebd.). Ziel ist die Maximierung struktureller Variation des Datenmaterials. Des Weiteren sollten Daten erhoben werden, die bisherige Ergebnisse bestätigen. Es wird

dadurch versucht theoretisierende Argumentationen zu stärken, indem man diese fokussiert. Die theoretische Sättigung hat stattgefunden, wenn man in der Datengenerierung nur noch auf die gleichen Ergebnisse stößt, oder Argumentationen, die sich entwickelt haben, bestätigen lassen (vgl. ebd, S.30).

Ergebnisdarstellung

Ziel der letzten Forschungsphase ist die Übermittlung der Erkenntnisse an die Bezugsgruppen. Bei der Kommunikation sollte auf sprachliche Feinheiten geachtet werden, insbesondere wenn die Rezipienten fachfremd sind.

V.6. Interviewführung

Zu Beginn steht die Kontaktaufnahme mit der ersten Interviewperson. Es werden erste relevante Informationen ausgetauscht, wie zum Beispiel, was das Interesse ist und um welches Thema es geht, und natürlich die Anonymisierungsgarantie erläutert. Durch den Gesprächseinstieg beginnt das eigentliche Gespräch, was eine zentrale Frage erfordert. Sie setzt den ersten Rahmen für das Gespräch und soll eine Erzählung des Befragten generieren. Nach dieser Einstiegsfrage folgt die Erzähl- und Nachfragephase, in der der Befragte größtenteils das Gespräch dominieren soll. In diesem Interview kann es zu Gestalterschließungs-, Kondensierungs- und Detaillierungszwang kommen (vgl. ebd., S.71). Diese Zwänge bringen Struktur und Erklärung in die Erzählung. Im darauffolgenden Teil fragt der/die InterviewerIn bestimmte erwähnte Dinge nach, wie auch Themen, die nicht zur Sprache gekommen sind. Bis dahin ist der/die InterviewerIn aufmerksam am Zuhören und Notizen machen.

Im Gesprächsabschluss werden noch einmal wichtige Themen hervorgehoben, Fragen von Seiten des/der Befragten angenommen und weitere Schritte besprochen. Diese Form der Interviewführung nennt sich *narratives Interview*. Des Weiteren werden hier auch weitere potenzielle InterviewpartnerInnen erfragt. Das Interview wird mit einem Aufnahmegerät aufgenommen und in weiterer Folge transkribiert.

V.7. Analysemethode

In dieser Masterarbeit haben zwei Analyseverfahren Anwendung gefunden. Angewandt wurde die Feinstrukturanalyse und Systemanalyse, die von Froschauer und Lueger (2003) entwickelt wurden. Sie weisen verschiedene analytische Schwerpunkte auf. Die Feinstrukturanalyse ist das feinste Instrument zur Erhebung von latenter Sinnstrukturen. Sie eignet sich auch als hypothesengenerierendes Instrument und als Vorbereitung für weitere Analyseschritte. Die Systemanalyse eignet sich für die Rekonstruktion von Systemdynamiken und Konsequenzen für die lebensweltliche Strukturierung. Die beiden Analysemethoden unterscheiden sich hinsichtlich der Erkenntnisgenerierung und der Qualitätssicherung (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.110).

V.7.1. Feinstrukturanalyse

In einem Gespräch zeigen sich einzigartige Erfahrungen, Werte und Perspektiven eines Individuums. Diese haben sich durch Kommunikation herausgebildet, die darauf basiert, dass die Interagierenden auf einen geteilten Sinnhorizont zurückgreifen können. Grundannahme der Feinstrukturanalyse ist,

„dass sich die objektive Struktur eines latenten Sinnzusammenhangs relativ unabhängig von den Motiven, Intentionen oder Dispositionen der befragten Personen konstituiert. Die Wahl der Worte, ihre genaue Anordnung in

einer Sinneinheit enthält mehr Bedeutungsverweise, als eine rein lexikalisch orientierte Analyse offerieren würde.“ (ebd., S.110f).

Bei beiden Analysemethoden werden Sequenzen des Textes analysiert. Grundsätzlich sollte die Analyse in Teams stattfinden, da mehrere Perspektiven miteinbezogen werden können, dies hat auch einen qualitätssteigernden Effekt. Bei jeder Textpassage wird sich gefragt, was mit dem Gesagten gemeint sein könnte und welche Anschlussmöglichkeiten sich in weiterer Folge ergeben könnten. Der letzte Punkt schließt ein, dass man in den Sequenzen nicht vorspringt. Würde man nicht sequenziell vorgehen, würde man die volle Breite der Sinnauslegung einschränken. Diese Bedingungen machen möglich, die eigenen Argumentationslinien zu untermauern oder zu widerlegen. Es können Hypothesen im Verlauf der Analyse verändert werden oder angepasst. Gut geeignete Textstellen für eine Analyse stehen am Anfang und am Ende des Gesprächs, sowie stellen besonders intensive Stellen dar (vgl. ebd., S.113).

Die Analyse untergliedert sich in 5 Phasen. Im ersten Schritt wird die Texteinheit, die nur max. 3 bis 5 Zeilen lang sein soll, in eigenen Worten *paraphrasiert*. Daraufhin werden die Intentionen der interviewten Person versucht zu identifizieren und welche Funktion die Aussage für die Interviewsituation haben könnte. Im zweiten Schritt versucht man den *Handlungsdruck* in der spezifischen Interviewsituation zu rekonstruieren. In der dritten Analysephase werden die *latenten Momente rekonstruiert und die Konsequenzen* antizipiert. Dies stellt das Kernstück der Analyse dar. Es soll ein breites Spektrum an Erklärungsansätzen generiert werden. Ein besonderer Fokus soll auf Wortgebrauch und Umweltbeziehungen gelegt werden (vgl. ebd., S.116). Im vierten Analyseschritt werden die *Rollenverteilungen* genauer betrachtet. Es wird untersucht welche Personen in der Texteinheit eine Rolle und welche Rolle spielen. Im letzten Schritt werden Hypothesen formuliert wie der Text nun weitergehen könnte in Form von *Anschlussmöglichkeiten*.

V.7.2. Systemanalyse

Die Systemanalyse ist für die Untersuchung der Komplexität und Dynamik sozialer Systeme geeignet. Dabei können größere Texteinheiten in vollständigen Gesprächen analysiert werden, die bis zu einer halben Seite lang sind. Diese sollen extensiv ausgelegt werden. Den Fokus bei der Analyse kann man auf die „*subjektunabhängige Prozessstruktur sozialer Systeme*“, die für „*intern hochdifferenziert sozialen Felder und für die extensive Präzisierung und Prüfung von Erkenntnissen im Rahmen des theoretischen Samplings*“, legen (ebd., S.110). Ziel ist es unterschiedliche Bereiche und Differenzen herauszuarbeiten, die sich in einem sozialen System finden (vgl. ebd., S.154).

In der Praxis findet die Systemanalyse in drei Schritten statt (vgl. ebd., S.149ff). Im ersten Schritt wird die Textsequenz paraphrasiert. Dem aufkommenden Thema wird ein Titel gegeben und die wichtigsten Inhalte zusammengefasst. Im nächsten Schritt wird der Äußerungskontext analysiert, darunter fällt der „*Gesprächskontext und der thematische Kontext, sowie der persönliche Kontext und seine vermittelnde Funktion zwischen Systemstrukturen und Wirklichkeitsformation der handelnden AkteurInnen [...] der erweiterte Kontext des fokussierten sozialen Systems und der globale Kontext der umgebenden Gesellschaftsformation.*“ (ebd., S.149). Auf der einen Seite wird der Fokus auf das unmittelbare Umfeld in den Äußerungen gelegt, auf der anderen Seite auf die lebensweltlichen Strukturen, die deutlich werden. Es werden Fragen bearbeitet wie die strukturellen Rahmenbedingungen sich auf die konkreten Handlungen einzelner Personen niederschlagen und wie sich dies in einem abstrakteren Systemzusammenhang zeigt.

V.8. Qualitätssicherung

Nach Froschauer und Lueger (2003) gibt es bestimmte Methoden der Sicherstellung von Wissenschaftlichkeit in qualitativen Studien. In der interpretativen Auswertung von qualitativen Daten steht man vor dem

Problem, dass der von den ForscherInnen antizipierte Sinn der Befragten und auch nicht der zu rekonstruierende objektive Sinn zugänglich sind. Des Weiteren muss in der Auslegung auf Vorwissen zugegriffen werden. Dieses sollte jedoch reflektiert und dekonstruiert werden. Eine wichtige Maßnahme der Qualitätssicherung ist die gemeinsame Textauslegung im Team, um so viele Perspektiven wie möglich zu erfassen. In der Feinstrukturanalyse ist die Textinterpretation im Team sogar verpflichtend. So müssen die Annahmen im Team argumentiert und begründet werden, es können also voreilige Schlüsse eher vermieden werden. Prinzipiell wäre es des Weiteren förderlich, dass der Interviewer nicht seine eigen erhobenen Texte mitinterpretiert, so dass das Vorwissen aus dem Gespräch ausgeklammert wird (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.170).

Die Materialmenge im Forschungsprozess sagt über die Qualität der Studie wenig aus, da keine quantitative Auswertung der Menge der Aussagen zu einem bestimmten Thema vorgenommen werden, sondern im Gegenteil, es sollen so viele verschiedene Perspektiven wie möglich gefunden werden und bei Wiederholung von Aussagen die Forschung beendet werden.

Das Prinzip der Grounded Theory⁷, wie bereits im Kapitel zur Methodologie hinter dieser Studie erläutert, stellt ebenfalls eine qualitätssichernde Maßnahme dar, wenn man bestätigende Aussagen findet oder jene die es widerlegen.

In der Kommunikation der Studie gegenüber Bezugsgruppen, muss auf die Darstellung der Daten geachtet werden, sowie auf die Kommunikationslogiken, die den Bezugsgruppen zugrunde liegen. Damit sind spezielle Erkenntnisinteressen gemeint und auch sprachliche Formulierungen. Dies kann bei der Kommunikation der Ergebnisse gegenüber dem Wissenschaftssystem und dem Auftraggeber variieren, in

⁷ Grounded Theory ist ein sozialwissenschaftlicher methodologischer Ansatz zur systematischen Auswertung von qualitativen Daten mit dem Ziel der Generierung von Theorien. Begründet wurde die Grounded Theory von Anselm Strauss. Wichtiges Merkmal des Ansatzes ist Datenanalyse durch den stetigen Vergleich des Datenmaterials. Die Datensammlung, sowie das Kodieren und Analysieren der Daten findet parallel statt (vgl. Strauss 1991, S.150).

Hinblick auf Verweise, Argumentationen und Beweisführungen (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.180).

VI. Forschungsdurchführung

VI.1. Ablauf der Studie

Der Zeitraum ab Kontaktierung der ersten Interviewperson bis zum letzten Interview verlief zwischen Juni 2016 (Erstkontakt) und Juli 2016 (letztes Interview). Es wurden insgesamt 5 Interviews geführt, die eine Durchschnittsdauer von einer Stunde hatten. Die Gespräche wurden überwiegend in Meetingräumen geführt, ein Interview in einem Einzelbüro.

Die Hauptforschungsphase umfasste drei Zyklen. Im ersten Zyklus wurden zwei Interviews mit Organisationsentwicklungsmitarbeitern geführt, in der zweiten Phase wurde ein Interview mit einer externen Beraterin geführt. In der letzten Phase wurden zwei Interviews mit MitarbeiterInnen geführt. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen hatte den Hintergrund, dass verschiedene Perspektiven auf die Verlaufebene der Konflikte während einer Umstrukturierung berichtet werden, wie auch die individuelle Sicht der Organisationsentwickler aus Change Management Perspektive.

Über den ganzen Zeitraum hinweg wurden die Interviews, theoriegetreu nach der zyklischen Vorgangsweise der Grounded Theory, zeitnah transkribiert, analysiert und die vorläufigen Ergebnisse als Grundlage für die darauffolgenden Interviews verwendet. So wurde aus den bisherigen Ergebnisse erste Annahmen formuliert und Themen identifiziert zu denen noch mehr Inhalte erfragt wurden.

Die Themensetzung wurde so breit wie möglich gehalten, sodass eine offene Vorgangsweise gewährleistet werden konnte um so viele Perspektiven wie möglich zu erfassen. Die Findung der InterviewpartnerInnen verlief schrittweise über die Empfehlung des/der jeweils letzte/n InterviewpartnerIn im Schneeballverfahren. Die Bestimmung der Zyklen der Interviewten verlief sich auf die Perspektive aus der sie auf den thematisch interessanten Bereich

blicken konnten. Dabei lag der Fokus auf der Erfassung verschiedener Perspektiven auf den gleichen Sachverhalt.

VI.2. Analyse

Begonnen wurde die Analyse mit der Feinstrukturanalyse, die eine erste Abtastung des Feldes möglich machte. Es wurden die Interpretationsmöglichkeiten identifiziert, um Hypothesen zu generieren und die ersten differenzierten Perspektiven einzunehmen. Die Textauslegungen wurden in einem Interpretationsteam vorgenommen. Darauffolgend wurde mit der Systemanalyse interpretiert, die von der Forscherin alleine durchgeführt wurde.

VI.3. Interviewführung

Die durchgeführten Interviews waren ausschließlich Einzelinterviews. Eine Gruppendiskussion wäre für die MitarbeiterInnen ein zu großer Aufwand gewesen, auch wenn diese als Idee mit der Masterarbeitsbetreuerin im Gespräch war. Alle Fragen wurden offen und erzählgenerierend gestellt, mit einer thematischen Rahmung, nämlich der gerade verlaufenden Umstrukturierung in der Organisation. Zum Einstieg wurde zur Position des Interviewten eine Frage gestellt, dem Eintrittsjahr, dem innerbetrieblichen beruflichen Werdegang, bevor eine erste einleitende Einstiegsfrage gestellt wurde. Als abschließende Frage, wurden die Interviewten gebeten noch Themen zur Sprache zu bringen, über die bisher noch nicht gesprochen wurde. Im Anschluss wurden weitere Kontakte für Interviews weitergegeben.

VI.3.1. Kontaktaufnahme

Der Erstkontakt zum Unternehmen verlief über eine Studienkollegin, die in diesem Unternehmen selbst arbeitet und Kontakt hat zu der Change Management Abteilung. Es wurde großes Interesse an der Thematik bekundet, allein aufgrund der Brisanz und Aktualität. Es gab hinsichtlich des

Zugangs keine Hindernisse, alle Interviewten waren sehr offen und interessiert. Der erste Kontakt verlief über Mail, der Kontakt zu folgenden InterviewpartnerInnen verlief auch direkt über Mail. In der Mail wurde ein einseitiger Ausschnitt des Exposés mitgeschickt, damit die Interviewten eine Idee über das Erkenntnisinteresse erlangen konnten. Von zwei Interviewten wurden datenschutzrechtliche Sorgen geäußert. Es wurde daraufhin eine Einverständniserklärung für die Anonymisierung der Daten unterschrieben und auch darauf hingewiesen, dass keine wörtlichen Zitate genutzt werden würden.

VI.3.2. Weiteres Vorgehen im Feld

Die verschiedenen Perspektiven der Interviewten wurden von der Forscherin erfasst und nach gesprächsinteressierten Personen beim Erstkontakt nachgefragt, da dieser organisationsintern sehr gut vernetzt ist. Die erste Interviewperson fungierte als weiterer Gatekeeper, da er alle nachfolgenden Personen fragte und mir eine Bestätigung über Interesse weiterleitete und die Forscherin darauffolgend die Personen persönlich kontaktierte.

VII. Empirischer Teil

In dieser Studie konnten insbesondere Erkenntnisse über die unterschiedlichen Perspektiven der befragten AkteurInnen erlangt werden und wie diese Personen die Organisation wahrnehmen und mitkonstruieren. Wenn bestimmte Sachverhalte als negativ oder positiv dargestellt wurden, dann bedeutet dies nicht automatisch, dass sie dies auch sind. Für den oder die Betroffenen stellen sie eine Realität dar, die ihr Denken und Handeln beeinflussen. Gerade die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Bezugsgruppen innerhalb der Belegschaft erlaubt wertvolle Rückschlüsse über die in der Organisation wirkende Systemdynamik.

Aufgrund des qualitativen Settings dieser Studie, ist es nicht möglich eine Aussage über die Häufigkeit von Aussagen zu machen oder den Anspruch

von Repräsentativität zu erheben. Es werden Einzelfälle eingehend betrachtet und deren Lebenswelt, Orientierungen und Interessen. Dabei ist es das Ziel dies zu rekonstruieren. Der qualitative Zugang zeichnet Zusammenhänge für soziale Dynamiken nach, wobei die Ergebnisse nur für die vorliegende Einzelfallstudie gelten. Daraus lässt sich nicht schließen, dass die Reaktionen auch in anderen Unternehmen in dieser Form auftreten.

Gliederung des empirischen Teils

Zunächst folgt die Geschichte des Unternehmens und der aktuelle Stand im Vorgang mit der Umstrukturierung. Im Anschluss daran wird sehr detailliert auf die Transformations-Maßnahmen eingegangen, die durch die Organisationsentwicklung geplant und durchgeführt werden. Es ist von besonderer Wichtigkeit auf diese einzugehen, da sie verständlich machen, welche Veränderungen auf die MitarbeiterInnen zukommen und wie diese Veränderungen mit den aktuellen Trends am Markt zusammenhängen. Daraufgehend wird genauer auf die Konflikte in Zusammenhang mit der Umstrukturierung eingegangen und wie sich diese äußern. Dabei wird auf jene Umwelteinflüsse Bezug genommen, die relevant sind dafür wie das Unternehmen damit umgeht und welche Dynamiken dadurch losgestoßen werden. Eingegangen wird auch auf die Merkmale der MitarbeiterInnen und ihre Orientierungsweisen und Einstellungen zur Umstrukturierung. In weiterer Folge wird auf die verschiedenen Perspektiven der Personen, die interviewt wurden, eingegangen und Unterschiede aufgezeigt. Zuerst werden die Unterschiede zwischen den Organisationsentwicklern und den MitarbeiterInnen dargestellt. Im darauffolgenden Kapitel wird auf den Stellenwert der externen Beratung eingegangen. Danach wird auf die Bedeutung der Konflikte für die Organisation eingegangen. Zuletzt wird auf die Entwicklungsmöglichkeiten eingegangen, die durch die Perspektiven ersichtlich wurden.

VII.1. Das Unternehmen

Es handelt sich in dieser Fallstudie um eine der größten Banken und kapitalstärksten in Europa. Zu ihr gehören weitere unabhängige Tochtergesellschaften, unter anderem Finanzservices, Immobilienunternehmen, Wohnbaufinanzierungen und Versicherungen.

Seit 2010⁸ ist bekannt, dass die Bank hohe Kosteneinsparungen in Höhe von 300 Millionen Euro plant. Dabei müssen ca. 2000 MitarbeiterInnen bis 2019⁹ abgebaut werden und bis zu 70 Filialen von 190 geschlossen. Die Filialen sollen an zentralen Stellen zusammengelegt werden. Der Abbau betrifft insbesondere MitarbeiterInnen, die in den zentralen Einheiten arbeiten. Allein 700 MitarbeiterInnen fallen durch Pensionierungen weg. Bei solchen erheblichen Sparmaßnahmen müssen auch die Lohnkosten sinken. Es sollen jedoch Kündigungen durch einvernehmliche Auflösungen, wie bezahlte Freistellungen bis zu acht Jahren und Golden Handshakes in einer Höhe von bis zu fünf Jahresgehältern bei jenen MitarbeiterInnen die einen Arbeitsvertrag haben, der sie unkündbar macht, vermieden werden (vgl. Standard, September 2014; 8. Oktober 2014). Die MitarbeiterInnen können sich im Intranet über die Austrittskonditionen informieren und ein Angebot für eine Vertragsauflösung machen, ob sie jedoch gehen „dürfen“ legt die Führungskraft fest. Es entscheiden dabei Kriterien wie Länge der Betriebszugehörigkeit, Arbeit, Alter, Vertrag, Position und Leistung (vgl. Der Standard, Juni 2014).

National arbeiten für die Bank 7000 MitarbeiterInnen, weitere 2000 in Tochtergesellschaften (vgl. Der Standard, Mai 2014).

Gesamtbankumstrukturierung

Eines der größten Projekte der Umstrukturierungen der Bank ist ein neuer Campus, der seit 2010¹⁰ im Bau und ab 2019¹¹ einzugsbereit ist. Geplant ist, die Arbeitsplätze der MitarbeiterInnen aus drei Zentralgebäuden an einem

⁸ Die Jahreszahl wurde aufgrund der Wahrung der Anonymität geändert.

⁹ Die Jahreszahl wurde aufgrund der Wahrung der Anonymität geändert.

¹⁰ Die Jahreszahl wurde aufgrund der Wahrung der Anonymität geändert.

¹¹ Die Jahreszahl wurde aufgrund der Wahrung der Anonymität geändert.

Campus zu bündeln. Im Rahmen der Kosteneinsparungen läuft seit 2010¹² auch eine interne Arbeitsplatzumstrukturierung zur Vorbereitung auf eine neue Form des Arbeitens im neuen Campus. Die Gesellschaft und Wirtschaft verändern sich immer schneller mit entscheidenden Auswirkungen auf die Arbeitswelt: Es entstehen neue Beschäftigungsmodelle und neue Formen der Zusammenarbeit. Dabei sind immer flexiblere, offenere Strukturen gefordert. Innovationsprozesse werden geöffnet.

Aus diesem Grund läuft seit 2010¹³ eine Pilotphase in einer der Zentralen, um erste Erkenntnisse über das Funktionieren der neuen Arbeitsumgebung zu erlangen und die MitarbeiterInnen in die neue Arbeitswelt zu begleiten. Die Bank verfügt über eine Abteilung für Organisationsentwicklung, die sich mit Change Management Maßnahmen auseinandersetzt und durchführt. In der Pilotphase wird das neue Arbeiten bei 120 MitarbeiterInnen getestet und umfassend Feedback eingeholt, um Vorbereitungen für den Einzug im Campus 2019¹⁴ optimal zu gestalten. Dabei ist es Aufgabe des Change Managements, die MitarbeiterInnen über die neue Arbeitsweise zu informieren und ihnen diese zu vermitteln. 5000 MitarbeiterInnen müssen insgesamt für den Campus umzugs- und arbeitsbereit sein. Berücksichtigt werden müssen dabei allerdings verschiedene Zielgruppen, die spezielle Arbeitsanforderungen haben. Zielgruppen wie Führungskräfte, Teams und MultiplikatorInnen.

MultiplikatorInnen werden in Projekten häufig eingesetzt, um in großen Unternehmen mit vielen verschiedenen Abteilungen, als Sprachrohr und AnsprechpartnerIn für die MitarbeiterInnen zu fungieren. Aufgrund der großen MitarbeiterInnenanzahl im Unternehmen, ist es nicht möglich, dass alle MitarbeiterInnen der Organisationsentwicklung persönlich mit jedem und jeder MitarbeiterIn reden können. Außerdem haben MultiplikatorInnen den Vorzug ihre KollegInnen gut zu kennen, über Informationen über die neue Arbeitsweise zu verfügen und dies weiterzuvermitteln und vorzubereiten. Dabei berichten sie als Schnittstelle kontinuierlich an ihre

¹² Die Jahreszahl wurde aufgrund der Wahrung der Anonymität geändert.

¹³ Die Jahreszahl wurde aufgrund der Wahrung der Anonymität geändert.

¹⁴ Die Jahreszahl wurde aufgrund der Wahrung der Anonymität geändert.

Führungskräfte und an die Organisationsentwicklung in Bezug auf Informationen, Maßnahmen und Konflikte.

VII.2.Die Transformations-Maßnahmen

In der Bank werden die Transformationsmaßnahmen im Rahmen einer RoadMap anhand von Arbeitspaketen definiert. Im Folgenden werden diese genauer erläutert.

Die Arbeitspakete der Transformation

Eines der Arbeitspakete ist die Office Fitness, welche die MitarbeiterInnen dahingehend vorbereitet, papierlos und digital zu arbeiten. Das bedeutet, dass sie alle Unterlagen, die sie angesammelt haben auf zwei Laufmeter reduzieren müssen, da sie nicht mehr in den neuen Campus mitnehmen dürfen. Des Weiteren müssen sie ihre Arbeitsprozesse papierlos, also ohne Ausdrücke, umgestalten und mehr zur Digitalisierung übergehen. Dies umfasst das Einscannen von Unterlagen, die nicht in Papierform vorliegen müssen und das Vermeiden von Ausdrucken, wenn es nicht notwendig ist. Ein Vorteil davon ist es mobil auf digitalisierte Dokumente schneller zugreifen zu können. Unterlagen, die in Papierform vorliegen müssen, dürfen mit ins Zentralarchiv genommen werden, welches sich im neuen Campus befinden wird. Zur Office Fitness gehört es auch mit der neuen technischen Ausstattung umgehen zu können, wie Lync, eine Form der Online Kommunikation, welche die Zusammenarbeit über Videochat ermöglicht. Des Weiteren können Meetings auch mit digital anwesenden MitarbeiterInnen stattfinden, indem diese sich über Lync einloggen und sich von überall zuschalten können. Anhand einer 360 Grad Kamera kann diese Person alle anwesenden KollegInnen sehen und umgekehrt auf einem Bildschirm. Das Festnetz-Telefon wird auf ein Softphone umgestellt, welches es ermöglicht über das Internet, Lync und einem Headset zu telefonieren. Des Weiteren werden Drucker in ihrer Anzahl reduziert, da Platz an Papier und technischen Geräten eingespart werden soll.

Im Sinne der Kostenersparnis an Raum, müssen die MitarbeiterInnen zu 20% remote arbeiten. Remote bedeutet, dass sie von jedem Ort an dem sie WLAN Zugang haben mit ihrem Dienstlaptop arbeiten können. Dass sie remote arbeiten ist erforderlich, damit weniger Raum für Arbeitsplätze verfügbar sein muss. Für jene MitarbeiterInnen, die vor Ort sind, gilt, dass sie ab sofort keinen eigenen Büroschreibtisch mehr haben werden, da durch die Remote-Arbeitszeit nun keine „eigenen“ Bürotische mehr erforderlich sind. Die MitarbeiterInnen werden nun angehalten im Büro immer einen anderen, freien Bürotisch zu finden und diesen auch ohne persönliche und Arbeitsgegenstände „clean“ zu verlassen, so dass auch andere MitarbeiterInnen dort arbeiten können. Dies nennt man intern *Desk-Sharing*. Dieses Arbeitspaket nennt sich „Clean Desk“.

Die Gesamt-Bürolandschaft bezeichnet man als „*Open Space*“. Open Space umfasst einen Raum in dem Arbeitsplätze eingerichtet sind, in der Anzahl ausgerichtet für 80% Präsenz der MitarbeiterInnen. Die Bürotische sind abgetrennt durch Trennwände und es befinden sich verschiedene Arbeitsmodule dort, in denen man sich, je nach Arbeitsprozess, zuordnen sollte. Wichtig für diese Form des Arbeitens ist es, seine Arbeitsprozesse zu strukturieren und darauf zu achten, die Module auch sinnvoll zu nutzen und keine zu blockieren, wie bspw. die Konferenzräume. Das Konzept soll, neben der Kostenersparnis, auch effizienteres Arbeiten möglich machen, wobei die nicht sinngemäße Nutzung oder Nichteinhaltung der Regeln dem entgegenwirken könnte. Damit ist gemeint, dass in der neuen „Bürolandschaft“ bestimmte „Regeln der Zusammenarbeit“ gelten werden.

An Modulen gibt es den Meetingraum, in dem Konferenzen stattfinden, es gibt einen Raum und auch Nischen, in denen telefoniert werden sollte, auch genannt Multibox, eine Focus Box in der Stillarbeit vollzogen werden kann, Co-Working-Stations für Team-und Projektarbeit und verschiedene mehr. Diese Module sollen gewährleisten, dass die MitarbeiterInnen sich beim konzentrierten Arbeiten nicht gestört fühlen, jedoch genug da Raum ist, um auch in Teams zu arbeiten oder längere Telefongespräche zu führen.

Ein wichtiger Bestandteil des sogenannten „*Smart Working*“ ist *Remote Work*. Remote Work bedeutet eine Erweiterung von Home Office, in dem ermöglicht wird nach dem Gleitzeitprinzip, an jedem Ort, an dem ein WLAN Zugang besteht, arbeiten zu können und über Lync auch mit seinen KollegInnen zu kommunizieren. Remote Work sollte von den MitarbeiterInnen in Anspruch genommen werden, weil nicht mehr genug Arbeitsplätze für alle da sind. Strategisch ist es wichtig für das Unternehmen damit als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten und sich zu positionieren, aber auch eine Work-Life-Balance für die MitarbeiterInnen zu ermöglichen, durch Mobilität und Flexibilität.

Um einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen, wurden von den Change Management MitarbeiterInnen Regeln aufgestellt: Wertschätzender Umgang miteinander, Erfüllung von Datenschutzbestimmungen und Compliance, auf Sauberkeit achten, keine unangenehmen Gerüche, effiziente Meetingraumkoordination, technische Angelegenheiten werden von den MitarbeiterInnen eigenhändig gelöst und das papierlose Arbeiten. Geachtet wird dabei auf flache Hierarchien und einer Kommunikation mit Feedback.

Das Ziel dieser Arbeitspakete ist es, erreicht zu haben, dass alle 4500-5000 MitarbeiterInnen, die in den neuen Campus 2016 ziehen werden, ohne Beeinträchtigungen arbeitsfähig sind.

VII.3.Die Makroebene hinter der Umstrukturierung

Um die Hintergründe und Ursachen der Planung einer Umstrukturierung zu verstehen, wird im Folgenden der Strategiewechsel und die Arbeitsplatzumstrukturierung in den Gesamtkontext eingebettet und analysiert.

VII.3.1.Aktuelle Trends am Markt

Das Aufstreben der Fin-Techs

Die Konkurrenz von Bankeninstituten stellt einen wichtigen äußeren Risikofaktor dar und ist mit auch ein Grund, warum viele Banken ihre strategischen Konzepte umdenken müssen. Aus einer allgemeineren äußeren Perspektive wird diese Problematik kurz erläutert.

Kleine Start-Ups wie Fintechs (Finanztechnologien), sowie neue Formen von Zahlungstransaktionen wie Online Banking machen einer Bank Konkurrenz. Unter Fintechs versteht man Marktakteure, die in einem kaum regulierten digitalen Ökosystem ausgefeilte Strategien entwickeln, um KonsumentInnen mit attraktiven Produkten und Diensten bequem und global zu umwerben und zu bedienen (vgl. Dapp 2015, S.1). Unter den Angeboten sind Möglichkeiten der webbasierten Überweisung auf Apps und Internetportalen, die keiner Bank im herkömmlichen Sinne oder eines Online Bankings bedürfen. Als Folge der zunehmenden Digitalisierung und der Möglichkeit, Bankgeschäfte online abzuwickeln, wurden 380 Filialen geschlossen. Zentral verortete Filialen und solche mit erhöhtem KundInnenzulauf verbleiben an ihren Standorten. Dies bedeutet, dass der Druck auf traditionelle Banken wächst. Im Zuge des Markteintritts und der Marktkonsolidierung von Fin-Techs, müssen die Banken eigene Strategien entwickeln, um dieser Konkurrenz zu begegnen und einen Anschluss an einen internetaffinen KundInnen zu finden (vgl. ebd., S.13).

Banken stehen vor der Herausforderung, ihre Tätigkeitsbereiche anzupassen und Spezialprodukte, wie unter anderem Kredite, Veranlagungen, größere Firmenkredite, Versicherungen und Vermögensplanung, anzubieten.

Im Zuge der Digitalisierung haben sich die Gewohnheiten und Bedürfnisse der Kunden zu mehr Mobilität und einer Beschleunigung der Arbeitsprozesse gewandelt. Deswegen setzen immer mehr Unternehmen auf papierloses Arbeiten, da Dokumente in digitalen Ordnern auch schneller auffindbar sind und eine Nachhaltigkeit durch weniger Müll gegeben ist. Dies sind unter anderem Ziele, die im Rahmen der Umstrukturierung forciert werden.

Konsequenzen auf die Erhaltung der Attraktivität der Organisation

Aus einer fallspezifischeren Perspektive wird nun wieder auf den inneren Kontext des Falls eingegangen. Demzufolge ist es das Ziel des Vorstandes, die Bank zur modernsten des 21. Jahrhunderts zu machen. Der Hintergrund der Umstrukturierung und der Kostensenkungen ist es, auch das Unternehmen als Marke für KundInnen, MitarbeiterInnen, den Kapitalmarkt (Aktionäre, Analysten) und potenzielle BewerberInnen attraktiver zu machen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird dies als *Employer Branding* bezeichnet. Das Ziel dessen ist es, Unternehmen am Markt durch spezielle Marketingmaßnahmen für bestimmte Zielgruppen zu positionieren (vgl. Stolz 2013, S.5). Die Entwicklung, Implementierung und operative Umsetzung des *Employer Brandings* zielt darauf ab, das Unternehmen nachhaltig als Marke für die MitarbeiterInnengewinnung und –bindung, der Unternehmenskultur und Leistungskultur auszurichten. Wichtig ist es insbesondere nach innen, für die MitarbeiterInnen, als auch nach außen, für die BewerberInnen und Kunden die gelebten Werte und Normen zu kommunizieren und ein konsistentes Bild vom Unternehmen als Ganzes zu vermitteln (vgl. ebd., S.7f).

Banken im Umschwung

Die Bank verdient unter anderem daran, Geld von Privatleuten über niedrig verzinste Spar- und Girokonten zu verdienen, um es dann an Unternehmen und Konsumenten in Form von Krediten, Darlehen und Finanzierungen weiterzugeben. Mit stetig niedrigen Zinsen ist dies kein erträgliches Geschäft und wird als mittel- und langfristiges Problem erkannt. Besonders Banken mit einem dichten Filialnetz und vielen MitarbeiterInnen stehen stark unter ökonomischem Druck. Ein weiteres Problem ist die gering vorhandene Spezialisierung der Bank, was sich jetzt durch den Strategiewechsel auch ändern soll (vgl. Zeitonline, September 2014).

Die Notwendigkeit der Kosteneinsparungen

Einige lukrative Geschäftsbereiche der Bank werden ausgebaut, einige weniger lukrative gestrichen. Zu einem gewinnbringenden Bereich zählt unter anderem das Ostgeschäft¹⁵ und die Betreuung von Geschäftskunden. Welche Bereiche dies sind, wird maßgeblich von den Kunden beeinflusst. Dies bedeutet, dass einige Personen andere Aufgaben bekommen werden und einige gar nicht mehr werden arbeiten können, weil es ihre Position oder Abteilung nicht mehr gibt, oder nicht mehr in ihrer ursprünglichen Form. Die Bank konzentriert sich auf Kunden mit viel Kapital, also jene die ihr Vermögen anlegen und Firmenkunden.

Clash of cultures

Derzeit gibt es noch drei zentrale Gebäude der Bank, aus denen die MitarbeiterInnen in ein zentrales Gebäude umgesiedelt werden sollen. Dabei ist zu bedenken, dass diese MitarbeiterInnen aus verschiedenen Büroformen stammen. So gibt es eines in dem die MitarbeiterInnen in einem Großraumbüro der 80er Jahre¹⁶ arbeiten und eines in dem ein bis drei Personen in einem Raum sitzen, welcher durch eine Tür von einem langen Gang abgetrennt wird - das klassische Büro. Die Türen sind dabei zu. Im dritten Gebäude befinden sich der Campino, das Pilotprojekt und die Change Lounge, die als erstes das Open-Space Bürokonzepkt getestet hat. Wenn man die Unterschiede zwischen diesen Büroformen genauer betrachtet, fällt das Thema Kommunikation, Privatsphäre und Ästhetik sehr stark auf. Während im neuen Konzept ein offener Raum vorhanden ist, ohne Türen und Wände, sondern mit abgetrennten „Ruhezonen“, gibt es im Großraumbüro Schränke, die eine Abtrennung zwischen Gang und Bürobereich simulieren, und sonst aneinandergereihte Tische mit Schränken, die eine Abtrennung zwischen den Personen herstellen. Im ältesten Bürokonzepkt, gibt es einen Raum mit bis zu

¹⁵ In Zentral- und Osteuropa betreibt die Bank Austria das größte internationale Bankennetzwerk mit über 2.240 Geschäftsstellen (vgl. bankaustria.at/ueber-uns-zentral-und-osteuropa-unicredit-in-cee.jsp).

¹⁶ Von einem Großraumbüro spricht man ab einer Fläche von 400 Quadratmetern und ab 20 MitarbeiterInnen (vgl. <http://www.business-netz.com/Personal-Praxis/Buerogestaltung-Bueroformen-im-Vergleich>).

drei Personen, hinter einer geschlossenen Tür. Während man im Open Space Bereich sehr viel mehr in Kontakt mit KollegInnen kommt, befindet man sich nach dem alten Konzept entweder allein, oder immer mit den gleichen Personen im Büro. Gerade in Arbeitsfeldern, in denen Teamarbeit und Ideengenerierung sehr wichtig ist, stellt Open Space eine sehr gute Möglichkeit des Arbeitens dar. Einen großen Abschlag im Großraumbüro-Konzept ist die Lautstärke, bei Besprechungen oder Telefonaten, da es dort, im Gegensatz zum Open Space, keinen Rückzugsraum gibt und man schnell aus seiner Arbeit rauskommen könnte.

Privatsphäre wird in Form von Möbeln, auf fast natürliche Art und Weise hergestellt. Die Großraumbüros wurden etwa angeordnet wie Schrebergärten, wo die Schränke als Eingänge baulich positioniert wurden. Nach dem alten Konzept des Zellen- oder Gruppenbüros, sind diese meistens verschlossen und die Menschen oder die Einzelperson allein oder untereinander. Mit der jahrelangen Erfahrung des Arbeitens in einem Zellen- oder Gruppenbüro und den dabei entstandenen Bedürfnissen wird nun mit einem neuen Bürogebäude eine Vereinheitlichung vollzogen, in der viele verschiedene Abteilungen und Menschen aufeinandertreffen und bestmöglich vorbereitet sein müssen. Die Abteilungen werden im Campus 2016, in Home Base Einheiten eingeteilt und werden dann in einem fixen Bereich arbeiten, die Vorstände werden ein eigenes Stockwerk haben, jedoch Abteilungs-, Divisions- und ProjektleiterInnen werden im Open Space mit den anderen MitarbeiterInnen arbeiten.

Der Kampf ums Leiberl

Dadurch, dass viele Menschen ihre Arbeitsplätze verlieren und so drastisch über deren Alltag entschieden wird, muss damit gerechnet werden, dass psychisch Dinge nicht einfach wie bisher weiterlaufen, sondern dass MitarbeiterInnen einige Zeit auch nicht leistungsfähig sein werden. Die MitarbeiterInnen müssen damit rechnen, dass ihnen ganz neue Rollen zugewiesen werden, über die sie nicht selbst entscheiden können und auf die sie warten müssen, da bestimmte Stellen und Arbeitsplätze noch in

Entscheidungsprozessen festgelegt werden müssen. Dadurch, dass die Arbeit einen Großteil der Zeit der Menschen ausmacht, hat es maßgeblich Einfluss auf ihren Alltag, deswegen müssen sie bestimmte Informationen erst verarbeiten und sind für den Moment nicht mehr ein leistungsfähiger Teil des Unternehmens. Aus diesem Grund liegt ihr Fokus nicht auf der Arbeitsplatzumstrukturierung, sondern auf der Existenzangst. Im Jargon der Organisationsentwickler „der Kampf ums Leiberl“.

Es gibt einige, welche sich dagegen stellen gekündigt zu werden und zum Teil auch nicht gekündigt werden können, da durch ältere Dienstverträge eine Kündigung durch den Arbeitgeber erschwert ist. In solchen Fällen handelt es sich für das Management und Personalmanagement um eine Frage der Höhe der Abfindung. Teilweise handelt es sich um sehr hohe Abfindungen, die die MitarbeiterInnen auch dazu verleiten einer einvernehmlichen Kündigung zuzustimmen. Eine Abfindung ist die einzige Möglichkeit jene aus der Organisation dazu zu verleiten, diese zu verlassen. Dabei muss das Alter der MitarbeiterInnen bedacht werden, denn junge MitarbeiterInnen, die potenziell noch lange im Unternehmen bleiben werden, haben die Aussicht, die Organisation mitzugestalten und Einfluss auf Prozesse zu nehmen, im Gegensatz zu Personen, die keine Zukunftsperspektive sehen oder nur noch wenige Jahre bis zur Pension haben. Des Weiteren bedeuten Neubesetzungen auch einen Mehraufwand und somit Kosten für die Organisation. Außerdem kann man bei Personen, die noch nicht lange im Unternehmen sind, darauf schließen, dass sie auch nicht so hohe Gehälter wie die anderen beziehen. Je älter der oder die MitarbeiterInnen sind, desto eher hat sich ein höheres Gehalt akkumuliert. Dadurch, dass die Bank es der gesamten Belegschaft offen gelegt hat eine Abfindung anzunehmen und dafür die Firma zu verlassen, können die MitarbeiterInnen online ein Angebot machen und der/die Vorgesetzte entscheidet, ob dieser oder diese MitarbeiterIn gehen darf oder kann. Ob er oder sie gehen darf ist abhängig von der Position, wenn er oder sie zum Beispiel ein oder eine FirmenkundenbetreuerIn oder Multinational BetreuerIn ist, ist der Stellenwert recht hoch und es kann zur Ablehnung

kommen. Wenn in diesem Fall der oder die MitarbeiterIn trotzdem gehen will¹⁷, muss er oder sie mit hohen Einbußen der Abfindung rechnen.

Über die Wertigkeit und die Jobaussichten der MitarbeiterInnen innerhalb der Bank, entscheidet somit das Management. Dabei werden „Keyplayer“ identifiziert, die eine überaus wichtige Rolle für die Entwicklung des Unternehmens spielen.

Jene, die den Status haben unkündbar zu sein, haben eine Vorrechtstellung, sind aber trotzdem eher davon bedroht gekündigt werden, meist aufgrund ihres Alters. MitarbeiterInnen haben aufgrund ihrer Dienstlänge sehr hohe Gehälter akkumuliert, und stellen aus diesem Grund einen hohen Kostenfaktor für das Unternehmen dar. Teuer wird es für das Unternehmen auch, wenn junge MitarbeiterInnen gekündigt werden, die potenziell noch sehr lang fürs Unternehmen arbeiten könnten. Ihre Nachbesetzung kostet Arbeitszeit und Kosten für Einarbeitung unter anderem.

Spannungsverhältnis „großer“ Change - „kleiner“ Change

Durch die Gesamtbankumstrukturierung und dem daraus resultierenden Personalabbau, haben die Menschen Angst um ihre Arbeitsplätze und ihre Zukunft. Zum Großteil warten die Personen auf eine Entscheidung über ihren Arbeitsplatz in Hinblick darauf, ob sie bleiben können oder nicht. Ein Thema wie die Arbeitsplatzumstrukturierung erscheint dann nicht als prioritär, wenn nicht sogar als etwas Lästiges, wie die Organisationsentwickler anmerken.

Die Organisationsentwickler bezeichnen ihre Arbeit als eine undankbare Aufgabe, jene Menschen ins Boot zu holen. Dabei argumentieren sie mit einer nachhaltigen Zukunftsvision und vermitteln das „Big Picture“. Im Endeffekt wird die Umstrukturierung, ob „groß¹⁸“ oder „klein¹⁹“ jeden und jede (der oder die bleiben wird) betreffen und man muss vorbereitet sein. In Folge

¹⁷ Der Begriff „gehen“ als Synonym für „die Organisation verlassen wollen“, wird von den Interviewten häufig statt kündigen genutzt.

¹⁸ Der Strategiewechsel und Personalabbau.

¹⁹ Die Arbeitsplatzumstrukturierung und der Umzug in den Campus.

dessen müssen die MitarbeiterInnen der Organisationsentwicklung um die Aufmerksamkeit, sowohl der MitarbeiterInnen als auch der ManagerInnen ringen, da sie teilweise in ihrer Dringlichkeit nicht ernst genommen werden. Sie müssen also Druck ausüben, auch unangenehme Maßnahmen treffen, in dem sie „um zu schocken“ bestimmte Arbeitsutensilien, wie Drucker und Scanner reduzieren oder „Ausmistaktionen“ („less paper“) durchführen. Damit wollen sie die erforderliche Aufmerksamkeit erlangen und auf die Wichtigkeit des Projektes hinweisen.

Prinzipiell müssten Entscheidungen über die wirtschaftliche Zukunft der MitarbeiterInnen zuerst feststehen, damit die Ungewissheit wegfällt. Die Tatsache, dass die Menschen zum Zeitpunkt des Interviews noch unsicher über die Ausgangslage ihrer Zukunft waren, stellt ein lernförderliches Hemmnis dar. Wenn die Sicherheit wieder zurückerlangt werden kann, wird nach einer Phase der „Beruhigung des Systems“, die Aufmerksamkeit auf das „weniger prioritäre“ Thema gelegt.

Die wichtigste Arbeit der OE ist jene mit den MitarbeiterInnen, MultiplikatorInnen und ManagerInnen. Wenn diese ins Stocken gerät, stagniert auch das Projekt. Denn gerade die MultiplikatorInnen und Führungskräfte fungieren als Schnittstelle und AnsprechpartnerInnen sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die ProjektmitarbeiterInnen.

Organisationales Lernen

Die MitarbeiterInnen der Bank haben mit 48 Jahren einen sehr hohen Altersdurchschnitt. Dabei arbeiten viele der MitarbeiterInnen schon sehr lange bei der Bank und kennen Arbeitsprozesse noch aus ganz anderen Zeiten. Viele haben eine Lehre bei der Bank begonnen und haben die Organisation bis zum heutigen Tag nicht gewechselt. Es haben sich dabei bestimmte Denkstrukturen gefestigt, aus denen es für diese Personen sehr schwer ist wieder herauszukommen. Als ein Problem wird hier auch die Veränderungsresistenz gesehen und die mangelnde Motivation sich auf komplett neue Arbeitsstrukturen einzulassen. Im Zusammenhang damit steht auch eine geringe Technikaffinität. In diesem Fall haben Personen, die ein

fortgeschrittenes Alter haben, eine Abfindung angenommen und beschlossen zu einem bestimmten Zeitpunkt die Bank zu verlassen, weil sie für sich keine weitere Perspektive gesehen haben.

Testprojekt Campino

Das Pilotprojekt Campino dient als Testfläche, um die ersten Erfahrungen zu sammeln, die im Rahmen der Arbeitsplatzumstrukturierung von 120 teilnehmenden MitarbeiterInnen gemacht werden. Dabei ist zu bemerken, dass die Stimmung der Testpersonen sehr ablehnend ist, was teilweise auch damit zusammenhängt, dass sie sich mit den Sachverhalten nicht auseinandersetzen wollen. Bei bestimmten Personen und da tritt wieder das Problem der Einstellung auf, kann man das Verhalten nicht beeinflussen, weil diese Denkstrukturen zu fest verankert sind.

Kritik wird von den MultiplikatorInnen, die sich ja auch in der Testfläche befinden, aufgenommen, wenn sie konstruktiver Natur sind und in der Privatwirtschaft angemessen. Damit ist gemeint, dass einige Forderungen der MitarbeiterInnen verwöhnt und überzogen sind, wie die MultiplikatorIn und die Organisationsentwickler schildern. Es werden zum Teil Dinge von der Bank als Arbeitgeber verlangt, bei denen es nicht selbstverständlich ist diese zu verlangen. Damit werden Dinge gemeint, die bei anderen Arbeitgebern, oder auch bei der Bank geboten wurden, aber nun reduziert oder abgeschafft werden. Die MitarbeiterInnen sehen diese Extras dann als ihre „wohlerworbenen Rechte“ an.

Im Rahmen des Projektes ist es aus ressourcentechnischen Gründen nicht möglich, sich auf 1/3 bestehend aus den „NörglerInnen“ zu konzentrieren, wenn es genügend Personen (2/3) gibt, die zumindest offen sind. Die Organisationsentwickler vermerken, dass sie keine Energie in Menschen aufwenden möchten, die von Grund auf nicht gewillt sind sich auf Neues einzulassen. Die Kritik, die diese Menschen üben, wird zum Teil als übertrieben und unangemessen, gesehen. Dabei sieht man es als anmaßend, so hochgegriffene Wünsche seinem Arbeitgeber gegenüber zu äußern, denn Extras könnten nicht als Selbstverständlichkeit gesehen werden, sondern sind

zusätzliche Benefits um die Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen zu steigern.

Wie bereits erwähnt, stammen die Personen, die diese Wünsche äußern aus anderen Arbeitswelten, sie haben diese zusätzlichen Benefits schon sehr lange bekommen und müssen nun darauf verzichten, nachdem sie sich dran gewöhnt haben. Die Denkstrukturen dieser MitarbeiterInnen sind geprägt von Beharrlichkeit und Widerwille und man hat wenig Aussicht auf Kooperation, wie es die Aussagen der Organisationsentwickler vermuten lässt. Nach einer langen Zeit der „wohlerworbenen Rechte“ will man keinen Schritt zurück machen, ohne größten Widerstand in einer sowieso schon sehr angespannten Situation. Die Organisationsentwickler beschreiben das Verhalten der MitarbeiterInnen im Vergleich mit kleinen Kindern, denen etwas weggenommen wird, das sie sehr lange in Anspruch nehmen konnten. Mit einer Trotzreaktion, wie sie von den Organisationsentwicklern beobachtet wurde, bewirkt dies keine Kooperation und Stimmung bzw. Motivation, um leistungsfähig zu arbeiten, was aber das Hauptziel ist. Deswegen muss ein adäquater Weg gefunden werden mit MitarbeiterInnen umzugehen, die festgefahren auf einer Meinung beharren. Mit ihrer Trotzreaktion bewirken sie allenfalls eine Kündigung oder ein Drängen auf Frühpensionierung, aber eine „Veränderung der Veränderung“ werden sie nicht bewirken. Eine lange Verwöhnung durch das Unternehmen, gibt ihnen die Rechtfertigung, es als ein Anrecht zu sehen.

Auch Innovation spielt eine wichtige Rolle bei der Entscheidung ob ein oder eine MitarbeiterIn im Unternehmen bleiben kann. Innovation wird verbunden mit Kreativität und produktivem Gedankengut. Dies stellt potenziell eine Arbeitskraft dar, die dem Unternehmen etwas Gutes einbringt. Jene, die bereits wissen, dass sie nicht zu jenen gehören die kreativ und innovativ sind, bangen bereits um ihren Arbeitsplatz. Womöglich sind es auch die, die schon näher an der Pension sind und im Falle einer Kündigung keinen Arbeitsplatz mehr finden werden.

Die Bank grenzt sich gegenüber der Konkurrenz durch höhere Gehälter ab und macht sich dadurch für BewerberInnen attraktiver und fördert die

Bindung bei bestehenden MitarbeiterInnen. Jedoch wird jedes Gehalt nach einer Weile zu etwas Selbstverständlichem, für das man nicht mehr die Energie und Leistung aufbringt, die man am Anfang aufgebracht hat. Man richtet auch seinen Lebensstandard nach dem verfügbaren Gehalt aus und möchte bestmöglich verhindern, weniger davon zu haben. Davon betroffen sind viele, die schon sehr lange im Unternehmen sind und auch ein fortgeschrittenes Alter haben.

MitarbeiterInnenbindung und die Wertschätzung werden durch jährliche Boni nach Priorität, vom Vorstand ausgesucht, ausgezahlt. Das Change Management scheint in dieser Prioritätenliste nicht unbedingt an erster Stelle zu stehen. Für die MitarbeiterInnen der Organisationsentwicklung hat es den Effekt nicht als wichtig angesehen zu werden und im Rahmen der Umstrukturierung zu einer der ersten Abteilungen zu gehören, die geschlossen werden. Dabei wird die Arbeit des Change Managements banalisiert und nicht an die Folgen gedacht, die auftreten könnten, wenn es keine Change-Begleitung gäbe.

In der Bank gab es schon viele Umstrukturierungen, die für die MitarbeiterInnen nicht so schlimme Folgen hatten. Deswegen denken viele es wird sowieso nicht so viel passieren, vermutet eine der interviewten MitarbeiterInnen. Oder sie denken, es macht keinen Sinn sich große Sorgen zu machen, denn entweder man behält seinen Job, oder man bekommt eine Abfindung und geht in Frühpension, oder nutzt die 5-Jahres-Abfindung um sich neu zu orientieren. Man nimmt die Umstrukturierungen und die Unsicherheit, die dahintersteht, nicht mehr ernst, macht sich lustig und spekuliert im Scherz über die mögliche Höhe der Abfindung. Der Ernst der Situation wird marginalisiert, da man, ob mit Abfindung oder Job, eine Absicherung erhält. Als junger Mensch hat man auch die Option noch einen anderen Job zu finden. Das Unternehmen macht sich und seine Drohungen unglaublich, so dass sich die MitarbeiterInnen in eine passive Haltung begeben und einfach abwarten. Das geht so weit, dass sie den Ernst der Lage mit Scherzen über die Abfindung überspielen. Wobei das Überspielen auch ein Zeichen von Nervosität, Unsicherheit und vor allem Angst sein kann. Man wägt sich trotz allen Möglichkeiten einer gewissen Sicherheit nicht allzu

schlecht abzuschneiden, da das Unternehmen mit der Abfindung polstert. Die MitarbeiterInnen verlassen sich darauf.

Die trotzdem auftretende Angst, geht bei vielen häufig mit der Selbstreflexion über die eigene Leistung einher: Wie viel Leistung habe ich gebracht? Was hat man von dieser Leistung gesehen? Bin ich wichtig für das Unternehmen?

Wenn diese Selbstzweifel bestehen ist die Angst größer gekündigt zu werden. MitarbeiterInnenbindung geschieht auch viel über das sehr hohe Gehalt und ist auch ein Grund, warum eine Kündigung gefürchtet ist, weil es den Lebensstandard drastisch senken wird, da nicht das volle Gehalt ausbezahlt wird, sondern ein pro MitarbeiterIn variierender Prozentsatz vom Gehalt.

Auf Basis der Human Resource-Analyse entscheiden die Führungskräfte wer „gehen“²⁰ muss. Die Kündigungen vieler älterer MitarbeiterInnen können das „Problem“ der Überalterung, wie es die MitarbeiterInnen und die Organisationsentwickler bezeichnen, des Unternehmens lösen, indem es Raum schafft und intern legitimiert wird mit unternehmensinternen Gründen, neue junge MitarbeiterInnen ins Unternehmen zu holen, sobald wieder Arbeitskräfte eingestellt werden können. Jene, die bleiben wollen, werden sich umso mehr Mühe geben zu zeigen, dass sie es wert sind, weiter im Unternehmen zu bleiben. Dabei lernen sie, sich der sich wandelnden Welt anzupassen und zu öffnen, was bisher nicht nötig war. Unternehmen mit hohem Einkommensniveau kann seine MitarbeiterInnen eher halten, wenn sich die Konditionen stark von den KonkurrentInnen abheben.

Was bedeutet Smart Working?

Das neue Bürokonzept sieht einen eigenen Bürotisch pro MitarbeiterIn nicht mehr vor, stattdessen suchen sich die MitarbeiterInnen jeden Tag neu einen freien Bürotisch und räumen diesen nach dem Arbeitstag auch wieder auf. Dies scheint eines der größten Anliegen zu sein. MitarbeiterInnen fühlen sich ohne ein eigenes Büro nicht mehr genügend wertgeschätzt und sehen es als

²⁰ Aufgrund der Authentizität werden die genutzten Begriffe der MitarbeiterInnen und Organisationsentwickler in Anführungszeichen übernommen. Das Wort „Kündigung“ wird, laut Aussage einer der Organisationsentwickler, bewusst nicht gerne ausgesprochen.

ihr Recht an ein eigenes Büro zu haben, das sie personalisieren können, so sind sie es zum Teil seit mehreren Jahrzehnten gewohnt.

Wie bereits erwähnt werden die Büros, im Sinne des Open Space-Konzeptes, offen sein und aus verschiedenen Modulen bestehen. Es wird keine abgetrennten Räume mehr geben. MitarbeiterInnen nehmen es als eine Umstellung wahr, da sie einen Raum für sich hatten, oder für sich und ein bis drei andere KollegInnen mit einer Tür, die sie schließen konnten. Ein Teil der Privatsphäre wird somit wegfallen und ein Kontrollgefühl aufkommen, da freie Sicht auf den Bildschirm möglich ist.

Dabei wird auch als Sorge empfunden, dass MitarbeiterInnen, insbesondere in einer Bank, häufig vertrauliche KundInnengespräche führen oder mit geheimen Dokumenten arbeiten, auf diese somit auch freie Sicht wäre²¹. Das eigene Büro symbolisiert Privatsphäre und eine Abgrenzungsmöglichkeit gegenüber anderen MitarbeiterInnen. Nun ist diese Privatsphäre und Abgrenzung nicht mehr vorhanden und man muss sich den Raum und Platz teilen. Die Angestellten, die bereits mehrere Jahre oder Jahrzehnte in einem eigenen Büro verbracht haben, fühlen sich in ihren Rechten beschnitten und eingeschränkt in ihrem Raum.

Remote Work, also das Arbeiten von jedem Ort an dem ein WLAN-Zugang möglich ist, scheint die unproblematischste Neuigkeit für die MitarbeiterInnen zu sein, weil viele Homeoffice bereits kennen. Remote Work macht es zusätzlich mit einer firmeninternen Software möglich, Meetings abzuhalten, auch ohne dass alle Personen anwesend sind. Durch die Software ist auch für jeden und jede MitarbeiterIn ersichtlich, wer online ist und wer abwesend ist. Durch ein Diensthandy soll Erreichbarkeit gewährleistet sein.

Jedoch kommt hier wieder der Kontrollaspekt ins Spiel, da durch das Online-sein auch zum Teil nachvollziehbar ist für andere, was die MitarbeiterInnen gerade machen, wie etwa, wann sie zu arbeiten begonnen haben oder wann

²¹ Die Arbeitsplätze im Open Space Büro sind separiert durch Abtrennwände, jedoch ist es trotzdem möglich auf die Bürotische des/der nebenan Sitzenden zu sehen. Die Vertraulichkeit bestimmter KundInnendaten wären insofern gefährdet.

sie aufgehört haben. Dieses Thema ist bereits bis zum Betriebsrat vorgedrungen und befindet sich mit der Personalabteilung in Verhandlung für eine Betriebsvereinbarung. Für Gleitzeit-/Remote-Arbeitsverhältnisse ist gesetzlich vorgeschrieben eine Betriebsvereinbarung kundzutun. Wie schlussendlich die Regelungen der Arbeitszeit, auch bezüglich der rechtlichen Zugänge, sein werden, wird sich also noch herausstellen.

Mit Remote Work wird die verpflichtende Anwesenheit allerdings obsolet, da mit der reduziert verfügbaren Bürofläche, eine 20-prozentige Auslastung von Remote Work notwendig sein wird. Die Nutzung von Remote Arbeiten ist nicht verpflichtend, wird aber aufgrund der Sharing Rate nahegelegt. Es wird auch nicht für alle möglich sein remote zu arbeiten, einerseits wegen sensibler Daten und auch nicht verfügbarer Erlaubnis aus diesem Grund, andererseits, weil die Gefahr besteht, dass manche MitarbeiterInnen es als neuen „Urlaubstag“ missbrauchen könnten. Hier ist insbesondere die Kommunikation und Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen und ihrer Führungskraft sehr essentiell. Die Performance des/der MitarbeiterIn muss zum Remote-Modell passen. Insbesondere für Führungskräfte, die eine ausgeprägte Kontrollkultur haben und misstrauisch sind, werden Herausforderungen damit haben. Es muss also an einer Vertrauensbasis gearbeitet werden, wenn diese nicht oder nicht genügend vorhanden ist.

Bei Remote Work, aber auch dem Prinzip Paperless arbeiten, ist es schwierig, wenn man bestimmte Dokumente gesetzlich vorgeschrieben in Papierform aufheben muss. Viele Arbeitsbereiche der Bank arbeiten mit vertraulichen Kundenverträgen, bei denen spezielle Bestimmungen der Lagerung von Dokumenten vorgeschrieben sind. Des Weiteren sind Abteilungen, die mit Gesetzen arbeiten auf die unmittelbar nahe Lagerung von Kodizes angewiesen. Eine Vereinheitlichung der Arbeitsprozesse ist also nicht für alle Geschäftsbereiche der Bank möglich. Es gibt jedoch für Abteilungen, die jene Themen betreffen, Sonderbestimmungen in Bezug auf die Ausstattung des Arbeitsplatzes.

Einige der MitarbeiterInnen brauchen für Remote Work eine Gewöhnungs- und Praxiszeit bis sie dies nutzen können. Über das Diensthandy hinaus, bekommen die MitarbeiterInnen einen Dienstlaptop, der nun nicht mehr die Größe zweier Monitore hat, außer man hat aufgrund seiner Tätigkeit den dringenden Bedarf. Jeder bekommt einen kleinen handlichen Laptop, den er überall hin mitnehmen kann. Für Remote Work wäre dieser Laptop auch das einzige was man von der Firma gestellt bekommen würde, vor Ort ist an jedem Arbeitsplatz ein Monitor, an den man seinen Laptop andocken kann. Hier stellt insbesondere die Tatsache, dass die Firma keinen zusätzlichen Monitor für zu Hause zahlt, ein Problem für die MitarbeiterInnen dar. Zum Teil ist dies auch ein Grund warum sie nicht remote arbeiten wollen.

Die MitarbeiterInnen nehmen Beschneidungen ihrer Rechte wahr. Das Unternehmen, das bisher alles zur Verfügung stellt, nimmt diese Dinge zurück. Viele MitarbeiterInnen, die seit mehreren Jahrzehnten ihre „wohlerworbenen Rechte“ abgeben, sehen darin eine persönliche Verletzung und sehen die Kostenersparnisse auf ihrem Rücken ausgetragen. Gerade in der Finanzbranche haben materielle Dinge eine große Symbolik für Wertschätzung. Es wird zu viel verlangt vom Unternehmen, was eigentlich gar nicht zu den notwendigen Dingen für MitarbeiterInnen gehört. Dabei wird das Suchen eines Bürotisches, Lärm, das Scannen von Dokumenten, als Mehrarbeit gesehen, die nun aufgebürdet wird.

Lärm ist bei den MitarbeiterInnen ein wichtiges Thema, denn es sorgt sie, dass sie aus ihren Arbeitsprozessen herauskommen, wenn zum Beispiel laut gesprochen oder telefoniert wird und sie wieder eine Weile brauchen, um in ihre Arbeit reinzukommen. Das raubt Zeit, Energie und bedeutet Leerlauf, in dem qualitativ nichts oder nur sehr langsam etwas vorangeht. Dies sollte nicht im Interesse des Arbeitgebers sein.

Das Problem der Wertschätzung

Es bestehen die Befürchtungen, dass die Einsparungen auf Kosten des Wohlergehens der MitarbeiterInnen gehen und einhergehen mit erheblichem Mehraufwand, durch das Suchen von einem Arbeitsplatz, Scannen von

Unterlagen, digitalisieren, Herumtragen eines Laptops, das Wegräumen des Laptops, Wartezeiten am Drucker und Scanner. Die MitarbeiterInnen, nehmen wahr, dass sie mehr als die Hälfte ihrer Zeit am Arbeitsplatz verbringen und in dieser nun ihren Bürotisch nicht mehr personalisieren können. Dies führt zu Frust und innerer Emigration.

Es ist ein Bedürfnis des Menschen seinen Arbeitsplatz gestalten zu können, deswegen empfinden die MitarbeiterInnen es so, als werde ihnen die Individualität genommen. Die Privatsphäre schwindet auch, man kann sich nicht zurückziehen und auch das konzentrierte Arbeiten werde einem erschwert.

Teamarbeit wird schwieriger, da den Teams bzw. Abteilungen keine fixen Plätze zugeordnet werden, so kann es passieren, dass die Teams sich völlig verstreut voneinander hinsetzen müssen.

VII.3.2.Rolle der Führungskräfte

Schwierigkeit der Kooperation zwischen Projektverantwortlichen und den Führungskräften

Die Führungskräfte sind, wie die MultiplikatorInnen, essentiell für das Funktionieren des Projektes, da sie an die MitarbeiterInnen die Dringlichkeit und Wichtigkeit der Projekt-Maßnahmen vermitteln müssen, dabei müssen sie komplett hinter dem Thema und Projekt stehen und das auf einer authentischen Art und Weise.

Die Zusammenarbeit zwischen den Projektverantwortlichen und den Führungskräften stellt sich des häufigeren als schwierig dar, da diese begrenzt Zeit haben, möglichst wenig Mehrarbeit haben wollen und aus diesem Grund dementsprechend abgeneigt sind vor Arbeitspaketen, die vom Projekt weitergeleitet werden. Wichtig ist ihnen, dass alles funktioniert, nur ist es zu einem Teil auch wichtig, dass sie als Führungskräfte etwas dafür tun müssen. Deswegen müssen aus Perspektive des Projektes, Aufträge, Pläne und Daten klar und präzise formuliert und die Vorteile dessen in den Vordergrund gestellt werden.

Von allen Organisationsentwicklern wurde der Vergleich der Führungskräfte mit kleinen Kindern gebracht: Klare Anleitung, ein Ziel vor Augen, das eine Belohnung ausmacht und auch eine klare Vermittlung über negative Konsequenzen, wenn die Aufträge nicht eingehalten werden. Dabei sollten sie Führungskräfte wissen: Warum muss ich das machen? Was habe ich davon?

Führungskräfte achten auf ihr Aufgabengebiet, auf ihre MitarbeiterInnen und auf ihre KPIs (Key Performance Indicators, objektiv messbare Kennzahlen) es werden also klare Prioritäten gesetzt. Was ist gerade wichtig, brauche ich das notwendigerweise? Liegt das überhaupt in meinem Aufgabenbereich? Dinge müssen messbar und objektiv nachweisbar sein.

Aus der Erfahrung, die andere Banken mit dem Open Space Konzept gemacht haben, lernt diese Bank auch im ständigen Austausch mit MitarbeiterInnen von dort. Und auch dort wurde die Erfahrung gemacht, dass Führungskräfte eine essentielle Rolle spielen in der Vorbereitung der MitarbeiterInnen, wenn sie mitziehen und Verantwortung übernehmen.

Jedoch darf man nicht vergessen, dass Führungskräfte in erster Linie ManagerInnen sind, deren Zeit sehr knapp ist und wo die Einstellung vorherrscht, dass Zeit Geld ist, aus diesem Grund muss jedwede Form der Arbeit begründet sein und Priorität haben. Das Denken ist sehr ökonomisch geprägt. Aus Sicht der ProjektmitarbeiterInnen kommt man schnell in eine Bittstell-Rolle, da man nur in Abhängigkeit der Kooperation dieser Führungskräfte voran kommt mit dem Projekt.

In Hinblick auf den Verlust eines eigenen Büros wird eine Machtdemonstration deutlich, durch die sich Menschen identifizieren, vor allem die Führungskräfte. Durch das Open Space Konzept geht ein Statussymbol bzw. eine Außendarstellung für andere, verloren, was kompensiert werden muss. Das Büro macht auch die Wertschätzung aus, die ein/eine MitarbeiterIn durch das Unternehmen empfindet.

Hinzu kommt, dass sich durch Remote Work, das Büro in die Privaträume verlagert ohne dass die Kosten (außer für Laptop und Diensthandy) von der Firma übernommen werden (Heizkosten, Wasserkosten, Büroutensilien

werden nicht erstattet, können aber steuerlich nachträglich abgesetzt werden), dies kann sich als negativ herausstellen für Leute, die keine so große Wohnung haben, bzw. diese nicht wie ein Büro einrichten können.

Glaubenssätze

Die Bank ist eine sehr hierarchisch angeordnete Organisation, in der eine Fehlerkultur nur mangelhaft vorhanden ist. Vorwiegend werden konfliktbehaftete Themen von jeglicher Verantwortung auf die nächsthöhere Instanz verwiesen, die die Entscheidung treffen soll. Dabei stagnieren Entscheidungsprozesse geradezu, wenn auf einer höheren Instanz keine Entscheidung getroffen wird oder der Prozess lange andauert. Die Organisationsentwickler stellen fest, dass wenn bottom-up (aus der unteren Hierarchieebene heraus) Entscheidungen forciert werden, dies negative Konsequenzen haben kann, bis hin zur Kündigung, da selbst denkende MitarbeiterInnen, die womöglich sogar Kritik ausüben, nicht gerne gesehen sind. Es ist also sehr wichtig was man wie formuliert, wenn man mit Führungsebenen zusammenarbeitet.

Im Zuge des Projektes sollen Führungskräfte, auch in einer Doppelrolle, zu Führungskräfte-Netzwerken zusammengeschlossen werden, damit die Vermittlung der Informationen über das Projekt und die Vorbereitung auf den Umzug engagiert getragen werden kann. Eine Doppelrolle nehmen sie somit ein, da sie neben der Tätigkeit im Netzwerk auch ihrer Haupttätigkeit nachgehen, Dabei soll das Netzwerk dazu dienen, dass sich abteilungsübergreifend Führungskräfte austauschen können. Dabei wird von Seiten der externen Beratung erwähnt, dass die mangelhafte Fehlerkultur auch hier zu beobachten ist, da durch ein Konkurrenzdenken der Führungskräfte untereinander Fehler nicht gerne zugegeben werden, was allerdings einen kontraproduktiven Effekt hat und keinen genuine Erfahrungsaustausch möglich macht.

Die Grundannahmen und Glaubenssätze der Führungskräfte müssen neu überdacht werden, insbesondere wenn es um die Umstellung auf Remote Work geht. Das Führen auf Distanz muss von vielen Führungskräften, die nur das face-to-face Führen seit Jahrzehnten gewohnt sind, erst gelernt werden. Viele sehen „richtiges“ Arbeiten, als Präsenzzeit ihrer MitarbeiterInnen an - nach der Prämisse: „Nur wer anwesend ist, der leistet auch etwas“. Diese Denkweisen werden in Führungskräfteentwicklungs-Workshops durch die Change-MitarbeiterInnen reflektiert und es wird adäquat auf eine angepasste Führungsform vorbereitet. Führungskräfte werden in die Pflicht genommen, denn mit modernen Arbeitsprozessen, werden alte Führungskonzepte obsolet, Hierarchien flachen bereits ab und werden auch zu einer Arbeitgebermarke. „Das böse Wort Kontrolle“: Daran hängt sich das Führungsverständnis der Führungskräfte auf. Führung = Kontrolle. Es muss die Performance eines/einer MitarbeiterIn anders gemessen werden.

VII.4. Unterschiede zwischen den Perspektiven der Organisationsentwickler und den MitarbeiterInnen

Die *Mitarbeiter der OE* sehen sich selbst als Betroffene. Change Management als Teil des Unternehmens wird als in Gefahr schwebend wahrgenommen, da es nicht prioritär für das Unternehmen ist. Bei der mangelnden Wertschätzung, werden die drastischen Folgen eines nicht funktionierenden oder nicht vorhandenen Change Managements außer Acht gelassen. Sie empfinden Machtlosigkeit, weil sie zum einen die MitarbeiterInnen dazu bringen müssen zu kooperieren, zum anderen den Auftrag vom Vorstand bekommen haben, aber trotzdem nicht geschätzt wird, welchen nachhaltigen Wert diese Arbeit hat. Aus diesem Grund fragen sie sich, warum sie bei solch mangelnder Wertschätzung so viel Mühe in den Zusammenhalt und die Förderung der Zusammenarbeit stecken sollen. Denn schließlich, können bzw. sind sie genauso betroffen vom Personalabbau, wie alle anderen auch.

Einige der Change MitarbeiterInnen haben das Angebot angenommen und werden im Laufe dieses Jahres das Unternehmen verlassen, weil sie keine

weitere Perspektive mehr sehen für sich. Dabei haben sie im Hinterkopf, dass nur, weil man in einem Change Projekt arbeitet, das nicht heißt, dass sie nicht gekündigt werden können, sie haben keinen Sonderstatus. Change Management könnte komplett gestrichen werden. Manche Firmen haben nicht mal ein Change Management, bei denen würden die MitarbeiterInnen ins kalte Wasser gestoßen werden und müssten mit der Neuerung klarkommen und auch ohne in die Thematik eingeführt zu werden. Wenn jedoch das Arbeiten in der neuen Umgebung nicht funktioniert, weil etwa die Leistung nachlässt, hat dies negative Konsequenzen für die MitarbeiterInnen. In der amerikanischen Kultur sei man da ganz strikt. Change wird immer als wichtig angepriesen, jedoch wird als eine der ersten Stellen dort gespart, wenn gespart werden muss.

Eine Umstrukturierung ohne Change Begleitung kann für die MitarbeiterInnen fatale Folgen haben, denn es ist ihre Schuld, wenn sie nicht richtig arbeiten können und dementsprechend die Leistung ausfällt. Change Management steht nicht an erster Stelle. Wertschätzung von Seiten des Unternehmens zeigt sich auch über die Ausschüttung der Boni, die nach der Priorität und im Ermessen des Vorstands ausgeschüttet werden. Dabei spielen, unter anderem, Abteilungen wie Risk Management oder Controlling eine größere Rolle und bekommen dementsprechend einen höheren Bonus, als die Change Management Abteilung.

Die OE muss im Rahmen der generellen Kosteneinsparungen auch in ihren Budget Kürzungen vollziehen. Sie müssen auf ihre externe Beratung verzichten, mit denen sie eigentlich noch weitere zwei Jahre eine Zusammenarbeit geplant haben. Bei den großen Projekten hat das Unternehmen nach wie vor Beratung eingeplant, aber bei der OE als „kleinem“ Projekt müssen sie auf Unterstützung verzichten. Das hat zur Folge, dass bestimmte Maßnahmen nicht mehr mit dem Know-how wie bisher durchgeführt werden können. Die ProjektmitarbeiterInnen verfügen über ein internes Know-how, aber die Neutralität und das Erfahrungswissen eines externen Beraters fehlt nun. Wenn ein Workshop mit dem Vorstand stattfindet, dann verläuft dieser anders mit den Change Managern, als mit einer externen Beratung. Der oder die BeraterIn kann berichten, wie er/sie

ähnliche Projekte bei einer anderen Firma erfolgreich abgeschlossen hat und verfügt über viel Erfahrung in diesem Bereich. Bei ihnen als interne Berater besteht noch das Dilemma, dass die Personen ihre ehemaligen Vorgesetzten waren oder es vielleicht durch die Personalumschichtung werden. Das wissen sie vorher nicht unbedingt. Sie müssen aufpassen, wie sie bestimmte Dinge vermitteln, die unangenehm sind. Die externe Beratung hat den Vorteil irgendwann wieder das Unternehmen zu verlassen, die Change-MitarbeiterInnen müssen mit möglichen Konsequenzen weiterleben und arbeiten.

In der Kommunikation zwischen der OE und den Führungskräften und Schnittstellen zu den Vorständen, müssen die Organisationsentwickler vorsichtig sein, wenn man seine Meinung vermitteln möchte, denn man weiß im Rahmen der Personalumschichtung nicht, wer konkret welche Rolle haben wird, also welche Führungskraft in Zukunft jene des Change Manager sein wird. Es bestehen also implizite Abhängigkeitsverhältnisse. Dazu kommt, dass sehr strategisch gedacht werden muss, zum Beispiel wer eine gute Schnittstelle zum Vorstand darstellt und Informationen vermitteln kann, wenn die OE mit den Vorständen kooperieren muss, da die Zeit derer recht begrenzt ist und man recht schwer einen Termin bekommt. Aus der Erfahrung der Change Manager sind sie auch hier benachteiligt.

Die Kommunikation zwischen Führungskraft und den Organisationsentwicklern ist auch insofern schwierig, berichten die Organisationsentwickler, weil die Führungskräfte in ihrem zahlenbasierten, „engen“ Denken, wenig Freiraum für Kreativität lassen. Die Organisationsentwickler selbst sehen sich als Freigeister und brauchen einen Raum in dem ihre Ideen auch Platz haben. Jedoch müssen sämtliche Konzepte nach den vorgegebenen Strukturen der Führungskraft geformt sein und neben einem klaren Ziel, auch eine messbare, objektive Komponente ersichtlich sein. Sobald Marketingkonzepte, die einen Anstoß für die MitarbeiterInnen bieten, aber keine objektive Perspektive zulassen, stellt dies „Blödsinn“ dar.

In der Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen, die auch die MultiplikatorInnen verkörpern, überlagert der geplante Personalabbau die

erforderliche Aufmerksamkeit für die Arbeitsplatzumstrukturierung, was es für die Change Verantwortlichen schwer macht zu den Menschen durchzudringen, da sie sich zurückziehen, Angst haben und oft Desinteresse zeigen. Das Problem ist, dass die OE abhängig ist von der Kooperation der MitarbeiterInnen, da sie die Rolle des/der AnsprechpartnerIn für die anderen MitarbeiterInnen darstellt und somit einen wichtigen Einfluss haben.

Die Entscheidungsstrukturen des Unternehmens sind hierarchisch gestaltet. Entscheidungen fallen top-down, von bottom-up passiert insofern nichts, und es ist auch nicht gewünscht. Die Folge ist, dass bestimmte Arbeitsprozesse stagnieren, wenn Entscheidungen lange offen bleiben.

Die MitarbeiterInnen haben zum Teil Desinteresse an der Change-Thematik und wollen ihre Rechte einfordern. Dabei wird von jenen MitarbeiterInnen, die der Umstrukturierung wohl gesinnt sind und die sogar eine MultiplikatorInnenrolle haben, eher kritisiert, dass diese Wünsche übertrieben sind und sich einige dieser Menschen auch nicht mit rationaler Argumentation umstimmen lassen. Das Festhalten an alten (Denk-) Strukturen, zeigt sich durch Sturheit und Trotz, was man auch als infantil bezeichnen kann. Dabei ist langfristig keine Kooperation möglich und dies ist demzufolge eine fatale Folge für die Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit.

Remote Work, als ein wichtiges Arbeitspaket, soll zu 80% im neuen Gebäude eingeführt werden, momentan wird ebenfalls eine Remote Auslastung von 20% getestet. Dabei sind im Rahmen der Informationsvermittlung durch das Change Projekt die Fragen im Vordergrund: Kann man alle Dokumente digitalisieren? Welche kann man digitalisieren und wie sieht das rechtlich aus? (Teilweise stammen die Gesetze zum Datenschutz und Ablage von Bankendokumenten aus einer Zeit, in der es Computer und Scanner nicht gab, diese müssten angepasst werden). In der Nutzung der Remote Work und Paperless Work kritisieren die MitarbeiterInnen, dass von Seiten des Projektes nicht genügend in Arbeitsanforderungen differenziert wird. Nicht auf jede Tätigkeit passen vereinheitlichte Arbeitsprozesse. Es treten des Weiteren die Sorgen der Kontrolle auf. Durch das Programm Lync, können die MitarbeiterInnen in Kontakt bleiben, wenn sie nicht alle im Büro

anwesend sind. Es wird ein Status angezeigt, teilweise sogar mit dem Aufenthaltsort. Viele fühlen sich dadurch kontrolliert. Der Betriebsrat setzt sich intensiv für die MitarbeiterInnen ein und macht auch einen präsenten Eindruck, allerdings scheint die Rollenfunktion und -definition zwischen Human Resources und Betriebsrat zum Teil nicht klar zu sein. So sieht sich der Betriebsrat für Dinge nicht zuständig und verweist auf Human Resources oder die Führungskräfte, während das gleiche Spiel beim Human Resources zu beobachten ist. Die OE steht in diesem Rollenkonflikt in der Mitte. Dabei spielt das Remote „Paket“ eine sehr wichtige Rolle, denn Dinge wie Datenschutz, Versicherung wenn man auswärts arbeitet, Kontrolle durch Lync und das Führen und Arbeiten aus der Distanz sind wichtige Themen, bei denen noch sehr viele Fragen offen sind, die zwischen den ExpertInnengruppen geklärt sein müssen, bevor die OE Informationen an die MitarbeiterInnen, MultiplikatorInnen und Führungskräfte vermittelt werden. Datenschutz insofern, dass Verträge und Daten von Kunden nicht außerhalb des Bürogebäudes genutzt werden können, da das WLAN-Netz nicht sicher ist. Des Weiteren spielt die Rolle wie man krankenversichert ist, ob privat oder über den Arbeitgeber. Viele MitarbeiterInnen können auch nicht remote arbeiten, da sie im Vertrieb tätig sind oder Kundengespräche vor Ort führen müssen. Ein weiteres Thema ist auch die Ausstattung des Arbeitsplatzes remote, wenn man zwei Bildschirme braucht und viele Unterlagen, auch in diesem Fall kann Remote Work womöglich nicht in Anspruch genommen werden.

All das sind Themen, die nicht von der OE festgelegt werden können, da dies Entscheidungen sind die zwischen der Triade Betriebsrat, HR und Führung ausgehandelt werden muss.

Die Führungskraft als Vorbild?

Die MitarbeiterInnen scheinen sich in der Aneignung der neuen Arbeitsprozesse sehr an ihren Führungskräften zu orientieren, dabei haben diese eine Vorbildfunktion. Das ist ein wichtiger Punkt, denn die Orientierung oder Nicht-Orientierung an einer Führungskraft beeinflusst, wie

hoch das Engagement an der Partizipation des Change-Projektes ist und dem daraus resultierendem Erfolg. Schwierig wird es dann, wenn die Führungskraft ein Konzept gut reden und vermitteln soll, an dass sie selbst nicht glaubt.

Darüber hinaus fühlen die MitarbeiterInnen sich nicht mehr so wohl an ihrem Arbeitsplatz, da alles steril erscheint. Sie können bzw. dürfen ihren Büroplatz nicht mehr personalisieren, wodurch auch kein Gefühl der „Heimat“ mehr möglich ist. Man ist austauschbar, individueller Besitz ist weg, bzw. kann von einer anderen Person in „Besitz“ genommen und genauso genutzt werden. Es kommt in Bezug auf den Kontrollaspekt hinzu, dass die Führungskraft mit ihren MitarbeiterInnen in einem Raum sitzt und das von beiden Seiten als störend wahrgenommen wird.

Es verändert sich dadurch auch die Kommunikation zwischen Führungskraft und den MitarbeiterInnen untereinander, da man sich seltener sieht und eher absprechen muss, insbesondere durch Meetings. Gespräche werden zielorientierter, da man die wenige Zeit effizient nutzen muss. Wann ist wer da und wo? Die Zusammenarbeit verändert sich und die Kommunikation muss im Vorhinein geplant werden. Generell wird es Dienstpläne geben müssen, damit nicht ein Mangel an Bürotischen vorhanden ist, weil die MitarbeiterInnen alle an den gleichen Tagen da sind, dies wäre nicht das Ziel von Desk Sharing.

Es bleibt fraglich wie transparent Remote Work wirklich ist und was es mit der Arbeitsleistung macht. Wird es nicht vielleicht doch als neuer „Urlaubstag“ genutzt?

Wie bereits erwähnt stellt das hohe Alter der MitarbeiterInnen ein Problem dar, welches sich durch viele Themenbereiche des Changes ziehen, aus diesem Grund werden relevante Aspekte davon aus Perspektive der MitarbeiterInnen und der OE angesprochen.

Es hat sich bei diesem spezifischen Fall gezeigt, dass je älter die Personen, desto weniger technikaffin sind sie und haben Probleme sich neue Inhalte anzueignen. Je näher sie an der Pension ist, desto eher nimmt der Umstellungswille auf Neuerungen ab. Dies führt zu einer Blockade, macht

wenig flexibel und macht Probleme bei der Umgewöhnung. Diese Personen sehen sich nicht als verantwortlich an, da sie bald „weg“ sind.

Auch trotz einer neuen Bürostruktur lassen sich alte Gewohnheiten wieder beobachten und das über alle Generationen hinweg. Führungskräfte suchen sich, um sich abzugrenzen, einen Platz im hintersten Eck. Eine Konsequenz: Alte Arbeitsstrukturen werden durch die Gewohnheiten und der Sorge seine Privatsphäre zu verlieren versucht aufrechtzuerhalten. In „meins“ und „deins“-Strukturen, wie es die Organisationsentwickler nennen kann bei Open Space nicht mehr gedacht werden.

Wer sich nicht an die Regeln hält muss gehen. Mangelnde Anpassung und das Beharren auf wohlerworbenen Rechten kann zur Folge haben, dass man gehen muss.

Das MultiplikatorInnen-Konzept

Wer einen größeren Wandel im Unternehmen umsetzen möchte, kommt ab einer gewissen Unternehmensgröße nicht mehr am Einsatz von MultiplikatorInnen vorbei. Solch ein großer Change erfordert stetigen Informationsfluss, Schulungen und Workshops, die die MitarbeiterInnen mit Maßnahmen der Veränderung vertraut machen. MultiplikatorInnen haben auch die Aufgabe Transparenz zu schaffen. Dies sind wichtige Funktionen, die ein soziales und fachliches Geschick verlangen. MultiplikatorInnen haben, im Gegensatz zu externen BeraterInnen, den Vorteil das Tagesgeschäft der KollegInnen genau zu kennen und nicht nur FachexpertInnen zu sein. Deswegen genießen sie tendenziell eine höhere Glaubwürdigkeit. Voraussetzungen eines/r MultiplikatorIn ist es von seiner Führungskraft ausgewählt worden zu sein, innerhalb des Betriebes bekannt zu sein und die Bereitschaft zeigen, mit dem Change Projekt zu kooperieren.

Für die Qualifikation der MultiplikatorInnen ist es notwendig die Message des Projektes zu kennen und diese weiterzuvermitteln, aber auch Fragen der MitarbeiterInnen entgegenzunehmen. Um diese Inhalte weitergeben zu können, bedarf es speziellen MultiplikatorInnenschulungen. Als

Transfermaterialien werden, wie bereits erläutert, Roadmaps mit Arbeitspaketen und Checklisten für die MitarbeiterInnen und die Führungskräfte vom Change Management-Team erarbeitet. Diese werden mit vielen visuellen Methoden, einfach, prägnant und greifbar dargestellt. Zwischendurch und am Ende des messbaren Arbeitspaketes werden Evaluationen durchgeführt anhand von Fragebögen, in denen gemessen wird, ob die Lernziele erreicht wurden. Sollte diese nicht erreicht worden sein, können Ergänzungsmaßnahmen und Follow-Up Erhebungen folgen.

Die Rolle der MultiplikatorInnen liegt sehr eng an der der Führungskräfte, denn ein/e MultiplikatorIn muss führen, überzeugen, motivieren und Anweisungen geben können und zwar so, dass er oder sie von MitarbeiterInnen auch verstanden wird. MultiplikatorInnen sind wegen ihrer wichtigen Vermittlerrolle ausgewählt worden, weil sie sozial kompetent sind, charismatisch und beliebt bei KollegInnen. Sie haben als MultiplikatorInnen eine Doppelrolle, dabei dürfen sie ihr laufendes Tagesgeschäft nicht vernachlässigen, aus diesem Grund ist die Auslastung sehr hoch und eine effektive Prioritätensetzung sehr wichtig.

VII.5. Der Stellenwert und die Perspektive der externen Beratung

Die MitarbeiterInnen der Bank brauchen viel Unterstützung in der Begleitung des Change aus Sicht der externen Beratung. Gerade, damit sie überzeugt werden können, dass die neue Arbeitswelt als Innovation eine gute ist. Dafür muss aber Offenheit herrschen und ein gewisser Wille, dass man sich Neuem widmet. Dabei ist von Seiten der MitarbeiterInnen und der Verantwortlichen nicht immer Einsicht da.

Die Rolle der externen Beratung ist die Unterstützung bei der Konzeption von Change-Maßnahmen und Hilfe bei der richtigen Kommunikation, Koordination, und dem Vermitteln von Informationen an die Menschen. So gehört dazu, dass Workshops für die Führungskräfte und MultiplikatorInnen initiiert wurden. Unter anderem auch Workshops in denen die Befürworter

der neuen Arbeitswelt, aber auch jene die dagegen sind, zusammen diskutieren sollten.

Dabei zeigt sich von Seiten der Führungskräfte ein Delegieren der Verantwortung und ein Verweisen auf die Change-Manager und die Workshops, die innerhalb des Unternehmens angeboten werden. Es wird dabei erwartet, dass ihnen damit ein Großteil der Arbeit abgenommen wird. Die externe Beratung kritisiert, dass sie nicht die notwendige Empathie aufbringen und das Verständnis gegenüber ihren MitarbeiterInnen. Sie müssten sich um einiges mehr auch selbst und aktiv kümmern. Die Führungskräfte werden als zu passiv gesehen und zu sehr bedacht auf Zahlen, die eingehalten werden müssten. Sobald die Zahlen stimmen, wird auch kein Problem gesehen, auch wenn auf der subjektiven Ebene sehr wohl Probleme vorhanden sind.

Die Gespräche mit den Führungskräften müssen sehr gut vorbereitet werden, um sich deren Kooperation zu sichern. Neben dem Change Projekt läuft das normale Tagesgeschäft und Aufträge vom Change Projekt sind ein Mehraufwand, der dazu führt, dass eine gewisse Abneigung entsteht und die externe Beratung und die ProjektmitarbeiterInnen sich häufig in einer benachrangten Position befinden.

Dadurch, dass eine angespannte Stimmung im Unternehmen von der externen Beratung wahrgenommen wird, fällt es auch schwer zielführende Weiterbildungen anzubieten. Innerhalb des Projektes versuchen sie aber die Rahmenbedingungen so gut wie möglich herzustellen, so dass die MitarbeiterInnen Neues aufnehmen und lernen können.

Die Kosteneinsparungen machen nicht halt vor der Inanspruchnahme der externen Beratung. Obwohl der Vertrag auf 2 Jahre datiert war, wurde dieser früher abgebrochen, und das Projekt muss frühzeitig auf Unterstützung verzichten. Damit geht wichtige Neutralität durch Außenstehende verloren und das Problem des Spannungsfeldes zwischen interner Organisationsentwicklung, die Rolle als MitarbeiterIn und Führungskraft tritt auf. Ein Organisationsentwickler kann, im Gegensatz zu einem oder einer

externen BeraterIn keine Autoritätsfigur einnehmen und dementsprechend nicht den gleichen Einfluss nehmen.

Hinzu kommt, dass wertvolles Experten- und Erfahrungswissen von Seiten der Externen nun nicht mehr vorhanden ist und damit eine wichtige Argumentationsbasis gegenüber Führungskräften und Vorständen verloren geht und auch eine andere Beziehungsbasis aufgebaut werden muss. Aus langjähriger Erfahrung können bestimmte Projektprozesse antizipiert werden, die von projektinternen MitarbeiterInnen nicht mitgebracht werden.

Die Beratung sieht Bedarf an Eigenverantwortlichkeit und Unabhängigkeit im Arbeiten, Handeln und Denken. Die Ablehnung von Technologisierung kommt häufig durch Unsicherheit und der Angst vor dem Unbekannten. Die MitarbeiterInnen wollen zu wenig neu erkunden, sind zu zögerlich und nicht bereit eigeninitiativ einen Schritt vorwärts zu machen. Es muss immer von außen ein Stimulus kommen der etwas in Bewegung setzt, sonst würde nichts passieren. Dabei besteht durchaus Verständnis gegenüber MitarbeiterInnen, dass die Rahmenbedingungen zum Lernen momentan schwierig sind und dadurch auch eine Hemmung vorhanden ist.

Als eine der größten Sorgen von Seiten der MitarbeiterInnen, beobachtet die externe Beratung, wurde das Finden eines Arbeitsplatzes gesehen, dabei würde aber vom Projekt teilweise zu schnell reagiert, ohne dass die Menschen Zeit hätten bestimmte Eindrücke setzen zu lassen. Vieles sei eine Sache der Zeit und die Menschen müssten sich erstmal umgewöhnen, dabei müsste man auch innerhalb des Projektes Geduld aufbringen, auch wenn es Prozesse eine Zeit lang stagnieren lässt. Das Umstellen der Arbeitsprozesse damit verbunden, dass die Personen sich gut kennen müssen.

Innerhalb des Unternehmens werden zu wenig Konflikte ausgetragen, gerade in der neuen Bürofläche ist es wichtig, Dinge offen anzusprechen, sonst würde sich nur Frust ausbreiten. Probleme unter den Teppich zu kehren sei nicht förderlich und ineffizient für den Arbeitserfolg, wie die externe Beratung anmerkt.

Der Austausch zwischen Führungskräften geschieht viel zu wenig. Dabei ist der Umgang mit Problemen innerhalb des Projektes als problematisch

anzusehen, weil nicht offen geredet werde. Die Führungskräfte untereinander gestehen sich keine Schwächen ein und stehen in einem Konkurrenzverhältnis zueinander.

VII.6. Was bedeuten Konflikte für die Organisation?

VII.6.1. Evolutionäre Mechanismen der Organisation

Die komplette Struktur des Unternehmens verändert sich, genauso wie sich Beziehungen zu KundInnen und anderen Gruppen verändern werden. Dadurch, dass das Unternehmen neu positioniert wird, reagiert es auf KundInnenwünsche, die maßgeblich die Struktur eines Unternehmens beeinflussen. Ohne Kunde hat das Unternehmen kein weiteres Bestehen. Es zeigt sich eine starke Abhängigkeit vom Markt und den Angeboten der Konkurrenz. Die Organisationsentwickler sehen es als einen Fortschritt als Unternehmen einen Angebots-Fokus zu finden, durch diesen eine Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz möglich wird. Durch ein im Moment noch bestehendes breites Angebot der Bank, wird in viele Sparten Geld investiert, die am Markt nicht mehr nachgefragt werden.

Man erhofft sich mehr Erfolg mit der Neuausrichtung. Die Neuausrichtung und die Folgen für die MitarbeiterInnen haben zur Folge, dass das Unternehmen in Aufruhr ist und die Stimmung kippt. Die negative Stimmung der Menschen, die sich in Ungewissheit wännen, die womöglich schon mehrere Jahrzehnte treu für die Bank gearbeitet haben, drückt auf die Arbeitsleistung und die Motivation viel und Gutes zu leisten.

Durch die Streichung der Kosten für eine externe Beratung müssen die Change-MitarbeiterInnen neu überlegen, wie bestimmte Maßnahmen durchgebracht werden können, und dabei auf externes Wissen verzichten. Auch wenn sie einen klaren Arbeitsauftrag haben, müssen sie die gleiche Arbeit, mit einem wichtigen Verzicht vollbringen. Sie haben nicht den Blick auf die Dinge und die Erfahrungen, wie eine externe Beratung. BeraterInnen können eine andere Beziehung zum Vorstand aufbauen, als interne Entwickler, die schon seit Jahrzehnten im Unternehmen arbeiten. Im

Gegensatz zu externen BeraterInnen, haben sie auch eine persönliche Beziehung zum Aufstand, weil dieser zu einem bestimmten Zeitpunkt mal ihr/e Vorgesetzte/r war oder es womöglich mal wird. Wenn sie ihre Meinung sagen, dann kann das potenziell negative Folgen haben.

Das Unternehmen muss leistungsfähige MitarbeiterInnen haben, die gut eingeschult sind. Vielleicht wird das Unternehmen bestimmte Ziele dann nicht mehr erreichen. Die Kosteneinsparungen haben Einfluss auf die Ressourcen der MitarbeiterInnen und somit auch auf deren Arbeitsergebnisse. Mit dem Verzicht auf essentielle Ressourcen kann es bestimmte Prozesse sehr viel schwieriger machen. Konflikte für eine Firma können einen hohen Geldverlust bedeuten, wenn die MitarbeiterInnen nicht mehr bereit sind ihre Leistung zu erbringen, weil sie nicht die Motivation aufbringen und Angst haben.

Festgefahrene Denkstrukturen von MitarbeiterInnen aufweichen

Auf Sorgen wie sie von den MitarbeiterInnen genannt werden, muss reagiert werden und sie sollten angesprochen werden, sonst kann eine positive Arbeitsatmosphäre nicht aufrechterhalten werden. Ebenfalls müssen die Hintergründe hinter den Maßnahmen des Projekts rational erklärt werden. Denn Missmut kann sich weiter verbreiten und schadet der Leistung im gesamten Unternehmen, durch Unzufriedenheit.

Wenn die OE und ihre Maßnahmen nicht ernst oder Maßnahmen nicht in Anspruch genommen werden, werden die MitarbeiterInnen über kurz oder lang nicht arbeitsfähig sein. In Folge dessen müssen sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Führungskräfte geschult werden, um den neuen Arbeits- und Führungsanforderungen gewachsen zu sein. Arbeitsrollen und Arbeitskonstellationen werden sich verändern. Auf einmal ist ein/e KollegIn der Vorgesetzte/r oder man wird seiner Chefposition enthoben und muss eine niedrigere Rolle einnehmen.

Durch die Hierarchie des Unternehmens, haben sich bestimmte Führungsstile eingeschlichen, die es für die MitarbeiterInnen schwer macht, eigenständige

Entscheidungen zu treffen und dementsprechend zu handeln. Sie müssen sich nach der nächsthöheren Instanz ausrichten.

Nutzen der Symbiose von Erfahrungen und Neuem

Für viele erscheint es banal die MitarbeiterInnen vorzubereiten, aber es ist nicht so einfach das Personal der Bank mit hohem Arbeits- und Altersschnitt in ein neues Konzept einzuführen. Es bestehen viele Widerstände, die dadurch bearbeitet werden müssen, dass die Menschen durch Tun ihre Gewohnheiten aufbrechen.

Dadurch, dass sehr lange keine neuen MitarbeiterInnen eingestellt wurden, wurde das Unternehmen sehr alt, es konnte dadurch eine ganze Generation nicht aufgenommen werden, was zu der heutigen Altersstruktur führte und „frisches“ Gedankengut lange gefehlt hat. Durch diese Generationenunterschiede verändert sich die Gesamtdynamik des Unternehmens. Gerade in einer Sparphase werden Neueinstellungen massiv eingeschränkt, bis zu einem „Hiring Freeze“.

Es sind gerade mal 4% unter 30-jährige im Haus, es fehlt eine ganze Generation. Es wird als sehr nützlich gesehen, mehr junge Menschen, oder auch digital natives, im Unternehmen zu haben, weil man von ihnen lernen kann, da die jungen Menschen bereits in der heutigen digitalisierten Welt aufgewachsen sind, viel versierter damit umgehen können und dementsprechend dieses Wissen weitergeben. Dem gegenüber können die ProjektmitarbeiterInnen weitergeben, was sie in der Bank jahrelang an Erfahrungen gemacht haben. Dadurch kann man Anpassungen machen in Dingen, die man nur mit dem Wissen der ProjektmitarbeiterInnen nicht optimal ausführen könnte. Die Interviewten nennen das *Reverse Mentoring*.

Die Unternehmenskultur zwischen Mergern und Fusionen

Die Kommunikation zwischen dem Projekt und den Abteilungen spielt eine essentielle Rolle. Wenn alle Abteilungen der Bank im Open Space sind, werden sie mehr miteinander kommunizieren zu müssen. Dabei treffen verschiedenste (Arbeits-) Kulturen aufeinander.

In der Bank ist die Unternehmenskultur ein wichtiges Thema, da sie aus vielen Teilbetrieben, und aus Fusionen und Mergern, entstanden ist. Jeder dieser Teilbetriebe bringt seine eigene Kultur mit und die gilt es zu integrieren. Gerade bei solchen Situationen wie Umstrukturierungen kommen dann die Facetten der Teilbereiche wieder heraus und müssen aber funktionierend in einem Raum arbeiten. Hinzu kommen „die Italiener“, die momentan durch den Wechsel des CEO im Haus sind und Führungspositionen übernommen haben, und dementsprechend auch einen Führungsstil leben, der der österreichischen Unternehmenskultur nicht entspricht. Mitunter auch ein Grund warum manche OE Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wollen.

Inzwischen glauben 85% der amerikanischen Topmanager, dass Probleme im Personalbereich einen größeren Einfluss auf den Akquisitionserfolg haben, als Probleme des Finanzsektors (vgl. Hubbard 1999, S.16). Dies bedeutet, dass Unternehmenszusammenschlüsse nur dann auch Erfolg haben, wenn die MitarbeiterInnen die getroffenen Entscheidungen und die neuen KollegInnen akzeptieren. Im Rahmen von Akquisitionen treffen nun verschiedene Kulturen aufeinander, in denen verschiedene Netzwerke nach ihren eigenen Regeln funktionieren. Dabei spielen Hierarchien und Entscheidungsspielräume eine wichtige Rolle. Spannend wird es dann, wenn ein sehr hierarchisches System auf ein System mit flachen Hierarchien trifft, wie es jetzt etabliert werden soll. Zu beobachten ist, dass das Fremde Andere als ein externer Störfaktor wahrgenommen wird und die eigene Kultur als überlegen. Eine Unternehmenskultur stellt den Charakter eines Unternehmens und stellt eine Unterscheidung zu anderen Unternehmen dar (vgl. Picot 2005, S.450f). Als Unternehmenskultur wird in der soziologischen Literatur bezeichnet: „[...] sämtliche, kollektiv, geteilten, impliziten oder

expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensaüßerungen und Verhaltensresultate, die von Mitgliedern eines sozialen Systems erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervermittelt werden“ (Keller 1982, S.18ff).

Eine Unternehmenskultur besteht aus sichtbaren und unsichtbaren Elementen. Die sichtbaren Teile sind, wie bei einem Eisberg, oberhalb der Oberfläche sichtbar, während sich unterhalb der Oberfläche, Teile des Ganzen befinden, die jenes, das sich oberhalb befindet, maßgeblich beeinflussen. So finden sich in einer Unternehmenskultur bestimmte Rituale, Symbole, Sprachen und Tabus. Dieses Traditionsverhalten kann aber auch zu einer Schwäche werden, wenn sich schnelle, technische und ökonomische Veränderungen ergeben und neue Handlungsmuster gefragt sind. Gerade durch eine lange Geschichte eines Unternehmens und auch gemeinsamen erfolgreichen Handelns festigen sich bestimmte Verhaltensstrukturen, weil sie sich bewährt haben (vgl. Picot 2005, S:451ff).

Unternehmen haben bestimmte Funktionen:

- Sie haben eine Orientierungs-und Koordinierungsfunktion
- Sie prägen den Führungsstil und das Zusammenarbeiten der MitarbeiterInnen und das gegenseitige Vertrauen
- Gemeinsame Wertvorstellungen prägt auch die Identifikation der MitarbeiterInnen und stärkt ein Wir-Gefühl und die Sinngebung der Arbeit (vgl. Picot 2005, S.451ff).

Bei der Akquisition eines Unternehmens, müssen die landesspezifischen Besonderheiten des Neuerwerbs mitgedacht werden und auf einen Nenner gebracht werden.

Wie bereits erwähnt, bedeutet eine Umstrukturierung Widerstand bei den MitarbeiterInnen, in dem auch Erwartungen der MitarbeiterInnen an ihren Arbeitgeber, gebrochen werden. Es wurde bei Antritt in das Unternehmen ein „Sozialkontrakt“ abgeschlossen, der durch die genannten Veränderungen gebrochen wurde. In einer inneren Verhandlung dieses Sozialkontraktes entscheidet der und die Einzelne für sich selbst, ob sie oder er sich mit den

Veränderungen abfinden oder ob sie beschließen das Unternehmen zu verlassen (vgl. ebd, S.466f).

Konsequenzen von Remote Work

Eine 20%ige Remote Work-Auslastung ist fragwürdig, da die Menschen zu Hause oder an einem anderen Ort womöglich nicht die Motivation und Leistung aufbringen als in einem Büro, in dem die KollegInnen genauso arbeiten müssen. Es wird sich zeigen und kann auch noch nicht beantwortet werden, ob und inwiefern die Leistung des Unternehmens gleich bleibt, schlechter wird oder steigt.

Neue Arbeitsverhältnisse erfordern neue Führungs – und Steuerungskonzeptionen

Es gibt einen Wandel der Führung. Die Hierarchien verflachen und der Status ist nicht mehr der gleiche. Der Status einen eigenen Raum zu haben, getrennt von den anderen, beschäftigt viele sehr. Man sitzt im gleichen Raum wie seine MitarbeiterInnen, die Führungskraft wird sichtbar für ihre MitarbeiterInnen und prinzipiell ansprechbar. Das Podest der Abgrenzung von seinen MitarbeiterInnen gibt es nicht mehr.

Hinzu kommt, dass die Führungskräfte zum Teil nicht überzeugt sind von dem neuen Konzept, dies aber an ihre MitarbeiterInnen positiv vermitteln müssen. Das ist bei der Umsetzung hinderlich. Das Thema des Einzelbüros, ist ein großes, da es jahrzehntelang für Führungskräfte als eine Selbstverständlichkeit angesehen wurde. Das Büro ist Ausdruck davon wie eine Firma sie wertschätzt und symbolisiert die Wichtigkeit für die Firma. Das Büro ist im Gegensatz zum Gehalt sichtbar für andere und ist wichtig für die Außendarstellung.

Im Sinne der Arbeitgeberattraktivität werden sich BewerberInnen entscheiden sich zu bewerben, die diesen Führungsstil bevorzugen. Für die Führungskraft kann es einen negativen Effekt haben, da sie womöglich seit

mehreren Jahrzehnten im Unternehmen arbeiten und sich komplett auf einen neuen Führungsstil umgewöhnen müssen.

Darüber hinaus, müssen die MitarbeiterInnen in ihrer Arbeitsweise selbstständiger werden selbstbestimmter, und eigenverantwortlicher. Die Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn wird sich in Bezug auf Kommunikation, Kontrolle und Vertrauen, ändern. Es besteht eine Diskrepanz von Nähe und Distanz. Da zum einen ein Führungsstil von der Ferne wegen Remote Work möglich sein muss, aber auch ausgehalten werden muss, dass man im gleichen Raum arbeitet.

Die Zukunft der Bank wird als gefährdet erachtet, aus diesem Grund muss sich das Geschäftsmodell der Banken grundlegend ändern. In Folge einer Verschlinkung der angebotenen Produkte, sollte ein Fokus auf wenige spezialisierte Produkte vollzogen werden.

VII.7. Welche Entwicklungsmöglichkeiten lassen sich identifizieren?

Aufprall der Generationen als Innovationskatalysator

Alte und junge MitarbeiterInnen können in der Zusammenarbeit voneinander lernen. Man sollte die älteren MitarbeiterInnen in diesem Change-Prozess nicht als Hindernis sehen, sondern ihr Wissen und ihre Erfahrungen nutzen um voranzukommen und vielleicht Fehler zu vermeiden, die in der Vergangenheit passiert sind. Erfahrene, ältere MitarbeiterInnen nehmen eine beratende Position ein, in dem sie auf Risiken hinweisen und das Konzept kritisch betrachten. Es muss besondere Rücksicht auf langjährige MitarbeiterInnen genommen werden, da diese sich gerne Sonderrechte herausnehmen. Im Vergleich zwischen alter Arbeitswelt und neuer Arbeitswelt sollte ein Reflexionsprozess stattfinden, der eine Anpassung zulässt.

Der „Aufprall“ zwischen Jung und Alt ist ein Innovationskatalysator. Dies ist auch ein Ziel der Umstrukturierung im Sinne der Arbeitgeberattraktivität:

Offen sein für Diversität und Kommunikation. Denn das zieht junge, gut ausgebildete Menschen an. Das Unternehmen kann in einer sich wandelnden Welt „da draußen“ nicht stehenbleiben, ohne sich weiterzuentwickeln. Es muss sich den Veränderungen „draußen“ stellen um überlebensfähig zu sein, um mit dem Markt mithalten zu können. Das stellt eine Abhängigkeit vom Markt und seinen Trendentwicklungen dar.

In einer Umstrukturierung kann man die Leute nicht allein lassen, sondern muss ihnen zeigen, wie sie neue Dinge besser praktizieren und verstehen können. Dabei kann es helfen seine eigenen Gewohnheiten zu reflektieren und diese mit den KollegInnen zu vergleichen. Der soziale Austausch soll dabei noch mehr motivieren und daraus keinen isolierten Einzelprozess machen. Die Vertrauensperson sollte die Organisationsentwicklung und deren Netzwerke aus Multiplikatoren und Führungskräften nutzen, um die Instrumente an die MitarbeiterInnen persönlich weiterzugeben. Das Projekt steht dabei helfend zur Verfügung, um den Lernprozess zu fördern, es möchte die Leute nicht allein lassen. Um die Meinung anderer wahrzunehmen, sollte sich ein sozialer Lernprozess entwickeln.

VII.7.1. Projektorganisation

Die Rolle der MultiplikatorInnen

Multiplikatoren spielen für das Gelingen des Projektes eine essentielle Rolle dar. Zu Beginn des Projektes wurde unternehmensintern gefragt, welche MitarbeiterInnen neben ihrer Tätigkeit eine Doppelrolle einnehmen wollen, um als Schnittstelle zwischen Projekt, MitarbeiterInnen und Führungskräften der eigenen Abteilung zu fungieren. Aus den Freiwilligen wurden von den Führungskräften die geeignetsten Multiplikatoren ausgewählt. Mit ihnen werden regelmäßig Vernetzungstreffen veranstaltet, um Informationen über das Projekt zu vermitteln. Sie dienen als wichtige AnsprechpartnerInnen für ihre KollegInnen. Dabei sollten Führungskräfte-Netzwerke früher und intensiver initiiert werden und häufiger stattfinden.

Dadurch, dass die ProjektmitarbeiterInnen den MitarbeiterInnen räumlich und persönlich nicht nah sein können aufgrund der Größe des Unternehmens, gibt es die Netzwerke, die in persönlichen Kontakt zu den MitarbeiterInnen stehen und diese einweisen.

Es ist auch wichtig für MitarbeiterInnen, dass sich ihrer jemand annimmt, dass diese Rolle jemand innehat, den sie gut kennen und der oder die sich die Mühe macht, sich deren Gedanken und Sorgen lösungsorientiert zu bearbeiten.

Bei der Auswahl der Multiplikatoren wurde darauf geachtet, dass diese sozial kompetent sind, gut vernetzt und eine gute Beziehung zu KollegInnen aus der eigenen Abteilung haben. Dabei ist es wichtig, dass sie motivierend wirken, eine positive und charismatische Ausstrahlung haben und hinter dem Projekt stehen. Zu ihren Eigenschaften zählt auch, Menschen anzuleiten, zu führen und Dinge gut vermitteln zu können. Der Hintergrund von den Multiplikator-Netzwerken ist es, dass es für Change-Projekt-MitarbeiterInnen nicht möglich ist, alle 5000 Personen in der Organisation zu erreichen. So kann doch ein persönlicherer Zugang zu MitarbeiterInnen gefunden werden und eine engere Begleitung. Zum Teil haben auch Führungskräfte eine Doppelrolle als MultiplikatorIn inne.

Die bereits erläuterte Roadmap dient zur Strukturierung, Anleitung, aber auch Vereinfachung der Kommunikation für alle Beteiligten.

Die Wichtigkeit der internen Kommunikation

Es werden regelmäßig Führungen durch den Campino, das Pilotprojekt, gegeben, so dass die MitarbeiterInnen sich einen Eindruck verschaffen können. Dabei wird auch spielerisch vorgegangen um die technischen Mittel und die Module kennenzulernen. Durch den direkten Kontakt und der Wissensvermittlung über die Bürolandschaft, werden auch sofort Emotionen, Sorgen und Fragen von den MitarbeiterInnen aufgenommen, die vom Change-Team beantwortet werden können. Dadurch entsteht auch für die Organisationsentwicklung ein erstes Stimmungsbild und wichtige Erfahrungswerte, auf die man in der weiteren Vorlaufzeit des Projektes weiter eingehen sollte, sofern dies der Rahmen zulässt. Mit Rahmen ist

gemeint, dass nicht auf alle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingegangen werden kann, weil bestimmte Richtlinien eingehalten werden müssen, die mit den Kosten und dem Konzept zusammenhängen.

Die MitarbeiterInnen im Testbüro schreiben regelmäßig im Intranet einen Blog über ihre Erfahrungen im Pilotbetrieb, und Tipps zur Nutzung der Bürofläche, welche zur Zielgruppe vorrangig die MitarbeiterInnen aus der „alten“ Arbeitswelt hat.

Als eine weitere Form der Kommunikation gibt es Workshops und Trainings für MitarbeiterInnen, die man eher zu den AblehnerInnen und jene, die den ZusageInnen zuzuordnen sind. Dieses Zusammenkommen soll begünstigend wirken, da es eine Möglichkeit darstellt, über den individuellen Horizont hinaus, andere Perspektiven zu hören und diese ausdiskutieren. Die ZusageInnen sollen die AblehnerInnen positiv beeinflussen. Das Projekt wird somit sichtbar und es werden Informationen vermittelt, um der Thematik die Mystik zu nehmen. Bei den Führungen durch den Pilotbetrieb, werden auch Tatsachen klar angesprochen, die Menschen wissen was auf sie zukommen wird und dass sie sich anpassen müssen. Dabei steht es ihnen frei die Hilfe, die zur Verfügung gestellt wird, anzunehmen. Wenn nicht, dann müssen sie auf einem anderen Wege versuchen, sich die neuen Dinge anzueignen oder das Unternehmen verlassen. Durch persönliche Kontakte soll jedoch größtmöglich Einfluss darauf genommen werden. Sämtliche Illusionen, wie großflächige Änderungen auf Wunsch der MitarbeiterInnen werden gleich ausgeräumt. Der Umgang mit jenen die zweifeln ist recht direkt und konfrontativ. Es wird die Chance ermöglicht teilzuhaben und Ideen einzubringen.

VII.7.2. Führungskräfte müssen Verantwortung übernehmen

Ein Wandel der Szenerie und Führen auf Distanz

Die Festlegung der Online-Arbeitszeit bei Remote Working muss mit der Führungskraft abgestimmt werden und somit organisiert werden. Durch Outlook und Lync kann kommuniziert und Termine vereinbart werden. Sehr

informell anhand einer kurzen formlosen Mail, können Remotezeiten mit dem Chef abgesprochen werden.

Eine Herausforderung stellt es für die Führungskraft dar, wenn sie MitarbeiterInnen nicht immer am Arbeitsplatz sind. Es müssen daraufhin Veränderungen im Führungsstil geschehen, und eine Herangehensweise an das Führen auf Distanz.

Es besteht die Schwierigkeit der Erreichbarkeit, da die Anwesenheit nicht mehr immer gegeben ist. Es ist ein höherer Organisationsaufwand notwendig um erreichbar zu sein. Es kann nicht mehr schnell innerhalb des Gebäudes nach einer Person gesucht werden. Der Aufwand für die Planung der Kommunikation generell ist sehr hoch. Die neue Anwesenheitsregelung basiert auf einem sehr engen Vertrauensverhältnis von Führungskräften und MitarbeiterInnen. Allerdings muss diese verdient werden und Verlass sein auf den/die jeweiligen MitarbeiterIn.

Es stellen sich die Fragen: Werden die Leistungserwartungen steigen? Wird Remote Work wirklich nicht als Urlaubstag genutzt? Es besteht hier noch wenig Transparenz. Es gibt keine Struktur, wenn es um die Arbeitszeit und die Leistungserbringung geht. Es kann eine sehr viel höhere Leistung verlangt werden, womit die Effizienz gesteigert werden kann und gleichzeitig die Kontrolle über die Arbeitszeit, da der Arbeitsaufwand sich erhöhen wird für den Einzelnen und somit Remote als Urlaubstag nicht möglich sein wird.

Engagierte Führungskräfte sind essentiell für einen Erfolg der Umstrukturierung, da sie auch als Sprachrohr zu den Vorständen und TopmanagerInnen fungieren.

Mehr Denken in „Wir als eine Organisation“ und nicht in abgetrennten Abteilungen, die nichts miteinander zu tun haben.

Unternehmenskultur und Zusammenarbeit mit den Führungskräften

Führen wird auf lange Sicht nicht mehr mit reiner Kontrolle und Zwang funktionieren, es ist wichtig mit seiner Führungskraft eine vertrauensvolle Basis zu schaffen. Auch für andere Arbeitsbeziehungen sollte forciert werden, dass eine Fehlerkultur sich im Unternehmen etabliert und konstruktiv damit umgegangen wird.

In der Verantwortung der Führungskräfte liegt, die Unterstützung der MitarbeiterInnen und die Anregung zur Reflexion bei Widerstand, auch sich ihnen anzunehmen, Empathie zu zeigen und Informationen zu vermitteln. Zur Unterstützung gehört es auch konstruktives Denken anzuregen, die Angst zu reduzieren und die Veränderungen gemeinsam einer kritischen Würdigung zu widmen und die Vor- und Nachteile abzuwägen. Die Konfrontation mit Konsequenzen sollten durchgesprochen werden unter der Prämisse Perspektiven und Chancen aufzuzeigen. Sehr wichtig ist auch die Kooperation innerhalb des Teams zu stärken.

VII.7.3.Smart Working als Mindset

Der Hauptgrund der Umstrukturierung ist die erhebliche Kostenreduktion, damit einhergehend wird dies genutzt um Arbeitsprozesse zu modernisieren und diese auch effektiver und produktiver zu gestalten.

Da Lärm ein großer Störfaktor ist, muss auch konsequent darauf geachtet werden, dass Regeln eingehalten werden. Regeln, die stetig und gewöhnlich missachtet werden, sind keine Regeln. Aus diesem Grund muss es auch Sanktionen geben, so dass die Regeln zu einer Normalität werden. Die Regeln wurden auch selbst von der OE entwickelt, so dass sie auch der Firmenkultur entsprechen. Diese Regeln sollten auch klar kommuniziert und erklärt werden was sie bedeuten. MitarbeiterInnen, die in den alten Konzepten gearbeitet haben, sehen das Open Space Konzept durch seine offene Raumgestaltung und den Regeln bezüglich Lärm, als eine Verbesserung der Arbeitsgestaltung an.

Über Probleme muss geredet werden, sonst stauen sich Frustrationen an und es eskaliert irgendwann, auch wenn eine Konfrontation unangenehm ist und es vor allem auch jeder in dem Büro mitbekommt.

Mit den MitarbeiterInnen, für die das neue Arbeiten eine große Umstellung ist, muss man Geduld haben und sie auch ihre Emotionen erleben lassen, bevor sofort reaktiv daran arbeitet. Die Reaktionen stellen auch etwas Natürliches dar.

Die MitarbeiterInnen müssen motiviert werden an Führungen, Workshops und Trainings teilzunehmen, so haben sie die besten Chancen mit der Arbeitsplatzumstrukturierung zurechtzukommen. Dabei ist aber wichtig, dass Führungskräfte es nicht als die alleinige Aufgabe der Trainer und Organisationsentwickler in den Workshops sehen und denken, damit funktioniert alles von allein. Die Führungskräfte müssen selbst aktiv daran beteiligt sein und die Verantwortung nicht abgeben.

Das neue Arbeiten vermittelt den MitarbeiterInnen, dass sie selbstverantwortlich und im Eigenmanagement ihre Arbeit verrichten können und dass weniger Kontrolle herrscht über die Arbeitszeiten und ihre Arbeitsweise. Dabei wird Qualität der Arbeit nicht mehr über nur über Präsenz, sondern über die Leistung und das Ergebnis der Arbeit bestimmt.

Das Projekt versucht Vereinheitlichung zu schaffen durch die gleiche Bürolandschaft.

Eine gut vernetzte Community

Durch die offene Bürostruktur, kann man in ständiger Kommunikation mit den KollegInnen sein und man ist nicht abgeschottet in einem eigenen Büro. Durch den Austausch können auch Ideen angeregt werden. Das Soziale und der Teamgeist treten stark in den Vordergrund.

Wie bereits erwähnt, hat das Projekt für das Zusammenleben-und arbeiten Regeln des Zusammenarbeitens formuliert, die der Grenzziehung dienen. Dadurch, dass das Projektteam in Abstimmung mit den Multiplikatoren die Regeln definiert hat, werden dort auch Handlungsrahmen und Bedürfnisse

abgebildet, die den MitarbeiterInnen wichtig sind. Das Ziel ist es diese Regelungen zu einer Normalität werden zu lassen. Diese Regeln legen auch fest, dass eine wertschätzende Kommunikation gefördert werden soll und konstruktives Feedback wichtig ist. Es sollen keine Probleme verschwiegen werden, bis zu dem Punkt, an dem Frust entsteht und eine schlechte Arbeitsatmosphäre, aus diesem Grund sollte eine Fehler- und Konfrontationskultur für ein besseres Arbeiten stehen. Auch wenn ein negativer Aspekt bei der Konfrontation von Problemen sein kann, dass auch hier eine negative Stimmung vorhanden ist, jedoch langfristig vor einer Eskalation bewahren kann, potenziell. Sollten sich Regeln nicht zu Normen etabliert haben, muss offen darüber gesprochen werden und bei Verstößen womöglich auch eine Verwarnung ausgesprochen werden. Dabei entspricht es nicht der Kultur der Bank in aller Härte Missachtungen von Regeln zu ahnden.

Wichtig ist es die Regeln einzuhalten, damit die Vorzüge des Konzeptes auch genutzt werden können und die Zufriedenheit steigen kann – Jedoch ist Zufriedenheit etwas sehr Subjektives und schwer pauschal zu messen. Eine objektive Bewertung könnte man eher anhand von KPIs und der Zielbewertung durch die Führungskraft ausmachen. Wichtig wäre in Hinsicht, ob Prozesse sich verbessert haben, das Feedback durch Kunden. Oder im Marketing die Zielerreichung in Kampagnen. Generell ist das Messen durch Ziele ein guter Indikator.

Externe Kommunikation

Hier ist der Austausch mit anderen Organisationen wichtig, die über Erfahrungen im Hinblick auf gleiche oder ähnliche Umstrukturierungen verfügen. Dabei werden Konflikte besprochen, aus denen man Lehren für eigene Lösungen für das Unternehmen ziehen und nutzen kann und somit auch präventive Ansätze entwickelt werden können.

Wozu die externe Beratung?

Die externen BeraterInnen bringen umfassende Erfahrung und Wissen über Lernprozesse in Projekten mit, das als Referenzwissen genutzt wird. Sie diskutieren auch und argumentieren Notwendigkeiten gegenüber Topmanagern.

Diese Beratung nimmt die Rolle als neutrale Außenposition ein und kann so anders mit Führungskräften interagieren, weil keine persönliche Beziehung besteht oder Abhängigkeitsverhältnisse. Das Expertenwissen fließt in die Konzeption von Workshops und Trainings ein um die MitarbeiterInnen optimal zu begleiten. Solche Konzepte sind sehr wichtig um MitarbeiterInnen umzugewöhnen und ihnen auch Wertschätzung zu zeigen

VIII. Theoretische Rückbindung

Die Besonderheit dieser Einzelfallstudie ist es, dass die Organisation parallel mehrere große Transformationen durchlebt, diese in einem besonderen Spannungsverhältnis zueinander stehen und sich gegenseitig in der Bewältigung von Widerstand und Konflikt ein Hemmnis sind. Hinzu kommt, dass die Organisation historisch schon lange besteht und aufgrund dessen die Unternehmenskultur eine sehr wichtige Rolle spielt. Viele der MitarbeiterInnen haben vor mehreren Jahrzehnten in der Organisation begonnen zu arbeiten, haben zum Teil auch nur in diesem Unternehmen gearbeitet und bekommen nun nach langer Zeit einen radikalen Wandel zu spüren. Dies stellt für die meisten einschneidenden Erlebnisse dar, die mit Identitätsverlust und Mangel an Zukunftsperspektiven einhergeht. Diese Vielfalt an Vorkommnissen macht dieses Unternehmen zu einem besonders spannenden Untersuchungsgegenstand und stellt gleichzeitig eine große interpretative Herausforderung dar.

Ein wichtiges Motiv bei der Analyse der Organisation ist die Unternehmenskultur, welche sich, dadurch, dass sie so lange wachsen konnte, zum Teil stark gegen eine Digitalisierung von Arbeitsprozessen stellt. Zusätzlich dazu kommen die vielen Personen, die abgebaut werden. Eng mit

der Unternehmenskultur verknüpft sind die ManagerInnen, die aus der gleichen Generation und Kultur stammen, dementsprechend Widerstände gegen neue Prozesse aufzeigen und dies auf ihre MitarbeiterInnen übertragen, was dazu führt, dass der Widerstand sich verstärkt. Ob derartige Strukturen kontrollierbar sind ist ebenfalls eine Frage, denn die Hierarchieebenen üben sich im Wegschauen und schieben die Verantwortung von sich. Das führt zu stagnierenden Prozessen und erschwert die Arbeit der Organisationsentwicklung, da die Kommunikation erschwert wird.

Nach dem Prinzip der Autopoiesis nach Maturana und Varela, reagieren Systeme durch Umweltreize auf eine bestimmte Art und Weise und verändern ihre Strukturen um sich dem anzupassen. Sobald ein System eine Irritation von außen erfährt, bestimmt es selbst, welche Strukturen und Prozesse wie darauf reagieren. Wie sie im Endeffekt reagieren ist von System zu System unterschiedlich und kann nur schwer von außen nachvollzogen werden. Das System entscheidet des Weiteren auch, auf welche Umwelteinflüsse eingegangen wird und welche wahrgenommen werden. Dies hängt auch mit der Geschichte des Unternehmens und seiner Kultur zusammen. Soziale Systeme können von außen nicht determiniert oder kontrolliert werden, sie reagieren nur anhand ihrer Historie (vgl. Maturana 1978, S.280).

Wie in dieser Studie erkennbar, wurde die Entscheidung die Umstrukturierungen durchzuführen, ausschließlich aus dem Umstand heraus entschieden, dass die Umweltreize sie dazu gezwungen haben. Aus diesem Reiz heraus, wurden die Entscheidungen getroffen, die Strukturen in der Organisation soweit anzupassen, dass die Organisation bestehen kann. Die Differenzierungen innerhalb des Systems haben sich dahingehend verändert, dass neue Abteilungen entstanden sind, andere aufgelöst wurden, was in weiterer Folge Einfluss hat auf den Bestand der Belegschaft.

Diese Differenzierungen der Abteilungen und deren Arbeitsteilung kann man auch mit Luhmanns Konzept der Systemdifferenzierung verbinden, da es innerhalb des Gesamtsystems zu Teilsystemen kommt, die sich wiederum in noch kleinere Teilsysteme aufteilen. Das ist prinzipiell genau das was auch in dieser Bank der Fall ist. Die Teilsysteme stehen in direkter Abhängigkeit

zueinander in dem sie miteinander kommunizieren und sich aufeinander beziehen, sie bilden füreinander die jeweilige interne Umwelt, dabei agieren sie nach den Entscheidungsstrukturen der Organisation, die vom Management vorgegeben wird (vgl. Luhmann 2000, S.190).

In Bezug auf die Steuerbarkeit von Organisationen sieht Luhmann die Entscheidungskommunikation als einen wesentlichen Punkt an. Damit Organisationen sich vor zu großer Komplexität schützen können, haben sie die Möglichkeiten ihre Entscheidungsprämissen einzuschränken. Dadurch entstehen die Strukturen innerhalb einer Organisation. Dabei haben Entscheidungsprämissen selbst einen Entscheidungscharakter und können im Zuge von Reformen eingeführt oder wieder abgeschafft werden, dies unterliegt dem Management. Zu den wesentlichen Entscheidungsprämissen zählt aber auch die Unternehmenskultur, die nicht willkürlich entsteht, aber trotzdem die Entscheidungen bei der Realisierung von Entscheidungen eines Unternehmens beeinflusst. Gerade die Unternehmenskultur kann dabei zu einem schwerwiegenden Hemmnis für Reformen fungieren (vgl. ebd.250).

Reformprozesse sind keine linearen Vorgänge. Wenn Reformen umfassende Umstrukturierungen nach sich ziehen, die sich über einen sehr langen Zeitraum erstrecken und es zu unzähligen Problemen kommt, entstehen viele komplexe Situationen, die nicht einfach zu beeinflussen sind. Die Absichten müssen immer wieder reflektiert und dargestellt werden und immer wieder auf die sich ändernden Rahmenbedingungen zugeschnitten. Gerade konflikthafte umstrittene Reformen ziehen verschiedene Ansichten, Einstellungen und Interessen nach sich, sowie ablehnende und befürwortende. Tatsache ist, dass in diesem Zustand Unruhe im System herrscht und in einem Akt des „Nach-außen-tretens“ und einer Selbstbeobachtung Dinge bewusst gemacht werden können. Unsicherheiten werden offen kommuniziert, so dass sich die Konfliktlinien nicht verfestigen können (vgl. ebd., S.250ff).

Im Zuge der Umstrukturierungen haben sich verschiedene Orientierungen bei den MitarbeiterInnen herausgebildet. Wie bereits erwähnt, ist ein Großteil der Angestellten schon sehr lange in diesem Unternehmen und das zu einer Zeit

wo Banken noch ein höheres Ansehen hatten. So wäre früher das Thema Tradition wichtiger gewesen als heute, wo sich immer mehr nach innovativen Trends im Zuge von Überlebensmaßnahmen, orientiert wird.

Das Unternehmen hat lange keinen Handlungsbedarf gesehen, sich nach dem Wandel der „da draußen“ geschieht, zu richten. Lange wurden keine neuen MitarbeiterInnen eingestellt, sodass sich eine vier Prozent Quote von unter 30-jährigen entstehen konnte. Des Weiteren sind Phänomene wie Open Space Büros keine Neuigkeit, sondern schon sehr lange Normalität, insbesondere im US-amerikanischen Raum. Man hat es lange schleifen lassen, bis die Notwendigkeit entstanden ist zu handeln und sich dem aktuellen Finanzmarkt anzupassen.

VIII.1.Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur der untersuchten Organisation ist historisch gewachsen. Dabei sind bestimmte Traditionen entstanden, an denen Veränderungen sich schwertun und in Konflikt treten mit bestimmten entstanden und etablierten Normen. Die Innovation wird so nicht jede Struktur und jede/n MitarbeiterIn erfassen können. Die Aspekte, die die Identität eines Unternehmens ausmachen müssen differenziert werden und es muss reflektiert werden welche davon als noch gültig gelten können. Bei einer solchen radikalen Umstrukturierung kann das Unternehmen Gefahr laufen seine Identität zu verlieren und sich in einem standardisierten Fluss im Einklang mit den Organisationen der Umwelt zu fließen.

Ein wichtiger Punkt hinter den Konflikten sind Traditions- und Kulturbrüche und ein Identitätsverlust. Mit dem Top-Management-Wechsel, kann die Anordnung für Reformen durchaus als ein Eingriff von außen gesehen werden. Dabei muss man dem Rechnung tragen, dass das Umstrukturierungsprojekt mit einer sehr langen Vorlaufzeit angelaufen ist und die Kultur des Unternehmens mit in die Planung einbezogen wurde.

Viele der Ursachen von Umstrukturierungen nach Froschauer (1997, S.117), treten in dieser Fallstudie auf: Marktveränderungen, Veränderung der zentralen Entscheidungsstrukturen und Misserfolge der Organisation.

Die Wahrnehmung von Veränderungen am (Finanz-)Markt, machen den ausschlaggebenden Faktor aus und die Notwendigkeit, reagieren zu müssen und zu rechtfertigen, dass man Reformen durchführen muss um als Organisation bestehen zu können.

Die Veränderung der Entscheidungsstruktur hat sich durch den Wechsel des Top-Managements ergeben und ein verstärktes Monitoring durch die Muttergesellschaft und ihre Vorgaben.

Die Misserfolge der Organisation hängen stark mit Regulationen des Finanzmarktes zusammen und den Einschränkungen denen eine Bank heutzutage unterliegt.

Viele der MitarbeiterInnen fühlen sich umgeben von einer unsicheren Existenz. Sie brauchen einen fixen Anhaltspunkt, an dem sie sich orientieren können. Die Sicherheit kann zum heutigen Zeitpunkt jedoch nicht geboten werden, da sich, wie in den letzten Jahren auch gezeigt hat, die Dinge sehr schnell wieder ändern können, neue Entscheidungen getroffen werden müssen und die Zukunft wieder im Ungewissen ist. Das mag für viele auch der Grund sein freiwillig aus dem Unternehmen ausgestiegen zu sein.

VIII.2.Komplikationen im Lernprozess von Organisationen

Die Rolle des Change Managements in einer Organisation ist neben der internen Kommunikation fast ausschließlich die Förderung des Lernens der MitarbeiterInnen in einer Organisation. Aus diesem Grund wird es als wichtig erachtet in der theoretischen Reflexion der empirischen Inhalte dieser Studie auch Theorien des organisationalen Lernens aufzugreifen.

March und Olsen (1976) haben in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie im Themenfeld *organisationales Lernen* Ansätze zu „Komplikationen im Lernprozess von Organisationen“ und dem „Lernen aus

zweiter Hand“ thematisiert, die im Folgenden erläutert werden (vgl. March und Olsen 1976, S.78).

In der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie wird davon ausgegangen, dass Organisationen aus ihren Erfahrungen lernen und dass sich dabei Praktiken herausbilden, die es der Organisation möglich machen sich besser an ihre Umwelt anzupassen. Der Prozess des Lernens wird in Lernzyklen beschrieben. Am Anfang eines Lernzyklus stehen die Lernerfahrungen der OrganisationsmitgliederInnen, die Anpassungsprobleme der Gesamtorganisation an die Umwelt und mögliche Problemlösungen. Das Interesse der Individuen ist es ihre Vorstellungen in der Organisation einzubringen, was eine Reaktion und Handlung der Organisation auslöst. Daraus resultieren auch Umweltprozesse. Die Individuen lernen aus der Reaktion der Organisation und der Umwelt und modifizieren ihre Einstellungen zum organisationalen Handeln was einen ersten organisationalen Lernprozess zur Folge hat. Langfristig hat diese Ereigniskette eine bessere Anpassung der Organisation an die Umwelt zur Folge (vgl. March und Olsen 1976, S.79).

In dieser Fallstudie lässt sich organisationales Lernen anhand des Pilotprojektes beobachten, was ein gutes Beispiel dafür darstellt. Das Pilotprojekt wurde im empirischen Teil dieser Fallstudie genau beschrieben. Der Zusammenhang zum organisationalen Lernen lässt sich so herstellen, dass der Pilot Erfahrungen der Testpersonen generiert hat und diese zum Zwecke des Projektes gesammelt wurden um sich bestmöglich für die Vorkommnisse im richtigen Campus vorzubereiten und etwaige Probleme jetzt schon zu beheben. Dabei war es das Ziel der Testpersonen ihre Erfahrungen in die Weiterentwicklung der Organisation zu integrieren.

Als weitere Prozesse des Lernens innerhalb der Organisation kann man die interne Kommunikation durch das Change Management heranziehen, welche durch das Intranet spezifische Kenntnisse vermittelt, die Lernimpulse für die OrganisationsmitgliederInnen darstellen sollen.

Weitere Lernimpulse werden durch die regelmäßigen Vernetzungstreffen angestoßen, und durch den dort ermöglichten Austausch der Personen untereinander.

Wissenschaftliche Arbeiten zu komplexeren verhaltenswissenschaftlichen Theorien des organisationalen Lernens greifen Unterbrechungen dieses Zyklus auf, was daraus resultiert, dass Organisationen nichts oder das Falsche lernen und dass sich in Folge dessen Organisationspraktiken nicht verändern oder verbessern und die Anpassung an die Umwelt mangelhaft geschieht (vgl. ebd., S.88). Komplikationen können sein, dass individuelles Handeln nicht in die organisationale Praxis übergeht, aufgrund nicht vorhandener Resonanz oder einer nicht vorhandenen Kommunikation der Lernerfahrungen der Individuen. Als ein wichtiger Grund warum OrganisationsmitgliederInnen ihre individuellen Lernerfahrungen nicht innerhalb der Organisation weitertragen, sind fest verankerte Rollenstrukturen, die die Verhaltensmöglichkeiten der MitgliederInnen einschränken und sie ihr Verhalten nicht gemäß ihrer Lernerfahrungen modifizieren können (vgl. Simon 1991, S.222).

In dieser Fallstudie lässt sich dieses Phänomen durch das Verhalten der Führungskräfte beobachten, welche bereits im empirischen Teil dieser Arbeit angesprochen wurden. Führung unterliegt einem Wandel, die Basis ist Vertrauen und weg von einer Anwesenheitskultur, sondern hin zu einer ziel- und ergebnisorientierten Führung. Dazu gehört ein Umdenken der Führungskräfte, welche aber in ihren Gewohnheitsstrukturen oder einer gegenteiligen Mentalität diese neuen Formen des Führens nicht umsetzen können. Dies zeigt sich dann durch das Bedürfnis seine MitarbeiterInnen kontrollieren zu wollen und ihnen Selbstverantwortung abzusprechen.

VIII.3. Lernen aus zweiter Hand

Wie im empirischen Teil dieser Fallstudie bereits erläutert, lernt diese Organisation im erheblichen Ausmaß auch von anderen Organisationen. Dies zeigt sich durch die Orientierung an Erfahrungen die andere Organisationen in gleichen oder ähnlichen Prozessen gemacht haben. Dieses Wissen erarbeiten sich die Change ManagerInnen oder sie erlernen es selbst durch die Vermittlung der Erfahrungen durch externe BeraterInnen. Beides war in dieser Studie der Fall. Besonders erfolgreiche Praktiken anderer Organisationen werden in das Lern-und Managementkonzept der Organisation integriert. Dazu gehört es aber auch die Risiken anderer Organisationen zu kennen und diese bei der eigenen Organisation vorzubeugen (vgl. Levitt/March 1988, S.340). Auch wenn die untersuchte Organisationen einen erheblichen Aufwand auf sich genommen hat um eigene Erfahrungen zu sammeln, so ist es doch auch in anderen Forschungsarbeiten erkannt worden, dass es einen Vorteil bringt seine Aufmerksamkeit als lernende Organisation auf die Erfahrungen anderer Organisationen zu lenken (vgl. Kim/Miner 2007).

VIII.4.Kommunikation und Sinn

Das Prinzip der Kommunikation und des Sinnbegriffs nach Luhmann kann man sehr gut auf die vorliegende Studie übertragen. Es bestehen in der untersuchten Organisation sehr unterschiedliche, historisch gewachsene Sinnstrukturen. Allein die Tatsache macht in einer solchen großen Organisation eine einheitliche Kommunikation schwer, da nicht in einem Sinnhorizont kommuniziert werden kann. Des Weiteren konnte beobachtet werden, dass von Seiten aller Beteiligten Informationen selektiv wahrgenommen wurden und zwar jene Informationen, die am angenehmsten zu ertragen sind. Hinter dieser Selektion stehen verschiedene Motive, Prämissen und Annahmen. Es treffen verschiedene Sinnentwürfe aufeinander und müssen, im Zuge einer erfolgreichen Zusammenarbeit akkordiert werden. Diese Sinnentwürfe können aktualisiert werden und einen Sinneswandel erfolgen lassen (vgl. Luhmann 2000, S.245).

VIII.5. Erwartungen in der Mitgliedschaft

Das Prinzip der Erwartungen an die Mitglieder einer Organisation zeigt sich ebenfalls in dieser Studie, insbesondere an der Arbeitsplatzumstrukturierung. Im Zuge des Pilotprojektes haben sich Regeln etabliert, die im Open Space gelebt werden sollen. Diese Regeln entsprechen nicht allen Vorstellungen der Mitglieder, sodass dies zu Konflikten führen kann. Jedoch ist es, im Sinne Luhmanns Theorie der Erwartungsstrukturen, dass die Mitglieder sich im Sinne der aufgestellten Regeln der Organisation fügen müssen und es dafür auch keine Alternative gibt, außer sie verlassen die Organisation. Bei Nichtbefolgung der Regeln provozieren sie eine Beeinträchtigung der Organisationszwecke. Dies ist ein wichtiger Aspekt, denn wechselseitige Verhaltenserwartungen sind die Grundlage menschlichen Zusammenlebens. Es erscheint als ineffektiv immerzu neue Erwartungen aushandeln zu müssen (vgl. Luhmann 2000, S.83).

VIII.6. Rollenkonflikte

Ein System besteht und funktioniert durch eine Vielzahl an Rollen, die die Mitglieder innerhalb des Systems verkörpern.

Parsons Annahme ist es, dass Individuen eine Ordnung herstellen wollen und sich deswegen in einer bestimmten Rolle verhalten, wie es die Ordnung verlangt. Er beschreibt die Funktion einer Rolle in einem Komplex aus Schnittstellen zwischen dem individuellen Persönlichkeitssystem, dem sozialen System und dem kulturellen System. Der Mensch befindet sich im sozialen System an einer bestimmten Position, die relativ ist zu anderen Menschen. Daraus ergibt sich ein bestimmter Status. Der Mensch agiert aus seinem sozialen Status heraus, der auch eine Bedeutung für die anderen hat, welches im Endeffekt die Rolle ausmacht. Eine Rolle ausüben meint, die sozialen Erwartungen an den anderen zu orientieren (vgl. Parsons 1951, S.25).

Die Funktion eines Systems ist die Erreichung von Zielen, das heißt, dass Individuen innerhalb dessen als ein Mitglied eines Kollektivs handeln, dabei

passen sie sich den Gegebenheiten an und handeln adaptiv. Parsons beschreibt diese Form des Rollenverhaltens als eine grundlegende Ressource (vgl. Parsons 1966, S.140f).

Aus obigen Erläuterungen lässt sich schließen, dass die soziale Struktur eines Systems aus Beziehungsmustern besteht zwischen Handelnden und ihrer Eigenschaft als ein/e RollenträgerIn. Die Erwartungen, die an den/die RollenträgerIn herangetragen werden, können Reaktionen der Anerkennung und Belohnung oder der Ablehnung und Bestrafung sein. Wichtig ist dabei, dass die Handlungen einen Teil der eigenen Persönlichkeit bedingen, dabei werden womöglich die Maßstäbe dieser Rolle idealisiert (vgl. Parsons 1945, S.54-56).

Angewandt auf die in dieser Studie angesprochene Organisation, bedeutet die theoretische Erläuterung, dass die Mitarbeitenden der OE in einem institutionalisierten Setting wie dem Change Management, Ordnung herstellen sollen. Ihre Rolle als Change Manager wird ihnen vorgegeben und schreibt ihnen bestimmte Handlungen vor. Ihre Rolle hat dabei die Funktion des Erhalts eines bestimmten Systems. In ihrer Rolle als Systemerhalter treffen sie sowohl bei den MitarbeiterInnen als auch bei den Führungskräften zum Teil auf Widerstand. In der schwierigen Position des OE Mitarbeiters ist dieser von den Erwartungen und Handlungen der anderen abhängig und davon welche Handlungen auf sein Verhalten folgen.

Wenn man nun genauer auf Rollenkonflikte eingehen möchte, kann man Mertons Theorie des Rollenkonfliktes heranziehen, welcher den Interrollenkonflikt geprägt hat. In einem Interrollenkonflikt befinden sich die OE Mitarbeiter insofern, als dass sie in ihrer speziellen Rolle auf unterschiedliche, wie oben genannt, Erwartungen treffen (vgl. Merton 1957, S.113). Damit ist einerseits die Doppelrolle des Change Managers gemeint, der aber gleichzeitig auch als Mitarbeiter fungiert, aber trotzdem eine intermediäre Rolle spielt, zwischen der Organisation und den MitarbeiterInnen. Gegenüber den Führungskräften besteht ebenfalls eine Doppelrolle, sowohl als Mitarbeiter, als auch als „Auftraggeber“ in Form von Arbeitspaketen, die an die Führungskräfte herangetragen werden.

Das überaus schwierige an dieser Doppelrolle sind auch die Abhängigkeiten, wie bereits erwähnt. Ohne die Kooperation der MitarbeiterInnen, aber auch der Führungskräfte kann es nicht funktionieren.

Dahrendorf vertritt eine weitere Theorie des Rollenkonfliktes, die sich darauf bezieht, dass eine Gesellschaft nicht durch Konsens zusammengehalten wird, sondern auf Zwang basiert. Dies betrifft auch die Verteilung von Macht, welche in diesem Kontext ungleich verläuft. Ein wichtiges Argument, welches Dahrendorf vertritt, ist, dass Konflikte, wie Parsons es sieht, nicht als eine Störung der Ordnung gesehen werden, sondern als einen notwendigen Motor der Entwicklung von Gesellschaft (vgl. Dahrendorf 1958, S.78f).

Beziehen wir Dahrendorfs Theorie auf die Organisation, so kann man das Entstehen eines Konfliktes durchaus als etwas Positives sehen, denn es regt eine Weiterentwicklung an. Des Weiteren geht Dahrendorf von einer gewissen Normalität eines Konfliktes aus, da in der Gesellschaft bestimmte Muster vorherrschend sind, die einen notwendigen Verlauf von Dingen vorbestimmen, was auch daraus resultiert, dass bestimmte Positionen mehr Macht zugeschrieben wird, als anderen.

Wie diese Theorien besagen, müssen Erwartungen in einer Beziehung zu einer Rolle nicht eindeutig sein. Die Normativität der Rolle ergibt sich aus der jeweiligen Bezugsgruppe, an der sich das Individuum orientiert. In diesem Fall ist es für die OE Mitarbeiter der Sinn hinter der Umstrukturierung, dem Nutzen und Vorteil den es für die Organisation und die MitarbeiterInnen bringen soll.

Diese Konflikte sind in ihrer Form nicht zu lösen, sondern es kann ihnen nur mit dem Sinn und der Überzeugung, die hinter ihrer Rolle stehen, begegnet werden. Die OE Mitarbeiter stehen hinter dem Konzept der Umstrukturierung und vertreten diese nach außen, sowohl gegenüber den MitarbeiterInnen, als auch gegenüber den Führungskräften. Sie vertreten eine für die Außenstehenden berechenbare Position und vereinheitlichen diese.

Dies ist eine wichtige Beobachtung, denn sie passen sich nicht den ablehnenden Positionen der anderen gegenüber an, sie „entfremden“ sich nicht und gehen nicht konform. Auch wenn hinter den Reaktionen der

anderen Sanktionen stehen, so wird es, und das sagen die OE Mitarbeiter ausdrücklich, ihr eigenes Problem sein, denn die Menschen werden vor allem sich selbst schaden, wenn sie sich nicht anpassen wollen.

VIII.7.Intervention und Beeinflussung

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit zu Ansichten der Intervention und Kontrolle von sozialen Systemen deutlich wurde, ist Luhmanns Ansicht über die Möglichkeit einer Beeinflussung von außen eher kritisch. Eine Steuerung von außen würde, nach Luhmanns Ansicht, die autopoietische Geschlossenheit eines sozialen Systems überstrapazieren. Es könnten soziale Systeme von außen nur irritiert werden, aber nicht kontrolliert oder gesteuert. (vgl. Luhmann 2000, S.400 ff; 474). Luhmann erläutert neben Irritation auch die Selbststeuerung, jedoch bedeutet dies auch Managementsteuerung. Eine Steuerung durch das Management ist jedoch nicht mit einer Selbststeuerung der Organisation gleichzusetzen, da es nicht selbst getragen ist und sich daraus entwickelt hat. Darüber hinaus steht hinter dieser Steuerung eine klare rationale Intention des/der ManagerIn auch in Bezug auf Kommunikationsstrukturen. Luhmanns Gedanke hinter einer Selbststeuerung ist eine nicht-intendierte und nicht absehbare Handlung (vgl. Kieser 2014, S.440).

Wie auch in der Praxis des untersuchten Unternehmens zu beobachten, wurde von Beginn des Projektes an, eine Begleitung durch eine Beratungsfirma gewährleistet. Diese gaben wichtige Impulse für die Projektorganisation und für Maßnahmen, die für die Transformation der Belegschaft am besten geeignet ist. In dem Fall haben sie von außen Ideen angestoßen, es aber den OrganisationsmitgliederInnen freigestellt, welche dieser Impulse Sinn macht und zur Unternehmenskultur passt. Diese Form der Beratung ist jedoch mit einer Steuerung oder Kontrolle nicht zu vergleichen, denn die Kommunikation findet zwischen Beratung und den MitgliederInnen des Change-Projektes statt. Dabei wurden alle wichtigen Informationen in das soziale System integriert und angepasst, aber alles in Abstimmung mit der Gesamtorganisation.

IX. Perspektiven für weiterführende Forschung

An Perspektiven für weiterführende Forschung mangelt es bei dieser Thematik nicht, da es so vielseitig ist und viele Themen angesprochen werden, die in sich Komplexität darstellen.

Eine interessante Thematik für weiterführende Studien wäre, wie verschiedene Abteilungen in der Bank mit der Umstrukturierung umgehen. Wie sich in den Ergebnissen gezeigt hat, gibt es sehr unterschiedliche Arbeitsbereiche in der Bank, die man nicht miteinander vergleichen kann und die unterschiedliche Funktionen haben. So gibt es z.B. die StammkundenbetreuerInnen, jene, die Multinationals betreuen, die Versicherungen abschließen, oder jene, die steuerrechtliche Sachverhalte bearbeiten, genauso wie Abteilungen wie das Controlling und Risk Management. Alle haben andere historische Gegebenheiten, andere Arbeitsanforderungen und Bedeutungen für die Gesamtstruktur der Bank. So wäre es interessant die unterschiedlichen Perspektiven zu untersuchen, deren Konfliktauftreten und Bewältigung dieser.

Interessant wäre ebenfalls zu erheben, welche Personengruppen in welchen Abteilungen am meisten negative Äußerungen zur Umstrukturierung gezeigt haben und aus welchem Grund.

Der Fokus dieser Studie war die Unternehmenskultur, da diese in den Gesprächen eine wichtige Rolle gespielt haben. Interessant wäre jedoch auch, die konkreten Auswirkungen eines Open Space Büros als Längsschnittstudie zu beobachten. Zeigen diese Büros die Wirkung, die sie zeigen sollen, wie agieren die Menschen innerhalb dieses Settings, wie zeigt sich die Unternehmenskultur dort, auch auf generationsübergreifender Perspektive?

In Bezug auf Generationenmanagement, wäre es interessant herauszufinden, welche Symbiosen oder Konflikte generationsübergreifend zu beobachten sind in einer Organisation.

In dieser Studie haben Führungskräfte eine große Rolle gespielt im Rahmen eines Changes, jedoch ist es auch von Wichtigkeit einen konkreten Fokus auf

deren Rolle im Rahmen eines Changes zu betrachten und die verschiedenen Anforderungen zu identifizieren.

Darüber hinaus haben MultiplikatorInnen eine essentielle Rolle gespielt. Ein Vorschlag ist ihre Rolle genauer anzuschauen und die spezifischen Kompetenzen und Funktionen hervorzuheben.

Durch die Akquisition und Verschmelzung von Unternehmen, kommen verschiedene Kulturen und Mentalitäten zusammen. Diese Studie hat dies thematisiert, jedoch wäre eine genauere Betrachtung interessant in Form von interkulturellem Change Management.

Die qualitative Basis dieser Studie könnte auch mit einem quantitativen Ansatz kombiniert werden. Es könnte statistisch geprüft werden, wie bestimmte Faktoren, wie Alter, Geschlecht, Betriebsalter, Arbeitsbereich, hierarchische Position usw. im Zusammenhang stehen und welche Netzwerke sich zeigen lassen, auch in Bezug auf Meinungskomplexen und Sinnhorizonten.

X. Anhang

X.1. Abstract

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Rekonstruktion der Systemdynamiken innerhalb der Organisationsstrukturen während des Prozesses einer Umstrukturierung in einer Bank und den dort auftretenden Konflikten, unter Einbezug der Perspektiven von Organisationsmitarbeitenden, einer externen Beraterin und MitarbeiterInnen. Der Fokus hinter der Forschung liegt auf den Konflikten die in der Organisation auftreten und der Umgang des Change Managements mit jenen Konflikten.

Die Untersuchung erfolgte vor dem Hintergrund des qualitativ-interpretativen Paradigmas und dem auf der Systemtheorie basierten qualitativen Methodenrepertoire entwickelt von Froschauer und Lueger. Die theoretische Rahmung bildet die Systemtheorie nach Niklas Luhmann.

Das beforschte Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Forschung inmitten einer umfangreichen Umstrukturierung durch die Planung eines Umzuges und eines dort befindlichen neuen Arbeitskontextes für den die MitarbeiterInnen vorbereitet werden. Innerhalb der Umstrukturierung finden zahlreiche Konflikte statt, die sich unter anderem in der Geschichte des Unternehmens niederschlagen, im Alter der MitarbeiterInnen, den Führungskräften, der Arbeitsmotivation, der Identifikation der MitarbeiterInnen, Gewohnheiten und der Unternehmenskultur.

X.2. Abstract

The aim of this thesis is the reconstruction of the system dynamics within the organizational structures during the process of restructuring and the conflicts that arise there, taking into account the perspectives of employees from the department of organizational development, an external consultant and employees. The focus behind the research lies on the conflicts that occur in the organization and the handling of change management with those conflicts.

The research took place within the background of the qualitative interpretative paradigm with the qualitative method repertoire developed by Froschauer and Lueger. The theoretical framework is the system theory according to Niklas Luhmann.

At the time of research, the researched organization was in the midst of extensive restructuring through the planning of a relocation and a new working environment for which the employees had to be prepared. Within the restructuring process, numerous conflicts took place embedded in the history of the company, the age of the employees, the management, the motivation to work, the identification of the employees and the corporate culture.

X.3. Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Helena Mader BA
13.10.1989
Ranftlgasse 21/3/13
1170 Wien
E-Mail: helena.mader@outlook.com

Bisherige Forschungstätigkeiten

- Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte (EU Daphne III – Gewalt an Frauen mit Behinderung)
- Queraum- Institut für Kultur-und Sozialforschung (Evaluierung von Gesundheitsprojekten)
- MitarbeiterIn im Change Management in der Bankenbranche

Bildungsabschlüsse

- Abitur an einem Gymnasium mit sozialpädagogischen Schwerpunkt (Freiburg im Breisgau)
- Bachelorstudium Soziologie (Uni Wien)

Sprachkenntnisse

Deutsch, Englisch
Französisch, Italienisch, Russisch
(Grundkenntnisse)

XI. Literatur

Amburgey, Terry L/ Dawn, Kelly/Barnett, William P. (1993): *Resetting the Clock. The Dynamics of Organizational Change and Failure*. Vol.38. Issue 1,p.51-73. Administrative Science Quarterly.

Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Bank Austria. UniCredit in CEE. Unser Profil (<http://www.bankaustria.at/ueber-uns-zentral--und-osteuropa-unicredit-in-cee.jsp>) [Zugegriffen: 05.06.2017].

Berger, Peter; Luckmann, Thomas (1974): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt a. M.

Blumer, Herbert (1973): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In: *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*. Band 1. Hrsg. v. Arbeitsgruppe Bieler Soziologen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Dapp, Thomas F. (2015): *Fintech reloaded – Die Bank als digitales Ökosystem*. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main.

Dahrendorf, Ralph (1958): *Homo sociologicus*. Opladen: Westdeutscher Verlag (1977¹⁵).

Dilthey, Wilhelm (1961): *Wilhelm Diltheys gesammelte Schriften*. VII. Band: Der Aufbau der geschichtlichen Welt in den Geisteswissenschaften. Hrsg. v. Manfred Riedel. Stuttgart.

Förster, Heinz v. (1997): *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*. Frankfurt a. M.

Froschauer, Ulrike (1997): *Organisationskultur als soziale Konstruktion*. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Vol.: 22, Nr. 4, 1997. 107 – 124.

Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2003): *Das qualitative Interview*. Wien: WUV.

Froschauer, Ulrike/Lueger Manfred (2010): *Reflexiv-differenzierte Organisationsberatung. Überlegungen zur Kombination von Prozess-und Fachberatung*. In: Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Froschauer, Ulrike/Lueger Manfred (Hrsg.) (2015): *Organisationen zwischen Dynamik und Stabilität*. Wien: Facultas Verlags-und Buchhandels-AG.

Gensicke, Dietmar (2008): *Luhmann*. Stuttgart: Reclam.

Glaserfeld, Ernst von (1987): *Wissen, Sprache und Wirklichkeit: Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus*. Braunschweig: Vieweg.

Glaserfeld, Ernst von (1997): *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Glaserfeld, Ernst von (2002): *Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität*. In: Einführung in den Konstruktivismus. Hrsg. v. Heinz Gumin. München: Piper.

Grabner, Renate (2016): Bank Austria. Bis zu vier Jahresgehälter für Abgang. Der Standard [URL: <http://derstandard.at/2000040157712/Bank-Austria-Bis-zu-vier-Jahresgehaelter-fuer-Abgang> ;Zugegriffen: 7.02.2017].

Günther, Jörg (2004): *Organisation und Identität*. In: Strategien der Organisation. Hrsg. v. Dirk Baecker. Wiesbaden: DUV.

Hubbard, Nancy (1999): *Acquisition. Strategy and Implementation*. Indiana: Purdue University Press.

Husserl, Edmund (1950): *Husserliana: Edmund Husserls gesammelte Werke*. Den Haag: Nijhoff.

Keller, Eugen von (1982): *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern: Haupt Verlag.

Kim, J.-Y./Miner, A.S. (2007): *Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the US Commercial banking industry*. In: *Academy of Management Journal* 50:687-714.

Kiss, Gábor (1986): *Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie*. Stuttgart: Enke.

Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander (1998): *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Lamnek, Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz.

Linton, Ralph (1945): *Rolle und Status*. Appleton: Century Crofts.

Luhmann, Niklas (1976): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 3. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1990): *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1999): *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.

Luhmann, Niklas (2002a): *Einführung in die Systemtheorie*. Hg. Von Dirk Baecker. Heidelberg.

March, J.G./Olsen, J.P. (1976): *Organizational Choice under Ambiguity*. In: March, J.G./Olsen, J.P.: *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen:10-23.

Maturana, Humberto (1978): *Repräsentation und Kommunikation*. In: Humberto Maturana (1982): *Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig:Vieweg. S.272-296.

Mead, George Herbert (1987): *Soziales Bewusstsein und das Bewusstsein von Bedeutungen*. In: *Gesammelte Aufsätze Band 1*. Hrsg. v. Hans Joas. Frankfurt a. M. Suhrkamp, 210 – 221.

Meinefeld, Werner (1995): *Realität und Konstruktion: Erkenntnistheoretische Grundlagen einer Methodologie der empirischen Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich.

Merton, Robert K. (1957): *The role-set. Problems in sociological theory*. In: *The British Journal of Sociology*. VIII. June (1957).

Oberhuber, Nadine (2016): *Den Geldverleihern geht das Geld aus*. Zeitonline.de [http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-09/bankengeschaeftsmodelle-commerzbank-deutsche-bank-volksbanken-verluste] Online Zugriff: 7.02.2017.

Parsons, Talcott (1945): *Systematische Theorie in der Soziologie. Gegenwärtiger Stand und Ausblick*. Neuwied: Licherhand.

Parsons, Talcott (1951): *The Social System*. New York: Free Press (1964)

Parsons, Talcott (1966): *Der Begriff der Gesellschaft: Seine Elemente und ihre Verknüpfungen*. In: Parsons (1971a): *Zur Theorie sozialer Systeme*. (Hrsg.) Von Stefan Jensen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Piaget, Jean (1971). *Mental Imagery in the Child: A Study of the Development of Imaginal Representation*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.

Picot, Gerhard (Hrsg.) (2005³): *Mergers & Acquisitions. Planung. Durchführung. Integration*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.

Reischauer, Georg In: Froschauer, Ulrike/Lueger Manfred (Hrsg.) (2015): *Organisationen zwischen Dynamik und Stabilität*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels-AG.

Reitmayer Anna (2014): *Bürogestaltung. Die unterschiedlichen Büroformen im Vergleich* (<http://www.business-netz.com/Personal-Praxis/Buerogestaltung-Bueroformen-im-Vergleich>) [Zugegriffen: 05.06.2017].

Simon, H.A. (1991): *Bounded Rationality and Organizational Learning*. In: *Organization Science* 2: 125-135.

Simon, Fritz B. (2009): *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.

Schütz, Alfred (1971): *Gesammelte Aufsätze 3: Studien zur phänomenologischen Philosophie*. Den Haag: Nijhoff.

Stolz, Waldemar/ Wedel-Klein, Anne (2013²): *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.

Strauss, Anselm (1991): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung*. Band 10. München: Fink Verlag.

Weick, Karl (1985): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.

Willke, Helmut (1987): *Differenzierung und Integration in Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. In: H. Haferkamp/M. Schmidt (Hrsg.), *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zur Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt (1987). Suhrkamp Verlag. S.247-274.

Willke, Helmut (1994): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart/
Jena: Gustav Fischer Verlag.

Willke, Helmut (2005): *Komplexität als Formprinzip*. In: Schlüsselwerke der
Systemtheorie. Hrsg. v. Dirk Baecker. Wiesbaden: VS Verlag für
Sozialwissenschaften.