

Christina Schweiger

# Junge Technologie- unternehmen

Systemische Personal-  
und Organisationsentwicklung

*&j* Springer Gabler

RESEARCH

# Inhaltsverzeichnis

|  |      |
|--|------|
| Abbildungsverzeichnis.....   | XI   |
| Tabellenverzeichnis.....   | XIII |
| Abkürzungsverzeichnis.....   | XV   |
| A. Einleitung.....   | 1    |
| A.1 Darlegung der Problemstellung.....                                       | 1    |
| A.2 Untersuchungsinteresse und Zielsetzung der Arbeit.....                   | 6    |
| A.3 Wissenschaftstheoretische Positionierung und Ausrichtung der Arbeit..... | 7    |
| A.4 Zentrale Referenztheorien für die Problemstellung.....                   | 10   |
| A.5 Aufbau der Arbeit.....   | 12   |
| B. Deflatorische Grundlagen.....   | 14   |
| B.1 Technologieorientierte Jungunternehmen.....                              | 14   |
| B.2 Organisation und Individuum.....   | 17   |
| B.2.1 Lern- und Interventionsebene: Organisation.....                        | 17   |
| B.2.1.1 Autopoiese und Selbstreferenz.....                                   | 17   |
| B.2.1.2 Operative Geschlossenheit und Strukturdeterminiertheit.....          | 18   |
| B.2.1.3 Strukturelle Kopplung und Interpenetration.....                      | 19   |
| B.2.1.4 Ordnungsmechanismen und Übergangsmechanismen.....                    | 21   |
| B.2.1.5 Komplexität, Adaption und Evolution.....                             | 23   |
| B.2.2 Lern- und Interventionsebene: Individuum.....                          | 24   |
| B.2.2.1 Das konstruktivistisch-systemische Menschenbild.....                 | 24   |
| B.2.2.2 Dassozialkonstruktivistisch-interaktionistische Menschenbild.....    | 25   |
| B.2.2.3 Das voluntaristisch-personalistische Menschenbild.....               | 27   |
| B.2.3 Fazit: Zum Verhältnis von Organisation und Individuum.....             | 28   |
| B.3 Organisationale Wandel- und Entwicklungsprozesse.....                    | 29   |
| B.3.1 Organisationaler Wandel.....   | 29   |
| B.3.2 Organisationale Tiefenstruktur.....                                    | 30   |
| B.3.3 Unternehmensentwicklung.....   | 32   |
| B.3.4 Unternehmenswachstum.....  | 34   |
| B.3.5 Unternehmenskrisen und Wachstumsschwellen.....                         | 37   |
| B.3.6 Unternehmenserfolg.....  | 39   |
| B.4 Betriebspädagogik: Intentionale Lern- und Entwicklungsprozesse.....      | 40   |
| B.4.1 Die lernende Organisation und organisationales Lernen.....             | 40   |
| B.4.2 Individuelles Lernen.....  | 44   |
| B.4.3 Kompetenzen als Gegenstand des Lernens.....                            | 46   |
| B.4.4 Systemische Personal- und Organisationsentwicklung.....                | 48   |
| C. Theoretischer Bezugsrahmen.....   | 52   |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| C.1     | Dominante Logik(en).....  | 52  |
| C.1.1   | Definition und Charakteristik der dominanten Logik.....             | 52  |
| C.1.2   | Genese und Manifestation der dominanten Logik.....                  | 53  |
| C.1.3   | Wandelresistenz und multiple dominante Logik(en).....               | 56  |
| C.1.4   | Multiple dominante Logik(en) in der Unternehmensentwicklung.....    | 57  |
| C.1.4.1 | Entrepreneurship.....   | 57  |
| C.1.4.2 | Leadership.....   | 58  |
| C.1.4.3 | Management.....   | 60  |
| C.1.4.4 | Zwischenfazit: Differenzierung und Schnittmengen.....               | 61  |
| C.1.4.5 | Technologieorientierte Logik.....                                   | 63  |
| C.1.5   | Unternehmensentwicklung und dominante Logik(en).....                | 64  |
| C.2     | Spannungsfelder in der Unternehmensentwicklung.....                 | 67  |
| C.2.1   | Spannungsfelder der organisationalen Ebene.....                     | 67  |
| C.2.1.1 | Krisen in der Unternehmensentwicklung.....                          | 67  |
| C.2.1.2 | Organisationale Problemfelder.....                                  | 69  |
| C.2.2   | Spannungsfelder der personalen Ebene.....                           | 71  |
| C.2.2.1 | Multiple Rollenforderungen.....                                     | 72  |
| C.2.2.2 | Rollenkonflikte.....  | 74  |
| C.3     | Strategische Unternehmensentwicklung: Knowledge-based View.....     | 75  |
| C.3.1   | Grundterminologie des Knowledge-based View.....                     | 76  |
| C.3.2   | Unternehmensentwicklung und Wandeldynamik der Kompetenzen.....      | 77  |
| C.3.3   | Dynamic Capabilities und dominante Logik(en).....                   | 82  |
| C.3.4   | Pfadabhängigkeit der Unternehmensentwicklung.....                   | 84  |
| C.3.5   | Evolutionäre Schwankungen und Pfadbrechung.....                     | 86  |
| C.3.6   | Steuerung der Dynamik: Pfadkreation.....                            | 87  |
| C.4     | Systemische Organisationsentwicklung.....                           | 89  |
| C.4.1   | Das Modell der Organisationsdidaktik.....                           | 89  |
| C.4.2   | Lerntheoretischer Bezugsrahmen und Formen des Lernens.....          | 91  |
| C.4.2.1 | Lernebenen und Lerntypen.....                                       | 91  |
| C.4.2.2 | Lernformen.....   | 93  |
| C.4.3   | Systemische Organisationsberatung und Intervention.....             | 100 |
| C.4.3.1 | Charakter der systemischen Organisationsberatung.....               | 100 |
| C.4.3.2 | Funktionen der systemischen Beratung.....                           | 102 |
| C.4.3.3 | Prozess und Ebenen der systemischen Organisations-<br>beratung..... | 104 |
| C.4.4   | Das Modell der systemischen Organisationsentwicklung.....           | 107 |
| C.5     | Zusammenfassung.....  | 109 |
| D.      | Untersuchungskonzeption.....  | 111 |
| D.1     | Zielsetzung und Struktur der Untersuchung.....                      | 111 |
| D.2     | Vorverständnis zur Untersuchung.....                                | 113 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| D.3     | Forschungsfragen und Untersuchungsgegenstand.....                              | 114 |
| D.4     | Auswahl und Begründung der Forschungsmethodik.....                             | 116 |
| D.4.1   | Quantitative und qualitative Forschungsmethoden.....                           | 116 |
| D.4.2   | Begründung und Darlegung der Forschungsmethodik.....                           | 119 |
| D.5     | Sample-Strategie.....  | 123 |
| D.5.1   | Auswahl der Fälle.....   | 123 |
| D.5.2   | Sample-Struktur.....   | 127 |
| D.6     | Datenerhebung im Untersuchungsablauf.....                                      | 129 |
| D.6.1   | Kurzfragebogen zur Fallauswahl.....  | 129 |
| D.6.2   | Problemzentriertes Leitfaden interview.....                                    | 130 |
| D.6.3   | Kurzfragebogen zu organisationalen/personalen Merkmalen.....                   | 133 |
| D.7     | Methoden der Aufbereitung und Auswertung.....                                  | 134 |
| D.7.1   | Datenaufbereitung.....   | 134 |
| D.7.2   | Datenauswertung und-analyse.....   | 135 |
| D.8     | BeurteilungderMethodik.....  | 138 |
| D.8.1   | Methodische Grundprinzipien.....   | 139 |
| D.8.2   | Gütekriterien.....   | 140 |
| E.      | Empirische Evidenzen.....  | 142 |
| E.1     | CharakteristikaderStichprobe.....  | 142 |
| E.1.1   | Charakteristikader Stichprobe auf organisationaler Ebene.....                  | 144 |
| E.1.2   | Charakteristika der Stichprobe auf personaler Ebene.....                       | 149 |
| E.2     | Empirische Evidenzen auf organisationaler Ebene.....                           | 153 |
| E.2.1   | Entwicklung der Unternehmen.....   | 153 |
| E.2.1.1 | Entwicklungsverläufe und Entwicklungsstadien.....                              | 154 |
| E.2.1.2 | Kritische Aspekte der Unternehmensentwicklung.....                             | 158 |
| E.2.1.3 | Fazit zur Unternehmensentwicklung.....   | 166 |
| E.2.2   | Wachstum der Unternehmen.....  | 167 |
| E.2.2.1 | Wachstumsverläufe und Wachstumsstadien.....                                    | 168 |
| E.2.2.2 | Zielentwicklungs-und Planungsverhalten.....                                    | 172 |
| E.2.2.3 | Fazit zum Unternehmenswachstum.....  | 178 |
| E.2.3   | Organisationscharakter und Spannungsfelder.....                                | 180 |
| E.2.3.1 | Genese der dominanten Logik(en)und Spannungsfelder.....                        | 180 |
| E.2.3.2 | Unternehmensentwicklung und Organisationscharakter.....                        | 183 |
| E.2.3.3 | Fazit zu Organisationscharakter und Spannungsfeldern.....                      | 194 |
| E.2.4   | Spannungsfeld 1: Technologiefokus versus Marktfokus.....                       | 198 |
| E.2.4.1 | Problem-und Lernfelder: Zentrale Herausforderungen.....                        | 199 |
| E.2.4.2 | Fazit zum Spannungsfeld 1.....   | 223 |
| E.2.5   | Spannungsfeld 2: Technologiefokus versus Leadership- &<br>Managementfokus..... | 227 |
| E.2.5.1 | Problem-und Lernfelder: Zentrale Herausforderungen.....                        | 227 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| E.2.5.2 | Fazit zum Spannungsfeld 2.....                                      | 246 |
| E.2.6   | Organisationaler Wandel und Bewältigungsstrategien.....             | 249 |
| E.2.6.1 | Bewältigungsstrategien im Wandelprozess.....                        | 250 |
| E.2.6.2 | Fazit zu den Bewältigungsstrategien.....                            | 271 |
| E.2.7   | Resümee und Ableitung organisationaler Kompetenzen.....             | 277 |
| E.3     | Empirische Evidenzen auf personaler Ebene.....                      | 286 |
| E.3.1   | Unternehmensentwicklung und persönliche Spannungsfelder.....        | 286 |
| E.3.1.1 | Genese und Existenz der persönlichen Spannungsfelder.....           | 289 |
| E.3.1.2 | Rollenwechsel im Kontext der Unternehmensentwicklung.....           | 293 |
| E.3.1.3 | ^Charakteristika der persönlichen Spannungsfelder.....              | 306 |
| E.3.2   | Intensität und Bewältigung der persönlichen Spannungsfelder.....    | 310 |
| E.3.3   | Fazit zu den persönlichen Spannungsfeldern.....                     | 323 |
| E.3.4   | Resümee und Ableitung personaler Kompetenzen.....                   | 329 |
| F.      | Betriebspädagogische Implikationen.....                             | 336 |
| F.1     | Schlussfolgerungen im betriebspädagogischen Kontext.....            | 336 |
| F.1.1   | Unternehmensentwicklung.....  | 336 |
| F.1.2   | Personal- und Organisationsentwicklung und Spannungsfelder.....     | 338 |
| F. 1.3  | Bewältigungsstrategien und Kompetenzanforderungen.....              | 343 |
| F.1.4   | Zusammenfassung und Zwischenfazit.....                              | 349 |
| F.2     | Implikationen zur Organisationsdidaktik.....                        | 352 |
| F.2.1   | Implikationen und Anregungen zur Interventionsarchitektur.....      | 352 |
| F.2.2   | Implikationen und Anregungen zur inhaltlichen Ausrichtung.....      | 354 |
| F.2.3   | Implikationen und Anregungen zur methodischen Ausrichtung.....      | 355 |
| F.3     | Systemische Personal- und Organisationsentwicklung.....             | 357 |
| F.3.1   | Ein Rahmenmodell für Interventionsdesigns.....                      | 357 |
| F.3.2   | Praktische Implikationen und Anwendungsbeispiele.....               | 361 |
| F.3.2.1 | Säule 1: Externe Intervention: Beratung, Coaching, Supervision..... | 361 |
| F.3.2.2 | Säule 2: Theoretisches Lernen.....                                  | 366 |
| F.3.2.3 | Säule3: Handlungsorientiertes Lernen.....                           | 370 |
| F.3.2.4 | Säule 4: Erfahrungsaustausch.....                                   | 372 |
| F.4     | Zusammenfassung.....  | 373 |
| G.      | Schlussbetrachtung.....   | 375 |
| G.1     | Zusammenfassung und Resümee.....                                    | 375 |
| G.2     | Kritische Würdigung.....  | 379 |
| G.3     | Ausblick.....   | 382 |
|         | Literaturverzeichnis.....   | 385 |
|         | Verzeichnis der Transkription der Interviews.....                   | 413 |
|         | Anhang.....   | 415 |