

Martina Maurer

Der Mehrwert von Labs als Ansatz in Führungs- und Systementwicklung



Springer Gabler

Internationalisierung und Management

Reihe herausgegeben von
Hans A. Wüthrich, Neubiberg, Deutschland

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung zu den Themengebieten Internationalisierung und Management. Im verbindenden Diskurs zwischen Theorie und Praxis verfolgt die Reihe das Ziel, Organisationen praxisnahe Lösungsansätze zu aktuellen Managementherausforderungen bereitzustellen und gleichzeitig einen Beitrag zur theoretischen Fundierung von Fragestellungen der Führungspraxis, nicht zuletzt im internationalen Kontext, zu leisten.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12426>

Martina Maurer

Der Mehrwert von Labs als Ansatz in Führungs- und Systementwicklung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

 Springer Gabler

Martina Maurer
München, Deutschland

Dissertation Universität der Bundeswehr München, 2019

Internationalisierung und Management

ISBN 978-3-658-30003-6

ISBN 978-3-658-30004-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30004-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Angleichung ist eine feine Sache – solange sich die Welt nicht verändert. Aber eine perfekte Angleichung zerstört jede Chance auf Innovation, weil sie keine abweichende Meinung duldet und keine Alternativen zulässt.

G. Hamel

Labs als Mittel zur Systementwicklung sind ein junger Forschungsgegenstand, der in den letzten Jahren zunehmend Aufmerksamkeit aus verschiedenen Fachrichtungen gewonnen hat. Insbesondere zur Frage nach dem Mehrwert und den möglichen Wirkbeiträgen von Labs für den systemischen Wandel gibt es bisher dennoch nur wenig erhärtete Forschungsergebnisse.

Hier setzt die Arbeit von Frau Maurer an. Orientiert an ihrer Meta-Frage – *Welchen Mehrwert haben Labs für die Führungs- und Systementwicklung?* – formuliert die Autorin wertvolle Denkangebote und Impulse für die Lab-Forschung, die Managementlehre und die Managementpraxis. Basis der durchgeführten empirischen Studie bilden die beiden Lab-Fallbeispiele Global Wellbeing Lab und Passion and Politics Lab.

Als zentrale Mehrwerte erkennt die Autorin:

- Labs bieten passende Beiträge zur Entwicklung postheroischer Führungskompetenzen;
- Labs enthalten das Potenzial zu Irritationen und zu Veränderungen von sozialen Systemen; und
- Labs stellen einen geeigneten Ansatz für das dialogische und emotionale Lernen in einem system-übergreifenden Kontext dar.

Frau Maurers Arbeit beinhaltet wichtige, perspektivenerweiternde theoretische und empirische Befunde, die für die Wissenschaft und die Management-Praxis gleichermaßen relevant sind. Ich wünsche den postulierten Gedanken die verdiente Verbreitung und Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

Vorwort

Meine Promotion wurde durch viele Menschen unterstützt, denen ich danken möchte.

An erster Stelle danke ich Herrn Prof. Dr. Hans A. Wüthrich sehr herzlich, der mir bei der Betreuung meines Dissertationsvorhabens immer den nötigen Freiraum gegeben und mich gleichzeitig wohlwollend unterstützt hat. Mit seinen konstruktiven Denkangeboten hat er wesentliche Gelingensvoraussetzungen für meine Promotion geschaffen und mich dabei stets motiviert.

Bei Herrn Prof. Dr. Stephan Kaiser bedanke ich mich für die Übernahme des Zweitgutachtens und seine treffsicheren Impulse zu Inhalten und Schreibprozess.

Weiterhin danke ich meinem Arbeitgeber, der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, und meinen Führungskräften sehr für die Unterstützung meiner berufsbegleitenden Promotion. Von hohem Wert für mich war insbesondere die großzügige Genehmigung, Daten aus meinem Praxiskontext für mein Promotionsvorhaben nutzen zu dürfen.

Allen meinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Team der Global Leadership Academy möchte ich für die gemeinsame Arbeit an und mit Labs und die erhellenden fachlichen Gespräche danken.

Meine Arbeit wäre auch nicht möglich gewesen ohne meine hoch geschätzten Lab-Kooperationspartner vom Deep Democracy Institute, vom Presencing Institute und vom Gross National Happiness Centre und ohne die vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der empirischen Erhebung – vielen Dank für die bereichernde Zeit der Zusammenarbeit.

In der Redaktionsphase meiner Dissertationsschrift haben mir die klugen Anmerkungen und kritischen Fragen von Elisabeth Christian und Claudia Apel sehr dabei geholfen, nicht betriebsblind zu werden – dafür bin ich beiden sehr dankbar.

Mein herzlicher Dank gilt weiterhin Dr. Gabriel Klaeger, Dr. Simon Kraus und Dr. Hans Walker für den immer erhellenden und motivierenden

Austausch rund um den Promotionsprozess von A wie *Anfangen* bis Z wie *Zum Schluss Veröffentlichen*.

Rike Brand hat mit großer Professionalität und in erfrischender Zusammenarbeit das Lektorat meiner Arbeit übernommen, wofür ich ihr sehr danke.

Es gibt viele weitere Personen, die mir auf den verschiedenen Wegstücken meiner Promotion begegnet sind und denen ich dankbar bin. Sie alle namentlich zu nennen ist an dieser Stelle nicht möglich. Ich möchte all diesen Wegbegleiterinnen und Wegbegleitern dennoch meinen herzlichen Dank aussprechen für ihre ganz unterschiedlichen Arten der Unterstützung.

Zuletzt danke ich meiner Familie: Meinen Eltern dafür, dass sie mir Lust auf Bildung und Neugier für fremde Welten mitgegeben haben. Und meinem Mann und meiner Tochter dafür, dass sie mir in den Jahren der Promotion immer beruhigender Ausgleich waren.

Martina Maurer

Inhaltsübersicht

1. Einleitung.....	1
2. Labs.....	11
3. Die neuere Systemtheorie als theoretischer Rahmen	39
4. Die empirische Untersuchung zu Labs: Methodologie und Methoden	75
5. Darstellung der Lab-Fallbeispiele.....	105
6. Eine Wirklandkarte der untersuchten Labs	131
7. Impulse für die Wissenschaft: Diskussion zum Mehrwert von Labs für Führung und System.....	205
8. Impulse für die Praxis: Hinweise zur Gestaltung von Labs.....	233
9. Schlussbetrachtung.....	255
Anhang	265
Literaturverzeichnis	273

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Forschungsgegenstand, Problemstellung und Relevanz	1
1.2. Erkenntnisinteresse und Fragestellungen	4
1.3. Aufbau der Arbeit	7
2. Labs	11
2.1. Inventarisierung zu Labs: Konturierung des Forschungs- gegenstands.....	12
2.2. Anreicherung der Inventarisierung: Erkenntnisse aus der Lab-Praxis	24
2.3. Vertiefung zum Verständnis von (Change) Labs: der Dialog-Ansatz.....	27
3. Die neuere Systemtheorie als theoretischer Rahmen.....	39
3.1. System, systemisch, systemtheoretisch: Grundlagen und Verständnis für diese Arbeit.....	43
3.2. Führung im systemtheoretischen Verständnis.....	56
3.3. Der systemische Ansatz zur Entwicklung von Führung und System	64
4. Die empirische Untersuchung zu Labs: Methodologie und Methoden	75
4.1. Konstruktivismus als erkenntnistheoretischer Zugang	75
4.2. Qualitative Sozialforschung als Grundlage.....	79
4.3. Forschungsdesign: Zwei Fallbeispiele für Labs im Fokus	81
4.4. Kontext und Methoden der Datenerhebung, Datengrund- lage und Methode der Datenauswertung.....	83
4.5. Gütekriterien und Forschungsethik	98

5. Darstellung der Lab-Fallbeispiele.....	105
5.1. Das Global Wellbeing Lab	106
5.2. Das Passion and Politics Lab	118
5.3. Zum Wirkungsverständnis dieser Arbeit und zum Wirkungsanspruch der untersuchten Labs	128
6. Eine Wirklandkarte der untersuchten Labs	131
6.1. Wirkungsmuster im Wirkfeld Person.....	138
6.1.1. Entwickelte Führungskompetenzen	138
6.1.2. Persönliche Entwicklung	154
6.1.3. Hinzugewonnene Kenntnisse zur Lab-Methode	156
6.2. Wirkungsmuster in den Wirkfeldern Person und soziales System	159
6.2.1. Vernetzung über Länder- und Systemgrenzen hinweg	160
6.2.2. Diffusion in das Wirkfeld soziales System	164
6.3. Wirkungsmuster im Wirkfeld soziales System	182
6.3.1. Beitrag zu Veränderung im Wirkfeld soziales System	184
6.4. Die Wirklandkarte in der Gesamtschau	194
6.4.1. Zum Zusammenhang der Wirkungsmuster	195
6.4.2. Ein Rekurs auf die Wirkungsintention	198
6.4.3. Exkurs: Herausforderungen für systemische Wirkung	203
7. Impulse für die Wissenschaft: Diskussion zum Mehrwert von Labs für Führung und System	205
7.1. Zum Mehrwert von Labs	206
7.2. Zu Grenzen von Labs.....	216
7.3. Zu kritischen Fragen an Labs	220
7.4. Impulse für die Wissenschaft	226
8. Impulse für die Praxis: Hinweise zur Gestaltung von Labs	233

9. Schlussbetrachtung	255
9.1. Die Ergebnisse der Arbeit in verdichteter Form	255
9.2. Kritische Reflexion der Arbeit und weiterer Forschungs- bedarf zu Labs	258
9.3. Ein persönliches Fazit	262
Anhang	265
Anhang A: Tabellarische Übersicht der Belege für die Wirkungs- muster in Bezug zu den verschiedenen Datenquellen	265
Literaturverzeichnis	273
Unveröffentlichtes Datenmaterial	293

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	8
Abbildung 2: Datengrundlage im Kontext des Forschungsfelds	87
Abbildung 3: Datengrundlage zum Fallbeispiel <i>Global Wellbeing Lab</i> .	93
Abbildung 4: Datengrundlage zum Fallbeispiel <i>Passion and Politics Lab</i>	94
Abbildung 5: Datengrundlage über die beiden Lab-Fallbeispiele hinaus	95
Abbildung 6: Das Global Wellbeing Lab im Überblick.....	117
Abbildung 7: Das Passion and Politics Lab im Überblick.....	127
Abbildung 8: Zur Unterscheidung der Wirkungsmuster Diffusion in das Wirkfeld soziales System und Beitrag zu Veränderung im Wirkfeld soziales System.....	180
Abbildung 9: Die Wirklandkarte der untersuchten Labs in der Gesamtschau	196

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die drei Forschungsfragen der Arbeit, ihre Einordnung in Haupt- und Nebenfrage sowie in die Themenfelder der Forschungsdesiderate.....	6
Tabelle 2:	Die Lab-Literatur im Überblick.....	12
Tabelle 3:	Definitions-Merkmale von Labs	14
Tabelle 4:	Wirkungsanspruch der 30 vertieft untersuchten Labs der globalen Marktstudie zu Labs	26
Tabelle 5:	Die vier Dialogkompetenzen nach Isaacs	32
Tabelle 6:	Übersicht zur Verwendung des Systembegriffs in der neueren Systemtheorie	46
Tabelle 7:	Heutige Rahmenbedingungen für Führung und System..	58
Tabelle 8:	Die Beratungsansätze Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung	65
Tabelle 9:	Methoden der Datenerhebung	90
Tabelle 10:	Die empirische Untersuchung zu Labs im Überblick	102
Tabelle 11:	Zur Darstellungsweise der Lab-Fallbeispiele	105
Tabelle 12:	Zu entwickelnde Führungskompetenzen durch Theorie U.....	112
Tabelle 13:	Intendierte Wirkungen der Lab-Fallbeispiele.....	129
Tabelle 14:	Übersicht der Datenquellen zur Ableitung der Wirkungsmuster im Rahmen der Wirklandkarte	132
Tabelle 15:	Übersicht zu Wirkfeldern und Wirkungsmustern sowie zu deren Darstellung im Rahmen von Kapitel 6.....	137
Tabelle 16:	Spezifische durch die untersuchten Labs entwickelte Führungskompetenzen.....	140

Tabelle 17:	Ergebnis der Datenanalyse hinsichtlich der Entwicklung von Dialogkompetenzen durch das Passion and Politics Lab	142
Tabelle 18:	Aspekte der durch die untersuchten Labs unterstützten Haltungsänderung	150
Tabelle 19:	Ergebnis der Datenanalyse hinsichtlich erweiterter Kenntnisse durch die untersuchten Labs	158
Tabelle 20:	Arten der durch die untersuchten Labs entstandenen Vernetzung	161
Tabelle 21:	Die drei Arten der Diffusion in das Wirkfeld soziales System im Kontext der untersuchten Labs	165
Tabelle 22:	Beispiele für Impulse aus den untersuchten Labs	170
Tabelle 23:	Die fünf Prototypen des Global Wellbeing Labs	174
Tabelle 24:	Beispiele für Veränderungsprojekte des Passion and Politics Labs	176
Tabelle 25:	Erreichte und künftig zu erreichende Menschen im Wirkfeld soziales System (Global Wellbeing Lab)	181
Tabelle 26:	Beiträge zu Veränderungen in Organisationssystemen durch die im Rahmen des Global Wellbeing Labs entwickelten Prototypen	186
Tabelle 27:	Beiträge zu Veränderungen in Funktions- und Gesellschaftssystemen durch die im Rahmen des Global Wellbeing Labs entwickelten Prototypen	191
Tabelle 28:	Rekurs der Wirkungsmuster auf die Wirkungsintention der untersuchten Labs in der Gesamtschau	198
Tabelle 29:	Einordnung der acht Impulse für die Praxis entlang der fünf definierenden Lab-Merkmale	235

Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasserin
apl. Prof.	außerplanmäßiger Professor
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DDI	Deep Democracy Institute
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
GLAC	Global Leadership Academy
GNH	Gross National Happiness
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PI	Presencing Institute

Zusammenfassung

Labs sind ein relativ neues und sich rasant verbreitendes Phänomen im Bereich der Systementwicklung. Sie versprechen, systemischen Wandel für gesellschaftliche Themen zu befördern. Diese Arbeit geht der Frage nach, ob sie dieses Versprechen einlösen können, und untersucht dazu, welchen Mehrwert Labs für Führungs- und Systementwicklung haben. Neben einer Konturierung des jungen Forschungsgegenstands Lab erarbeitet die Verfasserin im Hauptteil der Arbeit auf Basis einer empirischen Untersuchung aus ihrem Praxis-Kontext eine Wirklandkarte mit vielfältigen Wirkungsmustern für Person und System für zwei Lab-Fallbeispiele. In der Diskussion der Analyseergebnisse vor dem Hintergrund der neueren Systemtheorie werden der Mehrwert und die Grenzen von Labs herausgearbeitet und reflektiert. Die Arbeit liefert Denkangebote und Impulse für die Lab-Forschung, die Managementlehre und die Managementpraxis. Die Analyse führt zu dem Schluss, dass die Verbreitung dieses neuen Ansatzes vermutlich nicht aufgrund eines Hypes stattfindet, sondern weil Labs tatsächlich Mehrwert für Führung und System erschließen.



1. Einleitung

1.1. Forschungsgegenstand, Problemstellung und Relevanz

Der Begriff des Labs begegnet Fachpersonen wie auch Laien heute in einer Vielzahl unterschiedlicher Kontexte. Bei einem Aufenthalt im Deutschen Museum in München findet der Gast¹ beispielsweise das *TUMlab* vor, ein Labor, in dem Kinder experimentieren und Wissenschaft erleben können². Im Universitätsviertel in Frankfurt am Main entdeckt der Besucher das *Social Impact Lab*, das soziale Innovation unterstützen möchte³. Und auch bei der Recherche zu Führungsentwicklungsprogrammen finden sich Angebote, die im Titel den Terminus Lab inkludiert haben⁴. In den Naturwissenschaften wurde der Lab-Ansatz bereits im 18. bis 19. Jahrhundert entwickelt, um neue Ideen durch systematisches Experimentieren zu testen⁵. Im 19. Jahrhundert wurden erste Versuche unternommen, die Labor-Prinzipien aus den Naturwissenschaften auf gesellschaftliche Themen zu übertragen. Insbesondere die Psychologie weitete ihre Arbeit mit wissenschaftlichen Labor-Methoden aus.⁶ Im 20. Jahrhundert machten Design Labs, mit denen Designprodukte als soziale Innovation entwickelt werden sollen⁷, auf sich aufmerksam⁸. Aber erst im 21. Jahrhundert weitete sich der Lab-Ansatz für gesellschaftliche Belange weltweit in rasantem Tempo aus – nun benannt als Social Labs oder Change Labs⁹. Was diese Art von Labs eint, ist ihr Versprechen, systemischen Wandel zu befördern. Genau dies scheint eine wesentliche Rahmenbedingung für ihre rasante

¹ In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet. Darüber hinaus trägt die alleinige Nutzung der männlichen Form auch zu der notwendigen Anonymisierung von Personen in dieser Arbeit bei.

² TUMlab.

³ Social Impact Lab Frankfurt.

⁴ Frankfurter Gruppe.

⁵ Mulgan, 2014, S.1. Latour und Woolgar untersuchten ein naturwissenschaftliches Lab und veröffentlichten ihre Erkenntnisse mit dem Fokus auf der sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Fakten (ebd., 1986).

⁶ Mulgan, 2014, S.1-2.

⁷ Westley, 2014, S.9.

⁸ Torjman, 2012, S.6-7.

⁹ Westley, Goebey und Robinson, 2012, S.3; Tiesinga und Berkhout, 2014, S.11.

Ausbreitung angesichts der globalen und komplexen gesellschaftlichen Probleme des 21. Jahrhunderts zu sein.¹⁰ Verantwortliche in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sehen sie offenbar als Ansatz, um mit aktuellen Herausforderungen umzugehen¹¹, die nicht mehr innerhalb eines Systems oder eines gesellschaftlichen Teilbereichs gelöst werden können; prominente Beispiele sind die Klimakrise oder die Finanzkrise. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser neue Lab-Typus weiter verbreiten wird¹².

Labs, die sich gesellschaftlichen Belangen annehmen, systemischen Wandel versprechen, die als Multistakeholder-Prozesse mit einem experimentellen Ansatz charakterisiert werden können und sich insbesondere in den letzten Jahren entwickelt und verbreitet haben, sind der Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Mit diesem Verständnis wird der Terminus Lab in dieser Arbeit verwendet, sofern nicht anders angegeben.

Labs sind ein junges Phänomen, und so beginnt auch die Forschung zu Labs erst jetzt. Der Forschungsgegenstand beinhaltet vielfältige Forschungsdesiderate, die sich unter drei Themenfelder subsumieren lassen:

1. der Forschungsgegenstand Lab an sich,
2. die Wirkung von Labs,
3. die Lab-Praxis.

Die drei Themenfelder der Forschungsdesiderate stehen in einem engen Zusammenhang, auch wenn sie sich getrennt betrachten lassen. Nachfolgend werden die von verschiedenen Autoren formulierten oder von der Verfasserin im Zuge der Literaturanalyse erarbeiteten Fragestellungen kurz skizziert, um auf die Problemstellung der vorliegenden Arbeit hinzuweisen.

Unter das erste Themenfeld, den Forschungsgegenstand Lab an sich, fallen eine Reihe von Fragen, deren wissenschaftliche Bearbeitung auch die Legitimität des praktischen Lab-Feldes stärken würde: Wie können

¹⁰ Torjman, 2012, S.4; Westley, Goebey und Robinson, 2012, S.3; Hassan, 2014; Kieboom, 2014, S.9, 12; Tiesinga und Berkhout, 2014; van den Steenhoven, 2014, S.6.

¹¹ Tiesinga und Berkhout, 2014, S.2.

¹² Mulgan, 2014, S.9.

Labs noch genauer konturiert und definiert werden? Wie könnte gar eine Theorie zu Labs aussehen? Wie ist die Entstehungsgeschichte von Labs detaillierter darzustellen? Welche theoretischen Stränge sind zum weiteren Verstehen von Labs geeignet?¹³

Das zweite Themenfeld, die Wirkung von Labs, entsteht durch die in der Literatur vielfach zu findende Kritik, dass Wirkungen bzw. Wirkungsbeiträge von Labs bisher zu wenig dokumentiert wurden¹⁴. So heißt es etwa: „... few [labs, Anm. d. Verf.] have yet had an independent validation of their claims.“¹⁵ Oder: „Yet we struggle to find documentation or clues for how and if labs are causing or contributing to discontinuous, systemic change.“¹⁶ Eine dritte Quelle bemängelt: „At the same time, labs have lagged behind in documenting and sharing their emerging insights and evidence of their impact.“¹⁷ Empirische Arbeiten dazu, zu welchen Wirkungen Labs beitragen (bzw. auch nicht), könnten Hinweise darauf liefern, ob Labs ihr Versprechen systemischen Wandels für gesellschaftliche Herausforderungen tatsächlich einlösen können. Die Praxisrelevanz dieser Frage macht dieses zweite Themenfeld zentral für die Lab-Forschung.

Im dritten Themenfeld der Forschungsdesiderate, der Lab-Praxis, steht die Meta-Frage im Vordergrund, welches die Erfolgsfaktoren von Labs sind – bei aller Heterogenität in der spezifischen Umsetzung. Unter diese Meta-Frage fallen Fragen nach der Reichweite bzw. anzulegenden Größe eines Labs, zu Interventionsdesigns und verschiedenen Lab-Methoden, zur Auswahl und Zusammensetzung von Teilnehmern und zur Finanzierung von Labs.¹⁸ Die Lab-Praxis kann von der wissenschaftlichen Erarbeitung der Erfolgsfaktoren von Labs profitieren; auch die Wissenschaft kann das Phänomen Labs als Forschungsgegenstand dadurch weiter beleuchten.

¹³ Westley, Goebey und Robinson, 2012, S.2-3; Kahane, 2014, S.23; Kieboom, 2014, S.42-43; Mulgan, 2014, S.4.

¹⁴ Kahane, 2014, S.23; Kieboom, 2014, S.11, 17-18; Mulgan, 2014, S.7; Tiesinga und Berkhout, 2014, S.11.

¹⁵ Mulgan, 2014, S.7.

¹⁶ Kieboom, 2014, S.11.

¹⁷ Tiesinga und Berkhout, 2014, S.11.

¹⁸ Westley, Goebey und Robinson, 2012, S.2-3, 17-18; Kieboom, 2014, S.16; Mulgan, 2014, S.10.

Dass Labs anhand dieser vielen relevanten Fragen ein relativ wenig untersuchter Forschungsgegenstand sind und insbesondere ihre Wirkungsbeiträge für systemischen Wandel bisher nicht breit erforscht sind, macht die vorliegende empirische Arbeit wissenschaftlich hoch relevant. Durch sie sollen Labs als neuer Ansatz für systemischen Wandel besser verstanden werden. Gleichzeitig soll diese Arbeit einen Impuls für die Führungs- und Systemforschung bzw. die Managementlehre geben, die sich mit Fragen der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von sozialen Systemen befasst¹⁹. Die übergeordnete Fragestellung, wie Führung und Systeme mit ihren aktuellen Herausforderungen umgehen können, steht dabei als weitere Motivation hinter der Arbeit: Globalisierung, Zunahme von Komplexität und Widersprüchen, Flexibilität und die Notwendigkeit der Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen in System-übergreifenden Kooperationskontexten werden allgemein in der Führungs- und Systemforschung immer häufiger als entscheidende Zukunftsthemen benannt²⁰.

Auch Praktiker suchen angesichts der genannten Herausforderungen nach neuen Antworten und Konzepten zur Gestaltung von Führungs- und Systementwicklung. Die Arbeit ist praxisorientiert angelegt und möchte ihre praktische Relevanz einlösen, indem sie auch für die Managementpraxis bzw. die systemische Beratung Anregungen zum Lab-Ansatz herausarbeitet.

Nach dieser einleitenden Übersicht über das Forschungsfeld werden das genaue Erkenntnisinteresse und die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit im folgenden Kapitel spezifiziert.

1.2. Erkenntnisinteresse und Fragestellungen

Angesichts der dargestellten wissenschaftlichen und praktischen Relevanz des Themenfeldes ist das übergeordnete Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, zum Verstehen von Labs als relativ neuem Phänomen in der

¹⁹ Vgl. Dubs, 2009, S.13; Drucker, 2010.

²⁰ Doppler und Lauterburg, 2005, S.24-30; Wimmer, 2008, S.27-31; Krizanits, 2009, Interview mit Heinz Jarmal S.136; Wimmer und Schumacher, 2009, S.171-173; Eppler et al., 2011, S.1; Wimmer, 2011a, S.543; Wimmer, 2012, S.14-15, 19-21; Vielmetter und Sell, 2014, S.13-32; Gebhardt, Hofmann und Roehl, 2015, S.6-8; Wimmer, 2015, S.46.

Führungs- und Systementwicklung beizutragen. Dem Erkenntnisinteresse wird über eine empirische Analyse nachgegangen, der ein konstruktivistisches Forschungsregulativ zugrunde liegt. Die Meta-Frage lautet:

**Welchen Mehrwert haben Labs für
Führungs- und Systementwicklung?**

Aus dem praktischen Arbeitskontext der Verfasserin²¹ stellten sich ihr dazu ganz konkret Fragen wie die nachfolgenden: Können Labs ihr Versprechen, systemischen Wandel für gesellschaftliche Themen zu befördern, einlösen? Sind sie also ein wirkungsvoller neuer Ansatz im Bereich der Führungs- und Systementwicklung? Oder sind sie ein Mythos, in dem Altbekanntes aus Interventionstheorien für Führung und System geschickt neu vermarktet wird? Eine Mischung aus beidem – oder nichts von alledem?

Auf dieser Basis wurden schließlich drei Fragestellungen abgeleitet, die sich den oben skizzierten Themenfeldern der Forschungsdesiderate zuordnen lassen und in Tabelle 1 auf der folgenden Seite dargestellt sind.

Anspruch der Arbeit ist es dabei, durch die Beantwortung dieser Fragen zum Verstehen des Forschungsgegenstands Labs und insbesondere der Wirkungsfrage beizutragen und diese Beiträge in Form von Denkangeboten, Anregungen, Irritationen und Impulsen zu liefern. Dieser Anspruch ist klar durch den konstruktivistischen Erkenntnisrahmen definiert. Er bedingt gleichzeitig eine Grenze der Arbeit: Keineswegs sollen fertige Antworten, beispielsweise eine Theorie zu Labs, dargestellt werden.

²¹ Hierbei handelt es sich um die Global Leadership Academy der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, die auch den Forschungskontext dieser Arbeit darstellt. Weiterführende Erläuterungen erfolgen in Kapitel 4.4.

Tabelle 1: Die drei Forschungsfragen der Arbeit, ihre Einordnung in Haupt- und Nebenfrage sowie in die Themenfelder der Forschungsdesiderate

Nr.	Haupt- oder Nebenfrage	Forschungsfrage	Einordnung in die Themenfelder der Forschungsdesiderate
1	Nebenfrage	Wie lassen sich Labs inventarisieren?	Der Forschungsgegenstand Lab an sich
2	Hauptfrage	Welche Wirkungsbeiträge leisten Labs – untersucht anhand zweier Fallbeispiele – für Führung und System?	Die Wirkung von Labs
3	Nebenfrage	Was sind Anregungen für die Gestaltung von Labs im Kontext Führung und System?	Die Lab-Praxis

Quelle: eigene Darstellung

Ebenso bei der Betrachtung der Ergebnisse dieser Arbeit berücksichtigt werden müssen die natürlichen Limitationen der empirischen Untersuchung insbesondere im Hinblick auf Wirkungsbeiträge für Systeme.

1. Wie gezeigt werden wird, war im Kontext der Fallbeispiele dieser Arbeit eine Vielzahl von Systemen beteiligt. Es war kein Anspruch, diese Vielzahl von Systemen vertieft zu untersuchen.
2. In der Darstellung von Veränderungen sozialer Systeme ist allgemein zu berücksichtigen, dass nicht immer klar zugeordnet werden kann, welche Intervention welchen Beitrag für Veränderung geleistet hat.
3. Systemische Veränderungen treten oftmals erst Jahre oder Jahrzehnte nach Interventionen ein. Auch wenn die Datenerhebung, wie gezeigt werden wird, über einen langen Zeitraum stattfand, ist der empirischen Untersuchung eine Grenze inhärent, da sie keine umfassenden Daten zu systemischen Veränderungen

beispielsweise über den Zeitraum eines Jahrzehnts erheben konnte.²²

Diese Grenzen werden im Verlauf der Arbeit detaillierter ausgeführt, wenn notwendige Kontextinformationen über den Prozess der Datenerhebung dargestellt werden und erforderliche Begriffsdefinitionen (beispielsweise für den Begriff System) erfolgt sind. Insbesondere in der Darstellung der verwendeten Methoden der Datenerhebung und -auswertung sowie im Kontext der Wirklandkarte der untersuchten Labs wird an den je relevanten Stellen auf die Limitierungen und den Umgang mit den Limitierungen eingegangen. Der Aufbau der Arbeit wird im nächsten Kapitel dargestellt.

1.3. Aufbau der Arbeit

„Die Sprache zwingt uns unerbittlich, alles als ein Nacheinander zu präsentieren.“²³ Auch diese Arbeit stellt die verschiedenen Elemente der Natur eines Textes folgend in Form von Kapiteln in einer linearen Abfolge dar, obwohl sie miteinander verwoben sind.²⁴ Der Aufbau der Arbeit und der Zusammenhang der Elemente bzw. der Kapitel werden durch die nachfolgende Darstellung visualisiert und sodann erörtert:

²² Für Referenzierungen zu diesen Aussagen vgl. die ausführlichere Darstellung in Kapitel 3.

²³ von Glasersfeld, 2006, S.35.

²⁴ Dies wird im Verlauf der Arbeit an relevanten Stellen durch Querverweise kenntlich gemacht.

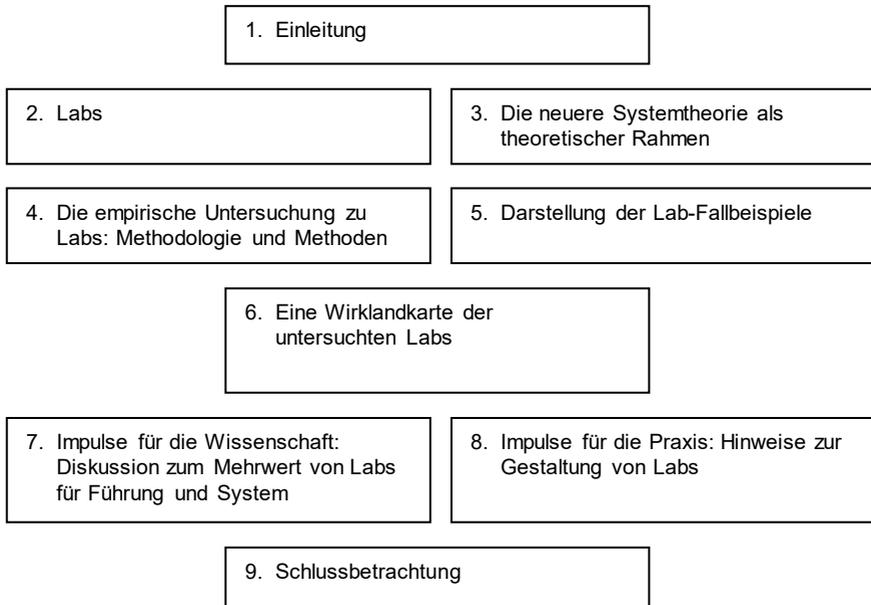


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: eigene Darstellung

Kapitel 1: Einleitung. Mit dieser Einleitung wurden Labs als Forschungsgegenstand der Arbeit eingeführt. Durch die Darstellung der Forschungsdesiderate wurde auf die Problemstellung sowie die wissenschaftliche und praktische Relevanz der Arbeit hingeführt. Das Erkenntnisinteresse sowie die Forschungsfragen wurden skizziert und der Aufbau der Arbeit dargelegt. Ziel war es, für den Leser einen Rahmen zur Rezeption und Nachvollziehbarkeit des Fortgangs der Arbeit zu schaffen.

Kapitel 2: Labs. In diesem primär theoretisch ausgerichteten Kapitel wird anhand der Literatur der Forschungsgegenstand Lab konturiert. So wird auch die Nebenforschungsfrage bzgl. der Inventarisierung von Labs beantwortet. Die Erkenntnisse aus der Literatur werden nachfolgend durch Erkenntnisse aus der Lab-Praxis angereichert. Um das Verständnis von Labs zu vertiefen, wird in einem dritten Schritt der Dialog-Ansatz skizziert.

Das Kapitel legt den Grundstein für das spezifische Verständnis von Labs, auf das im weiteren Verlauf der Arbeit aufgebaut wird.

Kapitel 3: Die neuere Systemtheorie als theoretischer Rahmen. Dieses Kapitel widmet sich der Darstellung der neueren Systemtheorie als dem theoretischen Rahmen dieser Arbeit. Ein Verständnis der neueren Systemtheorie ist für den weiteren Gang der Arbeit notwendig, weil systemtheoretische Begriffe in der Darstellung der empirischen Kapitel verwendet werden und weil sie den theoretischen Rahmen für die Diskussion der Analyseergebnisse bildet. Im Kontext von System, Führung und dem systemischen Ansatz, diese zu entwickeln, werden daher Begrifflichkeiten und zentrale Konzepte geklärt, die für diese Arbeit relevant sind.

Kapitel 4: Die empirische Untersuchung zu Labs: Methodologie und Methoden. Ziel dieses Kapitels ist es, die empirische Untersuchung zu Labs vorzustellen, um die nachfolgenden Ausführungen und insbesondere die Ableitungen von Aussagen nachvollziehen zu können. Nach der Darstellung des Konstruktivismus als erkenntnistheoretischem Zugang und der qualitativen Sozialforschung als Grundlage dieser Arbeit folgen Ausführungen zum Forschungsdesign, zu Kontext und Methoden der Datenerhebung, zur Datengrundlage und zur Methode der Datenauswertung. Das Kapitel wird mit einer Reflexion zu Gütekriterien und Forschungsethik der Arbeit abgeschlossen.

Kapitel 5: Darstellung der Lab-Fallbeispiele. In diesem Kapitel werden die beiden Labs vorgestellt, die als Fallbeispiele dieser Arbeit dienen. Zudem werden das Wirkungsverständnis der Arbeit und der Wirkungsanspruch der untersuchten Labs skizziert. Dies ist notwendig, um die nachfolgenden Ausführungen zur Wirklandkarte der untersuchten Labs sowie die Diskussion der Forschungsergebnisse einordnen zu können.

Kapitel 6: Eine Wirklandkarte der untersuchten Labs. Dieses zentrale Kapitel dient der Beantwortung der Hauptforschungsfrage der vorliegenden Arbeit zu der Wirkung von Labs, die beispielhaft anhand der beiden Lab-Fallbeispiele untersucht wird. Als Ergebnis der Analyse des empirischen Datenmaterials wird eine Wirklandkarte der untersuchten Labs dargestellt. Dies erfolgt entlang verschiedener aus den Daten abgeleiteter

Wirkungsmuster und mündet in einer Gesamtbetrachtung der Wirklandkarte. Darin wird der Zusammenhang der Wirkungsmuster erörtert und auf die intendierten Wirkungen der untersuchten Labs zurückgeführt, da dies weitere Erkenntnis zur Forschungsfrage bietet.

Kapitel 7: Impulse für die Wissenschaft: Diskussion zum Mehrwert von Labs für Führung und System. In diesem Kapitel werden die bisherigen Darstellungen verflochten, um Impulse für die Wissenschaft herauszuarbeiten. Die Wirklandkarte der untersuchten Labs wird als Ergebnis der Analyse mit Bezug auf die Meta-Frage der Arbeit diskutiert, inwiefern Labs einen Mehrwert für Führung und System darstellen, wobei die neuere Systemtheorie als theoretischer Bezugsrahmen dient. Danach wird der Beitrag der vorliegenden Arbeit für die Lab-Forschung mit Bezug zum bisherigen Stand der Lab-Literatur herausgearbeitet. Das Kapitel verfolgt damit weiter sowohl die Hauptforschungsfrage der Arbeit (Welche Wirkungsbeiträge leisten Labs?) als auch die Meta-Frage (Welchen Mehrwert haben Labs für Führungs- und Systementwicklung?) und trägt zum übergeordneten Erkenntnisinteresse bei, Labs besser zu verstehen.

Kapitel 8: Impulse für die Praxis: Hinweise zur Gestaltung von Labs. Nachdem im vorhergehenden Kapitel Impulse für die Wissenschaft erarbeitet wurden, werden in diesem Kapitel Impulse für die Praxis skizziert. Hiermit wird zugleich die dritte und praxisorientierte Forschungsfrage zu Anregungen für die Gestaltung von Labs im Kontext Führung und System bearbeitet. Hierfür werden die Ergebnisse der Analyse, die Diskussion der Ergebnisse und Teile des empirischen Materials, das hinsichtlich dieser Fragestellung ausgewertet wurde, mit der Rahmung der neueren Systemtheorie vertieft analysiert.

Kapitel 9: Schlussbetrachtung. In der Schlussbetrachtung werden die Ergebnisse der Arbeit verdichtet und der Erkenntnisgewinn für die Lab-Forschung dargestellt. Auch der Beitrag für die Managementlehre wird kurz eingeordnet. Nachfolgend werden die Limitationen der Arbeit reflektiert, und weiterer Forschungsbedarf wird skizziert. Die Arbeit schließt mit einem Fazit.



2. Labs

Ziel dieses Kapitels ist die Konturierung des Forschungsgegenstands Labs und somit gleichermaßen die Beantwortung der Nebenforschungsfrage, wie sich Labs inventarisieren lassen.

In Kapitel 2.1 wird zunächst ein Überblick zur Labforschung gegeben und die bestehende Literatur zu Labs eingeordnet. Anschließend wird eine Definition von Labs auf einer übergeordneten Ebene erarbeitet, indem wesentliche Merkmale von Labs aus der Literatur herausgearbeitet und dargestellt werden. Daran anknüpfend werden zwei Ansätze des neuen Lab-Typus – Social Innovation Labs und Change Labs²⁵ – anhand ihrer Unterscheidungsmerkmale dargestellt und die beiden Lab-Fallstudien der vorliegenden Arbeit werden eingeordnet. Anschließend wird zusammenfassend erörtert und begründet, wie der Terminus Lab im Kontext dieser Arbeit verwendet wird.

In Kapitel 2.2 wird der dargestellte bisherige Erkenntnisstand der Literatur zu Labs durch Erkenntnisse einer globalen Marktstudie zu Labs²⁶ als Teil der empirischen Datenbasis dieser Dissertation ergänzt. Hiermit soll zum weiteren Verständnis des Forschungsgegenstands beigetragen werden.

In Kapitel 2.3 wird der Dialog-Ansatz aus zwei Gründen dargestellt. Erstens spielte der Dialog eine prominente Rolle in der Entwicklungsgeschichte von Change Labs: Viele Personen und Organisationen, die an der Entwicklung von Change Labs (die seinerzeit nicht zwangsläufig so genannt wurden) beteiligt waren, arbeiteten und veröffentlichten wissenschaftlich und praktisch zum Dialog. Zweitens ist der Dialog häufig ein wesentliches Element von Change Labs, so auch der beiden untersuchten Labs dieser Arbeit. Ein genauerer Blick auf theoretische und konzeptionelle Bezüge zum Dialog wird das Verständnis von Labs daher weiter vertiefen.

²⁵ Wie zu zeigen sein wird, wird der Lab-Ansatz *Change Lab* zuweilen auch als *Social Lab* bezeichnet. Aus Gründen der Lesbarkeit wird darauf verzichtet, bei jeder Erwähnung dieses Lab-Typus von *Change bzw. Social Lab* zu schreiben. Stattdessen wird der Begriff *Change Lab* verwendet, wenn spezifisch dieser Lab-Ansatz gemeint ist.

²⁶ Die Marktstudie wird in Kapitel 2.2 skizziert; in Kapitel 4.4 wird die gesamte Datengrundlage dieser Arbeit ausführlich dargestellt.

2.1. Inventarisierung zu Labs: Konturierung des Forschungsgegenstands

Die bestehende Literatur zu Labs ist, im Überblick betrachtet, folgendermaßen zu charakterisieren (Tabelle 2):

Tabelle 2: Die Lab-Literatur im Überblick

Die Lab-Literatur im Überblick
Der Diskurs zu Labs ist jung, interdisziplinär und praxisorientiert. ²⁷
Der Diskurs zu Labs ist von englischsprachigen Veröffentlichungen geprägt. ²⁸
Das Verständnis von Labs wird von wissenschaftlich orientierten Praktikern und Wissenschaftlern, die Labs praktisch ausprobieren, geprägt. Diese entstammen verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie beispielsweise der Psychologie, der Sozialinnovationsforschung, der Designforschung oder der Managementforschung; viele haben eine interdisziplinäre wissenschaftliche Ausbildung.
Die Veröffentlichungen dieses Personenkreises sind insbesondere, aber nicht ausschließlich, im Internet zu finden.
Darüber hinaus gibt es kaum bis keine wissenschaftliche Literatur zu Labs.
Die wissenschaftliche Theoriebildung zu Labs beginnt erst. ²⁹
Labs als Forschungsgegenstand können, je nach Fokus des Labs und abhängig von den Forschungszielen und -fragen, aus verschiedenen Theorieperspektiven betrachtet werden, beispielsweise aus der Perspektive der Gruppendynamik, der Komplexitätstheorie, der Produktinnovation bzw. Designforschung, der Sozialinnovationsforschung, der Systemtheorie, des Organisationslernens oder aus der Perspektive von Führungstheorien.

Quelle: eigene Darstellung

Eine Definition des Forschungsgegenstands Lab ist auf Basis des vorliegenden Forschungsstands eine Herausforderung.³⁰ Der Terminus Lab wird weder in der vorliegenden Literatur noch in der Praxis mit dem immer gleichen Verständnis verwendet. Dies liegt zum Teil an der jungen Theoriebildung, zum Teil aber auch daran, dass mit dem gleichen Begriff des

²⁷ Vgl. van den Steenhoven, 2014, S.6.

²⁸ Eine Ausnahme stellt eine Veröffentlichung im deutschsprachigen Raum dar: Koschel und Bösemüller, 2017.

²⁹ Vgl. Tuomala und Mulgan, 2014, S.12.

³⁰ Vgl. Mulgan, 2014, S.2.

Lab unterschiedliche Ansätze wie das Social Innovation Lab und das Change Lab bezeichnet werden. Zur Verwirrung trägt weiterhin bei, dass auch die Bezeichnungen für diese unterschiedlichen Ansätze nicht von allen Wissenschaftlern und Praktikern einheitlich verwendet werden. Auf der anderen Seite wird der Begriff Lab von vielen Organisationen verwendet, deren Angebot sich bei genauerer Betrachtung nicht als Lab klassifizieren lässt.³¹ Andere Organisationen wiederum titulieren ihre Produkte nicht als Lab, wenngleich ihre Angebote für gesellschaftlichen und systemischen Wandel Lab-Kriterien entsprechen³². Kieboom konstatiert sogar, in den Worten einer Lab-Teilnehmerin: „No two labs are the same and no two participants entirely agree on what a lab is.“³³

Dennoch gibt es in der Literatur Merkmale, die auf einer übergeordneten Ebene in der Mehrzahl der Lab-Veröffentlichungen genannt werden und die eine Annäherung an eine Definition des hier besprochenen neuen Lab-Typus auf der Meta-Ebene möglich machen. Durch diese Gemeinsamkeiten ist davon auszugehen, dass es sich bei dem Lab tatsächlich um ein eigenständiges neues Phänomen im Kontext der vielen Angebote im Feld zu gesellschaftlichem und systemischen Wandel handelt.³⁴ Relevant für die Konturierung des Forschungsgegenstands Labs ist es daher, sich nicht primär von unterschiedlichen Bezeichnungen leiten zu lassen – beispielsweise „social innovation labs, civic labs, or system innovation labs and many other adjectives. Incubators, i-teams, hubs, and accelerators“³⁵ – sondern von definierenden Merkmalen auszugehen, die das Phänomen Lab als Ganzes charakterisieren. Aus der Literatur lassen sich fünf dieser Merkmale ableiten (vgl. Tabelle 3 auf der nächsten Seite), die nachfolgend ausgeführt werden.

³¹ Kieboom, 2014, S.11; Mulgan, 2014, S.2-3; Hassan, 2015, S.2.

³² Torjman, 2012, S.11.

³³ Ebd., 2014, S.16.

³⁴ Vgl. Torjman, 2012; Kieboom, 2014, S.16.

³⁵ Tiesinga und Berkhout, 2014, S.9; vgl. auch die Sammlung von Kieboom: „design-lab, change lab, social innovation lab, hub, hive, social tech lab, social R&D, do-tank and living lab“ (ebd., 2014, S.15).