

Lupe – Soziale Phänomene in Organisationen einordnen

Vieles was man in der Transferforschung beobachtet, ist gar nicht mal so neu oder ungewöhnlich. Häufig handelt es sich um bekannte Phänomene in den Sozialwissenschaften. Mit der Lupe wollen wir diese Phänomene und ihre Erklärungsmuster besser verstehen, um im Transferprozess angemessen damit umgehen zu können.

Ziel ist es, Organisationen dabei zu unterstützen, Wandel aus soziologischer Perspektive zu verstehen und konkrete Handlungsoptionen zu identifizieren – ohne 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 wird empfohlen.
- **Kontextabhängig:** Jede Organisation hat ihre eigenen kulturellen, sozialen und mikrosozialen Besonderheiten – die Lupe macht diese sichtbar, ersetzt aber keine individuelle Analyse.

Tabellarische Übersicht

Lupe/ Fokus	Beobachtung durch Lupe	Praxisbeispiele	Leitfragen
1. Kulturelle Grundlagen & Barrieren	Kulturelle Barrieren (mangelnde digitale Kultur, unzureichendes Wissensmanagement, insufficient leadership); Organisationsbereitschaft (flexible Anpassung, Organizational Readiness)	<ul style="list-style-type: none"> – CRM wird nicht genutzt, Schulungen & Digital Champions einführen – Wissen bleibt silohaft bei Fusion, kollaboratives Wiki einführen – Führungskräfte kommunizieren Strategie unklar, Coaching & Kommunikationstrainings 	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Werte und Normen prägen die Organisation? - Welche Routinen hemmen Innovation? - Wie flexibel reagieren Teams auf Veränderungen? - Gibt es klare Wissensmanagement-Strukturen? - Unterstützen Führungskräfte den Wandel aktiv?
2. Soziale Gerechtigkeit & Widerstand	Wahrnehmung von Verteilungs-, Verfahrens- und interaktionaler Gerechtigkeit; POS & LMX; Widerstand (RTC)	<ul style="list-style-type: none"> – Reorganisation ohne transparente Kriterien, Mitbestimmung einbeziehen – Feedback fehlt zu neuen Prozessen, Q&A-Runden einführen – Mitarbeitender spürt wenig Führungssupport, Mentorensystem aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie fair werden Entscheidungen und Ressourcen verteilt? - Werden Verfahren transparent kommuniziert? - Wie erleben Mitarbeitende Kommunikation & Feedback? - Gibt es Anzeichen von Widerstand? - Wie stark ist POS und LMX ausgeprägt?

Tabellarische Übersicht

Lupe/ Fokus	Beobachtung durch Lupe	Praxisbeispiele	Leitfragen
3. Mikrosociologie: Aufmerksamkeit & Alltagsrealität	Diffuse Aufmerksamkeit durch Infoxication; Multifokalität & volatile Agenda; soziale Bewältigungsstrategien (Flexibilität, Solidarität)	<ul style="list-style-type: none"> – Teams arbeiten gleichzeitig an mehreren Projekten, Priorisierung via Kanban – Hohe Anspannung durch parallele Aufgaben, Fokussessions einführen – Informelle Austauschgruppen helfen Unsicherheiten zu bewältigen 	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Aufgaben konkurrieren um Aufmerksamkeit? – Arbeiten Mitarbeitende multifokal? – Wo entstehen Engpässe oder hohe Anspannung? – Welche sozialen Bewältigungsstrategien gibt es? – Gibt es Rituale, die Wandel erleichtern oder hemmen?
4. Soziale Identität & Kommunikation	Dynamik multipler sozialer Identitäten; Risiko von Vorurteilen/Stereotypen; Peer-Netzwerke als Innovationskanal	<ul style="list-style-type: none"> – Jüngere adaptieren KI schneller, Cross-Generational Mentoring – Frauen fühlen sich unterrepräsentiert, Gender-Balancing in Teams – Pilotprojekt über informelle Empfehlungen verbreitet, Early Adopter gezielt einsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> – Wie beeinflussen soziale Identitäten und Stereotype die Kommunikation, Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit in Teams? – Wie können Peer-Netzwerke, Early Adopter und Cross-Generational Mentoring genutzt werden, um Wissen und neue Technologien effektiv zu verbreiten? – Welche Maßnahmen fördern Inklusion und Gleichberechtigung, z. B. Gender-Balancing oder die gezielte Unterstützung unterrepräsentierter Gruppen?

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.