

HOSANG CONSULTING

PERSÖNLICHER ESSAY

RADICAL CHANGE

Wofür wir Unternehmen führen

Mit wissenschaftlichem Fundament

ANDREAS HOSANG

Version 1.0 | 25. Oktober 2026



Zur Ausgabe

Text und persönliche Autorenposition: Andreas Hosang. Gestaltung und Publikationsrahmen: Hosang Consulting GmbH, Chur. Website: <https://hosang-consulting.com>

Diese Publikation verbindet praktische Beobachtungen, persönliche ethische Überlegungen und ein wissenschaftsbasiertes Fundament. Die Ausführungen stehen in persönlicher Verantwortung des Autors. Geschäftspartner werden durch ihre Erwähnung weder zu Mitautoren noch zu weltanschaulichen Unterstützern.

Die Arbeit ist keine eigene systematische Feldstudie, kein validiertes Diagnoseinstrument und kein unabhängig begutachteter Forschungsbericht. Quellen, eigene Ableitungen und offene Fragen werden mit ihren jeweiligen Grenzen ausgewiesen.

Leserführung

Teil A: Der persönliche Essay führt ohne fachwissenschaftliche Vorkenntnisse in die Fragen verantwortlicher Unternehmensführung ein.

Teil B: Elf Kapitel vertiefen Begriffe, Literatur, Gegenargumente und praktische Folgerungen. Sie können auch einzeln nach einer konkreten Frage gelesen werden.

Anhänge: Vergleichsmatrix, zwölf Praxisfragen, Quellenregister, Personenbezüge, Autorenposition, Hinweise zur SRC-Quellenkritik und ein Glossar mit 28 Begriffen. Die Forschungshypothesen P1 bis P4 in B9.4 sind keine Voraussetzung zum Verständnis des Essays.

Inhalt

Die Einträge führen zum jeweiligen Abschnitt.

Teil A. Meine Sicht.....	4
Teil B. Wissensbasiertes Fundament.....	11
B1. Ausgangspunkt und zwei unterschiedliche Ansprüche.....	11
B2. Change, Change Management und Transformation.....	13
B3. Wenn Veränderung die Handlungsfähigkeit überfordert.....	17
B4. Warum neue Strukturen alte Muster nicht automatisch ablösen.....	20
B5. Vom vorgegebenen Ziel zur eigenen Verpflichtung.....	24
B6. Führung, Vertrauen und die Regeln, die tatsächlich gelten.....	27
B7. Metanoia: Umdenken, Loslassen und Neubeginn.....	30
B8. Was historische und empirische Veränderungsfälle tatsächlich zeigen.....	34
B9. Veränderung, Trägerschaft und Verantwortung.....	37
B10. Was Unternehmer und Geschäftsleitungen praktisch daraus ableiten können.....	43
B11. Was diese Arbeit beansprucht und was nicht.....	48
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	50
Anhang A. Analytische Vergleichsmatrix.....	54
Anhang B. Zwölf Fragen für eine Geschäftsleitung.....	55
Anhang C. Quellenprüf- und Evidenzregister.....	56
Anhang D. Personen und Beiträge.....	61
Anhang E. Autorposition und persönliche Verantwortung.....	63
Anhang F. Grenzen der SRC-Zahlenbelege.....	64
Anhang G. Glossar und Wortherleitungen.....	65

Teil A. Meine Sicht: Wofür wir Unternehmen führen

Dieser Teil gibt meine persönliche Sicht wieder. Sie ist über Jahre aus eigenen Beobachtungen und Erfahrungen im privaten, geschäftlichen und kirchlichen Umfeld entstanden, auch in internationalen Zusammenhängen. Ich bringe diese Erfahrungen mit Literatur und ausdrücklich bezeichneten eigenen Überlegungen ins Gespräch. Die folgenden Denkfälle sind zur Veranschaulichung konstruiert; sie geben keine identifizierbaren Unternehmen oder privaten Beziehungen wieder. Die Beobachtungsgrundlage ist damit nicht bloss Theorie, aber auch keine nachträglich als systematische Feldstudie ausgegebene Datensammlung. Die fachliche Einordnung folgt in Teil B. Niemand muss eine religiöse Überzeugung teilen, um die Fragen dieses Essays prüfen zu können.

A1. Ein Unternehmen kann funktionieren und trotzdem am Ziel vorbeigehen

Ein Unternehmen hat Aufträge. Die Menschen arbeiten, Rechnungen werden bezahlt, neue Aufgaben kommen hinzu. Von aussen betrachtet funktioniert es. Trotzdem kann die Inhaberin am Abend denken: So wollte ich eigentlich nicht leben. Oder ein Mitarbeiter fragt sich, welchem Zweck seine Arbeit noch dient. Vielleicht stimmen die Zahlen, aber die Art des Wirtschaftens passt nicht mehr zu den Menschen und zu dem, was ihnen wichtig ist.

Mich beschäftigt deshalb nicht zuerst, wie man noch mehr verändern kann. Mich beschäftigt die Frage: **Wofür führen wir dieses Unternehmen, und wem soll es dienen?**

Ein Unternehmen muss wirtschaftlich bestehen können. Wer seine Verpflichtungen nicht erfüllen kann, gefährdet auch andere. Aber wirtschaftliche Tragfähigkeit beantwortet noch nicht, was ein gutes Unternehmen ausmacht. Dazu gehören für mich der Nutzen für Kunden, ein verlässlicher Umgang mit Mitarbeitenden und Geschäftspartnern, Verantwortung für die Umwelt und auch ein tragbares Leben der Menschen, die das Unternehmen führen.

Das sind keine zusätzlichen Dekorationen für gute Jahre. Es sind Massstäbe dafür, welche Ziele wir verfolgen und welche Mittel wir dafür einsetzen. Ein höherer Umsatz kann gut sein. Weniger Umsatz und eine überschaubarere Organisation können ebenfalls zu einem sinnvolleren Leben und zu verlässlicherer Arbeit beitragen. Entscheidend ist nicht, welche Variante grösser aussieht, sondern welche unter den tatsächlichen Bedingungen verantwortbar ist.

Ich möchte mit diesem Essay nicht behaupten, jede Organisation habe ihren Sinn verloren. Auch möchte ich nicht aus jeder Schwierigkeit eine Krise der inneren Haltung machen. Manchmal fehlen schlicht Fachwissen, Zeit oder klare Zuständigkeiten. Dann braucht es eine sachliche Lösung. In anderen Fällen lohnt sich eine tiefere Frage: Haben wir uns an eine Vorstellung von Erfolg gewöhnt, die wir gar nicht mehr bewusst gewählt haben?

A2. Was ich mit Radical Change meine

Mit Radical Change meine ich in diesem Essay eine grundlegende, tatsächlich gelebte Neuorientierung der Unternehmensführung: weg von ungeprüften Gewohnheiten und einseitigen Erfolgsbildern, hin zu einem Unternehmertum, das das Wohl aller Betroffenen ernst nimmt, Verantwortung übernimmt und die wirtschaftliche Tragfähigkeit verantwortet.

Das ist meine bewusst wertende Verwendung des Ausdrucks. Ich beschreibe damit nicht einfach irgendeinen tiefen Umbau. Eine Organisation kann sich auch grundlegend in eine schlechte Richtung verändern. Die Forschung muss solche Fälle untersuchen können. Deshalb verwendet Teil B zusätzlich einen neutralen Begriff für grundlegende Neuorientierung. Mein Anliegen ist enger: Welche Richtung verdient unser Engagement?

Das Wort «radikal» bezeichnet hier die Tiefe einer möglichen Veränderung. Es schreibt weder eine Revolution noch ein bestimmtes Tempo vor. Manchmal verändert sich zuerst die Frage, nach der entschieden wird. Statt «Wie können wir noch mehr verkaufen?» lautet sie dann: «Welche Leistung ist für unsere Kunden wirklich gut, und können wir sie verlässlich erbringen?» Aus diesem anderen Massstab können kleine, aber verbindliche Entscheidungen folgen.

Der Bezug zum ehrbaren Kaufmann ist für mich hilfreich. Gemeint ist eine verantwortliche Art des Wirtschaftens, nicht ein nostalgisches Menschenbild oder eine Auszeichnung für die eigene Person. Die Versammlung Ehrbarer Kaufleute zu Hamburg verbindet in ihrem heutigen Leitbild unter anderem Rücksicht auf Dritte, Verlässlichkeit und Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt. Das ist ein normatives Leitbild, keine Erfolgsgarantie (Versammlung Ehrbarer Kaufleute zu Hamburg, n.d.).

«Das Wohl aller» heisst für mich nicht, jeden Wunsch gleichzeitig zu erfüllen. Interessen können sich widersprechen. Eine Entscheidung kann notwendig sein und trotzdem jemanden enttäuschen. Entscheidend ist, ob Betroffene ernst genommen, Belastungen offengelegt und Alternativen geprüft werden. Ein sozialer Zweck rechtfertigt weder das verdeckte Abwälzen unbezahlter Mehrarbeit noch das Verschieben von Risiken auf Menschen, die nicht zugestimmt haben. Freiwillige Beiträge müssen als solche erkennbar und unter den jeweiligen Bedingungen verantwortbar sein. Auch die Inhaberin gehört zu den Betroffenen. Verantwortung verlangt nicht ihre dauerhafte Selbstaufgabe.

Damit diese Haltung mehr ist als ein schönes Wort, muss sie im Alltag sichtbar werden: in Zusagen, Preisen, Arbeitsbedingungen, Entscheidungsrechten und im Umgang mit Fehlern. Gute Absichten sind ein Anfang. Sie ersetzen die Prüfung ihrer Folgen nicht.

A3. Zwei erfundene Entscheidungen über Erfolg

Ein kleineres Unternehmen als bewusstes Ziel

Stellen wir uns einen Dienstleistungsbetrieb vor. Sein Inhaber hat über Jahre immer mehr Aufgaben und Verantwortung übernommen. Nun sagt er: Ich möchte wieder überwiegend fachlich arbeiten und weniger Menschen führen.

Eine vorschnelle Antwort wäre: Dann brauchen wir eine bessere Führungssoftware oder mehr Wachstum, damit eine zusätzliche Leitung bezahlt werden kann. Vielleicht wäre beides sinnvoll. Aber vorher ist zu klären, was der Inhaber mit «weniger führen» meint. Will er Ruhe nach einer belastenden Phase? Will er wirklich allein arbeiten? Oder möchte er Verantwortung teilen, ohne sein Unternehmen aufzugeben?

Die bisherige Leitannahme könnte lauten: Ein gutes Unternehmen muss wachsen, und ein guter Unternehmer muss dieses Wachstum selbst tragen. Wird diese Annahme geprüft, entstehen andere Möglichkeiten. Vielleicht wird das Angebot bewusst begrenzt. Vielleicht werden Aufgaben anders verteilt. Vielleicht wird über einen geordneten Übergang nachgedacht. Welche Variante passt, ist in diesem Denkfall nicht entschieden.

Radical Change läge für mich nicht schon im Wunsch nach weniger Arbeit. Er könnte darin liegen, dass der Inhaber sein Verständnis von Erfolg grundlegend neu ordnet und danach verantwortlich handelt. Bestehende Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden, Kunden und Partnern gehören in diese Entscheidung hinein. Sie verschwinden nicht mit der neuen Einsicht.

Sozialer Wert ohne maximale Rendite

Ein zweiter erfundener Betrieb führt eine Tätigkeit weiter, die wenig Überschuss erwirtschaftet. Die Tätigkeit schafft zugleich sinnvolle Beschäftigung und soziale Teilhabe. Eine rein auf Rendite gerichtete Betrachtung könnte sie zur Schliessung empfehlen.

Vielleicht ist diese Empfehlung richtig. Vielleicht wird aber ein wichtiger Teil des gewählten Unternehmenszwecks übersehen. Die bessere Frage lautet deshalb: Was leistet dieser Bereich, für wen ist diese Leistung wichtig, und lässt sie sich auf Dauer fair finanzieren?

Eine schwarze Null allein beantwortet das nicht. Unbezahlte zusätzliche Arbeit, verschobene Erneuerungen oder dauerhaft fehlende Reserven können in einer einfachen Rechnung unsichtbar bleiben. Ebenso kann ein sozialer Nutzen real sein, auch wenn er nicht als zusätzlicher Gewinn erscheint. Beides gehört auf den Tisch.

Der ehrbare Weg besteht für mich weder im automatischen Schliessen noch im unbesehenen Weiterführen. Er besteht darin, den gewählten Zweck und seine Kosten ehrlich zu benennen. Die Frage nach dem guten Unternehmen ist eine qualitative Frage. Zahlen helfen bei ihrer Beantwortung, treffen aber nicht stellvertretend die Wertentscheidung.

A4. Nicht nur fragen, was weg soll

«Ich will weniger Stress» ist verständlich. Für eine gemeinsame Entscheidung hilft es, genauer zu werden: Was wäre an einem gewöhnlichen Arbeitstag anders? Welche Verantwortung könnte jemand anderes verlässlich übernehmen? Welche Arbeit möchte ich selbst wieder tun? Und was funktioniert heute bereits so gut, dass es bleiben soll?

Hier sehe ich einen Anschluss an Steve de Shazer und Insoo Kim Berg. De Shazer unterscheidet ausdrücklich ein genanntes Ziel von der konkreten Beschreibung einer Lösung. Berg fragt nach bereits erlebten Ausnahmen und dem nächsten kleinen Schritt. Diese Anregungen stammen aus einem therapeutischen Ansatz; ihre begrenzte Übertragung auf unternehmerische Gespräche ist meine Ableitung, keine bewiesene Managementwirkung (de Shazer, n.d.; Berg, n.d.).

Für mich folgt daraus: Wir sollten nicht nur das Problem ausmalen. Wir sollten den gewünschten Alltag beschreiben und nach vorhandenen Möglichkeiten suchen. Dazu gehört auch die Frage, was gut ist und nicht «wegverändert» werden soll.

Das bedeutet nicht, Risiken zu ignorieren oder jede Ursache für unwichtig zu erklären. Wenn eine Maschine unsicher ist, eine Verpflichtung fällig wird oder eine Zuständigkeit fehlt, muss das konkret bearbeitet werden. Ein lösungsorientiertes Gespräch und eine sachliche Prüfung sind keine Gegner. Sie erfüllen unterschiedliche Aufgaben.

Eine hilfreiche Arbeitsfrage ist daher: **Was soll nachher für wen besser sein, was trägt heute schon dazu bei, und welcher nächste Schritt ist unter unseren Bedingungen verantwortbar?**

A5. Von einer anderen Überzeugung zu einem anderen Alltag

Wie aus einer anderen Überzeugung eine andere Führungspraxis werden kann, zeigt ein einfaches, erfundenes Beispiel.

Eine Geschäftsführerin ist überzeugt, dass sie jede wichtige Kundenentscheidung selbst genehmigen muss. Die Folge sind Wartezeiten. Sie beginnt zu prüfen, ob Verantwortung wirklich bedeutet, alles persönlich zu kontrollieren. Nach Gesprächen entscheidet sie, bestimmte Entscheidungen an qualifizierte Mitarbeitende zu übertragen.

Vier unterschiedliche Dinge können nun geschehen. Sie kann anders denken. Sie kann eine Entscheidung treffen. Sie kann Befugnisse tatsächlich anders verteilen. Und die neue Praxis

kann sich auch dann bewähren, wenn ein Fehler auftritt. Diese Dinge gehören zusammen, sind aber nicht dasselbe.

Wenn die neue Befugnis nur auf Papier steht und bei der ersten Unsicherheit zurückgenommen wird, hat sich im Alltag wenig geändert. Wenn sie genutzt wird, ist eine Veränderung beobachtbar. Ob diese Veränderung gut war, muss nochmals geprüft werden. Vielleicht werden Kunden verlässlicher bedient. Vielleicht bleiben wichtige Risiken unbeachtet.
Eine andere Praxis ist noch nicht automatisch eine bessere Praxis.

Damit ist auch die Unterscheidung zwischen Voraussetzungen, Veränderung und Folgen greifbar. Voraussetzungen sind beispielsweise Können, Zeit und Informationen. Die Veränderung besteht in neuen Begründungen, Regeln und Handlungen. Die Folgen zeigen sich darin, was für Kunden, Mitarbeitende und Unternehmen tatsächlich daraus entsteht.

Die vier Forschungshypothesen in Teil B stellen dazu weiterführende Fragen. Kurz gesagt: Hilft eine persönlich getragene Orientierung bei der Umsetzung? Löst die Prüfung einer alten Annahme eine konkrete Blockade? Macht Zielbindung zusammen mit Kritikfähigkeit Entscheidungen tragfähiger? Und bleibt eine neue Praxis bestehen, wenn die intensive Begleitung endet? Das sind Prüffragen, keine vier versprochenen Erfolgsrezepte.

A6. Vertrauen braucht eine arbeitsfähige Form

Bei Frédéric Laloux finde ich einen wichtigen Gesprächspartner. In seiner illustrierten Ausgabe von *Reinventing Organizations* beschreibt er das Verhältnis zwischen Weltbild und gelebten Managementpraktiken. Neue Verfahren können leer bleiben, wenn sie nicht zur tatsächlichen Orientierung der Verantwortlichen passen. Ebenso betont er, dass Selbstführung neue Regeln der Zusammenarbeit benötigt und nicht bloss die Abschaffung von Vorgesetzten bedeutet (Laloux, 2016, S. 63 und 131).

Das schärft meine eigene Frage: Woran lässt sich eine Haltung im konkreten Arbeiten erkennen? Wer bekommt die Informationen? Wer darf entscheiden? Wie wird widersprochen? Wie wird eine unpassende Entscheidung korrigiert?

Laloux beschreibt dafür unter anderem einen Beratungsprozess: Vor einer Entscheidung werden Fachkundige und wesentlich Betroffene einbezogen, ohne zwingend Einstimmigkeit herzustellen. Zudem nennt er gemeinsame Orientierung, zugängliche Informationen und ein Gesprächsforum als Voraussetzungen für Selbstkorrektur (Laloux, 2016, S. 68-73 und 145-146).

Ich übernehme daraus kein fertiges Zielbild für alle Unternehmen. Nicht jede Organisation muss hierarchiefrei werden. Auch ein begründetes Kontrollrecht kann Menschen schützen. Für mich zählt, ob Verantwortung, Befähigung und Korrektur zusammenpassen. Ein Verfahren, das Freiheit verspricht und Verantwortlichkeit unklar lässt, ist dafür nicht genug.

Gerade hier liegt der Unterschied zwischen einer neuen Parole und veränderter Führung. Die neue Haltung muss eine Form bekommen, in der Menschen tatsächlich anders handeln können. Und diese Form muss offen für Rückmeldungen bleiben.

A7. Warum ich auch auf Gemeinden und Familien schaue

Mein Nachdenken ist nicht ausschliesslich in Unternehmen entstanden. In meinem Artikel *Firma Christentum im Bankrott* habe ich die Analogie zwischen christlichen Gemeinschaften und Unternehmen bewusst verwendet. Schon dort ging es um Zweck, gelebte Überzeugung, dienende Führung, Verantwortung und die Gefahr, dass Strukturen den ursprünglichen Auftrag verdrängen. Zugleich habe ich ausdrücklich nicht gefordert, eine Kirche einfach wie ein Unternehmen zu führen (Hosang, 2023, S. 38 und 46-50).

Mich interessiert an dieser Analogie eine wiederkehrende Frage: Dient das gemeinsame Tun noch dem, wofür Menschen sich zusammengefunden haben? Oder organisiert man inzwischen vor allem den Fortbestand der Organisation?

Auch in einer Familie können gemeinsame Zeit, Aufgaben, Gewohnheiten und unterschiedliche Bedürfnisse zum Thema werden. Das macht eine Familie nicht zu einer Firma. Beziehungen und persönliche Würde hängen nicht davon ab, ob jemand einen wirtschaftlichen Beitrag leistet. Ein Kind ist weder eine Ressource noch ein Projekt, dessen Leistung optimiert werden soll.

Trotzdem halte ich es für sinnvoll, sich gelegentlich gemeinsam zu orientieren. Stephen R. Coveys *The 7 Habits of Highly Effective Families* ist hierfür ein Anschluss. Die offizielle Werkbeschreibung nennt Familiengespräche, das Einhalten von Zusagen und die Abstimmung persönlicher und gemeinsamer Bedürfnisse. Daraus folgt kein vorgeschriebenes Workshopformat für jede Familie (FranklinCovey, n.d.-a).

Covey veranschaulicht gemeinsame Orientierung am Bild eines Fluges. Trotz Abweichungen unterwegs helfen ein klares Ziel, ein Flugplan und ein Kompass dabei, den Kurs zu überprüfen und zu korrigieren (Covey, 1997/2023, S. 11). Für mich liegt darin ein hilfreicher Gedanke: Gemeinsame Orientierung muss nicht jeden Umweg verhindern. Sie soll uns helfen, Abweichungen wahrzunehmen und verantwortliche Korrekturen vorzunehmen.

Eine SWOT-Analyse kann als Gesprächshilfe dienen. Zuerst muss jedoch klar sein, wofür man sie verwendet. «Stärken» und «Schwächen» sollten dann gemeinsame Abläufe und Möglichkeiten beschreiben, nicht den Wert einzelner Familienmitglieder. Chancen und Risiken lenken den Blick auf das Umfeld. Die Einteilung löst noch keinen Konflikt und legt nicht fest, wer recht hat. Wichtiger als die Methode ist, dass jede Person gehört wird und niemand ein fertiges Ziel für alle anderen verordnet.

Mich interessiert die **Architektur der Zusammenhänge**: Menschen verständigen sich darüber, wofür sie zusammenwirken, bringen Zeit, Fähigkeiten und andere Mittel ein, entwickeln Erwartungen und müssen mit Abweichungen umgehen. Diesen Blick richte ich auf Unternehmen und Gemeinden ebenso wie auf Familien, Ehepaare und Freundeskreise. Gemeinsam ist nicht ihre genaue Organisationsform, sondern die Frage, was ihr Zusammenwirken trägt. Nicht jede Beziehung besitzt ein ausdrücklich vereinbartes Ziel; manches bleibt unausgesprochen oder ist umstritten. Gerade das kann eine Klärung nötig machen.

Der Vergleich soll Beziehungen nicht auf ihren Nutzen reduzieren. Eine Freundschaft ist keine kleine Firma. Für mich können dennoch ähnliche Fragen hilfreich sein: Was verbindet uns? Was braucht jeder Einzelne? Worauf können wir uns verlassen? Wie verteilen wir begrenzte Zeit und Verantwortung? Und wie sprechen wir darüber, wenn unser tatsächliches Handeln nicht zu dem passt, was uns wichtig ist? Rechte, Abhängigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten bleiben je nach Lebensbereich verschieden.

A8. Reife ist nicht dasselbe wie Grösse oder Güte

Aus meiner Arbeit an einem Go-to-Market-Modell kenne ich eine praktische Unterscheidung: Eine Annahme ist noch kein belastbares Vorgehen. Erste positive Erfahrungen sind noch keine Wiederholbarkeit. Und ein wiederholbares Vorgehen ist noch nicht unter allen Bedingungen tragfähig.

Das öffentlich beschriebene Go-to-Market-Steuerungsmodell unterscheidet die Reifegrade 0 «Hypothesen», 1 «Erste Signale», 2 «Wiederholbar», 3 «Messbar» und 4 «Skalierbar». Es

bewertet ausdrücklich einzelne Prozessphasen, nicht pauschal das gesamte Unternehmen (Hosang Consulting, n.d., Abschnitt «Reifegrad je Prozessphase (0-4)»).

Für den Essay übernehme ich daraus eine begrenzte Denkdisziplin: Behauptung, erste Erfahrung und verlässlich gelebte Praxis sind verschiedene Dinge. Ich mache daraus keine Stufenleiter menschlicher Reife. Ein gut messbarer Verkaufsprozess kann einem schlechten Zweck dienen. Ein kleines Unternehmen kann verantwortungsvoll handeln, ohne skalieren zu wollen. Und eine Familie muss überhaupt nicht skalierbar werden.

Deshalb sind drei Fragen getrennt zu beantworten: Wie verlässlich funktioniert eine Tätigkeit? Welche Orientierung liegt ihr zugrunde? Und welche Folgen hat sie für Betroffene? Eine einzige Reifegradzahl würde diese Unterschiede verdecken.

Diese Trennung schützt auch vor einem Missverständnis von Radical Change. Es ist kein Preis für besonders moderne Organisationen. Wer seine Verantwortung bereits ernst nimmt, muss nicht zuerst alles infrage stellen, um «weiter» zu sein. Bewusstes Bewahren kann ebenso begründet sein wie eine grundlegende Neuorientierung.

A9. Zielverfehlung, Verbindlichkeit und mein geistlicher Bezug

Mein christlicher Glaube gehört zu meinem Denken. Ich möchte ihn weder verstecken noch anderen als Voraussetzung zumuten. Die Begriffe sollen eine Verbindung verständlich machen, nicht eine religiöse Sprache zur Eintrittskarte für den Essay machen.

Wenn im Alltag von einer «süssen Sünde» gesprochen wird, ist damit meist kein theologisches Urteil gemeint. Auch hier braucht es Klarheit: **In der organisatorischen Analogie geht es um Zielverfehlung, nicht um die religiöse Verurteilung von Menschen.** Die griechische Wortfamilie um *hamartia* und *hamartanein* bietet dafür ein Bild des Verfehlens. Ob eine Handlung am Ziel vorbeigeht, lässt sich aber erst sagen, wenn dieses Ziel und seine Berechtigung geklärt sind. Eine verfehlte Umsatzvorgabe allein macht niemanden moralisch schuldig. Im biblischen Sprachgebrauch besitzt *hamartia* zusätzliche Bedeutungen von Unrecht und Schuld; diese werden nicht zur Unternehmenskennzahl (Mounce, n.d.-a, n.d.-b).

Ähnlich vorsichtig verwende ich «religiös». Eine traditionelle Deutung verbindet lateinisch *religio* mit *religare*, also binden oder zurückbinden. Daneben steht die ältere Deutung über *relegere*, das sorgfältige erneute Durchgehen und Beachten. Die Herkunft ist nicht abschliessend geklärt. *Religare* bedeutet nicht einfach «Vorschriften befolgen» (Cicero, 1933, II.72; Lactantius, 1886, IV.28; Dudenredaktion, n.d.-f).

Meine Brücke zur Unternehmensführung ist die bewusst gelebte Verbindlichkeit.

Governance fragt, wie Orientierung und Verantwortung geordnet werden; Compliance fragt nach dem Einhalten geltender Verpflichtungen. Beides kann den gemeinsamen Zweck schützen. Blindes Befolgen genügt mir jedoch nicht: Regeln müssen ihrem verantwortbaren Zweck dienen und auf geeigneten Wegen überprüfbar bleiben. Diese Parallele macht aus einem gewissenhaften Menschen keinen religiösen Menschen und aus einem Unternehmen keine Glaubensgemeinschaft.

In der Bibel sehe ich eine verwandte Verbindung zwischen Orientierung und Handeln. Die Zehn Gebote stehen in einem Beziehungszusammenhang. Jesus verbindet das Gebot mit der Liebe zu Gott und zum Nächsten; 1. Timotheus 1,5 bezeichnet Liebe als Ziel der Unterweisung. Meine Analogie lautet: Ein guter Zweck soll in Handlungen und Grenzen erkennbar werden, nicht nur in einer Überschrift (Lutherbibel 2017, Ex 20,1-17; Mt 22,34-40; 1 Tim 1,5).

Ellen G. White ist für einzelne geistliche Überlegungen eine Quelle, nicht für einen empirischen Beweis besserer Unternehmensführung. Weder Leser noch Geschäftspartner müssen ihre

religiöse Autorität teilen. Teil B und das Glossar unterscheiden Wortgeschichte, theologischen Sinn und meine eigene organisatorische Übertragung.

A10. Was bleibt

Ich suche kein Modell, das jedem Unternehmen dieselbe Veränderung vorschreibt. Ich möchte **tragfähige Strukturen und Beziehungen** besser verstehen: Formen des Zusammenwirkens, die Orientierung geben, Verantwortung ermöglichen und auch bei Belastung lernfähig bleiben. In meinen Beobachtungen wirken manche Verbindungen von innen getragen, andere zerbrechlich. Mich interessiert, was diesen Unterschied ausmacht, ohne eine einzige Ursache vorwegzunehmen.

Damit meine ich nicht nur ein Organigramm. Menschen, Ziele, verfügbare Mittel, Vertrauen, Regeln und Rückmeldungen wirken zusammen. Innere Überzeugung ist dabei wichtig, ersetzt aber weder Können noch Zeit und verlässliche Absprachen. Eine tragfähige Verbindung kann Kritik aushalten und sich verändern. Ihr Fortbestand um jeden Preis ist nicht mein Ziel; auch eine faire Trennung oder das Beenden eines untragbaren Vorhabens kann verantwortlich sein.

Der Anfang kann eine ehrliche Frage sein. Vielleicht folgt daraus eine andere Priorität, ein begrenzteres Angebot oder mehr Verantwortung für andere. Vielleicht wird deutlich, dass eine bewährte Praxis erhalten bleiben soll. Manchmal führt eine solche Prüfung zu einem grundlegenden Wandel. Manchmal verhindert sie eine unnötige Umorganisation.

Radical Change in meinem Verständnis ist nicht möglichst viel Veränderung. Gemeint ist eine grundlegende, gelebte Neuorientierung des Führens an einem verantwortbaren Zweck und am Wohl der Betroffenen. Die Bereitschaft dazu kann den Weg eröffnen; sie ist noch nicht die vollzogene Veränderung. Seine Tiefe erhält der Wandel dort, wo bisherige handlungsleitende Annahmen tatsächlich geändert werden und eine andere Praxis tragen. Eine bereits verantwortliche Praxis bewusst zu bewahren bleibt wertvoll, auch ohne das Etikett Radical Change. Wo nur neue Worte entstehen, bleibt die Arbeit ungetan.

Diese Sicht darf an Erfahrungen wachsen und an Gegenargumenten reifen. Die folgenden Kapitel legen offen, welche Gedanken bereits wissenschaftlich diskutiert werden, was die Quellen tatsächlich tragen und wo meine eigene Deutung beginnt.

Teil B. Wissensbasiertes Fundament und Grenzen

Die folgenden Kapitel sind Vertiefungen, keine zweite verpflichtende Leserstrecke. Die Quellenprüfung unterscheidet persönliche Sicht, normative Begründung und empirische Aussage.

B1. Ausgangspunkt und zwei unterschiedliche Ansprüche

Teil A formuliert eine persönliche, ethische Position: Unternehmensführung soll sich am Wohl der Betroffenen orientieren und ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit verantworten. Teil B prüft, welche Aussagen die verwendeten Quellen tragen. Aus einem gewünschten Massstab folgt noch kein empirischer Nachweis seiner Verwirklichung oder Wirkung.

Die organisationsbezogene Frage lautet: Unter welchen Bedingungen übernehmen Menschen eine grundlegende Neuorientierung, verankern sie in gemeinsamer Praxis und tragen sie über Zeit? Hinzu kommt die ausdrücklich normative Autorenfrage: Welche Orientierung sollte die Führung wählen, und wie berücksichtigt sie dabei das Wohl der Betroffenen?

Zwei Fragen werden auseinandergehalten. Die beschreibende Frage lautet: Was hat sich an der Orientierung und am tatsächlichen Handeln verändert? Dafür verwendet das Fundament den Ausdruck «grundlegende Neuorientierung», auch bei schädlichen oder gescheiterten Veränderungen. Die persönliche Wertfrage lautet: Welche Richtung halte ich für verantwortbar? Dafür steht «Radical Change» im Essay. Diese Trennung betrifft den Anspruch der Aussagen, nicht eine Trennung zwischen praktischer Erfahrung und blosser Theorie.

Erfahrungsgrundlage: Der Essay beruht auf langjährigen eigenen Beobachtungen und Überlegungen des Autors im privaten, geschäftlichen und kirchlichen Umfeld, einschliesslich internationaler Zusammenhänge. Diese Erfahrungen sind ein eigenständiger Ausgangspunkt der Fragen, Vergleiche und praktischen Deutungen. Literatur wird nicht an ihre Stelle gesetzt, sondern zum Einordnen, Prüfen und Weiterdenken beigezogen. Für dieses Manuskript wurde keine eigene Feldstudie mit einer systematisch dokumentierten Erhebungs- und Auswertungsmethode durchgeführt. Das schliesst qualitative Feldforschung als geeigneten späteren Zugang nicht aus; sie setzt keine ausschliesslich standardisierten Messungen voraus. Das begrenzt allgemeine Kausalbehauptungen, macht die Beobachtungen aber nicht bedeutungslos.

Quellenprüfung: Literatur und Primärtexte werden gezielt auf die jeweils verwendete Aussage bezogen. Anhang C legt offen, ob eine Originalpassage, nur ein Abstract, bibliografische Angaben oder ein früher dokumentierter Projektbefund vorliegen. Die Quellenprüfung bezieht die Manuskriptargumentation und eine gezielte Gegenprüfung zentraler Begriffe und Aussagen ein. Sie ersetzt keine vollständige Neulektüre aller verzeichneten Werke und keine unabhängige Replikation fremder Daten. Neu überprüfte und weiterhin begrenzte Nachweise sind dort getrennt ausgewiesen.

Beobachtung, persönliche Deutung, normative Empfehlung und Ergebnis einer systematischen Untersuchung besitzen unterschiedliche Belegfunktionen. Die im Essay verwendeten Denkfälle sind redaktionelle Konstruktionen, die praktische Fragen anschaulich machen; sie sind keine nachträglich protokollierten Originalfälle. Länder, Personen, Organisationen, Häufigkeiten und Erfolgsquoten werden nicht hinzuerfunden. Die Ich-Form bezeichnet die persönliche Autorenposition.

Der gemeinsame Gegenstand ist die **Tragfähigkeit menschlichen Zusammenwirkens**. Der Autor vergleicht wiederkehrende Fragen nach Zweck, Bindung, Ressourcen, Verantwortlichkeit und Korrektur. Damit behauptet er keine identischen Mechanismen in jeder Familie, Freundschaft, Gemeinde und Firma. Im Fundament unterscheiden wir formale Organisationen von weiteren sozialen Verbindungen; der Essay darf ihre Gemeinsamkeiten untersuchen, ohne ihre Unterschiede zu beseitigen.

B2. Change, Change Management und Transformation: Was bedeuten die Begriffe?

Nachdem geklärt ist, wofür ein Unternehmen sich verändern möchte, stellt sich eine zweite Frage: Welche Art von Veränderung ist überhaupt gemeint? Eine neue Arbeitsanweisung, die Begleitung der betroffenen Menschen und eine grundlegende Neuausrichtung des Unternehmens sind miteinander verbunden. Sie bezeichnen aber nicht dasselbe.

Die Begriffe helfen uns nur, wenn sie die Aufgabe genauer beschreiben. In dieser Arbeit werden sie deshalb nicht als Wertung verwendet. Eine Transformation ist nicht allein wegen ihrer grösseren Tiefe besser als eine begrenzte Anpassung. Entscheidend bleibt, welche Veränderung dem geklärten Ziel und der konkreten Situation entspricht.

B2.1 Change: Was verändert sich tatsächlich?

Change verwenden wir als Oberbegriff für eine Veränderung gegenüber einem bisherigen Zustand. Damit können kleine Anpassungen ebenso gemeint sein wie tiefgreifende Veränderungen. Der Begriff umfasst in unserer Systematik sowohl beabsichtigte als auch ungeplante Entwicklungen. Diese Begriffsentscheidung folgt der vorhandenen Matrix; sie wird nicht als wörtliche Definition eines einzelnen Autors ausgegeben.

Ein neuer Ablauf, eine andere Aufgabenverteilung oder ein verändertes Geschäftsmodell können demnach jeweils Change sein. Das Wort allein sagt noch nicht, wie weit die Veränderung reicht, ob sie erfolgreich begleitet wird oder ob sie das Unternehmen seinem Ziel näherbringt.

Für die Untersuchung benötigen wir deshalb einen bestimmten Gegenstand und einen Vergleich: Was war vorher anders? Welche Personen, Regeln oder Arbeitsweisen betrachten wir? Auf welchen Zeitraum bezieht sich die Aussage?

Ein Vorhaben anzukündigen ist nicht dasselbe, wie es umzusetzen. Eine neue Regel einzuführen ist wiederum nicht dasselbe, wie nachzuweisen, dass sie im Alltag angewendet wird. Deshalb unterscheiden wir zwischen beabsichtigter Veränderung, formaler Einführung und beobachtbarer Praxis. Diese Unterscheidung gehört zu unserem Prüfraumen.

Change benennt die Veränderung. Es erklärt für sich genommen weder ihren Weg noch ihren Nutzen.

B2.2 Change Management: Wie werden Menschen bei der Veränderung begleitet?

Creasey (2026, Abschnitt «Change Management Defined») beschreibt Change Management als die Anwendung strukturierter Prozesse und Werkzeuge, um die menschliche Seite einer Veränderung auf ein gewünschtes Ergebnis auszurichten. Im Mittelpunkt stehen Vorbereitung, Befähigung, persönliche Übernahme und Anwendung. Auch die Verstetigung gehört zum Ansatz. Wir verwenden diese ausdrücklich menschenbezogene Definition als benannte Arbeitsgrundlage, nicht als einzig mögliche Definition des gesamten Fachgebiets.

Change Management bezeichnet damit eine Managementdisziplin, keine zusätzliche Veränderungsstufe. Es kann eine begrenzte Umstellung ebenso begleiten wie eine umfassende Transformation.

Prosci unterscheidet diese Aufgabe von der Gestaltung und Bereitstellung einer Lösung durch das Projektmanagement. Beide Perspektiven sollen zusammenwirken. Die dort sogenannte

technische Seite umfasst auch organisatorische Lösungen und ist nicht mit Informationstechnologie gleichzusetzen.

Für unsere praktische Betrachtung ergeben sich daraus Fragen wie: Wer soll künftig anders arbeiten? Was benötigen diese Menschen dafür? Wie werden offene Fragen und Schwierigkeiten aufgenommen? Und woran wird die tatsächliche Anwendung sichtbar?

Unsere daraus abgeleitete Abgrenzung lautet: Gute Kommunikation allein macht eine unbrauchbare Lösung nicht brauchbar. Eine sachlich passende Lösung wiederum beantwortet noch nicht, wie die Beteiligten damit arbeiten können. Lösungsqualität, verfügbare Mittel und persönliche Übernahme sind getrennt zu prüfen.

B2.3 Transformation: Was ändert sich an der Funktionsweise des Unternehmens?

Transformation bezeichnet in dieser Arbeit eine grundlegende Veränderung der Art, wie eine Organisation ihren Zweck erfüllt, Wert schafft, Verantwortung ordnet und zusammenarbeitet. Sie kann Strategie, Geschäftsmodell, Führung, Kultur und Fähigkeiten betreffen. Das ist unsere Arbeitsdefinition, die an die vorhandene Veränderungsforschung anschliesst.

Burke und Litwin (1992, Abstract) behandeln Mission und Strategie, Führung und Kultur als transformationale Faktoren. Ihr Modell setzt diese mit weiteren Faktoren wie Struktur, Systemen und Managementpraxis in Beziehung. Sie formulieren damit theoretische Wirkungszusammenhänge, nicht lediglich eine Liste äusserer Umbauten.

Bartunek und Moch (1987, Abstract) unterscheiden Veränderungen innerhalb gemeinsam geteilter Deutungsrahmen von Veränderungen dieser Rahmen selbst. Mit einem Deutungsrahmen ist gemeint, wie Menschen Ereignisse einordnen und verstehen. Zusätzlich betrachten sie die Fähigkeit, solche Rahmen bei Bedarf erneut zu verändern.

Damit steht fest: Die Forschung beschäftigt sich bereits mit grundlegenden Veränderungen des Denkens und der Kultur. Wir dürfen Transformation nicht auf Technik und Organigramme verkürzen, um unserer späteren Neuorientierungs-Perspektive künstlich einen exklusiven Platz zu schaffen.

Für unsere Einordnung ist nicht allein entscheidend, wie viele Massnahmen durchgeführt werden. Wir fragen vielmehr, ob sich die bisherige Funktionsweise des betrachteten Unternehmens oder Bereichs grundlegend verändert. Welche Bestandteile dafür verändert werden müssen und welche erhalten bleiben können, ist am jeweiligen Vorhaben zu zeigen. Es gibt in unserem Arbeitsmodell keinen vorgegebenen Mindestumfang an umzugestaltenden Abteilungen.

B2.4 Ein konstruiertes Beispiel: Zwei unterschiedliche Vorhaben

Das folgende Beispiel ist frei konstruiert. Es beschreibt weder einen Kundenfall noch eine empirische Studie.

Ein Unternehmen stellt Geräte her und bietet Reparaturen an. Es möchte Serviceanfragen verlässlicher bearbeiten. Dafür führt es eine gemeinsame Erfassung der Anfragen und klare Zuständigkeiten ein. Das Leistungsangebot bleibt unverändert: Geräte werden verkauft, Reparaturen bei Bedarf ausgeführt.

Das erste Vorhaben ist eine abgegrenzte Veränderung. Es kann wirtschaftlich wichtig und in der Umsetzung anspruchsvoll sein. In der beschriebenen Ausgangslage ist es jedoch noch kein grundlegender Umbau des Unternehmensmodells.

Change Management würde hier die Menschen bei der neuen Arbeitsweise unterstützen: Die Beteiligten klären, welche Informationen sie erfassen, wie Übergaben erfolgen, welche Unterstützung sie benötigen und wie Schwierigkeiten aus der Anwendung bearbeitet werden. Diese Aufgaben sind unsere Anwendung der genannten Definition auf das Beispiel, kein vorgeschriebener Ablauf von Prosci.

Nun betrachten wir eine andere mögliche Entscheidung desselben erfundenen Unternehmens. Es will künftig nicht mehr vorrangig Geräte verkaufen und einzelne Reparaturen abrechnen, sondern deren vereinbarte Verfügbarkeit als laufende Leistung anbieten.

In dieser Variante wären andere Fragen zu bearbeiten: Wie wird die dauerhafte Betreuung organisiert? Welche Fähigkeiten werden benötigt? Wofür werden Vertrieb und Service verantwortlich gemacht? Welche Informationen braucht das Unternehmen über den Zustand seiner Geräte? Was bedeutet Erfolg, wenn nicht mehr der einzelne Verkauf im Mittelpunkt steht?

Dieses zweite Vorhaben wäre nach unserer Arbeitsdefinition eine Transformation, sofern die neue Funktionsweise tatsächlich umgesetzt wird. Das Unternehmen ordnet sein Leistungsversprechen, seine wirtschaftliche Logik und seine Zusammenarbeit neu. Eine zusätzliche Software könnte dazugehören, wäre aber nicht die Transformation selbst.

Auch hier hätte Change Management eine Aufgabe. Es wäre nicht die kleinere Vorstufe, die durch Transformation ersetzt wird, sondern eine begleitende Disziplin.

Die Gegenüberstellung enthält keine Empfehlung, das zweite Vorhaben zu wählen. Es könnte für dieses Unternehmen ungeeignet sein. Das Beispiel dient ausschliesslich dazu, Veränderungstiefe von der Begleitung der Veränderung zu unterscheiden.

B2.5 Die Begriffe nebeneinander, nicht auf einer Treppe

Aus den bisherigen Arbeitsdefinitionen ergibt sich folgende Orientierung. Die Formulierungen sind unsere Zusammenfassung; die Quellenbezüge stehen in den vorangehenden Abschnitten.

Begriff	Was er in dieser Arbeit bezeichnet	Die zugehörige Frage
Change	Eine Veränderung gegenüber einem bisherigen Zustand	Was ist tatsächlich anders geworden?
Change Management	Die strukturierte Begleitung der menschlichen Seite einer Veränderung	Wie werden Menschen befähigt, die Veränderung zu übernehmen und anzuwenden?
Transformation	Eine grundlegende Veränderung der Funktionsweise einer Organisation	Was ändert sich an der bisherigen Organisations- und Geschäftslogik?
SRC	Einen besonders definierten kritischen Belastungszustand	Übersteigen die Veränderungsanforderungen die Anpassungsfähigkeit?
Grundlegende Neuorientierung	Der neutrale Untersuchungsgegenstand dieses Fundaments	Wird eine geänderte Ausrichtung tatsächlich getragen und praktisch verankert?
Radical Change im Essay	Die persönliche, normativ bestimmte Ausrichtung auf verantwortliche Unternehmensführung	Dient die veränderte Führung dem Wohl der Betroffenen und wird sie tatsächlich gelebt?

SRC und die beiden Perspektiven auf Neuorientierung werden in den folgenden Kapiteln vertieft. Sie stehen hier, damit die Beziehung bereits sichtbar ist. Aus der Reihenfolge der Tabelle entsteht keine zeitliche Abfolge und keine Rangordnung.

B2.6 Veränderungstiefe und Überforderung sind unterschiedliche Fragen

Die auf der Leverage-Experts-Website Rafferty zugeschriebene Definition (Leverage Experts, n.d.) bezeichnet als Situations of Rapid Change jene Momente, in denen die Dynamik einer Transformation die Anpassungsfähigkeit der Organisation übersteigt. Sie nennt zugleich eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage.

Für unsere Analyse folgt daraus: Der Umfang eines Umbaus allein erlaubt noch keine SRC-Diagnose. Eine Transformation beschreibt hier die Tiefe der Veränderung; SRC bezeichnet einen kritischen Zustand im Verhältnis zwischen Anforderungen und Anpassungsfähigkeit. Diese Unterscheidung ist unsere begriffliche Ableitung aus den Quellen.

Eine tiefgreifende Neuorientierung muss deshalb nicht erst nach einem Zusammenbruch beginnen. Umgekehrt legt eine schwere Belastung noch nicht fest, dass sämtliche Grundannahmen des Unternehmens aufgegeben werden müssen. Zu prüfen bleibt, ob zunächst Entlastung, Kompetenzen, klarere Entscheidungen oder andere organisatorische Bedingungen erforderlich sind.

Unsere Arbeit konzentriert sich besonders auf kritische Situationen. Sie begründet keinen allgemeinen Auftrag zur radikalen Veränderung.

B2.7 Was soll bestehen bleiben?

Die im ersten Kapitel gestellte Zielfrage gilt auch nach der Begriffsklärung. Eine grosse Veränderung ist kein Selbstzweck. Die Prüfung kann zeigen, dass die bisherige Ausrichtung weiterträgt und eine begrenzte Korrektur genügt. Sie kann auch ergeben, dass die bisherigen Annahmen selbst zum Hindernis geworden sind. Das sind unterschiedliche mögliche Ergebnisse unserer Untersuchung.

Bewusstes Beibehalten ist dabei nicht automatisch grundlegende Neuorientierung. Bleiben sowohl die grundlegenden Annahmen als auch die Praxis unverändert, liegt kein nachgewiesener grundlegender Wandel vor. Ändert sich dagegen die Art, wie Menschen Verantwortung verstehen, Entscheidungen begründen und Rückmeldungen aufnehmen, kann eine wesentliche Neuorientierung stattfinden, obwohl etwa das Geschäftsmodell bestehen bleibt. Auch dann sind der Unterschied zum Ausgangszustand und der zeitliche Bestand zu belegen.

Grundlegende Neuorientierung wird später deshalb nicht als Steigerungswort für eine besonders grosse Transformation eingeführt. Unser Arbeitsbegriff richtet den Blick auf die tatsächliche Übernahme einer grundlegenden Neuorientierung und deren Verankerung in der Praxis. Damit überschneidet er sich bewusst mit bestehender Transformationsforschung. Er verspricht weder automatisch bessere Entscheidungen noch wirtschaftlichen Erfolg.

Die nächste Frage lautet nun: **Was geschieht, wenn eine Organisation die anstehenden Veränderungen nicht mehr ausreichend wahrnehmen, beurteilen und bewältigen kann?** Hier setzt die vertiefte Auseinandersetzung mit Raffertys Situations of Rapid Change an.

B3. Wenn Veränderung die Handlungsfähigkeit überfordert

B3.1 Nicht Geschwindigkeit allein, sondern ein Verhältnis

Unternehmen können gleichzeitig wachsen, Personal austauschen, regulatorische Anforderungen umsetzen und ein neues Informationssystem einführen. Der Umfang der Veränderung ist dabei noch keine Diagnose. Entscheidend ist, ob die Organisation mit ihren vorhandenen Fähigkeiten die neuen Anforderungen bewältigt. Die gleiche externe Dynamik kann ein eingespieltes Führungsteam anders beanspruchen als eine Organisation mit unklaren Entscheidungsrechten oder knappen Ressourcen. Dieser relationale Gedanke ist das stärkste Element von Kolja A. Raffertys Konzept *Situations of Rapid Change*, kurz SRC (Rafferty, n.d., S. 14-16).

Der vorliegende undatierte Entwurf beschreibt SRC als Situationen, in denen die Dynamik eines Transformationsprozesses die Anpassungsfähigkeit der Organisation überschreitet. Seine anschließende Erläuterung nennt **zugleich eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage**. Wir dürfen die Definition daher nicht unbemerkt auf jedes Unternehmen übertragen, in dem gerade viele Aufgaben anstehen. Ein Betrieb mit hoher Projektlast, aber guter wirtschaftlicher Entwicklung und tragfähiger Umsetzung mag für unsere breitere Managementfrage interessant sein, entspricht deshalb aber nicht automatisch der engeren Definition Raffertys.

Damit sind drei Beobachtungen getrennt: erstens ein Veränderungsanlass wie ein Zusammenschluss; zweitens Belastungsfolgen wie Lieferverzug, Entscheidungsstau oder Liquiditätsdruck; drittens die Deutung, dass die Organisation ihre Anpassungsfähigkeit verliert. Die ersten beiden können dokumentiert werden. Die dritte benötigt eine begründete Gegenprüfung. Eine überforderte Einzelperson, ein schlechter Projektplan oder eine wiederholte Meinungsverschiedenheit reichen nicht als SRC-Nachweis.

B3.2 Severity und Uncertainty

Raffertys veröffentlichter Beitrag von 2021 verwendet **Severity** für die Fähigkeit, laufende Verbindlichkeiten zu bedienen und Finanzierung zu erhalten; **Uncertainty** betrifft die Verlässlichkeit künftiger Rückflüsse (Rafferty, 2021, Einleitung und Abschnitt «A critical balance within a framework of severity and uncertainty»). Der SRC-Draft verbindet diese wirtschaftliche Betrachtung mit Managementkognition und Anpassungsfähigkeit (Rafferty, n.d., S. 6-8). Allgemeiner Ressourcenmangel oder Verständigungsprobleme werden damit nicht automatisch zu wortgleichen Definitionen des veröffentlichten Finanzrahmens. Unsere breiteren Managementfragen sind eine kenntlich gemachte Anwendung.

Für eine Geschäftsleitung ist die Doppelfrage nützlich: Welche Beschränkungen sind durch Zahlen oder konkrete Verpflichtungen belegt? Und wo sind nicht die Ressourcen selbst, sondern Verständnis, Prognose und Koordination unzureichend? Die Antwort kann auseinanderfallen. Eine unsichere Marktprognose lässt sich nicht durch eine weitere Genehmigungsstufe «lösen». Ein Liquiditätsengpass verschwindet nicht durch einen besseren Workshop. Manche Probleme verlangen eine parallele Bearbeitung beider Dimensionen.

Der im Draft verwendete Vier-Felder-Rahmen ordnet Zustände wie «going concern», «transformation», «zone of insolvency» und «distress» konzeptionell ein. Die Darstellung ist keine zwingende zeitliche Folge für jedes Unternehmen. Auch setzt sie im vorliegenden Material keine breit kalibrierten numerischen Grenzwerte. Ein Diagramm mit präzisen Linien

kann eine begriffliche Hypothese veranschaulichen, es ersetzt keine Validierungsstudie. Konzeptionelle Darstellung und empirisch gemessene Schwelle sind hier nicht dasselbe.

B3.3 Die «Managerial Twilight Zone» und die Grenze der Evidenz

Raffertys «managerial twilight zone» benennt einen Übergangsbereich, in dem der Betrieb weiterhin funktionieren kann, während die Fähigkeit zu sachgerechter Korrektur nachlässt. Der Begriff bündelt begrenzte Aufmerksamkeit unter Druck, Festhalten an früheren Routinen, sinkendes Vertrauen, verspätete Eskalationen und konkurrierende Ressourcenbindungen. Der Draft stellt diese Mechanismen in einen theoretischen Zusammenhang. Sein rückblickender Einzelfall liefert jedoch keinen hinreichend abgesicherten Vergleich konkurrierender Erklärungen, aus dem eine allgemeine Wirkungsschwelle abzuleiten wäre (Rafferty, n.d., S. 7-15, 35-36). Ein Experiment ist nicht die einzig zulässige Methode. Entscheidend wäre eine zur jeweiligen Aussage passende, nachvollziehbare Prüfung der Alternativen.

Ein «Managerial Point of No-Return» wird im Manuskript als kritische Grenze beschrieben, an der herkömmliche Erholungsmassnahmen unwirksam werden sollen. Das ist eine starke theoretische Behauptung. Die tatsächliche Untersuchung beruht auf einem rückblickenden Fall mit eingebetteter Beobachtung über mehrere Jahre. Der Entwurf räumt Grenzen bei Verallgemeinerung, kausaler Zuordnung und quantitativer Messung ein. Eine allgemeine, sicher erkennbare Unumkehrbarkeit folgt daraus nicht. Insbesondere kann aus einem beobachteten Niedergang nicht ohne Vergleichsfälle geschlossen werden, dass ab einem bestimmten Punkt grundsätzlich kein Weg zurückführte.

Einzelne Zahlenübersichten des undatierten SRC-Drafts sind nicht konsistent übergeleitet. Sie werden deshalb nicht als Beweis einer allgemeingültigen Krisenschwelle verwendet. Die Konsequenz für die Belegverwendung wird in Anhang F erläutert. Diese Grenze betrifft den betreffenden Zahlenbeleg; sie widerlegt nicht pauschal die konzeptionelle Frage nach überforderter Anpassungsfähigkeit.

Urteil: SRC ist als begrifflicher Blick auf das Verhältnis von Transformationsdruck und Anpassungsfähigkeit brauchbar. Seine zusätzliche diagnostische Güte, Vorhersageleistung oder Wirksamkeit eines bestimmten Beratungsformats ist mit dem geprüften Draft nicht hinreichend belegt. Diese Unterscheidung ist kein Gegenargument gegen Forschung, sondern eine Bedingung für ihre redliche Verwendung.

B3.4 Kognitive Last, Beziehungen und Organisation

Der Entwurf verknüpft Ressourcenengpässe mit kognitiver Überlastung des Managements. Diese Perspektive ist hilfreich, weil Führung keine unbegrenzte Aufnahme- und Verarbeitungsfähigkeit besitzt. Sie ist jedoch nicht allein aus SRC entstanden. Rafferty greift unter anderem auf Cognitive Load Theory, Upper Echelons Theory und weitere Organisationsansätze zurück (Rafferty, n.d., S. 11-14). Die theoretische Übertragung von individuellen Verarbeitungsvorgängen auf ein gesamtes Managementteam muss als Übertragung bezeichnet werden.

Mehr Information führt nicht zwingend zu schlechteren Entscheidungen. Ebenso sind heuristische Faustregeln nicht stets Fehler; Erfahrung kann unter Zeitdruck helfen. Problematisch wird eine Vereinfachung dort, wo sie wesentliche Unterschiede verdeckt oder Gegeninformationen ohne sachliche Prüfung ausschliesst. Auch die Vermutung, schlechte Entscheide entstünden aus mangelnder kognitiver Kapazität, ist gegen andere Erklärungen zu prüfen: Interessenkonflikte, fehlende Befugnisse, unbrauchbare Daten, politischer Druck oder eine objektiv nicht lösbare Zielkonstellation.

Der Verlust von Selbstkorrekturfähigkeit kann deshalb nicht ausschliesslich im Kopf einzelner Führungspersonen verortet werden. Strukturelle Bedingungen legen fest, wer entscheiden darf. Relationale Bedingungen beeinflussen, ob Kritik und schlechte Nachrichten ausgesprochen werden. Verfügbare Fachkompetenz, Zeit und Geld setzen materielle Grenzen. Erkennt ein Team diese Wechselwirkungen nicht, riskiert es, einen organisatorischen Widerspruch zum persönlichen Versagen zu erklären.

B3.5 Was eine Geschäftsleitung praktisch prüfen kann

Als **eigene, noch nicht validierte Arbeitshilfe** schlagen wir einen einfachen Vergleich vor. Drei wichtige, in den letzten Wochen behandelte Entscheidungen werden ausgewählt. Für jede halten die Beteiligten fest: Ausgangsanlass, verfügbare Fakten, unsichere Annahmen, echte Optionen, zuständiges Entscheidungsrecht, tatsächlichen Beschluss, Umsetzung und Rückmeldung. Dazu werden der finanzielle sowie der operative Kontext beschrieben. Wiederholt sich eine Blockade, wird ausdrücklich nach alternativen Ursachen gesucht.

Ein weiteres Hilfsmittel ist die Kapazitätsprüfung derjenigen Rollen, die mehrere Vorhaben gleichzeitig benötigen. Wenn für eine Schlüsselperson in einer Woche beispielsweise 32 Stunden bereits im Betrieb gebunden sind, weitere 12 für ein Systemprojekt und 8 für eine Integration eingeplant werden, stehen 52 Stunden Bedarf einer angenommenen Verfügbarkeit von 40 Stunden gegenüber. Die **12 Stunden Differenz sind eine Planungsannahme**, weder eine gemessene Überlastungsdiagnose noch ein SRC-Grenzwert. Sie erzwingen aber eine konkrete Entscheidung über Aufgaben, Termin, Umfang oder reale Unterstützung.

Bei akut notwendigen Sicherungsmassnahmen dürfen Analyse und Moderation das Handeln nicht blockieren. Liquidität, Sicherheit, Kundenpflichten oder andere kritische Leistungen können sofortige Massnahmen verlangen. Die Klärung der Ursachen muss dann parallel verlaufen. Die Güte der Antwort zeigt sich nicht an der Anzahl Workshops, sondern daran, ob Risiken begrenzt, Entscheidungen verantwortet, Korrekturen ermöglicht und beobachtbare Folgen überprüft werden.

B3.6 Anschluss an grundlegende Neuorientierung, ohne Kategorien zu vermischen

Eine Organisation kann durch Entlastung, Kompetenzausbau oder eine klare Befugnisordnung wieder handlungsfähig werden, ohne dass alle Beteiligten ihre grundlegenden Überzeugungen erneuern. Das ist kein minderwertiger Erfolg. Umgekehrt kann ein wirtschaftlich stabiles Unternehmen seine Führungsannahmen frühzeitig grundlegend revidieren, ohne sich je in einer SRC befunden zu haben.

Unsere Anschlussfrage lautet daher nicht: Was kommt nach SRC als höhere Phase? Sie lautet: **Welche bisherigen Annahmen reproduziert eine wieder handlungsfähige Organisation, und unter welchen Bedingungen verändert sie diese tatsächlich?** Rafferty thematisiert bereits mentale Modelle, Lernprozesse und gegebenenfalls radikale Governance-Veränderungen. Wir dürfen seinen Ansatz daher nicht auf operative Symptombekämpfung reduzieren, um den eigenen Ansatz künstlich neu erscheinen zu lassen. Unterschiedlich sind der Schwerpunkt der Frage und der vorgeschlagene Nachweis, nicht zwingend das Themengebiet.

B4. Warum neue Strukturen alte Muster nicht automatisch ablösen

B4.1 Was die Organisationsforschung bereits erklärt

Argyris (1977, Abschnitte «How Organizations Learn» und «Changing the Learning System») unterscheidet Fehlerkorrektur innerhalb bestehender Vorgaben von deren Prüfung. Sein Model II verbindet Information, Wahl und innere Verpflichtung; Verständnis ist dabei nicht gleich ausgeübtes Verhalten. Diese Vorarbeit behandelt bereits wesentliche Verbindungsglieder unserer Fragestellung. Fundort und Grenzen der gelesenen Textreproduktion stehen in Q01.

Schein (1984, S. 3-4, Abb. 1) unterscheidet sichtbare Artefakte, erklärte Werte und grundlegende Annahmen. Aus beobachtbaren Zeichen allein lässt sich ihre kulturelle Bedeutung nicht zuverlässig erschliessen; auch erklärte Werte können nachträgliche Begründungen sein. Für unsere Untersuchung folgt daraus: Leitbild, Entscheidungen und ihre Begründungen müssen gegeneinander geprüft werden. Diese Ableitung stützt sich auf den Originalaufsatz, nicht auf eine behauptete Lektüre der Buchauflage von Schein und Schein (2017).

Burke und Litwin (1992, Abstract) stellen Mission, Strategie, Führung und Kultur in einen hypothetischen Zusammenhang mit weiteren Organisationsfaktoren. Die Bezeichnung als Kausalmodell ist nicht gleichbedeutend mit der Bestätigung jeder einzelnen Beziehung. Bartunek und Moch (1987, Abstract) behandeln Veränderungen innerhalb gemeinsamer Schemata, Änderungen dieser Schemata und die Fähigkeit, sie künftig erneut zu ändern. Diese direkt zugänglichen Kurzfassungen reichen für die begrenzte Aussage: Die Prüfung grundlegender Deutungen ist bereits Forschungsgegenstand. Sie reichen nicht zur vollständigen Rekonstruktion oder Validierung beider Modelle.

Greenwood und Hinings (1996) führen radikalen organisationalen Wandel bereits im Titel und Gegenstand ihrer Arbeit. Dieser bibliografische Bezug genügt hier, um einen Neuheitsanspruch auf den Ausdruck zu verwerfen. Ihre detaillierten Mechanismen werden ohne verfügbare Originallektüre nicht rekonstruiert. Für die inhaltliche Abgrenzung unserer Arbeitsdefinition sind die zuvor erläuterten Lern-, Kultur- und Veränderungsansätze massgeblich. Zusätzliche Erklärungskraft muss an ihnen und an einfacheren Alternativen geprüft werden.

B4.2 Die Schwierigkeit, etwas Gelerntes aufzugeben

Verlernen bezeichnet in unserer Untersuchung den Verlust der Leitfunktion einer bestimmten bisherigen Handlungsannahme, nicht das Löschen von Wissen. Das ist eine eigene begriffliche Setzung mit Anschluss an die Prüfung bisheriger Vorgaben bei Argyris (1977). Nystrom und Starbucks Beitrag *To avoid organizational crises, unlearn* (1984) bleibt als bibliografischer Forschungshinweis verzeichnet; seine nicht vollständig verfügbare Originalargumentation trägt hier keine zusätzliche Detailbehauptung. Das folgende Gedankenexperiment ist unsere eigene Konstruktion, kein aus diesem Aufsatz übernommener Fall.

Eine frühere Regel kann aus gutem Grund entstanden sein. Beispielsweise kann die Eigentümerin nach fehlerhaften Zusagen entschieden haben, sämtliche grösseren Kundenrabatte selbst freizugeben. In einer kleinen Organisation führt das vielleicht zu sorgfältigen Angeboten. Nach Wachstum und steigender Zahl unterschiedlicher Kundenfälle

kann dieselbe Regel zu einem Engpass werden. Die naheliegende Antwort wäre ein geänderter Freigabeprozess. Wenn jedoch die Überzeugung erhalten bleibt, nur persönliche Kontrolle garantiere Verantwortung, werden neue Befugnisse womöglich bei der ersten Unsicherheit zurückgenommen.

Aus diesem Gedankenexperiment folgt keine allgemeine Pflicht, Kontrolle abzubauen. Die bisherige Kontrolle könnte bei hohen finanziellen Risiken weiterhin angemessen sein. Entscheidend ist, ob ihre Funktion, die Alternativen und ihre Folgen erneut geprüft werden.

Etwas bewusst beizubehalten kann Ausdruck von Urteilskraft sein; etwas unbesehen beizubehalten ist kein Nachweis dafür. Verlernen bedeutet folglich nicht das Löschen jeder Vergangenheit, sondern den Verlust der Leitfunktion einer konkret überprüften und nicht mehr tragfähigen Annahme.

B4.3 Struktur und innere Orientierung wirken wechselseitig

Es wäre ebenso falsch, die Grundannahme zum alleinigen Ursprung aller Veränderung zu erklären. Menschen können durch neue Arbeitsstrukturen Erfahrungen machen, die ihre Sichtweise erst verändern. Ein anderes Anreizsystem kann geänderte Praktiken erleichtern, ohne dass zuvor alle Beteiligten innerlich überzeugt waren. Zugleich kann eine geänderte Überzeugung wirkungslos bleiben, wenn Zuständigkeiten, Ressourcen und rechtliche Grenzen unverändert sind.

Bartunek (1984) untersucht diese Wechselwirkung an einer Reorganisation eines religiösen Ordens. Laut zugänglichem Abstract hängen veränderte Deutungsrahmen und Strukturveränderung nicht einfach linear zusammen; Handlungen der Beteiligten und emotionale Reaktionen vermitteln den Prozess. Bartunek und Franzak (1988, Abstract) berichten bei einer internen Zusammenlegung eines religiösen Ordens Veränderungen der Zusammenarbeit und der Deutung organisatorischer Wichtigkeit. Das sind fallbezogene empirische Anschlüsse, keine direkte Validierung der vier Merkmale, die diese Facharbeit später definiert.

Ein guter Nachweis braucht daher mindestens drei Ebenen: Aussagen über früher und heute, beobachtete Entscheidungen und die organisatorischen Bedingungen dieser Entscheidungen. Die öffentliche Behauptung «Wir führen jetzt vertrauensbasiert» ist eine Deklaration. Neue, tatsächlich genutzte Entscheidungsrechte sind eine beobachtbare Änderung. Ob Führungspersonen diese Änderung innerlich getragen haben oder bloss äusserlich duldeten, bedarf zusätzlicher Evidenz.

B4.4 Institutionelle Verankerung und ihre Schattenseite

Institutionelle Stabilisierung ist nicht notwendig gut. Eine neu entstandene Praxis kann sich dauerhaft gegen berechtigte Kritik abschotten. Eine Organisation kann starkes Commitment, gut eingeübte Routinen und einen klaren Zweck entwickeln, der sich später als ungeeignet oder schädlich erweist. Auch deshalb müssen Veränderungstiefe, tatsächliche Übernahme, Dauer und Ergebnis getrennt werden. Ein konsistentes neues System ist noch kein gutes System.

Die Vorarbeiten nennen Bartunek und Ringuest (1989) als möglichen empirischen Vergleich zu Konflikten bei veränderter Orientierung. Der betreffende Originaltext war für diese Bearbeitung nicht zugänglich. Der Hinweis wird deshalb nicht als zusätzlicher ausgewerteter Gegenfall oder als Ursachenbeweis gezählt. Die hier formulierte Möglichkeit einer stabilen, aber ungeeigneten Ordnung ist eine analytische Gegenfrage unseres Modells, keine aus diesem unvollständig geprüften Fall abgeleitete Häufigkeitsbehauptung.

Einige Konflikte sind ausserdem nicht durch besseres gegenseitiges Verständnis auflösbar. Die Beteiligten können dieselben Fakten kennen und trotzdem unterschiedliche legitime Interessen haben. Dann ist eine geregelte Entscheidung erforderlich, nicht die Erfindung eines Konsenses. Ein ernsthaftes Organisationsmodell muss Dissens, begründeten Verzicht und auch den begründeten Abbruch eines Vorhabens zulassen.

B4.5 Kulturelle Selbstverständlichkeiten und Charles Taylor

Taylor (2004, S. 1-2) beschreibt gesellschaftliche Vorstellungswelten als Hintergrund, durch den Menschen ihre gemeinsamen Praktiken verstehen. Er behandelt sie nicht als blossе Ideen neben unveränderten Institutionen. Die Buchvorschau erlaubt jetzt den direkten Textbezug; Titelblatt und Impressum weisen 2004 aus. Unsere Übertragung auf Unternehmen bleibt eine begrenzte Analogie, keine von Taylor entwickelte Unternehmensdiagnostik. Eine umfassende Auswertung seines Buches wird nicht behauptet.

Für unsere Fragestellung lautet die begrenzte Analogie: Ein beschlossenes Leitbild ist nicht schon eine wiederholt gelebte Erwartung. Ob sich Verantwortung anders begründet und praktiziert, muss in Beziehungen und Entscheidungen untersucht werden. Eine feste Zeitspanne für einen solchen Wandel wird aus den geprüften Passagen Taylors nicht abgeleitet.

B4.6 Unsere abgegrenzte Eigenleistung

Diese Facharbeit beansprucht nicht, Kultur, innere Übernahme, Verlernen oder radikalen Wandel erstmalig entdeckt zu haben. Auch die Trennung zwischen einer gelungenen Umsetzung und den erhofften Nutzenfolgen ist bereits ausdrücklich bei Weiner (2009, Abschnitt «What outcomes result from organizational readiness for change?») enthalten. Sie kann nicht als unsere exklusive Entdeckung dienen. Ebenso ist die Verbindung von Information, Wahl und innerer Verpflichtung kein Alleinstellungsmerkmal unserer Arbeit; der direkte Vergleich mit Argyris (1977) bestätigt diese Grenze. Die vorgeschlagene Eigenleistung ist enger: bekannte Unterscheidungen in einem nachvollziehbaren Prüfverfahren für konkrete Veränderungsepisoden zusammenführen und zusätzliche Erklärungskraft gegen einfachere Alternativen prüfen.

Der Grenzfall ist bewusst zugelassen: Vielleicht erweist sich das Ergebnis als sorgfältig beschriebene **verinnerlichte Transformation** ohne neue eigenständige Grundagentheorie. Das wäre eine fachlich brauchbare Präzisierung. Ein unangemessenes Neuheitsversprechen wäre kein wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn.

B4.7 Laloux als Vorläufer und kritischer Gesprächspartner

Laloux (2016, S. 131) verbindet Managementpraktiken ausdrücklich mit den zugrunde liegenden Weltbildern. Sein Hinweis, dass eine äussere Übernahme von Praktiken bei unveränderter Führungsorientierung leer laufen kann, überschneidet sich mit unserer Fragestellung. Er ist deshalb als vorhandene Vorarbeit und nicht als nachträgliche Bestätigung einer ausschliesslich eigenen Entdeckung einzuordnen.

Die illustrierte Ausgabe beschreibt zwölf vertieft betrachtete Pionierorganisationen, ausgewählt aus einem grösseren Recherefeld. Die Auswahl setzte bereits erkennbare Teal-Praktiken voraus (S. 11). Dies ermöglicht dichte Fallanregungen, aber keine allgemeine Erfolgsquote gegenüber einem repräsentativen Vergleich. Auf S. 138 benennt Laloux selbst fehlende vertiefte Forschung zu den eigentlichen Transformationsverläufen. Seine weitergehenden Stufen- und Überlegenheitsansprüche werden hier nicht übernommen.

Für unser Fundament ist besonders wichtig, dass Selbstführung bei Laloux Strukturen und Koordinationsmechanismen benötigt (S. 62-65). Das Verhältnis von Orientierung und Regeln ist wechselseitig. Vertrauen allein ersetzt keine Kompetenz, Zuständigkeit oder Rückmeldung. Die Farbenordnung seiner Darstellung dient hier weder als Diagnose eines Menschen noch als moralische Rangliste von Unternehmen oder Religionen.

B5. Vom vorgegebenen Ziel zur eigenen Verpflichtung

B5.1 Vor jedem Veränderungsaufwurf steht das Ziel

Eine Geschäftsleitung kann eine gewünschte Massnahme bereits beschlossen haben, während noch unklar ist, welches Problem sie lösen soll. Wird Veränderungsbereitschaft dann allein daran gemessen, ob Mitarbeitende zustimmen, ist der Ausgangspunkt falsch gewählt. Die erste Frage lautet, ob das Ziel sinnvoll beschrieben ist, welche Beteiligten davon betroffen sind und welche Ressourcen für seine Verwirklichung real zur Verfügung stehen. Die Frage nach der Zustimmung folgt nicht blind, sondern auf die Klärung von Zweck, Folgen und Handlungsspielraum.

Locke und Latham (2002, S. 707-709) zeigen, weshalb Zielbindung nicht genügt: Bei neuen, komplexen Aufgaben kann zunächst ein Lernziel statt eines anspruchsvollen Leistungsziels erforderlich sein. Selbst gesetzte Ziele sind nicht grundsätzlich überlegen; begründet zugewiesene Ziele können ebenso wirksam sein. Diese Befunde erlauben keine Gleichsetzung von persönlicher Übernahme und eigener Zielwahl. Für unseren Prüfraum bleiben Zielverständnis, Zielkonflikte, Kompetenz, Befugnisse und Rückmeldung getrennte Fragen. Ein sachlich begründeter Einwand gegen die Methode ist daher nicht automatisch fehlende Zielbindung.

Zielbindung ist nicht Methodenbindung. Wer eine frühere Lösung aufgibt, muss damit nicht das Unternehmensziel aufgeben. Und wer eine vorgegebene Methode ausführt, zeigt damit noch nicht, dass er die zugrunde liegende Orientierung übernommen hat. Diese Unterscheidung entscheidet darüber, ob ein Nein als unproduktiver Widerstand oder als begründete Korrektur behandelt wird.

B5.2 Motivation, Identifikation und Internalisierung

Gagné und Deci (2005, S. 334-336) unterscheiden kontrollierte von autonom übernommener Motivation. Eine persönlich integrierte extrinsische Regulation bleibt von intrinsischer Freude an der Tätigkeit verschieden. Die Autoren stellen die Formen ausdrücklich **nicht als zwingend nacheinander zu durchlaufende Stufen** dar. Für unsere Arbeit folgt daraus eine eigene begrenzte Folgerung: Ein mühsamer Beitrag kann ernsthaft übernommen sein; seine Übernahme ist weder an Freude noch an einen vorgeschriebenen inneren Ablauf gebunden.

Diese Differenz hilft bei der Untersuchung grundlegender Neuorientierung. Sichtbare Mitwirkung kann aus eigenem Anliegen, Loyalität, Verpflichtungsgefühl, Angst, Erwerbsnotwendigkeit oder einer Mischung solcher Motive entstehen. Die Gründe sind nicht beliebig austauschbar. Zugleich sind Motive nicht direkt messbar wie Arbeitsstunden. Interviews, begründete Entscheidungsepisoden und wiederholtes Verhalten können Hinweise liefern, die innere Haltung aber nicht abschliessend beweisen. Der vorgeschlagene Untersuchungsrahmen erhebt keine private Weltanschauung oder Religionszugehörigkeit; untersucht werden aufgabenbezogene Begründungen und Entscheidungen.

Die drei Bindungsgründe bei Herscovitch und Meyer werden hier über die tatsächlich gelesene Darstellung bei Weiner erschlossen: ein Vorhaben unterstützen wollen, mangels Alternativen unterstützen müssen oder sich dazu verpflichtet fühlen (Herscovitch & Meyer, 2002, zitiert nach Weiner, 2009, Abschnitt «What is organizational readiness for change?»). Damit ist die Herkunft der Unterscheidung sichtbar, ohne eine neue Lektüre des nicht zugänglichen Originalaufsatzes zu behaupten. Gegenstand ist die Bindung an ein bestimmtes Vorhaben, nicht Veränderung als solche. Ein genauer Vergleich der Vorhersagekraft mit allgemeiner Organisationsbindung wird ohne Originalprüfung nicht übernommen.

B5.3 Das Team kann wollen und trotzdem nicht können

Weiner (2009, Abschnitt «What is organizational readiness for change?») definiert organisationale Bereitschaft über geteilten Veränderungswillen und geteiltes Zutrauen in kollektive Umsetzungsfähigkeit. Es handelt sich um einen Theoriebeitrag, nicht um die Bestätigung sämtlicher vorgeschlagener Wirkungen. Shea et al. (2014) untersuchten mit ORIC einen darauf bezogenen Messansatz. Ihre Untersuchung liefert psychometrische Befunde für diesen Gegenstand, keinen SRC-Grenzwert und keine Messskala für unseren Neuorientierungs-Begriff.

Drei Fragen sind daher nicht zu verwechseln: Wollen die Betroffenen das Vorhaben? Halten sie sich gemeinsam für handlungsfähig? Sind die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen tatsächlich vorhanden? Subjektives Zutrauen kann sachlich berechtigt oder unbegründet sein. Vorhandene Kapazität kann dagegen nicht genutzt werden, wenn die Entscheidungen blockiert bleiben. Die Spannung ist empirisch zu untersuchen, nicht wegzudefinieren.

B5.4 Zustimmung, Auswahl oder wirklicher Wandel?

Ein Unternehmen kann neue Mitarbeitende einstellen, die seine Ziele von Beginn an teilen. Die Zusammenarbeit kann dadurch erheblich besser werden. Das ist organisatorisch eine bedeutsame Veränderung, aber **kein Nachweis**, dass die bisherigen Mitarbeitenden ihre Grundannahmen revidiert haben. Ebenso kann ein Team ein neues Reglement befolgen, ohne seine Haltung zu ändern. Erst ein vergleichbarer Vorher-Nachher-Verlauf derselben Beteiligten erlaubt eine Aussage über persönliche Neuorientierung; bei einer Organisation sind personelle Zusammensetzung und institutioneller Wandel gesondert zu dokumentieren.

Für die spätere Forschung unterscheiden wir drei Wege: eine vorhandene Zielorientierung klar erkennen, bereits passend orientierte Personen zusammenführen und tatsächlich neue Grundannahmen übernehmen. Die Wege können einander ergänzen. Wer aber jeden funktionierenden Zusammenschluss als «inneren Wandel» bezeichnet, macht den Begriff unfalsifizierbar. Die Möglichkeit, ohne solche Neuorientierung ein Ziel zu erreichen, gehört ausdrücklich zum Modell.

B5.5 Ohne gelebte Praxis bleibt die Veränderung unbestimmt

Eine über Zeit getragene Neuorientierung lässt sich nicht aus einem einzelnen Fragebogenwert ableiten. Dafür müssten die Befragten über Zeit in realen Entscheidungen beobachtet werden, auch wenn kurzfristige Kosten entstehen, Zielkonflikte auftreten oder externe Begleitung entfällt. Manchmal ist eine andere Arbeitsweise fest verankert, obwohl Einzelne sie zunächst nicht innerlich teilen. Dann ist ein organisatorischer Wandel beobachtbar, aber die behauptete Verinnerlichung bleibt offen.

Unser Untersuchungsgegenstand ist bewusst anspruchsvoll: Nicht nur «Widerstand überwinden», sondern **prüfen, was im Ziel, in der persönlichen Übernahme, in den gemeinsamen Regeln und im beobachteten Alltag tatsächlich anders geworden ist**. Daraus ergibt sich weder ein Recht, Menschen zur inneren Zustimmung zu drängen, noch eine Garantie, dass Zustimmung zur richtigen Entscheidung führt.

B5.6 De Shazer und Berg: Ziele nicht mit Lösungen verwechseln

In *Goals & solutions: A useful distinction* unterscheidet de Shazer (n.d., PDF-S. 1-4) eine formulierte Zielabsicht von der Beschreibung dessen, was im gewünschten Alltag anders getan und erlebt wird. Er bezeichnet den Ansatz ausdrücklich als lösungsfokussiert, nicht

bloss zielfokussiert. Bergs Handreichung *Solution-building procedures* (n.d., PDF-S. 1) ergänzt Fragen nach Ausnahmen, bereits erkennbaren Fortschritten und dem nächsten kleinen Schritt.

Die Verwendung in diesem Essay ist eine begrenzte Übertragung auf Gesprächsführung. Sie stützt keine Behauptung, Unternehmen seien Therapiefälle oder der therapeutische Ansatz validiere ein Governance-Modell. Die eigene Ableitung lautet: Ein Wunsch wie «weniger führen» muss als gewünschte Praxis genauer beschrieben werden, bevor ein Werkzeug oder eine Umorganisation als Lösung feststeht. Sachliche Pflichten und Risiken bleiben unabhängig davon zu prüfen.

B5.7 Verantwortbare Ziele statt blosser Zielerreichung

Die neue Autorenposition ergänzt die Zielbindung um eine Wertfrage. Ein Ziel kann klar, persönlich getragen und erreichbar sein und dennoch andere unangemessen belasten. Der persönliche Bezug auf den ehrbaren Kaufmann verlangt deshalb mehr als Wirksamkeit. Das aktuelle Leitbild der Versammlung Ehrbarer Kaufleute zu Hamburg nennt die Berücksichtigung Dritter, Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt sowie Verlässlichkeit (n.d., Abschnitte «Respekt», «Redlichkeit» und «Im Unternehmen und darüber hinaus»).

Dieses Leitbild wird als heutige normative Position des Verbandes zitiert, nicht als einheitlich bewiesene Geschichte aller Kaufleute. Die eigene Position des Essays ist ebenfalls normativ: Betroffene sind nicht bloss Mittel zur Zielerreichung. Ihre legitimen Interessen, Belastungen und Handlungsmöglichkeiten gehören zur Entscheidung. Daraus folgt keine Garantie, dass alle Interessen gleichzeitig erfüllt werden können.

B5.8 Von innen getragen und trotzdem auf Bedingungen angewiesen

Andreas beschreibt als eigene Beobachtung, dass manche Gemeinschaften und Organisationen eine starke innere Bindung zeigen und Belastungen überstehen, während andere bereits bei geringeren Schwierigkeiten fragil wirken. Das ist ein Ausgangspunkt seiner Reflexion, noch keine gemessene Korrelation oder isolierte Ursache.

Für die Begriffe bleibt die Unterscheidung aus B5.2 wichtig: **Intrinsische Motivation** meint Freude oder Interesse an der Tätigkeit selbst. **Autonom übernommene Motivation** kann auch eine anstrengende Tätigkeit tragen, weil ihr Zweck persönlich bejaht wird. Bei Fürsorge, gemeinsamer Verantwortung oder einem mühsamen Projekt ist deshalb nicht jede innere Überzeugung im engeren psychologischen Sinn intrinsisch. Der Essay verwendet für den weiteren Gedanken bevorzugt «von innen getragen» (Gagné & Deci, 2005, S. 334-336; Center for Self-Determination Theory, n.d.).

Die folgende Verknüpfung ist unsere Arbeitsannahme: Tragfähigkeit entsteht nicht aus Motivation allein, sondern aus deren Zusammenspiel mit Fähigkeiten, realen Ressourcen, fairen Verantwortlichkeiten und nutzbarer Korrektur. Zur Gegenprüfung gehören deshalb auch stark engagierte Gruppen, die sich überfordern, sowie wenig begeisterte, aber verlässlich zusammenarbeitende Gruppen. Ein Fortbestand aufgrund von Angst oder fehlenden Auswegen ist von freiwillig getragener Bindung zu unterscheiden.

«Tragfähig» ist hier eine qualitative Arbeitsdefinition: Das Zusammenwirken kann seine verantwortbaren Zwecke unter benannten Bedingungen erfüllen, Belastungen bearbeiten und die beteiligten Menschen dabei achten. Der Begriff wird nicht auf starren Bestand oder möglichst langes Aushalten reduziert. Ein begründeter Ausstieg kann eine gute Entscheidung sein; er ist nicht automatisch persönliche Schwäche.

B6. Führung, Vertrauen und die Regeln, die tatsächlich gelten

B6.1 Führung als Bedingung und mögliche Barriere

Führung kann eine neue Praxis ermöglichen, indem sie Entscheidungsrechte überträgt, relevante Informationen zugänglich macht und sachliche Gegenargumente schützt. Sie kann aber auch das Gegenteil bewirken: eine neue Kultur verkünden und kritische Berichte bestrafen; Selbstständigkeit verlangen und jede Entscheidung erneut zentralisieren. Solche Widersprüche sind nicht allein eine Frage des Charakters einzelner Personen. Sie betreffen Anreize, formelle Befugnisse, Rollenverständnis und die tatsächliche Behandlung von Kritik.

Raffertys SRC-Draft beschreibt eine mögliche Abwärtsspirale aus hohem Veränderungsdruck, knappen Ressourcen und nachlassender Entscheidungsfähigkeit. Eine faire Anwendung berücksichtigt zugleich, dass nicht jede schwierige Entscheidung durch Cognitive Overload erklärbar ist. Politische Interessen, reale Zielkonflikte, fehlende Kompetenz und externe Zwänge können die gleichen Symptome auslösen. Führung unter Druck verlangt daher sowohl eine Prüfung der Lage als auch eine Auseinandersetzung mit den Regeln, die Entscheidungen hervorbringen.

Ein interner Qualitätskodex kann als normative Sollvorgabe dienen. Seine Existenz beweist noch nicht, dass Personen tatsächlich nach ihm handeln. Ebenso ist eine gute Leistungserzählung kein unabhängiger Kausalbeleg. Für diesen persönlichen Essay wird kein Qualitätsstandard einer Partnerorganisation als gemeinsame weltanschauliche Position beansprucht.

B6.2 Verständigung braucht Geduld, aber nicht künstlichen Konsens

Aus meiner Beratungserfahrung können Aufschreiben, Visualisierung und moderierte Gespräche eine Situation klären. Dieser Weg kann lange dauern und Rückschritte enthalten. Selbst wenn sich alle über die Fakten einig sind, können ihre Schlussfolgerungen voneinander abweichen. Eine gemeinsame Beschreibung ist deshalb nicht identisch mit Einigkeit, und die Teilnahme an einer Sitzung beweist keine persönliche Übernahme.

Die Autorposition ist eine reflektierte Praxisaussage, keine unabhängige Wirkungsstudie. Sie lässt drei Gründe für ausbleibende Verständigung offen: Die Darstellung ist noch unklar; die Bewertungen bleiben trotz ausreichender Faktenlage verschieden; oder einzelne Beteiligte möchten bestimmte Fragen nicht weiter prüfen. Aus einem anderen Urteil darf nicht vorschnell auf Unwillen geschlossen werden. Wo begründeter Dissens besteht, braucht es die Klärung, wer welchen Entscheid unter welchen Regeln verantwortet.

Eine verantwortbare Beratung schreibt daher nicht vor, dass alle dasselbe denken müssen. Sie kann helfen, die unterschiedlichen Erklärungen, Interessen und Folgekosten sichtbar zu machen. Das Ziel ist eine ausreichende Entscheidungsgrundlage, nicht eine erzwungene Übereinstimmung. Ein Workshop ist eines von mehreren Mitteln, und es kann Situationen geben, in denen auch ein guter Workshop keine gemeinsame Lösung hervorbringt.

B6.3 Von Verständigung zu einer verantworteten Entscheidung

Manchmal führt zusätzliche Diskussion nicht mehr weiter. Dann kann der Auftrag der Begleitung darin liegen, den Entscheidungsgegenstand so zu klären, dass die Verantwortlichen selbst entscheiden können: Welches Ziel verfolgen wir? Welche Alternativen stehen zur Verfügung? Welche Tatsachen und Annahmen sind wesentlich? Wer besitzt das

Entscheidungsrecht? Welche Folgen hat die Entscheidung für andere? Welche Rückmeldung würde später eine Korrektur begründen?

Aus dieser Perspektive kann unter bestimmten Bedingungen eine begründete, später korrigierbare Entscheidung besser sein als dauerhaft ungeklärtes Vertagen. Das gilt nicht unterschiedslos. Bei hohen irreversiblen Risiken, rechtlichen Pflichten oder unzureichenden sicherheitsrelevanten Informationen kann bewusstes Abwarten sachgerecht sein. Ein begründetes Nein, eine begrenzte Probestellung oder ein ausdrücklich terminierter Prüfauftrag sind ebenfalls Entscheidungen. Der Unterschied zum passiven Stillstand liegt in der klaren Begründung und Verantwortlichkeit.

Für unser Thema sind fünf Momente zu unterscheiden: ein Problem verstehen, Alternativen vergleichen, entscheiden, sich auf die Entscheidung verpflichten und diese Verpflichtung wiederholt praktisch einlösen. Jeder Übergang kann scheitern. Auch eine gute Entscheidung kann unzureichend umgesetzt werden; eine konsequent umgesetzte Entscheidung kann sich später als sachlich falsch herausstellen. Der Erfolg darf deshalb weder an blosser Geschwindigkeit noch an einer einmaligen Abstimmung gemessen werden.

B6.4 Ellen G. White als ausgewiesener normativer Vergleich

Die christlich geprägte Autorin Ellen G. White behandelt in ihren Führungs- und Erziehungstexten sowohl notwendige Entschlossenheit als auch die Pflicht, eigenständig und sorgfältig zu urteilen. In *Testimonies for the Church*, Band 3 (White, 1885), insbesondere 3T 497.3, stellt sie anhaltendes Schwanken unter bestimmten Umständen einer gelegentlich falschen Entscheidung gegenüber. Unmittelbar danach begrenzt sie diese Zuspitzung: In 3T 498.1 nennt sie Situationen, in denen Vorsicht und gründliche Überlegung notwendig sind und Unbesonnenheit töricht wäre. Der direkt gelesene Abschnitt in *Gospel Workers* enthält beide Seiten und verweist auf *Testimonies*, Band 3 (White, 1915, GW 133.4-135.1). Die Wiederabdrucke sind keine unabhängigen Befunde. «Eher entschuldbar» wird nicht in eine allgemeine Prognose besserer Unternehmensergebnisse umgedeutet.

In der späteren Kompilation *Christian Leadership* wird unter Verweis auf *Letter 340, 1907* davor gewarnt, dass das Urteil einer einzelnen Führungsperson das Urteil aller anderen ersetzen soll (White, 1985, ChL 50.5-51.1). Der Wortlaut dieses Auszugs wurde gelesen; die vollständige Neulektüre des Originalbriefs wird nicht behauptet. *Education* betont eigenes Denken und Handeln im Kontext religiöser Erziehung (White, 1903, Ed 17.2). Diese Texte begründen eine historische und theologische Vergleichsperspektive, keine empirische Wirksamkeit eines Managementverfahrens.

Die begrenzte Analogie ist dennoch erhellend: Entscheidungsfähigkeit bewegt sich zwischen dem Risiko endlosen Vertagens und dem Risiko unüberlegter Festlegung. Führung soll selbst urteilsfähige Menschen fördern und nicht die gewünschte Antwort vorab erzwingen. Die Aussage ist eine eigene, säkular begründbare Arbeitsnorm, keine nachgewiesene kausale Wirkung von Whites Texten auf Unternehmensleistung.

B6.5 Was Druck über Menschen zeigt und was nicht

Eine einzelne schlechte Entscheidung unter Stress ist kein belastbarer Nachweis eines schlechten Charakters. Fehlverhalten kann aus einer Kombination von situativer Überlastung, Machtstrukturen, fehlender Information und persönlichen Gewohnheiten entstehen. Entlastung schliesst Verantwortung nicht aus; Verantwortung hebt die Pflicht zur Prüfung von Rahmenbedingungen nicht auf. Eine Organisation muss sich zugleich fragen, welchen Umgang mit Fehlern ihre Regeln faktisch belohnen.

White unterscheidet in *Steps to Christ* ausdrücklich zwischen gelegentlichen Handlungen und der Tendenz gewohnheitsmässiger Worte und Taten (White, 1892, SC 57.2). Sie weist ausserdem darauf hin, dass äussere Korrektheit nicht automatisch eine innere Erneuerung beweist (SC 58.1). Die Aussagen stehen im Kontext christlicher Nachfolge. Für die vorliegende Managementanalyse folgt daraus höchstens eine Analogie zur vorsichtigen Interpretation beobachtbarer Praxis, nicht die Befugnis, innere religiöse Motive einzelner Mitarbeitender zu beurteilen.

B6.6 Die ethische Grenze externer Begleitung

Eine Beratung kann Zielkonflikte benennen, Informationsgrundlagen strukturieren, alternative Erklärungen formulieren und verantwortete Entscheidungen unterstützen. Sie kann den Willen der Beteiligten nicht stellvertretend ersetzen. Sie hat auch keine Legitimation, private Überzeugungen zu erzwingen oder Mitarbeitende anhand ihres Glaubens zu bewerten. Eine tiefgreifende Veränderung der Organisation kann gleichwohl legitime gemeinsame Regeln, Aufgaben und Rechenschaftspflichten verlangen, sofern diese offen begründet, verhältnismässig und innerhalb gültiger Befugnisse umgesetzt werden.

Der Anspruch des Autors lautet, dass nach einer Begleitung Wissen, Handlungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeit beim Kunden verbleiben. **Das ist ein professionelles Ziel, kein zugesichertes Ergebnis.** Ein gutes Mandat kann auch damit enden, dass Beteiligte einen unpassenden Vorschlag ablehnen, ein Projekt kleiner fassen oder auf eine weitere Intervention verzichten. Wer nur veröffentlichte Erfolgsgeschichten zählt, würde diese wichtigen Gegenfälle übersehen.

B6.7 Beratene Entscheidungen und Selbstkorrektur

Laloux (2016, S. 68-73) beschreibt den Advice Process als Einbezug fachkundiger und wesentlich betroffener Personen, bevor eine zuständige Person entscheidet. Das ist von einer Konsenspflicht zu unterscheiden. Für unsere Fragestellung ist nicht nur wichtig, ob ein Gespräch stattfindet, sondern ob relevante Hinweise in der Begründung der Entscheidung erkennbar werden.

Seine Darstellung der Selbstkorrektur benennt gemeinsame Orientierung, zugängliche Informationen und ein Forum zur Bearbeitung erkennbarer Probleme (S. 145-146). In Anmerkung 19, gedruckte S. 164, lässt er zusätzliche Vorabkontrollen bei nicht rechtzeitig korrigierbaren hohen Risiken ausdrücklich zu. Die eigene Folgerung lautet: Verantwortung braucht sowohl Korrekturmöglichkeiten als auch angemessene Schutzgrenzen. Aus der Metapher eines lebenden Systems folgt keine pauschale Abschaffung von Kontrolle.

B7. Metanoia: Umdenken, Loslassen und Neubeginn

B7.1 Wortgeschichte ist kein fertiges Managementmodell

Das altgriechische Substantiv **μετάνοια (metanoia)** hat eine längere Geschichte als seine christliche Verwendung. Das griechisch-englische Lexikon von Liddell, Scott und Jones verzeichnet Bedeutungen wie Sinnesänderung, Reue und nachträgliche Einsicht; die Belegstellen reichen über verschiedene antike Textgattungen (Liddell et al., n.d., Stichwort «μετάνοια»; lexikalischer Projektquellenstand). Eine Übersetzung allein aus den Wortbestandteilen wäre methodisch zu kurz. Die häufig verbreitete Erklärung, «meta» bedeute hier notwendig «über» und «nous» bedeute «Geist», unterschlägt Gebrauch und Bedeutungsentwicklung. Wortgeschichte, tatsächliche Textverwendung und spätere religiöse Auslegung müssen auseinandergehalten werden.

Tom Zille (2020) untersucht, wie Treadwell Waldens Schrift *The Great Meaning of Metanoia* von 1896 eine einflussreiche sprachlich-theologische Debatte über «repentance» und «change of mind» führte. Das ist für uns eine Forschung zur **Rezeptionsgeschichte**. Sie ist kein Beleg dafür, dass «metanoia» in der Antike ausschliesslich einen einzigen psychologischen Vorgang bezeichnete. Gerade weil Wortbedeutungen je nach Kontext verschieden gefüllt werden, darf eine wirtschaftliche Anwendung nicht als wörtliche biblische Definition auftreten.

Senge verbindet im eingesehenen Auszug aus *The Fifth Discipline* Metanoia mit verändertem Denken und erweiterten Handlungsmöglichkeiten (Senge, n.d., S. 13-14 des Auszugs). Zitiert wird ausdrücklich dieser undatierte Scan, nicht eine behauptete eindeutig identifizierte Druckauflage von 2006. Seine etymologischen und religiösen Erläuterungen dienen hier nicht als philologische Fachnachweise. Für unsere Argumentation genügt der begrenzte Befund einer vorhandenen Managementrezeption; weder unsere Eigenleistung noch eine Wirksamkeitsbehauptung hängt an der Datierung dieses Auszugs.

B7.2 Die eigenständige christliche Bedeutung

Textgrundlage der folgenden Darstellung ist die *Lutherbibel, revidiert 2017* (2017); die konkreten Bibelstellen stehen jeweils im Text. Die Aussage über verschiedene griechische Wörter folgt dem dokumentierten Projektquellenstand, nicht einer neuen lexikografischen Gesamtprüfung.

Im Neuen Testament tritt der Aufruf zur Umkehr nicht isoliert als neutraler Wechsel einer Meinung auf. In Markus 1,14-15 steht das Umkehren in einem Zusammenhang mit dem Evangelium und der angekündigten Gottesherrschaft. Lukas 3,8-14 verbindet die geforderte Umkehr mit konkretem Verhalten im Umgang mit Besitz, Macht und Mitmenschen. Apostelgeschichte 20,21 spricht von Umkehr zu Gott und Glauben an Jesus Christus. Der theologische Horizont ist damit ausdrücklich gegeben. Er lässt sich weder auf berufliche Zielerreichung verkürzen noch durch eine beliebige Managemententscheidung ersetzen.

Römer 12,2 behandelt die Erneuerung des Denkens, verwendet aber nicht einfach dasselbe griechische Wort wie das Substantiv *metanoia*. Die Passage kann mit der Umkehrthematik theologisch verglichen werden. Sie liefert jedoch keine sprachliche Gleichsetzung der Ausdrücke. Römer 6,3-6 stellt Tod und neues Leben in den Kontext der Taufe und Christusgemeinschaft. Wenn ein Managementtext das Bild von Ende und Neubeginn aufgreift, ist dies **eine gekennzeichnete Analogie**, keine Übersetzung des ganzen theologischen Gehalts.

Ellen White legt in *Steps to Christ* die innere Erneuerung ausdrücklich in den Zusammenhang mit Christus und Gottes Wirken. Wiederholte Praxis kann für sie ein Zeichen von Veränderung sein, während rein äusserlich geordnetes Verhalten keine Garantie innerer Erneuerung darstellt (White, 1892, SC 57.2-58.1). Diese religiöse Unterscheidung unterstützt die Vorsicht gegenüber der Gleichsetzung von Bekennen und Handeln. Sie ist aber kein empirischer Test, mit dem ein Unternehmen die inneren Glaubensüberzeugungen seiner Beschäftigten feststellen dürfte.

Unsere fachliche Unterscheidung ist deshalb doppelt: Wir untersuchen **organisationaler Neuorientierung** als veränderbare Entscheidungs- und Handlungspraxis; daneben betrachten wir **christliche Metanoia** als religiösen Anspruch und Deutungshorizont. Das erste kann wissenschaftlich und praktisch ohne religiöses Bekenntnis untersucht werden. Das zweite darf nicht durch eine ökonomische Erfolgsformel ersetzt werden. Der persönliche christliche Ausgangspunkt des Autors wird offengelegt, aber nicht als Beweis benutzt.

B7.3 Abschied als präziser Vorgang, nicht als Zerstörung

Ein bisheriges Muster aufzugeben, kann den Verlust vertrauter Sicherheit, Rollen oder Einflussmöglichkeiten bedeuten. William Bridges Associates (n.d., Abschnitte «What is the difference between change and transition?» und «What are the stages of transition?») unterscheidet äussere Veränderung von innerer Übergangsarbeit. Die eigene Darstellung des Ansatzes ordnet diese als Ende, Zwischenphase und Neubeginn. **Das ist die Phasenannahme des Praxisansatzes, kein in dieser Arbeit bestätigtes universelles Ablaufgesetz.** Unsere Anwendung fragt begrenzt: Was endet, was bleibt erhalten und woran wird eine neue Praxis erkennbar? Die Übertragung ist von einem empirischen Wirksamkeitsnachweis zu unterscheiden.

Das Beispiel einer Eigentümerin, die nicht mehr jeden Kundenrabatt selbst freigibt, zeigt diese Unterscheidung. Nicht **die Person** muss aufgegeben werden und nicht jede Kontrolle ist falsch. Zur Disposition steht eine konkrete Annahme, etwa «Nur meine direkte Kontrolle verhindert Fehler». Die neue Praxis benötigt geklärte Befugnisse, Berichtsgrenzen, Zugang zu Daten und den Umgang mit Fehlern. Wenn die Eigentümerin trotz neuer Richtlinie jede Entscheidung zurückzieht, ist das erklärte Ziel organisatorisch nicht verwirklicht. Wenn sie Delegation über ein Jahr zulässt, aber wesentliche Risiken nicht mehr erkennt, ist ein anderer Gegenbefund entstanden. Auch eine tiefe Neuorientierung kann inhaltlich schlecht sein.

Das Bild von «Tod und Auferstehung» darf als geistlicher und metaphorischer Kontrast in einem getrennten Deutungsabschnitt stehen. Es darf nicht als Managementanweisung missverstanden werden, Mitarbeitende zu brechen, bisherige Kulturen vollständig zu zerstören oder einer Gruppe neue Überzeugungen zu erzwingen. Eine Organisation braucht manchmal Beständigkeit und Übergang zugleich. Bewahrenswerte Kompetenzen, Pflichten und Beziehungen dürfen nicht aus dramaturgischen Gründen beseitigt werden.

B7.4 Ein alltagsfähiger Anschluss

Für die praktische Untersuchung lassen sich drei Fragen formulieren: Welche frühere Annahme soll ihre Leitfunktion verlieren, und warum? Welche bisherige Fähigkeit oder Schutzfunktion müssen wir erhalten? Welche geänderte Entscheidung würden die Beteiligten unter Druck tatsächlich anders treffen? Die Antworten bleiben zunächst Hypothesen über ein mögliches Verhalten. Ob daraus eine gemeinsam getragene und zeitlich beständige Praxis entsteht, muss später beobachtet werden.

Die religiöse Gegenfrage bleibt davon verschieden: *Woran wird im christlichen Verständnis Umkehr vor Gott erkannt?* Eine Organisation darf diese Frage theologisch erörtern, sie aber

nicht als Leistungsprüfung für Mitarbeitende verwenden. Die Grenze der Analogie ist gerade dann wichtig, wenn «Haltung» und «Commitment» in der Führungssprache besonders wirkungsvoll klingen.

B7.5 Telos, Hamartia und Zielverfehlung

Als persönliche theologische Lesart erkennt der Autor eine Verbindung zwischen Zweck, Orientierung und Handeln. Exodus 20,1-17 stellt die Gebote in einen Beziehungs- und Befreiungskontext. Matthäus 22,34-40 verbindet das Gesetz mit Gottes- und Nächstenliebe. 1. Timotheus 1,5 benennt Liebe als Ziel der Unterweisung (Lutherbibel 2017). Die daraus entwickelte organisatorische Analogie ist die des Autors, kein aus diesen Stellen abgeleitetes Managementverfahren.

Telos ist ein griechischer Bezug für Ziel beziehungsweise Zweck; im Essay ist damit das Wofür gemeint, nicht automatisch eine Kennzahl. Der deutsche Fachausdruck wird im Duden entsprechend erläutert. Welcher Sinn in einer antiken Textstelle vorliegt, muss dennoch am jeweiligen Kontext geprüft werden (Dudenredaktion, n.d.-i).

Bei *hamartia* ist zwischen dem Substantiv und dem verwandten Verb *hamartanō* zu unterscheiden; *hamartanein* ist dessen Infinitiv. Mounces Eintrag zum Verb nennt das Verfehlen einer Zielmarke neben Irrtum und Fehlverhalten. Der Eintrag zum Substantiv beschreibt unter anderem Verfehlung, Unrecht und religiöse Schuld (Mounce, n.d.-a, n.d.-b).

Die Zielverfehlung ist damit ein belegter sprachlicher Anschluss, aber keine vollständige Definition jedes biblischen Vorkommens. Das deutsche Wort «Sünde» stammt auch nicht sprachgeschichtlich aus dem Griechischen; seine Verbindung mit *hamartia* ist eine Übersetzungs- und Bedeutungsbeziehung.

Die vom Autor beabsichtigte Verwendung in der Unternehmensanalogie ist ausdrücklich weiter und nicht konfessionell: Handeln kann den verantwortbar geklärten Zweck verfehlen. Es geht um eine Prüfung des Handelns, nicht um einen religiösen Status von Mitarbeitenden. «Sünde» wird dafür erklärt, im weiteren betrieblichen Text jedoch durch das präzisere Wort «Zielverfehlung» ersetzt. In ausdrücklich theologischen Passagen bleibt der dortige religiöse Sinn erhalten. Umgangssprachliche Wendungen über eine «süße Sünde» illustrieren den Bedeutungswechsel; sie definieren weder die Ethik des Essays noch den biblischen Begriff (Dudenredaktion, n.d.-h).

Auch eine Zielverfehlung sagt noch nichts darüber, ob das Ziel selbst gut war, ob ein Konflikt zwischen mehreren Zielen bestand oder ob Mittel fehlten. Ein moralisches Urteil folgt daher nicht unmittelbar aus einem verfehlten Leistungsziel. Umgekehrt kann das präzise Erreichen eines schädlichen Ziels keine verantwortliche Unternehmensführung beweisen. Diese Unterscheidung ist eine eigene normative Folgerung des Essays.

B7.6 Religio, Verbindlichkeit, Governance und Compliance

Für *religio* stehen unterschiedliche historische Deutungen nebeneinander. In Ciceros *De natura deorum* II.72 wird die Bezeichnung mit *relegere*, einem sorgfältigen erneuten Durchgehen beziehungsweise Beachten, verbunden. Lactantius führt sie in *Divinae institutiones* IV.28 dagegen auf die Bindung an Gott zurück. Die heutige Wörterbuchdarstellung bezeichnet die Herkunft als ungeklärt und nennt *religare*, zurückbinden, als verbreitete christliche Deutung (Cicero, 1933; Lactantius, 1886; Dudenredaktion, n.d.-f). Die antiken Texte belegen die Deutungstraditionen, nicht den abschliessenden sprachgeschichtlichen Beweis einer davon.

Daraus folgt weder «religiös bedeutet gehorsam» noch «Compliance ist Religion». Der Autor nutzt vielmehr eine **funktionale Analogie**: Eine anerkannte Orientierung wird ernst genommen

und in verbindliches Handeln übersetzt. Ob Menschen ihre Bindung aus Glauben, Überzeugung, Vertrag oder einer anderen Beziehung begründen, bleibt verschieden.

Im betrieblichen Zusammenhang verwenden wir **Governance** für die Ordnung von Zweck, Zuständigkeiten, Rechenschaft und Aufsicht. **Compliance** bezeichnet die Einhaltung geltender Verpflichtungen. Die offiziellen Beschreibungen von ISO 37000 und ISO 37301 stützen diese unterschiedliche Ausrichtung; hier werden ihre frei zugänglichen Darstellungen genutzt, nicht eine vollständig geprüfte Normauslegung (International Organization for Standardization, 2021a, 2021b).

Die Analogie reicht deshalb weiter als blosses Befolgen: Eine tragfähige Ordnung braucht auch Verfahren, um Zielkonflikte, unpassende Regeln und Machtmissbrauch anzusprechen. Dass eine Regel eingehalten wird, begründet noch nicht allein ihre ethische Güte. Dass sie kritisiert wird, hebt ihre Geltung nicht automatisch auf. Die Art der Kritik, die zuständige Entscheidung und der Schutz Betroffener gehören zusammen. Dies sind die normativen Folgerungen des Autors, keine aus der Wortherkunft abgeleiteten Pflichten.

Wortgeschichte dient in dieser Arbeit dem Verstehen. Sie legt die heutige Bedeutung nicht abschliessend fest und kann keine Theorie oder Intervention validieren. Das Glossar in Anhang G kennzeichnet deshalb jeweils einfache Erklärung, Verwendung im Essay und bei ausgewählten Wörtern den belegten sprachgeschichtlichen Hinweis.

B8. Was historische und empirische Veränderungsfälle tatsächlich zeigen

B8.1 Fälle als Prüfung, nicht als Erfolgslegenden

Die Wahl religiöser Gemeinschaften ist kein zufälliger historischer Exkurs. In *Firma Christentum im Bankrott* hat Andreas Hosang die bewusste Analogie von christlicher Gemeinschaft und Unternehmen bereits 2023 entwickelt. Er vergleicht Zweck, Führung, gelebte Identität, Rollen und institutionelle Gewohnheiten. Zugleich grenzt er auf S. 38 ab, dass eine Kirche nicht schlicht wie ein Unternehmen geführt werden soll. Die Quelle dokumentiert die Herkunft der heutigen Frage, nicht die unabhängige Bewährung des späteren Modells (Hosang, 2023, S. 38 und 46-50).

Die frühere Veröffentlichung begründet also, warum hier nach dem Verhältnis von ursprünglichem Anliegen, persönlicher Übernahme und späterer Organisationsform gefragt wird. Historische Sachbehauptungen und Wirkungszusammenhänge werden weiterhin an eigenständigen Quellen geprüft. Besonders die wertenden kirchengeschichtlichen Zuspitzungen des Essays werden nicht unbesehen als gesicherte Geschichtsschreibung übernommen.

Historische Gemeinschaften können wichtige Beobachtungen über Identität, institutionelle Verankerung, Konflikt und Kontinuität liefern. Sie sind aber weder ein repräsentatives Sample von KMU noch ein Beweis, dass religiöse Überzeugung wirtschaftliche Leistung automatisch hervorbringt. Wir fragen bei jedem Fall, welche Veränderung zeitlich beschrieben ist, welche Handlungen und Einrichtungen dokumentiert sind, welche Motive nur erschlossen werden können und welche alternativen Erklärungen offenbleiben. Ein Bestand über Generationen kann die **Weitergabe einer bereits vorhandenen Ordnung** belegen, ohne die innere Umkehr der heutigen Mitglieder nachzuweisen.

Zudem müssen unterschiedliche Quellenarten unterschieden werden: ein kirchlicher Erinnerungstext ist eine wertvolle Selbstdeutung, aber kein unabhängiger Beleg sämtlicher behaupteter Kausalwirkungen. Eine amtliche Kulturdenkmalliste zeigt materielle Strukturen und anerkannte Bedeutung, jedoch keine gemessenen Effekte von Commitment. Eine wissenschaftliche Studie kann einzelne Effekte untersuchen, aber dennoch einen anderen Erklärungsgegenstand haben als unser Modell.

B8.2 Hugenotten: Wissenstransfer statt isolierter Bekehrungseffekt

Erik Hornung (2014, Abstract) untersucht die Hugenotten-Diaspora in Preussen als Fall von Einwanderung und Technologiediffusion. Der geprüfte Verlagsabstract berichtet einen Zusammenhang zwischen der Zuwanderung qualifizierter Hugenotten und späterer Produktivität von Textilmanufakturen. Das liefert einen empirischen Forschungsanschluss zu Wissenstransfer. Die vollständige Datengrundlage, Identifikationsstrategie und die einzelnen Schätzungen wurden für diesen Essay nicht eigenständig ausgewertet; eine umfassende methodische Bewertung wird deshalb nicht behauptet.

Die Studie untersucht aber nicht, ob die Zuwandernden unmittelbar vor dem wirtschaftlichen Erfolg eine neue religiöse Orientierung übernommen hatten. Viele verfügten bereits über ihre gemeinsame Identität und über mitgebrachte Kompetenzen. Ein wirtschaftlicher Effekt kann also durch Fertigkeiten, Standortwahl, institutionelle Bedingungen und Weitergabe von Technik erklärt werden. Wer daraus «grundlegende Neuorientierung verursacht Produktivität» machen würde, vertauschte den untersuchten Mechanismus.

B8.3 Herrnhuter: gemeinsam gelebte Ordnung, offene Kausalität

Die UNESCO dokumentiert bei den Moravian Church Settlements gemeinsame, international wiedererkennbare Gestaltungsprinzipien, gesellschaftliche Organisation und konkrete bauliche Einrichtungen (UNESCO World Heritage Centre, n.d.). Das erlaubt den Sachbefund, dass Wertvorstellungen und Lebensordnung in sichtbarer, wiederholter Praxis institutionalisiert wurden. Der historische Übergang zu einer erneuerten Gemeinschaft um 1727 wird in der späteren kirchlichen Überlieferung besonders hervorgehoben. Für eine belastbare Prozessrekonstruktion wären zeitgenössische Gemeinordnungen, Briefe, Tagebücher und unabhängige Geschichtsschreibung hinzuzuziehen.

Die Siedlungen zeigen eine Form institutioneller Kontinuität. Ob die Mitglieder eine ursprünglich konflikthafte Situation durch genau die hier definierte innere Neuorientierung überwinden, und ob dies kausal den späteren internationalen Bestand erklärt, ist damit noch nicht bewiesen. Gerade die Trennung von innerer Selbstdeutung und beobachtbarer Ordnung macht den Fall für weitere Forschung interessant.

B8.4 Waldenser und Täufer: dauerhafte Einrichtungen sind nicht identisch mit individuellem Wandel

Eine erhaltene konfessionelle Schule bei Angrogna dokumentiert institutionalisierte Bildungsarbeit der Waldenser und den Einfluss von Charles Beckwith im 19. Jahrhundert (Ministero della Cultura, 2021). Aus einem Museumshinweis folgt aber weder eine kausale Bewertung der Bildungswirkung noch die Neuorientierung jeder beteiligten Person. Ähnlich beschreibt der Kanton Bern bei den Mennoniten beziehungsweise Alttäufern eigene Schulen, Armenkassen, Siedlungsformen und den Kontext von Verfolgung und Migration (Kanton Bern, Bildungs- und Kulturdirektion [Kanton Bern], n.d.). Das sind überprüfbare kulturelle und institutionelle Hinweise, nicht die direkte Messung der inneren Motive oder einer universellen Transformationsmethode.

In diesen beiden Fällen ist zu fragen, was aus schon vorhandenen Überzeugungen bewahrt, was unter veränderten Umständen neu institutionalisiert und was bei einzelnen Mitgliedern tatsächlich verändert wurde. Die Beständigkeit einer Gemeinschaft kann auf sozialem Zusammenhalt, familiärer Weitergabe, ökonomischer Kooperation, äusserer Bedrohung oder einer Kombination dieser Faktoren beruhen. Die behauptete *grundlegende Neuorientierung* ist nicht schon dadurch belegt, dass eine Gemeinschaft ein eindrucksvolles historisches Erbe besitzt.

B8.5 Empirische Vergleichsfälle aus Organisationen

Näher an unserem Untersuchungsgegenstand liegen die Publikationen zu organisationaler Veränderung in religiösen Körperschaften. Für Bartunek (1984) ist der im Projekt geprüfte Abstract die vorhandene Grundlage. Für Bartunek und Franzak (1988) wurde der Verlagsabstract erneut direkt geprüft. Er berichtet eine interne Zusammenlegung sowie Veränderungen von Zusammenarbeit und organisationalen Deutungen. Stichproben, Erhebungszeitpunkte und Detailanalysen wurden nicht eigenständig geprüft. Insbesondere werden die Publikationen **nicht ohne Fallabgleich als unabhängige Replikationen** gezählt; mögliche Überschneidungen bleiben offen.

Bartunek und Ringuest (1989) bleiben ein vorgemerkt Prüfhinweis aus den Vorarbeiten, kein zusätzlich vollständig ausgewerteter Gegenfall. Die dort notierten Zusammenhänge zwischen Perspektivenwechsel, Gremienvertretung und Austritt werden in dieser Fassung nicht zur Bestätigung einer Hypothese oder als unabhängige Replikation verwendet. Eine weiterführende Analyse erfordert den Originaltext und den Abgleich der Fallbasis.

Der direkt gelesene Verlagsabstract von Newhouse und Chapman (1996) beschreibt zwei indigene Organisationen in Kanada: einen als erfolgreich berichteten Wandel und einen nach zwei Jahren abgebrochenen Prozess. Die Autoren betonen im erfolgreichen Fall das wiederholte Zusammenspiel von neuen Deutungen und Handlungen. Der Volltext und die genaue Erfolgsmessung wurden nicht geprüft. Dieser begrenzte Vergleich zeigt unterschiedliche berichtete Verläufe, aber weder eine allgemeine Erfolgsquote noch die Übertragbarkeit auf alle KMU.

B8.6 Ergebnis der Fallgegenprüfung

Die direkt geprüften Quellen und die begrenzten Projektbelege liefern Hinweise unterschiedlicher Stärke auf Zusammenhänge zwischen Deutungen, Regeln und Handeln. Sie zeigen auch, dass Auswahl, Wissenstransfer, Konflikt und zeitlicher Bestand eigenständige Erklärungsebenen sind. Sie bestätigen nicht eine universelle Ursache-Wirkungs-Kette «innere Umkehr, danach dauerhafte Organisation, danach wirtschaftlicher Erfolg».

Fall oder Quellenart	Tatsächlich gestützter Befund	Nicht dadurch bestätigt
Hugenotten und Hornung	Einfluss qualifizierter Migration und Wissenstransfer auf historische Produktivität	Kausaler wirtschaftlicher Effekt einer zuvor vollzogenen Metanoia
Herrnhuter Siedlungen und UNESCO	Langfristige institutionelle und bauliche Verkörperung gemeinsamer Vorstellungen	Isolierte Wirkung einer bestimmten Erneuerungsepisode
Waldenser, Täufer und Kulturquellen	Schulen, Solidaritäts- und Gemeinschaftseinrichtungen	Innerer Wandel sämtlicher Mitglieder oder allgemeine Erfolgsquote
Bartunek und Franzak, Verlagsabstract	Berichtete Änderungen von Kooperation und Deutungsrahmen bei einer internen Zusammenlegung	Unabhängige Replikation, allgemeine Kausalität oder garantierter Erfolg
Newhouse/Chapman	Unterschiedlich verlaufene Transformationen unter kulturellem Bezug	Übertragbarkeit auf alle KMU oder religiöse Organisationen

Der wissenschaftliche Schluss ist bewusst begrenzt: Historische und empirische Fälle können **Mechanismen, Alternativerklärungen und Gegenbeispiele** schärfen. Ob unsere zusätzliche begriffliche Trennung die Fälle besser erklärt als bekannte Modelle, wäre eine eigene Vergleichsstudie. Diese ist noch nicht durchgeführt.

B8.7 Organisationale Kontrastfälle bei Laloux

Laloux' Darstellungen von FAVI und Buurtzorg illustrieren Möglichkeiten veränderter Rollen und Entscheidungspraktiken. Die Berichte zu AES und BSO/Origin zeigen zugleich, wie Eigentümerwechsel oder wirtschaftlicher Druck zu einer Rücknahme etablierter Praktiken führen können (Laloux, 2016, S. 65-73 und 134-142). Damit erweitert sich das Vergleichsfeld über religiöse Gemeinschaften hinaus.

Diese Geschichten sind Quellenberichte, keine in dieser Revision unabhängig rekonstruierten Unternehmensverläufe. Die darin enthaltenen Erfolgszahlen werden nicht als eigener Wirksamkeitsnachweis verwendet. Für P4 ist die Gegenfrage wertvoll, ob eine Praxis über einzelne prägende Personen hinaus getragen wird. Ihr Fortbestand ist nicht automatisch ein Beleg ihrer ethischen Qualität; ihre Rücknahme ist nicht automatisch ein Beweis irrationaler Führung.

B9. Was sich verändert hat, wie es getragen wird und ob es verantwortlich ist

B9.1 Die Autorenposition und der neutrale Untersuchungsbegriff

Normative Arbeitsdefinition dieses Essays: Radical Change bezeichnet eine grundlegende, tatsächlich gelebte Neuorientierung der Unternehmensführung auf ein verantwortliches Unternehmertum, das das Wohl der Betroffenen ernst nimmt und wirtschaftliche Tragfähigkeit verantwortet. Die Definition benennt die persönliche Position des Essays, nicht einen bereits empirisch bestätigten Zusammenhang zwischen guter Absicht und gutem Ergebnis.

Neutraler Untersuchungsbegriff: Grundlegende Neuorientierung bezeichnet eine Änderung handlungsleitender Annahmen, die von relevanten Beteiligten übernommen, in veränderter Praxis institutionell verankert und über einen ausgewiesenen Zeitraum getragen wird. Diese Untersuchungsperspektive erklärt nicht jede solche Veränderung als moralisch gut.

Die beiden Aussagen beantworten verschiedene Fragen. Die erste benennt die gewollte Richtung. Die zweite beschreibt, was als grundlegende Veränderung untersucht wird. Eine unter Berufung auf das Wohl aller begonnene Veränderung kann unerwartete oder schädliche Folgen haben. Solche Folgen werden nicht durch eine nachträgliche Umbenennung unsichtbar gemacht. Erklärte Absicht, gelebte Orientierung und beobachtete Wirkung bleiben getrennt.

Der Ausdruck ist eine begrenzte Autorenverwendung, keine allgemeingültige Neudefinition der Veränderungsforschung. Lern-, Kultur- und Motivationstheorien behandeln bereits viele seiner Bestandteile. Die zusätzliche ethische Richtung ist eine begründungsbedürftige Position des Autors, keine aus P1 bis P4 bewiesene moralische Wahrheit.

B9.2 Einfacher Einstieg: Woran eine Veränderung erkennbar wird

Am erfundenen Delegationsbeispiel aus Teil A lassen sich vier Beobachtungen unterscheiden: Die Geschäftsführerin begründet Verantwortung anders; sie trägt die neue Orientierung selbst mit; Mitarbeitende erhalten und nutzen passende Befugnisse; diese Praxis besteht auch später weiter. Erst danach wird getrennt geprüft, ob Entscheidungen, Kundennutzen und Arbeitsbelastung tatsächlich besser geworden sind. Die folgende Differenzierung macht diesen einfachen Gedankengang genauer.

Vier Merkmale und drei Wirkungsbereiche

Der zeitliche Bestand wird erst nach einem benannten Beobachtungszeitraum beurteilt. Er ist dann ein Merkmal der beschriebenen Veränderung, kein Beweis ihrer späteren Wirkung. Ein späterer Misserfolg darf nicht dazu dienen, die zuvor beobachtete Veränderung rückwirkend aus der Untersuchung zu entfernen.

Erstens ist ein fundamentaler Unterschied zum Ausgangszustand erforderlich. Wir müssen benennen können, welche frühere Annahme ihre Leitfunktion verloren hat. «Wir nennen es jetzt agil» genügt ebenso wenig wie ein geändertes Logo oder ein unverändertes Geschäftsmodell mit neuer Sprache. Die veränderte Annahme kann sich in neuer Verantwortungslogik, geänderten Erfolgskriterien oder dem Umgang mit Kundenaussagen zeigen.

Zweitens braucht es Hinweise auf eine tatsächliche **Übernahme** durch die relevanten Beteiligten. Welche Rollen für den untersuchten Vorgang relevant sind, wird vor der Auswertung begründet. Die Auswahl darf nicht nachträglich auf die Zustimmenden beschränkt werden. Es geht nicht um eine vorgeschriebene private Gesinnung. Unterschiedliche

persönliche Motive können dieselbe gemeinsame Praxis stützen. Entscheidend ist, ob die Personen die neue Orientierung in relevanten Situationen begründen und vertreten können, ohne dass jede Einzelfrage autoritär vorgegeben werden muss.

Drittens muss die Neuorientierung eine **veränderte Praxis und institutionelle Verankerung** aufweisen: genutzte Entscheidungsrechte, umgesetzte Regeln, Anreizsysteme und gelebte Beziehungen. Ein formal erlassenes Dokument ohne Nutzung ist kein ausreichender Nachweis.

Viertens muss diese Praxis über einen **vorher benannten Beobachtungszeitraum** bestehen. «Dauerhaft» heisst dabei nicht unveränderlich auf ewige Zeit. Eine vor Beginn benannte Erhebung nach sechs oder zwölf Monaten ist informativer als eine nachträgliche Auswahl gerade der Zeitpunkte, die den erhofften Befund zeigen.

Von diesen vier Merkmalen sind drei mögliche **Folgen** getrennt zu untersuchen: a) bessere oder schlechtere Handlungs- und Korrekturfähigkeit, b) tatsächlich erreichte oder verfehlte Unternehmensziele, c) wirtschaftliche, menschliche und ökologische Wirkungen. Eine tiefgreifende Neuorientierung kann bestehen und gleichzeitig wirkungslos oder schädlich sein. Auch können Ziele ohne grundlegende Neuorientierung erreicht werden.

B9.3 Einfacher Einstieg: Voraussetzungen sind noch keine Ergebnisse

Können, Zeit und Informationen sind Voraussetzungen. Das Prüfen einer früheren Annahme ist ein Vorgang. Anders verteilte und tatsächlich genutzte Befugnisse sind ein Befund. Bessere oder schlechtere Leistungen sind mögliche Folgen. Das folgende Modell hält diese Unterschiede fest; es verlangt nicht, dass jedes Gespräch alle Felder nacheinander durchlaufen muss.

Das Modell: Bedingungen, Vorgänge, Befunde, Folgen

Das analytische Modell unterscheidet vier Felder. Diese stehen **nicht** auf einer zwingenden zeitlichen Treppe. Rückschritte, parallele Handlungen und Wechselwirkungen sind möglich.

Analysefeld	Beispiele für prüfbare Inhalte	Typischer Fehlschluss
Bedingungen	Ziel und Zielkonflikte, Ressourcen, Kompetenzen, Vertrauen, Macht, externe Anforderungen, Entscheidungsspielräume	«Alle wollen es» heisst «alle können es»
Vorgänge	Annahmen hinterfragen, Informationen prüfen, Alternativen erproben, Gewohntes begründet aufgeben, Beteiligung ermöglichen	Ein Workshop ist bereits Kulturwandel
Befunde über Neuorientierung	Begründetes Übernehmen, veränderte Entscheidungen, genutzte Regeln, über Zeit bestandene Praxis	Deklaration und Einführung belegen innere Übernahme
Folgen	Zielerreichung, Risiken, wirtschaftliches Ergebnis, Korrekturfähigkeit, Beteiligung, Nebenwirkungen	Dauerhaft = wirtschaftlich gut

SRC bezeichnet innerhalb dieses Bildes einen **möglichen Belastungskontext**, in dem Steuerungsfähigkeit gefährdet sein kann. Es ist nicht die zweite Stufe vor einer grundlegenden Neuorientierung. Ebenso kann eine grundlegende Neuorientierung in guten Zeiten beginnen. Die Verbindung zum externen Veränderungsdruck ist eine **Wirkungsfrage**, keine Voraussetzung dafür, den Begriff zu verwenden.

Eine ergänzende zweidimensionale Denkfigur kann die **aktuelle Steuerungsfähigkeit** gegen die **Offenheit zur Prüfung eigener Annahmen** stellen. Beide Dimensionen sind im vorliegenden Manuskript nicht quantitativ validiert und daher nicht als Ampelscore aufzubereiten. Eine Organisation kann leistungsfähig und dennoch wenig reflexiv sein; eine andere kann ihre Probleme gut verstehen, aber ohne Mittel zur Umsetzung bleiben. Diese Denkfigur formuliert Vergleichsfragen. Sie ist keine validierte Klassifikationsskala für Unternehmen.

B9.4 Vier Fragen für eine mögliche spätere Untersuchung

In Alltagssprache: P1 fragt, ob eigenes Mittragen bei der Umsetzung hilft. P2 fragt, ob eine veränderte Grundannahme eine bestimmte Blockade löst. P3 fragt nach dem Zusammenspiel von Zielbindung und tatsächlicher Kritikfähigkeit. P4 fragt, ob die Praxis auch ohne intensive Begleitung bestehen bleibt. Es handelt sich um Forschungsfragen, nicht um vier zwingende Schritte oder vier bewiesene Erfolgsregeln.

Wissenschaftliche Präzisierung

Die folgenden Aussagen sind **eigene, theoriegestützte Hypothesen**. Die genannten Quellen liefern einzelne begriffliche Anschlüsse, nicht die Bestätigung der jeweiligen Gesamtaussage. Vor einer Feldprüfung sind Vergleichsfälle, Datenqualität, Analyseverfahren und relevante Unterschiede zu bestimmen. Wörter wie «eher» bezeichnen probabilistische Erwartungen: Ein einzelner Misserfolg widerlegt sie nicht automatisch.

P1: Frühe Übernahme und organisatorische Unterstützung

Vermutung: Unter vergleichbaren Anforderungen und Unterstützungsvoraussetzungen hängt eine früh erfasste Übernahme der neuen Orientierung mit späterer Anwendung zusammen. Zusätzlich wird geprüft, ob passende Befugnisse, Ressourcen und Anreize diesen Zusammenhang verändern.

Getrennte Beobachtung: Zum Ausgangszeitpunkt werden aufgabenbezogene Begründungen erhoben, ohne die spätere Anwendung bereits in die Bewertung der Übernahme einzurechnen. Organisatorische Unterstützung wird separat dokumentiert. Später werden reale Anwendungsepisoden untersucht.

Ernsthafter Gegenbefund: Bei brauchbarer Messung und geeigneten Vergleichen erklärt die frühe Übernahme über Ressourcen, Befugnisse und Ausgangspraxis hinaus keinen zusätzlichen Unterschied. Ein Nichtbefund kann auch auf ungeeignete Messung oder geringe Fallvariation zurückgehen; er darf weder automatisch als Bestätigung noch als endgültige Widerlegung behandelt werden. Theorieanschlüsse: Gagné und Deci (2005); Weiner (2009).

P2: Verlust der Leitfunktion einer konkreten Annahme

Vermutung: Die Revision einer vorher benannten, als hinderlich vermuteten Handlungsannahme geht unter vergleichbaren Bedingungen mit einer Abnahme der dazu passenden Entscheidungsblockade einher.

Getrennte Beobachtung: Die Annahme wird etwa über frühere Begründungen rekonstruiert. Die Blockade wird unabhängig davon über tatsächlich nicht bearbeitete Entscheidungen erfasst. Erst danach wird untersucht, ob Annahme und Blockade sich verändern. Die vermutete Ursache wird nicht schon zu Beginn als erwiesen bezeichnet.

Ernsthafter Gegenbefund: In geeigneten Vergleichsfällen verliert die Annahme ihre Leitfunktion, während die Blockade unter ansonsten vergleichbaren Bedingungen bestehen bleibt; oder zusätzliche Kapazität beseitigt die Blockade bei unveränderter Annahme. Einzelne

Abweichungen sind im Zusammenhang mit Messqualität, Fallbedingungen und weiteren Erklärungen zu beurteilen. Solche Befunde begrenzen den spezifischen Erklärungsbeitrag, ohne jede mögliche Grundannahmenwirkung auszuschliessen. Theorieanschlüsse: Argyris (1977) und Bartunek und Moch (1987), jeweils im dokumentierten Prüfumfang. Der Nystrom-Starbuck-Hinweis wird nicht als zusätzlicher geprüfter Beleg gezählt.

P3: Zielbindung unter Bedingungen möglicher Korrektur

Vermutung: Bei verfügbaren Fähigkeiten und einem tatsächlich nutzbaren Zugang zu Gegeninformationen hängt stärkere Zielbindung mit besserer Bewältigung kritischer Entscheidungsepisoden zusammen. «Besser» wird anhand vorab bestimmter Kriterien wie begründeter Revision und nachfolgender Leistungsfähigkeit beurteilt, nicht allein anhand des Tempos.

Getrennte Beobachtung: Zielbindung, Aufnahme widersprechender Informationen und tatsächliche Mittel werden vor dem Ergebnis erfasst. Ein bloss offiziell erlaubter Widerspruch genügt nicht als Nachweis seiner Nutzung.

Ernsthafter Gegenbefund: In passenden Vergleichsfällen bleibt trotz erfüllter Unterstützungsbedingungen ein Vorteil stärkerer Zielbindung aus oder es zeigen sich systematisch ungünstigere Ergebnisse. Dagegen widerlegt starkes Commitment bei unterdrücktem Widerspruch die bedingte Hypothese nicht unmittelbar: Es zeigt zunächst, dass eine ihrer Bedingungen fehlt. Es widerspricht aber der unbedingten Behauptung, mehr Commitment sei immer besser. Theorieanschlüsse: Weiner (2009); Bartunek und Moch (1987); Rafferty (n.d.).

P4: Verteilte Trägerschaft und späterer Bestand

Vermutung: Früh dokumentierte Trägerschaft in mehreren relevanten Rollen und dazu passende institutionelle Regeln tragen über die intensive Begleitung hinaus zur späteren Nutzung einer neuen Praxis bei.

Getrennte Beobachtung: Die Ausgangserhebung beschreibt Rollen, begründete Unterstützung und genutzte Befugnisse, nicht bereits den späteren Bestand. Nach dem Rückzug der Begleitung wird die tatsächliche Praxis erneut untersucht. Veränderungen von Personal, Technik und Ressourcen werden gesondert erfasst.

Ernsthafter Gegenbefund: Vergleichbare spätere Beständigkeit wird vollständig durch Technik, Kontrolle oder personelle Auswahl erklärt; die früh gemessene Trägerschaft leistet keinen zusätzlichen Beitrag. Dass ein einzelner technisch gestützter Fall ebenfalls stabil bleibt, reicht dafür noch nicht. Umgekehrt beweist späterer Bestand nicht rückwirkend innere Übernahme. Begrenzte Theorieanschlüsse: das Faktorenmodell von Burke und Litwin (1992, Abstract) sowie die direkt gelesene Theorie gemeinsamer Veränderungsbereitschaft bei Weiner (2009). Die zusätzliche Beziehung zum Bestand nach dem Rückzug der Begleitung bleibt unsere Hypothese.

B9.5 Von individuellen Aussagen zur organisationalen Ebene

Eine Aussage der Geschäftsleitung repräsentiert nicht automatisch die gesamte Organisation. Shea et al. (2014, Abschnitt «Conceptual framework») verlangen für ihren organisationsbezogenen Bereitschaftsbegriff gruppenbezogene Fragen, mehrere Antwortende derselben Einheit und die Prüfung der Übereinstimmung vor einer Aggregation. Diese methodische Warnung ist für unseren Entwurf relevant, macht ihn aber nicht zu ORIC.

Eigene Umsetzung im Prüferentwurf: Vorab werden die Organisationseinheit, das Vorhaben und die für seine Durchführung erforderlichen Rollen festgelegt. Verschiedene Funktionen,

Verantwortungsebenen und abweichende Einschätzungen werden einbezogen. Bei widersprüchlichen Befunden wird nicht aus einem Durchschnitt eine gemeinsame Haltung erfunden. Stattdessen werden Unterschiede, ihre Folgen für Zusammenarbeit und die Grenzen der Datengrundlage beschrieben. Gemeinsame Praxis verlangt nicht identische private Motive.

Ein Unternehmen kann seine Regeln durch Personalwechsel ändern, ohne dass dieselben Personen ihre Orientierung ändern. Eine Person kann umdenken, ohne ihre Organisation verändern zu können. Personenbezogene und organisationale Veränderung werden daher getrennt protokolliert. «Nicht belegt» ist zudem nicht dasselbe wie «nicht vorhanden»: Fehlende oder widersprüchliche Daten erhalten einen offenen Status und keinen automatisch negativen Punktwert.

B9.6 Ein Entwurf für eine spätere Untersuchung

Das folgende Verfahren ist ein eigener Vorschlag zur späteren Untersuchung, kein bereits erprobtes Instrument. Es erlaubt, die theoretische Frage an einer abgegrenzten Veränderungsepisode zu bearbeiten, ohne Menschen auf eine religiöse oder moralische Gesinnung zu prüfen.

Ausgangsprotokoll: Vor Beginn werden Ziel, bisherige Handlungsannahme, vorhandene Praxis, betroffene Einheit, relevante Rollen und mögliche Alternativerklärungen schriftlich festgehalten. Die Aussagen erhalten ein Datum und eine Quellenzuordnung. Ein unbequemer Ausgangsbefund darf später nicht gelöscht werden, weil er die gewünschte Geschichte stört.

Zeitpunkte: Ein möglicher Rhythmus umfasst T0 vor dem Eingriff, T1 bei Einführung, T2 nach sechs und T3 nach zwölf Monaten. Diese Intervalle sind Planungsannahmen, keine wissenschaftlich bestätigten Schwellen. Veränderungen im Beobachtungsplan werden begründet, nicht am gewünschten Ergebnis ausgerichtet. Rückfälle und Abbruch gehören zum Verlauf.

Material: Pro Zeitraum werden vergleichbare Entscheidungsepisoden, mehrere rollenspezifische Gespräche, tatsächlich genutzte Regeln und Ressourcenverteilungen erfasst. Die Auswahl der Episoden erfolgt nach vorab formulierten Sachkriterien, nicht ausschliesslich nach Erfolg. Eine Selbstaussage belegt die geäußerte Begründung; ein Protokoll belegt einen dokumentierten Beschluss; die ausgeführte Handlung benötigt einen eigenen Nachweis.

Auswertung: Zunächst werden die vier Merkmale des Arbeitsbegriffs als beschreibendes Profil beurteilt. Darauf folgt eine getrennte Betrachtung von Umsetzung, Zielerreichung, Korrektur und Nebenwirkungen. Jede Zuordnung enthält stützende Beobachtungen, Gegenbefunde und offene Punkte. Ein unabhängiger Zweitblick kann die Auslegung prüfen; er ist für diese Fassung nicht als bereits erfolgt behauptet. Ein Summenscore wird nicht eingeführt.

Vergleich: Für einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag braucht es Fälle oder Episoden, in denen die vermuteten frühen Bedingungen unterschiedlich ausgeprägt sind. Ressourcen, Personalbewegungen, technische Änderungen, Nachfrage und institutionelle Zwänge werden als konkurrierende Erklärungen mitgeführt. Ein Vorher-Nachher-Unterschied allein identifiziert noch keine Ursache. Qualitative Prozessanalyse kann Hinweise zum Mechanismus liefern, sofern sie auch Gegenbelege und rivalisierende Erklärungen untersucht.

Schutz und Zuständigkeit: Erfasst werden nur für die vereinbarte Frage benötigte berufsbezogene Angaben. Private Glaubensüberzeugungen und intime Motive sind nicht Gegenstand des Entwurfs. Zugang, Aufbewahrung, Einwilligung beziehungsweise sonstige zulässige Grundlage und Verwendungszweck müssten vor einer realen Erhebung gesondert

geklärt werden. Dieses Manuskript führt weder Interviews durch noch erteilt es eine Forschungsgenehmigung.

B9.7 Was der Entwurf heute leisten kann

Der Entwurf kann die Prüfung einer Veränderung strukturieren und unbelegte Gleichsetzungen sichtbar machen. Er kann derzeit keine allgemeine Schwelle, Erfolgswahrscheinlichkeit oder Wirkung einer bestimmten Beratung angeben. Ein konzeptioneller Beitrag ist trotzdem möglich: Seine Qualität liegt in nachvollziehbaren Begriffen, angemessenen Quellen, begrenzten Schlussfolgerungen und tatsächlich prüfbar Fragen. Erst eine spätere Untersuchung könnte den zusätzlichen empirischen Nutzen beurteilen.

B9.8 Qualitative Verantwortung gesondert prüfen

P1 bis P4 prüfen mögliche Zusammenhänge von Orientierung und Praxis. Sie messen nicht, ob ein Unternehmen ehrbar ist. Die normative Ausrichtung wird deshalb durch eigenständige Fragen ergänzt: Wer ist betroffen? Welche Belastungen bleiben unsichtbar? Welche Interessen wurden gehört? Welche Schutzgrenzen dürfen auch für einen guten Zweck nicht aufgegeben werden? Wer kann die Bewertung anfechten?

Dies ist eine eigene qualitative Reflexionshilfe, keine validierte Ethikskala. Auch indirekt Betroffene und die natürlichen Lebensgrundlagen können Teil der Abwägung sein. Das Wohl der Inhabenden gehört ebenso dazu wie das der Mitarbeitenden, Kunden und Partner. Nicht alle Interessen lassen sich gleichzeitig erfüllen. Verantwortbarkeit verlangt eine nachvollziehbare Abwägung und die Prüfung späterer Folgen, nicht die Behauptung völliger Harmonie.

Ein wirtschaftlich gut laufender Prozess kann einem problematischen Zweck dienen. Eine moralisch nachvollziehbare Absicht kann organisatorisch schlecht umgesetzt sein. Und eine bewährte verantwortliche Praxis kann ohne grundlegenden Wandel erhalten bleiben. Diese drei Gegenfälle verhindern, dass Prozessreife, ethische Qualität und Veränderungstiefe in eine einzige Rangordnung fallen.

B10. Was Unternehmer und Geschäftsleitungen praktisch daraus ableiten können

B10.1 Die richtige Frage ist nicht «Wie viel Change?», sondern «Wofür?»

Die praktische Verwendung dieses Manuskripts beginnt ohne ein neues Produktversprechen. Eine Geschäftsleitung muss zuerst bestimmen, welches Ergebnis sie benötigt und woran erkennbar würde, dass es erreicht ist. Sie muss gleichermassen festhalten dürfen, dass ein bestehender Ansatz beibehalten, verkleinert oder ganz aufgegeben wird. Erst danach stellt sich, welche Fähigkeit, Entscheidung oder Praxis tatsächlich geändert werden sollte.

Die Art des Problems entscheidet über die passende Arbeit. Bei objektiv fehlender Liquidität oder Kapazität sind Sicherung und Ressourcenentscheidungen notwendig. Bei fehlender Sachkenntnis braucht es Kompetenz. Bei unklaren Entscheidungsrechten braucht es Verantwortungsregeln. Bei wiederholter Ablehnung berechtigter Gegeninformationen können Grundannahmen selbst Prüfgegenstand sein. In realen Situationen sind Mischformen möglich. Keine dieser Fragen kann allein mit einem Etikett wie SRC oder grundlegende Neuorientierung beantwortet werden.

B10.2 Fiktives Unternehmensbeispiel mit drei möglichen Ergebnissen

Ein fiktiver Betrieb mit rund 70 Mitarbeitenden hat Lieferverzug, zusätzliche Produktvarianten und ein geplantes ERP-Vorhaben. Die Geschäftsleitung arbeitet viel, trifft jedoch dieselben Zielkonflikte wiederholt. Vertrieb verspricht Individualisierung, Produktion braucht Standardisierung und die Finanzleitung verlangt Ausgabendisziplin. Das Unternehmen ist ausdrücklich **kein dargestellter Kunde**. Zahlen und Abläufe dienen der Erklärung verschiedener möglicher Befunde.

Fall A: Es fehlt vor allem Kapazität. Die Analyse zeigt, dass alle Bereiche Ziele und Befugnisse bereits verstanden haben, doch eine kleine Gruppe von Fachpersonen zugleich die Betriebsarbeit und das Systemprojekt erledigen soll. Zusätzliche Fähigkeiten, reduzierte Projektlast und geänderte Termine könnten das Problem lösen. Eine tiefgreifende innere Neuorientierung wird nicht benötigt, nur weil die Lage belastend ist. Die Wirkung müsste an Lieferung, Qualität und Einhaltung der neuen Verpflichtungen geprüft werden.

Fall B: Die Leitannahme erzeugt den Engpass. Trotz verfügbarer Fachpersonen zieht die Geschäftsführerin alle Entscheidungen wieder an sich, weil sie Kontrolle mit Verantwortung gleichsetzt. Delegationsregeln werden unterschrieben und kurz darauf aufgehoben. Hier entsteht die weiterführende Frage nach einer grundlegenden Änderung des Führungsverständnisses. Ein solches Vorhaben hätte aber erst dann die von uns definierte Qualität, wenn die neue Orientierung übernommen, in Befugnissen und Entscheidungen gelebt und über einen benannten Zeitraum getragen wird. Ein einzelner Workshop genügt nicht.

Fall C: Das Ziel war unzureichend geklärt. Vielleicht wollte die Geschäftsleitung durch ERP vor allem weniger manuelle Arbeit erreichen. Eine gezielte Schnittstellenkorrektur könnte den Zweck günstiger und schneller erfüllen. Dann wäre die bewusste Entscheidung **gegen** die grosse Transformation sachlich angemessen. Sie wäre nicht automatisch «Widerstand gegen Veränderung». Auch kann eine tiefgreifende neue Einsicht über unternehmerische Prioritäten entstehen, ohne dass sofort ein neues Geschäftsmodell eingeführt wird. Diese Einsicht ist von tatsächlich geänderter Praxis zu unterscheiden.

Alle drei Möglichkeiten müssen an realen Daten und Alternativerklärungen geprüft werden. Sie zeigen, weshalb ein Beratungsansatz weder eine Krise noch eine radikale Neuorientierung als notwendige Vorbedingung seines Angebots behaupten darf.

B10.3 Ein begrenztes Entscheidungsblatt

Die folgende Arbeitshilfe ist **eine eigene Synthese, keine validierte SRC- oder Neuorientierungs-Skala**. Sie dokumentiert einen verantwortlichen Managemententscheid in acht Feldern:

Feld	Konkrete Frage
Ziel	Welches Ergebnis soll bis wann und für wen entstehen?
Beobachtung	Welche Daten und Ereignisse sprechen für ein Problem?
Erklärung und Alternative	Welche Ursachen vermuten wir, und welche anderen Ursachen sind plausibel?
Fähigkeiten und Mittel	Welche Kompetenzen, Arbeitszeit, Liquidität und Entscheidungsrechte sind wirklich verfügbar?
Grundannahmen	Welche bisher selbstverständliche Regel könnte problematisch sein und welcher Gegenbefund würde das zeigen?
Optionen	Was sind Änderung, bewusste Beständigkeit, Reduktion, Versuch und Stoppen?
Verantwortung	Wer entscheidet, wer führt aus, wer darf widersprechen und wer trägt die Folgen?
Überprüfung	Welche erwartete Wirkung, welcher Zeitpunkt und welches Korrektursignal werden vereinbart?

Das Blatt erlaubt auch das dokumentierte Resultat «Wir handeln jetzt nicht, weil ein konkreter Nachweis fehlt und das Warten vertretbar ist». Wird dagegen sofortiges Handeln nötig, werden Sicherung und weitere Prüfung parallel geplant. Eine gute Dokumentation ersetzt keine fachliche Entscheidung, kann aber ihre Voraussetzungen und Folgen überprüfbar machen.

B10.4 Leistung der Begleitung und ihre Grenzen

Externe Begleitung kann eine gemeinsame Sprache, strukturierte Daten, Visualisierungen, ernsthafte Gegenfragen und einen geschützten Dialog zur Verfügung stellen. Sie kann die Möglichkeiten einer Entscheidung sichtbar machen, aber nicht anstelle der zuständigen Personen die wirtschaftlichen, ethischen und rechtlichen Folgen verantworten. Wenn Ziele unvereinbar sind, muss die formelle Entscheidung im richtigen Gremium getroffen werden. Erzwungener Konsens wäre keine tragfähige Verinnerlichung.

Es ist ausserdem möglich, dass die geeignete Massnahme nicht im Beratungsangebot liegt. Ein Unternehmen kann über die erforderlichen Fähigkeiten bereits verfügen. Es kann einen externen Spezialisten benötigen, eine andere Partnerschaft eingehen oder zunächst akut gefährdete Leistungen absichern und fachliche Pflichten klären müssen. Die Frage nach Nutzen und passenden Ressourcen hat Vorrang vor der Wahl einer Marke oder Software. Aus der Argumentation wird kein bestimmtes Produkt als notwendige oder wissenschaftlich

validierte Lösung abgeleitet. Eine technische oder methodische Unterstützung ist anhand der konkreten Aufgabe zu wählen.

B10.5 Woran nach einer Begleitung etwas zu erkennen wäre

Nach einer Veränderung kann geprüft werden, ob die betroffenen Personen Entscheidungen tatsächlich anders begründen, begründeten Widerspruch zulassen, die neuen Verantwortlichkeiten nutzen und Fehler früher offenlegen. Zusätzlich wird die reale Zielerreichung überprüft: etwa zuverlässigere Lieferung, eingehaltene Qualitätsanforderungen oder tragfähige Arbeitsbelastung. Eine schnellere Sitzung, ein verabschiedetes Leitbild oder ein positiver Workshopfragebogen genügt für sich genommen nicht.

Wenn eine Verbesserung auch nach dem Ende der externen Begleitung besteht, ist ein zeitlicher Befund entstanden. Er erklärt aber noch nicht, **wodurch** sie zustande kam. Die Wirkung kann ebenso aus personeller Auswahl, zusätzlichen Ressourcen, einer Nachfrageänderung oder geänderten technischen Regeln resultieren. Genau deshalb müssen wir Ergebnis, Mechanismus und Gegenbeobachtung auseinanderhalten. Diese Haltung soll im eigenen Beratungsalltag ebenso gelten wie bei der Kritik an fremden Modellen.

B10.6 Das vorhandene Go-to-Market-Reifegradmodell korrekt begrenzen

Das öffentlich zugängliche *Go-to-Market-Steuerungsmodell* beschreibt die folgende Einteilung (Hosang Consulting, n.d., Abschnitt «Reifegrad je Prozessphase (0-4)»). Bewertet wird pro Phase, nicht global das Unternehmen.

Reifegrad je Prozessphase	Originalbezeichnung	Bedeutung im dortigen Zusammenhang
0	Hypothesen	Annahmen ohne belastbare Signale
1	Erste Signale	Einzelne Erfolge bei stark manueller Arbeit
2	Wiederholbar	Ein Vorgehen funktioniert wiederholt
3	Messbar	Der Prozess ist mit Informationen und Kennzahlen unterlegt
4	Skalierbar	Wachstum ohne linearen zusätzlichen Personalaufbau

Die Nutzung im Essay ist eng: Es wird zwischen Annahmen, ersten Erfahrungen und belastbarer Praxis unterschieden. Eine Übertragung der gesamten Skala auf Familien, kirchliche Reife oder die moralische Qualität von Menschen wäre nicht durch diese Quelle gedeckt. Auch für KMU ist Skalierung nicht automatisch das richtige Ziel. Ein bewusst begrenzter Betrieb kann seine Aufgabe verantwortungsvoll erfüllen.

Die öffentliche Darstellung erläutert das verwendete Prozessmodell; sie ist kein unabhängiger Nachweis seiner Universalität oder Wirkungsstärke. Die Übertragung in diesen Essay bleibt auf die ausdrücklich genannte Denkdisziplin begrenzt.

B10.7 Covey, Familie und bewusste Orientierung

Die offizielle Werkbeschreibung zu Stephen R. Coveys *The 7 Habits of Highly Effective Families* nennt Familiengespräche, das Halten von Zusagen sowie die Balance individueller und gemeinsamer Bedürfnisse (FranklinCovey, n.d.-a). Ergänzend ist die Flugmetapher in der offiziellen GABAL-Leseprobe der 9., gekürzten und überarbeiteten Auflage von 2023 auf Buchseite 11 belegt (Covey, 1997/2023, S. 11). Das Impressum benennt die frühere deutsche

Ausgabe *Die 7 Wege zur Effektivität für Familien* und das amerikanische Original von 1997. Die Seitenangabe gilt für die geprüfte Ausgabe von 2023, nicht automatisch für andere Auflagen.

Die Darstellung des Fluges in Teil A ist eine sinngemässe Wiedergabe von Coveys Metapher, kein wörtliches Zitat. Die anschliessende Deutung ist die eigene Übertragung des Autors: Orientierung und spätere Korrektur gehören zusammen. Daraus folgt weder eine betriebliche Steuerungslogik für Familien noch ein universelles Bedürfnis nach Workshops. Persönliche Beziehungen, Abhängigkeiten und Schutzbedürfnisse unterscheiden sich von einem Marktverhältnis. Die Prozentangabe der Buchpassage wird nicht als empirischer Flug- oder Familienbefund übernommen.

Die gemeinsame Familienauszeit und die Verwendung von SWOT sind Überlegungen des Autors, kein Bericht über ein durchgeführtes oder ausgewertetes Vorhaben. SWOT wird nur als mögliche Ordnung von Beobachtungen erwähnt, nicht als Covey-Methode oder empirisch geprüftes Familieninstrument. Ein gemeinsames Zielbild und Schutz vor personenbezogener Abwertung haben in der vorgeschlagenen Anwendung Vorrang vor der Ausfüllung einer Matrix.

B10.8 Was der qualitative Blick ergänzt

Ein wirtschaftliches Ergebnis beantwortet nicht alle Fragen nach einem verantwortbaren Unternehmen. Persönliche Lebensqualität, verlässliche Beziehungen, soziale Teilhabe und Umweltfolgen können zum bewusst gewählten Zweck gehören. Diese Bewertung ersetzt die Prüfung wirtschaftlicher Tragfähigkeit nicht. Ein scheinbar sozialer Nutzen kann unfair finanziert sein; umgekehrt kann eine niedrige Rendite mit einem vertretbaren und bewusst getragenen Zweck vereinbar sein.

Die in Teil A verwendeten Denkfälle sind erfunden. Sie erläutern diese Unterscheidung, ohne die vom Autor geschilderten Personen, Regionen, Branchen oder Betriebsmerkmale wiederzuerkennen zu geben. Es wird weder eine Diagnose über reale Unternehmer noch ein belegter Verlauf oder Erfolg behauptet.

B10.9 Die Architektur tragfähigen Zusammenwirkens

Der folgende Fragenrahmen verdichtet die Beobachtungsperspektive des Autors. Er ist keine vollständige Organisationstheorie und keine validierte Skala. Er lässt sich auf unterschiedliche soziale Zusammenhänge beziehen, solange Bedeutung und Grenzen jedes Bereichs mitgeprüft werden.

Menschen und Orientierung: Wer ist beteiligt oder betroffen? Was verbindet sie, welche Bedürfnisse bestehen und welche Ziele sind tatsächlich gemeinsam? Eine Ehe oder Freundschaft braucht kein betriebliches Leitbild, um solche Fragen aufzuwerfen. Aus Zugehörigkeit allein wird kein Einverständnis mit allen Zielen abgeleitet.

Mittel und Belastungen: Welche Zeit, Fähigkeiten, Informationen, Räume und finanziellen Mittel stehen zur Verfügung? Welche Pflichten und Grenzen bestehen? Menschen werden dabei als eigenständige Beteiligte betrachtet, nicht als verfügbare Betriebsmittel.

Verbindlichkeit und Entscheidung: Worauf kann man sich verlassen? Wie werden Aufgaben, Befugnisse, Zusagen und Grenzen geklärt? Ein Unternehmen braucht andere verbindliche Ordnungen als ein Freundeskreis. Die Gemeinsamkeit liegt in der Frage nach Verlässlichkeit, nicht in identischen Regeln.

Bindung und Korrektur: Wird die Zusammenarbeit persönlich mitgetragen? Können Zweifel, Konflikte und Fehler ohne erzwungene Zustimmung angesprochen werden? Welche Rückmeldung führt zu einer Anpassung von Handeln, Mitteln oder Zielen?

Tragfähigkeit über Zeit: Was geschieht bei Belastung, Veränderung oder Ausfall einer wichtigen Person? Was soll bewahrt werden, was muss sich ändern und wann ist ein geordnetes Beenden verantwortbar? Widerstandsfähigkeit wird nicht allein an der Dauer einer Verbindung gemessen.

Diese fünf Betrachtungsfelder hängen zusammen. Sie bilden eine Landkarte für Fragen, keine zwingende lineare Reihenfolge. Für Unternehmen, Familien und weitere Gemeinschaften wird damit nicht «dieselbe Lösung» vorgeschrieben. Ihr Vergleich kann gerade zeigen, wo eine zunächst ähnliche Frage andere Antworten verlangt.

B11. Was diese Arbeit beansprucht und was nicht

B11.1 Der persönliche Beitrag

Dieser Essay verbindet eine ethische Autorenposition mit einer organisationsbezogenen Untersuchungsfrage. Der Autor verwendet Radical Change für eine grundlegende, gelebte Neuorientierung der Führung auf verantwortliches Unternehmertum und das Wohl der Betroffenen. Die Grundlage bilden seine langjährigen Beobachtungen und Überlegungen aus privaten, geschäftlichen und kirchlichen Zusammenhängen, auch international. Frühere Veröffentlichungen, Literatur und sein ausgewiesener christlicher Hintergrund helfen ihm, diese Erfahrungen zu deuten und kritisch zu prüfen. Es handelt sich weder um reine Theorie noch um eine als systematisch erhoben ausgegebene eigene Feldstudie.

Der Wert dieses Beitrags liegt in der nachvollziehbaren Verbindung von Zweck, Verantwortung, Grundannahmen und Praxis. Wirtschaftliche Tragfähigkeit gehört dazu, wird aber nicht mit dem höchsten oder einzigen Zweck gleichgesetzt. Ein kleineres Unternehmen oder eine bewusst begrenzte Tätigkeit kann zu dieser Sicht passen. Das entscheidet sich am konkreten Fall, nicht am Etikett.

B11.2 Der fachliche Beitrag

Das wissensbasierte Fundament führt bekannte Unterscheidungen zusammen: erklärte Werte und Grundannahmen, Zielbindung und Fähigkeit, persönliche Übernahme und formale Einführung, institutioneller Bestand und tatsächliche Folgen. Bestehende Forschung und die Managementliteratur, einschliesslich Laloux, begrenzen jeden Neuheitsanspruch. Der Text beansprucht nicht, diese Gegenstände erstmalig entdeckt zu haben.

Der Prüfraum bezieht auch schädliche, gescheiterte und nur äusserlich durchgesetzte Veränderungen ein. Für eine übernommene grundlegende Neuorientierung im engeren Arbeitsbegriff müssen jedoch die in B9 beschriebenen Merkmale vorliegen. Fehlen Hinweise auf die persönliche Übernahme, wird eine äusserliche Verhaltensänderung nicht nachträglich zur verinnerlichten Veränderung erklärt. P1 bis P4 bleiben eigene, theoriebezogene Prüfungsvorschläge. Sie sind weder empirisch validiert noch ein Nachweis der moralischen Qualität des normativen Radical-Change-Verständnisses. Die Lesbarkeit von Teil A darf diese Unterschiede nicht verdecken; die Genauigkeit von Teil B darf umgekehrt das Anliegen des Autors nicht verdrängen.

B11.3 Grenzen der Übertragung

Unternehmen, Gemeinden, Familien, Ehepaare und Freundeskreise können wiederkehrende Fragen nach Orientierung, Mitteln, Bindung, Verantwortung und Korrektur aufwerfen. Diese gemeinsame Betrachtungsarchitektur ist die Vergleichsperspektive des Autors. Formale Organisationen und persönliche Verbindungen sind deswegen nicht identisch. Eine Analogie erlaubt keine beliebige Übertragung von Befugnissen, Interventionen oder Erfolgsnachweisen.

Der eigene Artikel von 2023 erklärt die Herkunft des religionsorganisatorischen Vergleichs. Laloux liefert Managementideen und ausgewählte Fallberichte. De Shazer und Berg schärfen die Unterscheidung von Zielabsicht und beschriebener Lösung. Coveys Familienbuch und die ergänzende Werkbeschreibung eröffnen einen Anschluss an gemeinsame Orientierung, Kurskorrektur und Familiengespräche. Keine dieser Quellen bestätigt allein das eigene Gesamtmodell.

Ebenso wenig dürfen SRC und Radical Change zu einer universellen Stufentreppe verbunden werden. Die spezifische Frage nach Überforderung unter wirtschaftlichem Druck bleibt von

der ethischen Frage nach der Richtung einer Unternehmensführung verschieden. Eine Krise kann die Reflexion anstossen, ist dafür aber weder notwendig noch automatisch durch sie zu lösen.

B11.4 Quellenstand und Grenzen

Die Quellenstände bleiben differenziert: Direkt gelesene Passagen, Abstracts, bibliografische Daten und frühere Projektbefunde tragen unterschiedlich weit. Ungeklärte Tabellenüberleitungen im SRC-Draft bleiben im Anhang dokumentiert. Die Vorbehalte werden nicht gelöscht, nur aus der erzählerischen Hauptlinie herausgenommen. Eine zusätzliche Feldstudie oder externe Begutachtung wurde nicht durchgeführt.

Die Publikation verbindet persönliche Beobachtungen, Begriffsarbeit und ein wissenschaftsbasiertes Fundament. Die gleiche Gewichtung aller Lebensbereiche oder eine abschliessende Rangfolge bei Interessenkonflikten wird nicht unterstellt. Weder Quellenformatierung noch Corporate Design verleihen dem Modell einen empirischen Gültigkeitsnachweis.

Schlussgedanke: Verantwortliche Führung fragt nicht nur, ob eine Organisation ihr Ziel erreicht. Sie fragt auch, ob dieses Ziel und der Weg dorthin den betroffenen Menschen und den gemeinsamen Lebensgrundlagen gerecht werden. Wie eine solche Orientierung tatsächlich gelebt, getragen und korrigiert wird, ist die Brücke zwischen dem persönlichen Essay und seinem fachlichen Fundament.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Zitationsprinzip: Die Einträge verwenden das APA-Autor-Jahr-Prinzip. «n.d.» bezeichnet eine für die benutzte Quelle nicht belegte Datierung. Kurztitel, Seiten und Abschnittsüberschriften im Text führen zu den tatsächlich herangezogenen Passagen. Ausgabentitel bleiben erhalten. Ein bibliografisch identifiziertes Werk gilt nicht als vollständig gelesen. Anhang C unterscheidet direkt geprüfte Passage, Abstract, Metadaten und übernommenen Projektquellenstand. Indirekte Belege werden als solche bezeichnet. Die Einträge sind alphabetisch zusammengeführt; erläuternde Quellenabgrenzungen folgen nach der Liste.

Abebe, M. A., & Tangpong, C. (Eds.). (2025). *Research handbook on turnaround strategies*. Edward Elgar Publishing. <https://www.e-elgar.com/shop/usd/research-handbook-on-turnaround-strategies-9781035315895.html>

Argyris, C. (1977, September). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>

Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355-372. <https://doi.org/10.2307/2393029>

Bartunek, J. M., & Franzak, F. J. (1988). The effects of organizational restructuring on frames of reference and cooperation. *Journal of Management*, 14(4), 579-592. <https://doi.org/10.1177/014920638801400408>

Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483-500. <https://doi.org/10.1177/002188638702300404>

Bartunek, J. M., & Ringuest, J. L. (1989). Enacting new perspectives through work activities during organizational transformation. *Journal of Management Studies*, 26(6), 541-560. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00744.x>

Berg, I. K. (n.d.). *Solution-building procedures* [Handreichung, PDF-S. 1]. Brief Family Therapy Center; archiviert bei der Solution Focused Brief Therapy Association. <https://www.sfbta.org/Solution-building-procedures.pdf>

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>

Center for Self-Determination Theory. (n.d.). *Theory*. <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

Cicero, M. T. (1933). *De natura deorum* (Buch II, Abschnitt 72) [Englische Textreproduktion der Loeb-Ausgabe]. LacusCurtius, University of Chicago. https://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Cicero/de_Natura_Deorum/2A*.html

Covey, S. R. (2023). *Die 7 Wege zur Effektivität für starke Familien* (I. Pross-Gill, Übers.; 9., gekürzte und überarbeitete Aufl.). GABAL. (Originalwerk veröffentlicht 1997). https://www.gabal-verlag.de/media/fs/2/9783967391497_Leseprobe.pdf

Creasey, T. (2026, August 7). *Definition of change management*. Prosci. <https://www.prosci.com/blog/definition-of-change-management>

de Shazer, S. (n.d.). *Goals & solutions: A useful distinction* [Kurztext, vier PDF-Seiten]. Brief Family Therapy Center; archiviert bei der Solution Focused Brief Therapy Association. <https://www.sfbta.org/goals-solutions.pdf.pdf>

Die Bibel: Lutherbibel, revidiert 2017. (2017). Deutsche Bibelgesellschaft. <https://www.die-bibel.de/bibel/LU17/MRK.1>

Dudenredaktion. (n.d.-a). Compliance. In *Duden online*. Abgerufen am 25. Oktober 2026, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Compliance>

- Dudenredaktion. (n.d.-b). Governance. In *Duden online*. Abgerufen am 25. Oktober 2026, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Governance>
- Dudenredaktion. (n.d.-c). intrinsisch. In *Duden online*. Abgerufen am 25. Oktober 2026, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/intrinsisch>
- Dudenredaktion. (n.d.-d). Organisation. In *Duden online*. Abgerufen am 25. Oktober 2026, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Organisation>
- Dudenredaktion. (n.d.-e). radikal. In *Duden online*. Abgerufen am 25. Oktober 2026, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/radikal>
- Dudenredaktion. (n.d.-f). Religion. In *Duden online*. Abgerufen am 25. Oktober 2026, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Religion>
- Dudenredaktion. (n.d.-g). Resilienz. In *Duden online*. Abgerufen am 25. Oktober 2026, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz>
- Dudenredaktion. (n.d.-h). Sünde. In *Duden online*. Abgerufen am 25. Oktober 2026, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Suende>
- Dudenredaktion. (n.d.-i). Telos. In *Duden online*. Abgerufen am 25. Oktober 2026, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Telos>
- Duke University Press. (n.d.). *Modern social imaginaries* [Verlagsbeschreibung und Metadaten]. <https://www.dukeupress.edu/modern-social-imaginaries>
- FranklinCovey. (n.d.-a). *The 7 habits of highly effective families* [Offizielle Werkbeschreibung]. <https://www.franklincovey.com/books/the-7-habits-of-highly-effective-families/>
- FranklinCovey. (n.d.-b). *The 7 habits of highly effective people* [Offizielle Darstellung]. <https://www.franklincovey.com/courses/the-7-habits/>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>
- Hornung, E. (2014). Immigration and the diffusion of technology: The Huguenot diaspora in Prussia. *American Economic Review*, 104(1), 84-122. <https://doi.org/10.1257/aer.104.1.84>
- Hosang, A. (2023). Firma Christentum im Bankrott: Wie funktionstüchtig ist das Christentum heute noch? *hoffnung HEUTE*, (7), 38-51. [Bereitgestelltes Autorenexemplar; Quellenidentität gemäss Projektanalyse.]
- Hosang Consulting. (n.d.). *Go-to-Market-Steuerungsmodell: Phasen, Rollen und Übergänge*. <https://hosang-consulting.com/go-to-market-steuerungsmodell>
- International Organization for Standardization. (2021a). *ISO 37000:2021: Governance of organizations: Guidance* [Offizielle frei zugängliche Normbeschreibung; kein Volltextzugriff]. <https://www.iso.org/standard/65036.html>
- International Organization for Standardization. (2021b). *ISO 37301:2021: Compliance management systems: Requirements with guidance for use* [Offizielle frei zugängliche Normbeschreibung; kein Volltextzugriff]. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
- Kanton Bern, Bildungs- und Kulturdirektion. (n.d.). *Kultur der Täufer (Mennoniten)*. <https://www.lt.bkd.be.ch/de/start/traditionen/kultur-der-taeufer.html>
- Lactantius. (1886). The divine institutes, Book IV, Chapter 28 (W. Fletcher, Übers.). In A. Roberts, J. Donaldson & A. C. Coxe (Hrsg.), *Ante-Nicene fathers* (Bd. 7). Christian Literature Publishing. Textreproduktion bei New Advent. <https://www.newadvent.org/fathers/07014.htm>

- Laloux, F. (2016). *Reinventing organizations: An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations* (E. Appert, Illustrationen). Nelson Parker.
- Leverage Experts. (n.d.). *Situations of rapid change*. <https://leverage-experts.com/situations-of-rapid-change/>
- Liddell, H. G., Scott, R., & Jones, H. S. (n.d.). Μετάνοια. In *A Greek-English lexicon* [Digitale Ausgabe, Scaife ATLAS]. <https://atlas.perseus.tufts.edu/dictionaries/entry/urn%3Acite2%3Ascaife-viewer%3Adictionaries.v1%3AIsj-n66831/>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Ministero della Cultura. (2021, February 10). *Museo Scuola Beckwith di Angrogn* [Objektbeschreibung, Aktualisierung]. <https://cultura.gov.it/luogo/museo-scuola-beckwith-di-angrogn>
- Mounce, W. D. (n.d.-a). ἀμαρτάνω. In *Greek dictionary*. <https://www.billmounce.com/greek-dictionary/hamartano>
- Mounce, W. D. (n.d.-b). ἀμαρτία. In *Greek dictionary*. <https://www.billmounce.com/greek-dictionary/hamartia>
- Mounce, W. D. (n.d.-c). μετάνοια. In *Greek dictionary*. <https://www.billmounce.com/greek-dictionary/metanoia>
- Newhouse, D. R., & Chapman, I. D. (1996). Organizational transformation: A case study of two Aboriginal organizations. *Human Relations*, 49(7), 995-1011. <https://doi.org/10.1177/001872679604900706>
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)
- Penguin Random House. (n.d.). *The fifth discipline by Peter M. Senge* [Verlagsdatensatz zur überarbeiteten Ausgabe von 2006]. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/163984/the-fifth-discipline-by-peter-m-senge/>
- Rafferty, K. (2021). A framework of severity and uncertainty of the status of a firm. *Academia Letters*, Artikel 4239. <https://doi.org/10.20935/AL4239>
- Rafferty, K. A. (n.d.). *Failing managerial systems under the impression of volatile organizational transformation: Exploring the managerial twilight zone* [Unveröffentlichtes, undatiertes Manuskript, 59 Seiten]. Eine allfällige Verlags- oder Peer-Review-Anerkennung wird nicht behauptet.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. Aufl.). Wiley.
- Senge, P. M. (n.d.). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* [Undatierter Scan eines Auszugs aus einer revidierten Ausgabe; geprüfte Druckseiten 13-14]. Currency Doubleday. <https://www.seeing-everything-in-a-new-way.com/uploads/2/8/5/1/28516163/peter-senge-the-fifth-discipline.pdf>
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: A psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9, Artikel 7. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-7>
- Taylor, C. (2004). *Modern social imaginaries*. Duke University Press. <https://doi.org/10.1215/9780822385806>
- UNESCO World Heritage Centre. (n.d.). *Moravian Church Settlements*. <https://whc.unesco.org/en/list/1468>

- Versammlung Ehrbarer Kaufleute zu Hamburg. (n.d.). *Leitbild*. <https://www.veek-hamburg.de/leitbild>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, Artikel 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- White, E. G. (1885). *Testimonies for the church* (Bd. 3) [Digitale Fassung der gesammelten Ausgabe; Passagen 3T 497.3-498.1 hier mit dem Wiederabdruck in Gospel Workers abgeglichen]. Ellen G. White Estate. <https://m.egwwritings.org/en/book/119.2320>
- White, E. G. (1892). *Steps to Christ* [Digitale Fassung, Kapitel «The Test of Discipleship»]. Ellen G. White Estate. <https://m.egwwritings.org/en/book/108.217>
- White, E. G. (1903). *Education* [Digitale Fassung, Kapitel «Source and Aim of True Education»]. Ellen G. White Estate. <https://m.egwwritings.org/en/book/29.29>
- White, E. G. (1915). *Gospel workers* [Digitale Fassung, Abschnitt «Decision and Promptness»]. Ellen G. White Estate. <https://text.egwwritings.org/read/35.663>
- White, E. G. (1985). *Christian leadership* [Posthume Kompilation]. Ellen G. White Estate. <https://m.egwwritings.org/en/book/12.267>
- William Bridges Associates. (n.d.). *Bridges transition model*. <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>
- Zille, T. (2020). A change of mind: The reception of Treadwell Walden's *The great meaning of metanoia* (1896). *History of Humanities*, 5(1), 97-110. <https://doi.org/10.1086/707717>

Hinweise zur Quellenidentität und Verwendung

Die Quellen werden getrennt geführt. Der **undatierte 59-seitige SRC-Draft** ist das bereitgestellte Dateiemplar und die Grundlage der vorliegenden Draft-Kritik. Der **2021 publizierte Beitrag** ist unter DOI 10.20935/AL4239 direkt zugänglich. Das Verlagsinhaltsverzeichnis des **Handbuchs von 2025**, herausgegeben von Michael A. Abebe und Chanchai Tangpong, weist Raffertys Kapitel «Corporate transformation and resource constraints as moderators of corporate distress in a unified framework of severity and uncertainty» ab S. 155 aus (Abebe & Tangpong, 2025, Verlagsinhaltsverzeichnis). Der vollständige Kapiteltext wurde nicht ausgewertet; der beginnende nächste Beitrag auf S. 180 ersetzt keinen eigenständig geprüften Endseitennachweis. Der zusätzlich verzeichnete Titel *A long way down and a situation of rapid change* (2020) bleibt ohne vollständige eigenständige Identifizierung. Keines dieser Werke wird mit dem Draft gleichgesetzt. Neue bibliografische Angaben bestätigen nicht rückwirkend dessen Tabellen oder Thesen.

Die ergänzend gelesenen Bibelstellen Ex 20,1-17, Mt 22,34-40 und 1 Tim 1,5 beziehen sich auf die bereits verzeichnete Lutherbibel 2017. Die Covey-Werkbeschreibung und die Buchleseprobe sind getrennte Quellen. Für die Flugmetapher wird die belegte Buchseite 11 der Ausgabe von 2023 verwendet; eine vollständige Buchlektüre oder eine identische Paginierung älterer Ausgaben wird nicht behauptet.

Die übrigen Glossarbegriffe sind ausdrücklich Arbeitsdefinitionen und Verdichtungen der bereits belegten Abschnitte. Die Wortherleitung einer Bezeichnung ist kein Beweis für die Wirkung des damit bezeichneten Vorgehens.

Anhang A. Analytische Vergleichsmatrix

Diese Matrix ist eine eigene Synthese der fachlichen Argumentation und keine psychometrisch validierte Skala.

Prüfdimension	Wenn nur diese Beobachtung vorliegt	Nötige Gegenfrage und geeignete Evidenz
Veränderungsumfang	Ein grosses IT-Projekt oder eine neue Struktur wurde angekündigt.	Welche konkrete Tätigkeit, Regel oder Fähigkeit ändert sich tatsächlich?
Steuerungsfähigkeit	Entscheidungen verzögern sich oder Ressourcen reichen nicht.	Ist die Engstelle Teil eines kritischen Veränderungskontextes, oder erklären Kapazität, Risiko und Rechte den Fall einfacher?
Veränderung der Grundannahmen	Neue Leitbegriffe werden öffentlich verwendet.	Welche frühere Annahme verliert ihre Leitfunktion und an welcher Entscheidung sieht man das?
Persönliche und kollektive Übernahme	Viele Personen haben zugestimmt.	Wie begründen die Beteiligten Entscheidungen ohne ständige Vorgabe, und welche legitimen Gegenstimmen bleiben?
Institutionelle Verankerung	Ein neues Regelwerk wurde beschlossen.	Werden Entscheidungsrechte, Ressourcen und Anreize im Alltag tatsächlich anders genutzt?
Zeitlicher Bestand	Ein erfolgreicher Kick-off wurde durchgeführt.	Wiederholt sich die neue Praxis nach Monaten auch ohne intensive Fremdsteuerung?
Zielerreichung und Nebenfolgen	Eine Massnahme ist fristgerecht eingeführt.	Wurde das vorher bestimmte Unternehmensziel erreicht, und welche Nachteile entstanden?
Alternativerklärungen	Die Transformation wurde als «gelungen» bezeichnet.	Reichen Selektion, Führungswechsel, neue Mittel oder veränderte Nachfrage als Erklärung bereits aus?

Anhang B. Zwölf Fragen für eine Geschäftsleitung

Die folgenden Fragen unterstützen ein Gespräch, sie bilden **weder einen SRC-Test noch einen Test grundlegender Neuorientierung**. Ihre Reihenfolge ist nicht normativ festgelegt.

1. Welches konkrete Ergebnis wollen wir für Kunden, Mitarbeitende und Eigentümer erzielen, und welcher Zielkonflikt bleibt dabei bestehen?
2. Was würde sich verschlechtern, wenn wir bewusst **nichts Grundlegendes** änderten?
3. Welche Massnahmen würden bereits mit besseren Ressourcen, Fachkenntnissen oder klareren Zuständigkeiten funktionieren?
4. Welche Veränderungsaufgaben belasten dieselben Schlüsselpersonen wie den laufenden Betrieb, und welche Verpflichtung entfällt dafür tatsächlich?
5. Bei welchen drei bedeutsamen Entscheidungen wurden Informationen, Alternativen, Gegenargumente und Verantwortlichkeiten zuletzt nachvollziehbar behandelt?
6. Welche Grundannahme betrachten wir bisher als selbstverständlich, obwohl wir dafür Gegenbeispiele kennen?
7. Welche frühere Regel muss ihre Leitfunktion verlieren, und welche wichtige Schutzfunktion sollen wir ausdrücklich erhalten?
8. Wer kann die vorgeschlagene Neuorientierung nachvollziehbar begründen, wer lehnt sie aus guten Gründen ab, und welche Interessen widersprechen sich?
9. Welche Fähigkeiten, Entscheidungsspielräume, Ressourcen und Anreize fehlen, selbst wenn alle Beteiligten den Vorschlag verstehen?
10. Woran würde eine aussenstehende Person erkennen, dass die neue Regel **im nächsten schwierigen Entscheid** wirklich gilt?
11. Wann und anhand welcher vorher bestimmten Beobachtungen prüfen wir Umsetzung, Zielerreichung, Risiken und Nebenfolgen?
12. Welche Beobachtung würde uns veranlassen, die gewählte Erklärung zu verwerfen oder den Veränderungspfad zu stoppen?

Anhang C. Quellenprüf- und Evidenzregister

Dieses Register dokumentiert den aussagenbezogenen Belegstand. «Verwendbar» bedeutet nur: für die ausdrücklich benannte Aussage verwendbar. Es bedeutet weder Gesamtlektüre noch unabhängige Datenreplikation oder empirische Modellbestätigung. Frühere Quellenanalysen sind keine neue Originalprüfung.

Statusschlüssel: T = benötigte Originalpassage direkt geprüft, nicht automatisch Gesamtwerk gelesen. A = Originalabstract direkt geprüft. B = bibliografische Daten oder Verlagsbeschreibung geprüft. P = dokumentierter früherer Projektquellenstand. I = ausdrücklich indirekter Nachweis. O = zusätzliche Originalprüfung offen. R = Reproduktion auf einer Drittplattform. Kombinationen sind möglich. Ein O verhindert nur die nicht abgesicherte weitergehende Aussage, nicht automatisch die gesamte konzeptionelle Facharbeit.

C.1 Quellen und ihre zulässige Verwendung

Q01 | Argyris (1977) | T/B. Geprüft: Originaltextreproduktion, Abschnitte «How Organizations Learn», «Changing the Learning System» und «The Dilemmas of Power»; Verlagsmetadaten separat. HTML-Reproduktion auf Academia.edu, keine gesicherte Druckpaginierung. Deshalb Abschnittslocatoren statt neuer Seitenangaben. Die Referenz folgt der offiziellen Online-Magazinfassung vom September 1977, ohne ungesicherte Druckseitenstrecke. Keine unabhängige Wirksamkeitsprüfung.

https://www.academia.edu/29054106/Double_Loop_Learning_in_Organizations ;
<https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>

Q02 | Bartunek und Moch (1987) | A. Direkt gelesener Verlagsabstract mit der Unterscheidung von Veränderungen innerhalb, von und an der Veränderbarkeit geteilter Schemata. Bezug: Kapitel B2 und B4 sowie P2/P3. Vollständiges Modell und empirische Güte nicht neu geprüft.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188638702300404>

Q03 | Burke und Litwin (1992) | A. Direkt gelesener Verlagsabstract; das Modell formuliert hypothetische Beziehungen. Keine Behauptung, alle Kausalpfade seien bestätigt. Bezug: Kapitel B2 und B4 sowie P4.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800306>

Q04 | Greenwood und Hinings (1996) | B/P/O. Titel und bibliografische Forschungslinie werden zur Begriffsabgrenzung genannt. Volltextzugriffe blieben erfolglos. Keine detaillierten Mechanismen oder zusätzlichen Wirkungsbelege werden daraus abgeleitet; der frühere Bezug in P4 ist entfernt.

Verwendungsentscheid: bibliografische Einordnung behalten, Detailauswertung nicht behaupten.

Q05 | Nystrom und Starbuck (1984) | B/P/I/O. Der Originalaufsatz bleibt bibliografisch verzeichnet. Der grosse NYU-Scan liess sich in dieser Runde nicht auswerten; der spätere SSRN-Datensatz ersetzt weder Originaltext noch Ausgabenprüfung. **Verwendungsentscheid:** Forschungshinweis behalten, keine Detailbehauptung auf ihn stützen. Kapitel B4.2 definiert die eigene Verwendung von Verlernen; P2 nennt stattdessen den tatsächlich geprüften Lernansatz.

<https://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/Unlearn.pdf>

Q06 | Schein (1984) | T; Schein und Schein (2017) | B/O. Direkt und visuell geprüft: gedruckte S. 3-4 einschliesslich Abb. 1 im Scan des Originalaufsatzes. Titel und Kontext mit der MIT-Verlagsseite abgeglichen. Die benötigte Ebenenunterscheidung ist abgesichert; die Buchkapitel von 2017 bleiben ungelesen.

<https://becomingaleaderblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf>

Q07 | Taylor (2004) | T/B. Direkt geprüft: Einführung, gedruckte S. 1-2, sowie Titelblatt und Impressum der Buchvorschau. Beide weisen 2004 aus. Die abweichende Verkaufsangabe Dezember 2003 bleibt separat. Keine Lektüre des gesamten Buches oder des erst auf S. 23 beginnenden zweiten Kapitels.

https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780822385806_A35715070/preview-9780822385806_A35715070.pdf

Q08 | Gagné und Deci (2005) | T. Original-PDF, gedruckte S. 334-336, einschliesslich visueller Prüfung der Abbildung und des Nicht-Stufentheorie-Hinweises. Bezug: Kapitel B5 und P1. Keine vollständige Neuauswertung sämtlicher im Aufsatz referierter Studien.

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Q09 | Weiner (2009) | T. Offener Originaltext, gezielt die Abschnitte «What is organizational readiness for change?», «What outcomes result from organizational readiness for change?» und «Some thoughts on testing

this theory». Theoriebeitrag, kein Test unseres Gesamtmodells. Die Trennung von Umsetzung und Nutzen begrenzt den eigenen Neuheitsanspruch. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Q10 | Shea et al. (2014) | T. Originaltext, «Conceptual framework», Studienübersicht und Grenzen. Gruppenbezug, mehrere Antwortende und Übereinstimmungsprüfung vor Aggregation sind methodische Anschlüsse. Die Studien von 2014 berichten psychometrische Befunde und nennen weiteren Validierungsbedarf. Daraus wird keine Aussage über sämtliche später erschienene ORIC-Forschung abgeleitet. Keine Tabellenreplikation. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-7>

Q11 | Herscovitch und Meyer (2002) | I/P/O. In der revidierten Hauptargumentation ausschliesslich über Weiner (2009) zitiert. Das Original wurde in dieser Runde nicht neu gelesen. Bibliografischer Suchanker, nicht zusätzlicher gelesener Beleg: *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487; <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>. Der frühere unpräzise Satz zur Vorhersage wurde entfernt.

Q12 | Locke und Latham (2002) | T. Direkt gelesen: Originaltext, gedruckte S. 707-709, besonders Zielart, Beteiligung und Moderatoren. Fundort: Rotman School, University of Toronto. Die Bildschirmdarstellung des PDFs war technisch nicht abrufbar; der Text war lesbar. Keine Nachrechnung der Primärstudien oder allgemeine KMU-Wirkungsgarantie. <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20%26%20Latham%202002%20AP.pdf>

Q13 | Creasey / Prosci (2026) | T/B. Öffentlicher Originalartikel, Definition und Abgrenzung menschlicher und technischer Veränderungsseite. Die Seite nennt den 7. August 2026 als Aktualisierung. Anbieterdefinition, keine unabhängige Wirkungsstudie. <https://www.prosci.com/blog/definition-of-change-management>

Q14 | Rafferty: getrennte Quellenstände | T/P/B/O. Der undatierte 59-seitige Draft bleibt eigenständige Primärquelle. Neu direkt und visuell gegengeprüft wurden Tabellen 1 und 4 auf S. 20 und 38; die Überleitung bleibt offen. Der veröffentlichte Beitrag von 2021 ist für die in Kapitel B3.2 verwendeten Definitionen direkt gelesen. Das Handbuch von 2025 ist anhand des Verlagsinhaltsverzeichnisses identifiziert, nicht vollständig ausgewertet. **Verwendungsentscheid:** Quellen einzeln zitieren; strittige Draft-Zahlen und allgemeine Kippunktbehauptungen nicht als Wirksamkeitsbeweis verwenden. <https://doi.org/10.20935/AL4239>

Q15 | Leverage Experts: öffentliche SRC-Definition | T/P. Die verwendete öffentliche Definition ist als Anbieterdefinition zu verstehen, nicht als unabhängiger Wirksamkeitsnachweis. Ein Qualitätskodex kann eine Sollvorstellung beschreiben; seine Existenz belegt keine gelebte Kultur. Es wird keine gemeinsame Position mit einer Partnerorganisation behauptet.

Q16 | Bartunek (1984) | P/A/O. Frühere Autoren-/Verlagsabstract-Auswertung; keine neue Volltextlektüre. Keine Behauptung einer vollständigen kausalen Rekonstruktion. Der Neuorientierungsprozess bleibt fallbezogener Theorieanschluss.

Q17 | Bartunek und Franzak (1988) | A. Verlagsabstract und Metadaten erneut direkt gelesen. Er berichtet Veränderungen von Kooperation und Bezugsrahmen bei einer internen Zusammenlegung. Detaildaten wurden nicht nachgerechnet. **Verwendungsentscheid:** nur diesen Abstractbefund wiedergeben; keine unabhängige Replikation behaupten. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920638801400408>

Q18 | Bartunek und Ringuest (1989) | P/A/O. Frühere Abstract-Auswertung im Projekt; erneuter Originalzugriff nicht erfolgreich. **Verwendungsentscheid:** als Forschungsanschluss nennen, nicht als zusätzlichen ausgewerteten Fall, Kausalnachweis oder unabhängige Replikation zählen. Die Übersicht in Kapitel B8.6 stützt sich insoweit auf Q17. Mögliche Überschneidungen der Fallbasis Q16 bis Q18 bleiben eine Frage für eine spätere vertiefte Untersuchung.

Q19 | Newhouse und Chapman (1996) | A/B. Originalabstract und Verlagsmetadaten direkt gelesen. Die beiden unterschiedlich berichteten Verläufe sind verwendbar; Volltext, Erfolgsmessung und vollständige Fallbedingungen bleiben ungeprüft. **Verwendungsentscheid:** begrenzten Vergleich beibehalten, keine Erfolgsquote oder allgemeine KMU-Übertragung. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679604900706>

Q20 | Hornung (2014) | A. Verlagsabstract und Metadaten direkt gelesen. Bezug auf historische Migration, Technologie und Produktivität; keine Auswertung sämtlicher Identifikationsannahmen, Koeffizienten oder Originaldaten. Die Studie isoliert keinen Bekehrungseffekt. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.104.1.84>

Q21 | UNESCO, Ministero della Cultura, Kanton Bern | P. Vorher geprüfte Kultur- und Objektbeschreibungen stützen institutionelle Sachbefunde zu Herrnhut, Waldenserschule und Täufern. Eine archivalische Prozessanalyse liegt hier nicht vor. Die Erinnerung an 1727 ist nicht als isolierter Kausalnachweis behandelt. Zeitenössische Gemeinordnungen und unabhängige Fallgeschichtsschreibung bleiben offen.

Q22 | Liddell, Scott und Jones: Metanoia | P/O. Lexikalische Vorprüfung im Projekt. Erneuter Zugriff lieferte keinen auswertbaren Eintrag. Deshalb keine neue Gesamtlektüre antiker Belege, keine ausgaben genaue Wortgeschichte und keine Gleichsetzung von Etymologie mit christlicher Lehre behauptet.

Q23 | Zille (2020) | T. Originalartikel auf der Verlagsseite, Abstract und einschlägige Einleitung zur Walden-Rezeption. Der Bezug in Kapitel B7 betrifft die historische Übersetzungsdebatte, keinen allgemeinen sprachwissenschaftlichen Konsens. Waldens Buch selbst wurde nicht neu gelesen.

<https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/707717>

Q24 | Senge | T/R/B/O. Dokumentiert ist die visuelle Lektüre der Druckseiten 13-14 des Scans; Titelblatt Currency Doubleday, kein eindeutiges Impressum. Der offizielle Verlagsdatensatz bestätigt separat die revidierte Ausgabe von 2006, identifiziert den Scan aber nicht abschliessend. **Verwendungsentscheid:** nur als undatierten Auszug zitieren, keine Gleichsetzung mit einer bestimmten Druckauflage. Für eine ausgaben genaue Buchzitation wäre eine zusätzliche Prüfung nötig; diese Fassung verwendet keinen solchen Nachweis. Die Passage trägt keine Wirksamkeits- oder philologische Alleinstellungsbehauptung.

Q25 | William Bridges Associates | T. Eigene Darstellung des Ansatzes erneut direkt gelesen: Unterscheidung von äusserer Veränderung und innerem Übergang, drei benannte Phasen. **Verwendungsentscheid:** die Phasenannahme dem Praxisansatz zuschreiben; keine unabhängige Bestätigung ihrer Universalität oder einer Wirkungsgarantie behaupten. <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>

Q26 | Bibel, Lutherbibel revidiert 2017 | T/P. Direkt erneut gelesen: Mk 1,14-15; Lk 3,8-14; Röm 12,1-3; Apg 20,17-21 im Kapiteltext. Röm 6,3-6 folgt dem früher dokumentierten Projektabgleich; keine neue griechische Gesamtexegese. Die Onlineausgabe trägt den Revisionsnamen 2017 und den Copyrightvermerk 2016, die nicht gleichgesetzt werden. Primärzugänge: <https://www.die-bibel.de/bibel/LU17/MRK.1> ; <https://www.die-bibel.de/bibel/LU17/LUK.3> ; <https://www.die-bibel.de/bibel/LU17/ROM.12> ; <https://www.die-bibel.de/bibel/LU17/ACT.20>

Q27 | White: Steps to Christ und Education | T. Direkt gelesene Kapitelpassagen: SC 57.2-58.1 und Ed 17.2 samt religiösem Zusammenhang. Gelegentliches Verhalten, gelebte Orientierung und eigenes Urteilen werden nicht als empirische Unternehmensindikatoren Whites ausgegeben. Keine Gesamtbegutachtung ihrer Werke.

Q28 | White: Gospel Workers / Testimonies Band 3 | T/B/P. GW 133.4-135.1 direkt gelesen, einschliesslich Quellenverweis auf 3T 496-498. Das Jahr 1885 für den gesammelten Band 3 ist in der offiziellen Bibliografie dokumentiert; es wird nicht mit dem Entstehungsjahr jedes einzelnen Zeugnisses verwechselt. Der direkte Detailabruf von Band 3 war in dieser Runde teilweise gesperrt. Wiederabdruck und Ursprungsschrift sind keine unabhängigen Studien. <https://text.egwwritings.org/bibliography>

Q29 | White: Christian Leadership | T/B. Abschnitt ChL 50.5-51.1 direkt gelesen. Offizieller Buchdatensatz bestätigt Kompilation, Verlag Ellen G. White Estate und Jahr 1985. Letter 340 von 1907 ist die dort angegebene Herkunft, aber kein in dieser Runde vollständig gelesener Brief.

<https://m.egwwritings.org/en/book/12/info>

Q30 | Autorenposition | P. Persönliche Beobachtungen, Forschungsfragen und redaktionell ausgearbeitete Autorenprosa. Keine biografische Neurecherche und keine Mandatswirkungsstudie. Die Ich-Form ist kein behauptetes Wortlautzitat eines Gesprächs.

C.2 Grenzen der verwendeten Belege

Redaktionell bearbeitete Beleggrenzen: Fehlende Detaillektüren werden nicht durch Vermutungen ersetzt. Q04 und Q05 dienen nur der bibliografischen Einordnung; Q18 ist ein nicht ausgewerteter Forschungsanschluss. Q16, Q17 und Q19 werden nur im jeweils bezeichneten Abstract- beziehungsweise Projektumfang verwendet. Senge wird als tatsächlich gelesener, undatiertes Auszug zitiert. Die strittigen Draft-Finanzzahlen sind als Wirkungsbeleg ausgeschlossen. Diese Entscheidungen erlauben eine Beurteilung der vorliegenden konzeptionellen Argumentation, ohne alle vorgemerkten Werke nachträglich zu Volltextbelegen zu erklären.

Davon verschieden ist die **empirische Forschungsgrenze:** Die zusätzliche Erklärungskraft unseres Integrationsmodells wurde noch nicht erhoben. Sie lässt sich nicht durch bessere Referenzformatierung

erledigen. Es bleibt aber möglich, das Modell als ausdrücklich konzeptionellen Vorschlag zu beurteilen, ohne es als validiertes Instrument zu verkaufen.

C.3 Redaktioneller Fallschutz

Die Managementbeispiele sind ausdrücklich fiktive Konstruktionen oder allgemeine Analysefragen. Es werden keine geschützten realen Mandatsfälle durch blossen Namens Austausch als anonym ausgegeben. Private Religionszugehörigkeit, Gesinnung und intime Motive sind keine Erhebungsfelder des vorgeschlagenen Prüfrahmens. Auch bei abstrahierten Beispielen ist indirekte Erkennbarkeit zu vermeiden.

C.4 Ergänzende Quellen und Denkansätze

Q31 | Hosang (2023) | T/P. Bereitgestellter veröffentlichter Artikel, gedruckte S. 38-51. Bezug auf Zweck, persönliche Übernahme, Rollen, Erneuerung und ausdrückliche Grenze der Kirchen-Unternehmens-Analogie. Die dokumentierte Quellenanalyse trägt die bibliografische Jahreszuordnung. Primärquelle der Autorenposition, kein unabhängiger Modelltest. Das bereitgestellte Autorenexemplar ist die verwendete Textgrundlage.

Q32 | Laloux (2016) | T/P. Bereitgestellte illustrierte Ausgabe, gezielt S. 11, 62-73, 131, 134-146 sowie Anmerkung 19, gedruckte S. 164. Inhalte anhand der bereitgestellten Texte und früheren Quellenanalyse eingeordnet. Frühere ungenaue Seitenbezeichnung zur Anmerkung korrigiert; gedruckte Seite und PDF-Seite unterscheiden. Die historischen Unternehmenszahlen wurden nicht unabhängig überprüft. Keine allgemeine Teal-Überlegenheit behauptet.

Q33 | de Shazer (n.d.) | T. Alle vier PDF-Seiten des beim Rechtheverwalter SFBTA verfügbaren Kurztexts visuell gelesen. Präziser Befund: Zieläusserung und Beschreibung einer Lösung unterscheiden; der Autor bezeichnet SFBT ausdrücklich als solution-focused statt goal-focused. Das korrigiert eine zu grobe Zusammenfassung der vorgängigen Lektürenotiz. Keine klinische Wirksamkeitsprüfung und keine validierte Unternehmensübertragung.

Q34 | Berg (n.d.) | T. Originalhandreichung PDF-S. 1 direkt und visuell gelesen. Ausnahmen, Fortschritt, kleine Schritte. Keine eigenständig ausgewertete Therapie- oder Managementstudie.

Q35 | Covey (1997/2023) und FranklinCovey | T/B/P. Die offizielle Werkbeschreibung bleibt Grundlage für Familiengespräche, Zusagen und die Abstimmung individueller und gemeinsamer Bedürfnisse. Dokumentiert ist der direkte Textabgleich der GABAL-Leseprobe, 9., gekürzte und überarbeitete Auflage 2023, ISBN 978-3-96739-149-7. Flugmetapher: gedruckte S. 11, PDF-S. 12; Titelblatt und Impressum: PDF-S. 4-5. Dokumentiert ist eine Textprüfung; eine erfolgreiche visuelle Prüfung der Verlagsseiten wird nicht behauptet. Die Quelle belegt die Herkunft der Metapher, nicht eine Managementwirkung oder die Prozentangabe als empirischen Befund. Keine Gesamtlektüre des Buches; keine Übertragung der Seitenzahl auf andere Auflagen.

Q36 | VEEK-Leitbild | T. Offizieller Originaltext direkt gelesen. Heutige normative Verbandsposition zu Rücksichtnahme, Verantwortung und Verlässlichkeit, kein allgemeiner historischer oder empirischer Erfolgsnachweis. Die moralischen Schlussfolgerungen des Essays bleiben als eigene Stellungnahme erkennbar.

Q37 | Öffentliches Go-to-Market-Steuerungsmodell | T. Die öffentliche Darstellung von Hosang Consulting wurde am 25.10.2026 direkt über den Website-Connector gelesen. Sie nennt die fünf Reifegrade 0 Hypothesen, 1 Erste Signale, 2 Wiederholbar, 3 Messbar und 4 Skalierbar und begrenzt sie ausdrücklich auf einzelne Prozessphasen. Diese öffentliche Quelle trägt die betreffende Unterscheidung in A8 und B10.6. Keine allgemeine Organisations- oder Moralreife, keine unabhängige Wirkungsvalidierung. <https://hosang-consulting.com/go-to-market-steuerungsmodell>

Q38 | Neue Bibelstellen / Mounce | T. Direkt gelesen: LU17 Ex 20,1-17; Mt 22,34-40; 1 Tim 1,5 sowie Mounces Eintrag hamartia. Verwendung für ausgewiesene theologische Analogie und Abgrenzung, nicht für eine betriebswirtschaftliche Messgrösse. Kein vollständiger neuer philologischer Gesamtvergleich.

Q39 | Erfahrungsgrundlage und normative Autorenposition | P. Langjährige private, geschäftliche und kirchliche Beobachtungen, auch international, bilden den Ausgangspunkt des Essays. Dies ist die Erfahrungsdarstellung des Autors, keine nachträglich systematisch erhobene Stichprobe. Familienauszeit und SWOT sind Überlegungen, keine als ausgewertet behaupteten Interventionen. Die Denkfälle bleiben konstruiert.

C.5 Wortherkunft und Begriffsverwendung

Q40 | Dudenredaktion | T. Direkt gelesene Onlineeinträge zu Compliance, Governance, intrinsisch, Organisation, radikal, Religion, Resilienz, Sünde und Telos. Verwendet werden Wortbedeutung, angegebene Herkunft und ausdrücklich genannte Ungewissheit. Keine vollständige historische Sprachstudie. Insbesondere bleibt die Herkunft von religio ungeklärt; Sünde wird nicht aus hamartia abgeleitet.

Q41 | Cicero / Lactantius | T. Direkt gelesene englische Textreproduktionen: De natura deorum II.72 und Divine institutes IV.28. Sie belegen unterschiedliche historische Deutungen von religio. Ein sprachgeschichtlicher Streit wird nicht durch die Zustimmung des Essays zu einer Analogie entschieden. Keine Gesamtlektüre beider Werke und keine kritische Edition erarbeitet.

Q42 | Mounce: hamartanō, hamartia, metanoia | T. Direkt gelesene Wörterbucheinträge. Das Verfehlen als Bedeutungsanschluss des Verbs wird von den weitergehenden Bedeutungen des Substantivs und seinem biblischen Gebrauch getrennt. Die deutsche Wortgeschichte und die organisatorische Übertragung sind andere Ebenen. Für Telos wird der tatsächlich gelesene Duden-Eintrag verwendet.

Q43 | ISO 37000 / ISO 37301 | T. Direkt gelesene frei zugängliche offizielle Normbeschreibungen zur begrenzten Unterscheidung von Governance und Compliance. Kein Normkauf, keine Volltextprüfung, kein Zertifizierungs- oder Rechtsgutachten. Die organisatorischen Begriffsbestimmungen im Glossar sind sinngemässe Arbeitsdefinitionen.

Q44 | Selbstbestimmungstheorie | T/P. Die offizielle Theorieseite des Center for Self-Determination Theory ergänzt den vorhandenen Beleg Gagné und Deci (Q08) zur Trennung von intrinsischer Motivation und Internalisierung. Keine neue Meta-Analyse, kein Beweis, dass persönlich getragene Bindung allein organisationale Resilienz verursacht. Der in B5.8 und B10.9 beschriebene Zusammenhang bleibt ein transparenter Arbeitsrahmen des Autors.

Anhang D. Personen und Beiträge, auf die diese Arbeit Bezug nimmt

Die Nennung einer Person bezieht sich ausschliesslich auf den bezeichneten Beitrag. Sie ist weder eine Zustimmung zum Gesamtwerk noch eine Übernahme ihrer politischen, religiösen oder persönlichen Positionen. Das Register enthält werkbezogene Zuordnungen, keine neuen biografischen Behauptungen. Die Prüftiefe steht in Anhang C. Personen, die nur in älteren Ideensammlungen vorgemerkt waren, aber keinen verwendeten Beitrag haben, werden hier nicht nachträglich zu Quellen.

Chris Argyris: Direkt geprüfter Theoriebezug zu Lernschleifen und Model II; Fundort und Abschnittslocatoren stehen in Q01.

Michael A. Abebe und Chanchai Tangpong: Herausgeber des Handbuchs von 2025. Hier nur für die bibliografische Einordnung von Raffertys Beitrag herangezogen, nicht als gelesene Autoren einer eigenen Wirkungsaussage (Q14).

Jean M. Bartunek: Veränderung geteilter Deutungen, organisatorischer Strukturen und untersuchter Praxis; unterschiedliche Publikationen mit unterschiedlicher Prüftiefe (Q02, Q16-Q18).

Michael K. Moch: Mitautor des kognitiven Ansatzes zu drei Veränderungsordnungen (Q02).

Frank J. Franzak: Mitautor der Untersuchung von Reorganisation, Bezugsrahmen und Kooperation (Q17).

Jeffrey L. Ringuest: Mitautor der Untersuchung zur Verkörperung neuer Perspektiven in Arbeitsaktivitäten (Q18).

W. Warner Burke und George H. Litwin: Gemeinsam verantwortetes Modell organisationaler Leistung und Veränderung; hypothetische Beziehungen, hier anhand des Abstracts genutzt (Q03).

Royston Greenwood und C. R. Hinings: Forschungsbezug zu radikalem organisationalem Wandel; vertiefte Originalprüfung offen (Q04).

Paul C. Nystrom und William H. Starbuck: Bezug zur Verbindung von Verlernen und Organisationskrisen; Fassungs- und Zugriffsgrenzen beachten (Q05).

Edgar H. Schein und Peter A. Schein: Die fünfte Auflage von *Organizational Culture and Leadership* wird beiden zugerechnet; frühere Einzelbeiträge Edgar Scheins bleiben davon getrennt (Q06).

Charles Taylor: Historisch-philosophischer Bezug zu gemeinsamen gesellschaftlichen Vorstellungswelten. Unternehmensübertragung ist unsere Analogie (Q07).

Marylène Gagné und Edward L. Deci: Gemeinsamer Beitrag über Selbstbestimmung und Arbeitsmotivation; Internalisierung und intrinsische Motivation unterscheiden (Q08).

Bryan J. Weiner: Theorie organisationaler Bereitschaft; zugleich Mitautor der ORIC-Untersuchung (Q09-Q10).

Christopher M. Shea, Sara R. Jacobs, Denise A. Esserman und Kerry Bruce: Weitere Autoren der ORIC-Studie. Der Nachweis ist die gemeinsame Publikation mit Weiner, keine aus der Mitautorschaft erfundene individuelle Gesamtposition (Q10).

Lynne Herscovitch und John P. Meyer: Drei Formen der Bindung an eine konkrete Veränderung, hier ausdrücklich über Weiner erschlossen (Q11).

Edwin A. Locke und Gary P. Latham: Direkt geprüfte Passagen zu Zielsetzung und Aufgabenmotivation; keine eigene Studienreplikation (Q12).

Tim Creasey: Verfasser der benannten Prosci-Definition; Anbieterperspektive statt unabhängiger Wirkungsnachweis (Q13).

Kolja A. Rafferty: Autor des bereitgestellten SRC-Drafts sowie des separat gelesenen Beitrags von 2021. Das Handbuchkapitel von 2025 ist bibliografisch zugeordnet. Unterschiedliche Werke und Prüfstände werden nicht zusammengezogen (Q14).

David R. Newhouse und Ian D. Chapman: Autoren des nun direkt am Verlagsabstract geprüften Vergleichs zweier indigener Organisationen. Detailmethodik und Übertragbarkeit bleiben begrenzt (Q19).

Erik Hornung: Autor der historischen Produktivitätsstudie. Untersucht wird kein isolierter religiöser Umkehreffekt (Q20).

Henry George Liddell, Robert Scott und Henry Stuart Jones: Namen des verwendeten lexikografischen Bezugs; daraus folgt keine Gleichsetzung antiker Wortverwendung und christlicher Auslegung (Q22).

Tom Zille und Treadwell Walden: Zille ist Autor der Rezeptionsstudie; Walden ist der darin untersuchte historische Autor. Waldens Schrift ist kein zusätzlich neu gelesener Primärbeleg (Q23).

Peter M. Senge: Direkt gelesene Managementrezeption von Metanoia; Druckseiten bekannt, konkrete Ausgabe des Scans weiterhin offen (Q24).

William Bridges: Bezugsautor des durch William Bridges Associates dargestellten Transition-Ansatzes; keine zwingende Phasenfolge oder Erfolgsgarantie abgeleitet (Q25).

Ellen G. White: Autorin der verwendeten religiösen und normativen Texte. Ursprungsschriften und posthume Kompilationen werden unterschieden; keine empirische Managementvalidierung daraus abgeleitet (Q27-Q29).

Historische Akteure und Institutionen: Charles Beckwith erscheint als historischer Akteur im Kontext der Waldenserschule, nicht als Theorieautor. UNESCO, Kulturbehörden und die Deutsche Bibelgesellschaft sind institutionelle Quellengeber beziehungsweise Herausgeber. Biblische Figuren werden nicht zu modernen Studienautoren erklärt.

Frédéric Laloux: Bereitgestellte illustrierte Ausgabe von 2016; Verhältnis von Grundorientierung, Praxis und Selbstkorrektur. Keine unabhängig geprüfte Erfolgsquote seiner Fälle (Q32).

Steve de Shazer und Insoo Kim Berg: Originalmaterialien zur Unterscheidung von Ziel und Lösung, zu Ausnahmen und kleinen Schritten. Begrenzter Gesprächsanschluss, keine Validierung einer Unternehmensmethode (Q33-Q34).

Stephen R. Covey: Familienperspektive anhand der offiziellen Werkbeschreibung von FranklinCovey und des dokumentierten Buchtextbelegs zur Flugmetapher in der GABAL-Leseprobe der Ausgabe 2023, S. 11. Die Auswertung bleibt auf die bezeichneten Passagen begrenzt (Q35).

William D. Mounce: Lexikonbezug zur verwendeten Abgrenzung von Hamartia. Kein betriebswirtschaftliches Zielmodell (Q38).

Andreas Hosang und VEEK: Hosangs frühere Veröffentlichung und öffentliches Go-to-Market-Steuerungsmodell dokumentieren Bezüge seines Denkens (Q31, Q37). Das Leitbild der Versammlung Ehrbarer Kaufleute zu Hamburg ist eine zeitgenössische normative Verbandsquelle (Q36).

Anhang E. Autorposition und persönliche Verantwortung

Die Autorenposition beruht auf den ausdrücklich eingebrachten Beobachtungen und Präzisierungen von Andreas Hosang. Radical Change bezeichnet in diesem Essay sein ethisch bestimmtes Anliegen einer verantwortlichen, qualitativen Neuorientierung der Unternehmensführung. Die Darstellung ist persönlich verantwortete Autorenprosa, kein wörtliches Gesprächszitat.

Der Autor verbindet langjährige eigene Beobachtungen und Erfahrungen aus privaten, geschäftlichen und kirchlichen Zusammenhängen, einschliesslich internationaler Begegnungen und Organisationskontexte. Diese praktische Grundlage ist nicht auf Literaturlektüre reduziert. Sein veröffentlichter Artikel von 2023 dokumentiert eine frühere Ausarbeitung der Vergleichsperspektive. Die Beobachtungen werden als Erfahrungswissen und Anlass zur Deutung ernst genommen, ohne eine nachträglich erfundene systematische Stichprobe, bestimmte Länder oder gemessene Wirkungen zu behaupten.

Sein christlicher Hintergrund bleibt sichtbar. Bibel und Ellen G. White werden für benannte theologische oder normative Gedanken zitiert; ihre religiöse Autorität wird nicht als Voraussetzung der unternehmerischen Argumentation verlangt. Die Nennung einzelner Autoren bedeutet keine Zustimmung zu jedem Teil ihres Gesamtwerks. Wissenschaftliche, historische und normative Aussagen behalten ihre jeweilige Begründungspflicht.

Persönliche Autorschaft: Die Ausführungen stehen in der Verantwortung von Andreas Hosang. Sie sind keine gemeinsame Stellungnahme seiner Geschäftspartner. Firmen- und Produktnamen begründen weder Mitautorschaft noch eine weltanschauliche Zustimmung. Notwendige Quellenangaben bleiben trotzdem erhalten. Es werden keine realen Kundenfälle und keine privaten Angaben über die Familie für eine öffentliche Verwendung freigegeben.

Anhang F. Grenzen der SRC-Zahlenbelege

Die Prüfung des bereitgestellten, unveröffentlichten SRC-Manuskripts ergab eine ungeklärte Überleitung zwischen einzelnen Zahlenübersichten (Rafferty, n.d., S. 20 und 38). Die betroffenen Zahlen werden deshalb nicht als Beweis einer allgemeingültigen Krisenschwelle oder eines Wirksamkeitsversprechens verwendet. Eine Originaldatenreplikation wurde nicht durchgeführt.

Diese Begrenzung betrifft den betreffenden Zahlenbeleg. Sie widerlegt nicht pauschal die konzeptionelle Frage nach dem Verhältnis von Transformationsanforderungen und organisationaler Anpassungsfähigkeit. Unterschiedliche Abgrenzungen oder ein Darstellungsfehler bleiben mögliche Erklärungen; eine Ursache oder Absicht wird nicht behauptet.

Die Detailtabellen des unveröffentlichten Manuskripts werden hier nicht reproduziert. Der veröffentlichte Beitrag von 2021, die öffentliche SRC-Definition und der unveröffentlichte Entwurf bleiben bibliografisch und nach ihrer Belegfunktion getrennt. Das Manuskript selbst wird nicht als Download bereitgestellt.

Anhang G. Glossar und ausgewählte Wortherleitungen

Dieses Glossar ist eine Lesehilfe. Es erklärt die im Essay verwendeten Begriffe in Alltagssprache und verweist auf den fachlichen Unterbau. **Arbeitsdefinition** bedeutet: So wird der Ausdruck in dieser Arbeit verwendet; damit ist keine einzig richtige Definition behauptet. **Wortherkunft** bedeutet: Ein dokumentierter sprachgeschichtlicher Hinweis, nicht die Begründung einer heutigen Theorie. Nicht für jedes Wort ist eine Herleitung nötig. Bei umstrittenen Ursprüngen bleibt der Streit sichtbar.

Architektur der Zusammenhänge

Einfach erklärt: Wie verschiedene Teile des Zusammenwirkens einander beeinflussen. **Hier gemeint:** Die gemeinsame Betrachtung von Menschen, Orientierung, Mitteln, Verantwortung, Bindung und Korrektur. Der Ausdruck ist eine eigene Ordnungsmetapher, kein Beweis identischer Organisationsformen. Eine Freundschaft hat nicht dieselben Befugnisse wie eine Firma. Siehe A7 und B10.9.

Autonomie

Einfach erklärt: Das eigene Handeln als selbst mitgetragen erleben. Im Motivationszusammenhang bedeutet das nicht, ohne andere Menschen oder ohne Verpflichtungen zu handeln. Eine gemeinsam vereinbarte Aufgabe kann autonom übernommen sein. Selbstbestimmung ist von Alleinentscheiden zu unterscheiden. Grundlage: Gagné und Deci (2005), B5.2 und B5.8.

Change und Change Management

Einfach erklärt: Change benennt eine Veränderung; Change Management ihre menschenbezogene Begleitung. Eine neue Regel und ihre tatsächliche Übernahme sind nicht dasselbe. Beide Begriffe bezeichnen keine moralische Rangfolge. Ihre Arbeitsdefinitionen und Grenzen stehen in B2.1-B2.2.

Commitment

Einfach erklärt: Bindung an ein Vorhaben oder eine Verpflichtung. Diese kann auf eigenem Willen, einem Pflichtgefühl oder fehlenden Alternativen beruhen. Sichtbares Mitmachen allein sagt nicht, welcher Grund vorliegt. Für den Essay zählt besonders die persönlich getragene, in der Praxis erkennbare Verpflichtung. Quellen und Unterscheidungen: B5.2-B5.4.

Compliance

Einfach erklärt: Geltende Verpflichtungen und Regeln einhalten. **Hier gemeint:** Das tatsächliche regelkonforme Handeln und seine organisatorische Unterstützung. Der englische Ausdruck ist nicht gleichbedeutend mit Religion und nicht die gesamte Unternehmensführung. Die Befolgung einer Regel beantwortet noch nicht jede Frage nach ihrem Zweck oder ihren Folgen. Belege: Dudenredaktion (n.d.-a); International Organization for Standardization (2021b); B7.6.

Empirie, Beobachtung und Erfahrung

Einfach erklärt: Empirische Aussagen beziehen sich auf Beobachtbares; Erfahrung entsteht aus erlebten Situationen und ihrer Verarbeitung. **Hier gemeint:** Eigene praktische Beobachtungen tragen den Essay, sind jedoch nicht als standardisierte Erhebung ausgegeben.

Sie helfen, Fragen und Deutungen zu entwickeln. Häufigkeit, Ursache und allgemeine Gültigkeit verlangen zusätzliche passende Nachweise. Siehe B1 und Anhang E.

Etymologie und Bedeutung

Einfach erklärt: Etymologie untersucht die Herkunft und Entwicklung von Wörtern. Der heutige Sinn ergibt sich nicht allein aus der ursprünglichen Form. **Hier gemeint:** Eine Herleitung erleichtert das Verständnis, ersetzt aber weder den Textzusammenhang noch die ausdrücklich gewählte Arbeitsdefinition. Der Vergleich mit Unternehmensführung ist jeweils eine zusätzliche Deutung. Siehe B7.1 und B7.6.

Governance

Einfach erklärt: Wie Führung, Verantwortung, Entscheidungen und Aufsicht geordnet sind. **Hier gemeint:** Wer den Zweck und die Grenzen mitbestimmt, entscheiden darf, Rechenschaft ablegt und Korrekturen ermöglicht. **Wortherkunft:** Englisches governance bezeichnet Leitung oder Führung; daraus folgt keine Gleichsetzung mit Gehorsam. Belege: Dudenredaktion (n.d.-b); International Organization for Standardization (2021a). Siehe B7.6.

Grundannahme

Einfach erklärt: Eine häufig selbstverständliche Vorstellung, nach der gehandelt wird. Beispielsweise: «Nur wenn ich alles genehmige, ist es verantwortbar.» **Hier gemeint:** Nicht jede Meinung, sondern eine erkennbare Leitannahme in Entscheidungen. Sie kann sinnvoll sein oder einer neuen Lage im Weg stehen. Ihre Prüfung ist nicht automatisch ihre Verwerfung. Siehe B4 und B9.

Hamartia und hamartanein

Einfach erklärt: Griechisch hamartia kann Verfehlung bezeichnen; das verwandte Verb hamartanō besitzt unter anderem den Sinn des Verfehlens einer Zielmarke. Hamartanein ist die Infinitivform. **Hier gemeint:** Das Bild der Zielverfehlung erleichtert den organisatorischen Vergleich, ohne alle biblischen Bedeutungen von Unrecht und Schuld abzudecken. Keine etymologische Ableitung des deutschen Wortes Sünde. Belege: Mounce (n.d.-a, n.d.-b); A9 und B7.5.

Internalisierung

Einfach erklärt: Eine zunächst von aussen kommende Orientierung wird in unterschiedlichem Mass persönlich übernommen. Nicht jede Form der Übernahme ist schon selbstbestimmt: Sie kann weiterhin durch inneren Druck getragen sein. Eine stärker integrierte Orientierung kann auch ohne ständige Kontrolle handlungsleitend werden. **Nicht gemeint:** Dass jede Aufgabe Freude machen muss oder dass Zustimmung erzwungen werden darf. Grundlage: Gagné und Deci (2005) und Center for Self-Determination Theory (n.d.). Siehe B5.2.

Intrinsische und autonom übernommene Motivation

Einfach erklärt: Intrinsisch ist die Motivation durch Interesse oder Freude an der Tätigkeit selbst. Autonom übernommen kann auch etwas Mühsames sein, dessen Zweck persönlich überzeugt. **Wortherkunft:** Intrinsisch geht über englische und französische Formen auf lateinisch intrinsecus zurück. Die sprachliche Vorstellung «von innen» ist weiter als die genaue psychologische Unterscheidung. Belege: Dudenredaktion (n.d.-c); Gagné und Deci (2005). Siehe B5.8.

Metanoia

Einfach erklärt: Ein griechischer Ausdruck für Sinnesänderung beziehungsweise Umkehr.

Hier gemeint: Ein Gesprächspartner für das Nachdenken über grundlegende Neuorientierung. Die christliche Verwendung ist nicht auf einen Strategiewechsel zu verkürzen. Die Bedeutung wird am Sprachgebrauch erläutert, nicht allein aus vermeintlich eindeutigen Wortteilen zusammengesetzt. Belege: Mounce (n.d.-c) und der dokumentierte Lexikonstand in B7.1-B7.2.

Normativ und beschreibend

Einfach erklärt: Beschreibend fragt: Was ist der Fall? Normativ fragt: Was sollte gelten oder ist verantwortlich? **Hier gemeint:** Eine neue Praxis kann tatsächlich bestehen und trotzdem schlecht sein. Der Essay bezieht ethisch Stellung; das Fundament prüft davon getrennt Veränderung und Folgen. Das ist keine Abwertung praktischer Beobachtung. Siehe B1 und B9.1.

Organisation und soziale Verbindung

Einfach erklärt: Organisation kann das Ordnen gemeinsamen Handelns oder einen aufgebauten Zusammenschluss bezeichnen. **Wortherkunft:** Das deutsche Wort wurde aus französisch organisation übernommen. **Hier gemeint:** Formale Unternehmen und weitere Verbindungen besitzen vergleichbare Ordnungsfragen, sind aber nicht alle dieselbe Art von Organisation. Beziehungen werden nicht auf Leistung reduziert. Beleg: Dudenredaktion (n.d.-d); A7 und B10.9.

Radikal und Radical Change

Wortherkunft: Über französisch radical und spätlateinisch radicalis besteht ein Bezug zu lateinisch radix, Wurzel. **Hier gemeint:** An die grundlegenden Annahmen des Führens gehen, nicht möglichst hart oder schnell verändern. Radical Change bezeichnet im Essay zusätzlich eine verantwortliche ethische Richtung. Die Wortwurzel beweist diese Wertentscheidung nicht. Beleg: Dudenredaktion (n.d.-e); A2 und B9.1.

Reifegrad

Einfach erklärt: Wie verlässlich eine bestimmte Tätigkeit unter benannten Kriterien funktioniert. **Hier gemeint:** Im Go-to-Market-Steuerungsmodell eine Beurteilung einzelner Phasen. Kein Urteil über den Wert eines Menschen oder die moralische Güte eines Unternehmens. Nicht jede Organisation muss grösser oder skalierbar werden. Siehe A8 und B10.6.

Religion und religiös

Wortherkunft: Lateinisch religio; die genaue Herkunft bleibt ungeklärt. Religare bezeichnet Binden oder Zurückbinden und gehört zu einer christlichen Deutungstradition. Relegere steht bei Cicero für sorgfältiges erneutes Durchgehen oder Beachten. **Hier gemeint:** Der religiöse Hintergrund bleibt kenntlich; die Brücke zur Führung ist bewusst gelebte Verbindlichkeit, nicht eine Übersetzung von Religion als Compliance. Belege: Cicero (1933, II.72); Lactantius (1886, IV.28); Dudenredaktion (n.d.-f).

Resilienz und Fragilität

Einfach erklärt: Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastung einerseits, Verletzlichkeit beziehungsweise leichte Störbarkeit andererseits. **Wortherkunft:** Resilienz hat einen Bezug zu

lateinisch resilire, zurückspringen. **Hier gemeint:** Die Fähigkeit eines betrachteten Zusammenhangs, Belastungen zu bearbeiten und handlungsfähig zu bleiben. Das ist weder Starrheit noch ein Versprechen von Unverletzlichkeit. Die Übertragung auf Organisationen ist eine Arbeitsdefinition, keine aus der Wortwurzel abgeleitete Wirkung. Beleg: Dudenredaktion (n.d.-g); B5.8.

Ressourcen

Einfach erklärt: Verfügbare Mittel und Möglichkeiten, etwa Zeit, Fähigkeiten, Wissen, Räume und Geld. **Hier gemeint:** Voraussetzungen gemeinsamen Handelns. Menschen besitzen Fähigkeiten, sind aber nicht auf austauschbare Mittel zu reduzieren. Eine gute Absicht kann fehlende Kapazität nicht beliebig ersetzen. Siehe B3.5, B5.3 und B10.9.

Selbstkorrektur

Einfach erklärt: Abweichungen erkennen, besprechen und begründet darauf reagieren. **Hier gemeint:** Nicht bloss Kritik erlauben, sondern tatsächliche Entscheidung und Veränderung ermöglichen. Manchmal werden Mittel verbessert; manchmal muss das Ziel oder die bisherige Grundannahme geprüft werden. Die Analogie zu Coveys Flugbild bleibt erhalten. Siehe A7, B6.7 und B10.7.

SRC

Einfach erklärt: Situations of Rapid Change. In Raffertys hier verwendeter Quelle überschreitet die Veränderungsdynamik die Anpassungsfähigkeit und geht mit wirtschaftlicher Verschlechterung einher. **Nicht gemeint:** Jeder hektische Arbeitstag oder eine höhere Entwicklungsstufe vor Radical Change. Definition, Quellenstand und Beleggrenzen stehen in B3; die ungeklärte Zahlenüberleitung bleibt in Anhang F.

Struktur

Einfach erklärt: Ein wiederkehrendes Muster, nach dem etwas zusammenhängt oder getan wird. **Hier gemeint:** Nicht nur ein Organigramm, sondern auch Entscheidungsrechte, Absprachen, Informationswege, Gewohnheiten und Beziehungen. Strukturen können unterstützen oder behindern. Ihre Wirkung wird nicht allein aus ihrer formalen Beschreibung abgeleitet. Siehe B4, B6 und B10.9.

Sünde

Sprachlicher Hinweis: Das deutsche Wort ist über ältere deutsche Formen belegt; seine weitere Herkunft gilt im Duden als ungeklärt. Es ist keine Ableitung von hamartia. Religiöser, übertragener und scherzhafter Gebrauch sind zu unterscheiden. **Hier gemeint:** In der organisatorischen Analogie wird die bezeichnete Zielverfehlung ohne religiöse Verurteilung untersucht. In ausdrücklich theologischen Passagen bleibt die religiöse Bedeutung kenntlich. Beleg: Dudenredaktion (n.d.-h); A9 und B7.5.

Telos, Zweck und Ziel

Wortherkunft: Telos stammt aus dem Griechischen; der deutsche Fachausdruck meint Ziel oder Endzweck. **Hier gemeint:** Der Zweck beschreibt das Wofür. Ein Ziel macht einen angestrebten Zustand konkreter. Eine Kennzahl kann Hinweise liefern, ist aber weder der Zweck selbst noch sein ethischer Nachweis. Beleg: Dudenredaktion (n.d.-i). Siehe A4, B5.1 und B7.5.

Tragfähigkeit

Arbeitsdefinition: Ein Zusammenwirken kann seine verantwortbaren Zwecke unter tatsächlichen Bedingungen erfüllen und Belastungen bearbeiten, ohne die Beteiligten dauerhaft zu überfordern oder zum blossen Mittel zu machen. Wirtschaftliche Tragfähigkeit ist bei Unternehmen ein Teil davon. Der Begriff umfasst im Essay auch Beziehungen, Verantwortung und Lernfähigkeit. Kein fertiger Messwert und kein Gebot zum Fortbestand um jeden Preis. Siehe A10 und B5.8.

Transformation

Einfach erklärt: Eine grundlegende Veränderung der bisherigen Funktionsweise. **Hier gemeint:** Mehr als ein neues Werkzeug, aber nicht automatisch ethisch besser. Sie kann Kultur, Geschäftsmodell und Verantwortung betreffen. Change Management bleibt dabei eine begleitende Disziplin, keine zu überwindende niedrigere Stufe. Arbeitsdefinition und Forschungskontext: B2.3.

Verbindlichkeit

Einfach erklärt: Zusagen, begründete Regeln und Verantwortung werden ernst genommen. **Hier gemeint:** Eine persönlich oder institutionell getragene Bindung, die verlässliches Handeln ermöglicht. Sie ist von blindem Gehorsam und erzwungener Einheit zu unterscheiden. Kritik, Schutzgrenzen und geregelte Änderung gehören zu verantwortlicher Verbindlichkeit. Siehe A9, B6 und B7.6.