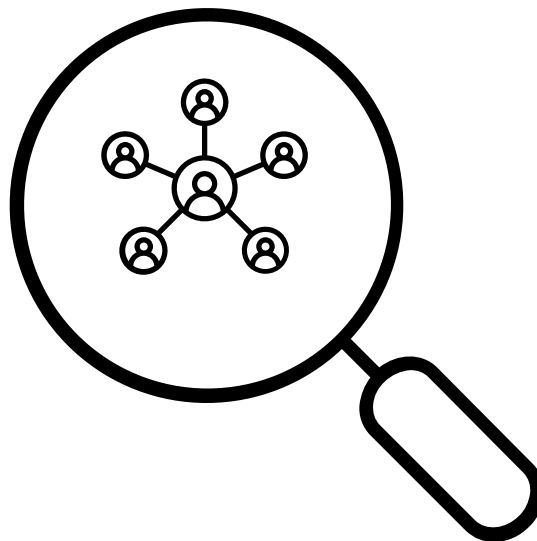


# Leitfragen

## Lupe – Soziale Phänomene in Organisationen einordnen

Viele der Beobachtungen in der Transferforschung sind keine völlig neuen Phänomene, sondern lassen sich als bekannte Muster aus den Sozialwissenschaften einordnen. Vor diesem Hintergrund lassen sich zentrale **Teilfragen** ableiten: Wie lassen sich diese Phänomene und ihre Erklärungsmuster genauer beschreiben und analysieren? Welche Implikationen ergeben sich daraus für den Transferprozess?

Ziel ist es, Organisationen dabei zu unterstützen, Wandel aus einer soziologischen Perspektive zu verstehen und daraus konkrete Handlungsoptionen abzuleiten – ohne dabei direkte Machtaspekte zu berücksichtigen.



## Hinweis zur Anwendung der Lupe

- **Nicht linear:** Jede Linse kann gleichzeitig genutzt werden – soziale Phänomene überlappen und bedingen sich.
- **Iterativ:** Regelmäßige Beobachtung und Anpassung der Maßnahmen empfohlen.
- **Kontextabhängig:** Jede Organisation hat ihre eigenen kulturellen, sozialen und mikrosozialen Besonderheiten – die Lupe macht diese sichtbar, ersetzt aber keine individuelle Analyse.



# Leitfragen zum Einordnen sozialer Phänomene im Change

## 1. Kulturelle Grundlagen und Barrieren des Wandels

### Leitfragen:

- Welche Werte und Normen prägen aktuell das Verhalten in der Organisation?
- Welche bestehenden Routinen oder Traditionen hemmen Innovation oder die Einführung neuer Technologien?
- Wie flexibel reagieren Teams auf Veränderungen oder neue Arbeitsweisen?
- Gibt es klare Strukturen für Wissensmanagement und Informationsfluss?
- Wie stark unterstützen Führungskräfte den Wandel aktiv und sichtbar?

## 2. Soziale Gerechtigkeit und Widerstand

### Leitfragen:

- Wie fair werden Entscheidungen, Ressourcen und Aufgaben verteilt?
- Werden Verfahren transparent und nachvollziehbar kommuniziert?
- Wie erleben Mitarbeitende die Qualität der Kommunikation und des Feedbacks?
- Gibt es Anzeichen von Widerstand (z. B. Verzögerungen, offene Kritik, Verweigerung)?
- Wie stark fühlen sich Mitarbeitende vom Unternehmen unterstützt (POS) und wie stabil sind die Beziehungen zu ihren Vorgesetzten (LMX)?

# Leitfragen zum Einordnen sozialer Phänomene im Change

## 3. Mikrosoziologie: Aufmerksamkeit und Alltagsrealität

### Leitfragen:

- Welche Informationsquellen und Aufgaben konkurrieren um die Aufmerksamkeit der Teams?
- Arbeiten Mitarbeitende gleichzeitig an mehreren Projekten oder Themen? Wie wirkt sich das auf Fokus und Leistung aus?
- Wo entstehen Engpässe, Überlastung oder hohe Anspannung („tears“)?
- Welche Strategien nutzen Teams, um Unsicherheit oder Überlastung sozial zu bewältigen?
- Gibt es informelle Rituale oder Routinen, die den Wandel erleichtern oder behindern?

## 4. Soziale Identität und Kommunikation

### Leitfragen:

- Welche sozialen Identitäten (Generation, Beruf, Funktion, Team) beeinflussen Verhalten und Wahrnehmung im Wandel?
- Gibt es unbewusste Vorurteile oder Stereotype, die die Teilnahme oder Akzeptanz neuer Prozesse hemmen?
- Welche Peer-Netzwerke existieren, die Informationen und Innovationen weitergeben?
- Wie werden neue Ideen innerhalb informeller Gruppen diskutiert und angenommen?
- Welche Maßnahmen fördern psychologische Sicherheit und Inklusion bei der Umsetzung von Veränderungen?

## Quellen

- Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S., & Damke, E. J. (2020). Dynamics of digital entrepreneurship and the innovation ecosystem: A multilevel perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(2), 266–284. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2019-0397>
- Clerkin, C. (2025). Understand social identity to lead in a changing world. Center for Creative Leadership.
- Gilbert, P. (2015). What does 'disruptive innovation' disrupt? *Sociology Lens Insights*.
- Hagberg, L. (2024). Cultural barriers to digital innovation: A systematic literature review (Degree project, Department of Computer and Systems Sciences). Stockholm University.
- Morente, F., & Ferràs, X. (2017). Innovation management from the inside: An approach from attention and everyday praxis. *Intangible Capital*, 13(3), 640–667. <https://doi.org/10.3926/ic.1004>
- Pansera, M., & Shanker, D. (2014). Social construction of innovation narratives: Implications for management studies (Working Paper No. 457). Indian Institute of Management Bangalore.
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.