



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Führungsentwicklung trifft auf Persönlichkeitsentwicklung

Den Grundannahmen von Führungsverhalten auf der Spur

## MASTERTHESIS

Juni 2021

**Betreuung:**

Dr. Johann Weichbrodt  
johann.weichbrodt@fhnw.ch

**Praxispartner:**

Willms Coaching  
Johannes Willms  
johannes.willms@willmscoaching.de

**Autorin:**

Olivia Steiner  
olivia.steiner1@students.fhnw.ch

## **Abstract**

Contrary to earlier research results, it can be proven today that the cognitive development of a human being does not stop in adulthood, but rather continues if encouraged. One approach promoting this development is transformative development. Within this theory, the increasing complexity of making sense of oneself and the world is at center. Therefore, leaders who engage in transformative development, by working with personal basic assumptions, are empowered to understand an organization from multiple perspectives.

Using a research design such as the method of grounded theory, this master thesis is dedicated to examining transformative development in the context of leadership development. Interviews and participatory research methods are used to measure the influence and impact of basic assumptions on individual leadership behavior.

The results show that basic assumptions can be understood as the basis of any personal action. Further, the results suggest that continuous engagement with such assumptions is necessary to promote transformative development.

The recent results contribute to the establishment of a transformative development approach within leadership research.

**Keywords:** basic assumptions, transformative development, leadership development, personal growth, immunity to change, constructive development theory

## Zusammenfassung

Entgegen früheren Forschungsergebnissen kann heute belegt werden, dass die kognitive Entwicklung einer Person nicht im Erwachsenenalter stoppt, sondern stets weitergehen kann. Einen Ansatz, diese Entwicklung zu fördern, stellt das transformative Lernen dar, bei dem die immer komplexer werdende Art der Sinnggebung von sich selbst und der Welt im Zentrum steht. Führungskräfte, die sich durch die Arbeit mit persönlichen Grundannahmen in eine transformative Entwicklung begeben, werden befähigt, eine Organisation aus mehreren Perspektiven zu verstehen.

Mit einem explorativen Forschungsdesign der Grounded Theory widmet sich die vorliegende Masterthesis der Untersuchung transformativer Entwicklung im Kontext von Führungsentwicklung. Mittels Interviews und einer partizipativen Forschung werden der Einfluss und die Auswirkungen von Grundannahmen auf das individuelle Führungsverhalten gemessen. Die Ergebnisse zeigen, dass Grundannahmen als die Basis jeglicher Handlung verstanden werden können. Weiter deuten die Ergebnisse darauf, dass eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den persönlichen Grundannahmen notwendig ist, um transformative Entwicklung zu fördern.

Die vorliegenden Ergebnisse schaffen einen Beitrag zur Etablierung eines transformativ-entwicklungstheoretischen Ansatzes in der Führungsforschung.

Schlüsselwörter: Grundannahmen, transformative Entwicklung, Führungsentwicklung, persönliches Wachstum, immunity to change, konstruktive Entwicklungstheorie

Zeichenzahl inkl. Leerzeichen: 176'991

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei unzähligen Menschen bedanken, die mich auf dieser Reise der Masterthesis, aber natürlich auch während meines ganzen Studiums begleitet und unterstützt haben.

Danke an...

... meine Freunde – fürs Aushalten meiner Launen und das Glauben an mich.

... meine Familie – fürs Immer-Da-Sein und das Ermöglichen dieses Studiums.

... meine Mitstudenten – für die unzähligen Lernstunden zusammen; für den wertvollen Austausch; für all die aufmunternden Worte in stressigen Zeiten und fürs Zusammen-Durchhalten.

... Hostet, Seelisberg – dass du uns immer ein Zuhause für intensive Lernausflüge gegeben hast.

... Verein SMB – fürs Fachsimpeln.

... Johann Weichbrodt – für die grossartige und inspirierende Unterstützung während dieser Masterthesis.

... Johannes Willms – fürs Ermöglichen dieser Arbeit.

... Cornelia Bader – fürs Alles-Organisieren, und zwar in Windeseile.

... FHNW – für fünf sehr lernreiche Jahre.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	STATE OF THE ART	1
1.2	ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG DER ARBEIT	3
1.3	AUFBAU DER ARBEIT	3
<b>2</b>	<b>THEORIE</b>	<b>5</b>
2.1	TRANSFORMATIVES LERNEN	5
2.2	TRANSFORMATIVE ENTWICKLUNGSTHEORIE NACH ROBERT KEGAN	6
2.2.1	<i>Subjekt-Objekt-Beziehung</i>	7
2.2.2	<i>Konstruktive Entwicklungstheorie</i>	7
2.2.3	<i>Fazit</i>	9
2.3	IMMUNITY TO CHANGE	10
2.3.1	<i>Landkarte des Immunsystems</i>	11
2.3.2	<i>Empirische Untersuchung der Methodik Immunity to Change</i>	14
2.3.3	<i>Fazit</i>	14
2.3.4	<i>Change Pod nach Willms Coaching</i>	15
2.4	DEFINITION GRUNDANNAHMEN	17
2.5	HERLEITUNG FÜHRUNGSVERHALTEN	18
2.6	SELBSTKONTROLLE VERSUS SELBSTREGULATION	22
2.7	THEORETISCHE ERLÄUTERUNG DER FRAGESTELLUNG	24
<b>3</b>	<b>METHODIK</b>	<b>25</b>
3.1	FORSCHUNGSDESIGN	25
3.2	SAMPLING	26
3.3	DATENERHEBUNG	27
3.3.1	<i>Pre-Test</i>	28
3.3.2	<i>Erhebung Interviewphase 1</i>	28
3.3.3	<i>Erhebung Interviewphase 2</i>	29
3.3.4	<i>Selbsterfahrung Agiler Change Pod</i>	29
3.4	DATENANALYSE	30
3.5	GÜTEKRITERIEN	34
3.6	KRITISCHE WÜRDIGUNG METHODIK	35
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE</b>	<b>38</b>
4.1	VERHALTENSEBENE	38
4.1.1	<i>Person A</i>	38

4.1.2	<i>Person B</i> .....	39
4.1.3	<i>Person C</i> .....	41
4.1.4	<i>Person D</i> .....	42
4.1.5	<i>Person E</i> .....	43
4.1.6	<i>Person F</i> .....	45
4.1.7	<i>Fazit</i> .....	47
4.2	AFFEKTEBENE .....	47
4.2.1	<i>Herleitung und Definition Grundannahme</i> .....	48
4.2.2	<i>Grundannahme erleben</i> .....	49
4.2.3	<i>Arten Grundannahme</i> .....	50
4.2.4	<i>Setting Grundannahmen</i> .....	51
4.2.5	<i>Biografie Grundannahme</i> .....	52
4.2.6	<i>Beziehung Grundannahme</i> .....	53
4.2.7	<i>Fazit</i> .....	54
4.3	FUSION DER AFFEKT – UND VERHALTENSEBENE .....	55
4.4	TEAMEBENE (EXKURS) .....	58
4.4.1	<i>Leistung</i> .....	59
4.4.2	<i>Teamdynamik</i> .....	59
4.4.3	<i>Kommunikation</i> .....	60
<b>5</b>	<b>DISKUSSION</b> .....	<b>61</b>
5.1	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG .....	61
5.2	FAZIT .....	65
5.3	KRITISCHE WÜRDIGUNG DER ARBEIT .....	67
5.4	PRAKTISCHE IMPLIKATION .....	69
5.5	THEORETISCHE IMPLIKATION .....	70
5.6	PERSÖNLICHES FAZIT .....	71
<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>ANHANG</b> .....	<b>76</b>
7.1	A – DIDAKTISCHER AUFBAU CHANGE POD .....	76
7.2	B – INTERVIEWLEITFADEN .....	77
7.3	C – KATEGORIENSYSTEM .....	78
7.4	D – GÜTEKRITERIEN QUALITATIVE FORSCHUNG .....	79
7.5	E – MEINE LANDKARTE DES IMMUNSYSTEMS .....	81

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: TRANSLATIVES LERNEN (KEGAN, 2018)	6
ABBILDUNG 2: TRANSFORMATIVES LERNEN (KEGAN, 2018)	7
ABBILDUNG 3: STUFENMODELL DER KONSTRUKTIVEN ENTWICKLUNGSTHEORIE (E.D., I.A. AN KEGAN, 1984)	8
ABBILDUNG 4: LANDKARTE DES IMMUNSYSTEMS (E.D., IN ANLEHNUNG AN KEGAN & LAHEY, 2009)	12
ABBILDUNG 5: HERLEITUNG FÜHRUNGSVERHALTEN (EIGENE DARSTELLUNG, 2021)	19
ABBILDUNG 6: SELBSTREGULATIONSTHEORIE BANDURA (E.D., IN ANLEHNUNG AN FREISER & GRESSER, 2017)	23
ABBILDUNG 7: FORSCHUNGSANSATZ NACH GROUNDED THEORY METHOD (E.D., I.A. AN STRÜBING, 2014)	25
ABBILDUNG 8: DER HERMENEUTISCHE ZIRKEL (EIGENE DARSTELLUNG, IN ANLEHNUNG AN STANGL, 2009)	26
ABBILDUNG 9: FORSCHUNGSVORGEHEN (EIGENE DARSTELLUNG, 2021)	27
ABBILDUNG 10: VORGEHEN OPEN CODING (EIGENE DARSTELLUNG, 2021)	31
ABBILDUNG 11: VORGEHEN AXIAL CODING (EIGENE DARSTELLUNG, 2021)	31
ABBILDUNG 12: VORGEHEN DATENANALYSE (EIGENE DARSTELLUNG, 2021)	32
ABBILDUNG 13: ANALYSESCHRIIT SUMMARY GRIDS (SCREENSHOT AUS MAXQDA, 2021)	32
ABBILDUNG 14: ZYKLUS PARADOXES VERHALTEN (EIGENE DARSTELLUNG, 2021)	57
ABBILDUNG 15: FÜHRUNG (EIGENE DARSTELLUNG, 2021)	62
ABBILDUNG 16: ZYKLUS PARADOXES VERHALTEN (EIGENE DARSTELLUNG, 2021)	62
ABBILDUNG 17: ZYKLUS DER TRANSFORMATIVEN ENTWICKLUNG (EIGENE DARSTELLUNG, 2021)	66

## Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: STUFEN DER KONSTRUKTIVEN ENTWICKLUNGSTHEORIE (E.D., I.A. AN MCCAULEY, 2006)	9
TABELLE 2: VORGEHEN CHANGE POD (EIGENE DARSTELLUNG, IN ANLEHNUNG AN WIILMS, 2021)	16



# 1 Einleitung

26. April 2020 | 02.30 Uhr

Eine weitere schlaflose Nacht und die Gedanken kreisen.

Was wenn...

... Erfahrungen aus meiner Kindheit mein heutiges Handeln steuern?

... ich Erfahrungen aus privaten Interaktionen in das Handeln im beruflichen Kontext übertrage?

... Erfahrungen aus meiner Kindheit potenziell mein Führungsverhalten steuern?

Diese Gedanken schienen mir im ersten Moment absurd, jedoch nicht unrealistisch. Persönlich konnte ich schliesslich mindestens die ersten beiden Punkte an mir selbst beobachten. Immer wieder musste ich in der Vergangenheit feststellen, wie sich Erfahrungen aus meiner Kindheit wie Muster durch mein Leben ziehen und sich in meinem Handeln bemerkbar machen. Da ich nicht mehr in diesen Mustern gefangen sein wollte, entschied ich mich während des Lockdowns, diesen auf den Grund zu gehen. Durch die Arbeit mit meinen persönlichen Grundannahmen, die als Überzeugung oder Handlungsmaxime verstanden werden können, konnte ich viel über mein Handeln in Erfahrung bringen. Einzig der dritte Punkt blieb ungeklärt. Da ich aber auch diese Frage beantwortet wissen wollte, machte ich mich auf die Suche nach Konzepten der Führungsentwicklung, die sich in einem professionellen Kontext mit Grundannahmen-Theorien auseinandersetzen. Durch intensive Literaturrecherche bin ich schlussendlich bei Konzepten der kognitiven Entwicklung im Erwachsenenalter und dem transformativen Lernen gelandet. Wie diese beiden Theorien in der Führungsforschung einzuordnen und welche Konzepte konkret in der Umsetzung bekannt sind, wird im nachfolgenden Kapitel State of the Art vorgestellt.

## 1.1 State of the Art

Hinsichtlich der Führungsentwicklungsforschung wurde schnell klar, dass sich keine einheitliche Theorie identifizieren lässt. Gemäss Helsing & Howell (2014) ist dies darauf zurückzuführen, dass das Fachgebiet der Führungsforschung eine hohe Komplexität aufweist und aus verschiedenen Perspektiven untersucht werden kann. Reams schreibt 2017, dass die Führungsforschung in der Vergangenheit besonders von einem Ansatz des Verhaltenstrainings geprägt wurde.

Eine neuere und eher unkonventionelle Betrachtungsweise der Führungsforschung ist der Blick durch die Brille der kognitiven Entwicklung im Erwachsenenalter. Dieser Ansatz beschäftigt sich primär mit der kognitiven Entwicklung und dem damit einhergehenden

transformativen Lernen. Besonders mit letzterem beschäftigt sich Robert Kegan. Nach seinem Verständnis geht dieses mit dem Wachstum und der Ausarbeitung eines Selbst- und Weltverständnisses einher (McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker, 2006).

Mithilfe dieses Verständniswachstums erlangen Führungskräfte die Fähigkeit, eine Organisation aus mehreren Perspektiven zu verstehen. Dies wurde und wird noch heute als notwendig angesehen, um mit der komplexen Natur zahlreicher Probleme umzugehen, mit denen Führungskräfte im Rahmen ihrer Arbeit konfrontiert werden. Der entscheidende Beitrag, den die Entwicklungstheorie und deren Einbezug in die Führungsentwicklung leisten kann, liegt in der Beschreibung, wie Erwachsene komplexere und umfassendere Wege entwickeln, um sich selbst und die gemachten Erfahrungen zu verstehen (McCauley et al., 2006).

Auch Helsing & Howell (2014) schreiben, dass Leadership effectiveness in positiver Korrelation mit hoher persönlicher Entwicklung steht. Demzufolge werden Individuen, die sich der persönlichen Weiterentwicklung stellen, als Führungspersonen besser performen. Darüber hinaus kann eine starke positive Korrelation zwischen persönlicher Weiterentwicklung und organisationaler Transformation festgestellt werden (Reams, 2017).

Diverse Wissenschaftler erläutern, dass Führung, die authentisch und sich selbst bewusst ist, positive Auswirkungen auf die eigene Entwicklung und die der anderen wie auch auf den organisationalen Kontext hat. Authentische Führung steht unter anderem in Relation zu hoher emotionaler Intelligenz und einem transformativen Führungsstil, was Menschen wiederum hilft, auf komplexe Umstände zu reagieren (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Eigel & Kuhnert, 2005).

Die konstruktive Entwicklungstheorie von Robert Kegan (1994) identifiziert die tiefen Strukturen der Psyche und zeigt, dass Unterschiede in der psychologischen Kapazität einen grossen Unterschied auf die Führungsfähigkeit haben. Wobei die Psychologische Kapazität nicht bloss als ein Tool, sondern vielmehr als eine Master-Kompetenz verstanden werden kann. Sie sorgt für einen nachhaltigen Erfolg, der in der heutigen turbulenten Wirtschaft erforderlich ist (Helsing & Howell, 2014). Diesbezüglich stellen Kegan & Lahey die Theorie auf, dass Individuen wahrscheinlich in ihrer Effektivität als Führungskraft gehemmt sind, wenn sie an ihrer Selbstidentität festhalten und nicht bereit sind, diese in Frage zu stellen (McCauley et al., 2006).

Obwohl die Forschung der kognitiven Entwicklung keine neue Wissenschaftsdisziplin darstellt und bereits seit über 30 Jahre erforscht wird, hat dieser Ansatz in der Führungsforschung bisher nicht das erwünschte Ansehen erlangt (Kegan, 1994; Reams, 2017). Folgendes Zitat, das einer privaten Nachricht vom 19. August 2015 an Reams (2017) entstammt, unterstreicht diese fehlende Akzeptanz:

We had to really argue and convince the reviewers to keep the developmental theory section in the paper, but in a much abbreviated form. Apparently, the reviewers thought that material was tangential to the leadership development focus of the paper. So, we had to tighten it up quite a bit and argue for its relevance before they agreed (somewhat reluctantly) to let us include that section. (S. 335)

Mit der vorliegenden Arbeit soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dass der Ansatz der transformativen Entwicklung in der Führungsforschung zu mehr Ansehen gelangt. Auf welche Weise dies konkret umgesetzt werden soll und welche Forschungsfragen in diesem Kontext bearbeitet wurden, kann dem nachfolgenden Kapitel entnommen werden.

## **1.2 Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit**

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf einer ganzheitlichen Betrachtung von Führungsverhalten und dem Verständnis von Verhaltensveränderungen infolge von transformativem Lernen. Es soll aufgezeigt werden, in welcher Abhängigkeit persönliche Grundannahmen und gezeigtes Führungsverhalten tatsächlich stehen. Deshalb stützt sich der empirische Teil auf ein qualitatives Verständnis von Führung statt auf dessen quantitative Messung. Um Erkenntnisse zu gewinnen, wird das Datenmaterial mit einem explorativen Vorgehen bearbeitet. So soll es die Arbeit ermöglichen, vielmehr die Ausrichtung von Handlungen zu verstehen, als die Effektivität oder Effizienz von Führung zu messen. Ebenso wird im empirischen Teil der Arbeit die Methodik ITC lediglich als mögliches Instrument für transformatives Lernen verwendet und nicht in den Mittelpunkt der Analyse gerückt. Weiter wird der Kontext der Führung in der vorliegenden Arbeit nicht eingeschränkt.

Ziel der Arbeit ist es, auf Basis einer empirischen Erhebung in Kombination mit der vorhandenen Fachliteratur die folgenden beiden Fragestellungen zu beantworten:

**Wie beeinflussen Grundannahmen das Führungsverhalten?**

**Wie verändert sich das Führungsverhalten, wenn unbewusste Grundannahmen bewusst gemacht werden?**

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Nachdem in der Einleitung ein erstes Verständnis für transformative Entwicklung in der Führungsentwicklung entwickelt worden ist, greift der anschließende theoretische Teil (Kapitel 2) die Thematik erneut auf und erläutert diese in ihrer Tiefe. Neben der Darlegung

der grundlegenden Theorie werden an dieser Stelle Begrifflichkeiten definiert, die dem Verständnis der Forschungsfrage dienen.

Anschliessen wird im empirischen Teil (Kapitel 3) dieser Masterthesis in einem ersten Schritt die Methodik erläutert, mit der das Datenmaterial erhoben und anschliessend ausgewertet wurde. In einem zweiten Schritt werden die Erkenntnisse der Datenanalyse in den Ergebnissen (Kapitel 4) deskriptiv sowie interpretativ dargestellt.

Zum Abschluss wird in der Diskussion (Kapitel 5) die Forschungsfrage auf Basis der durchgeführten Erhebungen und unter Einbezug der Theorie beantwortet. Mit einer kritischen Würdigung der Arbeit, die die Stärken und Schwächen aufzeigt und einen Ausblick auf weiterführende Forschungsarbeiten gibt, wird die Untersuchung abgerundet.

## 2 Theorie

In den nachfolgenden Kapiteln 2.1 – 2.7 werden die zentralen Ansätze und theoretischen Modelle für die vorliegende Arbeit erläutert. Zunächst wird die Theorie des transformativen Lernens dargelegt. Diese legt die Basis für das Modell Immunity to Change, das im Anschluss erklärt wird. Weiter wird das Verständnis von Grundannahmen und Führungsverhalten für die vorliegende Arbeit definiert. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Präsentation eines Modells aus der Verhaltensforschung. Dieses beschreibt zwei verschiedene Modi der Handlungssteuerung.

### 2.1 Transformatives Lernen

Gemäss Fuhr (2018) gibt es seit Jahrhunderten oder gar Jahrtausenden zwei konkurrierende Modelle des Lernens. Er bezeichnet sie als das *Dazu-Lernen* und das *Umlernen*.

Das *Dazu-Lernen*, auch translatives Lernen genannt, beschreibt das Erwerben von Wissen, Fertigkeiten und Haltungen. Wenn eine lernende Person also von Kurs zu Kurs ihr Vokabular einer Sprache erweitert, entspricht dies einem Dazu-Lernen (Fuhr, 2018). *Umlernen*, auch als transformatives Lernen bezeichnet, bedeutet, dass das bisherige eigene Denken verändert wird. Dies erfordert nicht nur, dass man sich Neuem zuwendet, sondern auch, dass alte, gewohnte Denkweisen abgelegt werden. Das Umlernen beinhaltet das Reflektieren und das Verändern eines persönlichen Bedeutungsschemas. Wenn man gemäss Mezirow (1991) in diese Form des Lernens tritt, dann merkt man, dass bisherige Deutungen versagen. Er fügt folgendes Beispiel an: Eine Frau eilt nach Hause, um das Abendessen für ihre Familie vorzubereiten. Auf dem Weg trifft sie auf andere Frauen, die nicht der Meinung sind, dass eine Frau diese stereotypische Rolle erfüllen muss. Durch diese Interaktion beginnt die Frau, ihre Rolle in diesem Punkt und das damit verbundene Geschlechterkonzept neu zu interpretieren und zu revidieren (Mezirow, 1991).

Hoggan (2016, S. 243) definiert den Begriff des transformativen Lernens wie folgt:

«*Transformative learning refers to processes that result in significant and irreversible changes in the way a person experiences, conceptualizes, and interacts with the world.*»

Fuhr (2018) meinte, dass diese Definition weit genug ist, um vielfältige theoretische Zugänge zu Transformation zu erlauben, aber beschränkt den Begriff auf seine signifikante und nicht umkehrende Veränderung. Weiter entwickelte er eine Typologie von Lernerlebnissen, die durch transformatives Lernen gezeigt werden können. Demzufolge kann es zu Veränderung

- *in den Weltanschauungen,*
- *dem Selbstbild,*

- der subjektiven Epistemologie<sup>1</sup>,
- der Ontologie (der Art und Weise, wie die Person in der Welt existiert; grundlegende Affekte, Gewohnheiten und Dispositionen; Eigenschaften wie Empathie, Verletzlichkeit oder Vertrauen),
- dem Verhalten und
- der Kapazität (Steigerung der kognitiven Kompetenzen, der Bewusstheit oder der Spiritualität)

kommen (Fuhr, 2018).

Kritisiert an der Herangehensweise und Definition von Mezirow wurde insbesondere, dass sie einen starken Schwerpunkt auf die kognitive Dimension setzt und somit die emotionalen und sozialen Dimensionen vernachlässigt (Illeris, 2014). Verschiedene Forscher, darunter vor allem Robert Kegan, plädierten darauf, dass dieser vernachlässigten emotionalen Dimension mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden muss. Mit der entscheidenden Frage: «*What form transforms?*», die bis heute nicht abschliessend beantwortet werden konnte, lenkte er den Fokus klar darauf, dass der Zielbereich des transformativen Lernens neu erkundet werden muss. Mit dieser gestellten Weiche plädierte Kegan für die Definition des Zielbereichs auf einen konstruktiv-entwicklungsorientierten Ansatz (Illeris, 2014), der im Rahmen der transformativen Entwicklungstheorie nach Kegan in [Kapitel 2.2.2](#) hergeleitet wird.

## 2.2 Transformative Entwicklungstheorie nach Robert Kegan

Ebenso wie Fuhr unterscheidet Kegan (2018) zwei Arten des Lernens. Unter dem informativen Lernen versteht er das Streben nach neuen Inhalten, die in die bereits bestehende Form unseres Wissens integriert werden können. Gemäss Kegan (2018) zielt das in-

Informative: Changes in *what* we know

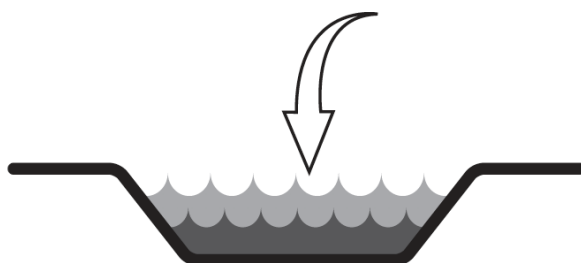


Abbildung 1: Translatives Lernen (Kegan, 2018)

formative Lernen darauf ab, *was* wir wissen, und es befähigt uns, technische Probleme zu lösen.

Zudem beinhaltet es eine Art des Hineinführens in die Form. Die Abbildung links soll dies veranschaulichen.

Lernen soll aber nicht nur darauf abzielen, *was* wir wissen, sondern auch

darauf, *wie* wir wissen. Dies bezeichnet Kegan (2018) als transformatives Lernen.

<sup>1</sup> Epistemologie: Epistemologie, auch Erkenntnistheorie genannt, ist eine philosophische Grunddisziplin, die sich mit der Frage nach den Ursprüngen und Bedingungen, den Prinzipien und Methoden, den Zielen und Grenzen begründeten Wissens beschäftigt (Jochims, 2019).

Mit Blick auf die Abbildung rechts würde das bedeuten, dass transformatives Lernen die Form selbst in Bewegung bringt, um sich zu verändern und ihre Kapazität zu erhöhen. Dies kann grafisch wie in Abbildung 2 dargestellt werden (Kegan, 2018). Diese erhöhte Kapazität befähigt uns zum Lösen von adaptiven Problemen.

Transformative: Changes in *how* we know

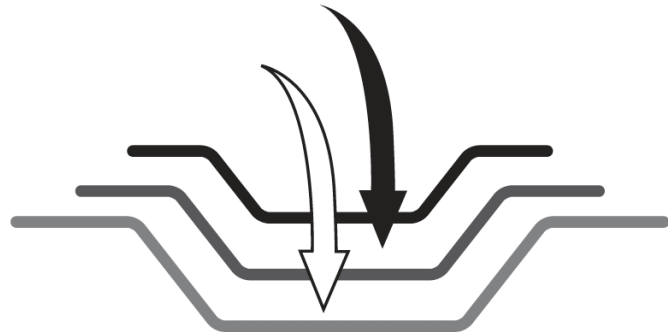


Abbildung 2: Transformatives Lernen (Kegan, 2018)

Wie Fuhr erklärt Kegan (2018), dass beide Arten des Lernens weitreichend und wertvoll sind; die eine innerhalb einer bereits bestehenden Form des Geistes und die andere rekonstruiert die Form selbst.

### 2.2.1 *Subjekt-Objekt-Beziehung*

Kegan erläutert, dass die Form des Wissens stets aus einer Beziehung oder einem temporären Gleichgewicht zwischen einem Subjekt und einem Objekt besteht. Diese Subjekt-Objekt-Beziehung bildet den Kern der Erkenntnistheorie. Als Objekt wird das beschrieben, was wir betrachten, verantworten, reflektieren können. Über das Objekt üben wir Kontrolle aus und können es mit anderen Arten des Wissens integrieren. Das Subjekt auf der anderen Seite wird aus unserem Inneren gesteuert. Es identifiziert sich mit uns und ist mit uns verschmolzen. Dem Subjekt sind wir unterworfen, demzufolge kann man uns nicht dafür verantwortlich machen (Kegan, 2018).

Was in unserem Wissen Objekt ist, beschreibt Gefühle und Gedanken, von denen wir sagen, dass wir sie haben. Was in unserem Wissen jedoch Subjekt ist, beschreibt das Denken und Fühlen, das uns hat (Kegan, 2018). Entsprechend würde Kegan postulieren, dass wir Objekte haben und Subjekte sind. McCauley et al. (2006) beschreiben als erfolgreichen transformativen Entwicklungsprozess, wenn die Verschiebung von Überzeugungen aus dem subjektiven in den objektiven Bereich gelingt.

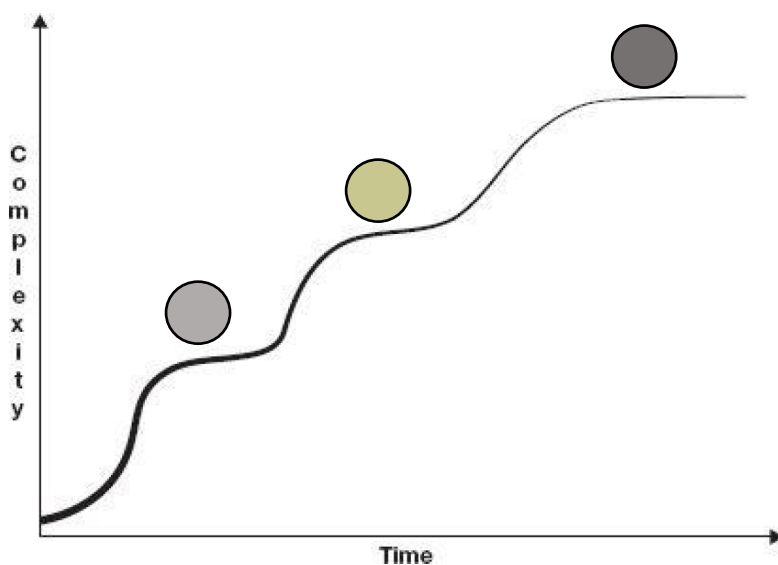
### 2.2.2 *Konstruktive Entwicklungstheorie*

Die konstruktive Entwicklungstheorie wurde 1980 erstmals von Robert Kegan vorgeschlagen, um sich auf die Strömung der Psychologie zu beziehen, die sich auf die Entwicklung von Bedeutung und Bedeutungsbildungsprozess eines Menschen über die gesamte

Lebensspanne konzentriert. Die Bezeichnung konstruktiv kann in dem Sinne verstanden werden, dass sie sich mit Konstruktionen und Interpretationen einer Erfahrung von einer Person befasst. Entwicklungsbezogen ist sie so weit, dass sie sich damit beschäftigt, wie sich diese Konstruktionen im Laufe der Zeit verändern und komplexer werden. Die konstruktive Entwicklungstheorie baut auf der genetischen Erkenntnistheorie von Jean Piaget auf. Diese beschreibt die Entstehung oder sukzessive Entfaltung der Fähigkeiten zum rationalen Denken im sich entwickelnden Kind (McCauley et al., 2006).

Mit dem konstruktiv-entwicklungstheoretischen Ansatz betrachtet Kegan (2018) somit den Prozess, in dem das zum Objekt wird, was in unserem Wissen das Subjekt war. Wenn also eine Art des Wissens sich von einem Ort, an dem wir gefangen oder unterworfen sind (Subjekt), zu einer Art von Wissen von einem Ort verändert, an dem wir die Verantwortung übernehmen können, dann ist die Form des Wissens komplexer und expansiver geworden. Diese formale, explizit erkenntnistheoretische Darstellung von Entwicklung kommt Kegan (2018) zufolge der Theorie des transformativen Lernens am nächsten.

Das nach dem konstruktiv-entwicklungsorientierten Ansatz entwickelte Stufenmodell von Kegan 1984 zeigt drei Phasen der mentalen Komplexitätsentwicklung im Erwachsenen-



alter. Diese drei unterschiedlichen Bedeutungssysteme, gekennzeichnet durch Plateaus (vgl. Abbildung links), unterscheiden sich darin, wie Erwachsene der Welt einen Sinn zuschreiben und darin agieren (Kegan & Lahey, 2009). Jede Stufe – Socialized mind (zuunterst), self-authoring mind (mitte) und self-transforming mind (zuoberst) – integriert die jeweils vorherige und steht folglich für eine komplexere Art der Sinnggebung.

Abbildung 3: Stufenmodell der konstruktiven Entwicklungstheorie (eigene Darstellung, in Anlehnung an Kegan, 1984)

Die drei Plateaus werden folgend mit ihren Merkmalen tabellarisch kurz erläutert:



Tabelle 1: Stufen der konstruktiven Entwicklungstheorie (eigene Darstellung, in Anlehnung an McCauley, 2006)

3	Self-transforming mind	In der höchsten Entwicklungsstufe besitzt man die Fähigkeit, den eigenen Kompass zu hinterfragen. Gegensätze können ausgehalten werden und es besteht eine Wahlmöglichkeit der Steuerung. Das Selbst wird als fortlaufender, revidierbarer Entwurf verstanden, der in der Lage ist, eine beliebige Anzahl von Formen anzunehmen.
2	Self-authoring mind	Handeln findet losgelöst von sozialen Normen statt. Diese werden losgelöst vom Selbst wahrgenommen und kritisch hinterfragt. Die Ausrichtung nach dem eigenen Glaubenssystem (eigener Kompass) und die Selbststeuerung stehen im Zentrum. Das Selbst wird als eine unabhängige, sich selbst besitzende Identität verstanden.
1	Socialized mind	Handeln ist stark beeinflusst von den Erwartungen anderer. Der Fokus liegt auf Normen von Gruppen, Familien und Gesellschaft. Es besteht ein starkes Zugehörigkeitsbedürfnis und die sozialen Strukturen werden als Steuerung genutzt. Das Selbstgefühl leitet sich aus den Verbindungen zu anderen ab.

Noch vor ca. 40 Jahren glaubte man jedoch, dass sich die mentale Komplexität mit dem Alter nicht mehr erweitern kann. Hirnforscher waren der Meinung, dass das Gehirn nach der späten Adoleszenz keine signifikanten Veränderungen mehr aufweist. Heute ist allerdings bekannt, dass sich das Gehirn dank der Neuroplastizität über die gesamte Lebensspanne entwickelt und adaptiert (Kegan & Lahey, 2009).

### 2.2.3 Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich das transformative vom translationalen Lernen unterscheidet. Im Hinblick auf das transformative Lernen geht es demzufolge nicht grundsätzlich um die Quantität des Wissens, sondern um eine Erweiterung der Qualität. Lernergebnisse können sich in unterschiedlichen Formen wie beispielsweise einer veränderten Weltanschauung, einem veränderten Selbstbild oder einem veränderten Verhalten zeigen. Weiter wird mit dem Modell von Kegan ein Konzept vorgestellt, das den transformativen Lernprozess auf verschiedenen Stufen eingliedern lässt und ihn entsprechend quantifizierbar macht. Darüber hinaus symbolisieren die Stufen das transformative Lernen so weit, dass die einzelnen Stufen jeweils als eine Verschiebung der Subjekt-Objekt-Beziehung von Subjekt zu Objekt verstanden werden können.

Das Ergebnis des transformativen Lernens lässt sich in geeigneter Weise mit folgendem Zitat zusammenfassen:

«[...] *leaving the mental home, one has furnished and made familiar*» (Eschenbacher, 2020, S. 760).

Transformationsprozesse sollen demzufolge wirkungsvoll sein und katalysiert werden. Ins Zentrum stellen Mezirow und Kegan primär gemachte Erfahrungen und die kritische Auseinandersetzung mit eben diesen (Eschenbacher, 2020).

Nun kann man sich fragen, wie diese kritischen Auseinandersetzungen mit Erfahrungen beziehungsweise dieses «*leaving the mental home*» konkret aussieht. Dazu haben Kegan & Lahey (2009) die Methodik Immunity to Change entwickelt. Unter dem Grundgedanken des transformativen Lernens setzt diese sich mit dem inneren Immunsystem und dessen Überwindung als transformativer Lernprozess auseinander. Die Methodik des Immunity to Change und dessen adaptierte Form des untersuchten Change Pods werden in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.

### **2.3 Immunity to Change**

Immunity to Change soll in erster Linie den Kampf und die Schwierigkeiten aufzeigen, die Erwachsene im Rahmen der Veränderungen des eigenen Verhaltens erleben können. Dazu verweisen Kegan & Lahey (2009) auf eine medizinische Studie. In dieser ging darum, dass Ärzte ihren Herzpatienten mitgeteilt hatten, dass diese aufgrund einer spezifischen Diagnose dringend einen gesünderen Lebensstil leben müssten, um nicht zu sterben. Trotz dieser klaren Ansage schaffte es nur eine Person, die notwendigen Veränderungen zu realisieren. Auch wenn die Motivation vorhanden schien, war die Mehrheit der Patienten nicht in der Lage, die Veränderungen vorzunehmen (Eschenbacher, 2020). Kegan & Lahey (2009) beschrieben dies als eine Lücke zwischen dem, was die Patienten wollen, und dem was sie tun. Diese Lücke kann gemäss ihnen zufolge dann zu Stande kommen, wenn versucht wird, adaptive Probleme (erfordern ein Umlernen) mit technischen Mitteln (bieten ein Dazulernen) zu lösen. Genau dieses Nicht-Lernen beschreiben sie als die Immunität gegen Veränderungen oder als versteckte Dynamik, die uns aktiv und brillant daran hindert, uns zu verändern. Das Nicht-Verändern geschieht, weil die Immunität nach der Erhaltung unserer bestehenden Art und Weise nach Bedeutungsgebung strebt (Eschenbacher, 2020). An dieser Stelle ist wichtig zu erwähnen, dass dieses Immunsystem nicht per se etwas Schlechtes ist, was nachfolgendes Zitat von Kegan & Lahey (2009) verdeutlicht:

*We use the medical metaphor of immunity quite mindfully to signal that, first of all, this phenomenon is not in itself a bad thing. On the contrary, an immune system is, most of the time, a beautiful thing, an extraordinarily intelligent force that elegantly acts to protect us, to save our lives. Every immunity to change can be seen as an asset and a source of strength for that person (S. 36).*

Obwohl das Immunsystem als etwas Funktionelles verstanden werden kann, dass dem Zweck des Selbstschutzes und der Verwaltung von Ängsten dient (Kegan & Lahey, 2009), gibt es Situationen, in denen Veränderungen erwünscht sind und somit das Immunsystem überlistet werden muss.

Methodisch setzen Kegan & Lahey (2009) zur Überwindung des Immunsystems auf die Auseinandersetzung mit den eigenen Grundannahmen. Diese stehen demzufolge für etwas, das einen im Griff hat (Subjekt), und sollen zu etwas hin transferiert werden, das sich untersuchen und teilweise kontrollieren lässt (Objekt). Die Überwindung des Immunsystems und entsprechend die Verschiebung vom Subjekt zum Objekt wird wie in [Kapitel 2.3.1](#) ange-tönt als transformativer Lernprozess beschrieben.

Um das Immunsystem im Fall einer gewünschten Veränderung zu überlisten, haben Kegan & Lahey (2009) eine Landkarte konstruiert, an der man sich orientieren kann. Die Landkarte und die verschiedenen Spalten werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

### 2.3.1 Landkarte des Immunsystems

Die Landkarte des Immunsystems soll verbildlichen, auf welche Weise Menschen aktiv die Veränderung verhindern, die sie sich eigentlich wünschen. Sie zeigt nicht nur den Status quo auf, sondern auch, wieso dieser sich so gestaltet und was genau sich ändern muss, damit Veränderung wahrgenommen werden kann. Veranschaulicht wird folglich ein bestimmtes Stadium im Kontinuum der geistigen Entwicklung. Dieses beschreibt gleichzeitig eine Art, die Welt für sich zu kennen, sowie die grundlegende Angst oder Unsicherheit, damit umzugehen (Kegan & Lahey, 2009).

Um die Verständlichkeit der Thematik zu erhöhen, wird nachfolgend nicht nur die Landkarte mit ihren verschiedenen Spalten vorgestellt, sondern anschliessend auch deren Inhalt mit Beispielen angereichert. Diese stammen aus einem Praxisbeispiel von Kegan & Lahey (2009).

Verbesserungsziel	Verhaltensinventar	Versteckte Verpflichtungen	Grundannahme

Abbildung 4: Landkarte des Immunsystems (eigene Darstellung, in Anlehnung an Kegan & Lahey, 2009)

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, besteht die Landkarte des Immunsystems aus vier Spalten.

In der ersten Spalte, in der das Verbesserungsziel definiert wird, muss in einem ersten Schritt die grösste persönliche Unzufriedenheit (Beschwerden) identifiziert werden, von der man glaubt, dass das Wohlbefinden sich verbessern würde, wenn sie angemessen korrigiert würde (Kegan, 2018). Kegan & Lahey (2009) bezeichnen dies als *the One-Big-Thing*. Sobald dieses artikuliert ist, soll es in persönlichen Worten übersetzt und ein Verbesserungsziel oder eine Verpflichtung definiert werden. Es soll ein Ziel oder eine Verpflichtung gewählt werden, das/die für die Person eine wesentliche persönliche Bedeutung hat und bei der diese persönlich den grössten Leidensdruck verspürt.

Verbesserungsziel
Ich möchte in meiner Arbeit begeisterter und inspirierter sein, mich mehr mit meinen eigenen Leidenschaften verbinden und mehr auf meine eigenen Unterscheidungsmerkmale vertrauen

Abbildung 5.1: Teil der Landkarte des Immunsystems (Kegan & Lahey, 2009)

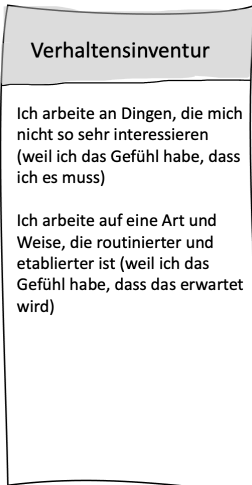


Abbildung 7.2:  
Teil der Landkarte des Immunsystems (Kegan & Lahey, 2009)

In einem zweiten Schritt wird eine Verhaltensinventur gemacht. In die zweite Spalte kommen demzufolge typische Verhaltensmuster, die im Status quo gezeigt werden und die vom Erreichen des Verbesserungsziels abhalten.

Weiter wird ermutigt, zu überlegen, wie genau dasselbe Verhalten, das im Weg steht, um das in Spalte 1 definierte Verbesserungsziel zu erreichen, gleichzeitig wohl völlig un-

bewusst und doch sehr effektiv einer anderen Verpflichtung zugrunde liegt (Bowe, Lahey, Armstrong & Kegan, 2003). In der dritten Spalte sollen demzufolge sogenannte versteckte Verpflichtungen aufgelistet werden. Um diesen nachzukommen, sollen Ängste und erwartete Konsequenzen notiert werden, vor denen man sich fürchtet, wenn das in Spalte zwei definierte Verhalten nicht ausgeführt würde. Diese Ängste werden dann in aktiven Verpflichtungen formuliert und ergeben somit die versteckten Verpflichtungen.

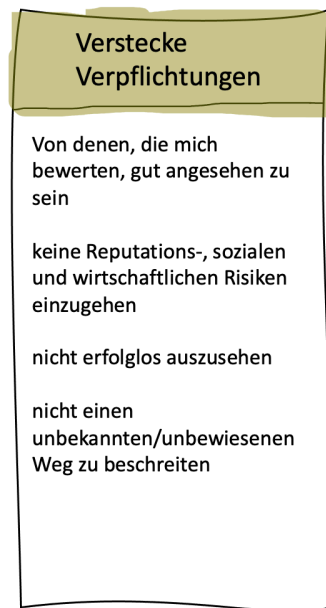


Abbildung 6.3:  
Teil der Landkarte des Immunsystems (Kegan & Lahey, 2009)

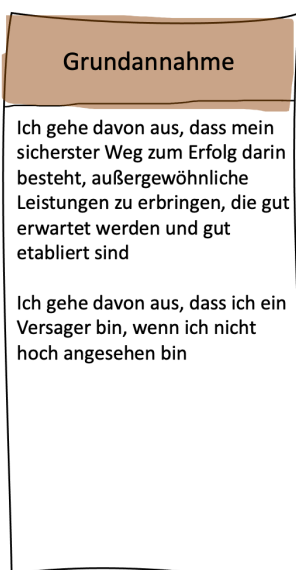


Abbildung 8.4:  
Teil der Landkarte des Immunsystems (Kegan & Lahey, 2009)

Während dieses Prozesses werden versteckte Verpflichtungen erkannt, die bisher beabsichtigte Verhaltensveränderungen gehindert haben. Eine weitere Untersuchung dieser versteckten Verpflichtungen kann zur Identifizierung von Grundannahmen führen, die die Optionen der Verwirklichung des Verbesserungsziels zuvor stark eingeschränkt hatten (Bowe et al., 2003). Die herauskristallisierte Grundannahme wird in der vierten Spalte notiert. Bevor eine Verhaltensveränderung initiiert wird, soll eine Strategie entwickelt werden, mit der sich diese Grundannahme in einem sicheren Setting auf ihre Richtigkeit überprüfen lässt. In konstruierten Tests soll anschliessend spezifisch die Grundannahme getestet werden.

### 2.3.2 Empirische Untersuchung der Methodik Immunity to Change

Abschliessend werden die Ergebnisse von zwei Studien vorgestellt, die die Methodik Immunity to Change (ITC) im Rahmen von Führungsentwicklung analysiert haben. Die qualitative Untersuchung von Helsing & Howell (2014) untersuchte den Einfluss auf das Unternehmen, wenn bei Führungsentwicklung das Konzept der inneren Entwicklung zum Einsatz kommt. Konkret untersuchten sie den Einfluss auf das Führungspotential, nicht aber den Einfluss auf das Führungsverhalten, was effektiv von den Führungskräften gezeigt wird. In den Studien konnte aufgezeigt werden, welche Auswirkungen die verschiedenen Stufen der mentalen Entwicklung nach Kegan auf das Führungspotential haben. Teilnehmende wurden dafür in einem Subjekt-Objekt-Interview (SOI) zu zwei verschiedenen Zeitpunkten befragt. Das SOI trägt zur Erforschung der Fragestellung bei, wie Individuen den gemachten Erfahrungen einen Sinn geben. Der erhobene Wert wird in diesem Fall als Prädiktor für Führungspotential verstanden. Im Rahmen der Studie konnte festgestellt werden, dass Teilnehmende, die als Self-authoring eingestuft wurden, zu den Kandidaten gehörten, denen ein hohes Führungspotential zugeschrieben wird. Jedoch wird erwähnt, dass diese Ergebnisse eine grössere Komplexität aufweisen und andere Faktoren ebenfalls berücksichtigt werden müssen.

Markus (2016) untersuchte die Methodik erstmals quantitativ auf deren Effektivität. Es konnte aufgezeigt werden, dass die Untersuchungsgruppe (im Gegensatz zur Kontrollgruppe) nach der Durchführung eines Führungsentwicklungsprogramms mithilfe der Methodik Immunity to Change mehr Erfolg im Erreichen von persönlichen Zielen hatte. Weiter konnte nachgewiesen werden, dass der erste Schritt des ITC, das Erstellen der Landkarte des Immunsystems und somit das Identifizieren der versteckten Verpflichtungen und der Grundannahmen als effektivstes Mittel der Methodik eingestuft wurde.

### 2.3.3 Fazit

Mit dem Ansatz Immunity to Change liefern Robert Kegan und Lisa Lahey ein praktisches Modell, um transformative Entwicklung anzustossen. Dahinter steckt die grundlegende Annahme, dass adaptive Probleme nicht mit technischen Mitteln gelöst werden können. Steht man also vor einem adaptiven Problem, das sich nicht durch Dazulernen erübrigt, kann mit der Landkarte des Immunsystems und dementsprechend mit einer Verschiebung von Subjekt zu Objekt ein transformativer Lernprozess angeregt werden. Im Zuge dessen wird begonnen, sich mit den Grundannahmen, die das bemängelte Verhalten hervorrufen, zu arbeiten. Daraus werden neue Formen des Wissens kennengelernt. Was genau unter Grundannahme zu verstehen ist, wird in [Kapitel 2.4](#) beschrieben.

### 2.3.4 *Change Pod nach Willms Coaching*

Der Change Pod ist ein Lernprogramm von Sarah und Johannes Willms, das auf dem Ansatz Immunity to Change von Robert Kegan und Lisa Lahey aufbaut. Seit mehreren Jahren führen die beiden dieses Programm im Rahmen von Willms Coaching in Unternehmen in der Zusammenarbeits- und Führungsentwicklung durch. Im Change Pod verbindet Willms Coaching den Entwicklungsansatz von Immunity to Change mit dem dialogischen Gestaltungsansatz für lebendiges Lernen.

Der didaktische Aufbau kann sich je nach Auftrag unterschiedlich gestalten. Allerdings besteht ein Change Pod immer aus Workshops, Treffen in den Buddy-Lerngruppen und Übungen, die man im Alltag selbstständig machen darf (Willms, 2021).

Um ein Verständnis darüber zu erhalten, wie ein Change Pod didaktisch aufgebaut sein könnte, wird nachfolgend ein Ablauf skizziert. Der vollständige didaktische Ablauf ist in [Anhang A](#) zu finden.

#### Ablauf Change Pod

Grundsätzlich werden die Change Pods jeweils in zwei unterschiedliche Phasen (Beobachten & Erkennen und Adaptiver Sprint) eingeteilt. Pro Phase werden zwei thematische Workshops durchgeführt und Aufgaben für die Praxis angeleitet. Die Inhalte der beiden Phasen werden in der nachfolgenden Tabelle kurz erläutert.

Tabelle 2: Vorgehen Change Pod (eigene Darstellung, in Anlehnung an Wilms, 2021)

Beobachten & Erkennen	Entscheiden	<p><b>Workshop:</b></p> <p>In der ersten Phase und dem ersten Workshop geht es primär darum, ein Ziel für den bevorstehenden Change Pod zu finden und zu formulieren. Dazu werden im Workshop Übungen gemacht, wie sich das Ziel am besten finden lässt.</p> <p><b>Praxis:</b></p> <p>Das Ziel soll dann definitiv formuliert und im Rahmen von Feedbackgesprächen mit Aussenstehenden gespiegelt werden.</p>
	Entdecken	<p><b>Workshop:</b></p> <p>Im zweiten Workshop liegt der Schwerpunkt darauf, das eigene Immunsystem kennen und verstehen zu lernen. Dafür wird im Workshop die Landkarte des Immunsystems ausgefüllt. Zudem wird sensibilisiert, wie sich das Verhalten in der Praxis einfach beobachten lässt.</p> <p><b>Praxis:</b></p> <p>Zu diesem Zeitpunkt starten auch die Buddy-Lerngruppen. Diese sollen als Peer-Coaching gegenseitig im Prozess unterstützen. Weiter soll jetzt das aktive Verhalten der Grundannahme im Alltag beobachtet, jedoch noch nicht geändert werden.</p>
Adaptiver Sprint	Experimentieren	<p><b>Workshop:</b></p> <p>An dieser Stelle wird zum Doing übergegangen. Im Fokus des ersten Workshops dieser Phase soll gelernt werden, Tests zu konstruieren, die die eingeschränkten Denkmuster der Grundannahme herausfordern, allerdings immer noch safe to fail sind.</p> <p><b>Praxis:</b></p> <p>Die im Workshop konstruierten Tests sollen in der Praxis zur Anwendung kommen. Überdies laufen die Buddy-Lerngruppen, in denen man sich regelmässig über konstruierte und gemachte Tests austauschen kann.</p>
	Evaluiieren	<p><b>Workshop:</b></p> <p>Im letzten Workshop werden die Tests der Testingphase abschliessend ausgewertet und Erfolge gefeiert. Mit Übungen soll das transformative Lernen verankert werden.</p>



## 2.4 Definition Grundannahmen

### Verständnis Grundannahme

Grundannahmen können als Weltanschauungen verstanden werden. Sie spiegeln die Art und Weise wider, wie Menschen Bilder von der Welt erfinden oder formen und anschließend diese Erfindungen für die Realität halten. Sie dienen somit als Lebensregeln, die Menschen für wahr halten. Die Erfindungen finden komplett unbewusst statt (Dilts, Hallbom & Smith, 1991; Kegan & Lahey, 2009; Wien & Franzke, 2014).

### Entstehung Grundannahmen

Gemäss Dilts et al. (1991) entstehen Verallgemeinerungen aus früheren Erfahrungen sowie individuellen Theorien. Sie werden nicht in Frage gestellt und als normal angesehen. Geprägt werden Grundannahmen durch Wiederholungen (wer immer wieder das Gleiche erlebt oder hört, leitet daraus irgendwann eine Regel ab), durch Autoritäten (Vorgesetzte, Eltern, Lehrern etc.), durch Prägungssituationen und emotional signifikante Ereignisse (Dilts et al., 1991). Gemäss Wien & Franzke (2014) sind die Umwelt, das menschliche Handeln, zwischenmenschliche Beziehungen und das Verständnis von Wahrheit und Zeit Kernelemente, die das Entstehen einer Grundannahme beeinflussen.

### Arten von Grundannahmen

Dilts et al. (1991) beschreiben zwei Arten von Grundannahmen:

- **Regeln:** Ursache-Wirkung Prinzipien («Wenn ..., dann ...», «Weil ...») und komplexe Äquivalenzen («X bedeutet Y»)
- **Annahmen:** «Es ist nun einfach mal so ...», «Man darf/soll/muss/ist (nicht) ...»

### Funktion

Dilts et al. (1991) geben an, dass Grundannahmen funktional und gut sind. So ermöglichen sie eine Orientierung in der Welt, die Kommunikation mit anderen und eine optionale Reaktion auf das, was in und um uns herum geschieht. Gemäss Wien & Franzke (2014) wirken Grundannahmen aber auch als Verteidigungsmechanismen gegen jegliche Art von Veränderungen. Dementsprechend besitzen Grundannahmen die Fähigkeit, sich selbst zu erhalten. In diesem Zusammenhang schreiben Dilts et al. (1991), dass Grundannahmen sehr anpassungsfähig und oft logisch nicht widerlegbar sind, solange die Hauptaussage erhalten bleibt.

Grundannahmen werden darüber hinaus Orientierungs- und Verhaltensmustern zugeordnet, was nicht zuletzt dazu führen kann, dass sie die Wahrnehmung oder gar das Handeln beeinflussen (Wien & Franzke 2014). Diese Beeinflussung wird im nachfolgenden Kapitel genauer erläutert.

Die Darlegung von Grundannahmen und des Verständnisses, dass diese Menschen dazu anleiten, Bilder von der Welt zu erfinden und diese Erfindungen als absolute Realität zu verstehen, lässt vermuten, dass diese Konstrukte nicht nur im Kopf bleiben, sondern auch direkten Einfluss auf unser Verhalten nehmen. Kapitel 2.5 setzt sich mit dem direkten Zusammenhang von Grundannahmen zu einem konkreten Verhalten auseinander.

Weiter wird deutlich, dass diese Bilder für eine transformative Entwicklung oder gar daraus abgeleitete Verhaltensmuster aufgebrochen werden müssen.

## 2.5 Herleitung Führungsverhalten

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, muss klar sein, was mit Führungsverhalten gemeint ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird Führungsverhalten konkret in Verbindung mit Grundannahmen untersucht.

Da kein passendes Modell beziehungsweise keine geeignete Theorie zur Erläuterung von Führungsverhalten in Verbindung mit oder unter Einfluss von Grundannahmen identifiziert werden konnte, wird für die Erläuterung das Organisationskulturmodell von Edgar Schein als Inspiration herangezogen.

In Anlehnung an Schein (2004), der ein Modell zur Erklärung von Organisationskultur auf kollektiver Ebene<sup>2</sup> entworfen hat, werden in diesem Kapitel Führungskultur (kollektive Ebene) sowie daraus entstehender Führungsstil und somit gezeigtes Führungsverhalten (individuelle Ebene) spezifiziert. Zur Erläuterung wird eine Annahme getroffen, die einen Transfer des Organisationskulturmodells von Schein von einer kollektiven auf eine individuelle Ebene rechtfertigt:

Das Kollektiv ist vereinfacht gesagt die Summe seiner Teile. So könnte man in diesem Fall sagen, dass ein Kollektiv einer Organisation (Summe) aus einer Mehrzahl von Individuen (Teile) besteht. Weiter kann angenommen werden, dass eine Führungskultur demzufolge bei jedem Individuum zu identifizieren wäre (vgl. Abbildung 6, rechter Teil). Dies wäre auf der Ebene des Individuums als Führungsstil zu definieren. Durch den individuellen

---

<sup>2</sup> Bedeutet, dass das Modell für das Kollektiv, also alle Individuen einer Organisation zusammen, zu verstehen ist.

Führungsstil und das darin gezeigte Führungsverhalten leistet das Individuum einen entscheidenden Beitrag zu der Entstehung einer Führungskultur (vgl. Abbildung 6, linker Teil).

Diese Annahme wird in dem Wissen getroffen, dass es sich um eine radikale Vereinfachung der Realität handelt. Es wird bewusst in Kauf genommen, dass mit dem Transfer des Modells relevante Informationen verloren gehen könnten.

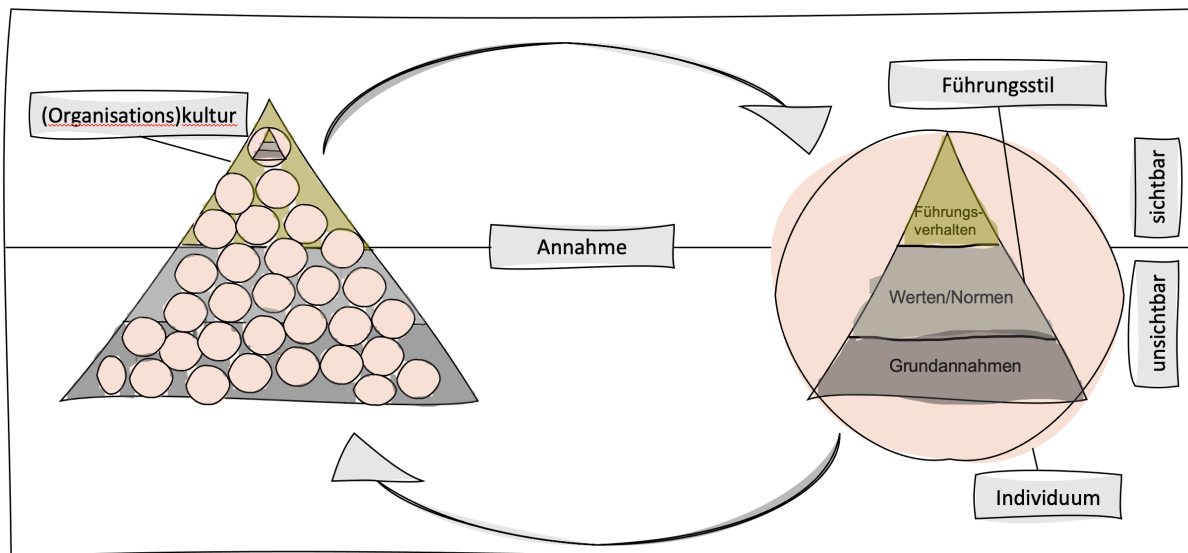


Abbildung 9: Herleitung Führungsverhalten (eigene Darstellung, 2021)

In der beschriebenen Annahme wird davon ausgegangen, dass organisationskulturelle Phänomene auf der kollektiven sowie auf der individuellen Ebene im Rahmen des Führungsstils zu finden sind. Daraus ist zu schliessen, dass der Führungsstil ebenso wie die Organisationskultur aus drei Ebenen besteht, den Grundannahmen, den Werten und Normen und schlussendlich dem gezeigten Führungsverhalten. Diese Annahme bietet demzufolge die Möglichkeit, Führungsverhalten mit Grundannahmen als dessen Ursprung zu definieren. Da die Grundannahmen bereits in [Kapitel 2.4](#) erläutert wurden, liegt der Fokus dieses Kapitels auf der Ebene der Werte und Normen und letztlich dem effektiven Führungsverhalten.

### Normen und Werten

Durch den Einfluss von Grundannahmen bilden sich auf der mittleren Stufe des Modells von Schein (1984) die Werten und Normen. Auf dieser Stufe werden Verhaltensstandards gebildet, die Verhaltenslinien, Maximen, Verbote und Gebote umfassen. Diese Standards können bewusst, aber auch unbewusst gelebt werden. Die Werte und Normen bilden folglich Führungsleitlinien beziehungsweise -grundsätze (Wien & Franzke, 2014).

Schein (2004) schreibt, dass alles Lernen auf die ursprünglichen Überzeugungen und Werte zurückgeführt werden kann. So ist es üblich, dass die erste Lösung die eigenen

Werten und Normen widerspiegelt, wenn eine Person das erste Mal mit einem Problem oder einer Aufgabe konfrontiert wird. Dies soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden:

Eine Führungskraft muss zum ersten Mal mit dem Problem umgehen, dass ein Mitarbeiter sehr schlechte Leistung zeigt und sich komplett aus dem Team zurückzieht. Der Rückzug hat sich auch negativ auf die Teamleistung ausgewirkt. Anstatt den Mitarbeitenden zu sanktionieren, bot die Führungskraft mit einem Coaching-Programm Unterstützung, weil sie die Ansicht (den Wert) vertritt, dass Menschen in Situationen von Unwohlsein und Rückzug Hilfsangebote benötigen. So ist für sie klar, dass schlechte Leistung nicht per se auf Demotivation zurückzuführen ist, sondern stets einen konkreten Anlass hat, der ergründet werden muss. Wenn die Führungskraft mit diesem Handeln auch das gewünschte Ergebnis (bessere Leistung und Reintegration im Team) erzielen kann, werden ihre Werte bestätigt und es kann sich eine Annahme daraus bilden. Diese wiederum bestärkt die Führungskraft in einer nächsten, ähnlichen Situation darin, erneut so zu handeln (Schein, 2004). Jedoch muss es gemäss Schein (2004) nicht immer zu einer Verifizierung der Annahme kommen. Ein Beispiel dafür wäre, wenn die vorgeschlagene Lösung zum Problem nicht oder nicht zuverlässig funktioniert. So schreibt er, dass nur Überzeugungen und Werte, die empirisch getestet werden können und weiterhin zuverlässig zur Lösung von Problemen dienen, in Annahmen umgewandelt werden. Es gibt jedoch bestimmte Wertebereiche, zum Beispiel solche mit ästhetischen oder moralischen Angelegenheiten, die möglicherweise nicht überprüfbar sind. In derartigen Fällen geht Schein (2004) davon aus, dass ein Konsens durch soziale Validierung immer noch möglich ist, jedoch nicht automatisch entsteht. Mit sozialer Validierung ist gemeint, dass Werte nur durch die sozialen Erfahrungen in Interaktionen bestätigt werden.

Die Führungskraft lernt dann, dass bestimmte Überzeugungen oder Werte in dem Sinne funktionieren, dass die Unsicherheit in kritischen Handlungen verringert wird. Während ein Wert also weiterhin funktioniert, wird er allmählich in eine für die Führungskraft nicht diskutierbare Annahme umgewandelt. Diese kann sich dann durch Wiederholung in eine Grundannahme verwandeln, die anschliessend wiederum durch artikuliertete Sätze von Überzeugungen, Normen und operativen Verhaltensregeln unterstützt wird (Schein, 2004).

Obwohl jetzt klarer wird, wie Verhalten zustande kommen kann und was Werte für eine entscheidende Rolle haben, lassen die Normen und Werte grosse Bereiche des Verhaltens unerklärt. Auf diese Weise kann das Gefühl entstehen, dass zwar einen Teil des Führungsstils verstanden wird, man ihn als solchen jedoch noch nicht in der Hand hat. Um dieses tiefere Verständnis zu erlangen und Muster von zukünftigem Führungsverhalten entschlüsseln zu können, gilt es Wien & Franzke (2014) zufolge, eine Verbindung zu den Grundannahmen herzustellen und diese besser zu verstehen.

## Führungsverhalten

Wie im Beispiel mit der unbekanntem Situation wird ersichtlich, dass die Normen und Werte, die eine Führungskraft als Person vertritt, sich direkt in deren Führungsverhalten spiegeln. Somit beinhaltet die oberste und einzig sichtbare Stufe des Modells das Symbolsystem, das sich aus Artefakten und konkreten Verhaltensmustern zusammensetzt (Wien & Franzke, 2014). Es beinhaltet alle Phänomene, die von aussen gesehen, gehört und gefühlt werden können (Schein, 2004). Entsprechend handelt es sich um das sichtbare, wahrgenommene Führungsverhalten.

Laut Schein (2004) besteht der zentrale Punkt dieser Ebene darin, dass sie sehr einfach zu beobachten ist, es jedoch auch sehr schwierig ist, das Beobachtete zu entschlüsseln. Das Problem ist, dass Verhalten oder Symbole von aussen immer mehrdeutig interpretiert werden können. Man kann eine spezifische Verhaltensweise also nur dann entschlüsseln, wenn man den Führungsstil und die Organisationskultur dahinter auf den tieferen Ebenen verstanden hat. Besonders gefährlich scheint es, Grundannahmen von aussen allein von dieser obersten, sichtbaren Ebene abzuleiten. Denn eigene Interpretationen können unweigerlich Projektion der eigenen Gefühle und Reaktionen werden. Beispielsweise könnte man einen sehr lockeren und informellen Führungsstil als ineffizient interpretieren, wenn der eigene Hintergrund auf der Annahme beruht, dass Informalität Herumspielen und Ineffizienz bedeutet. Auf der anderen Seite könnte ein informeller und lockerer Führungsstil so interpretiert werden, dass die Führungskraft zu den Mitarbeitenden sehr grosses Vertrauen hat und mehr Formalität nicht für nötig hält (Schein, 2004).

Diese Erläuterung macht sichtbar, dass Führungsverhalten nur dann im Kern verstanden und analysiert werden kann, wenn auch die unsichtbaren Ebenen und deren Einfluss und Herkunft verstanden werden.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass eine menschliche Handlung ein komplexes Zusammenspiel dieser verschiedener Ebenen bildet. Dabei ist lediglich das Verhalten mit dem Auge sichtbar. Um ein umfassendes Verständnis von Verhalten, im Kontext dieser Arbeit speziell von Führungsverhalten, zu ergründen, müssen alle Ebenen, besonders aber der Kern, also die Grundannahmen, in die Analyse miteinbezogen werden. Mit dem Ansatz Immunity to Change und konkret dem Change Pod wurde in [Kapitel 2.3](#) eine Möglichkeit aufgezeigt, wie sich Führungsverhalten durch die Arbeit mit den Grundannahmen analysieren lässt.

Zum Abschluss des theoretischen Rahmens der vorliegenden Arbeit wird menschliches Handeln in einem Exkurs aus der Perspektive der Verhaltenspsychologie betrachtet.

Dazu werden nachfolgend zwei Modi zur Handlungssteuerung vorgestellt. Es handelt sich um den Modus der Selbstkontrolle und den der Selbstregulation.

## **2.6 Selbstkontrolle versus Selbstregulation**

Selbstkontrolle und Selbstregulation beschreiben gemäss Graf (2019) zwei unterschiedliche Willensprozesse und Herangehensweisen in der Handlungssteuerung, die sowohl kognitive als auch emotionale Prozesse umfassen. Beide sind Formen der Selbststeuerung, der Steuerung von Gedanken, Gefühlen und Verhalten. Weiter beinhalten beide Prozesse und Massnahmen, die entscheidend dazu beitragen, dass Ziele realisiert werden und Menschen sich weiterentwickeln können. Freissler & Gresser (2017) bemerken, dass die beiden Begriffe im täglichen Sprachgebrauch oft als Synonyme verwendet werden. Da sie beide Formen der Selbststeuerung darstellen, sind sie eng miteinander verbunden und nicht leicht voneinander zu trennen. Jedoch unterscheiden sich die Prozesse und Massnahmen in den entsprechenden Modi und werden deshalb nachfolgend kurz erläutert.

### Selbstkontrolle

Freisler & Gresser (2017) zufolge wird Selbstkontrolle in der Literatur als ein Akt der Willensstärke eines Menschen beschrieben. So werden eigene Handlungen und Bedürfnisse, Impulse und Gewohnheiten bewusst gesteuert. Sie fügen hinzu, dass dieser Modus viel Energie und psychische Anstrengung braucht. In einem aktiven Selbstkontrollmodus handeln wir mit Willensanstrengung und vom Verstand aus gesteuert. Das Handeln ist in diesem Modus mit viel Disziplin verbunden. Über einen längeren Zeitraum hinweg kann es zu Erschöpfung, Lustlosigkeit und Demotivation führen.

Um schwierige oder langfristige Absichten im Modus der Selbstkontrolle bewältigen zu können, müssen positive Affekte, die spontane Handlungen auslösen könnten, gehemmt werden (Kuhl, 2010). Die affektive Ebene wird aber benötigt, um ein balanciertes Energiemanagement herstellen zu können. So können unbewusst-gefühlsmässige, positive gemachte Erfahrungen (im Modus der Selbstregulation) dabei förderlich sein, ein bestimmtes Verhalten zu verändern (Freisler & Gresser, 2017).

### Selbstregulation

Laut Freisler & Gresser (2017) stellt die Selbstregulation ein bewusstes und unbewusstes Steuern von psychischen Vorgängen dar. Dazu zählen unter anderem Gedanken, Emotionen, Aufmerksamkeit und Impulse sowie daraus folgende Handlungen. Graf (2019) beschreibt selbstregulatorische Prozesse zudem als den Willen. Kuhl (2010) wiederum umschreibt Willen als Handlungen, die nicht durch externe Reize ausgelöst, sondern durch die Handelnden herbeigeführt werden.

Menschen sind demzufolge im Modus der Selbstregulation in der Lage, entgegen inneren Impulsen und Gewohnheiten und somit auch entgegen ihren Grundannahmen Ziele zu verfolgen und diese in Handlungen zu überführen. Der Wille oder die Selbstregulation ist dementsprechend entscheidend, wenn in einer Selbsterkenntnis gewonnene Einsichten in definierte Ziele umgesetzt werden möchten (Graf, 2019).

Freisler & Gresser (2017) erklären, dass diese Prozesse vorwiegend in den unteren und unsichtbaren Ebenen (vgl. Abbildung 6 rechts) von Verhaltenssteuerung stattfinden und folglich als weitgehend unbewusste Form des Willens wahrgenommen werden. Die Selbstregulation aktiviert also ein inneres Netzwerk mit allen autobiografischen Erfahrungen. Um daraus ein stabiles Selbstbild entwickelt zu können, werden unsere Werte und Normen, Bedürfnisse, Motive und die damit gemachten Erfahrungen mit einbezogen.

Albert Bandura beschreibt die Selbstregulation als Prozess der intraindividuellen Handlungssteuerung. Er nutzt zur Erklärung drei Komponenten, die in der folgenden Abbildung zu sehen sind.

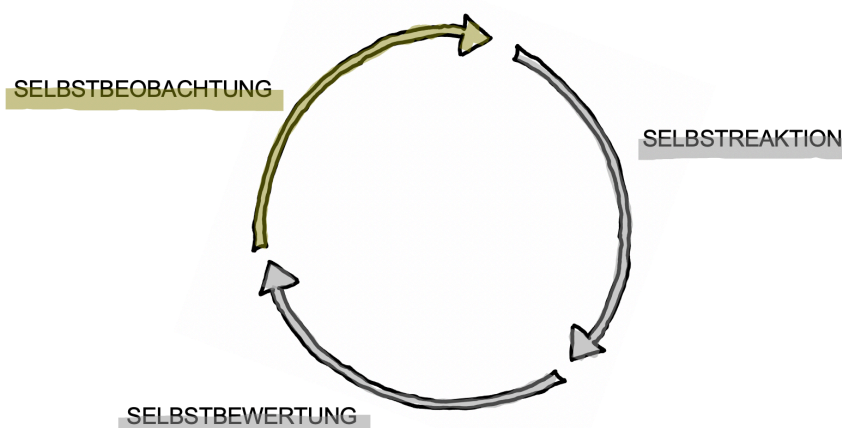


Abbildung 10: Selbstregulationstheorie Bandura (eigene Darstellung, in Anlehnung an Freiser & Gresser, 2017)

Die **Selbstbeobachtung** kann als Selbstdiagnose betrachtet werden. In dieser Phase gewinnt man wichtige Erkenntnisse über das Selbst und die Wirkung auf andere. Hier wäre entsprechend das Kennenlernen der Grundannahmen zu verordnen. Die **Selbstbewertung** misst die Differenz zwischen dem Ist und dem Soll, wobei das Soll unsere inneren Merkmale, Standards und das Anspruchsniveau widerspiegelt. Schlussendlich ergibt sich aus der Selbstbewertung die **Selbstreaktion**. Mit Belohnungs- und Bestrafungssystemen steuert man das Verhalten und die Reaktion, beispielsweise durch die Selbstreflexion einer bestimmten Situation oder durch gefühlsmässige Reaktionen wie Stolz, Zufriedenheit, aber auch Unzufriedenheit und Unlust. Diese gemachten Erfahrungen wirken sich wiederum auf

die Selbstbeobachtung und -bewertung aus und können dazu führen, dass unsere Ziele an die Erkenntnisse angepasst werden (Freisler & Gresser, 2017).

In diesen beiden Modi der Handlungssteuerung wird ein weiteres Mal ersichtlich, dass für ein gründliches Verständnis von Handlungen die Affektebene und somit die Ebenen der Normen und Werte sowie Grundannahmen miteinbezogen werden müssen. Darüber hinaus wird verständlich, dass ein Handeln im Selbstregulationsmodus eher Veränderungen herbeiführen kann, ohne einer Erschöpfung oder Unlust zu verfallen.

## **2.7 Theoretische Erläuterung der Fragestellung**

Bevor in den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit übergegangen wird, wird die Fragestellung rekapituliert und mit der vorgestellten Theorie verknüpft.

### **Wie beeinflussen Grundannahmen das Führungsverhalten?**

Die erste Forschungsfrage bezieht sich besonders auf die Wertehaltung und setzt somit nicht direkt auf der sichtbaren Ebene, sondern eher beim unsichtbaren Teil des Führungsverhaltens an. Sie soll untersuchen, wie Grundannahmen auf das Verhalten einer Person einwirken.

### **Wie verändert sich das Führungsverhalten, wenn unbewusste Grundannahmen bewusst gemacht werden?**

Die zweite Forschungsfrage bezieht sich konkret auf die Verhaltensebene und dementsprechend die sichtbare Ebene der Führung, das gezeigte Führungsverhalten. Sie soll untersuchen, wie die Auseinandersetzung mit den Grundannahmen aktiv im Führungsverhalten wahrgenommen wird und welche Veränderungen auf der Verhaltensebene erkannt werden können.



### 3 Methodik

Im methodischen Teil wird in einem ersten Schritt mit dem Forschungsdesign die Ausrichtung der durchgeführten empirischen Erhebung erläutert. Nachfolgend wird kurz das untersuchte Sampling beschrieben. In Kapitel 3.3 wird die Datenerhebung methodisch und mit den verschiedenen Iterationsschritten dargestellt. Abschliessend wird im Rahmen der Datenanalyse ausgewertet, wie die erhobenen Daten analysiert und für die Darstellung der Ergebnisse aufbereitet wurden.

#### 3.1 Forschungsdesign

Die vorliegende Arbeit und deren Datenerhebung unterliegen einem qualitativen Forschungsansatz. Zur Beantwortung der definierten Fragestellung folgt das Forschungsdesign einem hermeneutischen Vorgehen mit der Anlehnung an die Methodologie der Grounded Theory Method, nachfolgend GTM genannt. Mit diesem Ansatz wird ein induktives Vorgehen gewählt, das es erlaubt, durch mehrere Iterationsschritte von den Daten auf eine Theorie zu schliessen. In den einzelnen Iterationsschritten werden die Phasen der Datenerhebung und -auswertung ständig miteinander verbunden, sodass das sie sich gegenseitig wechseln und kontrollieren (Strübing, 2014)

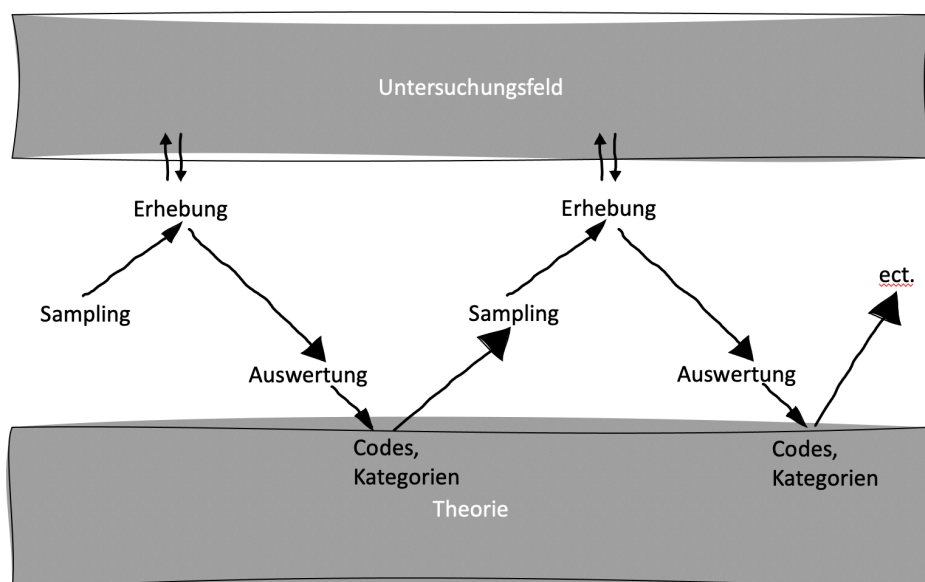


Abbildung 11: Forschungsansatz nach Grounded Theory Method (eigene Darstellung, in Anlehnung an Strübing, 2014)

Abbildung 8 stellt dieses Vorgehen grafisch dar. Der Ansatz der GTM ist als strategische Ausrichtung des Forschungsdesigns zu verstehen und steht demzufolge stets über den einzelnen Methoden der jeweiligen Iterationsschritte (Mey & Mruck, 2011). Die Methoden der jeweiligen Datenerhebungs- und Analyseschritte werden in den Kapiteln [3.3](#) und [3.4](#) erläutert.

Das Verständnis einer explorativen Forschung wie der GTM lässt sich am hermeneutischen Zirkel veranschaulichen. Ziel des Vorgehens ist es, in der Exploration ein besseres Verständnis für den Forschungsgegenstand zu gewinnen, wobei das Verständnis nie als absolut betrachtet werden darf. Nachfolgende Abbildung stellt dieses Vorgehen grafisch dar.

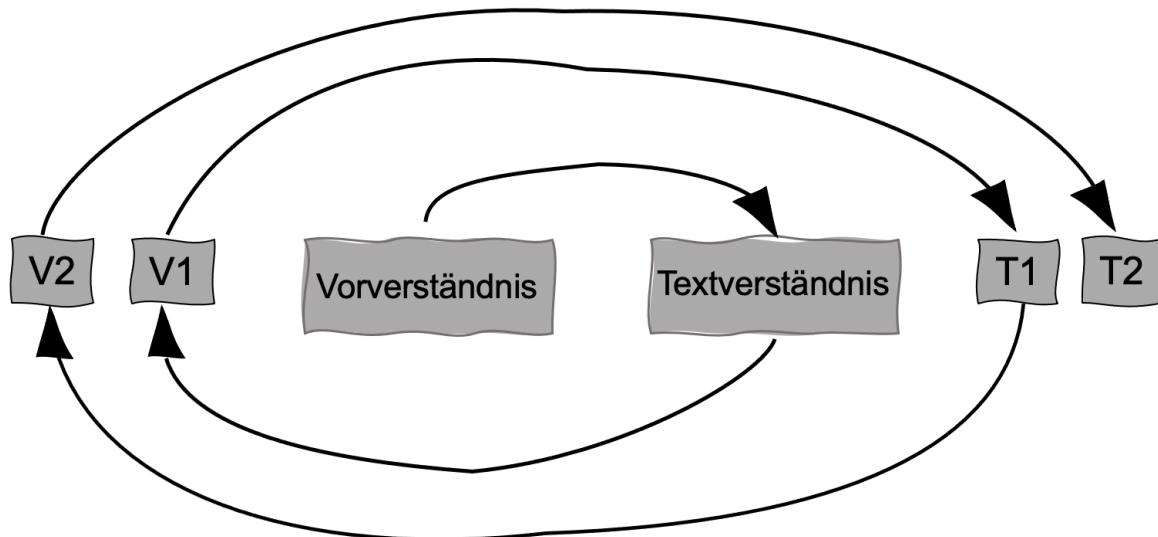


Abbildung 12: Der hermeneutische Zirkel (eigene Darstellung, in Anlehnung an Stangl, 2009)

Das Verständnis soll jeweils als Rekonstruktion der sozialen Wirklichkeit verstanden werden. Hierbei gilt das subjektive Empfinden der Akteure (Interviewende) als Produkt der individuellen Wahrnehmung, das durch die Interpretation des Forschenden rekonstruiert wird (Stangl, 2009). Es soll ein tieferes Verständnis des Forschungsgegenstandes ermöglicht werden. Dazu werden die Interpretationen des Forschenden herangezogen. Im iterativen Prozess der GTM wächst das Verständnis stetig, bis der Prozess abgebrochen irgendwann abgebrochen wird. Im Rahmen dieser Untersuchung wird er abgebrochen, wenn für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage ein ausreichendes Verständnis vorhanden ist (Mey & Mruck, 2011).

### 3.2 Sampling

Die Stichprobe wird nach dem Konzept des theoretischen Samplings nach Glaser & Strauss (n. d.) ausgewählt. Im Sinne eines iterativen Prozesses sieht das theoretische Sampling vor, dass bereits nach der ersten Iterationsphase mit der Auswertung begonnen wird, um so die Auswahl des nächsten Samplings definieren zu können. Die Wahl der Stichprobe der einzelnen Iterationsphasen wird somit laufend im Prozess getroffen. Hierbei handelt es sich nicht um ein randomisiertes Sampling. Denn Ziel ist nicht in erster Linie die Repräsentativität der Stichprobe, sondern das Gehalt von Neuem, das die Interviewpartner in einer weiteren

Iterationsphase einbringen können (Flick, 2009). So wurde im Rahmen der vorliegenden Masterthesis insgesamt eine Person im Pre-Test befragt. In der folgenden Datenerhebung wurden anschliessend sechs Personen aus der Organisation SICK befragt. Alle sechs Personen konnten mindestens zwei Jahre Führungserfahrung vorweisen. Zusammen haben sie im Rahmen einer Führungsentwicklung einen Change Pod mit Willms Coaching durchlaufen, wobei Johannes Willms den Kontakt zu der Firma hergestellt hatte. Die Kontaktaufnahme zu den einzelnen Teilnehmenden erfolgte anschliessend über eine Schlüsselperson im Unternehmen, die den Kontakt zwischen mir und den potenziellen Interviewteilnehmenden koordinierte. Der Kontakt zwischen den Interviewteilnehmenden und mir fand stets via E-Mail statt. Unter den Interviewteilnehmenden befanden sich fünf Männer und eine Frau. Die Anforderungen für die Teilnahme an der Datenerhebung bestand lediglich darin, dass man den Change Pod komplett durchlaufen haben musste.

Aufgrund des partizipativen Forschungsansatzes darf ich zusätzlich mich selbst als Probandin eines eigenen Change Pods (Erläuterung folgt in [Kapitel 3.3.4](#)) zur Stichprobe dazuzählen.

### 3.3 Datenerhebung

Die Datenerhebung kann insgesamt in vier Iterationsschritte aufgeteilt werden. Während diese grundsätzlich nacheinander erfolgten, gab es auch eine Datenerhebung, die parallel zu den iterativen Datenerhebungsphasen gelaufen ist. In der folgenden Abbildung werden die Iterationsschritte und deren Abfolge grafisch dargestellt. Methodik und Ziele der einzelnen Iterationsschritte werden in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.

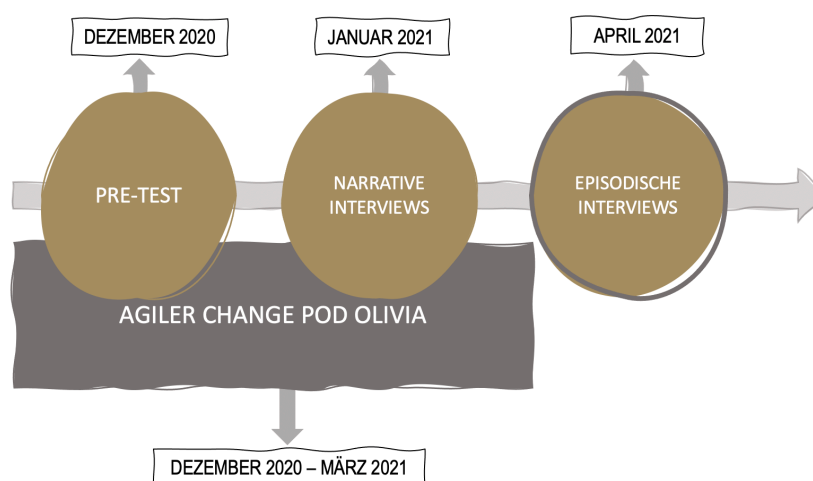


Abbildung 13: Forschungsvorgehen (eigene Darstellung, 2021)

### 3.3.1 Pre-Test

Da es für die Datenerhebung essenziell war, Erzählungen über den Change Pod beziehungsweise das Erleben des Change Pods teilen können, wurde es als sinnvoll erachtet, das Erzeugen eines Settings, in dem Interviewteilnehmende Erzählungen von subjektiven Erfahrungen berichten, zu üben. In einem 45-minütigen Onlineinterview wurde eine Person zum durchlaufenen Change Pod befragt. Die interviewte Person hatte bereits an einem Change Pod teilgenommen, der sich jedoch didaktisch von dem Change Pod der Datenerhebung unterscheidet. Demzufolge wurden die im Pre-Test erhobenen Daten nicht weiterbearbeitet und von der Datenanalyse komplett ausgeschlossen. Es wurden verschiedene Interviewarten und Fragemethoden getestet, um eruieren zu können, welche Fragestellungen den besten Erzählfluss generieren konnten. Es konnte festgestellt werden, dass die Anlehnung an ein narratives Interview sowie Fragestellungen, die nach dem „wie“ fragen, das gewünschte Ziel am besten erreicht wird. Mit diesen Ergebnissen wurde in die nächste Iterationsphase und die erste Interviewphase übergegangen.

### 3.3.2 Erhebung Interviewphase 1

Ziel der zweiten Iterationsphase war es, das subjektive Erleben der Interviewteilnehmenden während des Change Pods zu erfassen. Die Interviews sollten auf der einen Seite dazu dienen, mir ein möglichst vollständiges Bild eines Change Pods zu liefern, und auf der anderen Seite ermitteln, welchen Einfluss der Change Pod direkt oder indirekt auf das wahrgenommene Führungsverhalten der Interviewteilnehmenden hatte. Zur Generierung des Datenmaterials wurden kurz nach Abschluss des Change Pods im Januar 2021 drei Personen in einem 70- bis 90-minütigen Onlineinterview befragt.

Ausgehend von den Erkenntnissen aus dem Pre-Test und um eine maximale Offenheit gewährleisten zu können, wurden die Interviews in einer narrativen Form geführt. Gemäss Flick (2009) und Holtgrewe (2009) kommt in der Forschung das narrative Interview dann zum Einsatz, wenn die gewählte Fragestellung auf die subjektiven Erfahrungen der Beteiligten abzielt. Diese berichten in dem Fall retrospektiv von erzählenswerten Ereignissen. Aufgrund des narrativen Charakters wurde in diesem Interviewsetting nicht mit einem strukturierten Interviewleitfaden gearbeitet. Das Interview wurde mit folgender Erzählaufforderung eröffnet: *«Erzähl mir doch mal von deinen subjektiven Erfahrungen aus dem Change Pod. Sehr gerne darfst du deine Landkarte des Immunsystems als Gedankenstütze zur Hilfe nehmen.»* Alle Interviewteilnehmenden haben im Anschluss entlang des Prozesses des Change Pods von den Erfahrungen berichtet und ich habe sequenziell und ausschliesslich «wie»-Fragen gestellt.

In [Anhang B](#) findet sich ein Beispiel für einen Interviewleitfaden. Die notierten Fragen sollten lediglich dazu beitragen, die Interviewteilnehmenden, falls nötig, zu Erzählungen anzuregen. Es ist jedoch wichtig zu anmerken, dass alle Interviews ihren individuellen Laufnahmen und der Leitfaden mal mehr und mal weniger zum Einsatz kam.

### 3.3.3 Erhebung Interviewphase 2

Mit den in der ersten Interviewphase gewonnenen Erkenntnissen wurde in die dritte Iterationsphase gestartet. Deren Ziel war es, zum einen noch mehr Daten über das Erleben des Change Pods zu generieren. Auf der anderen Seite sollten die bereits gewonnenen Erkenntnisse aus der ersten Interviewphase, ebenso wie die Erfahrungen aus dem eigenen Change Pod, herausgefordert werden. So wurden gut drei Monate nach Abschluss des Change Pods drei weitere 30- bis 60-minütige Onlineinterviews durchgeführt.

Der Fokus dieser Interviews lag darauf, aus der Vogelperspektive nochmals reflektierend auf den Prozess des Change Pods zu schauen und ausschlaggebende Erzählungen zu Erlebtem zu generieren, die für die Interviewteilnehmenden einen entscheidenden Einfluss auf ihre Verhaltensänderungen hatten.

Da auch in diesen Interviews maximale Offenheit garantiert werden muss, sollten sie bedeutend mehr Struktur und Führung von meiner Seite aufweisen. Demzufolge bot sich für den Leitfaden eine Anlehnung an das episodische Interview an. Flick (2009) zufolge ermöglicht es das episodische Interview, mittels einer gezielten Erzählaufforderung systematische Verbindungen von Erzählungen und Argumentationen zu ergründen. Die Interviews wurden jeweils mit der Erzählaufforderung eröffnet: «Erzähl mir doch mal, wie der Change Pod dein Führungsverhalten während des Change Pods bis jetzt beeinflusst hat.» Auch in der zweiten Interviewrunde wurde der Leitfaden zur Hilfe genommen, um den Erzählfluss der Interviewteilnehmenden anzuregen.

### 3.3.4 Selbsterfahrung Agiler Change Pod

«Nicht Forschung über Menschen und auch nicht für Menschen, sondern Forschung mit Menschen» (Bergold & Thomas, 2020). Unter dieser Ausrichtung wurde für die vorliegende Arbeit auch ein partizipativer Forschungsansatz gewählt, was bedeutet, dass ich als Forscherin in den Untersuchungsprozess einbezogen wurde. Häufig werden Themenbereiche mit einem partizipativen Forschungsprozess erforscht, wenn noch wenig über das Themengebiet vorliegt. Dies war bei der vorliegenden Untersuchung der Fall. Da die partizipative Forschung als Forschungsstrategie betrachtet werden muss, sind im Prinzip alle Verfahren der Datenerhebung und -auswertung möglich (Bergold & Thomas, 2020).

Mit der Teilnahme an einem agilen Change Pod<sup>3</sup> wurde das Ziel verfolgt, die Methodik des Change Pods aus einer weiteren Perspektive zu erfassen (zusätzlich zu den Interviews). Die erarbeitete Landkarte des Immunsystems kann in [Anhang E](#) eingesehen werden.

Durch die eigene Teilnahme konnte die Methodik somit von innen erfasst werden. Dies schaffte ein wertvolles Verständnis für das Geschehen. Wie es die partizipative Forschung vorsieht, müssen zur Qualitätssicherung Reflexions- und Distanzierungsinstrumente zur Verfügung stehen, die es erlauben, in verschiedenen Reflexionsbereichen eine kritische Distanz zum jeweiligen Prozess herzustellen (Bergold & Thomas, 2020). Dies wurde mit den Forschungs- und Entwicklungstagebüchern umgesetzt. Während im Forschungstagebuch Reflexionen zur Rolle als Forscherin festgehalten wurden, war das Entwicklungstagebuch dazu da, Reflexionen zur Rolle als Change-Pod-Teilnehmerin zu notieren.

Laut Bergold & Thomas (2020) folgt die Partizipation nicht einem Alles-oder-Nichts-Prinzip. Stattdessen gibt es verschiedene Formen der Partizipation. Für diese Arbeit wurde die Partizipation in erster Linie dazu genutzt, ein besseres Verständnis für den Forschungsgegenstand zu schaffen. Da sich der agile Change Pod im didaktischen Aufbau leicht vom untersuchten Change Pod unterscheidet, wurden die erhobenen Daten aus der eigenen Partizipation nicht direkt in die Datenauswertung integriert. Sie werden in den Ergebnissen klar von den erhobenen Daten getrennt. Weiter wurde im gesamten Forschungsprozess immer nur in der Rolle als Forscherin mit den Interviewteilnehmenden interagiert.

### 3.4 Datenanalyse

Für die Datenanalyse wurden die Interviews in einem ersten Schritt in eine wörtliche Mitschrift transkribiert. Sämtliche Transkripte können im [Anhang F](#) eingesehen werden. Eine phonetische Transkription ist gemäss Holtgrewe (2009) nicht nötig. Da abgebrochene, neu begonnene und fehlerhafte Sätze auf aufschlussreiche Brüche in der Erzählung deuten können, wurde die Syntax in solchen Fällen in der Transkription nicht geglättet.

Für die Kodierung der Daten wurde nach dem Ansatz des «Grounded theory coding» vorgegangen, der von Glaser & Strauss (n. d.) eingeführt worden ist. Mit dem Ziel einer Theoriegenerierung kann Flick (2009) zufolge die Interpretation der Daten nicht unabhängig von der Datengewinnung erfolgen. Denn die Interpretation von Daten liefert den Anker, um Entscheidungen bezüglich der weiteren Datengenerierung zu treffen. Entsprechend wurde mit

---

<sup>3</sup> Ein agiler Change Pod ist didaktisch ähnlich aufgebaut wie der untersuchte Change Pod. Er unterscheidet sich lediglich dadurch, dass die Teilnahme öffentlich ist. Die Teilnehmenden kennen sich somit nicht unbedingt. Dadurch, dass man nicht als Team am Change Pod teilnimmt, können keine Auswirkungen von der individuellen transformativen Entwicklung auf das Team ausgemacht werden.

dem Kodieren der Daten bereits nach der ersten Interviewphase begonnen, dies liess das Kategoriensystem induktiv wachsen.

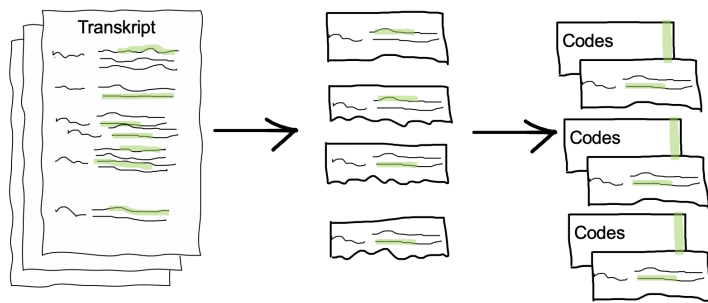


Abbildung 14: Vorgehen Open Coding (eigene Darstellung, 2021)

In einem ersten Schritt wurde das Datenmaterial mit In-vivo Codes, angelehnt an das Open Coding von Glaser & Strauss (1998), in unzählige Codes zerlegt. Ziel dieses Vorgehens war es, ähnliche Ereignisse in den verschiedenen Interviews zu erkennen und miteinander zu vergleichen.

Das Datenmaterial war anschliessend in einen feinen Detailierungsgrad aufgeteilt. Abbildung 11 veranschaulicht das Vorgehen.

In einem zweiten Schritt wurden, ebenso wie es das Axial Coding vorsieht, Verbindungen zwischen den Codes gesucht. Konnte eine Gemeinsamkeit oder Verbindung festgestellt werden, wurden die Codes in einer übergeordneten Kategorie untergebracht.

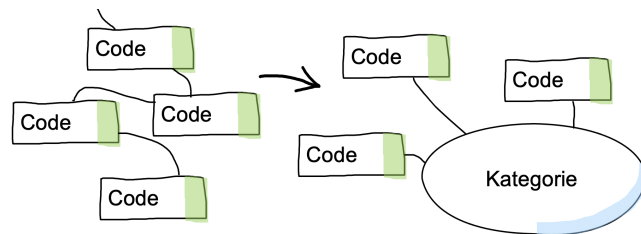


Abbildung 15: Vorgehen Axial Coding (eigene Darstellung, 2021)

Abbildung 12 stellt dieses Vorgehen grafisch dar. So gab es verschiedene Phasen, in denen auf der Ebene der einzelnen Codes oder der Kategorien das Datenmaterial auf Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge hin untersucht wurde. Zum Schluss wurden nochmals alle Interviews durchgegangen und mit dem endgültigen Kategoriensystem codiert. Das komplette Kategoriensystem mit den entsprechenden Definitionen kann in [Anhang C](#) eingesehen werden.

Das codierte Datenmaterial wurde daraufhin in drei separaten Analyseschritten ausgewertet. Abbildung 13 verdeutlicht das konkrete Verfahren.

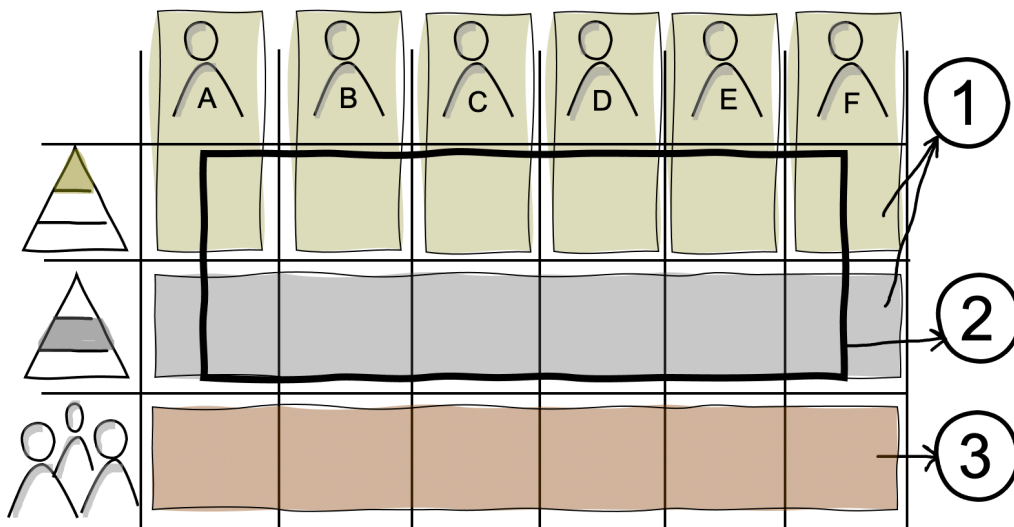


Abbildung 16: Vorgehen Datenanalyse (eigene Darstellung, 2021)

Um die Komplexität des Datenmaterials reduzieren zu können, wurden in einem ersten Analyseschritt zwei der drei Hauptkategorien isoliert voneinander deskriptiv ausgewertet (vgl. grüne und graue Einfärbungen in Abbildung 13). Dazu wurden auf der einen Seite die Daten der Hauptkategorie Interpersonal (wie als Beispiel für Person E in Abbildung 14 ersichtlich ist) entlang der Interviewteilnehmenden ausgewertet. Dementsprechend konnte für jede interviewte Person eine Lerngeschichte beschrieben werden. Für die Analyse wurde pro Subkategorie für jeden Interviewteilnehmenden ein Summary Grid erstellt. In den Ergebnissen werden die Lerngeschichten der Hauptkategorie Interpersonal unter dem Aspekt Verhaltensebene abgebildet.

Codesystem	Person E
Interpersonal	[Codierter Text]
Situative Führung	[Codierter Text]
Paradoxes Verhalten	[Codierter Text]
Verhaltensleistung	[Codierter Text]
grundannahmen geleitetes Verhalte	[Codierter Text]
Verbesserungsziel	[Codierter Text]
neues Verhalten inkl. feedback	[Codierter Text]
Post Change Pod	[Codierter Text]
Testingphase	[Codierter Text]
Herleitung Verbesserungsziel	[Codierter Text]

Abbildung 17: Analyseschritt Summary Grids (Screenshot aus MAXQDA, 2021)

Codierte Textstellen der Sub- und Sub-Subkategorien wurden einzeln zusammengefasst. Um einen angenehmen Lesefluss garantieren zu können, wurden die zusammengefassten Texte der Subkategorien in einem letzten Schritt auf der Ebene der Hauptkategorie zu einem

Fliesstext zusammengesetzt.



Da sich die einzelnen Geschichten der Interviewteilnehmenden sehr individuell präsentierte, sollte sich dies in der Ergebnisdarstellung und -analyse widerspiegeln. So wurden die sechs Lerngeschichten angelehnt an den Stil der Thick Description aufbereitet. Der Begriff Thick Description stammt von Geertz (1973) und besagt, dass Daten des anthropologischen Schreibens in Wirklichkeit unsere eigenen Konstruktionen der Konstruktionen anderer Menschen sind. Geertz ist davon überzeugt, dass die Leserschaft die Glaubwürdigkeit der Interpretationen der Autoren selbst einschätzen muss. Um dazu in der Lage zu sein und selbst entscheiden zu können, ob sie die gleichen interpretativen Schlüsse gezogen hätten, muss der Kontext, in dem die Interpretationen entstanden sind, reichhaltig und dicht beschrieben werden (Ponterotto, 2015).

Ponterotto (2015) zufolge beinhalten Thick Descriptions exakte Beschreibungen und Interpretation sozialer Handlungen. Weiter erfassen sie Gedanken und Emotionen. Ein zentrales Merkmal zur Interpretation der sozialen Handlung ist die Zuordnung von Motivation und Intention.

Weiter wurde im ersten Analyseschritt die Hauptkategorie Intrapersonal deskriptiv ausgewertet (vgl. graue Einfärbung in Abbildung 13). Im Ergebnissteil sind diese Daten unter dem Aspekt affektive Eben verordnet. Da für diese Hauptkategorie kein Mehrwert dafür ermittelt werden konnte, die Daten pro Person getrennt darzustellen, wurden diese über die Interviewteilnehmenden hinweg, jedoch entlang der Subkategorien ausgewertet und dargestellt. Auch dies ist in Abbildung 13 ersichtlich. Zur Analyse wurde methodisch ebenso vorgegangen wie bei der Verhaltensebene.

Im zweiten Analyseschritt (vgl. schwarzer Kasten in Abbildung 13) wurde das Datenmaterial aus dem ersten Analyseschritt miteinander in Verbindung gebracht und interpretativ ausgewertet. Ziel war es, die Komplexität des Datenmaterials, das im ersten Analyseschritt für das Verständnis der Leserschaft reduziert worden ist, wiederherzustellen und den Einfluss von Grundannahmen auf die Führung auf beiden Ebenen zu betrachten.

Der dritte Analyseschritt (vgl. braune Einfärbung in Abbildung 13) widmete sich der dritten Hauptkategorie, dem Team. Da in den Interviews immer wieder der Effekt des Change Pods auf der kollektiven Teamebene angesprochen wurde, sollten diese Daten Teil der Datenanalyse werden. Geplant war, in einem vierten Iterationsschritt eine Beobachtung im Team durchführen zu können. In einem Teammeeting sollte entsprechend eine Retrospektive zum Change Pod und dessen Auswirkungen auf das Team durchgeführt werden. Aufgrund von Abstimmungsschwierigkeiten konnte diese Erhebung leider nicht durchgeführt werden. Angesichts des begrenzten Datenmaterials und der geringen Relevanz für die Beantwortung der Fragestellung wird dieser Analyseschritt als Exkurs dargestellt. Das

Datenmaterial wurde ebenfalls in Anlehnung an die Thick Description aufbereitet. Wie auch beim ersten Analyseschritt wurde bei der Darstellung der Ergebnisse darauf geachtet, mithilfe von Zitaten aus den Interviews die Erfahrung der Ergebnisse möglichst konkret wiederzugeben und somit die Ergebnisse nahe am Datenmaterial zu gestalten. Im dritten Analyseschritt wurde auf eine Trennung von Deskription und Interpretation verzichtet.

Abschliessend wurden, wie in [Kapitel 3.3.4](#) beschrieben, die Daten aus der Selbsterfahrung ausgewertet. Diese wurden jedoch nicht in die Analyse integriert. Stattdessen wurden die Daten aus dem agilen Change Pod jeweils als ergänzende Erfahrungsberichte an thematisch passenden Stellen bei den Ergebnissen angefügt. Sie sind durch graue Textboxen gekennzeichnet und sollen den Lesenden eine weitere Perspektive auf das Datenmaterial ermöglichen, ohne zu einer Ergebnisverfälschung zu führen.

### 3.5 Gütekriterien

Da gemäss Döring & Bortz (2016) der Kriterienkatalog von Lincoln & Guba (1985) in der internationalen Fachliteratur zu den meist zitiertesten gehört, wird die Methodik der vorliegenden Arbeit mit deren Kriterienkatalog, siehe [Anhang D](#), auf die Güte geprüft. Gemäss Lincoln & Guba (1985) muss gute qualitative Forschung besonders das Oberkriterium der Glaubwürdigkeit erfüllen. Das heisst, die Lesenden müssen überzeugt werden, dass die Ergebnisse der Studie bezüglich der sozialen Wirklichkeit aussagekräftig sind. Um diese Glaubwürdigkeit messen zu können, werden vier Kriterien zur Überprüfung vorgeschlagen (Döring & Bortz, 2016):

#### Vertrauenswürdigkeit

Die in dem Kriterium erwünschte Triangulation der Daten kann mit dem mehrstufigen Analyseverfahren gewährleistet werden. Dadurch, dass das Forschungsteam nur aus einer Person bestand, war ein Peer Debriefing nicht möglich. Um die Interviewteilnehmenden besonders während des Covid-Lockdowns nicht zusätzlich zu beanspruchen, wurde auf eine kommunikative Validierung des Datenmaterials bewusst verzichtet. Durch das iterativ aufgebaute Forschungsdesign konnte das Datenmaterial im jeweils darauffolgenden Iterationsschritt nochmals herausgefordert werden. Dies schien in Anbetracht der Situation eine vertretbare Lösung.

#### Übertragbarkeit

Während die Dichte der Beschreibungen mit der Methodik von Thick Description gegeben ist, gibt es andere Punkte, die für hinsichtlich der Übertragbarkeit keine Berücksichtigung fanden. So wurden in den Interviews keine biografischen Daten erfasst, was gemäss dem Kriterium der Übertragbarkeit nötig gewesen wäre. Die biografischen Daten haben

jedoch keine Relevanz auf die Datenauswertung und somit scheint es vertretbar, deren Erhebung weggelassen zu haben.

### Zuverlässigkeit

Obwohl nach Lincoln & Guba (1985) für die Garantie der Zuverlässigkeit eine Triangulation sinnvoll wäre, war dies für die vorliegende Arbeit nicht möglich, da das Forschungsteam lediglich aus einer Person bestand. Während des gesamten Forschungsprozesses wurde jedoch ein Forschungstagebuch geschrieben, was es mir erlaubte, stets mit mir als Forscherin in den Dialog zu treten. Zusätzlich befand ich mich in regem Austausch mit Mitstudierenden, die mein Forschungsvorgehen stets hinterfragten und somit herausgefordert haben.

### Bestätigbarkeit

Mit der eigenen Teilnahme an einem Change Pod wurde deutlich, dass ich eine aktive Rolle im Forschungsprozess einnehme. Um die eigene Interpretation nicht mit der Interpretation in der Rolle als Forscherin zu vermischen, wurde während des ganzen Prozesses neben dem Forschungs- ein Entwicklungstagebuch geführt. In diesem wurden die persönlichen Erlebnisse aus dem Change Pod festgehalten. Um die Anonymität der Interviewteilnehmenden zu wahren, werden in der vorliegenden Arbeit lediglich wenige biografische Informationen preisgegeben. In [Kapitel 3.3.4](#) wird beschrieben, wie ich Teil der Forschung wurde und wie die Ergebnisse von den erhobenen Daten abgegrenzt werden. Aufgrund der eindeutigen Dokumentation der Eingebundenheit der Forschenden kann dieses Kriterium als gegeben erachtet werden.

Bevor im vierten Kapitel die Ergebnisse präsentiert werden, wird zum Abschluss des methodischen Teils der vorliegenden Arbeit im nachfolgenden Kapitel die verwendete Methodik kritisch gewürdigt.

## **3.6 Kritische Würdigung Methodik**

Die Entscheidung für ein Forschungsdesign der GTM war eine klare, jedoch nicht ganz einfache. Da GTM «nur» als Forschungsstrategie und nicht als Methodik agiert, lässt es viel Offenheit in der Umsetzung zu. Diese Offenheit war nötig, um sich auf das Thema und den Prozess vollkommen einlassen zu können. Es war jedoch nicht ganz einfach, die Ungewissheit, ob die richtige Methodik gewählt wurde, immer auszuhalten. Durch zahlreiche Einträge in das Forschungstagebuch bin ich immer wieder mit mir selbst in der Rolle als Forscherin in den Dialog getreten und habe meine eigenen Gedanken herausgefordert. Dadurch konnte auch rückwirkend und in einer Phase der Unsicherheit der Gedankengang

nachgelesen werden, der die gewählte Methodik in den einzelnen Iterationsschritten jeweils rechtfertigte.

Um eine maximale Offenheit in der Datenerhebung wahren zu können, war es nötig, ein ebenso offenes Interviewdesign zu wählen. Mit dem narrativen Interview waren diese Bedingungen erfüllt, da die interviewende Person die Erzählungen der Interviewteilnehmenden nur selten unterbrochen hat. Lamnek (2010) zufolge hätte nur das Rezeptive oder das Eroepische Interview eine ähnliche Offenheit gewährleisten können. Da jedoch die interviewende Person in beiden Interviewformen grösstenteils als Zuhörer auftritt und Interviewteilnehmende die Richtung des Interviews selbst bestimmen können, schien es für die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit als zu offenes Design und somit keine wählbare Alternative.

Um auch in der Datenanalyse die Offenheit für das Datenmaterial beizubehalten, erwies sich das Open Coding als hilfreich. Da im ersten Schritt aus den Daten heraus Codes gebildet wurden, konnte nahe am Datenmaterial gearbeitet werden, was viel Freiheit generierte. Eine derartige Freiheit birgt allerdings auch die Gefahr, dass zu viel in das Datenmaterial interpretiert wird. Mit Memos, die für die Interpretation der Daten zu einem späteren Zeitpunkt hilfreich waren, wurde dem entgegengehalten. In Bezug auf das Codieren wurde sich zudem bewusst gegen das Verwenden von Vorlage-Codes der GTM entschieden, um offen gegenüber dem Datenmaterial zu sein und spezifisch darauf eingehen zu können.

Einen Ansatz der partizipativen Forschung zu integrieren, kann als grosser Gewinn gewertet werden. Es trug dazu bei, ein grösseres Verständnis für das Datenmaterial zu schaffen. Jedoch besteht auch hier die Gefahr, dass eigene Interpretationen auf das Datenmaterial übertragen werden. Mit der Unterscheidung zwischen Forschungs- und Entwicklungstagebuch konnte dem bis zu einem gewissen Grad entgegengewirkt werden. Schlussendlich wurden in der zweiten Interviewphase auch die eigene Erfahrung und Interpretation mit den Interviewteilnehmenden geteilt, was zu einer Anreicherung des Datenmaterials geführt hatte.

Die Ergebnisdarstellung mit der Methode der Thick Description barg ebenfalls die Verlockung, zu subjektiv zu interpretieren. Da jedoch in einem ersten Schritt die beiden Hauptkategorien getrennt analysiert wurden und besonders in der Kombination Potential für Interpretation steckt, konnte diese Gefahr eingegrenzt werden. Um einen möglichst angenehmen Lesefluss zu generieren, wurden die Daten chronologisch zum Prozess des Change Pods aufbereitet. Demnach kann kritisiert werden, dass sie nicht immer mit grösster Relevanz für die Beantwortung der Fragestellung in der Ergebnisdarstellung ersichtlich sind. Weiter kann man an der Ergebnisdarstellung bemängeln, dass sich die Anonymität der Interviewteilnehmenden nur bedingt schützen liess. Da jedoch beim Weglassen von spezifischen Informationen, beispielsweise den Grundannahmen, die Qualität des Datenmaterials enorm gelitten hätte, musste dies in Kauf genommen werden. Mit einer Einverständniserklärung

aller Interviewteilnehmenden konnte abgesichert werden, dass diese darüber in Kenntnis gesetzt wurden und damit einverstanden waren.

Da die vorliegende Arbeit von einer Person allein bearbeitet wurde, kann wie bereits im Kapitel 3.5 diskutiert, die Zuverlässigkeit der Daten in Frage gestellt werden. Weil ich mit Hilfe des Forschungstagebuchs regelmässig mit mir selbst in den Austausch treten konnte und auch kontinuierlichen Austausch mit der Betreuungsperson, dem Praxispartner und diversen Mitstudierenden pflegte, wurde dem so gut wie möglich entgegengehalten.

## 4 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse wird in drei Teile aufgeteilt. Zuerst werden in [Kapitel 4.1](#) und [4.2](#) die Ergebnisse des ersten Analyseschrittes deskriptiv beschrieben. Hier wird das Datenmaterial der Hauptkategorien Interpersonal unter dem Aspekt Verhaltensebene und Intrapersonal unter dem Aspekt Affektebene isoliert voneinander dargestellt. Anschließend werden in [Kapitel 4.3](#) die Ergebnisse des ersten und zweiten Analyseschritts vereint und interpretativ dargestellt. Zuletzt werden im Exkurs in [Kapitel 4.4](#) die Ergebnisse mit Blick auf den Einfluss auf die Teamebene aufgezeigt und anschliessend diskutiert.

### 4.1 Verhaltensebene

Für den ersten Analyseschritt wird pro interviewter Person eine Lerngeschichte beschrieben. Um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, werden keine Namen genannt. Die Erzählungen aus den Interviews wurden chronologisch zum Verlauf des Change Pods aufgearbeitet.

Wo thematisch passend, wird das Datenmaterial mit eigenen Erfahrungen aus dem persönlichen agilen Change Pod ergänzt. Diese persönlichen Erläuterungen sind in einer grauen Textbox dargestellt, sodass sie klar von dem in den Interviews erfassten Datenmaterial unterschieden werden können. Die persönlichen Erfahrungen werden nicht in die Interpretation miteinbezogen.

#### 4.1.1 Person A

Person A hat das Verbesserungsziel mithilfe von Fremdfedback und in mehreren Schleifen definieren können. Sie meinte, dass bereits der Prozess des Fremdfedbacks gelungen war, da es das eigene Verhalten genau zu reflektieren gilt und man sich überhaupt bewusstwerden muss, was bereits gemacht und was auf der anderen Seite noch nicht gemacht wird, aber gemacht werden müsste. Für Person A war das Ziel nicht sofort klar, sondern sie konnte es mithilfe der Feedbackschlaufen und des Workshops mit Johannes Willms für sich schärfen. Somit ist sie zu einem Verbesserungsziel gelangt, bei dem Person A die Organisation und Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden besser gestalten möchte, um mehr Zeit für Kreativität bei der Arbeit und Sport zur Verfügung zu haben.

In Bezug auf das Verhaltensinventar wurde berichtet, dass sie eine ständige Erreichbarkeit für Mitarbeitende zeigt und dadurch oftmals schlecht auf Meetings vorbereitet ist und die eigenen Aufgaben nicht zeitgerecht erledigen kann.

Person A hatte Mühe, in der Beobachtungsphase nichts zu verändern, und begann bereits zu diesem Zeitpunkt mit den ersten Tests. Konkret wurden im Rahmen eines ersten

Test fixe Blocker in den Terminkalender eingetragen. Diese Zeitblocker sollen Person A helfen, sich Zeitfenster zu verschaffen, in denen sie nicht für andere erreichbar ist und sie die eigenen Pendenzen abarbeiten kann. Es soll jedoch auch Zeit für Pausen vorhanden sein. Weiter begann sie, Meetings nicht mehr von voller Stunde zu voller Stunde aufzusetzen, sondern immer zu fünf nach voller Stunde bis fünf vor voller Stunde. Diese gewonnenen zehn Minuten nutzte Person A laut eigenen Aussagen für die Vor- und Nachbereitung der Meetings. Weiter hat sie im Rahmen der Tests Mitarbeitende nach deren Zufriedenheit mit von ihr erledigten Arbeiten befragt und Erwartungen bezüglich der Erreichbarkeit geklärt. Sie musste feststellen, dass eine konstante Erreichbarkeit nicht von den Mitarbeitenden erwartet wird. Person A berichtete ausschliesslich von positiven Erfahrungen während der Testphase. Die Terminblocker wurden von den Mitarbeitenden grösstenteils akzeptiert und sie erhielt zahlreiche positive Rückmeldungen, dass Tasks von ihr deutlich schneller bearbeitet wurden.

Zum Zeitpunkt des Interviews wurden die in der Testingphase eingeführten Massnahmen immer noch umgesetzt und Person A berichtete, die Blocker zu ca. 30 bis 40 Prozent in der Woche so einzuhalten. Für sie war es nun nicht mehr primär wichtig, die Blocker immer zu 100 Prozent einfordern zu können, sondern zu merken, wie sie sich die Freiräume verschaffen kann und wann dies für sie nötig ist.

Person A meinte, dass sie noch nicht wirklich Zeit für Kreativität gefunden hat, aber glaubt, dass das mit der Zeit noch kommen wird. Allgemein schätzt Person A ihre Zufriedenheit deutlich höher ein als vor dem Change Pod. Neben der erhöhten Zufriedenheit findet sie, dass durch die vermehrten Pausen ihre Effizienz gestiegen ist und sie allgemein viel mehr Freude an der Arbeit hat.

#### 4.1.2 *Person B*

Person B empfand das Definieren des Verbesserungsziels als einen anstrengenden Prozess, da man das erste Mal richtig die eigenen Schwächen anschauen und aussprechen musste. Mithilfe der Feedbackgespräche konnte im Anschluss ein Ziel definiert werden, das für sie stimmig war. So hatte sich Person B zum Ziel gesetzt, besser darin zu werden, nachzufragen, wenn etwas in einem Meeting nicht verstanden wurde. Laut eigenen Aussagen hatte sie sich bisher in Meetings mit anderen Führungskräften eher zurückhaltend verhalten. Wenn etwas nicht klar war, hat sie nicht nachgefragt, da sie nicht inkompetent wirken wollte. Das Nichts-Sagen wurde oftmals als Zustimmung empfunden, was Person B zufolge in der Vergangenheit mitunter zu Missverständnissen geführt hatte.

In der Testingphase wurden von Person B zwar Tests konstruiert, jedoch nur sehr wenige bis überhaupt keine durchgeführt. Ihr zufolge war die Umsetzung sehr schwierig, da

sie die konstruierten Tests als nicht sicher empfunden hat und diese nur in einem spezifischen Setting hätte testen können.

In der Testingphase ist es mir ähnlich wie Person B ergangen. Ich habe diverse Tests konstruiert, aber schlussendlich nicht viele davon umgesetzt. Ob die Tests sich in meinem Fall auch nicht safe to fail angefühlt hatten, kann ich nicht bestätigen. Der erste Test, den ich durchgeführt habe, ist kläglich gescheitert. Ich fühlte mich aber gut dabei, denn meine Grundannahme wurde absolut bestätigt. Ich brauchte eine Weile, um das zu verstehen. Dann merkte ich, dass eine Umpolung meiner Grundannahme wenig mit Bestätigung von aussen zu tun hatte, sondern ein Prozess ist, der in mir stattfinden muss. Somit stand für mich die Konstruktion von Tests mit anderen Menschen daraufhin weniger im Fokus, als mich selbst noch viel mehr zu reflektieren und hinterfragen.

Das Verhalten wurde von Person B als nicht komplett geändert wahrgenommen. Jedoch berichtet sie, dass sie einen deutlich bewussteren Umgang mit dem Umstand aufweist, dass sie sich der Gefahr der Grundannahme bewusst ist: *«Es gibt immer noch Situationen, wo ich aus dem Meeting rausgehe und denke, oh verdammt, das war nicht gut, da gab es grad ganz viele alte Muster (Person B, Pos. 36)»*. Solche Situationen werden ihren Aussagen zufolge inzwischen teilweise im Nachgang geklärt.

Für Person B war das Erreichen des Verbesserungsziels schnell an sekundäre Stelle gerückt, als sie die Biografie der Grundannahme verstanden hatte. Für sie war es eine einschlägige Erkenntnis zu sehen, dass das Verhalten einen Auslöser hat und es einen Grund gibt, wieso sie manchmal in Situationen so reagiert, wie sie es tut. So meinte sie *«... das ist das, was ich für mich persönlich am meisten mitgenommen habe und das würde ich sogar sagen, das ist eigentlich auch das einzige, aber das ist schon sehr hoch zu werten (Person B, Pos. 34)»*.

Die Lernbuddy-Gruppe stuft sie als einen entscheidenden Erfolgsfaktor ein, da diese immer wieder half, vor Augen zu führen, was das Ziel war. Dies hilft gemäss Person B darüber hinaus dabei, sich allgemein weiterzuentwickeln, da man am Ball bleibt und sich weiterhin verpflichtet.

Obwohl einige der sechs befragten Personen erzählten, dass ihre Lernbuddy-Gruppen weiterlaufen, trifft das bei unserer Lernbuddy-Gruppe nicht zu. Wir haben uns seit dem Change Pod nicht mehr getroffen und ich gehe davon aus, dass das der Grund ist, wieso in meiner Weiterentwicklung seither nicht mehr allzu viel passiert ist. Ich glaube, dass ich noch aktiver wäre, meine Grundannahmen weiter zu testen oder anderen Grundannahmen auf den Grund zu gehen, wenn diese Treffen noch stattfinden würden.



### 4.1.3 Person C

Person C berichtete, dass bereits der erste Schritt im Change Pod für sie sehr spannend war. Denn mit der Herleitung und Auseinandersetzung eines Verbesserungsziels galt es, eine andere Perspektive ergreifen und somit die Denkelemente zum ersten Mal in diesem Prozess zu erweitern. In diesem Interview wurde das Verbesserungsziel nie konkret genannt, deshalb kann es hier nicht aufgegriffen werden.

Ebenso wenig wurden Informationen über konstruierte Tests und oder konkretes Verhalten bei einer aktiven Grundannahme geliefert. Vielmehr reflektierte Person C darüber, was sich aus ihrer Sicht während und nach dem Change Pod geändert hat und wo sie im Prozess Potential für Veränderungen wahrgenommen hat. So berichtete sie, dass die Lernbuddy-Gruppe in ihren Augen einer der grössten Erfolgsfaktoren war. Ihr zufolge sind sie sogar notwendig, um in Zukunft ein neues, adaptiertes Verhalten zeigen zu können. Sie erzählte, beobachtet zu haben, dass einzelne Personen sich im Team nun anders einbrächten und ein anderes Verhalten zeigten, und ergänzte, dass sie sich aber nicht sicher sei, ob dies auf einen individuellen Lernprozess zurückzuführen oder doch eher ein Phänomen von Gruppendruck sei.

Person C schilderte, dass sie im eigenen Führungsverhalten für einen gewissen Moment eine Destabilisierung erlitten habe. Dieser fühlte sich gemäss ihren Erzählungen unangenehm an, da sie in diesen Situationen nicht mehr sicher gewesen sei, was genau zu tun war. Sie fügte jedoch hinzu, dass diese Destabilisierung einen wichtigen Schritt darstellte, um das neu erlernte Verhalten zulassen zu können. Das neu erlernte Verhalten ist gemäss Person C ein grosser Gewinn, denn *«...dann kann man auch angepasster agieren an die Situation und auch schneller adaptieren, was gerade nötig ist. Und somit wird man dann in seinem Verhalten ja auch effektiver. Ich merke, dass meine Handbremse nicht mehr so sehr aktiv ist (Person C, Pos. 26). Das zeigt sich auch in meinem Führungsverhalten, dass ich bestimmte Situationen jetzt anders führe und dass ich, ich sage mal, einen anderen Führungsstil kennengelernt habe... Einfach mehr rausgehen in die Führung und nicht als Vakuum, sondern noch mehr Empowerment der Teammitgliedern (Person C. Pos. 22)».*

Die von Person C angesprochene Destabilisierung habe ich in meinem Change Pod ebenfalls sehr bewusst wahrgenommen. Das Verhalten mit einer aktiven Grundannahme ist wie das Homebase. Da fühlte ich mich sicher und wusste was zu erwarten war. Umso mehr ich mich von diesem Homebase wegbewegte, desto mehr gelangte ich in ein Territorium, das ich nicht kannte. Dort kannte ich die Spielregeln nicht und wusste auch nicht, mit was für Reaktionen ich rechnen musste. Das machte mir Angst und fühlte sich in einem ersten Schritt wirklich unheimlich an. Ich habe versucht, mich zu Beginn nicht weit weg von dem Homebase zu begeben und erst mal ein bisschen Luft schnuppern, wie es anders sein

könnte. Ich glaube, darin bestand auch das Ziel der Tests: fremdes Territorium entdecken, aber auf eine sichere Art und Weise.

Person C hat zahlreiche positive Rückmeldung zum neuen Verhalten von Kollegen und Kolleginnen und Mitarbeitenden erhalten. Abschliessend sagte sie, dass sie der Change Pod persönlich weitergebracht hätte und somit für sie das Ziel absolut erreicht sei. Sie fügte hinzu, dass es beim transformativen Lernen exakt darum ginge.

#### 4.1.4 Person D

Für Person D waren die Feedbackschlaufen zu Beginn für das Finden des Verbesserungsziels sehr hilfreich. Mithilfe des Feedbacks konnte das Ziel genauer definiert werden. Als Verbesserungsziel stand für sie im Zentrum, die Wirksamkeit als Führungsperson zu verbessern. Ihren Angaben zufolge muss sie lernen, sich nicht mehr so stark in Details zu verlieren und mehr Verantwortung abgeben. Sie berichtete, dass sie teilweise so stark vor Euphorie sprudelte, dass in ihr ein Turboantrieb losgehe und sie Kollegen und Kolleginnen abhängig mache.

Besonders spannend empfand Person D die Verhaltensinventur, da man sich dem eigenen Führungsverhalten einmal wieder sehr bewusstwerden musste. Es galt, sich zu fragen, wieso man denn überhaupt so führt, wie man es tut. Weiter erzählte Person D, dass ihr Verhalten normalerweise sehr ergebnisorientiert sei und entsprechend dazu führen könne, Mitarbeitende zu überrumpeln oder gar abzuhängen, da zu schnell vorangegangen werde. Sie empfand die Beobachtungsphase und somit das Reflektieren des eigenen Führungsverhalten als sehr anstrengend, aber auch wesentlich für die eigene Wahrnehmung.

Für die Testingphase hat sich Person D vorgenommen, die Mitarbeitenden einfach einmal laufen zu lassen, ohne eine Richtung vorzugeben. Sie hat sich entschieden, nur Fragen zu stellen und die Mitarbeitenden entscheiden zu lassen.

*«[...] bei ein paar Punkten dachte ich, was machen die denn da jetzt, also könnte man auch anders machen. Auf der anderen Seite haben wir dann, also sind wir trotzdem zu einem guten Punkt gekommen, wo dann aus dem Inneren einen Vorschlag war, der wirklich gut war und auch den, den ich vorgeschlagen hätte. Aber der jetzt aus dem Team getragen wurde (Person D, Pos.5).»*

Es wurde ergänzt, dass dieses Vorgehen sicher mehr Zeit in Anspruch genommen hatte, jedoch das Commitment und die Zufriedenheit von den Mitarbeitenden schlussendlich spürbar höher ausgefallen sei. Person D hat von verschiedenen Tests in diese Richtung berichtet. Sie meinte, dass nicht immer alle Tests erfolgreich gewesen seien und es durchaus auch Momente gegeben hätte, in denen sie in den Test eingreifen musste, da es sonst aus dem Ruder gelaufen wäre.

Reflektierend stellte Person D fest, dass sie mit dem gezeigten schnellen Antreiber die Kompetenzen der Mitarbeitenden nicht richtig genutzt hätte. Gleichzeitig erzählte sie, dass sie immer geklagt hätte, so proaktiv sein zu müssen, da von den Mitarbeitenden keine guten Ideen kämen. Sie habe im Prozess vom Change Pod bemerkt, dass dies gewissermassen ein paradoxes Verhalten sei. *«Das war schon sehr erstaunlich, dass ich eigentlich selbst mit meinem Verhalten das Team auf eine Art und Weise ausgebremst hatte, obwohl ich es mit meinem Antrieb ja eigentlich antreiben wollte (Person D, Pos.7).»*

Ein solches paradoxes Verhalten habe ich in meinem Change Pod ebenfalls schnell festgestellt. Ich nannte es: die Grundannahme füttern. Mir ist früh aufgefallen, dass ich mit meinem Verhalten jedes Mal meiner Grundannahme Futter und Bestätigung gebe. Also auch ich habe festgestellt, dass den Effekt, den ich beklage (Menschen lieben mich nur, wenn ich ihnen etwas gebe und alles für sie mache), im Grunde aktiv erzeuge, indem ich das immer mache und ihnen somit einen Anlass gebe, mich genau dafür zu mögen.

Abschliessend wurde von Person D berichtet, dass sie nicht behaupten könne, das adaptierte Verhalten komplett verinnerlicht zu haben, aber dass das auch nicht mehr ihr Anspruch sei. Es kämen Situationen, in denen sie ihr Verhalten so oder so spielen könne. Person D ist es viel wichtiger, dass sie dank des Change Pods Situationen nun deutlich schneller erkennen könne, in denen durchgegriffen werden muss, und wo sie das Team auch einmal laufen lassen kann. Weiter fügte sie hinzu, *«[...] nicht immer die Grundannahme zu ignorieren und manchmal immer noch reinzudreschen ist zielführend und kein schlechtes Verhalten (Person D, Pos.11)»*.

#### 4.1.5 Person E

Person E berichtete, dass die Feedbackgespräche zu Beginn ein bisschen Überwindung gekostet hätten, da sie noch nie zuvor mit jemanden über diese Schwäche gesprochen hätte. Sie fügte hinzu, dass es aber mit jedem Gespräch einfacher für sie war, darüber zu sprechen, und sie wertvolle Inputs aus den Gesprächen mitgenommen hätte, die sie für die Definierung des Verbesserungsziel brauchen konnte. Sie fügte hinzu, dass die Inputs geholfen hätten sich, ein grösseres Bild des Themas zu verschaffen und es aus einer anderen Perspektive zu beleuchten.

So konnte Person E für sich ein Ziel definieren, dass damit zu tun hatte, kritische Themen anzusprechen, auch wenn sie wusste, dass sie damit ihr Gegenüber potenziell verletzen könnte.

Ich fand die Feedbackgespräche richtig schlimm. Mir war es unglaublich unangenehm, mit anderen Menschen über mein Verbesserungsziel zu sprechen. Nicht, weil ich Schwäche nicht eingestehen kann, sondern weil ich so sehr im Mittelpunkt der Gespräche

stand und absoluten Kontrollverlust erleiden musste. Gleich beim ersten Workshop, als wir die Erfahrungen aus diesen Gesprächen teilten, merkte ich, dass da wohl bereits meine Grundannahme ein erstes Mal im Prozess aktiv wurde. Nicht die Kontrolle über eine Situation zu haben, ist für mich persönlich sehr unangenehm.

Bei Person E hat die Spalte mit den versteckten Verpflichtungen die grösste Reaktanz ausgelöst. Sie konnte nicht verstehen, wie sie sich für etwas so stark verpflichtet, von dem sie wisse, dass sie eigentlich nicht so sein wollte.

Wenn die Grundannahme aktiv ist, dann geht Person E Konfliktsituationen normalerweise aus dem Weg und spricht Sachen, die sie nerven, häufig nicht an. In Bezug auf die Testingphase war für sie das Konzipieren von Tests ganz einfach. Sie wollte in solchen Situationen diese Sachen ansprechen, anstatt dem Konflikt aus dem Weg zu gehen. Sie berichtete von einem konkreten Beispiel, wo sie einen Mitarbeitenden darauf hinweisen musste, dass er seine Arbeit nicht zufriedenstellend erledigt hatte. Entgegen ihrer Erwartung verlief das Gespräch sehr angenehm und der Mitarbeitende hat schnell eingesehen, dass sie recht hatte, somit war das Gespräch für sie einen Erfolg. Derartige Tests wurden im Privaten wie auch im beruflichen Kontext durchgeführt.

Person E fand es hilfreich, dass alle Tests so konzipiert worden waren, dass sie safe to fail waren und sie sich dementsprechend an das neue Verhalten herantasten konnte. Auf diese Weise war sie nicht gleich von Anfang an mit einer riesigen Veränderung konfrontiert. Sie erzählte, dass sie ausschliesslich gute Erfahrungen in den Tests gemacht hätte, jedoch gefühlt nie wirklich emotional angespannte Situationen aushalten oder auflösen gemusst hätte. Demzufolge hätte sie ihrer Grundannahme nie wirklich vollständig auf den Grund gehen können, weshalb sie dies weiterhin versuchen wolle. Die durchgeführten Tests und die Konfliktgespräche haben ihren Erzählungen zufolge immer auf einer sachlichen Ebene stattgefunden.

Person E berichtete, dass die Hemmschwelle dank der Testingphase generell gesunken ist: *«Ich traue mich sicher mehr, Sachen einfach anzusprechen. Ich habe sicher aber auch durch den Change Pod gelernt, mehr die Chancen als die Risiken zu sehen (Person E, Pos.70)»*. Auch ist laut Person E die Hemmschwelle kleiner geworden, eigene Schwächen anzusprechen. Sie gab an, dass dadurch, dass alle ihre Schwächen offengelegt worden seien, das Vertrauen im Team stark gestiegen sei und die Leute offener und ehrlicher miteinander sprächen.

Person E bestätigte, dass die Meetings in ihrer Lernbuddy-Gruppe noch aktiv seien und sie bereits an der Bearbeitung einer weiteren Grundannahme sei. Ausserdem meinte sie, dass sie als grössten Erfolg des Change Pods nicht zwingend mitnimmt, dass sie ihr Verbesserungsziel teilweise erreichen konnte, sondern dass sich dieses positive Erlebnis

aus der Testingphase auch auf andere Situationen übertragen lasse. Sie sei somit auch in anderen Interaktionen, die nichts mit ihrer Grundannahme zu tun haben, mutiger geworden, Sachen anzusprechen.

#### 4.1.6 Person F

Person F setzte sich im Rahmen des Change Pods zum Ziel, besser Nein sagen zu können. So merkte sie für sich: *«[...] wenn du zu proaktiv bist und immer zu allem Ja sagst, dann wird dein Schreibtisch immer grösser. Dann geht es irgendwann dir schlecht und dann finden die andern dich scheisse und dann leidet die Verlässlichkeit und das Vertrauen und dann scheiterst du (Person F, Pos. 8)»*. Daraus hatte sich für Person F ein Ziel definiert, gemäss dem sie besser werden will, bei neuauftretenden Themen achtsamer Nein zu sagen. Bei der Herleitung der Fragestellung fand Person F die Feedbackgespräche ebenfalls grösstenteils sehr hilfreich. Sie berichtete jedoch, dass sie bei gewissen Gesprächen nicht sicher gewesen sei, ob die Intention des Interviewpartners die richtige war, oder ob einfach die eigenen Probleme übergestülpt worden seien.

Bei einem Verhalten, in dem die Grundannahme aktiv ist, merkt Person F, dass in dem Verhalten eine gewisse Angst vor einem gestörten Beziehungsverhältnis dahintersteckt. Denn aus der Vergangenheit habe sie gelernt, dass ein gutes Beziehungsverhältnis die Basis für alles Gute ist. Aus diesem Grund müsse diese hüten wie ihren eigenen Augapfel.

Auf der anderen Seite erzählte Person F, dass ihr bewusst sei, dass durch das ständige Ja sagen irgendwann eine riesige Arbeitslast bei liege und dadurch ihre Verlässlichkeit und damit das Vertrauen sinke.

In der Beobachtungsphase gelang es Person F gut, das Verhalten erst einmal zu beobachten und nicht zu ändern. Wie das nachfolgende Zitat zeigt, fühlte sich das Verhalten dann nicht mehr besonders befriedigend an: *«[...] ah, ich könnte jetzt eigentlich Nein sagen, ich habe aber ja gesagt, und als erstes kam das Gefühl von das war gut, wie früher auch. Ich habe ja dazu gesagt und in der Reflexion des Tages hatte ich immer ein unglaublich schlechtes Gewissen. Das ist so dieses ich will diese Tafel Schokolade nicht, dann esse ich sie trotzdem und am Abend bringe ich das Papier in den Mülleimer und denke mir, man, jetzt hast du schon wieder diese scheiss Tafel gefressen» (Person F, Pos. 20)*.

Person F erzählte im Interview, dass sie im Prozess des Change Pods bemerkt hätte, dass sie mit ihrem Verhalten eigentlich selbst ihre Grundannahme füttere und dieses Verhalten ziemlich widersprüchlich sei. Nachfolgendes Zitat soll diese Erkenntnis verdeutlichen:

*«Jetzt stelle ich mir mal mich als Führungskraft vor und ich möchte von meinen Leuten, dass sie proaktiv sind. Ich möchte das, weil ich das für das Unternehmen oder das Team wichtig halte. Deswegen suche ich mir Leute, die proaktiv sind und deswegen bin ich es natürlich auch selbst und erwarte von mir natürlich auch, dass ich sage: Ich muss immer*

*Ja sagen und muss proaktiv sein, darf nicht Nein sagen, weil sonst bin ich ein schlechter Unternehmer. Lebe ich das so aus, unterdrücke ich dadurch logischerweise die Stärken der anderen und könnte dann ja sogar zu dem Schluss kommen in einer Bewertung. Ja, eigentlich totale scheisse. Denn ich möchte eigentlich, dass ihr proaktiv seid, und wieso geht da nix? Wieso kommt da nix? Ich würde dann also den Effekt, den ich klage, an dieser Stelle selbst aktiv erzeugen durch meine Führungsverhalten und mein Bewertungsverhalten, welches entsteht durch eine Grundannahme in meinem Kopf» (Person F, Pos. 10).*

Person F erzählte, dass nach dem Change Pod das Verhalten aus den Testingphasen sehr strikt umgesetzt worden sei und sie sehr oft Nein gesagt hätte. Ihr wurde aber schnell bewusst, dass das auch nicht die Lösung sei, sodass sie dann eine gewisse Zeit lang wieder weniger Nein sagte. Für sich persönlich hat sie das immer in einem Tagebuch dokumentiert (wie oft sie Ja und wie oft Nein gesagt hat). Sie meinte, es sei dann wellenmässig von sich gegangen, das heisst, mal ein bisschen mehr Ja sagen und dann wieder ein bisschen mehr Nein sagen. Das habe sich über die Zeit oszilliert. Sie fügte noch hinzu, dass zum Zeitpunkt des Interviews nicht mehr das Nein-Sagen im Fokus stände, sondern bewusst eine Situation zu analysieren und zu bewerten, also, dass sie situativ entscheiden könne, wie viel Proaktivität für die jeweilige Situation gut oder schädlich sei. Sie fügte hinzu, dass es sich für sie heute differenzierter, überlegter und bedachter anfühle. Ihr Verhalten habe sich so weit verändert, dass sie heute mehr Fragen stelle, um die Situation besser zu verstehen, bevor sie eine Antwort gebe.

Für mich war die grösste Veränderung im Verhalten nicht zwingend das Was, also die Handlung selbst, sondern das Wie. Also, wie ich eine bestimmte Situation angehe oder wie ich Entscheidungen treffe. Wie Person F beschreibt, fühlen sich auch meine Handlungen überlegter und bedachter an. Ich fühle mich nicht mehr so fremdgesteuert von meiner Grundannahme, sondern bin ganz aktiv bei den Entscheidungen anwesend und beteiligt. Es gibt immer noch Situationen, in denen die Grundannahme mich vollkommen im Griff hat, aber auch in diesen Situationen bin ich mir bewusst, dass die Grundannahme gerade so aktiv ist, dass ich nichts dagegen unternehmen kann. Das fühlt sich immer noch besser an, als wenn ich unbewusst von der Grundannahme gesteuert wurde.

Für das Verständnis werden die wichtigsten Ergebnisse des ersten Analyseschritts im nachfolgenden Fazit kurz und prägnant zusammengefasst.

#### 4.1.7 Fazit

In den meisten Interviews wurde von den interviewten Personen beschrieben, dass die Feedbackgespräche sehr hilfreich waren, um das Verbesserungsziel definieren zu können. So konnten alle ein Ziel festlegen und bis auf eine Person haben alle das Ziel im Interview offen diskutiert.

Die Beobachtungsphase ist für die Interviewteilnehmenden unterschiedlich ausgefallen. Einige berichteten, dass das bloße Beobachten und Nichts.ändern für sie fast nicht möglich gewesen sei. Anderen gelang dies dagegen gut und sie empfanden es als angenehm, noch nichts ändern zu müssen.

Auch die Testingphase ist bei den interviewten Personen sehr unterschiedlich ausgefallen. Während einigen das Konstruieren und Durchführen der Tests sehr leicht gefallen ist, hatten andere mehr Mühe in dieser Phase und haben schlussendlich mehr Tests konstruiert als tatsächlich durchgeführt. Über das Empfinden der Phase waren sich wiederum alle einig und sie haben ausschliesslich von positiven Erlebnissen in den Tests erzählt.

Teilweise wurde von paradoxem Verhalten gesprochen, das die Interviewteilnehmenden im Change Pod identifiziert haben. Davon war dann die Rede, wenn sie das Gefühl gehabt haben, mit ihrem eigenen Verhalten den beklagten Effekt selbst zu erzeugen und somit ihre eigene Grundannahme zu füttern.

Die Zeit und die Verhaltensänderungen nach dem Change Pod wurden auf unterschiedlicher Ebene diskutiert. Alle interviewten Personen haben bestätigt, dass sie sich zumindest teilweise anders verhalten würden, in Richtung des Verbesserungsziels. Es wurde jedoch ebenfalls oft erzählt, dass es noch viele Situationen gebe, in denen die Grundannahme sehr aktiv werde. Hier muss bedacht werden, dass drei der Interviews kurz nach Abschluss des Change Pods beziehungsweise nach knapp drei Monaten stattgefunden haben. Es wurde jedoch angegeben, dass bewusster mit der Grundannahme umgegangen werde und sie ihr Verhalten bedachter und reflektierter einschätzen würden.

Alle waren sich einig, dass die Lernbuddy-Gruppen einen entscheidenden Erfolgsfaktor in dem Prozess darstellten; die meisten trafen sich bis zum Zeitpunkt der Interviews immer noch regelmässig in ihren Gruppen.

Darüber hinaus wurde von verschiedenen Personen erwähnt, dass sie grundsätzlich zufriedener seien und seit dem Change Pod wieder mehr Spass an der Arbeit hätten.

## 4.2 Affektebene

Im zweiten Analyseschritt wurde das Datenmaterial auf der Affektebene zusammengefasst. Hierzu werden die Ergebnisse auf der Ebene der Subkategorie deskriptiv beschrieben und in einem zweiten Schritt interpretiert. Wie beim ersten Analyseschritt wird das

Datenmaterial mit den persönlichen Erfahrungen des Change Pods angereichert. Dargestellt werden die Inputs in grauen Textboxen.

#### 4.2.1 Herleitung und Definition Grundannahme

Die interviewten Personen erzählten, dass sie teilweise sehr überrascht waren, wie sie durch die Aufgaben des Change Pods zu ihrer Grundannahme gekommen sind. So erzählte eine Person, dass sie glaubte die Grundannahme war ihr schon immer unbewusst bewusst. Die Grundannahme dann da stehen zu sehen, hatte sie nicht sehr schockiert. Sie war aber sehr beeindruckt, dass sie durch diese Übungen zu dieser Grundannahme gekommen war. Eine andere Person erzählte, dass sie allgemein sehr überrascht war, dass sie mit diesem Vorgehen über Dinge gestolpert ist, die aus ihrer tiefsten Vergangenheit kamen.

Das Niederschreiben der Grundannahmen wurde als sehr unterschiedlich schwierig wahrgenommen. Den einen fiel das sehr einfach, da bereits die Spalte mit den versteckten Verpflichtungen so viel Nachdenken angeregt hatte. So konnte die Spalte der Grundannahme einfach abgeleitet werden konnte. Andere beschrieben diesen Prozess als sehr schmerzhaft, da sie genau auf die Punkte schauen mussten, auf die sie nicht stolz waren. Es habe sie eine grosse Portion Überwindung gekostet es trotzdem zu tun. Was ihnen dabei half war das Wissen, dass sich alle mit den eigenen Grundannahmen gerade auseinandersetzten. Das wiederum war hilfreich, die eigene Bubble und die der anderen wahrzunehmen und dort einmal herauszukommen.

Andere Personen empfanden diesen Workshop als besonders hilfreich, da man nicht nur sagen musste, was man besser machen möchte, sondern sich auch bewusstwerden musste, was einen bis zu dem Tag davon abgehalten hatte, es zu tun. Verschiedenen Erzählungen zufolge trug dieser Teil entschieden dazu bei, zu verstehen, wie stark diese Kraft der versteckten Verpflichtungen und der Grundannahme ist und dass man das nicht einfach so einfach ändern konnte. Person F beschrieb diese Auseinandersetzung mit sich selbst wie folgt: *«Jetzt merke ich, ich sass vor dem Rechner und ich sollte das markieren und ich wusste schon intuitiv, als ich es geschrieben habe, dass das die wichtigen Punkte sind. Es gab eine Stimme in mir, die sagte, markiere was anderes. Nimm nicht das. Du musst das nicht nehmen. Das brauchst du nicht. Das ist ok. Du kannst was anderes nehmen. Nimm was Leichtes. Das waren die Stimmen in meinem Kopf. Genau wie wenn ich unter der Dusche stehe und sage, jetzt möchte ich die Erfahrung machen, kalt zu duschen, und ich stell den Hebel auf kalt. Dann sagt eine Stimme in mir, ach, komm schon, der Tag war anstrengend, gönn dir jetzt eine warme Dusche. Eine kalte kannst du morgen nehmen. Genauso ein Gefühl war das»* (Person F, Pos.10). Person F erzählte weiter, wie sie in diesem Moment die Kraft der Grundannahme gespürt hätte, die sie lenken wollte, und genau gemerkt hätte, dass sie sich dagegen entscheiden müsse.



Verschiedene Personen haben von so einer Erfahrung berichtet und auch davon, dass es ein ganz intensives Gefühl war, als die Grundannahme dann schwarz auf weiss dastand hätte.

Überdies haben mehrere Interviewteilnehmende erzählt, dass dieser Workshop eine der wichtigsten Sessions war und zudem der Punkt, an dem es «Klick» gemacht hätte.

Meine Grundannahme ist etwas sehr Persönliches. Ich wusste seit gut zwei Jahren, dass es sie irgendwie gibt, aber habe es mich nie getraut, sie auszusprechen. Ich glaube besonders, weil ich es nicht wahrhaben wollte, dass es so ist. Als wir die Landkarte des Immunsystems ausgefüllt haben, wusste ich sofort, was bei der Grundannahme hinkommen muss. Eine Weile habe ich mich aber sehr schwergetan, diese Worte wirklich hinzuschreiben. Ähnlich wie Person F erging es mir auch. Es war wie ein Stein, der von meinem Herzen fiel, als ich die Grundannahme dastehen sah. Sie fühlte sich nicht mehr so bedrohlich an. Auf einmal waren es nur noch Worte und nicht mehr so stark Gefühle.

#### 4.2.2 Grundannahme erleben

Verschiedene Personen berichteten, dass sie in der Testingphase das erste Mal ihre Grundannahme in ihrem aktiven Zustand beobachtet hätten. Es habe ihnen ein gutes Gefühl gegeben die Grundannahme mal von der Vogelperspektive zu betrachten und half zu verstehen, wie sich die Grundannahme in einem Verhalten zeigte. Andere haben berichtet, dass das emotional nicht so leicht auszuhalten war, denn auf einmal verspürten sie eine Dissonanz zu der Grundannahme. Diese Dissonanz zu verspüren sei aber ein wichtiger Schritt im Prozess gewesen, um dann ein Commitment für die Veränderung zu erzielen. Person E erzählte auch, dass sie an einem gewissen Punkt einen richtigen Trotz gegenüber der Grundannahme empfand und es richtig doof fand, Sklave ihrer eigenen Grundannahme zu sein. Dieses Trotzgefühl habe sie dann als Motivation in die Testingsphase genommen, um neue Verhaltensmuster auszuprobieren.

Gemäss den Erzählungen fiel es gewissen Personen auch schwer nicht einzugreifen und die Grundannahme einfach machen zu lassen. Eine Person erzählte, dass die Grundannahme in ihrer aktiven Art beobachten zu können, war wie eine Bestätigung gegenüber dem inneren Unbewusstsein. Sie erzählte, dass sie ja eigentlich wusste, dass es diese Grundannahme gab, hatte sie aber noch nie benannt und somit auch immer ein bisschen ignoriert.

Es wurde ausserdem erzählt, dass mit dem aktiven Beobachten von Verhalten nicht nur die Grundannahme verstanden werden konnte, sondern auch noch andere Grundannahmen beobachtet wurden. Allgemein schätzten sie sich so ein, dass sie nun sensibilisiert waren, Grundannahmen zu erkennen.

Mir fiel es persönlich sehr schwer, meine Grundannahme zu beobachten. Ich glaube aber, dass das zu diesem Zeitpunkt im Prozess auch damit zu tun hatte, dass ich noch nicht bereit war, wirklich hinzuschauen. Ich konnte schon mehr oder weniger über meine Grundannahme sprechen. Aber mein eigenes Verhalten so zu reflektieren und mich in dieser Sklavenposition, wie es Person E beschrieben hat, zu sehen, war ich noch nicht bereit. Es hat mir zu diesem Zeitpunkt zu sehr weh getan zu sehen, dass ich allein mit meinem Verhalten dafür zuständig war, dass meine Grundannahme überleben konnte. So habe ich immer nur so ein bisschen mit einem Auge hingeschaut und habe Verhalten immer wieder ein wenig gerechtfertigt. Da ich aber die Grundannahme tief in mir verankert spüren konnte, wusste ich eigentlich genau aus Reflexionen von vergangenem Verhalten, wie eine aktive Grundannahme bei mir aussah. Ich konnte somit mit diesen Ergebnissen weiterarbeiten.

#### 4.2.3 Arten Grundannahme

Grundsätzlich haben alle Interviewten von negativen Grundannahmen erzählt, also von Grundannahmen, die ein bestimmtes Verhalten aktivieren, das nach dem subjektiven Empfinden als negativ empfunden wird.

Bei den einzelnen Grundannahmen der Interviewten kamen besonders Themen von Bedürfnis nach Harmonie, Bedürfnis gemocht zu werden, Angst inkompetent zu wirken und Bedürfnis nach Anerkennung zur Sprache.

In den Interviews hat sich auch herausgestellt, dass die Teilnehmenden des Change Pods verschiedene Arten der Wahrnehmung von Grundannahmen begegnet sind. So erzählte Person E, dass bei der ersten Grundannahme, die sie im Change Pod bearbeiten wollte, sich Kopf und Bauch nicht einig waren. Sie erläuterte dies wie folgt: *«Ich wusste eigentlich, dass es nicht so ist, aber ich weiss auch, dass ich mich danach verhalte, weil ich anscheinend so fühle. Das war interessant. Also Kopf und Bauch spielen da nicht zusammen. Jetzt bei der Neuen, da sagt auch mein Kopf das stimmt. Bei der ersten wusste ich so, dass passt nicht und ich muss das irgendwie aus meinem Bauch rauskriegen. Wenn's im Kopf drin ist, dann ist es vielleicht dann noch schwieriger (Person E, Pos. 19)»*.

Wie man vorgehen muss, wenn Kopf und Bauch beide Ja sagen, dass die Grundannahme wahr ist, konnte im Rahmen von diesen Interviews nicht erfragt werden.

Persönlich hatte ich ebenso mit beiden Arten von Grundannahmen zu kämpfen. Wenn der Kopf sagt, die Grundannahme ist Schwachsinn, musste in meinem Fall der Grundannahme insofern auf den Grund gegangen werden, welche Erfahrungen ich in der Vergangenheit gemacht habe, die mich dazu getrimmt haben, das trotzdem intuitiv zu glauben.

Bei der Grundannahme, wo Kopf und Bauch sich einig waren, ging es mir persönlich mehr darum herauszufinden, wieso das Verhalten als nicht zielführend empfunden wird. Von

wo kommt dann die Stimme, dass ich das nicht so machen will, wenn nicht von meinem Kopf, aber auch nicht vom Bauch?

Anders als Person E glaube ich jedoch, dass es einfacher sein kann, wenn Kopf und Bauch sich einig sind. Ich glaube, dass wenn der Kopf Nein sagt, ist bereits ein erster Schritt in die richtige Richtung gemacht. Zumindest rational gesehen wusste ich, dass diese Grundannahme Schwachsinn ist. Jetzt folgte aber nach meinem Verständnis der schwierigere Teil, nämlich auch die Intuition davon zu überzeugen. Persönlich merkte ich, dass das viel Eigenarbeit ist und nicht etwas, was durch Test mit anderen geschehen konnte, sondern vielmehr reflektieren, in mich hineinhören und nochmals reflektieren.

#### 4.2.4 *Setting Grundannahmen*

Alle interviewten Personen haben in den Interviews berichtet, dass die Grundannahmen nur in gewissen Settings und mit bestimmten Rahmenbedingungen aktiv werden. Alle Interviewten haben beim Setting zwischen privatem Umfeld und beruflichen Umfeld unterschieden. Wobei die meisten erzählten, dass sich die Grundannahmen in beiden Settings zeigen, sind sich fast alle einig, dass sie im einen mehr als im anderen aktiv ist. So hatte Person D erzählt, dass seine Grundannahme fast nur im beruflichen Setting aktive werde, was aber ganz bestimmt auch mit der Grundannahme an sich zu tun hatte. Da er im privaten Umfeld viel weniger erfolgsorientiert unterwegs sei, gäbe es für ihn auch weniger Trigger, die seine Grundannahmen aktivieren würden.

Es wurde ebenfalls erzählt, dass es einfacher war die Grundannahme im beruflichen Kontext unter Kontrolle zu bekommen. Es wurde argumentiert, dass es im beruflichen Umfeld die Grundannahme emotionsloser angegangen werden können.

Zu den Rahmenbedingungen in den einzelnen Settings konnte nur von wenigen Personen konkrete Auskunft gegeben werden. Teilweise waren sich die Interviewteilnehmenden auch selbst noch nicht sicher, welche Rahmenbedingungen ihre Grundannahmen wecken und welche nicht. Person B konnte die Rahmenbedingungen sehr genau definieren, da sie auch direkt einen Zusammenhang zur Grundannahme zeigten. So berichtete Sie, dass die Grundannahme nur aktiv wird, wenn sie in Fachgesprächen mit anderen Führungspersonen diskutierte.

Andere berichteten, dass sie die Rahmenbedingungen erst noch am Kennenlernen sind. Aber mit jedem Mal verstehen sie die Grundannahme ein bisschen besser und können potenzielle Settings, wo sie aktiv werden könnte, bereits im Voraus identifizieren.

Von Personen, die das Setting und die Rahmenbedingungen noch nicht eindeutig definieren konnten, merkte an, dass die glauben, dass die Biografie der Grundannahme einen Einfluss auf das Setting habe. Diese Annahme wurde nicht weiter überprüft

Persönlich konnte ich auch noch nicht viel über die Settings und Rahmenbedingungen meiner Grundannahmen herausfinden. Mittlerweile glaube ich ein Muster zu erkennen, bei welchen Menschen die Grundannahme eher droht aktiv zu werden. Wieso aber genau in diesen Konstellationen habe ich noch nicht herausgefunden. Ich glaube jedoch, dass durch das Testen und besonders das Analysieren der Tests das Setting und die Rahmenbedingungen ausfindig gemacht werden können.

#### 4.2.5 Biografie Grundannahme

Die interviewten Personen waren sich hinsichtlich der Biografie der Grundannahme, also von wo die Annahme kommen könnte, ziemlich einig. Es wurden immer wieder erwähnt, dass sie sich sicher sind, dass die Grundannahmen von negativen Erlebnissen der Vergangenheit aus Kindheit oder früheren Arbeitsverhältnissen stammen. Eine Person hatte erzählt, dass sie sich sicher ist, dass die Grundannahme aus Interaktionen mit Bezugspersonen, in der Kindheit die Eltern und Lehrer und im beruflichen Kontext ehemalige Vorgesetzten, kommt. Abhängig von den Grundannahmen wurde bei der Biografie der Grundannahme mehr über die Kindheit oder dann über frühe Arbeitserfahrungen gesprochen. Person B erzählte von einer sehr klaren Erkenntnis über die Historie ihrer Grundannahme. Nachfolgend ein Zitat aus dem Interview: *«Aus der Historie, also meiner Kindheit ist es so, ich habe zwei Geschwister. Einen leiblichen Bruder und eine adoptierte Schwester. Die Schwester ist komplett anders als der Rest der Familie. Und dann gab es in der Kindheit die Situation, wo ich oder auch mein Bruder und wer auch immer da damals gefragt hat, warum geht die bei jeder Situation nach rechts ab und alle anderen der Familie biegen links ab. Emm.. also da gab es wirklich ein Verständnisproblem und ich habe das dann immer für mich so gekoppelt mit, ja die blickt halt nicht durch. Für mich war das dann immer, ja die hat halt keine Ahnung, die ist inkompetent. Das ist so, oder für meine Erklärung zumindest, für diese Grundannahme, dass es daher kommen muss. Für mich war das in diesem Moment absolut offensichtlich und ja ich wollte halt damals nicht so sein und ich will es auch heute nicht sein (Person B, Pos. 20)»*

Gewisse Interviewteilnehmende erzählten, dass es für sie eine extreme Erleichterung war, herauszufinden, von wo die Grundannahmen stammen. Sie erzählten, dass es ihnen einfacher fiel Grundannahme zu akzeptieren, da sie jetzt wissen, dass der Kern dieses Verhaltens in ihrer eigenen Vergangenheit liegt und es sich somit schon durch ihr ganzes Leben zog und es einen Grund gibt, wieso sie sich in gewissen Situationen so verhalten wie sie das tun.

Eine andere Person erzählte, dass sie in der Gruppenrunde zum Schluss feststellen konnte, dass die Biografie der Grundannahme bei allen Teammitgliedern eine Gemeinsamkeit hatte. Sie erläuterte, dass nach ihrem Verständnis bei allen Teilnehmenden die Grundannahmen eine Quelle hatte. Sie entstand aus eigener Erwartung an sich selbst. Diese

Erwartungen seien aber gebiased von privaten oder beruflichen Erfahrungen und Interaktionen aus der Vergangenheit.

Besonders Person B erwähnte mehrmals im Interview, dass die Erkenntnis über die Biografie der Grundannahme für ihn einen kompletter «*Game Changer*» war und dass das für ihn der grösste Erfolg vom Change Pod war.

Ich habe im Rahmen des Change Pods bedingt viel über die Biografie meiner Grundannahme herausgefunden. Ich bin mir sicher, dass sie aus der Kindheit stammt. Aber welche Erfahrungen konkret die Grundannahme zum Leben erweckt haben, konnte ich noch nicht ausfindig machen. Persönlich ist das etwas, was mir noch sehr am Herzen liegt. Ich glaube, dass ich auch meine Grundannahme besser verstehen kann, wenn ich in der Lage bin, den Kern meiner Grundannahme herauszukristallisieren. Dann kann ich sie zudem besser als Teil von mir akzeptieren.

#### 4.2.6 *Beziehung Grundannahme*

Den Interviewten Personen hatte es allgemein geholfen, dass sie früh über die Grundannahmen sprechen mussten. Gemäss Erläuterungen hatte es das einfacher gemacht mit der Grundannahme umzugehen. Person F erzählte, dass mit dem Aufschreiben der Grundannahme sich alles verändert hatte. «*Wenn man das mal so bildlich sieht, eine Mauer die als die Grundannahme dasteht. Ich habe ein bisschen hingeguckt. Weil sie jetzt visualisiert vor mir war, war sie nicht mehr nur in meinem Kopf, sondern sie war jetzt in der Welt. Nur allein dadurch, dass ich sie aufgeschrieben habe. Allein dieser Prozess des Aufschreibens und des Ansehens hat dort Löcher rein gemacht. Und zwar viel intensivere Löcher als es das jemals hätte machen können, wenn ich das nur in meinem Kopf gemacht hätte (Person F, Pos. 10)*» Sie beschrieb ein Gefühl der Erleichterung, als die Grundannahme dastand.

Eine andere Person beschrieb, dass sie jetzt wach war und anfing Dinge wahrzunehmen, welche sie zuvor nie gesehen hatte. Verschiedene Personen haben erzählt, dass sich die Beziehung zu der Grundannahme objektiviert hatte. «*Jetzt ist es eher so ah ja hallo Grundannahme, du gehörst ja auch noch irgendwie zu mir. Das hat man akzeptiert, dass das ein Teil von einem ist und dass man damit umgehen muss in irgendeiner Form. Die ist jetzt nicht weg. Man lernt sie kenne und weiss vielleicht, wie sie in bestimmten Situationen reagiert und kann sie auch in einigen Situationen ausschalten, aber da ist sie ja trotzdem noch (Person E, Pos. 46)*» Dadurch das sie beschrieben werden konnte, habe sich gemäss anderen Aussagen eine Distanz zwischen sich selbst und der Grundannahme gebildet.

Person C beschrieb dieser Vorgang mit zwei Modis. Der normale Modus sei derjenige, in dem die Grundannahme aktiv ist. Der zweite, neue Modus ist derjenige, in dem sie versuchten neue Verhaltensmuster reinzubringen. Gemäss den Erzählungen von Person C

ist die Entfernung von einem Modus in den anderen eine Phase der Destabilisierung. Diese Phase dürfe nicht unterschätzt werden. Sie führe aber zu einer Relativierung der eigenen Ansätze und Denkmuster. Eine andere Person erzählte, dass sich somit die Wahrnehmung anfang zu vergrössern. Sie erzählte, dass sie von da an Situationen bewusster erkannte und auf diese auch entsprechend reagieren konnte: «...das lustige ist, eigentlich kann man es wie auswählen. Man macht's so oder man macht's so, was schön ist. Dann kann man auch angepasster agieren an die Situation und auch schneller adaptieren, wenn's gerade nötig ist. Somit wird man dann in seinem Verhalten ja auch effektiver. Man merkt, dass diese Handbremse nicht mehr so sehr aktiv ist (Person D, Pos.26)»

Wo Personen davon erzählt haben, dass die Grundannahme sie zu Beginn sehr aufgewühlt hatten, fällt es ihnen heute einfacher über diese zu sprechen. Besonders in den Lernbuddy-Gruppen sei das Vertrauen so gross geworden, dass problemlos über die Grundannahme diskutiert werden kann.

Noch zu Beginn des Change Pods musste ich immer sehr mit den Tränen kämpfen, wenn ich über meine Grundannahme sprechen musste. Einfach weil das eine tiefe Wunde in meinem Herz ist. Heute ist es für mich absolut kein Problem mehr über sie zu sprechen. Wie Person E kann ich heute einfach akzeptieren, dass sie, wie vieles anderes, zu mir gehört und kann mich aber auch bewusst mal von ihr distanzieren. Da ist sie trotzdem noch. Ich merke aber wie öfter ich über sie spreche, desto mehr und mehr bekomme ich die Kontrolle in unserer Beziehung.

#### 4.2.7 Fazit

Mehrere Personen haben davon erzählt, dass ihnen die Grundannahmen unbewusst bewusst waren. So waren sie nicht schockiert über die Grundannahme, die sich im Prozess ergeben hatten. Sie waren jedoch überrascht, dass sie mit dem Vorgehen zu dieser Grundannahme gekommen waren. Grundsätzlich wurde der Prozess der Herleitung der Grundannahme als intensiv empfunden, der laut den Erzählungen schmerzhaft war und an verschiedenen Stellen auf Widerstand stiess. Zu wissen, dass alle anderen Teammitgliedern auch an ihren Grundannahmen arbeiten, half und schaffte eine Vertrauensbasis im Team.

In der Beobachtungsphase wurden die Grundannahmen das erste Mal in einem aktiven Zustand erlebt. Dies half sie besser zu verstehen. Für manche Interviewteilnehmende war es aber emotional anstrengend, da sich schnell eine Dissonanz gegenüber der Grundannahme gebildet hatte. Sie haben diese Dissonanz wiederum als notwendig eingestuft, um ein inneres Commitment zu schaffen, etwas ändern zu wollen.

Grundannahmen wurden in dieser Erhebung als etwas Negatives empfunden. Themen der Grundannahmen waren ausschliesslich Bedürfnis nach Harmonie und Anerkennung

und Angst inkompetent zu wirken. Weiter wurde von einer Person ausdrücklich erwähnt, dass es Grundannahmen gibt, wo Kopf und Bauch sich einig sind und solche wo sie sich nicht einig sind. Mit der Grundannahme zu arbeiten schien für sie einfacher, wenn sie sich nicht einig sind, denn da muss man nur das eine Gefühl umpolen.

Alle Interviewteilnehmenden waren sich einig, dass es spezifische Settings und Rahmenbedingungen gibt, in denen eine Grundannahme aktiv werden kann. Alle haben erwähnt, dass sich Grundannahmen im privaten wie auch im beruflichen Umfeld zeigen. Weiter wurde erwähnt, dass sie es einfacher empfanden, das Verhalten im beruflichen Kontext zu ändern, da es mit weniger Emotionen verbunden war.

Bei der Biografie der Grundannahmen waren sich die Interviewteilnehmenden einig, dass sie aus Erfahrungen mit Bezugspersonen stammen. Die Biografie zu kennen half denjenigen, die sie im Prozess ausfindig machen konnten, die Grundannahme zu akzeptieren.

Bereits mit dem Verschriftlichen der Grundannahme, konnte diese gemäss einer Person bereits ein bisschen durchdrungen werden (Bsp. Mit der Wand und den Löchern). Andere Interviewteilnehmende berichteten, dass durch das Aufschreiben die Grundannahme objektiviert wurde und sie sich dadurch nicht mehr so eingenommen fühlten.

Grundsätzlich fiel es ihnen mit der Zeit einfacher über die Grundannahme zu sprechen. Eine Person erläuterte den Prozess als zwei verschiedene Modis, in denen sie sich jetzt verhalten können. Der Transit von einem Modus in den anderen wurde als Phase der Destabilisierung wahrgenommen.

Im folgenden Kapitel werden nun die Ergebnisse der Verhaltens- und Affektebene wieder vereint. Mit diesem Schritt soll Führung als Ganzes betrachtet werden. Die Zusammenführung der beiden Ebene lässt demzufolge auch Betrachtung der gegenseitigen Beeinflussung der Ebenen zu. Die Ergebnisse werden also über beide Ebenen übergreifend interpretativ diskutiert.

#### **4.3 Fusion der Affekt – und Verhaltensebene**

In den Ergebnissen bisher, wie auch in diesem Kapitel ist festzustellen, dass Grundannahmen mit Schwäche oder negativem Verhalten in Verbindung gebracht werden. Ich möchte aufmerksam machen, beim Lesen dieser Ergebnisse die Ausrichtung vom Change Pod klar vor Augen zu haben. Der Change Pod setzt sich mit der Frage *«Wenn es nur eine Sache gäbe, die ich in mir ändern könnte, welches wäre die, die den größten positiven Effekt auf mich und mein Leben hätte?»*, zum Ziel, etwas besser machen zu wollen. Demzufolge ist es naheliegend, dass in diesem Kontext besonders negative Grundannahmen beleuchtet werden. Dies soll jedoch nicht das Verständnis erwecken, dass Grundannahmen stets

negativ sein müssen (vgl. Kapitel 2.4). Sie werden im Rahmen vom Change Pod bloss gezielt unter die Lupe genommen.

In den Interviews wurde von verschiedenen Personen angesprochen, dass die Feedbackgespräche sehr hilfreich waren, um das Verbesserungsziel definieren zu können. Es wurde auch erzählt, dass es gut war, so früh im Prozess über die Schwächen zu sprechen. Dadurch wurde es mir der Zeit auch einfacher. Weiter wurde generell erzählt, dass sich Grundannahmen im Verlauf vom Prozess objektiviert hatten. Diese Erzählungen zusammengeknüpft machen den Anschein, dass diese Objektivierung bereits da begonnen hat. Auf mich wirkt es, als wäre das darüber sprechen einen ersten Schritt, um eine Grundannahme, die sich dann ja in einem gewissen Verhalten zeigt, objektivieren zu können. Die Grundannahme, oder in operationalisierter Form ein gewisses Verhalten, wird jetzt ein Objekt, das man von verschiedenen Seiten betrachten kann. Das wurde genau mit den Feedbackgesprächen gemacht. Auch wurde dieser Prozess als teilweise intensiv und schmerzhaft beschrieben. Das deutet für mich auch darauf hin, dass einen Schritt der Objektivierung stattgefunden hat. Denn jetzt ist die Grundannahme «nackt und angreifbar».

Im Kontext der Objektivierung scheint für mich auch relevant die Erkenntnis über die Biografie mit einzubeziehen. Da bei einigen Personen zur Sprache kam, dass die Biografie zu kenne für sie die grösste Erkenntnis des Change Pods überhaupt war, macht es den Eindruck als wäre das auch ein Teil der Objektivierung. Die Grundannahme steht jetzt nicht nur da als Objekt, sondern dieses Objekt hat eine Historie. Spezifisch für Person B war dies sehr hilfreich, um das Verhalten mit einer aktiven Grundannahme besser zu verstehen. Ich glaube, dass dieses grundlegende Verständnis des Verhaltens im Modus der aktiven Grundannahme sehr hilfreich, wenn nicht sogar zwingend ist, um sich von diesem Modus nachhaltig lösen zu können.

Auch in den Lernbuddy-Gruppen wurde immer sehr offen und ehrlich über die Grundannahmen gesprochen. Zudem wurde erwähnt, dass sie ein entscheidender Erfolgsfaktor für den Erfolg vom Change Pod war. In einzelnen Interviews wurden Begriffe wie «geschützter Ort» verwendet, wenn über die Sessions in den Lernbuddy-Gruppen oder über Sessions im gesamten Change-Pod-Team gesprochen wurde. Auf mich macht das den Eindruck, als ob in diesem Team schnell eine psychologische Sicherheit geschaffen wurde, in der man sich animiert fühlt, Feedback zu geben und sich Hilfe zu holen.

In der Beobachtungsphase haben verschiedene Interviewteilnehmende in einer Reflexion ein paradoxes Verhalten feststellen können. Dieses wurde als das Füttern der Grundannahme beschrieben. Es scheint so, als wäre dieses paradoxe Verhalten dafür verantwortlich, dass Grundannahmen existieren und überleben können. Es agiert wie ein in sich geschlossener Zyklus. Nachfolgende Abbildung soll das Vorgehen verbildlichen. Wenn man jetzt eine Grundannahme nimmt, löst diese gewisse Werte aus (vgl. versteckte



Verpflichtungen in der Landkarte der Immunität). Diese Werte wiederum steuern unser Verhalten. Durch ein gezeigtes Verhalten erzeugen wir eine Wirkung, die im Rahmen eines Feedbacks an uns zurück gespiegelt wird. Im Modus des paradoxen Verhaltens, würde dieses Feedback die Grundannahme weiter bestärken und der Zyklus geht von vorne los. Genau hier ist der grösste Leidensdruck für die Interviewteilnehmenden zu verzeichnen. Mit dem paradoxen Verhalten können sie das, was sie erreichen möchten (bspw. Proaktive Mitarbeitende) nicht erreichen. Sie stehen sich selbst und besonders ihren Mitarbeitenden im Weg das gewünschte Verhalten, beispielsweise hohe Proaktivität, leben zu können.

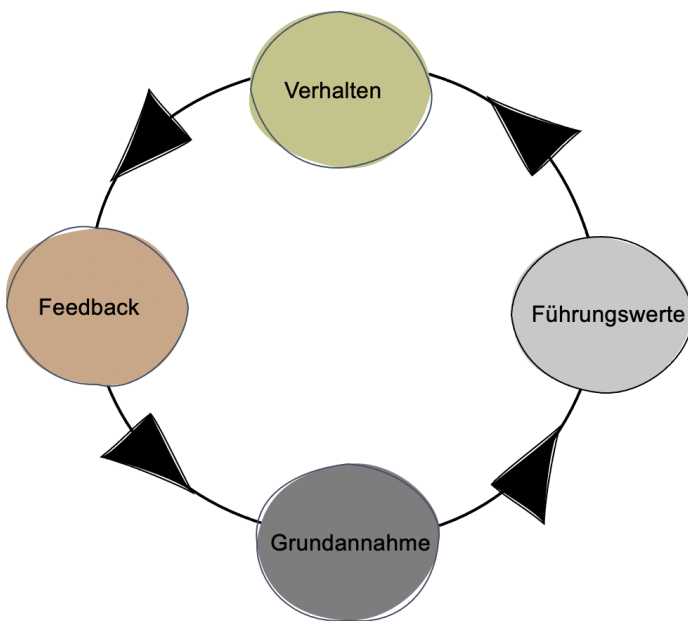


Abbildung 18: Zyklus paradoxes Verhalten (eigene Darstellung, 2021)

Um das Erreichen der persönlichen Ziele der Führungskräfte zu ermöglichen, müsste der Change Pod es schaffen, diesen Zyklus zu durchbrechen. Dieser Durchbruch würde es den Führungskräften ermöglichen ihren erwünschten Führungsstil noch effektiver umzusetzen. Subjektiv bewertet würden sie demzufolge bessere Leistung erzielen und eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen können. Dies wurde von den Interviewteilnehmenden auch so gespiegelt. So haben sie berichtet, dass bereits nach der Testingphase eine erhöhte Zufriedenheit und besserer Effizienz ersichtlich war.

Da muss sich die Frage gestellt werden an welcher Stelle man den einfachsten Zugang hat, um den Zyklus aufzubrechen. Weiter stellt sich die Frage, wie genau der Zyklus durchbrochen werden kann. Könnte der Zyklus jedoch durchbrochen werden, gehe ich davon aus, dass ein neues Verhalten gezeigt würde. Wie auch in der Abbildung würde dieses neue Verhalten ebenfalls Feedback auslösen. Ich schliesse daraus, dass dieser Zyklus auf eine Art und Weise weitergehen wird, wenn auch nicht in einem in sich geschlossenen Konstrukt.

In den Interviews wurde auch auf die Verhaltensveränderung eingegangen, die durch den Change Pod, gezielt in den Testingphasen, erzielt werden konnten. Niemand hat in den Interviews bestätigt, dass sie nach dem Change Pod bereits wieder komplett in alte Muster verfallen sind und nichts mehr vom Change Pod zu merken ist. Daraus schliesse ich, dass bei allen eine Veränderung geblieben ist. Hier ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass drei der

Interviews zwischen zwei bis 4 Wochen nach dem Abschluss des Change Pods durchgeführt wurden und dieser Effekt möglicherweise nur auf den Zeitpunkt der Interviews zu schliessen ist. Aufgrund der Aussagen machte es aber auf mich nicht den Eindruck, als hätte der Change Pod nur eine kurzfristige Veränderung erzielen können. Die Interviewteilnehmenden erzählten zwar auch von spezifischen Verhaltensmustern, die sie sich neu angeeignet hatten, jedoch gingen die Erzählungen eher in eine Richtung der Verhaltensausrichtung. Sie erzählten, dass sie besonders feststellen konnten, achtsamer, bedachter und bewusster zu handeln. Zusammen mit der Erläuterung eines Interviewteilnehmenden, der von verschiedenen Verhaltensmodi zu sprechen begann, kann dies ein Anzeichen dafür sein, dass das Verhalten in Verbindung mit der Objektivierung der Grundannahme gebracht werden kann. Wird also davon ausgegangen, dass das Verhalten im Normalmodus gesteuert wird von der Grundannahme, so würden sich die Teilnehmenden mit grösser werdender Objektivierung der Grundannahme immer mehr von diesem Modus wegbewegen können. Sie können somit eine gewisse Distanz zwischen sich und der Grundannahme schaffen. Die von Person C angesprochene Phase der Destabilisierung würde ich als die Phase der Objektivierung deuten.

Wenn man die wahrgenommene Verhaltensänderung mit den gemachten Tests in Verbindung bringt, fällt auf, dass besonders diese Interviewteilnehmenden von einem effektiv wahrgenommenen veränderten Verhalten sprechen, die auch viele positiv ausfallende Tests machen konnten. Wenn wir hier jetzt noch die verschiedenen Arten von Grundannahmen mit einbeziehen, macht es auf mich den Eindruck, wie diese eine entscheidende Rolle in der Testingphase spielen würden. Interviewteilnehmende, bei welchen im Fokus der Grundannahme ein Verhalten steht, das sie mehr oder weniger ausüben möchten (Bsp. weniger Proaktivität) haben vermehrt von einer erfolgreichen Testingphase mit positiven Tests erzählt. Auf der anderen Seite haben Interviewteilnehmende, bei dem im Fokus der Grundannahme ein Gefühl stand, das sie bei der Ausführung des Verhaltens verspüren (Bsp. Inkompetent fühlen) weniger von erfolgreichen Tests berichtet. Daraus lässt sich für mich schliessen, dass die Arten der Grundannahmen einen Einfluss auf die Testingsphase hatten. Die weniger erfolgreiche Testingsphase könnte ein Zeichen dafür sein, dass bei dieser Art von Grundannahme eine Bestätigung von Dritten nicht das ist, was benötigt wird, um von der Grundannahme loszukommen.

#### **4.4 Teamebene (Exkurs)**

In diesem Exkurs werden Ergebnisse aus den Interviews diskutiert, die nicht primär für die Beantwortung der Fragestellung relevant sind, jedoch spannend Erkenntnisse aus den Interviews waren. Auf eine Unterscheidung von Deskription und Interpretation wird demzufolge verzichtet.

Bei den Interviews wurden besonders drei Bereiche auf der Teamebene immer wieder angesprochen. Das war zum einen eine allgemein bessere Teamleistung. Weiter wurden die verbesserte Teamdynamik und Kommunikation von vielen aufgegriffen. Die verschiedenen Themen werden nachfolgend kurz diskutiert.

#### 4.4.1 Leistung

Der besser wahrgenommene Teamzusammenhalt hat gemäss verschiedenen Interviewteilnehmenden einen Einfluss auf die verbesserten Teamergebnisse. Gemäss Person C erzielt das Team bis zum Zeitpunkt vom Interview super Ergebnisse. Es werde viel mehr aufeinander gehört und einander ergänzt. So konnte auch beobachtet werden, dass weniger Moderation notwendig sei, da selbstständige Abstimmungen im Team stattfanden.

Allgemein wurde von verschiedenen Interviewteilnehmenden berichtet, dass eine höhere Akzeptanz im Team zu spüren sei und die Stärken der einzelnen gefördert werden. Auch konnte viel offener über Schwächen ohne Problem gesprochen werden. Es scheint so, als wären die Teammitgliedern nicht mehr oder weniger damit beschäftigt im Team eine Rolle zu spielen, die sie eigentlich nicht sind. Dieses authentischere Verhalten scheint eine offenere Kommunikation und demzufolge effizientere Abstimmungen zu unterstützen, zu dazu führt, dass Ziele besser erreicht werden können.

#### 4.4.2 Teamdynamik

Es wurde von mehreren Interviewteilnehmenden erzählt, dass der Change Pod sehr schnell eine Vertrauensbasis schuf und somit auch in einer Art und Weise ein Teambuilding für sie war. Teamkollegen/innen haben angefangen sich zu öffnen und ihre Persönlichkeit mehr preis zu geben. Gefühlt habe das den Teamspirit gefördert. Interviewteilnehmende haben auch erzählt, dass sie irgendwann realisierten, dass jede und jeder Hürden hat, die es für sie zu überwinden gibt. Somit sässen sie ja eigentlich alle im selben Boot. Das habe geholfen offener zu werden und mehr von sich selbst zu erzählen. So konnte sich das Team besser kennenlernen. Es konnte auch beobachtet werden, dass allgemein mehr Feedbackschlaufen eingebaut wurden und Teammitgliedern sich Feedback von Personen holten, mit denen sie bis vor dem Change Pod nur sehr wenig bis gar nicht interagiert hatten. Es wurde auch berichtet, dass man mutiger geworden sei Schwächen einzugestehen, auch wenn sie nichts mit dem Thema vom Change Pod zu tun hatten. So erzählte Person D: *„Also ich hatte keine Sekunde das Gefühl ich muss was spielen was ich nicht bin (Person D, Pos. 84)»*

Es wurden aber auch die Frage in den Raum geworfen, welche Reife ein Team für die Durchführung eines Change Pods braucht. Dazu wurde die Annahme getroffen, dass eine gewisse Reife des Teams notwendig ist, damit mit einer vorübergehenden

Destabilisierung umgegangen werden kann. Eine weitere Person sieht es als grosse Herausforderung diesen Teamspirit auch weit nach dem Change Pod so aufrecht erhalten zu können, da alle wieder mit ihren Alltagsproblemen beschäftigt sind.

#### 4.4.3 Kommunikation

Wie bereits bei den Lerngeschichten erwähnt wurde, konnte gemäss mehreren Interviewteilnehmenden mit dem Change Pod einen sicheren Raum geschaffen werden, in dem sie sich wohl fühlten und offen und ehrlich mit den Teamkollegen kommunizieren konnten. So wurde von fast allen Interviewteilnehmenden berichtet, dass sich die Kommunikation stark verbessert hatte. Sie seien im Team jetzt transparenter, offener und direkter. Probleme werden schneller angesprochen. Weiter wurde erzählt, dass vermehrt Feedbackschlaufen eingebaut wurden. Mit der verbesserten Kommunikation wurde auch eine Steigerung der Teameffizienz festgestellt: *«Ich glaube unter anderem auch was ich gerade gesagt habe, da die Schutzwellen gesunken sind und man über die wichtigen Sachen diskutiert und man sich nicht einfach gut darstellen muss, funktionieren wir als Team viel effizienter (Person D, Pos. 80)»*

## 5 Diskussion

Im letzten Teil der vorliegenden Arbeit wird im Rahmen der Diskussion die Fragestellung beantwortet und ein Rückblick auf die gesamte Arbeit gegeben. Im ersten Schritt werden beide Forschungsfragen separat beantwortet. Aus den Antworten gewonnene Erkenntnisse werden jeweils mit theoretischen Inputs angereichert. Weiter wird die Masterthesis in einer kritischen Würdigung nochmals ganzheitlich diskutiert. Im Fazit werden die beiden Fragestellungen erneut zusammen betrachtet und die Ergebnisse an einem konstruierten Modell erklärt. Abschliessend werden relevante theoretische und praktische Implikationen aufgezeigt. Ein persönliches Fazit schliesst die Arbeit ab.

### 5.1 Beantwortung der Fragestellung

#### Fragestellung 1

#### **Wie beeinflussen Grundannahmen das Führungsverhalten?**

Zur Beantwortung dieser Fragestellung müssen als erstes zwei Fälle unterschieden werden, wobei beim ersten Fall der Person nicht bewusst ist, dass eine Grundannahme besteht. Im zweiten Fall ist die Grundannahme bewusst und kann als solche benannt werden.

Im ersten Fall und mit einer unbewussten Grundannahme weiss die Person nicht, dass es diese Grundannahme gibt. Dennoch kann es sein, dass ihr die Grundannahme unbewusst bewusst ist. Die Person merkt also, dass es ein gewisses Thema gibt, das sie umtreibt. Sie kann es jedoch nicht konkret als Grundannahme benennen. Mit einem Blick auf Abbildung 16, den Führungsstil, würde man demzufolge einfach ein konkretes Führungsverhalten wahrnehmen, ohne zu verstehen, was sich dahinter verbirgt. Da diese Abbildung jedoch der Interaktion zwischen den verschiedenen Ebenen des Führungsstils nicht Rechnung trägt, scheint Abbildung 17 mit dem Zyklus des paradoxen Verhaltens diesem Umstand besser gerecht zu werden. Zur Beantwortung der ersten Fragestellung wird demzufolge Abbildung 17 als Visualisierung herangezogen.

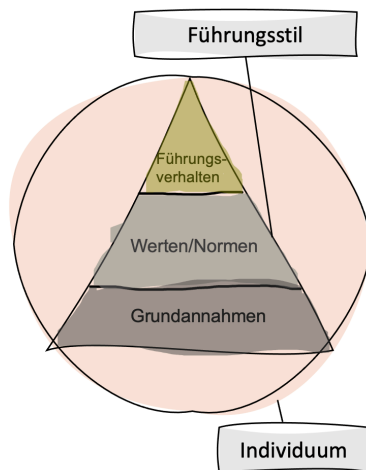


Abbildung 19: Führung (eigene Darstellung, 2021)

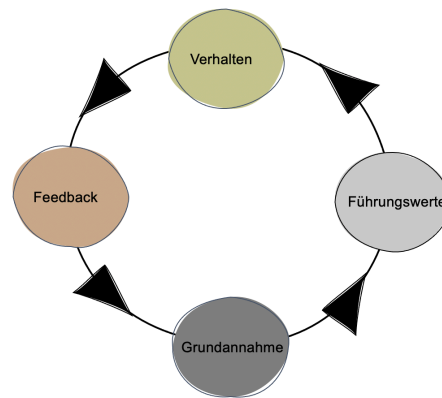


Abbildung 20: Zyklus paradoxes Verhalten (eigene Darstellung, 2021)

Schauen wir den Zyklus des paradoxen Verhaltens also nochmals genauer an. Ist die Grundannahme nicht bewusst, fungiert sie als Antrieb für einen in sich geschlossenen Konstrukt. Die Grundannahme bildet in diesem Fall die Basis für Führungswerte, die wiederum als innerer Kompass oder Ausrichtung von konkretem Verhalten verstanden werden kann. Feedback oder Selbstreflexion werden die Grundannahme in einem unbewussten Stadium höchstwahrscheinlich bestätigen (paradoxes Verhalten) und der Zyklus geht weiter, indem die Grundannahme immer wie mehr bestätigt wird. Wenn man hier erneut einen Blick in die Theorie wirft, wird deutlich, dass Grundannahmen genauso, durch menschliche Handlungen, zwischenmenschliche Beziehungen und durch Wiederholungen (Dilts et al., 1991; Wien & Franzke, 2014) ihre Entstehung finden und geprägt werden.

Besonders bei Person F kann in dem zitierten Beispiel diese Aussage unterstrichen werden. Zu Erinnerung hier nochmals das Zitat: «[...] *Lebe ich das so aus, unterdrücke ich dadurch logischerweise die Stärken der anderen und könnte dann ja sogar zu dem Schluss kommen in einer Bewertung. Ja, eigentlich totale scheisse. Denn ich möchte eigentlich, dass ihr proaktiv seid, und wieso geht da nix? Wieso kommt da nix? Ich würde dann also den Effekt, den ich klage, an dieser Stelle selbst aktiv erzeugen durch meine Führungsverhalten und meinem Bewertungsverhalten, welches entsteht durch eine Grundannahme in meinem Kopf (Person F, Pos. 10)*»

Es lässt sich also feststellen, dass mit dem Verhalten eine von der Person konstruierte Annahme gefüttert und folglich gestärkt wird. Durch ein kontinuierliches Stärken wird sie irgendwann zu einer tief verankerten Grundannahme und ist so selbstverständlich, dass sie gar nicht mehr hinterfragt wird. Die Person wird in diesem Modus bildlich gesagt zum Sklaven der eigenen Grundannahme, wobei sie selbst keine Macht hat, diesen Zyklus zu unterbrechen. In Bezug auf die vorgestellte Subjekt-Objekt-Beziehung von Kegan wird ersichtlich,

dass diese bei einer unbewussten Grundannahme stets das Subjekt ist. Sie identifiziert sich mit uns, ist verschmolzen mit uns und man ist ihr komplett unterworfen (Kegan, 2018).

Wird eine Grundannahme in das Bewusstsein geholt, beispielsweise durch eine Teilnahme an einem Change Pod, kann der Zyklus des paradoxen Verhaltens, oder auch das Verhalten im Subjekt, zum ersten Mal ins Wanken geraten.

In den Interviews wurde berichtet, dass eine gewisse Dissonanz oder sogar eine Trotzreaktion verspürt wurde, wenn man trotzdem im Sinne der Grundannahme handelte. Dieser erste Schritt der Objektivierung der Grundannahme führte dazu, dass diese Sklavenfunktion zumindest sichtbar gemacht wurde. Dies löst wiederum Trotz und Dissonanz bei den Interviewteilnehmenden aus. Mit diesem ersten Schritt der Objektivierung kommt das temporäre Gleichgewicht der Subjekt-Objekt-Beziehung ins Schwanken. Mit dem Bewusstwerden einer Grundannahme erlangt man Wissen über diese. Mit dem Wissen über eine Grundannahme, dem Verständnis der Auswirkungen und vielleicht auch ihrer Historie, kann sie von einem Subjekt zu einem Objekt werden. Als Objekt wird das betrachtet, was man hat, was man reflektieren und auch verantworten kann. Über ein Objekt übt man Kontrolle aus (Kegan, 2018).

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die Grundannahme in einem unbewussten Stadium das Verhalten so weit beeinflusst, dass sie es komplett steuert. Man könnte sagen, jeder Handlung liegt eine Grundannahme zu Grunde, die die Ausrichtung bestimmt. Auch in einem bewussten Stadium wird eine Grundannahme zum grössten Teil das Verhalten steuern, jedoch kann der Zyklus, oder die Beziehung zwischen Subjekt und Objekt, ins Wanken gebracht werden. Dieser Schritt scheint essenziell dafür zu sein, um den Zyklus zu durchbrechen und eine Verschiebung vom Subjekt zum Objekt gelingen zu lassen. In Bezug auf eine Verschiebung von Subjekt zu Objekt kann man auch von transformativer Entwicklung sprechen, wobei die Form des Wissens komplexer und expansiver wird (Kegan, 2018; McCauley et al., 2006). Diese Verschiebung sollte jedoch auf keinen Fall als etwas Absolutes, sondern eher als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden. Auf die Auswirkungen einer Verschiebung wird bei der Beantwortung der zweiten Fragestellung vertieft eingegangen.

In den Ergebnissen wurden zusätzlich die verschiedenen Arten von Grundannahmen ausgewertet. Wie sich unterschiedliche Arten von Grundannahmen jeweils verschieden auf das Führungsverhalten auswirken, kann im Rahmen der vorliegenden Masterthesis nicht beantwortet werden. Eine persönliche Annahme wäre, dass es keinen Unterschied zwischen den verschiedenen Arten von Grundannahmen und deren Einfluss auf das Führungsverhalten gibt. Um eine fundierte Antwort darauf liefern zu können, müsste man jedoch eine

systematische Analyse verschiedener Grundannahmen und deren individuellem Einfluss auf das Führungsverhalten durchführen. Dies war auf Grund des vorliegenden Datenmaterials in der Arbeit nicht möglich.

Fragestellung 2:

**Wie verändert sich das Führungsverhalten, wenn unbewusste Grundannahmen bewusst gemacht werden?**

Wie bereits bei der Beantwortung der ersten Fragestellung wurde ermittelt, dass das Bewusstmachen der Grundannahme einen Effekt auf das Verhalten oder zumindest das Hinterfragen des Verhaltens ausübt. Während bei einigen Interviewteilnehmenden allein das Bewusstsein der Grundannahme reichte, um erste kleine Veränderungen auf der Verhaltensebene zu bemerken, reichte dies bei anderen nicht aus. Obwohl sie eine gewisse Dissonanz spürten, waren sie immer noch in ihren alten Mustern gefangen (im Modus des Subjekts). Eine persönliche Annahme besteht darin, dass die Tiefe der Verankerung einer Grundannahme ein entscheidender Faktor sein könnte, wie einfach oder schwer es ist, den Zyklus zu durchbrechen. Andererseits hängt es davon ab, wie sehr eine Person gewillt und auch fähig ist, eine Grundannahme zu erkennen und sich von ihr zu lösen. Dies gilt jedoch lediglich, wenn die Grundannahme in einem ersten Schritt, beispielsweise durch das Ausfüllen der Landkarte des Immunsystems, ins Bewusstsein geholt wird.

Während des Change Pods wird jedoch über längere Zeit mit den Grundannahmen gearbeitet und man setzt sich immer wieder mit diesen auseinander. Dies ist für den Prozess der Verschiebung von Subjekt zu Objekt wichtig. Es konnte festgestellt werden, dass durch diese prozessuale Auseinandersetzung nicht nur eine Veränderung im Führungsverhalten festgestellt werden konnte. Eine Veränderung des Führungsverhaltens kann auf der Abbildung 16 auf der obersten Ebene verordnet werden. Alle Interviewteilnehmende konnten von einer wahrgenommenen Veränderung auf der Verhaltensebene berichten. Es muss jedoch beachtet werden, dass die Interviews bis maximal drei Monate nach Abschluss des Change Pods geführt wurden. Weiter konnte festgestellt werden, dass umso mehr erfolgreiche Tests gemacht wurden, desto grössere die wahrgenommene Veränderung im Verhalten. Ob diese Verhaltensveränderungen langfristig und nachhaltig implementiert werden, kann zu diesem Zeitpunkt nicht beantwortet werden.

Durch die empirische Datenanalyse wurde jedoch auch ersichtlich, dass ebenfalls auf der unteren, affektiven Ebene, eine, wenn nicht sogar die bedeutendere Veränderung stattgefunden hat. So wurde von Interviewteilnehmenden berichtet, dass sie durch den Change Pod jetzt achtsamer, bewusster und bedachter handeln. Sie entscheiden bewusst, wie sie auf jeweilige Situationen reagieren möchten und ob ein Verhalten im Modus der



Grundannahme zielführend ist oder nicht. Diese Aussagen machen den Anschein, dass die Verschiebung vom Subjekt zum Objekt in einem fortgeschrittenen Stadium zu sein scheint. Um dies quantitativ zu begründen würde sich das Subjekt-Objekt-Interview von Kegan eignen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde auf diese Messung verzichtet. Mit einem Blick in die Typologien der Lernerlebnissen von Fuhr (2018) sieht man, dass transformative Lernerlebnisse nicht nur auf der Verhaltensebene gezeigt werden können, sondern beispielsweise auch in der Ontologie oder der Kapazität (vgl. [Kapitel 2.1](#)), was hier der Fall zu sein scheint. Wenn man zu den empirischen Ergebnissen die in der Theorie vorgestellte Handlungssteuerung auch noch mit einbezieht, wird ersichtlich, dass viel vom Modus der Selbstregulation wiedererkennt, wird. Gemäss Graf (2019) sind Menschen im Modus der Selbstregulation nämlich in der Lage entgegen innerer Impulse und Gewohnheiten (Grundannahmen) Ziele zu verfolgen und diese in Handlungen zu überführen. Weiter schreibt sie, dass die Selbstregulation entscheidend ist, wenn in einer Selbsterkenntnis gewonnene Einsicht in ein definiertes Ziel umgesetzt werden möchte. Wie bereits in der Theorie erläutert macht es ersichtlich, das Verhalten nicht bloss auf der sichtbaren Ebene des gezeigten Verhaltens betrachtet werden kann, sondern auch die Affektebene eine entscheidende Rolle spielt. Die Erkenntnis, dass sich bei den Teilnehmenden durch die Arbeit mit den Grundannahmen eine Veränderung auf beiden Ebenen erkennen lässt, deutet an, dass eine langfristige und nachhaltige Veränderung zumindest angestossen wurde.

Die Richtung oder Art und Weise der Verhaltensänderung ist abhängig von dem definierten Ziel und der jeweiligen Person und kann nicht verallgemeinert werden.

Auf der Basis von dem neuen Verhalten wird durch Interaktionen wiederum implizites oder explizites Feedback ausgelöst. Über längere Zeit gesehen werden diese Interaktionen dann zu Erfahrungen der Vergangenheit und bilden unter anderem wieder die Basis für die Entstehung einer neuen Grundannahme.

Es wird deutlich, dass mit einem einmaligen Durchbruch vom Zyklus es nicht einfach erledigt ist und man langfristige und nachhaltige Veränderung garantieren kann. Denn Menschen werden immer wieder an diesen Punkt von unbewussten Grundannahmen und somit adaptiven Problemen kommen, die aufgelöst werden müssen. Nur so können sie weiterkommen und neue Formen des Wissens kann sich etablieren. Dies soll in der letzten Abbildung 18 im Fazit veranschaulicht werden.

## 5.2 Fazit

Abbildung 18 soll mit dem gezeichneten Modell nochmals die Antworten beider Fragestellungen zusammenfassen. Inspiriert wurde das Modell durch den Zyklus vom paradoxen Verhalten und dem konstruktiv-entwicklungstheoretischen Stufenmodell von Kegan (1984).

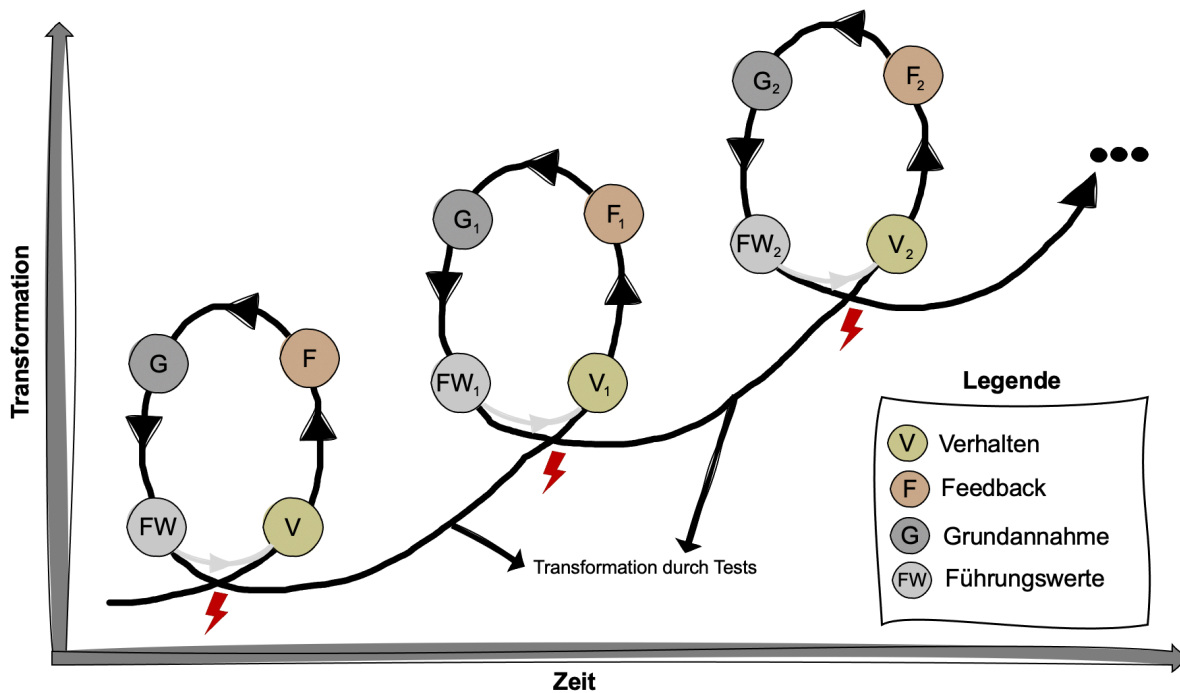


Abbildung 21: Zyklus der Transformativen Entwicklung (eigene Darstellung, 2021)

Wie man in dem Modell erkennen kann, ist der Zyklus vom paradoxen Verhalten jeweils in den Loops enthalten. Wenn man jetzt die erste Loop betrachtet, dann sieht man, bei der Inklusion des grauen Pfeils, den in sich geschlossene Zyklus vom paradoxen Verhalten. Wenn jetzt aber der Zyklus durchbrochen werden kann (symbolisch gekennzeichnet mit dem Blitz), kann ein neues Verhalten (V1) gezeigt werden.

Dieser Bruch im System (Weg vom Verhaltensmodus der Grundannahme und hin zu einem neuen Verhaltensmodus) ist jedoch nicht nur unproblematisch zu betrachten. Eine Person bewegt sich weg von der Komfortzone und von einem Verhaltensmodus der Grundannahme. Wobei dies die Möglichkeit gibt neue Verhaltensmodis kennenzulernen, folgt auch eine Phase der Destabilisierung. Dies kann emotional sehr anstrengend sein, da man nicht mehr weiss genau gehandelt werden soll. Somit können einfach Handlungen hohe kognitive und affektive Ressourcen beanspruchen. Ein Zeitpunkt für so einen Transfer soll also gut gewählt werden. Zusätzlich könnte man zwischen der Loop 1 und Loop 2 viele kleine Loops einzeichnen, die als Tests verstanden werden können. Die Anzahl dieser kleinen Loops ist vom Individuum abhängig. Mit diesen Tests werden Erfahrungen gesammelt, was dann in einem habitualisierten Verhalten V1 resultieren kann.

Wenn man jetzt einfach in dieser mittleren Loop verharrt, dann wird sich auch dort der in sich geschlossene Zyklus des paradoxen Verhaltens einpendeln, einfach auf einer höheren Stufe. Für eine Weiterentwicklung muss demzufolge wieder eine Stelle gefunden werden, um den Zyklus zu durchbrechen.

Das Modell soll somit zwei grundlegende Gedanken ersichtlich machen. Erstens ist Veränderung durch die Arbeit mit Grundannahmen ein kontinuierlicher Prozess. Wenn man also denkt, dass man sich einmalig mit Grundannahmen auseinandersetzt und durch ein paar Tests eine gewünschte Verhaltensänderung erzielen kann, muss nicht zwingend falsch liegen. Es darf jedoch nicht als absolute Veränderung verstanden werden. Irgendwann wird diejenige Person wieder an den Punkt kommen, wo sich der geschlossene Zyklus des paradoxen Verhaltens zeigen wird. Um sich dann wieder von Grundannahmen lösen und sich weiterentwickeln zu können, muss der Zyklus erneut durchbrochen werden. Interviewteilnehmende haben die Buddylerngruppen als sehr hilfreiches Instrument erwähnt, um diese Kontinuität im Team aufrecht zu erhalten. Durch die Treffen verpflichtet man sich immer wieder aufs Neue hinzuschauen und sich mit der persönlichen Weiterentwicklung zu befassen.

Zweitens soll das Modell zeigen, dass durch den Transfer von Loop zu Loop eine Transformation stattfindet. Mit einer Metapher könnte man sagen «...still confused, but on a higher level. »

### **5.3 Kritische Würdigung der Arbeit**

Dieses Kapitel betrachtet die vorliegende Masterthesis nochmals kritisch und zeigt Stärken sowie Schwächen auf.

Für die vorliegende Masterthesis einen qualitativen Forschungsansatzes der GTM zu verfolgen, war die richtige Entscheidung und bot viel Möglichkeiten. Der sehr offene und explorative Ansatz ermöglichte es sehr nahe am Datenmaterial zu forschen. Weitern konnten entlang des Forschungsprozesses adaptiv Entscheide gefällt werden. So konnte konkret auf das Datenmaterial eingegangen werden. Ein solches offenes und exploratives Forschungsdesign birgt jedoch auch die Gefahr, sich in eine Richtung zu begeben, die nicht über die benötigte Grundlagenliteratur verfügt. So musste für die theoretische Herleitung der vorliegenden Arbeit eine theoretische Annahme getroffen werden. Es wurde die Annahme getroffen, dass das Organisationskulturmodell von Schein, das für die kollektive Ebene entwickelt wurde, in den Grundzügen auch für die individuelle Ebene, zur Erläuterung vom Führungsstil verwendet werden kann. So soll kritisch festgehalten werden, dass die Analyse des Datenmaterials entlang eines Modells erläutert wird, das empirisch nicht bestätigt ist. Da jedoch kein passendes Modell für die Definition von Führung und konkret dem Führungsverhalten in Verbindung mit Grundannahmen gefunden werden konnte, schien das Arbeiten mit dieser Annahme vertretbar. Dies wurde besonders unter dem Aspekt bewertet, dass nach der Methodik der GTM geforscht wurde.

Da in der Datenerhebung lediglich Interviews geführt wurden, muss diese kritisch betrachtet werden. Mit diesem Ansatz wird das Datenmaterial nur von einer Perspektive

beleuchtet. Demnach war ich komplett auf die Selbsteinschätzung und Selbstwahrnehmung der Interviewteilnehmenden angewiesen. Es muss also bedenklich werden, dass die Fülle des Datenmaterials abhängig von der Motivation, sowie der Reflexionsfähigkeit der Interviewteilnehmenden ist. Auch mit maximaler Motivation muss die Subjektivität der Ergebnisse berücksichtigt werden. Da die zu beantwortende Fragestellung auf das Erfassen von subjektiven Wahrnehmungen ausgerichtet war, scheinen die Ergebnisse für die vorliegende Arbeit keine schwerwiegenden Nachteile zu haben. Abschliessend muss auch der Zeitpunkt der Interviews vermerkt werden. Die Erhebungen wurden nicht lange nach Abschluss des Change Pods durchgeführt. Die Validität einer nachhaltigen Veränderung des Verhaltens könnte somit in Frage gestellt werden. Aufgrund der Timeline der Masterthesis konnten die Interviews jedoch nicht weiter nach hinten geschoben werden.

Durch den zusätzlich gewählten partizipativen Forschungsansatz einer Selbstdurchführung des Change Pods, konnte die Datenerhebung sehr angereichert werden. Aufgrund der eigenen Erfahrung konnten Interviewteilnehmende sehr gezielt thematisch abgeholt werden, was für die Datenfülle ein grosser Mehrwert darstellt. Weitere möglichen Ansätze für die Datenerhebung werden in der theoretischen Implikation diskutiert.

Die Darstellung der Ergebnisse als Lerngeschichten mit der Methodik der Thick Description erlaubte es die sehr individuellen Erfahrungen der Interviewteilnehmenden möglichst authentisch präsentieren zu können. Aufgrund der hohen Komplexität der Thematik wurden die Ergebnisse der Verhaltensebene und die der affektiven Ebene in einem ersten Schritt getrennt dargestellt. Wie in der Diskussion beschrieben wurde, ist für ein ganzheitliches Verständnis von Verhaltensveränderung wichtig, beide Ebenen und deren Interaktion zu betrachten. Dem wurde Rechnung getragen, indem in einem zweiten Analyseschritt das Datenmaterial zusammengefügt und interpretiert wurde. Die getrennte Darstellung der Ergebnisse reduziert in einem ersten Schritt jedoch die Komplexität und macht es somit für die Leserschaft besser verständlich.

Auch bei der Datenanalyse muss berücksichtigt werden, dass diese auf dem selbst konstruierten Modell des Führungsstils aufbaut. Das mehrstufige Analyseverfahren hat einen deutlichen Mehrwert verzeichnet. Es führte dazu, dass die verschiedenen Aspekte der Einflussnahme von Grundannahmen auf das Führungsverhalten und der Einfluss auf Verhaltensveränderung auf den verschiedenen Ebenen erkannt werden konnten.

Durch die Anreicherungen der persönlichen Erfahrungen im Ergebnisteil wird der Aspekt der partizipativen Forschung sehr klar deutlich, ohne die Daten miteinander zu vermischen, was zu einer Ergebnisverzerrung hätte führen können.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass mit ein paar wenigen Einschränkungen es gelungen ist den Einfluss von Grundannahmen auf das Führungsverhalten und Veränderungsprozesse zu erfassen.

Aufgrund der kleinen Stichprobe und des einseitigen Forschungsdesigns können die Ergebnisse auf keinen Fall als kausal betrachtet werden. Vielmehr sollen sie als eine Voranalyse für weitere Forschungsprojekte in der Führungsforschung verstanden werden. In den theoretischen Implikationen wird vertieft auf diese Thematik eingegangen.

In den nächsten zwei Kapitel wird somit diskutiert, welche praktischen und theoretischen Implikationen die Ergebnisse der vorliegenden Masterthesis haben. Zusätzlich wird für die Praxis wie auch die Forschung einen Ausblick mit weiterführenden Forschungsansätzen dargestellt.

#### **5.4 Praktische Implikation**

Die Ergebnisse zeigen, dass Grundannahmen sehr wohl einen direkten Einfluss auf das Führungsverhalten haben und eine Auseinandersetzung der persönlichen Grundannahmen in einer Verhaltensveränderung resultieren kann. Allein dies sollte Motivation genug sein, für eine Organisation und dessen Mitarbeitenden sich mit dieser Thematik auseinander zu setzen. So kann transformatives Lernen in Organisationen den Horizont des Wissens erweitern und ein transformativer Lernprozess wird angestossen. Durch achtsameres und bedachteres Führungsverhalten sind Führungskräfte in der Lage, situativ auf eine Situation zu reagieren, was ein agileres Verhalten bestärkt. Mit dem paradoxen Verhalten konnte zusätzlich klar der Leidensdruck der Führungskräfte aufgezeigt werden. In dem Modus einer aktiven Grundannahmen sind Führungskräfte in ihrem Verhalten wie fremdgesteuert. Eine transformative Entwicklung und somit Auseinandersetzung mit den Grundannahmen geben den Führungskräften mehr Autonomie in ihrem Handeln. Daraus ist zu folgen, dass ein situativeres Handeln mehr Agilität der Führungsperson zulässt. In einer Umwelt, die sich immer schneller verändert, ist genau diese Adaptionfähigkeit der Mitarbeitenden einen grossen Vorteil für ein Unternehmen.

Interessant zu untersuchen wäre es, ob ein Change Pod in unterschiedlichen Arbeitswelten (von stark hierarchischen bis selbstorganisierte Unternehmen) auf eine unterschiedliche Resonanz und somit andere Ergebnisse stossen würde. Eine Annahme bestünde darin, dass transformatives Lernen und damit die Kompetenz der Selbstreflexion umso wichtiger wird, desto weniger Hierarchie in einer Organisation vorhanden ist. Weiter steht man in der die Praxis vor der Herausforderung, wie eine Kontinuität des Lernens aufrechterhalten werden kann. Wie im Modell in Abbildung 18 ersichtlich, ist diese Kontinuität essenziell, um Transformation sichtbar zu machen. Ein Ansatz könnten die vorgestellten Lernbuddy-

Gruppen sein, die als Peercoaching über die Führungsentwicklungsintervention hinaus stattfinden. Ein anderer Ansatz, der geprüft werden könnte, wäre die Entwicklung der Selbstkompetenz als festen Bestandteil in die Kompetenzentwicklungsstrategie zu integrieren.

## 5.5 Theoretische Implikation

Mithilfe der durchgeführten Interviews konnte die Selbstwahrnehmung der Grundannahmen und die Selbsteinschätzung eines Veränderungsprozesses durch die Arbeit mit den Grundannahmen erhoben werden. Für die Forschung lässt sich somit festhalten, dass zumindest auf der individuellen Ebene eine Veränderung wahrgenommen wird. Besonders zu betonen gilt die Feststellung, dass sich durch die Auseinandersetzung mit den Grundannahmen nicht nur eine Veränderung auf der Verhaltensebene ermitteln liess, sondern auch auf der affektiven Ebene der Werte und Normen. Somit könnte man sich fragen, ob mit der Methodik Immunity to Change nicht nur Verhaltensveränderungen möglich sind, sondern auch Veränderungen des Führungsstils. Dementsprechend geht die Veränderung in der Führung tiefer als nur an der oberflächlich sichtbaren Verhaltensebene. Um diesen Ansatz weiter zu verfolgen, müssten Erhebungen den Forschungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven ergründen. So könnte man mit einer quantitativen Befragung Mitarbeitende, Teamkollegen und Vorgesetzte zur wahrgenommenen Veränderung von konkretem Führungsverhalten und zum wahrgenommenen Führungsstil befragen. Jedoch muss auch bei einer solchen Fremdeinschätzung bedacht werden, dass es sich um subjektive Wahrnehmungen handeln würde. Es wäre jedoch von großem Interesse zu messen, wie fest die subjektive Wahrnehmung der Veränderung auch von aussen wahrgenommen wird. Eine andere Herangehensweise, eine Fremdwahrnehmung zu messen, bestünde in einem ethnografischen Ansatz. So könnten beispielsweise im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung Führungspersonen über einen längeren Zeitraum begleitet und beobachtet und deren Veränderungsprozess objektiv dargestellt werden.

Wie im Exkurs bereits angeschnitten, wäre es spannend, die Auswirkung auf der kollektiven Teamebene zu messen. Entsprechend könnte untersucht werden, wie sich die Zusammenarbeit im Team verändert, wenn alle Teammitglieder sich selbst transformativ entwickeln.

Grundsätzlich gibt es zahlreiche weitere Aspekte der transformativen Entwicklung in der Führungsforschung, die bislang nicht oder nicht ausreichend untersucht wurden, jedoch grosses Potenzial für die Führungsentwicklung aufweisen.

## 5.6 Persönliches Fazit

Persönlich sehe ich grosses Potenzial für das transformative Lernen in der Führungsentwicklung, deshalb bin ich überzeugt, dass die Umstände und Anforderungen der heutigen Umwelt an die Organisationen genau diese Kompetenzen der Selbstreflexion oder -analyse erfordern. Ich bin der Meinung, eine solche Entwicklung ist nicht nur für Führungspersonen, sondern für alle Mitarbeitenden einer Organisation notwendig.

Im Rahmen der Datenerhebung durfte ich an einem Change Pod teilnehmen und erfahren, was es auslösen kann, wenn man anfängt hinzuschauen und zu verstehen, aus welchen Gründen man etwas tut oder nicht tut. Mit meinen eigenen Grundannahmen im Rahmen meiner Masterthesis arbeiten zu dürfen, machte diese Reise zu einer absoluten Achterbahn der Gefühle. Ich durfte fachlich und methodisch viel dazulernen und musste lernen «umzulernen», um zu verstehen. Am meisten durfte ich jedoch über mich selbst und meine Grundannahmen erfahren, was diese Arbeit zu einem Herzensprojekt gemacht hat. Somit schliesse ich dieses letzte Kapitel meiner Masterthesis mit den Worten «still confused, but on a higher level!»

## 6 Literaturverzeichnis

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bergold, J. & Thomas, S. (2020). Partizipative Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (2. Auflage., pp. 113–134). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bowe, C. M., Lahey, L., Armstrong, E. & Kegan, R. (2003). Questioning the “big assumptions”. Part I: Addressing personal contradictions that impede professional development. *Medical Education*, 37(8), 715–722. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2923.2003.01579.x>
- Dilts, R., Hallbom, T. & Smith, S. (1991). Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit: Höhere Ebenen der NLP-Veränderungsarbeit. *Reihe Pragmatismus & Tradition*, 11, 223.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage.). Berlin: Springer Verlag. Available at: <http://www.lehrbuch-psychologie.de>
- Eigel, K. & Kuhnert, K. (2005). Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 357–385.
- Eschenbacher, S. (2020). Transformative learning and the hidden dynamics of transformation. *Reflective Practice*, 21(6), 759–772. Routledge.  
<https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1821631>
- Flick, U. (2009). An Introduction to Qualitative Fourth Edition. *SAGE Publications*, 506.
- Freisler, R. & Gresser, K. (2017). Leadership-Kompetenz Selbstregulation. *Leadership Kompakt*. Bonn.
- Fuhr, T. (2018). Lernen im Lebenslauf als transformatives Lernen. In C. Hof & H. Rosenberg (Eds.), *Lernen im Lebenslauf: Theoretische Perspektiven und empirische Zugänge*.



Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19953-1>

Geertz, C. (1973). *Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.  
<https://doi.org/10.4324/9780203790571-27>

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Göttingen: H. Huber.

Graf, A. (2019). *Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*.

Helsing, D. & Howell, A. (2014). Understanding Leadership from the Inside Out: Assessing Leadership Potential Using Constructive-Developmental Theory. *Journal of Management Inquiry*, 23(2), 186–204. <https://doi.org/10.1177/1056492613500717>

Hoggan, C. D. (2016). Transformative Learning as a Metatheory: Definition, Criteria, and Typology. *Adult Education Quarterly*, 66(1), 57–75.  
<https://doi.org/10.1177/0741713615611216>

Holtgrewe, U. (2009). Narratives Interview. In K. Stefan, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Eds.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung Elektronische Ressource: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8>

Illeris, K. (2014). Transformative Learning and Identity, 12(2), 148–163.  
<https://doi.org/10.1177/1541344614548423>

Jochims, I. (2019). *NLP für Profis: Glaubenssätze & Sprachmodelle* (3. Auflage.). BoD-Books on Demand.

Kegan, R. (1984). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Boston: Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/3340163>

Kegan, R. (1994). Robert Kegan: In over our heads: mental demands of modern life. Harvard University press, Boston, 1995. *Harvard University Press*. Harvard University Press.

- Kegan, R. (2018). What form transforms? In K. Illeris (Hrsg.), *Comprehensive understanding of human learning (2. Auflage)*. New York. Routledge
- Kegan, R. & Lahey, L. (2009). *Immunity to change. How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business Press.
- Kuhl, J. (2010). Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation und Handeln (4. Auflage.)*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag GmbH.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung (5. Auflage.)*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills. Sage
- Markus, I. (2016). Efficacy of Immunity-to-Change Coaching for Leadership Development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(2), 215–230.  
<https://doi.org/10.1177/0021886313502530>
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G. & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *Leadership Quarterly*, 17(6), 634–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.006>
- Mey, G. & Mruck, K. (2011). *Grounded Theory Reader (2. Auflage.)*. Köln: VS Verlag.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ponterotto, J. (2015). Brief Note on the Origins, Evolution, and Meaning of the Qualitative Research Concept Thick Description. *The Qualitative Report*, 11(3), 538–549.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2006.1666>
- Reams, J. (2017). An overview of adult cognitive development research and its application in the field of leadership studies. *Behavioral Development Bulletin*, 22(2), 334–348.  
<https://doi.org/10.1037/bdb0000032>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership (3. Auflage.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stangl, B. (2009). Der hermeneutische Zirkel. Verfügbar unter: <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/ERZIEHUNGSWISSENSCHAFTGEIST/HermeneutikZirkel.shtml> (letzter Zugriff am 15.06.2021)

Strübing, J. (2014). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils* (3. Auflage.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/987-3-531-19897-2>

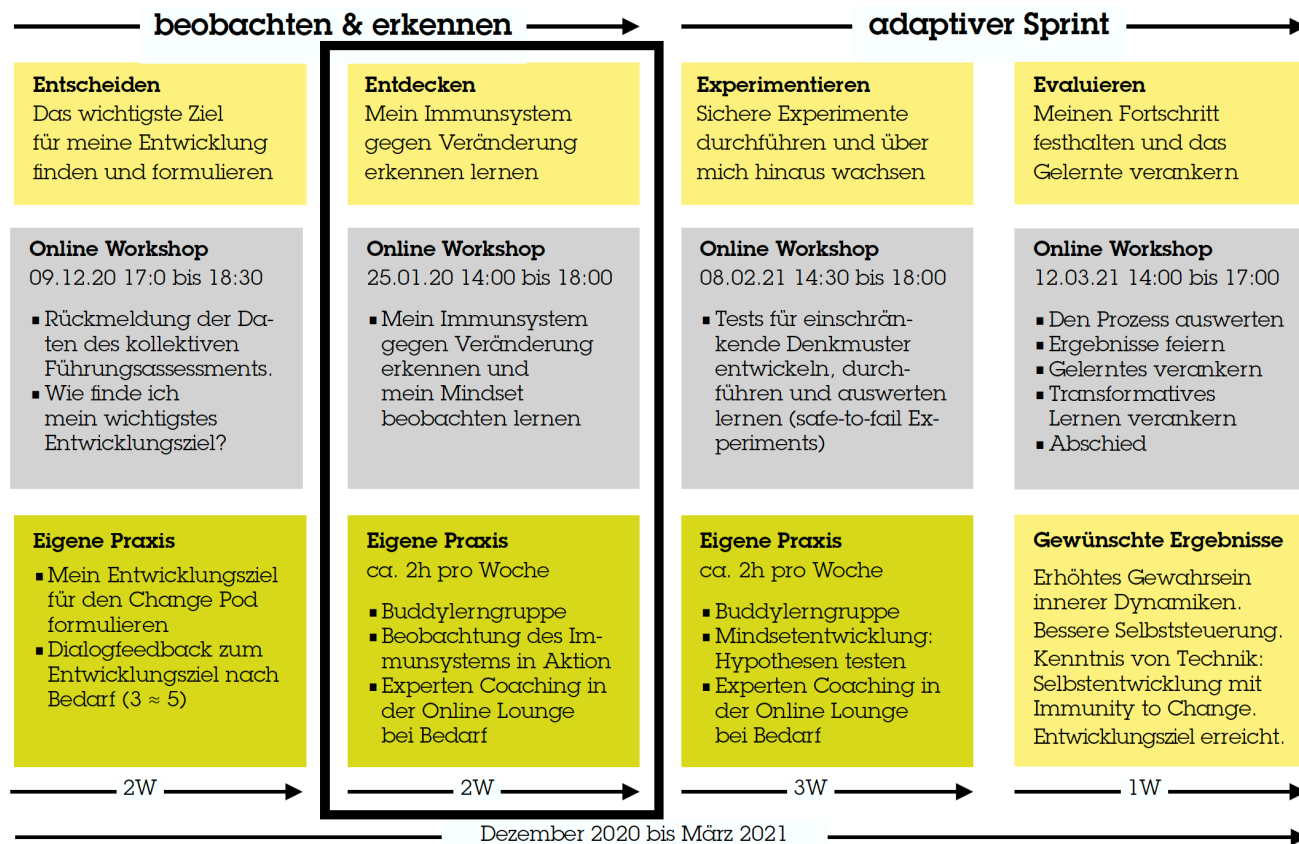
Wien, A. & Franzke, N. (2014). *Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05993-4>

Willms, J. (2021). Über mich hinaus wachsen. Verfügbar unter: <https://www.willmscoaching.de/change-pod/> (letzter Zugriff am 15.06.2021)

## 7 Anhang

### 7.1 A – didaktischer Aufbau Change Pod

#### Über mich hinaus wachsen – der Agile Change Pod für transformatives Lernen



## 7.2 B – Interviewleitfaden

### Beispiel für Interviewrunde 1:

«Erzähl mir doch mal von deinen subjektiven Erfahrungen aus dem Change Pod. Sehr gerne darfst du deine Landkarte des Immunsystems als Gedankenstütze zur Hilfe nehmen.»

#### Nachfragen Verhaltensebene:

- Wie hat sich das konkret gezeigt
- Kannst du mir ein Beispiel nennen
- Kannst du mir andere ähnliche Situationen erklären, wo du das feststellen konntest?

#### Nachfragen Affektebene:

- Wie hat sich das angefühlt?
- Was sind dir dabei für Gedanken durch den Kopf gegangen?
- Was hat das in dir ausgelöst?
- Wo in deinem Körper hast du das gespürt?
- Was genau hast du gespürt?

### Beispiel für Interviewrunde 2:

«Erzähl mir doch mal, wie der Change Pod dein Führungsverhalten während des Change Pods bis jetzt beeinflusst hat.»

#### Nachfragen Verhaltensebene:

- Wie hat sich das konkret gezeigt
- Kannst du mir ein Beispiel nennen
- Kannst du mir andere ähnliche Situationen erklären, wo du das feststellen konntest?

#### Nachfragen Affektebene:

- Wie hat sich das angefühlt?
- Was sind dir dabei für Gedanken durch den Kopf gegangen?
- Was hat das in dir ausgelöst?
- Wo in deinem Körper hast du das gespürt?
- Was genau hast du gespürt?

### 7.3 C – Kategoriensystem

	Team Definiert das Verhalten auf der kollektiven Teamebene	Intrapersonal Definiert was in einer Person drin passiert auf der Affektebene	Interpersonal Definiert was eine Person gegen aussen von sich Preis gibt, besonders auf der Verhaltens-ebene
<b>Leistung</b>	Definiert wie sich die Teamleistung nach dem Change Pod verändert hat und demzufolge wie sie von den Teammitgliedern selbst eingeschätzt wurde	<b>Erleben Grundannahme</b> Definiert das typische Empfinden, welches Menschen haben, wenn eine Grundannahme aktiv ist. Dazu gehören Gedanken und Emotionen von Teilnehmenden	<b>Situative Führung</b> Definiert die adaptierte Führung und wie diese agil an die Situation angepasst werden kann. Wird geprägt durch ein starkes Bewusstsein für die jeweilige Situation und dessen Handeln
<b>Dynamik</b>	Definiert die Nähe, die Teamdynamik und den Teamspirit, welcher vom Team während und nach dem Change Pod wahrgenommen wurde.	<b>Herleitung und Definition Grundannahme</b> Definiert den Prozess, welcher im Rahmen vom Change Pod durchlaufen wurde, um die Grundannahme definieren zu können. Dazu gehören die Erläuterung diverser Reflexionsübungen und Feedbackgespräche	<b>Paradoxes Verhalten</b> Definiert wie sich Menschen verhalten, wenn sie im Modus der Grundannahmen handeln. Der Effekt der Grundannahme wird hier unwissentlich bestärkt und hervorgerufen
<b>Kommunikation</b>	Definiert wie die Kommunikation im Team während und nach dem Change Pod. Welchen Einfluss hatte der Change Pod	<b>Setting</b> Definiert in welchen Settings und Rahmenbedingungen eine Grundannahme aktiv wurde. Dazu gehören private wie auch berufliche Settings	<b>Grundannahme geleitetes Verhalten</b> Definiert das Verhalten im Modus einer aktiven Grundannahme. Es wird das Verhalten genommen, welches sich in den versteckten Verpflichtungen besonders zeigt.
		<b>Arten von Grundannahmen</b> Definiert welche Arten von Grundannahmen von den Teilnehmenden diskutiert wurden	<b>Verbesserungsziel</b> Definiert das Ziel, welches in der Immunity Map definiert wurde.
		<b>Beziehung Grundannahme</b> Definiert wie sich die Beziehung zwischen der Person und der Grundannahme im Verlauf des Change Pods verändert hatte	<b>Neues Verhalten</b> Definiert das Verhalten inkl. Feedback, welches in der Testingphase als neues Verhalten gezeigt wurde
		<b>Biografie Grundannahme</b> Definiert die Herkunft einer Grundannahme. Dies können Erfahrungen aus der Vergangenheit sein, welche die Entstehung einer Grundannahmen begünstigen.	<b>Herleitung Verbesserungsziel</b> Definiert den Prozess wie das Verbesserungsziel im Rahmen des Change Pods hergeleitet wurde und welche Schritte für die Definierung vorgenommen wurden.
			<b>Verhaltensleistung</b> Definiert die subjektiv wahrgenommene Leistung der Mitarbeitenden. Dazu zählen auch die wahrgenommene Veränderung in Zufriedenheit. Also alle Veränderungen auf quantitativer und qualitativer Ebene

## 7.4 D – Gütekriterien qualitative Forschung

**■ Tabelle 3.5** Vier Gütekriterien für qualitative Forschung von Lincoln & Guba (1985, Copyright © 1985 by SAGE Publications. Reprinted by Permission of SAGE Publications) inklusive Techniken zu ihrer Sicherung sowie den von Schou, Høstrup, Lyngsø, Larsen, & Poulsen (2012, Mit freundlicher Genehmigung von John Wiley and Sons) entwickelten Bewertungskriterien für Zeitschriftenartikel. (Eigene Ergänzungen)

Allgemeine Qualitätsaspekte wissenschaftlicher Forschung (Lincoln & Guba, 1985, S. 290)	Qualitätskriterien in der qualitativen Sozialforschung: Vier Kriterien der Glaubwürdigkeit (Trustworthiness)	Techniken zur Sicherung der vier Kriterien der Glaubwürdigkeit im qualitativen Forschungsprozess (Lincoln & Guba, 1985, S. 301)	Checkliste zur Einhaltung der vier Kriterien der Glaubwürdigkeit in Zeitschriftenartikeln (Schou et al., 2012, S. 2090)	Entsprechende Qualitätskriterien in der quantitativen Sozialforschung
<p>„Wahrheitsgehalt“ („Truth Value“): How can one establish confidence in the „truth“ of the findings of a particular inquiry for the subjects (respondents) with which and the context in which the inquiry was carried out?</p>	<p><b>1. Vertrauenswürdigkeit (Credibility):</b> Die Ergebnisse und Interpretationen der Studie auf der Basis der Daten sind vertrauenswürdig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Umfassende Datenerhebung</b> durch lange Zeiten im Feld (Prolonged Engagement, Persistent Observation) und Triangulation im Sinne der Kombination von verschiedenen Daten, Methoden und Forschenden (Triangulation)</li> <li>– <b>Nachbesprechung der Studie mit außenstehenden Fachkollegen</b> (Peer Debriefing)</li> <li>– <b>Überdenken der Vorannahmen anhand von Gegenbeispielen in den Daten</b> (Negative Case Analysis)</li> <li>– <b>Überprüfung der Interpretationen anhand der Rohdaten</b> (Referential Adequacy)</li> <li>– <b>Kommunikative Validierung durch Rücksprache mit den untersuchten Personen</b> (Member Checking)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The purpose is described clearly.</li> <li>2. The method is described.</li> <li>3. Arguments for choice of method have been made.</li> <li>4. The methods suits the purpose.</li> <li>5. There is a description of how data were registered.</li> <li>6. Triangulation has been applied.</li> <li>7. The research process is described.</li> </ol>	<b>Interne Validität</b>
<p><b>Anwendbarkeit (Applicability):</b> How can one determine the extent to which the findings of a particular inquiry have applicability in other contexts or with other subjects (respondents)?</p>	<p><b>2. Übertragbarkeit (Transferability):</b> Die Ergebnisse bzw. Schlussfolgerungen aus der Studie sind auf andere Kontexte übertragbar.</p>	<p><b>Dichte Beschreibung</b> der untersuchten Personen und Kontextbedingungen, damit eine mögliche Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Personen und Kontexte abschätzbar ist (Thick Description).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selection of informants or sources is described.</li> <li>2. There is a description of the informants.</li> <li>3. It is argued why these informants are selected.</li> <li>4. The context (place and connection of research) is described.</li> <li>5. The relationship between the researcher(s) and the context (in which the research takes place) and the informants is described.</li> </ol>	<b>Externe Validität</b>
<p><b>Konsistenz (Consistency):</b> How can one determine whether the findings of an inquiry would be repeated if the inquiry were replicated with the same (or similar) subjects (respondents) in the same (or similar) context?</p>	<p><b>3. Zuverlässigkeit (Dependability):</b> Der Forschungsprozess wurde nachvollziehbar gestaltet und durchlaufen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forschungs-Audit, bei dem das Forschungsteam die Vorgehensweise gegenüber Experten detailliert erläutert und begründet (<b>Inquiry Audit</b>).</li> <li>– Die Zuverlässigkeit kann auch durch <b>Triangulation</b> geprüft werden, indem bestimmte Forschungsschritte von verschiedenen Mitgliedern des Teams parallel durchgeführt werden (Stepwise Replication) oder indem im Sinne von Triangulation die mit einer Methode gewonnenen Daten durch eine andere Methode geprüft werden (Overlap Methods).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A logical connection between data and themes is described.</li> <li>2. The process of analysis is described.</li> <li>3. There is a clear description of the findings.</li> <li>4. The findings are credible.</li> <li>5. Any quotation is reasonable/supporting the interpretation.</li> <li>6. There is agreement between the findings of the study and the conclusions.</li> </ol>	<b>Reliabilität</b>

■ **Tabelle 3.5** (Fortsetzung)

Allgemeine Qualitätsaspekte wissenschaftlicher Forschung (Lincoln & Guba, 1985, S. 290)	Qualitätskriterien in der qualitativen Sozialforschung: Vier Kriterien der Glaubwürdigkeit (Trustworthiness)	Techniken zur Sicherung der vier Kriterien der Glaubwürdigkeit im qualitativen Forschungsprozess (Lincoln & Guba, 1985, S. 301)	Checkliste zur Einhaltung der vier Kriterien der Glaubwürdigkeit in Zeitschriftenartikeln (Schou et al., 2012, S. 2090)	Entsprechende Qualitätskriterien in der quantitativen Sozialforschung
<p><b>Neutralität</b> (Neutrality): How can one establish the degree to which the findings of an inquiry are determined by the subjects (respondents) and conditions of the inquiry and not by the biases, motivations, interests, or perspectives of the inquirer.</p>	<p><b>4. Bestätigbarkeit</b> (Confirmability): Die Studienergebnisse sind nicht durch Vorurteile, Interessen, Perspektiven der einzelnen Forschenden vorbestimmt.</p>	<p>Forschungs-Audit, bei dem das Forschungsteam die vorliegenden Daten und Dokumentationen des Forschungsprozesses detailliert vorlegt und erläutert (<b>Confirmability Audit</b>). Dabei sind Ergebnisse im Rahmen der Triangulation sowie Dokumente der Selbstreflexion der Forschenden (z. B. Forschungstagebücher: Reflexive Journals) besonders nützlich. Bestätigbarkeit und Zuverlässigkeit lassen sich gemeinsam in einem einzigen Forschungs-Audit prüfen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The researcher has described his background and perceptions or pre-understanding.</li> <li>2. There are references to theories (clear who has inspired the analysis).</li> <li>3. Description of whether themes were identified from data or formulated in advance.</li> <li>4. It is described who conducted the study.</li> <li>5. It is described how the researcher participated in the process.</li> <li>6. The researcher has described whether his/her position is important in relation to the findings.</li> </ol>	<p><b>Objektivität</b></p>
			<p>Zusätzliche formale Anforderungen der Wissenschaftlichkeit:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Background of the study is described through existing literature.</li> <li>2. It appears why the study is relevant.</li> <li>3. It is described how demands to informed consent have been met (Helsinki Declaration)</li> <li>4. It is described if there are relevant approvals.</li> <li>5. The researcher has described whether the study can affect the informants.</li> <li>6. The researcher has described what will be done if the study affects the participants.</li> </ol>	<p><b>Inhaltliche Relevanz</b> <b>Ethische Strenge</b></p>



## 7.5 E – Meine Landkarte des Immunsystems

Verbesserungsziel	Verhaltensinventar	Versteckte Verpflichtungen	Grundannahme
<p>Ich möchte besser darin werden, meinem Umfeld und dem System zu vertrauen und Kontrolle abgeben zu können.</p>	<p>Reisse Sachen an mich, die nicht in meiner Verantwortung wären und vielleicht auch nicht in meiner Kompetenz</p> <p>Ich melde mich immer sehr schnell, wenn es darum geht eine Aufgabe zu übernehmen</p> <p>Ich mag es, wenn Aufgaben nach meinen Vorstellungen umgesetzt werden</p> <p>Ich biete immer meine Hilfe an, wenn jemand Hilfe braucht</p>	<p><b>Angst vor:</b>            Gefühl von Ohnmacht            Der Situation ausgeliefert zu sein            Kann Situation und Beziehung nicht steuern            Faul zu wirken            Inkompetent zu wirken            Passiv zu wirken            Egoistisch und Profiteur sein            Klein und unfähig zu sein            Schwach zu sein</p> <p><b>Versteckte Verpflichtung:</b>            Ich muss immer Vollgas geben, dass ich kompetent wirke und besonders, dass ich gemocht werde</p>	<p><b>Herleitung Grundannahme:</b>            Wenn ich nicht alles alleine schaffe, dann bin ich von anderen abhängig und ich bin nicht gerne von anderen abhängig, weil dann verliere ich die Kontrolle über die Situation- ich verliere nicht gerne die Kontrolle, denn dann wirke ich schwach und wenn ich schwach wirke, dann wirke ich inkompetent, ich will ja aber kompetent wirken weil auf meine Kompetenzen kann ich mich verlassen- da weiss ich was ich habe</p> <p><b>Grundannahme:</b>            Ich bin nicht okay, so wie ich bin</p>