



**Christina Schweiger**

Researcher im Kompetenzteam für Entrepreneurship an der FHWien der WKW  
christina.schweiger@fh-wien.ac.at

## Transformationsmanagement in Veränderungsprozessen

Ein Interventionsmodell zu Pfadbrechung und Pfadkreation

Fachzeitschriften sind voll mit Tipps und guten Ratschlägen, wie Unternehmen möglichst schnell und flexibel auf Veränderungsdruck reagieren können. Im Alltag sieht das aber oft anders aus und eine hartnäckige Veränderungsresistenz hat sich eingeschlichen. Die Ursache kann in rigiden pfadabhängigen Lern- und Entwicklungsprozessen liegen, die Veränderungen kaum bzw. nur schwer möglich machen. Das Transformationsmanagement bietet Möglichkeiten, um solche pfadabhängigen Prozesse bzw. „festgefahrene“ Strukturen und Muster in Organisationen aufzubrechen (Pfadbrechung), um Neues zu kreieren und folglich andere Entwicklungspfade einzuschlagen (Pfadkreation).

### Steigende Dynamik von Veränderungsprozessen

Unternehmen sind mit sich ständig wandelnden Umweltbedingungen konfrontiert. Die Veränderungs- und die Lernfähigkeit ist demnach entscheidend für eine nachhaltige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Aus strategischer Sicht ist es eines der Hauptziele eines Unternehmens, die Organisation mit Veränderungen der Umwelt in Einklang zu bringen.<sup>1</sup> Doch in der Praxis ist das meist weder eine offensichtliche noch eine einfache Aufgabe. Die meisten Unternehmen entsprechen in ihrer gegenwärtigen Form nicht in vollem Umfang jenen Anforderungen, die an sie gestellt werden.<sup>2</sup> Dadurch ist die Leistungsfähigkeit von Organisationen oft durch eine Reihe von Reibungsverlusten beeinträchtigt, wie beispielsweise eine fehlende Kundenorientierung, kostspielige Fehler und Pannen, komplizierte Dienstwege, Taktieren statt Zusammenarbeit, hohe Personalfuktuation und Widerstand gegen jede Veränderung. Mögliche Erklärungsansätze für diese Veränderungsdynamik in der betrieblichen Praxis liefert zunächst ein Exkurs in die Theorie.

## Ebenen organisationaler Veränderungsprozesse

Nach dem *Ressourcenorientierten Ansatz (Resource-based View)* ist die strategische Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen von deren Ressourcen abhängig. Für Lern- und Veränderungsprozesse sind hierbei Wissen, Regeln, wiederkehrende Verhaltensmuster (Routinen) und Fähigkeiten bzw. Kompetenzen die zentralen Ressourcen, die implizit und explizit in der Organisation verankert sind.<sup>3</sup> Sichtbar wird diese Ressourcenkombination an der *Oberflächenstruktur*, die als Anatomie der Organisation verstanden werden kann, da sie deren Aufbau, Form und strukturelle Funktionsweise umfasst.<sup>4</sup> Somit setzt sie sich aus allen bewusst gestaltbaren Elementen zusammen, wie beispielsweise den technisch-wirtschaftlichen Ressourcen oder den sichtbaren Elementen der Unternehmenskultur. Daneben erfasst die *Tiefenstruktur* der Organisation deren einmaliges Wesen bzw. deren Authentizität. Hier, im kollektiven Unterbewusstsein, ist das implizite Wissen

gespeichert sowie die größtenteils unbewussten und kollektiv geteilten Werte und Normen, Grundannahmen und Regeln. Die *Theorie der komplexen adaptiven Systeme* betrachtet Organisationen als soziale Systeme, die sich in ihrer Oberflächen- und Tiefenstruktur laufend an Veränderungen der Organisationsumwelt anpassen müssen, um zu überleben.<sup>5</sup> Veränderungen sind demnach ein fixer Bestandteil von Organisationen, die sich bewusst oder unbewusst vollziehen. Je besser die Lern- und Veränderungsfähigkeit einer Organisation ausgeprägt ist, umso einfacher werden sich diese Veränderungsprozesse gestalten. Veränderungen an der Oberflächenstruktur sind eher kurzfristig und vergleichsweise einfach umzusetzen, da sie sich auf eine eher geringe Veränderungstiefe beziehen, wie beispielsweise bei Restrukturierungen und Prozessoptimierungen.<sup>6</sup> Veränderungen in der Tiefenstruktur sind aufgrund ihrer Veränderungstiefe oft langwierig und schwer umzusetzen. Als Beispiele hierfür sind ein mentaler Wandel (neues Denken) und das Erlernen neuer Regeln und Verhaltensmuster zu nennen. Diese Veränderungen werden auch als *Transformation* bezeichnet.

## Zur Veränderungsresistenz in und von Organisationen

Ein Exkurs in die *Theorie der mentalen Modelle*<sup>7</sup> gibt einerseits Aufschluss darüber, warum Unternehmen in ihrer gegenwärtigen Form zumeist nicht in vollem Umfang den an sie gestellten Anforderungen entsprechen und andererseits liefert sie Erklärungsansätze für die Trägheit von Lern- und Veränderungsprozessen und dabei auftre-

### Zwei Ebenen der Veränderung

#### 1. Oberflächenstruktur

- Technisch-wirtschaftliche Ressourcen (z.B. Gebäude, Technik, Finanzen)
- Ordnung und Struktur (z.B. Prozesse, Hierarchien, Verfahren)
- Sichtbare Kulturelemente (z.B. Symbole, Sprache, Kleidung, Riten, bewusste Werte und Normen)
- Explizites Wissen und Routinen

#### 2. Tiefenstruktur

- Unbewusste Werte und Normen
- Unbewusste Grundannahmen (z.B. Prinzipien, Überzeugungen, Einstellungen, Paradigmen, Sinn)
- Implizites Wissen und Regeln (z.B. gültige Interpretations-, Entscheidungs-, Verhaltens-, Problemlösungs-, Lern- und Veränderungsregeln)

tende Widerstände. Die organisationale Tiefenstruktur wird auch als das mentale Modell oder die dominante Logik einer Organisation bezeichnet. Als kollektive Landkarte bzw. als das strategische Mind-Set des Top-Management Teams steuert es die Ausgestaltung der Organisation an der Oberflächenstruktur. Dies erfolgt einerseits durch Kommunikations- und Interaktionsprozesse der Organisationsmitglieder und andererseits über selektive Wahrnehmung und positive Feedback-Prozesse (sich selbst verstärkende Effekte bzw. positive Rückkopplungen). Kommunikation und Interaktion sorgen dafür, dass das bestehende mentale Modell für alle Organisationsmitglieder zugänglich wird und aufrecht bleibt und dass in dessen Sinne in der Organisation entschieden und gehandelt wird. Daneben wirkt das mentale Modell gegenüber der Organisationsumwelt wie ein Informationsfilter. Es werden nur jene Informationen und Neuerungen wahrgenommen, die den Annahmen, Prinzipien und Regeln des vorherrschenden mentalen Modells entsprechen. Der Rest wird ausgeblendet. Jene Informationen, die durch diesen WahrnehmungsfILTER in die Organisation gelangen, führen entweder über positive Rückkopplungen zu einer Bestätigung des bestehenden mentalen Modells oder werden auf Basis der bestehenden Interpretations- und Entscheidungsregeln nicht weiterführend in die Organisation integriert. Positive Rückkopplung

### i Mentales Modell

Senge (1997) definiert als mentales Modell die tief verwurzelten und oft unbewussten Annahmen, Verallgemeinerungen und kognitiven Bilder und Symbole von Individuen, die großen Einfluss darauf haben, wie Individuen die Welt wahrnehmen und wie diese handeln. Das mentale Modell ist eine der fünf Disziplinen der Lernenden Organisation und ist bei Veränderungsprozessen jedenfalls offenzulegen. Bettis/Prahalad (1986, 1995) und Bettis/Wong (2003) definieren unter dem Begriff der dominanten Logik das mentale Modell einer Organisation. Darunter versteht sich die geteilte kognitive Landkarte bzw. das strategische Mind-Set des Top-Management Teams, welche dessen strategische Entscheidungen und letztendlich, über selektive Wahrnehmung und positive Rückkopplungen, die Ausgestaltung der Organisation in Form von Strukturen, Verfahren, Verhaltensweisen, Systemen, Prozessen und der Kultur maßgeblich leitet. Die dominante Logik des Top-Management Teams überträgt sich über kollektive Kommunikations- und Interaktionsprozesse auf alle Organisationsmitglieder und etabliert sich so über den Zeitablauf als dominante Logik der gesamten Organisation. Folglich wird die dominante Logik der Organisation das kollektive Mind-Set aller Organisationsmitglieder und wirkt für diese richtungsgebend und handlungsleitend. Somit steuert die dominante Logik den Verlauf sämtlicher Lern- und Veränderungsprozesse und letztendlich die Entwicklung der Organisation.

bedeutet dabei, dass eine erfolgreiche Anwendung der selektiv aufgenommenen Information (z.B. einer Neuerung) die impliziten Elemente des mentalen Modells bestätigt und dadurch positiv verstärkt. Demnach folgen Lern- und Veränderungsprozesse in und von Organisationen dem Prinzip des Erfahrungslernens: Neues Wissen wird stets vor dem Hintergrund bereits bestehenden Wissens und gemachter Erfahrungen wahrgenommen und interpretiert. Eine Organisation lernt, verändert und entwickelt sich demnach im Sinne des vorherrschenden mentalen Modells und den impliziten Annahmen, Wissen und Regeln, die darin gespeichert sind Folgt eine Organisation in ihren Lern-

und Veränderungsprozessen immer denselben vorherrschenden Prinzipien, kann das über diese – über sich selbst verstärkende Effekte oder positive Rückkopplungen – zu *pfadabhängigen Entwicklungsprozessen* in Organisationen führen.<sup>8</sup> Pfadabhängigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Organisation auf geänderte Anforderungen aus der Organisationsumwelt immer mit denselben Prinzipien und Lern- und Veränderungsregeln reagiert. Somit ist die Organisation oft nicht mehr in der Lage, effizient auf sich ändernde Umweltaforderungen zu reagieren. Es kommt zu einem *Lern- bzw. Veränderungsversagen (strukturelle Trägheit oder Ineffizienz)*. Dadurch werden neue Anforderungen aus der Organisationsumwelt entweder gar nicht erst wahrgenommen oder sie werden auf Basis der bestehenden Prinzipien als negativ interpretiert und somit wieder verworfen oder sie werden nur sehr schwer und mit viel Widerstand in der Organisation umzusetzen sein. Dadurch folgen die gesamte Organisation oder einzelne Bereiche bzw. Prozesse einem fest eingeschlagenen Entwicklungspfad, der durch eine (bewusst meist schwer herbeizuführende) *Pfadbrechung* aufgelockert und neu ausgerichtet werden kann (*Pfadkreation*).

### **Teufelskreise in Veränderungsprozessen**

Positive Rückkopplungen führen über die Verstärkung der betreffenden (teilweise) impliziten Grundannahmen und Regeln im mentalen Modell auch in Veränderungsprozessen zu sich ständig wiederholenden Regelkreisen (sich selbst erfüllende Prophezeiungen bzw. adaptive Erwartungen).<sup>9</sup> Organisationen, die in der Vergangenheit negativ bewertete Erfahrungen mit Veränderungsprozessen und Neuerungen gemacht haben, haben diese als implizites Wissen in ihrer Tiefenstruktur gespeichert. Darauf basierend dominieren beispielsweise die zwei folgenden Grundannahmen im mentalen Modell dieses Unternehmens: (1) „Zu viel Veränderung auf einmal ist gefährlich.“; (2) „Für strukturelle Probleme gibt es ohnehin nie die wirklich passende Lösung“. Diese Grundannahmen steuern die für Veränderungsprozesse wichtigsten impliziten Regeln: die Wahrnehmungs- und Beobachtungsregeln, die Interpretationsregeln, die Problemlösungsregeln und die Lern- und Veränderungsregeln. Aufgrund dieser Dynamik in der organisationalen Tiefenstruktur kommt es immer wieder zu folgendem Problemzirkel in Veränderungsprozessen dieses Unternehmens: (1) Die Organisationsmitglieder nehmen Innovations- und Veränderungsdruck aus der Organisationsumwelt kaum wahr bzw. reagieren demgegenüber abwehrend. Dies führt zu (2) internen Problemen und Reibungsverlusten. Anstatt sich auf neuartige Lösungen für diese Probleme zu konzentrieren, (3) fokussieren sich die Organisationsmitglieder auf die bestehenden Probleme und deren Ursachen. Das wiederum mündet in (4) gegenseitigen Schuldzuweisungen und infolge dessen in einer (5) Selbstverteidigungshaltung der einzelnen Organisationsmitglieder. Lösungen für die bestehenden Probleme werden auf diesem Wege nicht erzielt, im Gegenteil, dieser Weg führt wiederum (6) verstärkt zur Ursachenforschung der bestehenden Probleme. Das mündet am Ausgangspunkt dieses Problemzirkels: in einer (verstärkten) Veränderungsresistenz der Organisationsmitglieder, die letztendlich zu einem anhaltenden Lern- und Veränderungsversagen führt.

## Transformationsmanagement als Ausweg

Offensichtlich verlangt ein Durchbrechen solcher Teufelskreise eine Veränderungsmethodik, die auch Veränderungen in der organisationalen Tiefenstruktur herbeiführt.<sup>10</sup> Die impliziten Annahmen und Regeln in der Tiefenstruktur weisen in ihrer Entstehung und Evolution *emergenten* Charakter auf und prägen folglich die emergente Eigenlogik („Eigensinn“) von Organisationen.<sup>11</sup> Emergenz bedeutet die spontane (bzw. nicht planbare) Herausbildung von neuen Eigenschaften, Ausprägungen oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente, wobei dieses neu Entstandene nicht (zumindest nicht offensichtlich) auf die Eigenschaften dieser Elemente zurückzuführen ist. Somit erfordern Veränderungen in der Tiefenstruktur ein

*„Im Transformationsmanagement erfolgt eine aktive Verknüpfung der organisationalen Eigenlogik mit der externen Logik: Transformationsideen entstehen innerhalb und außerhalb der Organisation.“*

Wandelverständnis, das in seinen Grundannahmen diese Eigenlogik von Organisationen berücksichtigt und das System im Rahmen seiner eigenen internen Regeln zur Veränderung anregt (vgl. hierzu auch das organisationssoziologische

Wandelverständnis nach Luhmann im Beitrag von Hasenzagl & Müller in dieser Ausgabe). Das Transformationsmanagement ist ein Veränderungsansatz, der prinzipiell auf die Stärkung der Veränderungsfähigkeit der Organisation von innen heraus abzielt.<sup>12</sup> Es kombiniert Methoden des klassischen Change-Managements (*mechanistischer Wandelansatz*) mit jenen der klassischen Organisationsentwicklung (*Mensch im Mittelpunkt*), erweitert um Elemente aus der systemischen Organisationsberatung. Transformationsmanagement ist *radikal*, weil es das Bestehende hinterfragt und auf tiefgreifende Veränderungen zielt. Dabei berücksichtigt es das gesamte System mit allen erforderlichen Ebenen (von der Identität über Strukturen und MitarbeiterInnen bis zu den KundInnen) und die hier bestehenden Wechselwirkungen. Hierbei erfolgen eine differenzierte und unterschiedlich breite Einbindung der Betroffenen je nach Phase im Veränderungsprozess sowie eine aktive Verknüpfung der internen organisationalen Problemlösungsfähigkeit mit externem Fach- und Methoden-Know-how. Transformation passiert *kontinuierlich* über einen längeren Zeitraum, wodurch es möglich wird, festgefahrene Entwicklungspfade und die dahinterliegenden Verstärkungs- und Rückkopplungseffekte aufzubrechen (*Pfadbrechung*) sowie die Organisation anzuregen, ein neues Lern- und Veränderungsverhalten zu entwickeln (*Pfadkreation*).<sup>13</sup> Dies erfordert einerseits die Initiierung eines mentalen Wandels (*Umdeutung/Reframing*) und andererseits die Ermöglichung der Entwicklung von neuen Lern- und Veränderungsregeln und Routinen. Die Methodik des Transformationsmanagements ist vielfältig und an die individuellen Veränderungsbedürfnisse der jeweiligen Organisation angepasst. Eine Organisationsdidaktik, welche *Pfadbrechung* und *-kreation* forciert, sollte einen Methoden-Mix (vgl. Abbildung 1) umfassen, welcher folgend an einem Beispiel aus der Beratungspraxis skizziert wird.

## Transformationsmanagement am Beispiel eines jungen Technologieunternehmens

In einer zweijährigen Prozessbegleitung wird in einem High-Tech-Unternehmen (Industrieller Anlagenbau) ein Veränderungsprozess durch Transformationsmanagement gestaltet. Zum Startzeitpunkt befindet sich das Unternehmen in einer Wachstumsphase. Die Veränderungsdynamik ist erheblich: neue geografische Märkte, adaptierte Qualitätsanforderungen der KundInnen, ein jährliches MitarbeiterInnenwachstum von ac. 40 Prozent, zusätzlicher Investitionsbedarf zur Aufrüstung der Produktion und wenig standardisierte Abläufe. Eine erste Analyse zeigt, dass das mentale Modell von „technologieorientierten Logikelementen“ dominiert ist: der Fokus der Aufmerksamkeit und des Denkens und Handelns ist überwiegend auf Forschungs- und Produktentwicklungstätigkeiten sowie auf die Umsetzung von technologischen Zielsetzungen gerichtet. Andere erforderliche Perspektiven werden ausgeblendet. Daneben existiert eine negative Einstellung zu Veränderungen und ein starker Fokus auf die vorhandenen Probleme, wodurch die Organisation in ihrem Veränderungsbestreben im oben dargestellten Problemzirkel gefangen ist. Die gesamte Organisation folgt zu diesem Zeitpunkt einem starren Entwicklungspfad, der den Anforderungen einer Wachstumsphase nicht gerecht werden kann und den es zu durchbrechen und neu auszurichten gilt. Die angestrebten Veränderungsziele richten sich demnach im Rahmen des erforderlichen mentalen Wandels auf die Entwicklung einer stärkeren Marktorientierung, den Aufbau von (adaptierten) Führungs- und Ablaufstrukturen sowie die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Organisation(smitglieder). Zur Anregung der organisationsinternen Transformationsprozesse wird ein Methoden-Mix aus dem in Abbildung 1 dargestellten Interventionsmodell angewandt, das sich auf vier Methodensäulen stützt.<sup>14</sup>

Die erste Säule umfasst (1) *Externe Intervention und Reflexion*: Pfadbrechung erfordert Intervention von außen und damit einhergehende individuelle und kollektive Reflexionsprozesse zur Aufdeckung von blinden Flecken und selbst verstärkenden Effekten durch die Grundannahmen und das Regelwerk im mentalen Modell. Zur Hinterfragung des mentalen Modells unseres Technologieunternehmens werden Einzel- und Teamcoachings im Führungsteam und mit ausgewählten MitarbeiterInnen durchgeführt. Als besonders erfolgskritisch zeigt sich die Veränderungsmotivation und

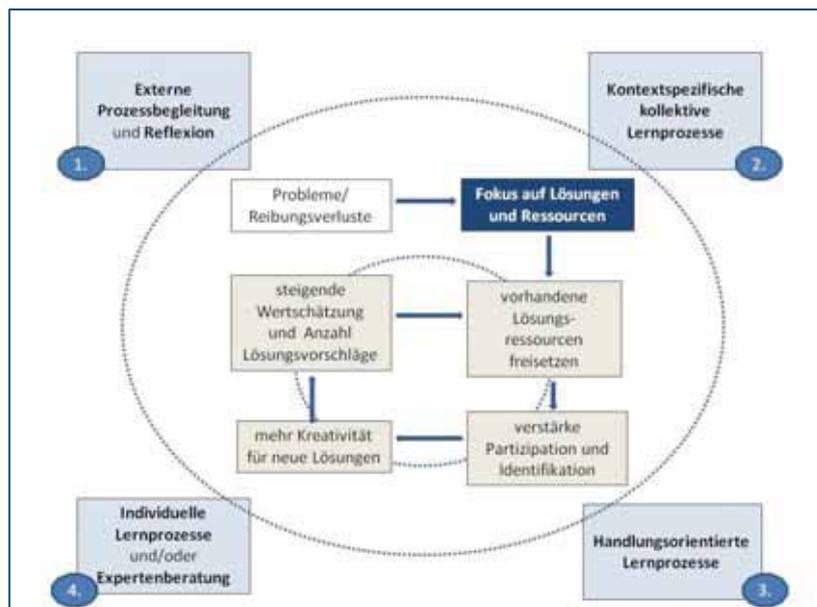


Abb.: 1: Lösungsfokussiertes Transformationsmanagement

-bereitschaft der beteiligten Organisationsmitglieder. Ein Aufbrechen des oben dargelegten Problemzirkels im Veränderungsprozess kann dann gelingen, wenn sich die Organisationsmitglieder mental auf die in der Organisation bereits vorhandenen Ressourcen und Lösungsansätze fokussieren, auf die sie folglich bei ihrem Veränderungsvorhaben aufbauen können. Hierfür eignet sich der *lösungsfokussierte Beratungs- und Coachingansatz* nach *Steve de Shazer* und *Insoo Kim Berg*.<sup>15</sup> Durch eine Ressourcen- und Lösungsorientierung in der Veränderungsarbeit können Problemzirkel in *Lösungszirkel* (siehe Abb. 1, Innenkreis) transformiert werden, die durch die Freisetzung der vorhandenen Lösungsressourcen zu mehr Kreativität und Motivation der Organisationsmitglieder im Veränderungsprozess und folglich zu einer höheren Anzahl von „neuartigen“ Lösungsvorschlägen führen, mit denen sich die betroffenen MitarbeiterInnen auch identifizieren können. Ist dieser Lösungszirkel erst einmal in Gang gesetzt, kann durch eine Vielzahl weiterer Methoden die Implementierung der neuen Ideen und Lösungen forciert werden.

Hier knüpft die zweite Säule dieses Interventionsmodells an. (2) *Kontextspezifische kollektive Lernprozesse*: Die Pfadkreation erfordert eine weitere kollektive Hinterfragung des bestehenden mentalen Modells und dessen kollektive Umdeutung sowie der Erarbeitung von konkreten (neuen) Zielsetzungen und Umsetzungskonzepten. Hierfür eignen sich diskursive Lern- und Veränderungsmethoden aus der klassischen Organisationsentwicklung und der Strategie- und Großgruppenarbeit, wie beispielsweise Strategie- und Strukturworkshops, Zukunftskonferenz oder World Café. In unserem Technologieunternehmen werden zum *Reframing* des mentalen Modells und der strategischen Neuausrichtung in Strategieworkshops eine stärkere Marktorientierung, zugehörige strategische Zielsetzungen sowie in Strukturworkshops die Konzeption der Führungs- und Ablaufprozesse in unterschiedlichen Teamkonstellationen erarbeitet.

Parallel dazu erfordert die tatsächliche Umsetzung dieser erarbeiteten Konzeptionen (3) *Handlungsorientierte Lernprozesse*: Durch das aktive Tun in der Umsetzung der neu erarbeiteten Konzepte und Führungsinstrumente „erlernt“ die Organisation über das Tun und Lernen ihrer Mitglieder neue Regeln und Routinen. Dies forciert die tatsächliche Kreation von neuen Entwicklungspfaden. In unserem Technologieunternehmen werden Arbeits- und Lernteams zur Umsetzung der in Säule zwei erarbeiteten Konzeptionen installiert, die von einem Lerncoach aus dem Beratungsteam unterstützt werden. Wichtig ist, diese Umsetzung im Kontext der ersten Säule in regelmäßigen (lösungsfokussierten) Coachings zu reflektieren und zu begleiten.

Die letzte Säule umfasst (4) *Individuelle Lernprozesse und/oder ExpertInnenberatung*: Zur Implementierung von neuen Konzepten und Instrumenten ist oft der Transfer von fehlendem Know-how in die Organisation erforderlich. In unserem Technologieunternehmen absolvieren MitarbeiterInnen facheinschlägige Seminare oder eignen sich bestimmte Konzepte im Selbststudium an. Weiteres werden vor allem in der zweiten und dritten Säule im Rahmen einer ExpertInnenberatung Fachwissen und Konzepte aus dem Managementbereich durch das externe ExpertInnenteam in die Organisation

eingebraucht. Somit fließen hier auch Ansätze und Methoden des klassischen Change Managements ein.

## Literatur

- <sup>1</sup> vgl. Crossan, M.M. & Berdrow, I. 2003. Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24: 1087-1105.
- <sup>2</sup> vgl. Graf-Götz, F. & Glatz, H. 2007. *Handbuch Organisation gestalten*. Weinheim.
- <sup>3</sup> vgl. Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- <sup>4</sup> vgl. Gersick, C.J.G. 1991. Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. In: *Academy of Management Review* 16, 10-36; Schäcke, M. 2006. *Pfadabhängigkeit in Organisationen*. Berlin.
- <sup>5</sup> vgl. Kappelhoff, P. 2002. Komplexitätstheorie. Neues Paradigma für die Managementforschung. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hg.): *Managementforschung 12*. Wiesbaden: 49-101.
- <sup>6</sup> vgl. Levy, A. & Merry, U. 1986. *Organizational transformation*. New York; Graf-Götz, F. & Glatz, H. 2007. *Handbuch Organisation gestalten*. Weinheim.
- <sup>7</sup> vgl. Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. 1986. The dominant logic. Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 7: 485- 501; Senge, P. 1997. *Die fünfte Disziplin*, 4. Auflage. Stuttgart; Bettis, R. A. & Wong, S. 2003. Dominant logic, knowledge creation and managerial choice. In: Easterby-Smith, M. & Marjorie, A. L. (Hg.): *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: 343-355.
- <sup>8</sup> vgl. Ackermann, R. 2003. Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse. In: Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung 13*. Wiesbaden: 225-256; Schreyögg, G. & Sydow, J. & Koch, J. 2003. Organisatorische Pfade – von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: ebenda, 257-294.
- <sup>9</sup> vgl. McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York; Miller, D. 1993. The architecture of simplicity. In: *Academy of Management Review* 18, 116-138; Furman, B. & Ahola, T. 2007. *Change through cooperation*. Helsinki Brief Therapy Institute, Helsinki.
- <sup>10</sup> vgl. Schreyögg, G. & Noss, C. 2000. Von der Episode zum fortwährenden Prozess – Wege jenseits der Gleichgewichtslage im Organisatorischen Wandel. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hg.): *Managementforschung 10*. Wiesbaden: 33-62.
- <sup>11</sup> vgl. Kappelhoff, P. 2002. Komplexitätstheorie. Neues Paradigma für die Managementforschung. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hg.): *Managementforschung 12*. Wiesbaden: 49-101; Jutzi, K. & Aderhold, J. 2003. Selbstorganisation. In: Weik, E. & Lang, R. (Hg.): *Moderne Organisationstheorien 2*. Wiesbaden: 243–278.
- <sup>12</sup> vgl. Chin, R. & Benne, K.D. 1969. General strategies for effecting changes in human systems. In: Warren, B. et. al. (Hg.): *The Planning of Change*. New York: 22-45; Janes, A. & Prammer, K. & Schulte-Derne, M. 2000. *Transformations-Management*. Wien; Graf-Götz, F. & Glatz, H. 2007. *Handbuch Organisation gestalten*. Weinheim.
- <sup>13</sup> vgl. Schreyögg, G., Sydow, J. & Koch, J. 2003. Organisatorische Pfade – von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung 13*. Wiesbaden: 257-294.
- <sup>14</sup> vgl. Schweiger, C. 2012. *Junge Technologieunternehmen. Systemische Personal- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden.
- <sup>15</sup> vgl. de Shazer, S. et. al. 2007. *More than miracles. The state of the art of solution focused therapy*. New York.

## Informationen zur Autorin

Dr.<sup>in</sup> Christina Schweiger promovierte am Institut für Wirtschaftspädagogik an der Karl-Franzens-Universität Graz im Schwerpunkt *Betriebspädagogik*. Aktuell ist sie im Kompetenzteam für Entrepreneurship an der FH Wien der WKW als Forschende und Lehrende tätig. Nebenberuflich arbeitet sie auch in der systemischen und lösungsfokussierten Beratung. Ihre Forschungsschwerpunkte richten sich auf organisationale Wandel-, Lern- und Entwicklungsprozesse von Klein- und Mittelunternehmen mit dem speziellen Fokus auf organisationale Lern- und Veränderungskompetenzen sowie der zugehörigen systemischen Veränderungsmethodik.