

DIPLOMARBEIT

von

Michaela Hörster

**Ist Storytelling eine passende Methode, das „Unternehmen im Kopf“
zu erfassen und zu wandeln?**

Angefertigt im Rahmen der Diplomprüfung
im Diplomstudiengang für Erziehungswissenschaften

„In einer Kultur zu leben, heißt "to tell the dominant stories of their cultural group - be those stories scientific, moral, mathematical, religious, historical, radical, or political in nature"¹

(Howard 1991 S. 1990)

¹ zitiert nach Vaassen 1996 S. 127.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1.: Einleitung	4
Kapitel 2: Allgemeine Einführung in das Thema.....	6
2.1. Einleitung	6
2.2. Überblick über die narrativen Methoden.....	6
2.2.1. Appreciate Inquiry.....	6
2.2.2. Story Telling: Erfahrungsgeschichten.....	7
2.2.3. Springboard Stories.....	8
2.2.4. Storytelling: „Das Unternehmen im Kopf der Mitarbeiter“	8
2.3. Storytelling: Begriffe, Definitionen und Zuordnungen.....	9
2.3.1. Der Begriff „narrativ“	10
2.3.1.1. Das Phänomen Erzählung, die Erzählform.....	11
2.3.1.2. „Narrativ“ im Sinne eines Oberbegriffs.....	14
2.3.1.2.1. Systemisches Denken.....	14
2.3.1.2.2. Systemische Praxis.....	16
2.3.1.3. Storytelling-Methode: Theoretische Folgerungen.....	19
2.3.2. Ergebnis: Storytelling nach Frenzel <i>et al.</i> ist eine narrative Methode.....	21
Kapitel 3: Mit Storytelling das „Unternehmen im Kopf“ erfassen.	22
3.1. Einleitung	22
3.2. Unternehmen / Organisation / System	22
3.2.1. Organisation im Sinne von Institution	23
3.2.2. Entstehung von Ordnung (funktional).....	24
3.2.2.1. Die mental-kognitive Ebene	25
3.2.2.2. Kommunikation / Kommunikationstheorie (soziale Ebene)	27
3.2.3. Ordnung sozialer Systeme (instrumental) / Kulturansätze	30
3.2.3.1. Der Corporate-Culture-Ansatz	31
3.2.3.2. Metaphern-Ansatz.....	31
3.2.3.3. Synthese des Metapher- und Variablenansatzes	33
3.2.3.4. Position von Frenzel <i>et al.</i>	34
3.3. Zwischenergebnis.....	36
3.4. Organisationskulturforschung: Der Zugang zum Feld	37
3.4.1. Rekonstruktion des „Unternehmens im Kopf“ / Rahmenkonzept	38
3.4.1.1. Qualitative Datenerhebungsverfahren.....	41
3.4.1.2. Diskussion zur Datenerhebung.....	43
3.4.1.3. Storytelling-Analyse.....	47
3.4.1.3.1. Analyse anhand der dahinter liegenden Erzählstruktur	48
3.4.1.3.2. Die Betrachtung des Diskurses.....	49
3.4.2. Mit der Storytelling-Methode das „Unternehmen im Kopf“ erfassen	52
Kapitel 4.: Als Berater mit der Storytelling-Methode das „Unternehmen im Kopf“ wandeln.....	55
4.1. Einleitung	55
4.2. Das Unternehmen im Kopf: Erfolgreiches Change Management.....	55
4.2.1. Change Management: Begriff / Meta-Begriff	55
4.2.2.: Was soll verändert werden und wo wird angesetzt?	59
4.2.3. Wie: Projekte im Rahmen des Change-Prozesses	61
4.2.4. Wann: Beginn des Change-Prozesses	63
4.2.5. Wer: Die Rollenverteilung	64

4.2.6. Wie: Das Lernmodell und die (Rahmen-)Bedingungen für den Wandel durch Kommunikation	65
4.2.6.1. Das konstruktivistische Lernmodell.....	65
4.2.6.2. Lernen von Individuen / Gruppen.....	67
4.2.6.3. Rahmen-Bedingungen gegen Barrieren	69
4.2.6.4. Change-Kommunikation	72
4.2.6.5. Interventionen mittels Kommunikation	75
4.2.6.6. Organisationales Lernen	76
4.2.3. Möglichkeit, das „Unternehmen im Kopf“ zu wandeln?.....	78
Kapitel 5.: Ergebnisse	81
 Literaturverzeichnis:.....	 85

Kapitel 1.: Einleitung

Storytelling² ist ein Modethema, eine Modeerscheinung (Hegele-Raih 2007 S. 51.). Heute wiederentdeckt wurde - im Kontext der Unternehmensberatung - der kommunikativ-interaktive Aspekt des Storytellings, denn in Teilbereichen der Organisationswissenschaften hat sich eine Hinwendung zur Sprache vollzogen (Hegele-Raih 2001 S. 70). McLeod (2003) bezeichnet diesen Prozess als „narrative turn“ (Nestmann *et al.* 2004 S. 751). Sprache interessiert jetzt als Medium und Mittel zur Interaktion, in dem sich spezifisch kulturelle Begriffe, Metaphern und Erzählstrukturen mit ihren entsprechenden kulturspezifischen Bedeutungen verankert haben (Nestmann *et al.* 2004 S. 749). Ebenfalls verändert haben sich die Perspektiven und Denkmodelle sowie das generelle Verständnis von Unternehmen, insbesondere, wie sie zu betrachten und zu erfassen sind.

Die Arbeit orientiert sich inhaltlich an der Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.*. Allerdings richtet sich der Anspruch dieser Arbeit nicht darauf, das methodengeleitete Vorgehen von Frenzel *et al.* offen legen zu können. Ziel ist es, die gewählte Arbeitsfrage - Ist Storytelling eine passende Methode, das „Unternehmen im Kopf“ zu erfassen und zu wandeln? - wissenschaftlich nachvollziehbar aufzubereiten und zu beantworten, wobei natürlich soweit wie möglich auf Vorgaben und Verweise der Autoren zurückgegriffen wird.

Das heißt, dass, nachdem in Kapitel 2 in die Thematik eingeführt und ein knapper Überblick über andere existierende Methoden verschafft wurde, schließt das Kapitel mit Ausführungen zur theoretischen Fundierung der Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.*. Allgemeingültige, auf alle Methoden übertragbare Aussagen und Schlussfolgerungen sind nicht Ziel dieser Arbeit.

Die weitere inhaltliche Struktur dieser Arbeit folgt aus den zwei Arbeitsschwerpunkten - der Fassbarkeit und Wandelbarkeit des "Unternehmens im Kopf". In Kapitel 3 wird somit zunächst auf das Organisationsverständnis, die Entstehung von Ordnung, die Bedeutung von Interaktion und das im Rahmen dieser Arbeit vertretene Kulturverständnis eingegangen. Daran schließt eine Darstellung und Diskussion an, inwiefern und was mit erhoben und somit fassbar gemacht wurde. Im

² Je nach Autor oder Methode sind unterschiedliche Schreibweisen möglich (Stroytelling/Story Telling/Story-Telling)

4. Kapitel folgen Ausführungen zum Wandelverständnis, daraus resultierende Rollenverteilungen, Vorgehensweisen und inhaltlich ausgerichteten Lernkompetenzen. Zum Abschluss erfolgt im 5. Kapitel, auf Basis der Ausführungen und gewonnenen Erkenntnisse, eine Gesamtbetrachtung sowie die Beantwortung der Ausgangsfrage.

Kapitel 2: Allgemeine Einführung in das Thema

2.1. Einleitung

Ziel dieses Kapitels ist es, den Leser in das Thema Storytelling einzuführen. Zu diesem Zweck erfolgt zunächst eine überblicksartige Darstellung einiger Storytelling-Methoden, mit denen in Unternehmen gearbeitet wird. Dann folgen Ausführungen zu den verwendeten Begrifflichkeiten, und gegen Ende des zweiten Kapitels Überlegungen zur theoretischen Fundierung der für diese Arbeit ausgewählten Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.*.

2.2. Überblick über die narrativen Methoden

Einen strukturierten Überblick über die narrativen Methoden und ihre Einsatzbereiche in Unternehmen mit Hilfe einer Tabelle zu geben, versuchte bereits Christine Erlach (NARRATA Consult 2005). Allerdings räumte sie auch ein, dass es nicht möglich war, alle existierenden Methoden in die Tabelle aufzunehmen³. Aufgrund der großen Anzahl existierender Storytelling-Methoden werden nachfolgend nur einige ausgewählte Methoden kurz dargestellt.

2.2.1. Appreciate Inquiry

Die Appreciate Inquiry (AI) Methode wurde von Cooperrider & Srivastva an der Case University in den USA entwickelt. Ins Deutsche übersetzt heißt AI so viel wie „wertschätzende Erkundung oder Befragung“ und wird zur Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt. Mit Hilfe dieser Methode soll es gelingen, die vorhandenen Lebenskräfte, die positiven und erfolgreichen Erfahrungen in Unternehmen herauszufiltern und auszubauen (Bruck:http://www.P-focus.ch/pics_user/ai_artikel.pdf).

Auf der Basis eines groß angelegten Erhebungsprozesses, in dessen Verlauf mit der Hilfe von Interviews Mitarbeiter zu ihren positivsten und erfolgreichsten Geschichten befragt werden, erfolgt die Auswahl derjenigen Geschichten, die in einer Konferenz

³ www.narrata.de/pdf/Matrix-zu-narrativen-Methoden_NARRATA%20Consult_Nov05.pdf

weiter zu „Unternehmens inspirierenden Geschichten“ verarbeitet werden. Inspirierend insofern, als dass nach der Einschätzung von zur Bonsens diese Geschichten bei den Mitarbeitern positive Assoziationen auslösen und insgesamt zu einer veränderten Wahrnehmung führen. Diese „inspirierenden Geschichten“ sind nach zur Bonsen eine Art von Märchen, die speziell für das Unternehmen geschrieben wurden (Zur Bonsen www.all-in-one-spirit.de)

2.2.2. Story Telling: Erfahrungsgeschichten

Art Kleiner und George Roth entwickelten ihre Methode (1997) am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Zur Erstellung der Erfahrungsgeschichte wurden ausgewählte Mitarbeiter zu einem wichtigen Ereignis aus der jüngeren Unternehmensvergangenheit interviewt. Die Befragten hatten dabei jeweils in verschiedenen Rollen unterschiedlich viel oder wenig Kontakt mit dem Ereignis – zum Beispiel einer Produkteinführung. Die Erfahrungsgeschichte beinhaltet dann zum Schluss all diese schriftlich festgehaltenen Nacherzählungen (Kurzgeschichten) der Mitarbeiter (Thier 2006 S. 16) Aufgeteilt ist das Dokument – die Erfahrungsgeschichte - in eine linke und eine rechte Spalte. Auf der rechten Seite des Dokumentes sind die gesammelten und nacherzählten Vorkommnisse aus der Sicht der Mitarbeiter zu finden. Jeweils gegenüber, in der linken Spalte, stehen die zu diesen Aussagen erstellten Analysen und Kommentare der Erfahrungshistoriker. Diese Gruppe setzt sich aus geschulten Außenstehenden, zum Beispiel Unternehmensberatern, zusammen. Das gesamte derart gestaltete Dokument hat dann einen Umfang zwischen ca. 20 und 100 Seiten und bietet den Ausgangspunkt für weitere Maßnahmen, zum Beispiel Gruppendiskussionen (Thier 2006 S. 18ff) Eingesetzt wird diese Storytelling-Methode in Unternehmen unter anderem im Rahmen des Wissensmanagements und als instrumenteller Ansatz zum organisationalen Lernen (Tier 2006 S. 22).

2.2.3. Springboard Stories

Der Weltbank-Manager Stephen Denning arbeitet im Rahmen seiner Storytelling-Methode mit so genannten „Springboard Stories“. Das sind kurze, analoge Geschichten, die eine bestimmte zentrale Erkenntnis auf den Punkt bringen und beim Zuhörer eine Art „mentalen Sprung“ auslösen (Sottong *et al.* 2003 S. 36). Dem Zuhörer soll – so das Ziel - der Sprung vom Inhalt der gehörten Geschichte zur implizit gemeinten Geschichte gelingen. (Reinmann-Rothmeier/Vohle *zfo* 2001 S. 295). Drei typische Elemente weisen Springboard Stories aus:

- (1) Dass sie den Zuhörer emotional erreichen und auf dieser Basis eine Verbindung hergestellt wird,
- (2) dass die mit Hilfe der Geschichte kommunizierte Situation dem Zuhörer zugleich überraschend und möglich erscheint,
- (3) dass sie den Zuhörer zu einer neuen Sichtweise und Erkenntnis führen.

Steven Dennig vertritt die Auffassung, dass durch den Einsatz von Geschichten tief greifende und dramatisch erfolgreiche Veränderungen in Organisationen zu erzielen sind (www.stevendennig.com zitiert nach Hegele-Raih 2007 S. 51).

2.2.4. Storytelling: „Das Unternehmen im Kopf der Mitarbeiter“

In Einzelgesprächen, die durchschnittlich eine Stunde dauern, erzählt der jeweilige Mitarbeiter seine mit dem Unternehmen in Zusammenhang stehende Arbeitsbiographie. Je nach Größe des Unternehmens werden zwischen 10 bis 50 solcher Einzelgespräche geführt. Diese werden auf Band aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht und ausgewertet (Frenzel *et al.* 2000 S. 33). Die Erhebung und Auswertung der Interviews erfolgt nach einem wissenschaftlichen Erhebungs- und Analyseverfahren (SAI). Ziel ist es, über dieses Verfahren das verborgene Regelwerk von Unternehmen aufzudecken (Frenzel *et al.* 2004 S. 50f).

Die Storytelling-Methoden sind sehr unterschiedlich. Nicht nur, dass sie sich in ihrer Vorgehensweise unterscheiden, sie vertreten auch unterschiedliche Auffassungen darüber was eine Geschichte ist.

Tabelle 1.: Dichotome Typisierungen

Von	Dichotome Typisierung		Beispiel
	1)	2)	
Reinmann-Rothmeier/ Vohle	authentisch	analog	1) Fall / Erfahrungsgeschichten 2) Märchen
Nynmark	formal	informal	1) Gründungsgeschichte (Firmenfeier) 2) „Klatsch“ (Kaffeeküche)

Frau Reinmann-Rothmeier und Herr Vohle (zfo 2001 S. 295) unterscheiden zwischen authentischen und analogen Geschichten. Authentisch sind Geschichten, wenn durch sie ein reales Geschehen wiedergegeben wird. Als Beispiele dafür werden Fall- und Erfahrungsgeschichten genannt. Im Gegensatz dazu stehen ihrer Zuordnung nach die analogen Geschichten, die Märchen und Gleichnisse. Eine andere Kategorisierungsmöglichkeit besteht nach Nynmark darin, zwischen formalen und informalen Geschichten zu differenzieren (Nynmark 2000). Formale Geschichten zeichnen sich dadurch aus, dass sie vom Management gezielt zur Vermittlung von Werten und Visionen eingesetzt werden. Wohingegen informelle Geschichten von Mitarbeitern untereinander ausgetauscht werden.

Ein Unterschied, der aus der Tabelle nicht explizit hervorgeht, liegt in der Vorgehensweise. Nach der einen Methodengruppe ist „top-down“ vorzugehen, nach der anderen Gruppe hingegen „bottom-up“. Bottom-up-Methoden sind so konzipiert, dass mit Hilfe von Interviews Erzählungen von Mitarbeitern gesammelt werden, wohingegen nach den Top-down-Methoden Berater oder Manager Geschichten erzählen.

2.3. Storytelling: Begriffe, Definitionen und Zuordnungen

Das Erzählen von Geschichten, das Story Telling⁴, wie es 1979 genannt wurde, ist so alt wie die Menschheit (Baker 1979 S. 1). In den letzten Jahren ist der Begriff „Storytelling“ wiederentdeckt worden und wird heute in inflationärem Maße eingesetzt. Unter Storytelling wird inzwischen fast alles gefasst, von

⁴ Damals (1979) zeitgemäße Schreibweise; Story Telling

Managementmethoden bis hin zu internetgestützten Abenteuerspielen – alles, sofern es mit dem Erzählen von Geschichten zu tun hat (Loebbert 2003 S. 161).

Das Erzählen entspricht dem sozialen Wesen des Menschen, dem es als einem solchen nicht an Möglichkeiten zum sozialen Handeln, der direkten Interaktion mangeln darf. Erzählend teilt der Mensch sich mit und erfährt soziale Anerkennung (Elšik 1998 S. 145; Lucius-Hoene/Deppermann 2004 S. 33). Er ist seiner Natur nach ein „homo fabulans“, ein Geschichtenerzähler (Boeckhorst 1994 S. 8).

2.3.1. Der Begriff „narrativ“

Auf Basis der Übersetzung des lateinischen Wortes „narrare“ – wonach das Wort „narrativ“ so viel bedeutet wie „erzählend“ oder „zur Erzählung geeignet“ (Wahrig, Deutsches Wörterbuch 2000) - erscheint es nahe liegend, die Storytelling-Methoden den narrativen Methoden zuzuordnen. Allerdings ist diese grundsätzliche Schlussfolgerung so nicht zu halten. Denn der Begriff „narrativ“ kann in zwei Varianten verwendet werden.

Meistens wird „narrativ“ im Sinne von Erzählung verwendet. Daraus folgt dann nicht nur, dass mit der Form der Erzählung gearbeitet wird, sondern auch, dass Forscher und Berater der narrativen Form besondere Bedeutung für ihre weiteren Beobachtungen und Arbeiten beimessen (Boeckhorst 1999 S. 7).

Der Begriff „narrativ“ kann aber auch im Sinne eines Oberbegriffs verwendet werden (Boeckhorst 1994 S. 8). Vertreter dieser Richtung kombinieren dann Narrativität mit Bezeichnungen wie „Text, Konversation, Dialog und Diskurs“. Des Weiteren binden sie ihr Verständnis von Narrativität dann an Ideen aus dem Sozialkonstruktivismus, dem Postmodernismus⁵, der Dekonstruktionstheorie und „Rortys Pragmatismus“ (Boeckhorst 1994 S. 8), wobei jedoch durchaus Unterschiede dahingehend existieren, welche Komponenten die Vertreter jeweils hervorheben und betonen. Als typisch für diese (postmoderne) Richtung gilt jedoch, dass ihre Vertreter von Interaktionen ausgehen, in deren Zentrum Sprache, Erfahrungen und Verstehen stehen und dass sie diese als wirklichkeits- bzw. weltgestaltende Kräfte (an)sehen (Anderson 1999 S. 50f).

⁵ Zum Begriff „Postmoderne“: Der Begriff bezieht sich auf eine kritische Haltung, nicht auf eine Epoche. Als Vertreter dieser Richtung gelten: Derrida (1978), Foucault (1973), Lyotard (1984), Wittgenstein (1969) (Anderson 1999 S. 49ff).

2.3.1.1. Das Phänomen Erzählung, die Erzählform

Zunächst jedoch zur Bedeutungsvariante „narrativ im Sinne von Erzählung“. Darüber, was genau unter einer Erzählung zu verstehen ist, existiert eine große Meinungsverschiedenheit. In ihrer Übersichtsstudie fanden Stein und Policastro über zwanzig verschiedene Definitionen (Stein/Policastro 1991 S. 187ff). Zum Teil kommt es allerdings auch vor, dass überhaupt keine Definition genannt wird (Beockhorst 1994 S. 8).

Zum besseren Verständnis werden nachfolgend mit Hilfe eines Modells die Besonderheiten des Erzählphänomens erschlossen. Die dadurch quasi im Geiste durchgeführten Segmentierungen dieses Phänomens sind nicht naturgegeben. Es werden vielmehr, je nach Modell und Unterteilung, unterschiedliche Aspekte desselben Phänomens markiert und hervorgehoben (Bode 2005 S. 84).

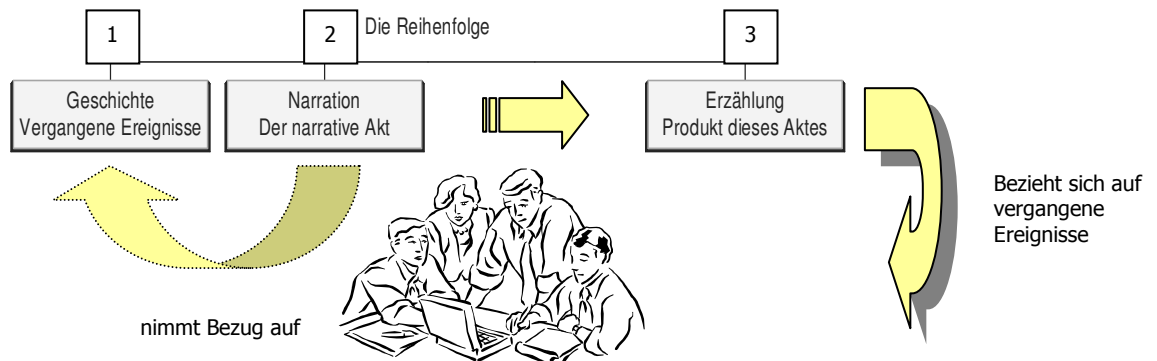
Tabelle 2.: Begrifflichkeiten ausgewählter Narratologen

	Events in chronological order	Events causally connected	Events ordert artistically	Text on Page	Narration as enuciation
Genette	histoire		discours (récit)		narration (voice + facalization)
Rimmon-Knan	story		text		narration

(Fludernik zitiert nach Bode 2005 S. 85)

Zur Orientierung wird nachfolgend das dreigliedrige Modell von Genette (1998) in einer Abbildung umgesetzt.

Abbildung 1.: Das dreigliedrige Modell



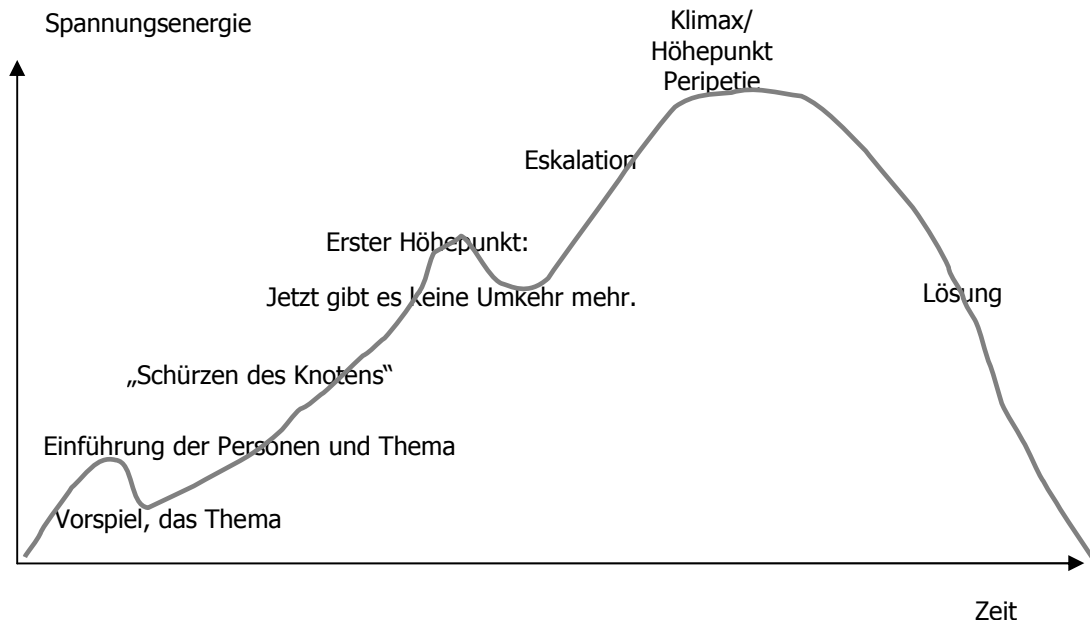
Genette unterscheidet in seinem Modell zwischen Geschichte, Narration (Erzählakt) und Erzählung. Der erste Aspekt ist der eigentliche narrative Inhalt, den zweiten Aspekt bildet der narrative Akt - das Erzählen - und den letzten Aspekt schließlich die Erzählung (*récit*).

In Abbildung 2 werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aspekten verdeutlicht. Es ist auszuführen, dass Erzählungen durch Narrationen produziert werden, die wiederum Geschichten zum Inhalt haben. Des Weiteren wird gezeigt, dass dadurch, dass der Erzähler auf sich selbst in Geschichten Bezug nimmt, eine Rückbindung der Erzählakte an vergangene Ereignisse erfolgt (Wenzel 2004 S. 19). Es lässt sich auch sagen, dass dem Erzählakt eine besondere Rolle zukommt, da über das Erzählen Ereignisse zu temporalen Ganzheiten geformt werden (Boeckhorst 1994 S. 2). Der Prozess der Geschichtsbildung läuft nachträglich – retrospektiv – auf Basis des jeweiligen Wissensstandes des Erzählenden ab und verleiht den so strukturierten Ereignissen erst ihre Bedeutung (Straub 1991 S. 16). Derjenige also, der selbst Erlebtes in Form von Geschichten mitteilt, teilt seine subjektiven Erfahrungen und seine Sicht auf das Vergangene mit⁶.

⁶ Therapeuten arbeiten aufgrund dessen auch mit Erzählungen und führen narrative Analysen durch (nähere Ausführungen siehe Boeckhorst 1994 S. 11ff).

Werden die mündlichen Erzählungen verschriftlicht, so enthalten die entsprechenden Texte in etwa diese Struktur⁷ (s. Abbildung 2).

Abbildung 2.: Erzählstruktur



(Loebbert 2003 S. 123)

Die retrospektive, mündliche Darstellung der eigenen, alltagsweltlichen Erfahrung kann als der Grundtyp des Erzählens verstanden werden. Besonders an dieser Art von Erzählungen ist, dass der erzählende Mensch sich die Welt durch Erzählungen erklärt und ordnet, denn in diesem Prozess wählt er einige vergangene, abgespeicherte Erfahrungen und Ereignisse aus, interpretiert und strukturiert sie, wohingegen einige andere Ereignisse als Folge dieses Auswahlprozesses, unberücksichtigt bleiben. Das Erzählen besitzt eine kognitiv-ordnende Strukturierungskraft und diese ist kennzeichnend für das Produkt, die Erzählung. Auf den retropektivischen Prozess des „Sinn-Machens“ hat insbesondere Karl Weick (1969, 1985) hingewiesen. Sein Ausspruch (Weick 1985 zitiert nach Groth 2004 S. 91):

„Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?“

⁷ Man spricht von „kernel narrative“ wenn eine auf ihren Kern reduzierte Erzählung vorliegt (Bauer 2005 S. 166).

bringt den erklärenden und sinnstiftenden Charakter des Erzählprozesses auf den Punkt. Das Besondere dieser Erzählungen folgt aus ihrer spontanen Entstehung und der mit ihnen verfolgten Intention. Der spontane Erzähler möchte seinem Gegenüber etwas Spannendes mitteilen, ihn unterhalten oder gegebenenfalls zum Nachdenken anregen (Rheinmann/Vohle 2005 S. 85). Es geht ihm nicht darum, seinen Gesprächspartner gezielt durch seine Erzählung zu beeinflussen und zu steuern, was auf den mangelnden Bewusstseitsgrad beim Erzähler zurückzuführen ist.

Tabelle 3.: Bewusstseitsgrad und Steuerungsabsicht beim Geschichtenerzählen

Grad an Bewusstheit	Steuerungsabsicht	Beispiel
hoch	hoch	Analoge Erzählungen
mittel	mittel	Pars pro Toto - Erzählung
gering	gering	Spontan Erzählung

(Reinmann/Vohle 2005 S. 87)

Die anderen Erzählungen erfolgen vorbereiteter und kontrollierter und können daher auch mit dementsprechenden Intentionen eingesetzt werden. Grundsätzlich gilt, dass Kommunikation und Handlungserwartung miteinander verknüpft sind, mal mehr und mal weniger (Frenzel *et al.* 2006 S. 26).

2.3.1.2. „Narrativ“ im Sinne eines Oberbegriffs

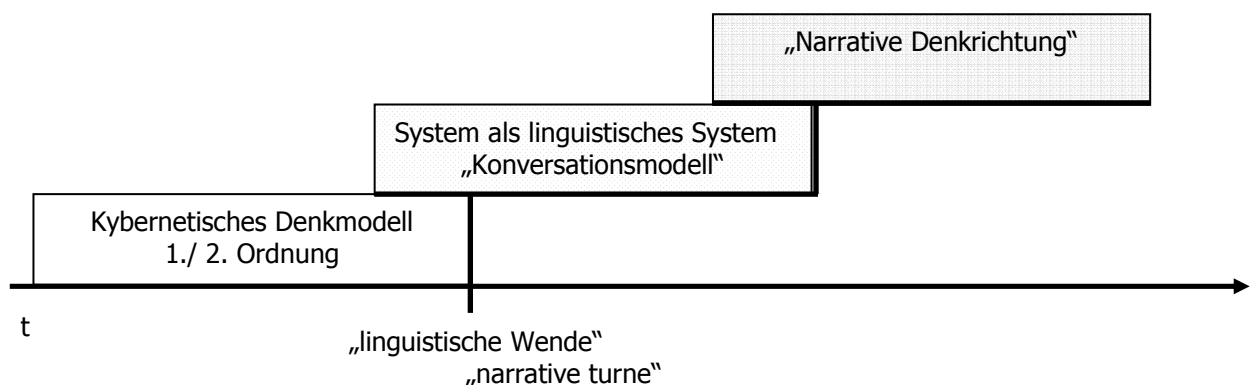
Wie oben (2.3.1.) bereits angesprochen, verwenden einige Vertreter den Ausdruck „narrativ“ auch im Sinne eines Oberbegriffs und verbinden dann bestimmte Begriffe und theoretische Vorstellungen mit ihm. Insofern ist zu thematisieren, auf welchem theoretischen Fundament narrative Methoden eigentlich ruhen. Aufgrund der Bandbreite an narrativen Methoden erfolgt eine Auseinandersetzung insbesondere mit der narrativen Methode von Frenzel *et al.*

2.3.1.2.1. Systemisches Denken

Mit Blick auf den deutschsprachigen Raum vertreten einige Experten die Meinung, dass das systemische Denken den theoretischen Hintergrund für Storytelling bildet (Bittelmeyer 2004 S. 78). Die Frage ist jedoch, was diese Aussage konkret bedeutet.

Die Bezeichnung „Systemisches Denken“⁸ ist mehr als ein modernes Schlagwort. Es mangelt jedoch an gelungenen Definitionen ebenso wie an einer einheitlichen Vorstellung darüber, was systemisches Denken eigentlich ist (Ossimitz 1998 Punkt Nr. 1, 6). Kennzeichen von systemischem Denken ist ein bestimmter Akt der Beobachtung beziehungsweise Haltung (Königswieser 2005 S. 20). Haltung deswegen, weil mit diesem Begriff Bezug genommen wird auf die mental-geistige Ebene des Beraters, welche seine Sicht auf die Welt und somit seine Wahrnehmung und geistigen Konstruktionen bestimmt (Königswieser 2005 S. 39; Ulrich/Probst 1988 S. 34). Die unterschiedlichen Ansätze des systemischen Denkens und Beobachtens sind dabei der ganzheitlichen Denktradition der Philosophie verpflichtet. Das holistische Prinzip der philosophischen Disziplinen – von Ruth C. Cohn auch „Ganzheitsprinzip“ genannt – impliziert „das Denken in übergreifenden Zusammenhängen, die Ganzheit, die Integration der Vielfalt, die Einheit in der Mannigfaltigkeit“ (Hollstein-Brinkmann 1993 S. 21 zitiert nach Klassen 2001 S. 15). Zu beachten ist jedoch, dass es nicht „die“ systemische Sicht, Haltung oder Theorie gibt. Denn die systemische Sicht beziehungsweise Denkhaltung wird aus unterschiedlichen Quellen gespeist. Zumindest ein Entwicklungsausschnitt systemischer Sichtweisen soll nun im Folgenden dargestellt werden.

Abbildung 3.: Ein Entwicklungsausschnitt



Bislang dominierte das kybernetische Denkmodell – das Denken 2. Ordnung – die Beobachtungsposition und die Weltsicht des Beraters. Das kybernetische Denkmodell wurde jedoch mit der linguistischen Wende abgelöst. Systeme werden jetzt als

⁸ Andere, zum Teil differierende Namen: Systemdenken, vernetztes Denken, systems thinking (Ossimitz 1998 S.1).

sprachliche Systeme betrachtet „in dem die Mitglieder durch Konversation Bedeutung teilen und eine gemeinsame Darstellung der Wirklichkeit schaffen [...]. Die narrative Denkrichtung führt diese linguistische Wende fort“ (Boeckhorst 1994 S. 2). Nach diesem „Konversationsmodell“ existieren sprachliche Systeme allein durch kontinuierliche sprachliche Aktivität in Form von Diskursen. Durch die Betonung von Sprache als Mittel zum Diskurs wird zugleich die notwendige Kollektivität zur sprachlichen Wirklichkeitsherstellung betont (Boeckhorst 1993 S. 13ff). Dies wird auch offensichtlich durch den Versuch Gergens zur Abgrenzung vom Konstruktivismus: Die von ihm eingeführte Unterscheidung zwischen Konstruktivismus und Konstruktionsismus begründet er unter anderem damit, dass der Konstruktivismus der „abendländischen Individualismustradition verhaftet“ ist - mit der Folge, dass die kognitiven Strukturen und Prozesse des lebenden Individuums in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken (Gergen 1994 S. 68; Anderson 1999 S. 57), wohingegen der Konstruktionsismus von der „Vorstellung des individuell gestaltenden Geistes [...]“ abrückt und vielmehr den gemeinschaftlichen, sinnherstellenden Prozess im Diskurs betont (Anderson 1999 S. 57; Boeckhorst u.A.⁹ Punkt 3.b.).

2.3.1.2.2. Systemische Praxis

Erfolgt eine praktische Umsetzung des systemischen Denkens, wird von systemischer Praxis¹⁰ oder systemischer Beratung¹¹ gesprochen (Ossimitz 1998 Punkt 6; Pfeifer-Schaupp 2002 S. 12ff). Die systemische Praxis wird der besseren Darstellung halber von Pfeifer-Schaupp in sieben Richtungen unterteilt. Allerdings existieren zahlreiche Wechselwirkungen und Überschneidungen zwischen diesen.

⁹ u.A.: unveröffentlichte deutsche Ausgabe/ Manuskript. Niederländische Veröffentlichung vorhanden (Systemtherapie 2001, 13(3) S. 130-143).

¹⁰ Auf diesen Gedanken baut auch der von Frenzel *et al.* gewählte Titel auf: „Storytelling: Das Praxisbuch“ (2006).

¹¹ Beratung kommt etymologisch von „raten“, und das germanische Verb „raten“ bedeutete ursprünglich etwa: (sich etwas geistig) zurecht legen, überlegen, (aus) sinnen; auch: Vorsorge treffen, vorschlagen, empfehlen und erraten, deuten (Duden 1997 S. 573). Die systemische Praxis/ Beratung ist von der Psychotherapie mit seinem Krankenkonzep zu unterscheiden (Pfeifer-Schaupp 2002 S. 13).

Tabelle 4.: Ansätze systemischer Praxis

Ansatz	Vertreter	Ziel	Perspektive	Wichtige Methode
1. Struktureller Ansatz (Familientherapie)	Minuchi Fishman Colapinto	(Wieder-) Herstellung klarer Grenzen im System	Generationengrenzen, Hierarchien	Verschreibungen Rituale
2. Entwicklungsorientierter Ansatz (Familientherapie)	Satir Bosch	Wachstum fördern Reife u. nährende Familie schaffen	Selbstwert, Regeln, Kommunikation	Wertschätzung Familienskulptur
3. Strategischer Ansatz (Direktive Familientherapie)	Watzlawick Haley, Weakland Fish, Segal	Unterbrechen "schmerzhafter Lösungsversuche" Mehr desselben vermeiden	Lösung 1. und 2. Ordnung	Systemverschreibungen Therapeutische Doppelbindung Reframing
4. Mailänder Modell (systemische Therapie im engeren Sinne)	Selvini Palazzoli, Boscolo, Cecchin, Prata, Simaon	Regeln auswechseln	Beziehungsmuster und Spiele im System Zirkularität	Paradoxe Interventionen, Zirkuläre Fragen
5. Lösungsorientierter Ansatz (lösungsorientierte Kurztherapie)	de Shazer, Miller, Kim Berg	Mehr von dem tun, was funktioniert	Lösungen, Ausnahmen	Wunderfrage, Frage nach Ausnahmen
6. Narrativer und sozial-konstruktionistischer Ansatz	Anderson, Goolishian, Hoffman, White, Epston, Deissler	Transformation von Erzählungen	Konstruktion von Bedeutung in Beziehung	Neue Geschichten erfinden
7. Systemisch-phänomenologischer Ansatz	Sparrer, Varga v. Kibed	Liebe sehen und annehmen	Würdigung, Rangfolge	Aufstellen, Lösungsansätze finden

(Pfeifer-Schaupp 2002 S. 19f)

Die abgebildete Tabelle ist ein Systematisierungsvorschlag. Andere Autoren nehmen andere Systematisierungen und Zuordnungen vor. Der Interessenfokus richtet sich im Rahmen dieser Arbeit besonders auf die Zeile Nr. 6 der Tabelle.

Der Tabelle ist zu entnehmen, dass sich die systemische Praxis - die Umsetzung des systemischen Denkens - aus mehreren Strömungen zusammensetzt. Methoden dienen der Umsetzung von Haltungen und theoretischen Vorannahmen, insofern kommt ihnen in der Praxis eine besondere Bedeutung zu (Herwig-Lempp/ Schwabe 2002 S. 482).

Die Vertreter des narrativen Denkansatzes der Spalte Nr. 6 ordnet Pfeifer-Schaupp dem narrativen / sozial - konstruktionistischen Ansatz zu, wobei er diesen Ansatz weiter in drei Untergruppen unterteilt:

- (1) Narrative Ansätze (Hoffmann, White und Epston), sowie
- (2) die Gruppe der sozial-konstruktionistischen Ansätze (Gergen, McNamee) und
- (3) eine verknüpfende dritte Position (Anderson, Deissler).

(Pfeifer- Schaupp 2002 S. 19f).

Auf Basis der bisherigen Ausführungen und mit Hilfe der oben dargestellten Tabelle kann folgendes festgehalten werden. Zum einen, dass eine Verschiebung der zur Anwendung gelangten Erkenntnistheorie - weg vom radikalen Konstruktivismus, hin zum sozialen Konstruktivismus, Konstruktivismus und postmodernen Denken - stattgefunden hat. Die Konstruktivistische Richtung geht in den Gesellschaftswissenschaften auf das Werk von Berger und Luckmann „Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit“ (1966) zurück. Sie teilen die Ansicht, dass die Konstruktionen von Bedeutungen erzählend in Beziehungen hergestellt werden, weshalb allgemein auch vom „relationalen Ansatz“ gesprochen wird (Pfeifer-Schaupp 2002 S. 17). Für das systemisch-narrative Denken und seine Praxis folgt daraus, dass es nicht allein um die Erzählform, sondern vor allem um den Erzählprozess geht und sich somit auch das primäre Interesse verlagert hat, weg von der Struktur- hin zur Bedeutung (Boeckhorst 1994 S. 16f). Vertreter relationaler Ansätze, wie zum Beispiel White/Epston (1990), Anderson/Goolishian (1988,1990) und andere, verwenden den Begriff „narrativ“ folglich im Sinne eines Oberbegriffs (Boeckhorst 1994 S. 8).

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf den familientherapeutischen Kontext. Mit Blick auf den Unternehmenskontext äußert sich Strnad dahingehend, dass es sich beim narrativen Ansatz um „eine weitere Ergänzung der dominanten systemischen Geschichte [...]“ handelt. Allerdings mit der Folge, dass dieser „nie zu einem selbständigen Ansatz“ werden könne, was darauf zurückzuführen sei, dass der Zentralbegriff des narrativen Ansatzes - die Geschichte - zu unwissenschaftlich klinge. Personen, die in Unternehmen arbeiten, seien nun mal messbare Effektivitätskriterien gewohnt (Strnad 2004 S. 1).

Mittlerweile hat sich auch im Kontext von Unternehmen - der Organisationsberatung - das systemisch-narrative Denken etabliert. Eine der oben bereits angesprochenen narrativen Methoden – die „Storytelling-Methode“ / Appreciative Inquiry – wird beispielsweise explizit als sozialkonstruktivistische Beratungsform eingestuft (Jacob 2002 S. 174).

Ob und inwiefern die systemische Praxis - die Storytelling-Methoden - von einzelnen Systemtheorien beeinflusst sind, ist eine Frage, die nicht einheitlich beantwortet werden kann (Pfeifer-Schaupp 2002 S. 19). (Organisations-)Theorien dienen

allgemein dem Zweck, Organisationen zu erklären und zu verstehen (Kieser 1993 S. 1).

Ihnen kommt so etwas wie eine Scheinwerferfunktion zu, denn mit ihrer Hilfe werden bestimmte Aspekte besonders hervorgehoben und andere in der Konsequenz vernachlässigt (Kieser *et al.* 1992 S. 33). Jedoch stellt Hipp die grundsätzliche Notwendigkeit von Systemtheorien auch für den Unternehmenskontext in Frage. Denn mit dem Aufkommen des narrativen Denkens sei die Systemtheorie im Kontext von Unternehmen durch eine linguistische Betrachtungsweise abgelöst worden (Hipp 2003 S. 52). Das heißt, dass auch in diesem Bereich die linguistische Wende, wonach Unternehmen als sprachliche Systeme zu verstehen sind, Einzug gehalten hat, welche vom narrativen Denkansatz fortgeführt wird (s. 2.3.1.2.1.). Gegen eine grundsätzliche Notwendigkeit der Systemtheorie spricht auch die gängige Praxis von Unternehmensberatern. Diese sieht derweil nämlich so aus, dass es durchaus üblich ist, theorieleitende Annahmen aus den Grundgedanken der jeweils favorisierten (Erkenntnis-) Theorie unter Hinzunahme eigener Erfahrungen zu generieren (Exner 1987 S. 266). Zudem ist es möglich und üblich, bewährte Elemente – wie zum Beispiel die Mehrgenerationenperspektive, die Perspektive der Selbstorganisation und die narrative Perspektive - aus verschiedenen Entwicklungsphasen der systemischen Praxis zusammenzutragen und zu verbinden (Schweizer *et al.* 2007 S. 4).

2.3.1.3. Storytelling-Methode: Theoretische Folgerungen

Für die Annahme, dass Frenzel *et al.* mit ihrer Storytelling-Methode ihre systemisch-narrative Denkhaltung umgesetzt haben, spricht die Tatsache, dass keine explizite Rückbindung an eine Systemtheorie vorliegt sowie die Tatsache, dass sie in Deutschland entwickelt wurde, wo insgesamt die Expertenmeinung dominiert, dass das systemische Denken den theoretischen Hintergrund für narrative Methoden bildet.

Frenzel *et al.* verweisen bezüglich ihrer theoretischen Ausrichtung¹² unter anderem auf Titzmann¹³, J.S. Schmidt¹⁴, Sottong¹⁵, Berger/Luckmann¹⁶, Bateson¹⁷ und Lévi-

¹² u.a. Literaturverzeichnis: Frenzel *et al.* 2004 S. 199; 2006 S. 246 f

¹³ Titzmann, Michael. Strukturelle Textanalyse. Theorie und Praxis der Interpretation.

¹⁴ Medienwissenschaftler

¹⁵ Sottong, Hermann/ Müller Michael: Zwischen Sender und Empfänger. Eine Einführung in die Semiotik der

Strauss¹⁸, den berühmten Ethnologen. Damit bekunden sie ein grundsätzliches Interesse, die Erfahrungen der Soziologie, der Ethnologie, der narrativen Philosophie und der Medien- und Literaturwissenschaften für den Bereich des Managements und somit für Unternehmen nutzbar zu machen (Frenzel *et al.* www.sys-kom.de). Darüber hinaus lässt sich besonders aus der expliziten Nennung von Berger/Luckmann und J.S. Schmidt sowie aus der Bezeichnung „Das Unternehmen im Kopf“ die erkenntnistheoretische Basis der Storytelling-Methode von Frenzel *et al.* ableiten.

Das narrative Denken ist untrennbar verbunden mit dem Konstruktivismus (Boeckhorst u.A.¹⁹ Punkt 3.) Jedoch speziell die Vertreter konstruktivistischer Ansätze gehen davon aus, „dass Organisation vor allem in den Köpfen der Organisationsmitglieder“ stattfindet (Kieser/Walgenbach 2003 S. 58). Es ist somit zu folgern, dass Frenzel *et al.* in Entsprechung zu ihrem Ziel, mit Hilfe der Storytelling-Methode das „Unternehmen im Kopf“ zu erfassen, einen narrativ - konstruktivistischen Ansatz vertreten. Dass diese dann nicht radikal, sondern sprachlich-relational ausgestaltet ist, kann aus der Benennung von Berger/Luckmann und J.S. Schmidt als theoretische Basis gefolgert werden. J.S. Schmidt ist es, der in jüngerer Zeit darauf hingearbeitet hat, den „Radikalen Konstruktivismus“ „soziokulturell zu fundieren“ und eine Verbindung zwischen kognitiver Autonomie und Sozialität herzustellen (J.S. Schmidt 2003 S. 23). Zu dieser Position passt es dann auch, wenn Frenzel *et al.* vom Erzählen als „einem Akt des Verbindens und Verknüpfens und In-Beziehung-Setzens“ sprechen (Frenzel *et al.* 2004 S. 10).

Kommunikationsgesellschaft.

¹⁶ Berger, P.L. /Luckmann, T.: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit 1966. Die sozial konstruktivistische Richtung geht auf dieses Frühwerk zurück. In der Schrift wird eine Beziehung zwischen individueller Sichtweise und gesellschaftlichem Prozess hergestellt. In jüngerer Zeit wird vermehrt auf dieses Werk Bezug genommen und neu ausgelegt (Anderson 1999 S. 54f).

¹⁷ Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven.

¹⁸ Lévi-Strauss, Claude: Rasse und Geschichte

¹⁹ u.A.: unveröffentlichte deutsche Ausgabe/ Manuskript. Niederländische Veröffentlichung vorhanden (Systemtherapie 2001, 13(3) S. 130-143).

2.3.2. Ergebnis:

Bei der Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* handelt es sich um eine systemisch-narrative Methode im Sinne des Oberbegriffs.

Kapitel 3: Mit Storytelling das „Unternehmen im Kopf“ erfassen.

3.1. Einleitung

Die Basis der systemisch-narrativen Organisationsberatung – zu der auch das Vorgehen von Frenzel *et al.* zählt – bildet die Annahme, dass alle Mitglieder der Organisation an den bedeutungsgenerierenden Prozessen beteiligt sind (Jacob 2002 S. 174). Auf dieser Annahme basiert bzw. daraus resultiert auch das Ziel der Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.*, das „Bild vom Unternehmen im Kopf“ zu erfassen und an Hand dieser Ergebnisse „Veränderungsprozesse“ in Unternehmen anzustoßen. Fraglich ist allerdings, was im Zusammenhang mit Storytelling unter einem Unternehmen zu verstehen ist, wie es entsteht, funktioniert und in welchem Verhältnis es zum „Unternehmen im Kopf“ steht. 3.2. Unternehmen / Organisation / System Frenzel *et al.* sprechen sowohl von Unternehmen, Systemen als auch von Organisationen (Frenzel *et al.* 2004). Welche Implikationen sich daraus mit Blick auf das Erkenntnisobjekt - dem „Unternehmen im Kopf“ - ableiten lassen, ist hier die Frage. Einen ersten Anhaltspunkt bietet der Begriff der Organisation, wobei der narrativ-systemische Kontext zu berücksichtigen ist. Der Organisationsbegriff kann sowohl institutional, funktional als auch instrumental definiert werden (Becker 2002 S. 411). Bei Untersuchungen geht mittlerweile die Tendenz dahin, diese unterschiedlichen Aspekte zu berücksichtigen²⁰. Die einzelnen Aspekte sind auch in der folgenden Tabelle (Tabelle 5) dargestellt, wobei eine Anpassung der Tabelle an den spezifischen theoretischen Kontext vorgenommen wurde.

²⁰ So zum Beispiel Hoffmann: „Die beiden Entwicklungsstufen, die Unternehmung hat und ist eine Organisation, können in einer Art Synthese verbunden werden. [...]“ (Hoffmann 1976 S. 64f).

Tabelle 5.: Der Organisationsbegriff

institutional	funktional (tun)²¹	instrumental (sein)
Die Organisation „Unternehmung“ ist ein dynamisches, komplexes, soziales, formales, offenes und zielorientiertes System.	Ordnung in der Unternehmung entsteht durch Fremdorganisation, autonome und autogene Selbstorganisation ²² .	Die Organisation, die eine Unternehmung hat, soll die Deutungen (Interpretationen) und Handlungsweisen der Organisationsmitglieder in gewünschter Weise normieren.
Die Organisation „Unternehmung“ ist eine Minigesellschaft	Ordnung in der Unternehmung entsteht durch Aushandlungs- und Lernprozesse.	Hat eine bestimmte Kultur (Struktur orientiert)
Die Organisation besteht aus Kommunikation. Sie weist einen narrativen Kontext auf.	Erzählen als ein Prozess des Aushandelns und Ordners ²³ beziehungsweise (Erfahrungs-) Lernens.	Es existiert eine dominierende organisatorische Erzählung / Sichtweise (Interpretation).

(Bea/Goebel 2002 S. 179)

Dass Frenzel *et al.* auf alle drei Aspekte referieren, ergibt sich aus folgenden Punkten.

3.2.1. Organisation im Sinne von Institution

Der institutionale Organisationsbegriff ist die am weitesten ausgelegte Begriffsvariante und nimmt auf das Sozialgebilde selber - und nicht auf dessen Strukturvariation - Bezug. Sie entstammt dem systemtheoretischen Ansatz (Becker 2002 S. 411). Weisen die Organisationen dann allerdings eine spezifische Ziel- und Zwecksetzung auf und existiert ein Grund für die Mitgliedschaft, so handelt es sich um Unternehmen (Ulrich 1970 S. 16). Aus narrativer Sicht weisen alle Organisationen einen unternehmerischen Kern auf (Loebbert 2003 S. 57). Mit der Folge dass Frenzel *et al.*, die einen narrativ-systemischen Ansatz vertreten, wahlweise von Unternehmen, Organisationen und sozialen Systemen reden können (Frenzel *et al.* 2006 S. 29; 2000 S. 10, 13).

²¹ Das „sein“ und das „tun“ sind im autopoetischen Prozess untrennbar miteinander verbunden (Maturana/Varla 1987 S. 56)

²² Vertreter: von Förster: Über selbstorganisierende Systeme und ihre Umwelten 1994; Maturana/Varela: Der Baum der Erkenntnis 1987; Probst: Selbst-Organisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht 1987; und andere (Bea/Göbel 2002 S. 179).

²³ Organisierendes Prinzip (Hipp 2003 S. 3).

3.2.2. Entstehung von Ordnung (funktional)

In Hinblick auf die Frage, wie sich Ordnung in sozialen Systemen bildet, beziehen sich Frenzel *et al.* zur Veranschaulichung des funktionalen Aspekts auf das Beispiel des Ameisenstaates. Danach entstehen überindividuelle Strukturen – die Organisation – unter anderem²⁴ aufgrund von Selbstorganisationsprozessen (Frenzel *et al.* 2004 S. 89). Nach der Auffassung von Probst verbirgt sich hinter dem Begriff der Selbst-Organisation²⁵ ein „[...] Meta-Konzept für das Verstehen der Entstehung, Aufrechterhaltung und Entwicklung von Ordnungsmustern“ (Probst 1987 S. 14; Probst 1995 S. 258). Der Begriff des Musters, englisch „pattern“, wird auch als Modell, Schablone, Vorlage, Vorbild, Schema oder Struktur übersetzt²⁶ (Simon/Stierlin 1992 S. 245). Die Existenz eines Modells / Musters ist ein Kennzeichen aller Systeme. Denn ein System ist „eine aus irgendwelchen Elementen (materieller oder geistiger Art) geordnete zusammengesetzte Ganzheit [...]“ (Simon/Stierlein 1992 S. 355).

Mit seinem Verständnis von Selbst-Organisation nähert sich Probst inhaltlich dem an, was üblicher Weise mit dem Begriff des Paradigmas²⁷ bezeichnet wird (Strohmeier 1995 S. 192). Umstritten ist allerdings, ob das selbstorganisatorische Denken auch auf kognitive Systeme Anwendung finden soll. Einige Autoren akzeptieren auf sozialer Ebene die Konsequenzen des selbstorganisatorischen Denkens, lehnen jedoch eine Übertragung auf kognitive Systeme ab. Strohmeier und Probst fordern eine konsistente Anwendung des Meta-Konzeptes auf sozialer wie auch auf kognitiver Ebene. Alles andere ließe sich ihrer Meinung nach nur sehr schwer begründen (Strohmeier 1995 S. 214; Probst 1987 S. 42ff). Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf der Anwendung des selbstorganisierten Denkens sowohl auf kognitiver als auch auf sozialer Ebene. Denn eine angemessene Darstellung sozial-sprachlicher

²⁴ Die Fremdorganisationsprozesse liegen auch vor, sollen an dieser Stelle aber nicht thematisiert werden.

²⁵ Andere häufig dafür gewählte Begriffe, die aber nicht (immer) die gleiche Bedeutung haben: Autopoesie, Selbstreferenz, Selbstbeobachtung, Selbsterhaltung etc. (Strohmeier 1995 S. 187). Einen Überblick zu dieser „heillosen Begriffsverwirrung“ bietet Teubner (1987 S. 235).

²⁶ Weitere Übersetzungen: „»Muster« sind die Strukturen, die Matrizen, die »Skripts« unserer Realitätswahrnehmung und Problemlösung“ (Siebert 2003 S. 110).

²⁷ Ein Paradigma ist ein vorherrschendes Denkmuster in einer Zeit (Kuhn 1979 S. 20, 65ff, 90). Und ein Paradigmenwechsel liegt vor, wenn die bisherige wissenschaftliche Denkweise – nach der sich die Erkenntnisgewinnung bislang richtete – von einer neuen Denkweise abgelöst wurde, und sich aufgrund dessen andere, neue erkenntnistheoretische Denkmuster und Blickwinkel eröffnen. Ein Beispiel dafür ist die „Konstruktivistische“ / „Selbstreferenzielle Wende“ in der Systemtheorie (Schreyögg 2003 S. 95).

Systeme ist nur möglich, wenn die biologischen Fundamente akzeptiert werden (Wuketits 1990 S. 133 zitiert nach Niemeier 2003 S. 162).

3.2.2.1. Die mental-kognitive Ebene

Aus systemischer Sicht handelt es sich bei Menschen um selbstorganisierte²⁸, „[...] kognitive oder psychische Systeme, die ihrer eigenen Logik, ihrem »Eigensinn« folgen“ und dementsprechend ihre Umwelt beobachten (Seliger 2006 S. 87). Beobachtungen sind dabei immer als Beschreibungen zu definieren, die auf Unterscheidungen aufbauen, welche dem Beobachtenden selber dabei weder bewusst noch zugänglich sind (Blinder Fleck) (Kieser 2001 S. 300). Die Beobachtungen werden von den kognitiven Systemen zu Informationen verarbeitet, woraus die individuellen Konstruktionen - die Weltbilder bzw. Landschaften²⁹- resultieren (Kirsch 1992, S. 252; Wolf 2005 S. 361). Realität ist somit das Ergebnis eines Konstruktionsprozesses und keineswegs - wie es erscheint - eine objektive Wahrheit oder Wirklichkeit (Seliger 2006 S. 87). Was der Mensch erkennt ist das „Ergebnis aktiver Interpretations- und Konstruktionsleistung“ (Klein 1989 S. 84), und stellt gerade kein Abbild³⁰ (Ikon) von der „Welt da draußen“ dar (Maturana/Varela 1987 S. 7; Probst 1987a S. 44; Watzlawick 1988 S. 9f). Denn der Mensch ordnet seine Welt nach kontextuell abgestimmten Mustern, d.h. er beobachtet und interpretiert Situationen immer auf eine bestimmte Art und Weise (Seliger 2006 S. 85). Diese Rekursivität (Selbstreferenz³¹) ermöglicht den operationell geschlossenen kognitiven Systemen, obwohl sie materiell-energetisch offen sind für die Umwelt, ihre eigene Identität auszubilden (Niemeier 2000 S. 48). Ihre Leitdifferenz bildet dabei der Sinn.

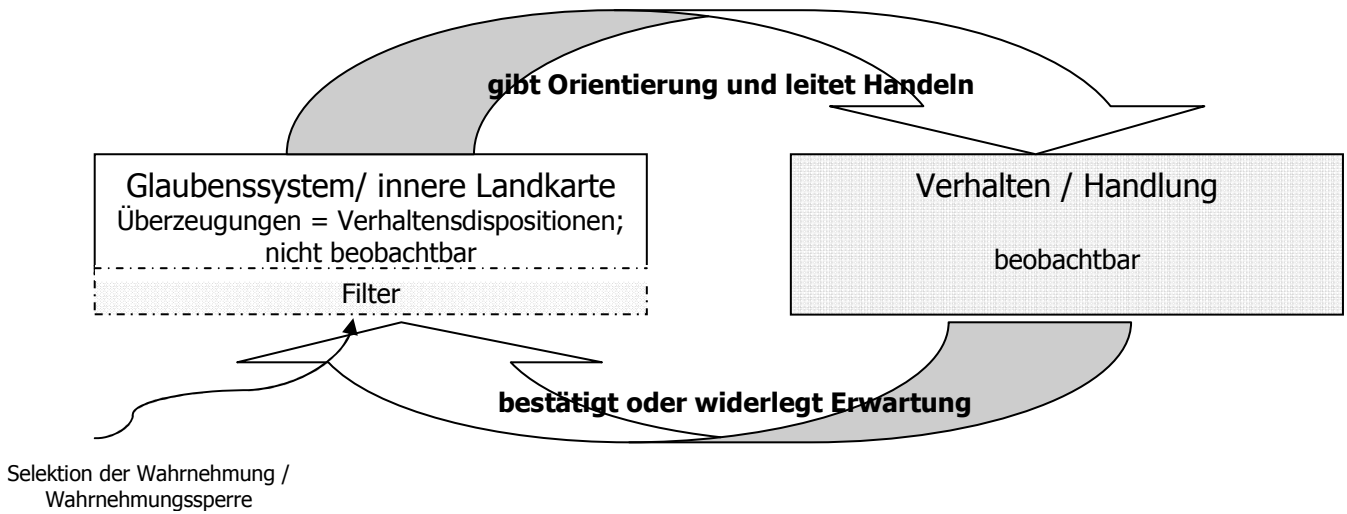
²⁸ „Selbstorganisation ist so gesehen der systemische Oberbegriff, während Selbststeuerung als pädagogischer Prozess vor allem für Lernprozesse verwendet wird“ (Siebert 2003 S. 106).

²⁹ Die inneren Landkarten, in der Kognitionspsychologie, sowie Hirnforschung auch kognitiven Landkarten genannt, sind als „[...] Sammelmetapher aufzugreifen für alle »Fenster«, »Brillen«, »Perspektiven«, durch die das Individuum seine Wirklichkeit (also die Landschaft) betrachtet bzw. konstruiert [...]“ (Seliger 2006 S. 107).

³⁰ Nach der traditionellen Erkenntnislehre besteht hingegen so etwas wie eine bildhafte (ikonische) Übereinstimmung zwischen „Wissen“ und „Wirklichkeit“ (Probst 1987a S. 44)

³¹ „Selbstreferentielle Systeme sind solche Systeme, deren Zustände miteinander zyklisch interagieren, so daß jeder Zustand des Systems an der Hervorbringung des jeweils nächsten Zustands konstitutiv beteiligt ist. Selbstreferentielle Systeme sind daher intern zustandsdeterminierte Systeme“ (Roth 1986 S. 157)

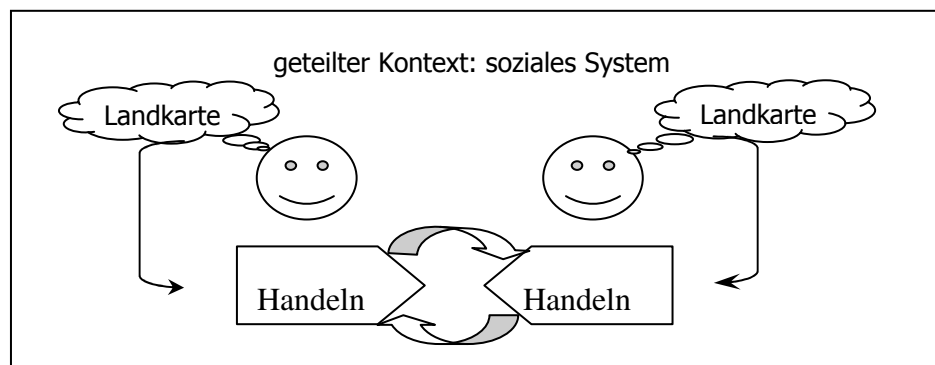
Abbildung 4.: Landkarte und Territorium



(Seliger 2006 S. 108)

Die obige Abbildung verdeutlicht, dass es die inneren Landkarten sind, die die Möglichkeit, kollektiv zu handeln gewährleisten, denn sie stellen die Basis für Wahrnehmung, Interpretationen und sprachliches Handeln dar (Neuberger/Kompa 1987 S. 24).

Abbildung 5.: Ein systemisch-konstruktivistisches Modell von Kommunikation



(nach Seliger 2000 S. 85)

Das Handeln wird, wie die Abbildung 5 noch mal verdeutlicht, kognitiv vorbereitet. Die von außen nicht wahrnehmbaren Landkarten (Bezugsrahmen etc.) steuern das

äußerlich wahrnehmbare Handeln (Seliger 2006 S. 108). Auf dieser Erkenntnis basiert auch die Rede von den „inneren Modellen“ des Handelns (Neuberger/Kompa 1987 S. 33).

Aus der Abbildung geht des Weiteren hervor, dass es sich bei den kognitiven selbstreferenziellen humanen Systemen nicht um „isolierte Monaden“ handelt, sondern vielmehr um kognitive Systeme, die aufgrund ihrer wechselseitig ausgeprägten Erwartungen zueinander in lockerer Verbindung – der Kopplung³² – stehen (Watzlawick 2000 S. 22). Für diese Ausbildung der wechselseitigen Erwartungen bedarf es allerdings der gemeinsamen Erfahrung, dass im geteilten Kontext in einer bestimmten Weise gehandelt wird (Wollnik 1988 S. 63).

3.2.2.2. Kommunikation / Kommunikationstheorie (soziale Ebene)

Den Unterschied zwischen Verhalten und Handeln bestimmt Wolf folgendermaßen: Dass derjenige „Wer “handelt“ und sich nicht nur “verhält“, hat eine Absicht im Kopf; [...]“ (Wolf 2005 S. 368). Dem Handeln liegt somit immer eine Sinnkomponente zugrunde, und der Handelnde ist sich dessen, was er tut, auch bewusst (Wolf 2005 S. 368).

Da Organisationen nach der narrativ-systemischen Perspektive weder als kybernetische noch als biologische Systeme zu verstehen sind, sondern als soziale sprachliche Systeme, bringen Kommunikation und Diskurse die soziale Struktur hervor (Anderson 1999 S. 89; Hipp 2003 S. 52). Sottong und Müller sprechen von einer „Semiosphäre (von griech. „semeion“= „Zeichen“)[...], von einer Schicht von Kommunikation, von Äußerungen, die den menschlichen Lebensraum wie eine Hülle [...] umgibt“ (Sottong/Müller 1998 S. 22).

Im Rahmen dieser Arbeit, sprich, im Kontext von selbstorganisierten, sozialen, sprachlichen Systemen, muss auf ein Kommunikationsverständnis zurückgegriffen werden, welches die Erkenntnisse der Neurobiologie, Kommunikationswissenschaften, Psychologie, Soziologie und der Linguistik in sich verbindet. Eine Möglichkeit bietet dafür das Kommunikationsverständnis von S.J.

³² Der Idealfall einer strukturellen Kopplung ist - nach Maturana und Varela - die Koevolution zwischen zwei oder mehr autopoetischen, selbstreferentiellen psychischen Systemen (Siebert 2003 S. 127).

Schmidt (Niemeier 2000 S. 163). Er vertritt ein handlungstheoretisches Kommunikationsverständnis, in dessen Rahmen er Wert darauf legt, Kommunikation als eine „Angelegenheit des ganzen Menschen in seiner jeweiligen biographischen und sozialen Situation“ zu betrachten (S.J. Schmidt/Zurstiege 2000 S. 144ff; S.J. Schmidt 1994a S. 57). Eine Reduktion allein auf die Übermittlung von Informationen kommt seinem Ansatz nach nicht in Frage.

Kommunikation nach J.S. Schmidt ist als ein Handeln mit Hilfe von Kommunikationsinstrumenten und Medienangeboten zu verstehen. Es kann getan oder unterlassen werden; wenn aber kommunikatives Handeln vorliegt, ist es immer auf etwas Sinnvolles ausgerichtet. Dass dabei bestimmten Schemata gefolgt wird, wird durch den Handelnden nicht bewusst reflektiert.

Durch die Unterteilung in Kommunikationsinstrument und Medienangebot ergibt sich eine doppelte Perspektive auf Kommunikation, eine materielle und eine funktionelle. Der funktionale Aspekt bezieht sich darauf, dass Kommunikation darauf abzielt, unterschiedliche Systeme miteinander zu koppeln und zwar zum Zweck systemspezifischer Sinnbildung (J.S. Schmidt/Zurstiege 2000 S. 148). Der materielle Aspekt bezieht sich darauf, dass Sprache als semiotisches Material gesellschaftlichen Konventionen unterliegt. In neuerer Zeit ist der semantische Aspekt, auch Zeichenaspekt genannt, in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt worden (Boeckhorst u.A. Punkt 1) Die Bezeichnung der Sprache als Zeichen- bzw. Symbolsystem rührt aus der Einteilung von Peirce. Danach sind drei Typen von Zeichen - Ikon, Index und Symbol - zu unterscheiden (Peirce 1998 S. 65). Für Symbole ist typisch, dass sie zu dem was sie bezeichnen keinerlei Beziehung aufweisen. Da die menschliche Sprache fast ausschließlich aus Symbolen besteht, kann von Sprache auch als Symbolsystem gesprochen werden. Dieser Symbolaspekt wird von der Semantik thematisiert. Hierbei dreht sich das Hauptanliegen um die mit den Symbolen verbundenen Bedeutungen („Was wird explizit gesagt“). Bedeutungen und Informationen gibt es nach heutigem Verständnis nur im Kopf eines jeden Einzelnen. Was den Körper als beobachtbares Phänomen verlässt sind allein Medienangebote. Diese Angebote enthalten keine Bedeutungen an sich, sondern dienen dazu, Bedeutungsinhalte über spezielle Interpretationen im Kopf, gebunden an die jeweiligen Kontexte, zu erzeugen. Man kann auch sagen, Bedeutungen werden den Ausdrücken zugeschrieben (Smircich 1993; Sackmann 1991 S. 161).

Über diese sinnvollen Zuschreibungen - die Interpretationen - müssen sich Sender und Empfänger, unspezifisch ausgedrückt, zuvor geeinigt haben, da keine natürliche Zuordnung existiert (Watzlawick *et al.* 2006 S. 22; Probst 1981 S. 250). Dieser Zuordnungsprozess wird im Rahmen der sekundären Sozialisation erlernt, woraus sich ergibt, dass Interpretationen nicht beliebig angesetzt werden dürfen, sondern diese bestimmten Mustern – der "constitutiven Grammatik" – folgen müssen (Wollnik 1988 S. 63). Auf diesen Zusammenhängen basiert die Aussage von Bateson, wonach Sprache allgemein als „ein System von Zeichen zur Benennung von Unterscheidungen“ zu verstehen ist (zitiert nach J.S Schmidt/Zurstiege 2000 S. 155). Das Erzählen von Geschichten stellt eine besondere, eine komplexe Form des sozialen Handelns dar (Schütze 1976 S. 17; Ernst 2002 S. 25f). Folglich lassen sich, aufbauend auf diesem Kommunikationsverständnis, folgende speziellen narrativen Aspekt-Zusammenhänge und Schlussfolgerungen ableiten.

Das Erzählen - als kommunikativer Verständigungsversuch – ist von seiner Funktion her als strukturelle Kopplung im Medium der Sprache zu verstehen (Siebert 2004 S. 5). Damit der Versuch Aussicht auf Erfolg hat, bedarf es gewisser Übereinstimmungen, einer Art gemeinsamer Schnittmenge auf kognitiver Ebene. Von dieser kann in aller Regel ausgegangen werden, wenn die Kommunikationspartner einem gemeinsamen sozialen Kontext entstammen. Damit wird zugleich auch eine basale Voraussetzung für Kommunikation angesprochen, die derart grundlegend ist, dass sie schnell übersehen wird. Gemeint ist die Existenz des Kommunikations- bzw. Interaktionspartners, in dessen Richtung die Handlung – das Erzählen - mittels Sprache erfolgt (Schütze 1976 S. 17; Ernst 2002 S. 25f).

Im Erzählprozess greift der Erzähler unbewusst auf seine kognitiven Strukturen zurück, so dass sich sagen lässt, dass sprachliches Handeln auf Wissensstrukturen basiert und auf kulturelle und somit kontextuelle Zusammenhänge ausgerichtet ist (J.S. Schmidt/Zurstiege 2000 S. 144ff). Durch die Wechselseitigkeit der Interaktion bietet sich die Möglichkeit zur sozial geregelten Sinnbildung. Anfang der 90er-Jahre wurde mit Blick auf die werte- und konsensbildende Funktion von Interaktion der Begriff der Dialog-Kommunikation geprägt (Pfannenbergs 2003 S. 14).

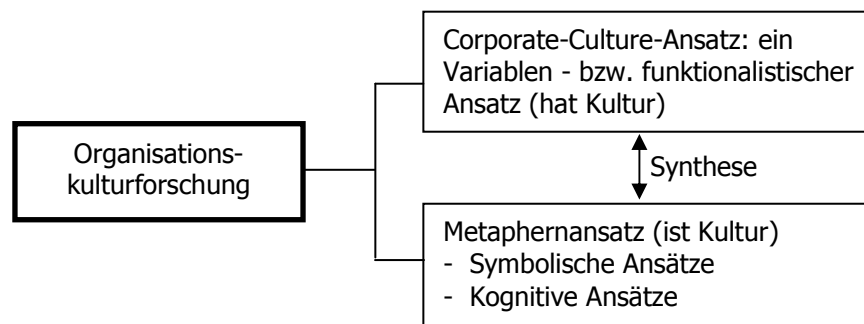
3.2.3. Ordnung sozialer Systeme (instrumental) / Kulturansätze

Aus den obigen Ausführungen ergibt sich, dass soziale sprachliche Systeme aus Kommunikation - Erzählungen - bestehen. Die dabei dominierenden erzählten Geschichten sind die sichtbaren, emergenten Produkte selbstorganisierter, sozialer, sprachlicher Systeme. Kultur ist das ordnende, unsichtbare emergente Phänomen, das in selbstorganisierten sozialen Systemen zunächst aktiv erworben und dann angewandt ("gelebt") und verändert wird (Klimecki/Probst in: Chatmann 1990 S.41). Die Organisationskultur gilt als Verstand und Gedächtnis einer Organisation. Sie ist es, die als informelle Organisationsstruktur Stabilität schafft und nicht hinweg zu denken ist, denn ohne sie würde das Chaos in einer Organisation ausbrechen (Sackmann 1983 S. 397). Jedoch besagt Stabilität in diesem Zusammenhang nicht, dass starre Strukturen vorliegen, sondern vielmehr, dass sinnvolle Kontinuität im Prozess des Sich-Schaffens vorherrscht (Boeckhorst u.A. Punkt 1).

Das Phänomen Kultur zu definieren ist sehr schwierig. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass Kultur ein übergreifendes Thema unterschiedlichster Fachrichtungen (Soziologie, Philosophie, Ethnologie, BWL,... etc.) ist und dementsprechend viele unterschiedliche Ansätze und Definitionen existieren. Aufgrund dieser Vielfalt hat es sich auch etabliert, den Kulturbegriff nach gegenläufigen Kulturansätzen zu konzeptualisieren (Schreyögg 2003 S. 437). Im Kontext von Organisationskulturforschung ist allerdings davon auszugehen, dass eine Wechselwirkung zwischen Forschungsziel und Kulturdefinition vorliegt. Thomas May bezeichnet es als „ [...] eine Frage der Exploration, welche zum größten Teil durch die Untersuchungsmethode determiniert wird“ (May 1997 S. 92).

Von daher ist es auch nicht unüblich, dass Organisationskulturforscher Kulturbetrachtungen verbinden, die auf den ersten Blick unvereinbar scheinen. Zunächst zur Bestimmung des Kulturbegriffs. Die nachfolgenden Ausführungen zur Organisationskultur entsprechen den Ordnungsvorgaben von Erna Szabo, welche unterschiedliche Strömungen in der Organisationskultur-Literatur unterscheidet (Szabo 1989 S. 9).

Abbildung 6.: Strömungen



3.2.3.1. Der Corporate-Culture-Ansatz

Nach diesem Ansatz ist Kultur ein abgrenzbares Phänomen und als solches eine von mehreren anderen internen Variablen (Bea/Gobel 2002 S. 173). Besonders an dieser Betrachtung ist, dass Kultur als eine homogene (es gibt nur eine Kultur) und harmonische (geprägt durch gemeinsame Werte) Variable gilt, die vom Management gestaltet werden kann. Die Corporate-Culture-Ansätze³³ messen den geteilten Werten die größte Bedeutung zu, wobei Symbole – zum Teil auch Artefakte genannt – als „Überbringer“ dieser Werte betrachtet werden (Szabo 1998 S. 11ff). Dementsprechend werden Symbole vom Management eingesetzt, um die von ihnen vorgegebenen Werte zu kommunizieren – „that’s the way we do things here“ - und auf diese Weise die Organisationskultur auf gewünschte Weise zu gestalten (Szabo 1989 S. 10). Den gegenläufigen Ansatz zum funktionalistischen Kulturverständnis bildet der Metaphern-Ansatz.

3.2.3.2. Metaphern-Ansatz

Wie oben aus der Abbildung 6 hervorgeht werden die kognitiven und symbolischen³⁴ Ansätze dem Metaphern-Ansatz zugeordnet. Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass Kultur eben nicht als eine Variable neben anderen betrachtet wird, sondern die Variable schlechthin darstellt (Ebers 1985 S. 30f).

Die Bezeichnung Metaphern-Ansatz stammt von Gareth Morgan (1986). Er prägte das metaphorische Verständnis von sozialen Systemen, nach dem Organisationen mit der Hilfe von Bildern, wie etwa dem der Maschine, des Gehirns, des politischen

³³ Dazu zählen: Mc Kinsey 7-S Framework „shared values“ (1982 S.10); Peters/ Waterman „In Search of Excellence“ (1982); etc. (Szabo 1989 S. 10ff).

³⁴ Einige Autoren unterscheiden nicht zwischen kognitiven und symbolischen Ansätzen der Kulturforschung. So zum Beispiel Schreyögg (Schreyögg 2003) Er spricht vielmehr von der interpretativen Kulturforschung.

Systems oder der Kultur betrachtet und erklärt werden können. Es ist die jeweils verwendete Metapher, welche aufgrund ihrer hohen assoziativen Kräfte einen nicht zu unterschätzenden Erklärungswert bietet (Klimecki *et al.* 1994 S. 34). Zu bedenken ist aber, dass jede verwendete Metapher – wie auch jede Organisationstheorie - den Blick auf bestimmte Merkmale lenkt. Mit der Betrachtung des Unternehmens als Kultur richtet sich der Blick „ [...] auf die soziale Dimension des Unternehmens“, auf die subjektiven Konstruktionen von organisationaler Wirklichkeit, die sich in Sinnsystemen verbinden und über Symbole und symbolische Handlungen sichtbar werden, jedoch der Interpretation bedürfen (Neuberger 1987 S. 22; Sackmann 1990 S. 161; Sander 1988 S. 654). Die symbolischen Ansätze, deren Wurzeln in der symbolischen Anthropologie zu finden sind, messen organisationalen Phänomenen wie etwa

- „Sprachliche Äußerungen (Geschichten, Anekdoten, Legenden, Jargons, Slogans, Witze)
- Handlungen (Routineprozeduren, Traditionen, Bräuche, Rituale, Spiele)
- Kulturgüter (Artefakte)
- Kulturverdinglichungen, die eine personenunabhängige sprachliche Existenz haben (Gebäude, Statussymbole, Firmenlogos, Ehrennadeln)“

besondere Bedeutung für das Verstehen sozialer Systeme zu (Neuberger/Kompa 1987 S. 57). Allerdings müssen sich die Forscher den symbolischen Sinn aus diesen Phänomenen, wie oben schon angedeutet, erst interpretativ erschließen. Zu diesem Zweck werden die den verbalen Handlungen etc. zugrunde liegenden Bedeutungen in den Mittelpunkt des Interesses gerückt (Sackmann 1990 S. 161). Diese Erkenntnis und Notwendigkeit visualisiert das Bild des Eisbergs, wonach die Unternehmenskultur unter der Wasseroberfläche zu finden ist und der „Hebung“ bedarf.

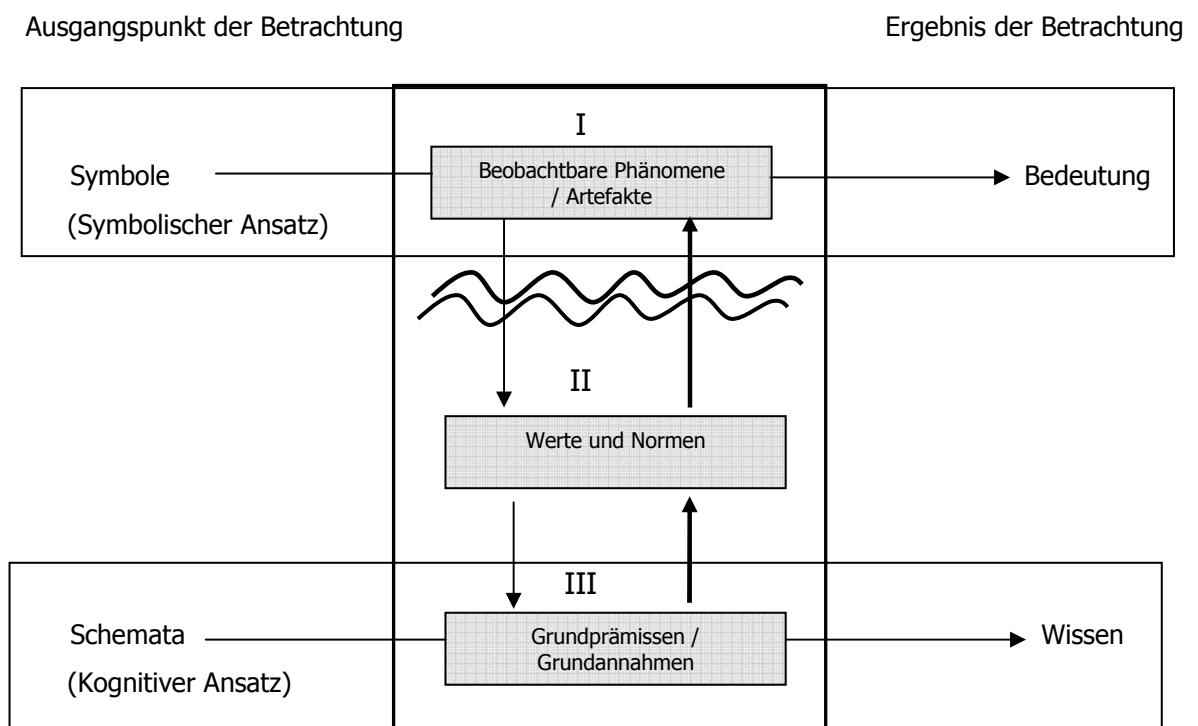
Diesem Bild des unter der Oberfläche Verborgenen folgen die kognitiven Ansätze mit ihrem Verständnis von Kultur. Zum Beispiel definieren Klimecki und Probst Kultur als „ein erworbenes Wissens- und Erkenntnissystem zur Interpretation der Erfahrungen und zur Generierung von Handlungen“, welches aus „einem Netz von Werten, Glaubensvorstellungen, kognitiven und normativen Orientierungsmustern, die das System auf geistiger Ebene zusammenhalten“, zu verstehen ist (Klimecki/Probst in:

Chamtman 1990 S. 42). Danach be- und entsteht Kultur verborgen in den Köpfen (Szabo 1999 S. 7).

3.2.3.3. Synthese des Metapher- und Variablenansatzes

Der dritte Ansatz stellt eine Synthese aus den beiden zuvor genannten Ansätzen dar, was daraus resultiert, dass sich diese weniger widersprechen als allgemein angenommen (Schreyögg Band 3 S. 438). Gestützt wird diese Annahme zudem durch die Tatsache, dass zum Beispiel der Ansatz von Schein den Variablen- und den Metaphern- Ansatz in sich verbindet und in der Folge beiden Ansätzen zugeordnet wird.

Abbildung 7.: Drei Ebenen der Kultur (nach Schein 1995 S. 30) kombiniert mit den Unterschieden im Gegenstand der Betrachtung (nach Szabo 1999 S. 20)



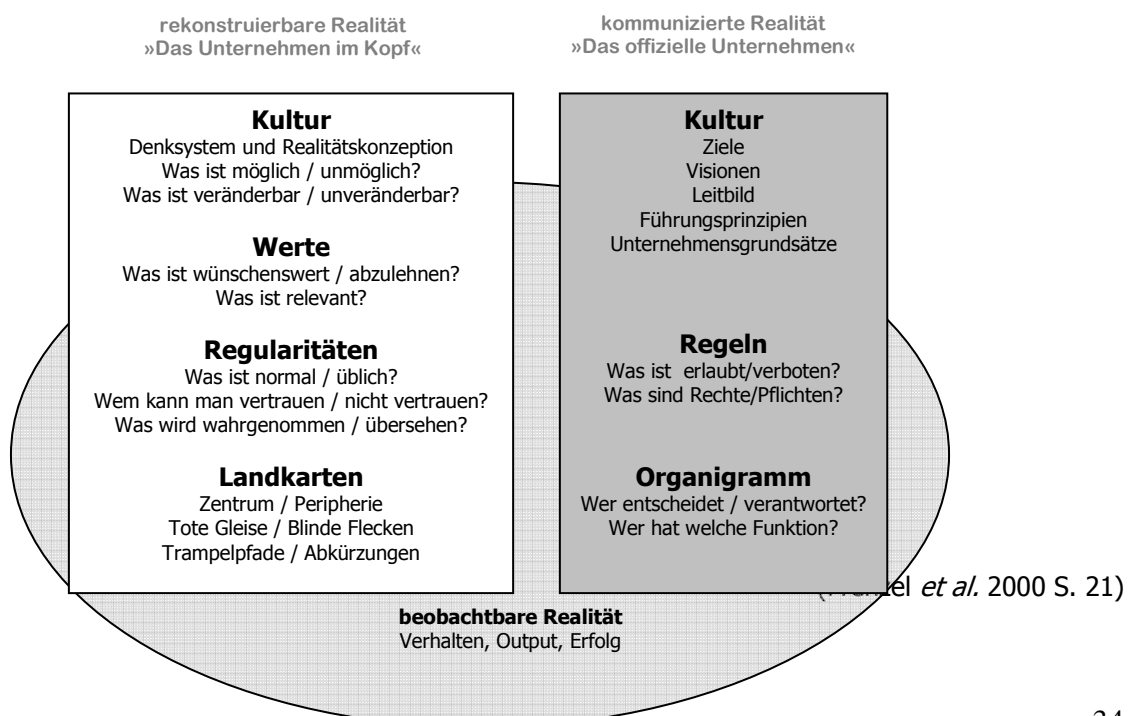
Nach dem Modell stehen die Ebenen der Kultur zueinander in Wechselwirkung. Im Rahmen der Abbildung wird dies mit Hilfe der Pfeile symbolisiert. Wobei die unteren Ebenen – die Grundprämissen / Grundannahmen - mehr Wirkung und Einfluss nach oben entfalten als umgekehrt. Sie bilden das Herzstück der Kultur und sind sehr

schwer zu erfassen (Bea/Gobel 2002 S. 174). Scheins Kulturkonzept stellt dar, dass Kultur teils bewusst, teils unbewusst abläuft. Die dritte Ebene fasst die tief verborgenen und unbewussten Grundannahmen, Glaubenssätze und Weltbilder zusammen, die auf latente und subtile Art und Weise das Denken, Fühlen und Handeln bestimmen (Kraus *et al.* 2004 S.122; Siebert 2003 S.110). Organisationsmitglieder reflektieren zwar die steuernde Wirkung von Kultur, welche Faktoren sich aber tatsächlich verhaltensprägend auswirken, bleibt im Unterbewusstsein verborgen (Szabo 1998 S. 40). Eine Möglichkeit, die Grundprämissen und Grundannahmen ins Bewusstsein zu holen, bieten die sichtbaren Ausdrucksformen der Unternehmenskultur, die erzählten Geschichten. Denn diese lassen mit Hilfe von Interpretationen Rückschlüsse auf die zugrunde liegenden Grundprämissen und Glaubenssätze zu.

3.2.3.4. Position von Frenzel *et al.*

Nachdem die Ansätze zum Verständnis von Organisationskultur ausgeführt wurden, stellt sich die Frage, wie Frenzel *et al.* Kultur im organisationalen Forschungskontext definieren. Die unten abgebildete Darstellung von Frenzel *et al.* bietet dafür einen ersten Anhaltspunkt.

Abbildung 8.: rekonstruierbare Realität / kommunizierte Realität



Das, was Frenzel *et al.* als rekonstruierbare Realität beziehungsweise als „Unternehmen im Kopf“ bezeichnen, baut auf dem Kulturverständnis kognitiver Ansätze auf. Diese Schlussfolgerung bietet sich, einmal abgesehen von den inhaltlichen Übereinstimmungen, auch aufgrund der Bezeichnung „Unternehmen im Kopf“ an. Signalisiert diese Bezeichnung doch, dass besonderes Gewicht und Interesse auf die im Kopf verborgenen Prozesse gelegt wird.

„Das Unternehmen im Kopf“, die innere Landkarte, ist für sich gesehen zunächst mal ein subjektives Phänomen auf der Individualebene. Der Schritt von der Individualebene auf die kollektive Ebene, sprich, auf die Unternehmenskulturebene, wird von Autoren kognitiver Ansätze in aller Regel nicht im Detail aufgezeigt (Szabo 1998 S. 17). Die Rede ist dann von Organisationskultur als „consensual schemas“, versehen mit dem Hinweis, dass eine vollständige Übereinstimmung nicht vorliegen muss (Szabo 1998 S. 17). Es geht dann im Kern darum, dass „Individuen eine gewisse ähnliche Art und Weise, wie sie Informationen bewerten und verarbeiten, erworben haben“ (Sims/Lorenzi 1992 S. 251 zitiert nach Szabo 1998 S. 18).

Frenzel *et al.* gehen davon aus, dass jedes Individuum ein Bild „vom Unternehmen im Kopf“ hat. Zudem vertreten sie auf Basis ihrer Storytelling-Erfahrungen die Position, dass bei Individuen aus einem gemeinsamen Kontext vergleichbare Grundmuster und ähnliche Regularitäten vorliegen (Frenzel *et al.* 2004 S. 61f). Die Grundmuster liegen zwar im Verborgenen, sie spiegeln sich jedoch in den einzelnen, individuellen Erzählungen mit der Folge wieder, dass, werden die einzelnen Erzählungen übereinander projiziert, sich daraus ein gemeinsames Bild vom Unternehmen ergibt (Frenzel *et al.* 2004 S. 61f). Bei diesem gemeinsamen Bild handelt es sich dann um die kollektive Landkarte, die Kultur des Systems (Seliger 2006 S. 110). Allerdings bedarf es dazu weiterer interpretativer Arbeit.

Das dargestellte Vorgehen von Frenzel *et al.* impliziert, dass sie einen Synthese-Ansatz – das Unternehmen ist und hat eine Kultur – vertreten, was nach Einschätzung von Schreyögg im Unternehmenskulturforschungskontext durchaus üblich ist (Schreyögg Band 3 S. 438). Des Weiteren ist festzuhalten, dass Frenzel *et al.* beobachten, in welcher Relation die offiziell propagierte Organisationskultur zur tatsächlich gelebten steht. Denn je größer die Distanz zwischen gelebter und propagierter Kultur, desto geringer ist die Fähigkeit des Unternehmens zum Kulturwandel einzuschätzen (Frenzel *et al.* 2004 S. 52).

Anzusprechen ist auch, dass Frenzel *et al.* anscheinend dem aus der traditionellen Anthropologie entstammenden Homogenitätsprinzip von Kultur folgen. Dieser Schluss ist auf Basis der Formulierung, dass sich „ein Gesamtmuster der Kultur des Unternehmens“ zeigt, zu ziehen (Frenzel *et al.* 2004 S. 63). Dass diese Position vertreten wird, ist etwas verwunderlich, da Studien die Existenz von Subkulturen, die nicht mit Organisationskulturgrenzen zusammenfallen, nachgewiesen haben (Szabo 1989 S. 46).

3.3. Zwischenergebnis

Im narrativ-systemischen Kontext sind Unternehmen als sozial-sprachliche Systeme zu verstehen, die eine spezifische narrative Organisationsform aufweisen. Soziale sprachliche Systeme erhalten sich vor allem durch Selbstorganisationsprozesse, welche an Erzählprozesse gebunden ablaufen. Für die fortlaufende Existenz sozialer Systeme, den Unternehmungen, ist ein zu einem gewissen Grad übereinstimmendes kognitives Repräsentationssystem unabdingbar. Denn es sind die kognitiven Strukturen (Muster, Bilder, Programme, Schablonen, Folien für Handlungen, mentale Modelle, kognitive Landkarten), die die Basis für Wahrnehmung, Interpretationen und sprachliches Handeln stellen und somit die Möglichkeit, kollektiv zu handeln - zu erzählen -, gewährleisten. Dieser Erkenntnis folgen Frenzel *et al.* auch mit dem, was sie als „Unternehmen im Kopf“ bezeichnen. Denn wie oben ausgeführt entspricht das dem, was kognitive Ansätze unter Organisationskultur fassen. Das „Unternehmen im Kopf“, als Form der Realitätskonzeption, liegt im Verborgenen und wird lediglich mittelbar über seine handlungsleitende Funktion sichtbar.

Der Sprache, der sich der Erzähler bedient, kommt eine vermittelnde Funktion zwischen kognitiven und sozialen Prozessen zu. Denn die besondere Verbindung zwischen den kognitiven Systemen, die auf der Basis von Sinn operieren, und den emergenztheoretischen Phänomenen sozialer Systeme, den Erzählungen bzw. Geschichten, die aufgrund ihrer Erzählstruktur Sinn herstellen, wird durch sie geschaffen. Aus systemischer Perspektive heißt das, dass Geschichten als der eigentliche Ort der Sinnproduktion zu verstehen sind. Woraus folgt, dass es in

sozialen Systemen keinen Sinn außerhalb von Geschichten gibt, denn der Sinn ist immer an die jeweils aktuelle Erzählung / Handlung gebunden (Loebbert 2003 S. 47).

3.4. Organisationskulturforschung: Der Zugang zum Feld

Wenn sich die „Storytelling-Methode“ anbietet, um die existierende Unternehmenskultur aus der Sicht der Mitarbeiter zu erfassen, stellt sich grundsätzlich die Frage, wie etwas, das dem direkten Zugriff entzogen ist, „fassbar“ im Sinne von „sichtbar“ gemacht werden kann. Es ist nun mal nicht möglich, einem Menschen in den Kopf zu schauen, um sein durch Sozialisation³⁵ im Unternehmen entstandenes „Bild vom Unternehmen“ zu erforschen. Das ist ein „Standardproblem“ der Organisationskulturforschung, welches in der „Sache“³⁶ selbst seinen Ursprung hat. Die Erfassbarkeit und Messbarkeit von Unternehmenskulturen wird daher kontrovers diskutiert.

Wie oben (3.2.2.ff) bereits dargestellt, haben sich mit der Zeit durch gesammelte Erfahrungen, Prägungen und Sozialisation kognitive Strukturen und ein geteiltes „Bild vom Unternehmen“ ausgebildet, welches sich handlungsleitend auswirkt und indirekt über die gelebte Unternehmenskultur zum Ausdruck kommt.

Das Ziel der Storytelling-Methode ist es somit, über den „Umweg“ der Erzählungen den Sinnkonstruktionen der Mitarbeiter eines Unternehmens - dem Unternehmen im Kopf - auf die Spur zu kommen (Bittelmeyer 2004 S. 73). Bereits Schütze stellte die besondere Eignung von Geschichten dafür heraus. Offenbart doch die erzählende Person ihre Weltsicht ihrem Gegenüber im Erzählvorgang. Und das Gegenüber, welches selber nicht am Geschehen beteiligt war, erlangt - vermittelt über die Geschichte - Zugang zu den Ereigniskonstellationen fremd erlebter Wirklichkeit (Schütze 1976 S. 7f).

³⁵ Nach Berger & Luckmann auch als »Sekundäre Sozialisation« zu bezeichnen (1966 S. 148ff)

³⁶ Je nach der Kulturdefinition kann das Problem der Erfassbar- oder Messbarkeit von Kultur variieren.

3.4.1. Rekonstruktion des „Unternehmens im Kopf“ / Rahmenkonzept

Nach der Aussage von Frenzel *et al.* geht es bei der Storytelling-Methode nicht einfach nur um das Erzählenlassen, sondern um die „Rekonstruktion der Modelle des Unternehmens im Kopf“ (Frenzel *et al.* 2000 S. 34). Was verbirgt sich hinter dem Begriff der Rekonstruktion? Und was lässt sich im Hinblick auf das methodische Vorgehen daraus ableiten?

Der Begriff der Rekonstruktion³⁷ ist nicht einfach darzustellen, denn je nach erkenntnistheoretischem Kontext³⁸ wird er anders bestimmt. Der Begriff (Re)konstruktion stammt aus der lateinischen Sprache und kann dargestellt werden als „ „wieder“ + Konstruktion“ (Wahrig 1994 S. 294). Nach der Position des sozialen Konstruktivismus, auf den oben bereits eingegangen wurde, stellen Konstruktionen Interpretationsleistungen dar. Sollen diese dann rekonstruiert werden, geht es darum, auf interpretativem Weg zu erschließen, welche individuelle Logik und welcher Sinn, beziehungsweise welche Grundprämissen den Erzählungen zugrunde liegen (Gephardt 1995 S. 77). Dabei kommt den von den Organisationsmitgliedern unbewusst verwendeten Deutungs- und Orientierungsmustern besondere Bedeutung zu (Schreyögg 2003 S. 462). Diesem Interesse entsprechend ist die Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* dem interpretativen Ansatz³⁹ der Organisationsforschung zuzuordnen.

Aus dem Bestreben, die unbewussten Bedeutungs- und Orientierungsmuster erkennen und erfassen zu wollen, ergeben sich Fragen zur Analyseebene, zur methodischen Vorgehensweise und den dementsprechend einzusetzenden Verfahren. Zur Analyseebene ist anzumerken, dass gerade bei Forschungen zur Unternehmenskultur häufig allein auf der Individualebene⁴⁰ Daten erhoben werden, welche dann im weiteren Prozess als Gruppenaussage Verwendung finden (Szabo 1998 S. 18). Zur Wahl des forschungsmethodischen Vorgehens ist anzumerken, dass der empirisch arbeitende Interpretationstheoretiker in aller Regel qualitative

³⁷ Statt von Rekonstruktionen wird in der Literatur auch mit gleicher Bedeutung von einem „emischen Standpunkt“ gesprochen (Ausführungen Gephardt 1995 S. 77 Fn. 139).

³⁸ Alfred Schütz spricht von Konstruktion ersten und zweiten Grades; Anthony Giddens hingegen von doppelter Hermeneutik (Bohnsack 1999 S. 24).

³⁹ Es existieren mehrere Ansätze, die keinen klar abgrenzbaren und geordneten Aussagezusammenhang bilden. Bei diesen hat eine Übertragung der sozialwissenschaftlichen interpretativen Perspektive auf organisationstheoretische Fragestellungen stattgefunden (Wollnik 1995 S. 1778).

⁴⁰ Individual- und Gruppenebene ließe sich kombinieren (Individualinterviews / Beobachtungen von Gruppenprozessen) (Szabo 1998 S. 41).

Forschungsmethoden nutzt, da sie der Situation besser entsprechen als quantitative Methoden (Wolf 2005 S. 375ff). Warum einige Forscher davon ausgehen, dass grundsätzlich qualitative Methoden zur Erforschung der Organisationskultur einzusetzen sind, zeigt Rousseau an Hand folgender Punkte:

- „Weil der traditionelle Kulturbegriff aus der Anthropologie mit qualitativen Methoden untrennbar verbunden ist,
- weil Kultur als sozial konstruierte Realität nach Methoden verlangt, die flexibel, interaktiv und personen- und situationsspezifisch sind,
- weil Organisationskulturen einzigartig sind, und deshalb standardisierte Untersuchungsmethoden mit a priori formulierten Fragestellungen ungeeignet sind, und
- weil ein quantitativer Zugang sogar als unethisch bezeichnet werden muß, da auf diese Weise die konzeptionellen Kategorien der Forscher präsentiert werden anstelle jener der Organisationsmitglieder.“

(Rousseau 1990 zitiert nach Szabo 1998 S. 42)

In den ausgeführten Punkten wurden zwei Prinzipien mit angesprochen, denen im Rahmen von Datenerhebungsverfahren eine besondere Rolle zukommt, das der Offenheit und das, wonach Forschung als Kommunikation zu betrachten ist (Lamnek 2005 S. 20). Das Prinzip der Offenheit besagt, dass die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückzustellen ist, also eben keine Hypothesenbildung ex-ante erfolgen soll. Vielmehr hat sich die Strukturierung durch das Forschungssubjekt zu ergeben (Hoffmann-Riem 1980 S. 343).

Das zweite darzustellende Prinzip, dass Forschung als Kommunikation zu betrachten ist, basiert auf der Erkenntnis der Organisationsforscher, dass der Zugang zu bedeutungsstrukturierenden Daten nur über zu etablierende kommunikative Beziehungen zwischen Forscher und Forschungssubjekt zu erhalten sind. Darüber hinaus ist die Art der Kommunikationsbeziehung dafür entscheidend, wieviel Tiefe das erhobene Datenmaterial aufweist. Tiefenschichten sind im Datenmaterial vorzufinden, wenn das Forschungssubjekt die Möglichkeit hatte, sein eigenes Konzept beziehungsweise Bild von der Wirklichkeit im Prozess zu entfalten (Hoffmann-Riem 1980 S. 347).

Diese beiden Prinzipien werden am besten durch die Verwendung von un- bzw. wenig standardisierten Instrumenten umgesetzt (Kühl/Strodtholz 2002 S. 17). Dazu

Wie sich unter anderem aus der Abbildung entnehmen lässt, haben Frenzel *et al.* eine Vorgehensweise nach der Grounded Theorie entwickelt. Danach trennen sie mindestens zwei Erzählphasen. Nach der ersten Phase analysieren sie die bereits erhobenen Gespräche nach der SAI Methode und bilden erste Hypothesen. Auf Basis dieser Ergebnisse wählen sie die nächsten Gesprächspartner aus. In der zweiten Erzählphase laufen die Analysen der Erzählungen parallel, wodurch die Hypothesen aus der ersten Erzählphase erweitert und ergänzt werden. Dieser Prozess läuft so lange, bis neue Erzählungen keine neuen Hypothesen mehr ergeben. Eine so genannte Sättigung tritt nach ca. 50 Gesprächen ein (Frenzel *et al.* 2000 S. 34).

Dass dieses von ihnen entwickelte Vorgehen nach der Grounded Theory möglich ist, folgt daraus, dass in der Literatur die Grounded Theorie als eine Art Kunstlehre verstanden wird (Böhm 2003 S. 484). Diese Bezeichnung spiegelt die Tatsache wider, dass die Theorie keine fest einzuhaltenden Schritte vorschreibt, sondern die Forscher vielmehr zum kreativen Arbeiten in einem gewissen Rahmen anhält (Böhm 2003 S. 484).

Mit der Grounded Theorie wird auch im Rahmen ethnographischer Studien gearbeitet, wenn es darum geht, hypothesengenerierend vorzugehen, was sich besonders gut mit dem Interesse „ [...] to show how social action in one world makes sense from the point of view of another“ verbinden lässt (Szabo 1998 S. 61).

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Abbildung 10, inklusive der dazugehörigen Ausführungen, wonach ein Vorgehen „nach den Prinzipien der Grounded Theorie“ erfolgt (Frenzel *et al.* 2000 S. 33f), so bietet sich die Schlussfolgerung an, dass Frenzel *et al.* im Unternehmenskontext wie Ethnologen vorgehen. Die nun folgenden Ausführungen zur Datenerhebung und –analyse werden entgegen den oben beschriebenen Vorgehensphasen der besseren Übersicht halber getrennt von einander behandelt.

3.4.1.1. Qualitative Datenerhebungsverfahren

Frenzel *et al.* teilen die Auffassung, dass zur „Erfassung“ des „Unternehmens im Kopf“ qualitative sozialwissenschaftliche Datenerhebungsverfahren einzusetzen sind. Grundsätzlich eignen würde sich nach ihrer Meinung die teilnehmende Beobachtung. Faktisch scheidet diese jedoch auf grund ihres hohen finanziellen und zeitlichen Aufwandes aus (Frenzel *et al.* 2004 S. 58).

Als gangbare Alternative verstehen sie die von ihnen entwickelte Storytelling-Methode, welche auf die Kraft des Erzählens setzt (Frenzel *et al.* 2004 S. 58). Denn wenn, wie oben ausgeführt, mit Hilfe von Erzählungen die vergangenen Ereignisse reorganisiert und interpretiert werden und das „Bild“ von der Unternehmung entsteht, dann eignet sich im Umkehrschluss auch das Erzählen als Zugang.

Frenzel *et al.* betonen, dass sie im Rahmen von Interviews zur Erhebung von arbeitsbiographischen Daten „Gespräche“ führen (Frenzel *et al.* 2000 S. 32). Es geht also, um die Formulierung von Quasthoff aufzugreifen, um das Erzählen im Gespräch (Quasthoff 1980 S. 27). Es ist üblich, dass in narrativen Methodenansätzen mit speziellen Interviewtechniken gearbeitet wird (Thier 2003 S. 60). Ein Interview ist nach allgemeinem Verständnis definiert als „eine verabredete Zusammenkunft, die sich in der Regel als direkte Interaktion zwischen zwei Personen gestaltet, die sich auf der Basis vorab getroffener Vereinbarungen und damit festgelegter Rollenvorgaben als Interviewender und Befragter begegnen“ (Friebertshäuser 1998, S. 371). Als ein Wegbereiter einer speziellen Interviewtechnik ist Schütze zu nennen. Er entwickelte das „Narrative Interview“ als qualitatives Datenerhebungsverfahren. Das Besondere des Narrativen Interviews ist sein geringer Standardisierungsgrad, was daraus folgt, dass bewusst auf den Einsatz von Fragen verzichtet wird. Stattdessen wird im Rahmen dieser Technik mit Erzählaufforderungen gearbeitet (Kühl/Stodtholz 2002 S. 20). Das Ziel ist es, den Interviewpartner spontan zu einer frei erzählten Geschichte aus seinem Leben oder Lebensabschnitt zu animieren (Schütze 1977. S. 18.) Die Strukturierung des Gesprächs erfolgt dadurch, dass der jeweils Erzählende dem universellen Ablaufplan von Erzählungen, welchen er im Verlauf der Sozialisation verinnerlicht hat, folgt (Mayring 2002 S. 72f). Eine spezifische Methode der qualitativen Sozialforschung ist das biographisch-narrative Interview⁴¹.

Das Ziel der Biographieforschung ist es, die Schrift (Graphe) eines Lebens (Bios), sei es kollektiv oder individuell, zu entziffern (Bohnsack *et al.* 2003 S. 22). Das Narrative Interview ist einsetzbar, wenn es um die Gewinnung von Daten und Erkenntnissen geht, die speziell das Arbeitsleben betreffen. Das Storytelling Datenerhebungsverfahren weist große Parallelen zum Narrativen Interview nach Fritz Schütze auf. Darauf stützt sich die Annahme, dass Frenzel *et al.* den Ausdruck

⁴¹ Nach Thomas und Znaniecki auch als Königsweg der Sozialforschung zu bezeichnen (1958 S. 1832f)

Interview nicht im herkömmlichen Sinn interpretieren. Frenzel *et al.* betonen den Gesprächs- und Dialogcharakter ihrer Erhebungen. Ziel des Forschers muss es sein, ein Vertrauensverhältnis („rapport“) zwischen ihm und dem Gesprächspartner herzustellen, denn nur auf dieser Basis gelingt es, die Sicht des Mitarbeiters in spontanen Erzählungen zur Entfaltung kommen zu lassen (Szabo 1998 S. 62). Denn Kennzeichen des Gespräches ist seine dynamische und symmetrische Beziehungsstruktur der sich auf Augenhöhe begegnenden Aktanten (Lamnek 2005 S. 374), woraus folgt, dass jegliche Präsenz von Macht und Einflussnahme so weit wie möglich zurückzunehmen ist. Inwiefern dies tatsächlich gelingt, ist umstritten⁴². Im Storytelling-Datenerhebungsverfahren ist im Hinblick auf die prozentuale Verteilung der kommunikativen Beiträge eine „minimalistische“ Gesprächsstruktur zu finden. Stellt doch der Interviewer die erzählgenerierende Frage zur Arbeitsbiographie und achtet darauf, dass der Fluss und die Richtung dessen, was erzählt wird, beibehalten wird (Frenzel *et al.* 2000 S. 32). Beispielsweise gibt der Interviewer begleitend zur Erzählung des Interviewten stimulierende Impulse (hm,..) von sich. Der Interviewte seinerseits nimmt für sich den „Flor“ ein und übt das ihm zugedachte Sprachmonopol aus (Schütze 1976 S. 9f).

Zur festgestellten Ähnlichkeit zwischen narrativem Interview und Storytelling ist von Loebbert die Anmerkung getätigt worden, dass es sich dabei aus Sicht der interviewten Personen um alternative Ausdrücke handelt (Loebbert 2003 S. 161).

3.4.1.2. Diskussion zur Datenerhebung

Ohne jetzt für immer das Verhältnis zwischen Storytelling und narrativem Interview klären zu wollen, kann zumindest festgehalten werden, dass beide qualitative Datenerhebungsverfahren die Annahme der Authentizität von frei entfalteten Erzählungen teilen. Und es ist dieser Punkt, auf den sich Hoffmann-Riem mit ihrer Aussage bezieht, dass „[...] unter dem Aspekt relevanten Datengewinns und einer an den Bedeutungszuschreibungen der Handelnden orientierten Dateninterpretation“ nur „wenige methodologische Äquivalente existieren“ (Hoffmann-Riem 1980 S. 361ff). Diese Aussage galt eigentlich ausschließlich dem narrativen Interview, sie ist jedoch entsprechend auf das Storytelling-Verfahren zur Datenerhebung nach

⁴² Siehe zur Machtdiskussion Boeckhorst 1993 S. 2ff.

Frenzel *et al.* übertragbar. Es war Bateson, der im Hinblick auf Geschichten sagte: „[...] diese sind Muster in der Zeit“ (zitiert nach Königswieser OE 2 Heft 1995 S. 64). Und es sind diese entfaltenen Muster, auf der rekonstruktive Datenerhebungsverfahren basieren (Bohnsack 1999 S.25). In diesem Sinne ist auch die Aussage zu verstehen, wonach jede erzählte Geschichte, eine ganze Welt enthält (Frenzel 2000 S. 21).

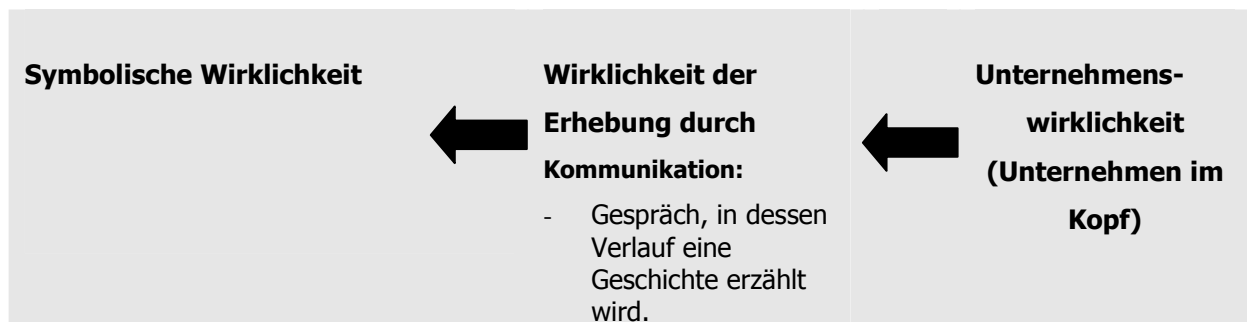
Bedacht werden muss dabei allerdings, dass es in Entsprechung zum kommunikativen Prinzip zur Datenerhebung notwendigerweise zur Interaktion zwischen Mitarbeiter und Forscher kommen muss. Zu thematisieren ist somit, dass dieser notwendige Kontakt Auswirkungen hat auf das, was erzählt wird, das Datenmaterial des Interviews (Flick 1995 S. 198f). Umschrieben wird diese Erkenntnis mit dem Begriff der Reaktivität von Erhebungsverfahren. Ein Instrument⁴³ gilt als reaktiv, sobald es Kommunikationsprozesse voraussetzt (Merten/Teipen 1991 S. 39).

Kommunikation hat - dem konstruktivistischen Paradigma folgend - wirklichkeitskonstituierende Wirkung (Merten/Teipen 1991 S. 39). Das heißt, dass jeweils zur Erhebung des „Unternehmens im Kopf“, also dessen, was als soziale Wirklichkeit wahrgenommen wird, durch die Konstituierung einer Wirklichkeit erfolgt. Das entspricht der Problematik der Sozialforschung, wonach die Erfassung sozialer Wirklichkeit nur durch eine zweite aposteriorische soziale Wirklichkeit der Erhebung möglich ist (Mayring 2002 S. 308). Boeckhorst spricht in diesem Zusammenhang auch von einer neu entstandenen gemeinsamen⁴⁴ Erzählung (Boeckhorst 1994 S. 18).

⁴³ Reaktive Instrumente sind zum Beispiel: Befragung, Beobachtung und die Inhaltsanalyse (Merten 1991 S.39).

⁴⁴ Allerdings ist der systemisch-therapeutische Kontext zu berücksichtigen. Er spricht daher von einer gemeinsamen Erzählung von Patient und Therapeut.

Abbildung 10.: Reaktive Erhebung



(Merten/Teipen 1991 S. 39)

In der quantitativen Forschung entspricht es der gängigen Meinung, den Einfluss der Interaktionsbeziehung als Störgröße zu verstehen, den es zu eliminieren gilt (Lamnek 2005 S. 22). Qualitative Forscher sehen darin hingegen einen konstitutiven Bestandteil des Forschungsprozesses, was dem oben dargestellten Prinzip, Forschung als Kommunikation zu verstehen, entspricht. Die Illusion, dass keinerlei Beeinflussung des sozialen Feldes entstände, ist aufzugeben. Es stellt sich an diesem Punkt vielmehr die Frage, wie mit diesen Konstitutionsbedingungen weiter umzugehen ist. Hammersley und Atkinson empfehlen die Reaktivität zu minimieren und zu beobachten, wobei die Beobachtung zum Beispiel mit Hilfe eines Projektstagebuches, welches mit in die Analyse einbezogen wird, erfolgen kann (Hammersley/Atkinson 1995 S. 18 zitiert nach Szabo 1998 S. 62).

Aus den bisherigen Ausführungen folgen die zwei nächsten Fragen. Zum einen die Frage, welcher „Wahrheitsanspruch“ den Erzählungen zuzugestehen ist, und zum anderen, welches wissenschaftlich anerkannte Verfahren zu seiner Überprüfung eingesetzt werden kann (Schreyögg/Geiger 2002 S. 7).

Wie oben (3.4.) bereits ausgeführt wird im Rahmen dieser Arbeit dem konstruktivistisch / interpretativen Forschungsparadigma gefolgt. Damit im Einklang steht, den Mythos der objektiv richtigen und damit wahren Erzählung / Beschreibung aufzugeben. An die Stelle der Richtigkeit tritt nun die „Idee der vielen Wahrheiten“. Und diese Erkenntnis gelte es zu akzeptieren. (Schreyögg Organisation Band 3 S. 88) Daraus resultiert des Weiteren, dass im Rahmen der empirischen Sozialforschung der Erweis für ein angemessenes Vorgehen nicht so einfach zu erbringen ist (Merten/Teipen 1991 S. 309). Bislang gibt es keine einheitliche Position bezüglich der

anzuwendenden Prüfkriterien. Einigkeit besteht bislang lediglich dahingehend, dass das übliche positivistische Forschungsdesign, sowie dessen Kriterien, nicht eins zu eins übernommen werden können (Wolf 2005 S. 369, 375; Wollnik 1995 S. 1782). Steinke geht davon aus, dass drei Grundpositionen zu unterscheiden sind (Steinke 2000 S. 319ff).

Die erste Position⁴⁵ favorisiert die Anwendung der Bewertungskriterien der quantitativen Forschung auch für die qualitative Forschung. Zu diesem Zweck werden dann die quantitativen Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität der qualitativen Forschung angepasst, indem sie reformuliert und operationalisiert werden (Steinke 2000 S. 319). Auf umgekehrtem Wege sollen dann aber auch die Kriterien der qualitativen Forschung für die quantitative angepasst werden (Steinke 2000 S. 319).

Die zweite Grundposition⁴⁶ lehnt jegliche Übertragbarkeit der Bewertungskriterien ab und sucht eigene, den Besonderheiten der qualitativen Forschung entsprechende Kriterien. Dazu zählen beispielsweise die Kriterien der kommunikativen Validierung (engl. member check) und die der Triangulation (Steinke 2000 S. 320)

Die dritte Position⁴⁷ ist die der Postmoderne, die jegliche Bewertung anhand von Kriterien ablehnen. So argumentiert Shotter, dass der Konstruktivismus als tragende Sicht standardisierte Bewertungsverfahren ausschließt (Steinke 2000 S. 321; Shotter 1990 S. 69). Dieser Richtung ist auch Lyotard zuzuordnen, der davon ausgeht, dass es keines formellen Legitimationsverfahrens bedarf (Lyotard 1999 S. 74f.)

Im Hinblick auf die Frage, inwiefern sich „narrative Methoden“ zur Datenerhebung eignen, sind des Weiteren einige Punkte zu thematisieren. Wie schaut es zum Beispiel mit der als existent unterstellten Alltagskompetenz des Erzählens aus? Die bei jedem, einzelnen Mitarbeiter im Rahmen des Interviews zum Tragen kommende Erzählkompetenz muss nicht zwangsläufig einem einheitlichen Standard entsprechen. Festgestellt wurde zum Beispiel, dass in Abhängigkeit zur Gesellschaftsschicht unterschiedliche Kommunikationsstile gepflegt werden (Buchmann/Gurny 1984 S. 777). Zu vermuten ist zwar, dass in Unternehmen eine gewisse Nivellierung durch Selektion und Anpassung existiert, gänzlich unberücksichtigt kann dieser Einwand dennoch nicht bleiben.

⁴⁵ Diese Position vertreten: Kirk/Miller 1986; Mayring 1983; Lincoln/Guba 1985.

⁴⁶ Dieser Position zuzuordnen sind etwa: Terhart 1981; Denzin 1994; Groeben *et al.* 1988.

⁴⁷ Dieser Position zuzuordnen sind etwa: Richardson 1994.

Weiterhin ist zu überdenken, ob es aus ethischer Sicht zu vertreten ist, die Zugzwänge des Erzählens zur Datenerhebung im Unternehmenskontext einzusetzen (Blotzheim 2006 S. 113). Diese Zugzwänge kommen zum Tragen, sobald der interviewte Mitarbeiter erzählt, spricht, dem Erzählschema folgt. Das Bedenkliche daran ist, dass sich der Erzählende – im Gegensatz zum Interviewer - dieser Mechanismen nicht bewusst ist und so ungeahnt Einblicke gewährt in sein innerstes Selbst, sein Weltbild. Zum einen ist es diese fehlende „Waffengleichheit“, die es zu überdenken und abzuwägen gilt. Zum anderen ist gerade im Unternehmenskontext - dem existenzsichernden Bereich des einzelnen Mitarbeiters - auch ein unter Umständen mögliches Interesse des Mitarbeiters, besser einiges gerade nicht auszusprechen, mitzudenken und zu akzeptieren. Die Bemühungen um Anonymität im Rahmen der Datenerhebung zeigen zum einen, dass damit ein kritischer Punkt angesprochen wurde, zum anderen ermöglicht diese Vorgehensweise überhaupt erst die Datenerhebung. Angeraten scheint eine unter Gesamtschau aller Umstände vorgenommene Abwägung.

3.4.1.3. Storytelling-Analyse

Damit der Forscher die erhobenen Erzählungen zur Analyse nutzen kann, werden diese zunächst transkribiert. Die jeweils durch das Gespräch erhobene bzw. hergestellte Unternehmenswirklichkeit mit ihrer spezifischen Struktur und Wortwahl liegt dann in symbolisch materialisierter Form vor. Es sind diese einzelnen Wirklichkeiten, die dann zusammengefasst in einer Art Gesamtschau bzw. Gesamttext die Ausgangsbasis für die von den Forschern durchzuführenden Analysen bilden (Frenzel 2000 S. 34f). Dabei geht der Forscher, wie oben angesprochen, rekonstruktiv vor und folgt dem „Primat der Deutung“ (Steinmann 1978 S. 79).

Die Hermeneutik⁴⁸ befasst sich mit der Interpretation menschlicher Lebensäußerungen und gilt als angemessene Methode der Geisteswissenschaften. Ihr Ziel ist es, das menschliche Handeln aus seinem Sinnzusammenhang heraus zu verstehen. Aus der Hermeneutik – der Lehre vom Interpretieren - folgt auch, dass sich das Verstehen von Handlungen nach dem Muster des zu verstehenden Textes

⁴⁸ Es besteht ein enger Zusammenhang mit dem sozialen Konstruktivismus.

richtet. Das Forscherhandeln ähnelt dabei der Vorgehensweise eines Archäologen. Aus der Tiefe des Datenmaterials heraus gilt es, das geteilte Bild vom Unternehmen, den „Corporate Mind“ zu rekonstruieren, sprich, die Übereinstimmungen in den Interpretations- und Konstruktionsleistungen erstmals sichtbar zu machen (Frenzel *et al.* 2000 S. 35f). Insbesondere Chomsky thematisierte, inwiefern Sprache die mentalen Prozesse reflektiert und die Denkprozesse beeinflusst (Chomsky 1980 S.10). Chomsky erkannte, dass es möglich ist, von der Sprachebene zurückzuschließen auf mentale Prozesse und Strukturen. In diesem Zusammenhang entwickelte er die Transformationsgrammatik. Seinem Modell nach besteht Sprache aus unterschiedlichen Ebenen, die in Verbindung miteinander stehen. Die Oberflächenstruktur der Sprache besteht, sofern sie schriftlich vorliegt, aus dem Druckbild. Die Tiefenstruktur hingegen ist die Bedeutung dessen, was in diesem Fall schriftlich fixiert vorliegt, und kann variieren, sprich, Unterschiedliches bedeuten. In diese Richtung weist die Aussage von Frenzel *et al.*, wenn sie formulieren, dass sie „die in den Erzähl-Strukturen und zwischen den Zeilen kodierte Information“ herausfiltern wollen (Frenzel *et al.* www.sys-them). Dabei gehen sie dann theoriegeleitet vor.

Frenzel *et al.* betonen, dass es sich bei der struktural-analytischen Interpretation (SAI) um eine von ihnen entwickelte Analyseverfahren handelt. Nach eigenen Angaben basiert ihre Methode „auf den Erkenntnissen der modernen semiotischen Kommunikation- und Erzähltheorie“, welche bereits in Teilaspekten⁴⁹ Verwendung findet (Frenzel *et al.* www.sys-them). Eine Offenlegung der Analyseverfahren in dem Sinne, dass im Detail nachvollzogen werden könnte, wie die Analysen durchzuführen sind, scheint noch nicht stattgefunden zu haben. Auf Grund dieser Tatsache beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen auf einige bereits vorgestellte⁵⁰ und markante Punkte der Analyse.

3.4.1.3.1. Analyse anhand der dahinter liegenden Erzählstruktur

Eine Möglichkeit der Analyse besteht darin, dass auf die Wahl der Erzählelemente (Figur, Zeit, Ort, Handlung) und die Erzählstruktur fokussiert wird, um zu ergründen,

⁴⁹ Siehe: Literaturwissenschaften: Lotman und Titzmann; Medienwissenschaften: Kanzog und S. J. Schmidt; Soziologie: Neckel und Schulze.

⁵⁰ Frenzel *et al.* 2000 S. 34ff

wie der Mitarbeiter seine Wirklichkeit konstruiert (Hipp 2003 S. 54). Folgende Leitfragen gibt Hipp dazu an die Hand:

- Wer sind die Figuren in der Erzählung?
- Welches sind die Schlüsselszenen?
- Welche Themen stehen im Vorder-, welche im Hintergrund?
- Welches ist die Ort- und Zeitperspektive?
- Aus welcher Erzählperspektive erzählt der Erzähler?
- Was ist das zentrale Thema der Erzählung?
- Was ist der Plot⁵¹ der Erzählung?

(Hipp 2003 S. 54)

Darauf basiert auch die Analyse nach Frenzel *et al.* Denn als besonders wichtig für die Rekonstruktion des „Unternehmens im Kopf“ gilt nach Frenzel *et al.* der Vergleich zwischen den von offizieller Seite vorliegenden Angaben zur Unternehmenssituation und dem, was tatsächlich im Verlauf des Interviews von den Arbeitnehmern erzählt wird, beziehungsweise dem, was eben gerade nicht in ihren Erzählungen enthalten ist, den Nullpositionen (Frenzel *et al.* 2000 S. 41f).

Diese Nullpositionen, die Diskrepanzen zwischen Erzählerperspektive und offizieller Perspektive, liefern dem Forscher Anhaltspunkte dafür, warum ein Problem im Unternehmen existiert. Denn wenn sich die „Unternehmen im Kopf“ handlungsleitend im Unternehmen auswirken und vom offiziellen Selbstverständnis abweichen, hat das zur Folge, dass Mitarbeiter ihre Energien für Ziele verwenden, die nicht im Einklang stehen mit den offiziellen Zielsetzungen und somit aus Sicht des Managements zu Leistungseinbußen führen (Frenzel *et al.* 2000 S. 42). Das soeben beschriebene analytische Vorgehen zur Bestimmung der „Nullposition“ erfolgt auf Basis der Plotstruktur, den Hauptfiguren, Schlüsselszenen, der Ort- und Zeitbestimmung sowie der Erzählperspektive. Die Erzählstruktur steht bei dieser Analyse im Mittelpunkt (Boeckhorst 1994 S. 18).

3.4.1.3.2. Die Betrachtung des Diskurses

Eine andere Analysebasis wird vom Forscher eingenommen, wenn er den Erzählprozess (Diskurs) betrachtet. Denn dann interessieren ihn nicht die Strukturen

⁵¹ Plot: Die Struktur des Verlaufs (Hipp 2003 S. 54)

der Erzählungen, sondern die jeweils vom Erzähler verwendeten Zeichen, das Vokabular im Sprachgebrauch, die Wortwahl sowie die Metaphern. Sein Fokus richtet sich auf die damit verbundenen Bedeutungen im Gesamtkontext, woraus folgt, dass eine semiotische Untersuchung des Datenmaterials zur Erfassung der Tiefenebene erfolgt (Boeckhorst 1994 S. 19).

Eine große Fülle an Informationen über die Welt des „Unternehmens im Kopf“ sind allein dem verwendeten Medium – der Sprache - zu entnehmen. Die Zuordnung von Zeichenausdruck und Inhalt wird über Konventionen geregelt, da die Zuordnung nicht zwangsläufig ist, sondern irgendwann mal willkürlich erfolgt ist (Linke/Nussbaumer 2001 S. 33). Den kognitiven Prozess, der bei der Zuordnung von Form und Inhalt abläuft, bezeichnet man auch als Rezeption. Es ist quasi eine spezifische Art, das angebotene Medium im Verlauf der Wahrnehmung zu lesen. Der gesellschaftlich konventionalisierte Umgang mit dem semiotischen Material hat keinerlei Auswirkung auf die kognitive Autonomie jedes einzelnen humanen „Systems“ (Schmidt/Zurstiege 2000 S. 154). Der Aspekt der gesellschaftlichen Konventionalisierung entspricht den Annahmen der Pragmalinguistik, wonach Sprache niemals isoliert aus dem Kontext gerissen betrachtet werden kann. Denn immer ist es auch die konkrete Verwendung, der Moment der Äußerung, der bedeutungstiftend ist. Diese Kontextspezifität der Sprachverwendung kann dann mit der Zeit in die Sprache enkodiert werden. Kodierung ist „die Umsetzung von Gedanken bzw. Intuitionen in das zwischen Sprecher und Hörer gebräuchliche, konventionalisierte Zeichensystem der Sprache“ (Ernst 2002 S. 14). Über diesen Prozess der Codierung ist zum Beispiel zu erklären, dass jedes Unternehmen mit der Zeit spezifische Ausdrücke, Abkürzungen, und Redewendungen entwickelt (Probst 1987 S. 107) und Sprache insofern Kultur kommuniziert, als bestimmte sprachliche Ausdrucksformen mit kulturellen Werten verbunden werden (Probst 1987 S. 106).

Warum gewisse Ausdrucksformen gebräuchlich werden, kann unterschiedliche Gründe haben. Einer davon ist, dass ein Ausdruck, der zu Beginn eher zufällig in einer bestimmten Situation verwendet wurde, sich langsam über die tägliche Übung „einschleift“ und schließlich nur noch für diese ursprünglich gemeinte Situation steht. Eine andere Möglichkeit ist, dass vom Management Ausdrücke und Redewendungen vorgegeben werden. So soll der vorgegebene Ausdruck »Primetime« zum Beispiel

eine gewisse Wertigkeit zum Ausdruck bringen, die es mit Blick auf den Kunden zu vermitteln gilt (Frenzel *et al.* 2000 S. 44).

Wie offizielle Vorgaben dieser Art unternehmensintern akzeptiert werden, wird für den Forscher erkennbar, wenn die alltägliche Verwendung in den Fokus rückt. So können offizielle Begriffe schlichtweg ignoriert oder zum Beispiel abgewandelt und dadurch ins Lächerliche gezogen werden. Dieses Verhalten, die Handhabung der Begriffe, ist nach Frenzel *et al.* auch als Anzeichen für die im Unternehmen existierenden Probleme zu verstehen.

Eine weitere Gelegenheit für den Forscher, rekonstruktiv vorzugehen, bieten Metaphern. Dem Begriff der „Metapher“ über Definitionen gerecht zu werden, ist schwierig, wenn nicht so gar unmöglich. Denn je nachdem, in welchem theoretischen Zusammenhang er heute genutzt wird, erfährt dieser Begriff eine andere Ausrichtung und Gewichtung. Etymologisch geht der Ausdruck „Metapher“ zurück auf den griechischen Ausdruck „metaphorá“, welcher seinerseits zusammengesetzt wird aus „metá“ (über) und „phérein“ (tragen). Das deutsche Wort Übertragung kommt dem am nächsten. Einen ersten Ansatz zu einer Definition des metaphorischen Sprechens und einen Hinweis auf die Zusammenhänge zwischen der Tätigkeit des Denkens und der des Sprechens gab Aristoteles in seinem Buch über die Poetik (Sandkühler, Enzyklopädie, S. 378).

Der Ausdruck der Metapher wurde dabei von Aristoteles weit ausgelegt, wodurch er ihn im Sinne von Übertragung definierte. Die Übertragungsmechanismen, die Aristoteles als Metaphorik bezeichnet entsprechen in etwa dem, was in der Rhetorik unter dem Gattungsbegriff der „Tropen“ (=Wendungen) oder „tropischen Stilfiguren“ zusammengefasst worden ist (Sandkühler, Enzyklopädie, S. 378). Metaphern als sprachliche Wendungen können als Instrumente bezeichnet werden, mit denen ein jeder schon seine Erfahrungen gesammelt hat. Indem im Rahmen der Wendung der eigentliche Ausdruck durch einen anderen, uneigentlichen ersetzt wird, werden bestimmte Phänomene, die als wichtig erachtet werden, pointiert vom Verwender hervorgehoben. Dies gilt auch für die von den Mitarbeitern im Verlauf der Erzählungen verwendeten Metaphern. Wählen also die Mitarbeiter im Verlauf ihrer arbeitsbiographischen Ausführungen Metaphern aus einem bestimmten Bereich, zum Beispiel aus dem der Familie, des Glückspiels oder Gärtnerarbeiten, transportieren sie

damit auch die mit diesen Wendungen verbundenen Bedeutungen und Werte in den Unternehmenskontext (Frenzel *et al.* 2000 S. 38).

Wie oben anhand einiger ausgewählter Punkte ausgeführt, erfolgt die Analyse sowohl auf Basis der Erzählstruktur als auch anhand des Diskurses, woraus wiederum folgt, dass nicht allein die Erzähltheorie, sondern auch Ideen aus anderen Richtungen, zum Beispiel der postmodernen Richtung und der Semiotik, verwendet werden. Insofern ist noch mal zu bestätigen, dass eine enge Verwendung des Begriffs „narrativ“ im Sinne von Erzählung im Zusammenhang mit der Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* nicht in Betracht kommt.

3.4.2. Mit der Storytelling Methode das „Unternehmen im Kopf“ erfassen

Die generierte Theorie – das „Modell vom Unternehmen im Kopf“ der Mitarbeiter – ist als eine Art Blitzlicht oder Momentaufnahme zu verstehen (Szabo 1998 S. 14). Die Prozesse in den Unternehmen laufen kontinuierlich weiter⁵². Nach den Einschätzungen von Frenzel *et al.* gelingt es jedoch durch die Storytelling-Analyse, die gelebte Unternehmenskultur der Mitarbeiter gebündelt, zusammenhängend und bildhaft sichtbar zu machen (Frenzel *et al.* 2004 S. 74, 75). Sie vergleichen diesen Vorgang auch mit dem Prozess einer Bildentwicklung aus dem Bereich der Photographie, wonach es nichts nützt, die Bilder nur zu knipsen; erst die Entwicklung des Filmes zeigt, was man wirklich sehen will (Frenzel *et al.* 2005 S. 5). Es geht darum, um die Kultur des Unternehmens zu wissen und somit den bislang existierenden blinden Fleck zu beseitigen (Frenzel *et al.* 2004 S. 54).

Es stellt sich jedoch die Frage, welche Aussagekraft den Untersuchungsergebnissen des Storytelling-Verfahrens beizumessen ist? Im Rahmen der qualitativ-interpretativen Sozialforschung geht es nicht darum, die Realität als Abbild zu rekonstruieren. Interpretationen sind vielmehr zu verstehen als Konstruktionsleistungen, die „lediglich“ an Phänome der Realität anknüpfen. Aus wissenschaftlicher Sicht handelt es sich danach um „Pseudorekonstruktionen“ (Froschauer/Lueger 2003 S. 14). Der große Interpretationsaufwand, der zur Generierung dieser „Pseudorekonstruktionen“ erforderlich ist, wird auf der Basis von grundlagentheoretischen Überlegungen durchaus kritisch betrachtet. Inwiefern

⁵² Ongoing Prozess (Heeckt 2003 S. 15ff)

nämlich dieses Vorgehen tatsächlich im Einklang mit der Theorie nach Berger und Luckmann steht, ist fraglich (Hegele-Raih 2001 S. 72f).

Dass mit den Ergebnissen der Untersuchung keine absolute Aussagen oder Wahrheiten offenbart werden sollen, ergibt sich hingegen aus der Formulierung, dass das Modell des Unternehmens im Kopf präsentiert wird. Gegenstandsbezogene Theorien / Modelle sind eine „besondere Art von sozialen Produkten“ (Greif 2004 S. 74). Sie geben uns eine Möglichkeit, eine Vorstellung von der Realität zu vermitteln (Greif 2004 S. 74f). Dabei geht es von Anfang an nicht um das Finden von Wahrheit, sondern um Passung (Radatz www.isct.net/isct/html/left/forschung/download/bor.pdf). Das heißt, dass das von den Beratern entwickelte Modell - auf dessen Basis weiter gearbeitet werden soll - anschlussfähig sein muss für das Klientensystem.

Der Einfluss der Beraterpersönlichkeit, dessen Konzept und Landkarten, nach denen er im Erhebungs- und Analyseprozess vorgeht und die seine Wahrnehmung lenken, wirken sich ebenfalls auf das Ergebnis aus und machen es zu dem was es ist (Boos *et al.* 2005 S. 7). Vor diesem Hintergrund ist es positiv hervorzuheben, dass Frenzel *et al.* mit ihrer Bezeichnung „Modell vom Unternehmen im Kopf“ das kennzeichnen, was sie tatsächlich erhoben haben.

Wenn es aus forschungsmethodischer Perspektive darum geht, Daten zu erheben, die die unbewussten Bedeutungszuschreibungen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter enthalten und transportieren, existieren kaum methodische Äquivalente zu dem oben beschriebenen narrativen Vorgehen. So hat es sich gezeigt, dass die mit Hilfe einer Fragebogenerhebung gesammelten Daten nicht die gleiche Datentiefe aufweisen. Direkte Fragen nach den persönlichen Werten im Arbeitsalltag führen zu allgemein gehaltenen und zu wenig aussagekräftigen Antworten. Moser erklärt das damit, dass Menschen üblicher Weise nicht zu tiefgreifender Selbstreflexion tendieren, sondern sich ihr Denken vielmehr in Relation zu dem ausrichtet, was ihnen wichtig ist, und das sind aktuelle Ereignisse und die sie umgebenden Personen (Moser 2000 S. 66). Es ist das (autobiographische) Erzählen, das dieser menschlichen Tendenz des Denkens wie oben ausgeführt entgegenkommt. Quantitative Datenerhebungsverfahren stellen somit keine Alternative dar, zumal sie von ihrer Ausrichtung her auf Datenmasse und nicht auf Datentiefe ausgerichtet sind.

Zur Analyse ist positiv anzumerken, dass zumindest eine stringente Theorie vorliegt, nach der Frenzel *et al.* diese ausrichten, was nach den Einschätzungen von Hegele-Raih nicht immer der Fall ist (Hegele-Raih 2000 S. 28), wobei mangels vollständiger Offenlegung des Analyseverfahrens, eine umfassende Einschätzung nicht stattfinden kann.

Erstaunlich ist, dass mit Diskursanalysen gearbeitet wird, die sich auf die Analyse von Sprache beschränken. Denn lediglich 8 Prozent der in einer Interaktion ausgetauschten Informationen, werden mit Hilfe von Sprache digital übertragen. Die verbleibenden 92 Prozent hingegen werden nonverbal (Körpersprache, Sprechtempo, Stimmvolumen etc.) sprich analog vermittelt (Dilts 2001 S. 156). Und es sind diese nonverbalen Signale, die die Menschen emotional stark ansprechen und bestimmen, welche Beziehungen zum jeweiligen Interaktionspartner aufgebaut werden (Dilts 2001 S. 157). Zumindest anzudenken wäre somit in diesem Zusammenhang, zusätzlich zu Diskursanalyse, eine Analyse der Körpersprache vorzunehmen⁵³ (Hegele-Raih 2001 S. 72).

⁵³ Käme einer Art „Lügendetektortest“ nahe und würde sehr komplex ausfallen (Hegele-Raih 2001 S. 72).

Kapitel 4: Als Berater mit der Storytelling-Methode das „Unternehmen im Kopf“ wandeln

4.1. Einleitung

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die Herleitung, wie Unternehmen als soziale sprachliche Systeme funktionieren, unter einem Modell vom „Unternehmen im Kopf“ zu verstehen ist und wie es entwickelt wird.

In diesem Abschnitt geht es nun darum, die Frage zu diskutieren und zu beantworten, inwiefern sich die Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* zum Wandel des Unternehmens im Kopf eignet. Zu diesem Zweck werden zunächst Grundbegriffe, Konzepte und Positionen abgegrenzt. Darauf aufbauend wird die Vorgehensweise im Change-Prozess thematisiert. Wobei der Schwerpunkt der Darstellung auf die Lernthematik ausgerichtet sein wird. Inwiefern kann der Berater das Unternehmen im Kopf wandeln?

4.2. Das Unternehmen im Kopf: Erfolgreiches Change Management

Nach Einschätzungen von Frenzel *et al.* bietet das jeweils erhobene Modell vom Unternehmen im Kopf einen hervorragenden Ansatzpunkt für einen zu initiierten Wandel (Frenzel *et al.* 2004 S. 58). Anders formulierten sie es bereits im Jahr 2000. Damals sprachen sie vom Unternehmen im Kopf als „Schlüssel zum erfolgreichen Change Management“ (CM) (Frenzel *et al.* 2000).

4.2.1. Change Management: Begriff / Meta-Begriff

Fraglich ist somit zunächst einmal, wie der Begriff und das Konzept des Change Managements im Rahmen dieser Arbeit zu fassen ist und welche Implikationen von ihm ausgeht.

Der Begriff des Change Managements ist weit verbreitet, eine eindeutige Bestimmung dieser zusammengesetzten Begrifflichkeit ist überaus schwierig. Unter anderem hängt das damit zusammen, dass er aus dem Angelsächsischen

übernommen wurde. Insofern bietet sich auch ein Bestimmungsvorschlag aus dem Englischen zur ersten Annäherung an die Wortbedeutung an. Dieser lautet: „its broadest sense is a planned or unplanned response to pressures and forces“ (Jick/Todd D. 1990 S. 2 zitiert nach Koch 2004 S. 97).

Die deutschen Ausdrücke „Wandel“ und „Veränderung“ gelten allgemein als Synonyme für den Change-Begriff (Koch 2004 S. 96f; Mohr 1997 S. 29, 30). Dass Frenzel *et al.* diese Position teilen, ist aus ihrer tatsächlichen Handhabung zu schließen. In ihren Veröffentlichungen (2000, 2004, 2006) tritt keinerlei Differenzierung hervor. Die Rede ist sowohl von Wandel und Veränderungen als auch von Change.

Im Rahmen dieses Arbeitsabschnitts wird nachfolgend ausschließlich der geplante Wandel thematisiert. Dieser liegt immer dann vor, wenn eine bewusste Entscheidung von der Unternehmensleitung gefällt wurde, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern (Koch 2004 S. 97). Werden externe Berater vom Management hinzugezogen, ist auf Seiten des Managements diese Entscheidung bewusst getroffen worden, und ein geplanter Wandel liegt vor. Direkt aus der Existenz des geplanten Wandels ergibt sich des Weiteren, dass Prozesse und Maßnahmen vom Management oder Berater zur Lenkung, Gestaltung, Entwicklung, Kontrolle und Steuerung vorliegen müssen (Koch 2004 S. 98). Wie soll jedoch ein chaotischer Wandelprozess im systemischen Kontext zu managen sein? Reiß kommt daher zu der Aussage, dass die Begriffskombination „Change Management“ einen Widerspruch in sich darstellt (Reiß 1997 S. 14). Dieser lässt sich allerdings vor dem systemischen Hintergrund dieser Arbeit auflösen. Es hat von der Organisationsentwicklung zum Change Management ein Konzeptwechsel stattgefunden, was auch als Reaktion auf die zunehmende Kritik an dem Konzept der Organisationsentwicklung zu verstehen ist. Folgende Differenzen zwischen den beiden Konzepten hat Trebesch herausgearbeitet: das Wandelmodell / Wandelverständnis, die Ebene des Wandels, die Interventionen, den Umgang mit Widerstand, das Rollenverständnis der Beteiligten und das veränderte Diagnoseverständnis. Diese Differenzpunkte resultieren daraus, dass das Change Management Konzept es verstanden hat das systemische Denken konsequenter umzusetzen (Trebesch 2004 S. 80 und S. 73).

Für die Auflösung des vermeintlichen Widerspruchs im Begriff des Change Managements bedarf es der Klärung des dem Change Management zu Grunde liegenden Wandelverständnisses. Der ungeplante Wandel stellt nach Weick den Normalfall der »chronically unfrozen« Organisation dar (Weick zitiert nach Schreyögg/Noss 1995 S. 175; Trebesch 2004 S. 77). Dieses Bild ist übertragbar auf selbstorganisierende Systeme (Trebesch 2004 S. 76). Für den hier zu thematisierenden geplanten Wandel im systemischen Kontext gilt, dass in selbstorganisierten Systemen keine Form der direktiven Steuerung möglich ist (Boosen *et al.* 2005 S. 5). In der systemischen Praxis haben sich allerdings Hybridmodelle⁵⁴ herausgebildet, welche sich ebenso von den Machbarkeitsideologien des Lenkungsmodells distanzieren, wie sie den Fatalismus des Evolutionsansatzes ablehnen (Reiß *et al.* 1997 S. 15). Ihrer Position nach ist der Wandel durchaus im Sinne von Entwicklung beziehungsweise Kultivierung zu managen. Womit dann ein Managementverständnis vorliegt, dass mit dem Wesen des Wandels im systemischen Kontext vereinbar ist (Reiß 1997 S. 14).

Geteilt wird diese Auffassung wohl auch von Frenzel *et al.*. Denn sie schätzen ihre Vorgehensweise im Storytelling-Prozess so ein, dass sie weder der eines passiven Diagnostikers noch der eines dominierenden Lenkers entspricht. Sie formulieren vielmehr, dass der Wandel initiiert und dass das Unternehmen durch Veränderungsprozesse weiterentwickelt wird (Frenzel *et al.* 2004 S. 58), wobei im systemisch-narrativen Kontext folgende Besonderheit zu bedenken ist:

„Entwicklung heißt sein Leben neu zu erzählen“

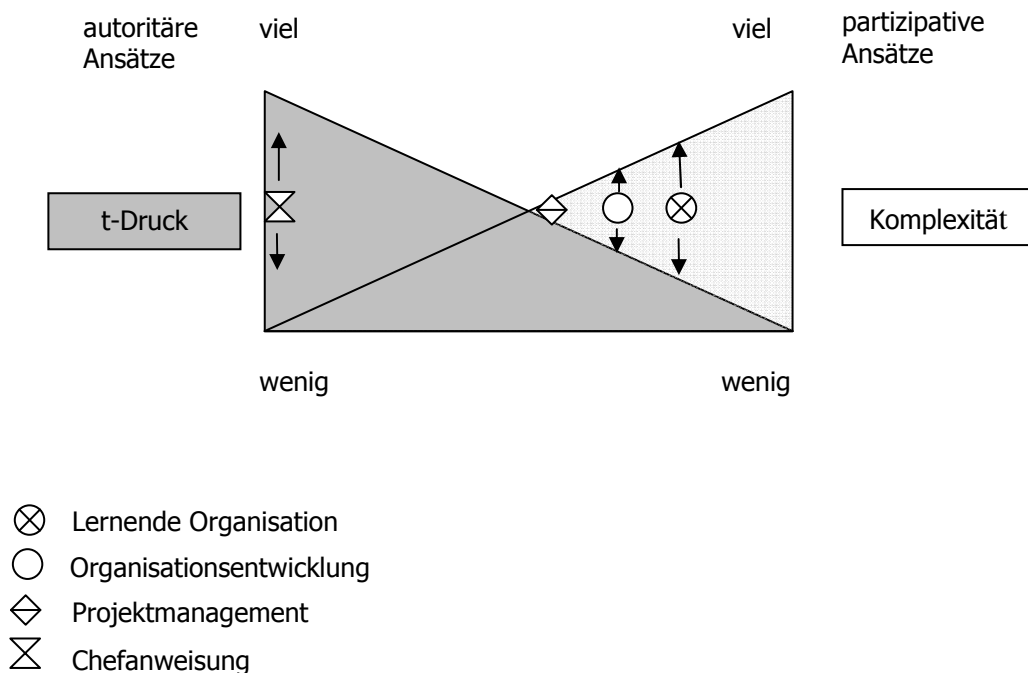
(Doerte Verres zitiert nach Hipp 2003 S. 52)

Der Begriff „Change Management“ wird auch als Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen verwendet und vereinigt dann als Meta-Begriff einzelne Konzepte und Tools in sich, die sich durchaus auch widersprechen können (Kraus 2004 S. 15). Je nachdem wie sich die Situation im Unternehmen darstellt, welche Zielsetzung besteht und auf welche Art und Weise die Umsetzung erfolgen soll, kommen unterschiedliche Change-Konzepte und -Tools in Betracht.

⁵⁴ „geplante Evolution“, „gemäßigter Voluntarismus“, etc. (Reiß *et al.* 1997 S. 15); „evolutionäres Management“ (Klimecki/Probst/Eberl 1994)

Organisationen etwa, die sich in einer Krise befinden, erfordern den Einsatz eines anderen Konzeptes als diejenigen, die sich lediglich weiterentwickeln wollen (Kraus *et al.* 2004 S. 21). Die Wahl des Konzeptes ist entscheidend für den richtigen Einstieg und die zu erzielenden Erfolge, denn die Wahl des Konzeptes gibt die Richtung des Change-Prozesses erheblich mit vor.

Abbildung 11.: Vier wesentliche Basis-Konzepte



Wie der Abbildung 11 zu entnehmen ist, werden mit zunehmender Komplexität entsprechend partizipative Konzepte eingesetzt. Dies entspricht der Erkenntnis, dass in komplexen Change- und Beratungsprozessen kommunikative Prozesse an Bedeutung gewinnen. Umgekehrt lässt sich auch schließen, dass wenn unter Zeitdruck gearbeitet wird, auf autoritäre Ansätze zurückgegriffen wird, und das Projektmanagement eine Möglichkeit darstellt, beiden Aspekten - Zeitdruck und Komplexität - gerecht zu werden.

4.2.2.: Was soll verändert werden und wo wird angesetzt?

Für die Wahl des Konzeptes ist entscheidend, welche weitergehenden Zwecke Frenzel *et al.* mit dem erhobenen Modell verfolgen. Frenzel *et al.* geben an, dass sie die Methode entwickelt haben, um mit Hilfe des Modells vom Unternehmen im Kopf Interventionen zu leisten, „die zu einem Wandel der Wahrnehmung, der Annahmen und damit des Verhaltens führen, ohne gleich das Kind mit dem Bade auszuschütten“ (Frenzel 2004 S. 57). Anzusetzen ist auf einer Ebene, „die vor der Ebene des Verhaltens liegt“ (Frenzel 2004 S. 85). Ihr Ziel könnte somit der Unternehmenskulturwandel⁵⁵ sein. Denn Kultur bestimmt ebenso was wahrgenommen wird, wie es die Handlungsmöglichkeiten der Mitglieder einer Kultur bestimmt. Dieses lässt sich, so scheint es, auch durch die Aussage stützen, dass Storytelling als Methode Konsequenzen haben muss, die beobachtbar sind (Frenzel *et al.* 2006 S. 46). Beobachtbar sind wie oben (3.2.3.) herausgearbeitet unter anderem Handlungen als sichtbarer Ausdruck gelebter Kultur. Der Fokus richtet sich somit auf die Tiefenebene - die Kultur - des Unternehmens (Gabeler 1997 S. 2897).

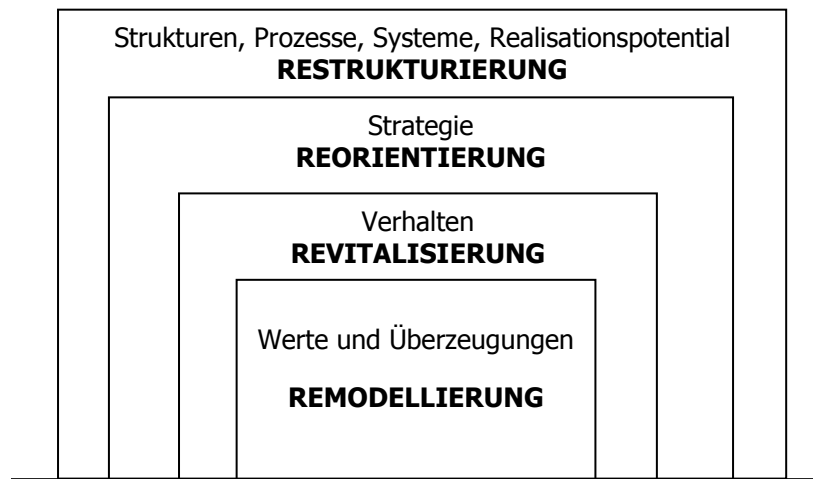
Allerdings ist der spezielle systemisch-narrative Denkraum bei der Interpretation dieser Aussagen zu berücksichtigen. Denn es hat ein Wechsel von der Kultur zur Kommunikation von Kultur stattgefunden. Diese Verschiebung hat die Konsequenz, dass die Gestaltung einer Unternehmenskultur nicht mehr direkt an der Kultur von Unternehmen ansetzt, sondern an deren Kommunikation, wobei jedoch auch nach diesem Ansatz von unbeschränkten Machbarkeitsphantasien Abschied zu nehmen ist (Wütherich 2001 S. 467).

Der direkte Interessenfokus richtet sich somit auf die Gestaltung der Unternehmenskommunikation - ein Gedanken, den auch Frenzel, Müller und Sottong mit der Entwicklung von Kommunikationskonzepten auf der Basis von Storytelling-Analysen verfolgen (Sottong 2003 S. 33). Denn: „Je mehr der Kommunikationsverantwortliche über das Weltbild, die Annahmen und Werte seines Gegenübers weiß, desto besser kann er bei der internen Kommunikation ansetzen“ (Sottong 2003 S. 33). Mittelbares Ziel ist es dann jedoch, über die veränderte Unternehmenskommunikation die Kultur des Unternehmens zu verändern (Frenzel *et*

⁵⁵ Auf die grundsätzliche Frage, inwiefern Kultur überhaupt wandelbar ist, wird nicht eingegangen. Denn wird das Thema Change Management gewählt, geht damit die implizite Annahme einher, dass eine geplante Gestaltung auch möglich ist (Hegele-Raih 2001 S. 86).

a/ 2004 S. 259). Zur besseren Übersichtlichkeit ist es üblich, den Kulturwandel nach Ebenen zu unterscheiden (s.u. Abbildung 12).

Abbildung 12.: Vier Schichten-Modell des Unternehmenswandels



Darstellung nach Krüger 1994 S. 359

Der inkrementale Wandel⁵⁶ - die Restrukturierung - bezieht sich auf die Oberflächenstruktur von Unternehmen. Ein Beispiel dafür ist etwa die Neuregelung von Entscheidungsprozessen in einer Arbeitsgruppe (Najã 2000 S. 24). Die eigentliche Arbeit beginnt jedoch erst jenseits dieser Maßnahmen auf der Tiefenebene, wenn es um die Deutungs- und Handlungsmuster der Mitarbeiter des Unternehmens geht, welche großen Einfluss auf deren jeweilige Verhaltensweisen haben (Buschor 1996 S. 20f). Auf diese Tiefenstrukturen konzentriert sich der fundamentale Wandel⁵⁷. Dahinter steht die Überlegung, dass, wenn das Verhalten in Organisationen vor allem durch übereinstimmende Sinngebung, subjektive Theorien, und Skripte, die mit formalen Regelungen verbunden sind, gesteuert wird, eine Reorganisation sich nicht auf eine Reformulierung organisatorischer Regeln konzentrieren darf (Kieser 1998 S. 55). Eine Orientierung, wie zum Kulturwandel weiter vorzugehen ist, bieten weitere W-Fragen (Wie / Wann / Wer).

⁵⁶ Weitere Bezeichnungen lauten: evolutionärer Wandel (Greiner); Transition Change; First Order-Change (Levy/Merry); Wandel 1. Ordnung (Mohr).

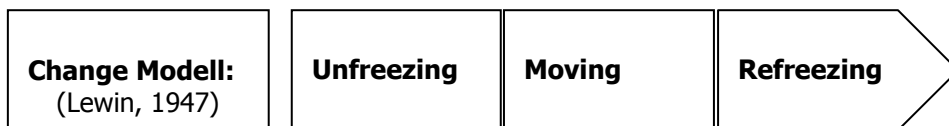
⁵⁷ Andere Bezeichnungen lauten: revolutionärer Wandel (Greiner); Transformation Change; Sekond Order-Change (Levy/Merry); Wandel 2. Ordnung (Staehe).

4.2.3. Wie: Projekte im Rahmen des Change-Prozesses

Es ist gängige Praxis, Projektaufträge zur Veränderung von Unternehmenskulturen zu erteilen (Kraus *et al.* 2004 S. 127; Doppler 2003 S. 95). Frenzel *et al.* teilen ihrerseits diese Auffassung, denn sie geben die Projektform als ein mögliches anzuwendendes Konzept vor (Frenzel 2000 S. 1, 5). Andere Konzepte sind ihrer Ansicht nach ebenso auch geeignet. So kann zum Beispiel nach einem Projektdurchlauf ein Konzeptwechsel in Betracht kommen.

Ein Projekt ist nach der DIN-Norm „ein Vorhaben, das im wesentlichen durch eine Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ (DIN-69 901). Dieser Norm fehlt allerdings die nötige Trennschärfe, so dass neben dieser DIN-Norm noch viele weitere Definitionen und dementsprechend auch viele unterschiedliche Modellvorschläge existieren, nach denen im Change Prozess vorgegangen werden kann. Allerdings orientieren sich fast alle Modelle an dem Drei-Phasen-Modell von Lewin, welches erstmals die in jedem typischen organisationalen Veränderungsprozess, zu durchlaufenden Prozesse identifiziert (Abbildung 13).

Abbildung 13: Übersicht Phasenmodelle Change Management nach Lewin



(nach Koch 2004 S. 112)

Ein Kennzeichen des „Standard-Ablaufs“ von Projekten ist, dass sie einen klaren Anfang und ein ebenso klares Ende aufweisen. Die weiteren Vorgaben bringen zudem die Auffassung zum Ausdruck, dass prozessuale Abläufe nach ingenieurmässig-technischer Manier zu planen sind und die soziale Dimension, die so genannten weichen Faktoren, nur am Rande eine Rolle spielen (Doppler 2003 S. 96). Von dieser Haltung rückte Doppler ab und entwickelte auf Basis seiner gesammelten Erfahrungen und der Erkenntnis, dass Unternehmen als soziale Systeme auf Veränderungen reagieren, das Orientierungsmodell (Doppler 2003 S. 95ff). Nach diesem neuen Modell werden Projekte jetzt als Eingriffe in ein bereits

vorhandenes Kräftefeld verstanden. Nullpunkte, von denen aus ein Veränderungsvorhaben neu gestartet werden könnte, existieren genauso wenig, wie es den Abschluss eines Projektes gibt. Jedes Projekt ist vielmehr eine Abwandlung oder Fortsetzung des jeweils vorherigen (Doppler 2003 S. 97). Im Rahmen dieser Projektkonzeption gilt es die Umsetzung von Anfang an mitzudenken, da sie nicht mehr die letzte von mehreren zuvor abgeschlossenen Projektphasen darstellt.

Frenzel *et al.* sprechen im Jahr 2005 dann von „Projekten nach der Storytelling-Formel“. Zur Veranschaulichung ihrer Gedanken wählen sie nicht wie Doppler das Bild von Kraftfeldern in Unternehmen, sondern das Bild eines Architekten. Denn nach der Einschätzung von Frenzel *et al.* war es bislang üblich, dass Verantwortliche im Change-Prozess agierten, als ob sie auf einer grünen Wiese ständen, und dass, obwohl sie sich im übertragenen Sinn in einem gewachsenen Altbauviertel befinden (Frenzel *et al.* 2000 S. 168). Das von Frenzel *et al.* gewählte Bild verdeutlicht, dass nach ihrer Meinung die Gründe für das Scheitern von Umorganisationen und Strukturveränderungen darin zu finden sind, dass Veränderungen häufig unflexibel ohne jegliche Rücksicht auf die Prägungen, Erfahrungen und die Eigenlogik des „Unternehmens im Kopf“ - der vorhandenen Architektur des Altbauviertels - geplant und durchgeführt werden.

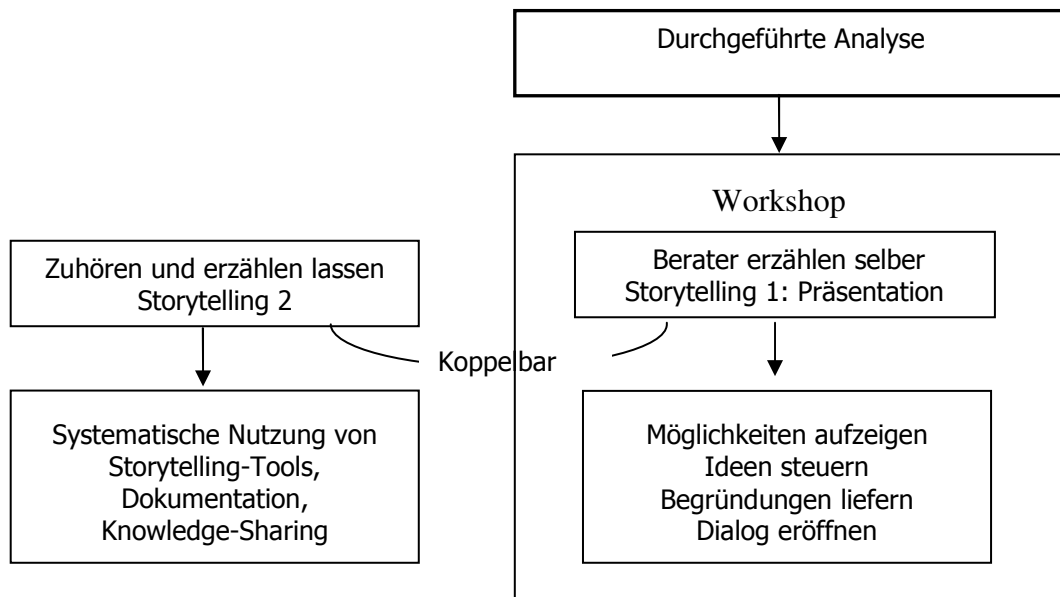
Sie entwickelten daher das „Drehbuch für den Change-Prozess“, welches mehr Bewegungsfreiheit als die bisherigen Phasenmodelle bieten soll und insofern den jeweils vorzufindenden unternehmensspezifischen Gegebenheiten besser entsprechen kann (Frenzel *et al.* 2004 S. 251). Die einzelnen Phasen (Akte und Szenen) dieses von ihnen mit einer Abenteuerreise verglichenen Prozesses sind in der folgenden Abbildung 14 dargestellt.

Abbildung 14: Die Struktur der Abenteuerreise im Überblick (Frenzel *et al.* 2004 S. 257ff)

1. Akt: Der Aufbruch	2. Akt: Im Land des Abenteuers	3. Akt: Die Rückkehr
1. Der Ruf zur Veränderung	5. Die kleinen Schritte und	8. Der Weg zur Nachhaltigkeit
2. Die Weigerung	große Probleme	9. Die endgültige Implementierung
3. Hilfe holen	6. Die Entscheidung	
4. Projektbeginn (Kick-off)	7. Der Erfolg	

Beim eigentlichen Projektbeginn (Nr. 4) - zusammen mit den ersten kleinen Schritten und einsetzenden Problemen (Nr. 5) - verorten Frenzel *et al.* die durchzuführende Ist-Analyse. Die Ergebnisse der Analyse werden dann im Anschluss in Workshops präsentiert und zur Kommunikationsoffensive mit fortgesetzten Dialogprozessen zur Umsetzung genutzt (Abbildung 15).

Abbildung 15: Vorgehen Storytelling



(in Anlehnung an Frenzel *et al.* 2006 S. 47)

4.2.4. Wann: Beginn des Change-Prozesses

Nach den Aussagen von Frenzel *et al.* war das Storytelling-Verfahren von ihnen ursprünglich als reines Analysetool konzipiert worden (Frenzel *et al.* 2004 S. 71). Erst im Nachhinein erkannten sie, dass ihre Methode mehr als nur Analyse ist, sondern gleichzeitig als Intervention Veränderungsprozesse anstößt und begleitet (Frenzel *et al.* 2004 S. 73). Unter (systemischen) Interventionen kann alles verstanden werden, was ein Berater in Anwesenheit eines Klientensystems⁵⁸ tut oder unterlässt. Darauf basiert auch die Erkenntnis, dass Analysen der Wirklichkeitskonstruktionen als Eingriffe ad hoc Veränderungen auslösen (Trebesch 2004 S. 76). Nach den Angaben von Frenzel *et al.* sind bereits vier Interventionen in die Analyse integriert.

⁵⁸ Klientensysteme sind: Einzelpersonen, Gruppen, Teams, Organisationen

- 1) Storytelling schafft Beteiligung
- 2) Storytelling fördert offene Kommunikation
- 3) Storytelling ermöglicht Austausch
- 4) Storytelling setzt Veränderungsenergien frei

(Frenzel *et al.* 2004 S. 73ff)

4.2.5. Wer: Die Rollenverteilung

Dem Management kommt im Rahmen des Change-Managements die Führungsrolle zu. Seine Aufgabe ist es, mit der Hilfe von Methoden und Instrumenten seiner Führungsaufgabe gerecht zu werden (Trebesch 2004 S. 78). Folge dieser „neuen“ Rollendefinition ist, dass der externe Berater (»change agent«) seine bislang nach dem Konzept der Organisationsentwicklung unangefochtene Spezialistenrolle für Change-Prozesse verliert (Schreyögg/Noss 1995 S. 172, 174). Seine Rolle ist jetzt unter anderem die eines Moderators (Exner *et al.* DBW 1987 S. 273; Mohr 1997 S. 106). Als Moderator ist es seine Aufgabe, den Beteiligten Situationen zur Verfügung zu stellen, in welchen sich die Organisation selbst als Ganzes beobachten kann.

Die Funktion des Managements bezeichnen Frenzel *et al.* als die eines „Ermöglicers“. Die Bezeichnung steht im Zusammenhang mit dem Konzept der Selbstorganisation, dem oben bereits ausgeführten Managementverständnis und der Wahl der Methode. Denn entscheidet sich die Führung, im Change Prozess nach der Storytelling Methode vorzugehen, demonstriert sie damit nicht nur eine Haltung, nach der es gilt, die Erlebnisse und das Wissen der Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen, sondern gibt damit gleichzeitig auch den Raum und den Rahmen, innerhalb dessen die Mitarbeiter gestaltend tätig werden können (Frenzel 2004 S. 72, 77). Anders formuliert heißt das, dass das Management die Nutzung von Möglichkeiten organisiert und zugleich mit der Setzung von Rahmenbedingungen seiner Führungsaufgabe nachkommt (Probst 1995 S. 2266; Doppler 1994 S. 54).

Des Weiteren ist mit Blick auf die Rollendefinition von Beratern und Führungskräften festzuhalten, dass Berater nach dem neuen Rollenverständnis immer auch zugleich die Coaches von Führungskräften sind. Diese Führungskräfte sind aber wiederum ihrerseits dann die Coaches ihrer Mitarbeiter (Kulmer/Trebesch 2004 S. 86).

In engem Zusammenhang mit der Rolle der Führungskraft als „Ermöglicher“ und Coach steht die Erkenntnis, dass eine Machtverschiebung in Richtung der Mitarbeiter stattgefunden hat. Nicht nur, dass den Mitarbeitern im Change Prozess jetzt erhebliches Gewicht beigemessen wird (Kulmer/Trebesch 2004 S. 86), sie können nach der Einschätzung von Frenzel *et al.* sogar zum „Change Agent“ werden - allerdings unter der Voraussetzung, dass sie als Storyteller wichtiges Wissen, narratives Wissen zum besseren Verständnis des Systems und seiner Umwelt, in den Prozess einbringen (Frenzel 2006 S. 2). Potentielle „Change-Agents“ sind nach ihrem Verständnis alle potentiellen Storyteller, die als Kunde, Mitarbeiter oder Geschäftspartner etc. in enger Beziehung zum Unternehmen stehen (Frenzel 2006 S. 39).

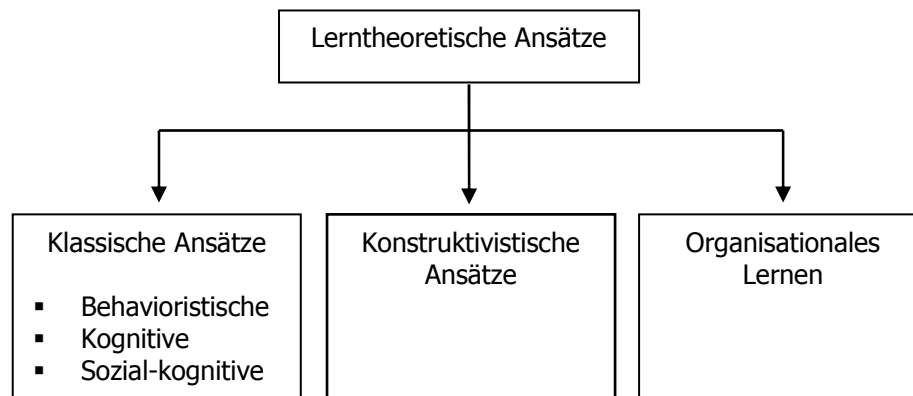
4.2.6. Wie: Das Lernmodell und die (Rahmen-)Bedingungen für den Wandel durch Kommunikation

Nach Einschätzungen von Frenzel *et al.* müssen Fesseln und Behinderungen abgebaut werden, die die Mitarbeiter des Unternehmens daran hindern, ihrer Arbeit mit Kraft und Elan nachzugehen (Sottong, SZ 20.09.1999). Der Rahmen dessen, was zu diesem Zweck gestaltet werden kann, wird vorgegeben durch das zu Wandelnde, durch das Konzept, die eingesetzten Methoden und die beteiligten Menschen, die Führung und Haltung des Managements sowie durch die Persönlichkeit und Haltung der Berater. Jedoch bestimmt das Lernmodell die konkrete Weise, wie der Wandel der Kultur gefördert wird.

4.2.6.1. Das konstruktivistische Lernmodell

Grundsätzlich sind drei Formen des Lernens in Organisationen zu unterscheiden (s.u. Abbildung 16): Das individuelle Lernen, das kollektive Lernen und das Lernen in Organisation. Als klassische Ansätze des Lernens, welche sowohl dazu dienen, individuelles als auch kollektives Lernen zu erklären, gelten behavioristische, kognitive und sozial-kognitive Lerntheorien (Gudjons 1993 S. 197ff).

Abbildung 16: Lerntheoretische Ansätze



Der Begriff des Lernens ist grundsätzlich verbunden mit der Logik der Veränderung (Schreyögg 2003 S. 544). Allerdings ist es schwierig zu bestimmen, wann gelernt wurde. Je nach lerntheoretischem Ansatz wird nicht nur das Lernen anders definiert, sondern auch die jeweiligen Kriterien zu dessen Feststellung⁵⁹ (Schreyögg 2003 S. 544). Zu dem haben im Kontext von Unternehmen der Lernbegriff, sowie die lernpsychologische Begriffsvariante eine Erweiterung erfahren (Krüger/Bach 1997 S. 26). Denn als Träger des Lernens kommen danach sowohl einzelne Individuen und Gruppen als auch organisationale Einheiten bis hin zur gesamten Unternehmung in Betracht (Abbildung 16). Auf die beiden letzten Aufzählungen bezieht sich der Ausdruck des sog. Organisationalen Lernens (Krüger/Bach 1997 S. 26). Der Begriff des Organisationalen Lernens selbst ist mehr als problematisch. Zahlreiche Empfehlungen zur Gestaltung dieses Prozesses stehen so gut wie im theoriefreien Raum und weisen lediglich plausibilistische Argumentationszüge auf (Klimecki 1999 S. 4). Momentan ist der gegebene Diskussionsstand zum Organisationalen Lernen zudem als sehr heterogen zu bezeichnen. Das ist damit zu erklären, „dass Theorie und Gestaltungspraxis bzw. Empirie und Gestaltungspraxis weitgehend unverbunden nebeneinander stehen“ (Klimecki 1999 S. 4). Anzumerken ist zudem, dass „weithin kein akzeptiertes Konzept und keine Definition des Organisationalen Lernens ausgemacht werden kann“ (Niemeier 2000 S. 258).

⁵⁹ Nach dem behavioristischen Ansatz wird Lernen im Sinne des Stimulus-Response-Paradigmas bestimmt. Der Lernprozess selber ist nicht beobachtbar, wohl aber der Lernerfolg im Sinne einer Verhaltensänderung (Schreyögg 2003 S. 544). Nach der kognitiven Theorie hingegen wird Lernen als Erwerb und Weiterentwicklung kognitiver Strukturen definiert. Und Lernen ist auch ohne sichtbare Verhaltensänderung möglich (Schreyögg 2003 S. 547f).

Der Fokus richtet sich in dieser Arbeit auf die konstruktivistische Lerntheorie, welche das Lernen von Individuen, die wiederum im sozialen Austausch mit ihrem Umfeld - der Gruppe - stehen, zum Inhalt hat. Denn erst nachdem der einzelne Mensch und die Gruppe durch Lernen ihr Verhalten oder ihre Einstellungen verändert haben, können sich die Strukturen einer Organisation verändern. Denn „Individuelle Erfahrungen und gruppenbezogene Lernprozesse sind die Voraussetzung für Organisationales Lernen“⁶⁰ (Sonntag 1996 S. 67).

4.2.6.2. Lernen von Individuen / Gruppen

„Konstruktivistisch orientierte Lerntheorien sind kognitionspsychologisch fundiert und korrespondieren mit der philosophischen Erkenntnistheorie des Konstruktivismus [...]“ (www. hypersoli.uni-muenster.de/2/01/07.htm). Diese Ansätze thematisieren die Prozesse des Lernens, des Wissenserwerbs und der Optimierung von Lernbedingungen und -umgebungen (Sonntag 1996 S. 63). Sie vertreten im Vergleich zu den traditionellen Lerntheorien eine andere Auffassung vom Lernen. Nach den klassischen Ansätzen wird Lernen als Steuerungs- und Regelungsprozess im Sinne einer „linearen Transformation“ - von einem bekannten Defizitzustand hin zu einem geplanten Wissenszustand - konzipiert. Konstruktivistische Ansätze betonen hingegen die Individualität der lernenden Erwachsenen, woraus sich ihr Verständnis einer „Ermöglichungsdidaktik“ ergibt (Arnold 1993 S. 53). Die Entstehung von neuem Wissen ist eine Leistung des Subjekts, welche möglich wird, wenn an bereits vorhandene Erfahrungen der Lernenden angeknüpft werden kann (Arnold/Siebert 2006 S. 113). Die Anschlussfähigkeit an die existierenden Erfahrungen und Weltbilder stellt eine „conditio sine qua non“ dar (Siebert 2003 S. 113). Denn „[...] (fast) jedes Lernen ist ein Anschlusslernen, das selbstreferenziell auf früheren Erfahrungen aufbaut“ (Siebert 2003 S. 103). Deshalb ist es auch so wesentlich, dass die präsentierten Ergebnisse der Storytelling - Erhebung und - Analyse im Workshop zum Selbstverständnis der Mitarbeiter und der Organisation passen. Denn durch diese Passung ist der Anknüpfungspunkt an vorhandene Erfahrungen der Mitarbeiter gefunden.

⁶⁰ Organisationales Lernen und Lernende Organisation sind nicht als Synonyme zu verstehen. Über die genaue Abgrenzung besteht allerdings noch Unklarheit.

Wissen und Lernen sind eng miteinander verbunden. Die Bestimmung dessen was unter Wissen zu verstehen ist, wann also von Wissen⁶¹ gesprochen werden kann, ist überaus problematisch (Schreyögg 2003 S. 552). Im Rahmen dieser Arbeit ist besonders das narrative Wissen⁶², welches in Erzählungen transportiert wird, von Interesse. Narratives Wissen ist Erfahrungswissen und als solches Gegenstand des Konstruktivistischen Ansatzes (Sonntag 1996 S. 87). Lernen hingegen kann abstrakt als Zustandsverschiebung eines psychischen Systems definiert werden (Arnold/Siebert 2006 S. 115). Ziel des konstruktivistischen Lernansatzes ist es, Individuen - aus ihren Erfahrungen heraus - zusammen mit neuem Wissen, selbstgesteuert⁶³ neue Wirklichkeiten konstruieren zu lassen. Dementsprechend haben konstruktivistisch-orientierte Ansätze das Ziel, Arrangements für Lernsituationen zu schaffen, die ein möglichst eigenaktives, selbstgesteuertes Lernen ermöglichen (Siebert 2003 S. 86). Und dafür bieten sich interaktive und somit auch diskursive Lernumgebungen an, welche sich „kognitiv aktivierend“ auswirken. Damit verbunden ist die Intention, bei den Lernenden Wissen zu fördern, welches sie auch in komplexen Situationen zu flexiblem Handeln befähigt (Klieme/Reusser 2003 S. 105f; Geißler 1996 S. 264). Eine traditionelle systemisch-konstruktivistische Theorie des individuellen Lernens stammt von Gregory Bateson (Lutterer 2002 S. 1). Die Theorie des individuellen Lernens nach Bateson bietet sich im Rahmen dieser Arbeit an. Zum einen, da Frenzel *et al.* sich, zumindest in ihren Literaturangaben, explizit auf Bateson beziehen. Zum anderen, da Bateson Lernen als Veränderung definierte und diesen Lernprozess in verschiedenen Modellen⁶⁴ thematisiert, unter anderem auch im Kommunikationsmodell. Die Organisation als kommunikatives System bildet danach den Bezug, den Rahmen und den Anlass für das Lernen. Wenn also davon gesprochen wird, dass individuelles Lernen die Grundvoraussetzung für Organisationales Lernen darstellt, so ist auch zu beachten, dass das Individuum

⁶¹ Betrifft ein erkenntnistheoretisches Grundlagenproblem:... „was Wissen sein soll, wann überhaupt sinnvoller Weise von Wissen gesprochen werden kann, und wann gerade nicht“ (Schreyögg 2003 S. 552).

⁶² Nach Lyotard enthalten Erzählungen Ideen von: Machen-Können, Leben-Können und Hören-Können etc. (Lyotard 1999 S. 74ff)

⁶³ Konstruktivistisch gesehen ist selbstgesteuertes Lernen eine Tautologie. Menschen als autopoetische, selbstreferenzielle »Systeme« lernen nur was nachhaltig ist, was in ihre kognitiven Strukturen passt, was anschussfähig ist [...] (Siebert 2003 S. 106).

⁶⁴ Maschinenmodell, Handlungsmodell, Klassische Systemtheorie

als Organisationsmitglied lernt und als solches sein Lernen von vornherein organisatorisch ausgerichtet ist (Schreyögg 2003 S. 550).

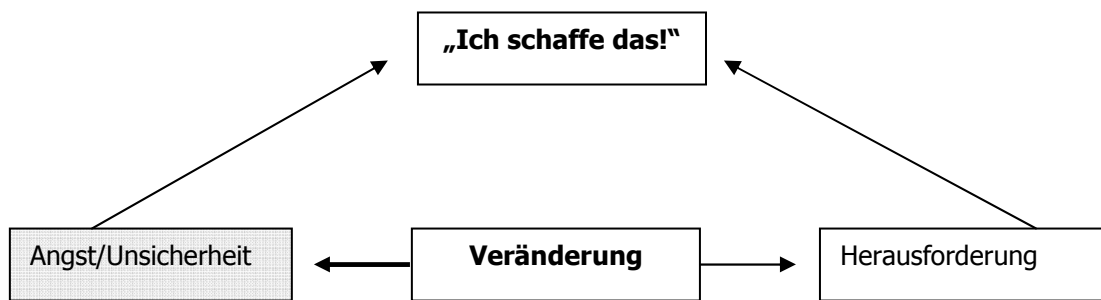
Im Rahmen dieser Arbeit genügt es nicht allein, auf individuelles Lernen einzugehen, denn es gilt, dass Organisationales Lernen in sozialen Systemen nicht mit der Summe der individuellen Lernprozesse und Ergebnisse gleichzusetzen ist (Probst 1994 S. 19). Einen Übergang vom individuellen zum Organisationalen Lernen bindet Probst an drei Bedingungen: Kommunikation, Transparenz und Integration (Probst 1994 S. 22). Diesen Bedingungen kommt in Veränderungsprozessen grundsätzlich besondere Bedeutung zu. Denn anstehende Veränderungen lösen Krisen aus, welche im Sinne von Erikson als besonders lernintensive Phase zu verstehen sind. Wie die Situation bewältigt werden kann und welche Lernerfolge aus der Situation gezogen werden können, ist im Wesentlichen davon abhängig, wie es gelingt Barrieren abzubauen und Überforderungen der Mitarbeiter abzuwenden.

4.2.6.3. (Rahmen) Bedingungen gegen Barrieren

Nach der konstruktivistischen Lernphilosophie ist Lernen als ein situations- und kontextgebundener Vorgang zu verstehen, der im Rahmen sozialer Transaktivität - Kooperation, Kommunikation und Unterstützung - stattfindet (Reusser 2005 S. 159). Veränderungen sind, wie bereits angesprochen, an Lernprozesse und Ergebnisse gebunden, weshalb auch der Gestaltung von Rahmenbedingungen und dem damit verfolgten Barriereabbau für Change-Prozesse besondere Bedeutung beizumessen ist. Menschen sind zwar „nicht von Natur aus gegen Veränderungen, sie sind vielmehr dagegen, verändert zu werden“ (Mohr 1997 S. 115). Mit Widerstand ist quasi zu rechnen, denn „der Wandel ist gleichzeitig Vater wie Geburtshelfer des Widerstandes“ (Schmitz/Lenglachner LO 2001 S. 31)

Das Phänomen des Widerstands im Change-Prozess beruht nach allgemeinen Erfahrungen in der Regel auf kognitiven, konativen und / oder affektiven Barrieren. Affektive Barrieren beziehen sich auf die gefühlsseitige Akzeptanz und die emotionalen Zustände (Koch 2004 S. 126). Besonders Skepsis und Angst zählen zu diesen emotionalen Faktoren (Koch 2004 S. 122).

Abbildung 17: Die zwei Seiten der Veränderungssituation



(nach Wittwer 2007 S. 3)

Abbildung 17 veranschaulicht die Tatsache, dass Individuen Veränderungen in aller Regel zunächst negativ bewerten. Dass dem so ist, hängt nicht selten mit schlechten Erfahrungen aus der Vergangenheit, dem daraus resultierenden Misstrauen gegenüber dem Management sowie der üblichen Ignoranz gegenüber diesen emotionalen Faktoren zusammen (Ulrich & Fluri 1986 zitiert nach Njå 2000 S. 21; Koch 2004 S. 128).

Der einsetzende Widerstand hat ganzheitlich betrachtet allerdings auch seinen Nutzen. Er dient der Systemidentität (Njå 2000 S. 21f; Trebesch OE 2004 S. 72ff, S. 74). Wie bei Individuen ist auch bei Unternehmen die Identität nicht a priori gegeben, sie reift im Rahmen der Kulturentwicklung in einem fortwährenden Prozess (Geißler 1996 S. 263). Werden dann in gewissen Situationen⁶⁵ die geteilten, kulturtypischen und identitätsstiftenden Muster, die bislang zur Reduktion von Komplexität und zur schnellen Orientierung im Arbeitsalltag dienten, infrage gestellt, als unzureichend, einschränkend oder als unbrauchbar empfunden, setzt Unsicherheit ein (Siebert 2003 S. 111). Konative Barrieren gegen den Wandel setzen ein, was mit Blick in Richtung Mitarbeiter bedeutet, dass diese aufgrund unzureichender Fähigkeiten nicht angemessen auf diese neue Situation reagieren können und überfordert sind (Koch 2004 S. 128; Reiß *et al.* 1997 S. 17). Und schließlich kommt Widerstand aufgrund von Unkenntnis und einem mangelnden Sinnverständnis für diesen Prozess zustande. Damit ist die letzte Barriere angesprochen, die kognitive, welche sich auf quantitative und qualitative Defizite von Information und Kommunikation bezieht (Reiß *et al.* 1997 S. 17; Koch 2004 S. 126 f)

⁶⁵ Fünf Situationen werden von Siebert explizit genannt (Siebert 2003 S. 111)

Auf dieser Erkenntnis aufbauend sind drei Ansatzpunkte zur Reduzierung von Barrieren und Widerstand auszumachen: Partizipation, Qualifizierung und Kommunikation (Koch 2004 S. 130). Diese Ansatzpunkte tragen in Entsprechung zum konstruktivistischen Lernansatz dazu bei, Rahmenbedingungen beziehungsweise Lernumgebungen zu schaffen, die den kulturellen Wandel fördern. Als erstes zur Partizipation, der frühzeitigen Einbindung, Integration und Beteiligung der Betroffenen in den Change Prozess: Das Ziel dieser Einbindung ist es, die Akzeptanz, Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter für den Change-Prozess zu gewinnen und damit die Willensbarriere abzubauen oder bestenfalls sogar ganz zu überwinden (Koch 2004 S. 130). Durch die Entscheidung des Managements für die Storytelling-Methode, welche mit Hilfe von Erzählungen arbeitet, erfolgt bereits eine frühe Beteiligung und Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess.

Die zweite Möglichkeit, die Handlungsbarrieren im Veränderungsprozess zu reduzieren, bietet die Förderung der Kompetenz, trotz Veränderungen handlungsfähig zu bleiben. Wie der Einzelne mit einschneidenden Veränderungsprozessen umgeht beziehungsweise vorbereitet werden kann, damit befasst sich die neuerdings verstärkt eingesetzte Kompetenzdebatte (Wittwer 2007). Heute gilt der Kompetenzbegriff passender als der bislang verwendete Begriff der Qualifikation, da der Kompetenzbegriff an das Subjekt gebunden wird. „Kompetenz ist damit ein subjektbezogenes, in wechselnden Situationen aktivierbares Handlungssystem und erhält ihre Bestimmung aufgrund ihrer individuellen subjektiven Dimension [...]“⁶⁶ (Wittwer 2003 S. 26). Der Kompetenz von Führungskräften kommt in Change-Prozessen eine besondere Bedeutung zu. Denn Führung als Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen, ist eine essentielle Fähigkeit, die zur Umsetzung von Change- Prozessen unabdingbar ist (Koch 2004 S. 181). Denn wie mit dem als kritisch erfahrenen Ereignis des Change-Prozesses umgegangen wird, ist nicht alleine von der (Bildungs-)Biographie der betroffenen Personen, sondern auch vom „sozialen Stützsysteem“ abhängig (Suchard 1985 zitiert nach Sonntag 1996 S. 116). Wird dieses optimiert, können Krisen als lernintensive Phasen für den Veränderungsprozess genutzt werden, da dann ausreichend Bewältigungsstrategien

⁶⁶ Zwei Perspektiven auf Entwicklungsprozesse: Blick des Einzelnen / Blick des Unternehmens (Wittwer 2007 S. 5)

den involvierten Personen zur Verfügung stehen. Auch Storytelling als ein Verfahren erfordert einige Fähigkeiten, die jedoch grundsätzlich jeder Mensch besitzt oder ausbauen kann. Gemeint ist das Erzählen und Verstehen von Geschichten (Frenzel *et al.* 2006 S. 44), worauf sich aber auch gerade Führungskräfte – wie nachfolgend gezeigt wird - einlassen können müssen.

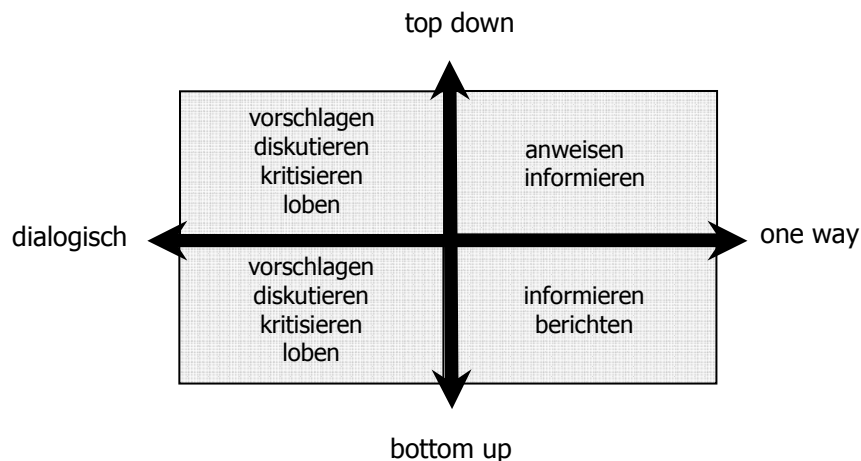
4.2.6.4. Change-Kommunikation

Veränderungen im beruflichen Kontext erfordern emotionale, inhaltliche und kommunikative Entwicklungsarbeit. Kommunikation ist dabei das Mittel der Wahl, denn „Führung geschieht über Kommunikation“ (Klöfer/Nies 2001 S. 21 zitiert nach Koch 2004 S. 183). Als Change-Kommunikation richtet sie sich nach innen, an die Mitarbeiter des Unternehmens. Die gewachsene Bedeutung der Change-Kommunikation beruht zudem auf der Erkenntnis, dass, wenn die bestehenden Strukturen und Bilder - die Kultur(en) an sich - durch Kommunikation sozial konstruiert und aufrechterhalten werden, so müssen Versuche zur Änderung der selbigen dann auch durch Kommunikation angegangen werden (Kieser 1989 S. 55; Hegele-Raih 2001 S. 68). Das Ziel ist es, mit Hilfe von Kommunikation „Störungen“⁶⁷ aus der Umwelt zu initiieren, welche geeignet sind kognitive Prozesse auszulösen - sprich kognitiv aktivierende Wirkung auslösen (Arnold/Siebert 2006 S. 115). Diese Aktivierung muss aber nicht zwangsläufig gelingen.

Wenn Frenzel *et al.* von Veränderungen durch Kommunikation sprechen, beziehen sie sich dabei mit Storytelling immer auf eine besondere Form der wertschätzenden dialogischen Kommunikation, welche sich von anderen Formen der Kommunikation in Unternehmen unterscheidet (Frenzel *et al.* 2006 S. 24). Denn gearbeitet und kommuniziert wird in den Workshops im direkten, offenen Dialog und somit „auf Augenhöhe“ (Frenzel *et al.* 2006 S. 28). Diese auf Gleichheit beruhende, symmetrische Beziehungsstruktur zwischen Beteiligten bildet die Basis des Dialogs (Watzlawick 2000 S. 69).

⁶⁷ Der Begriff der Störung entspricht in etwa dem, was Maturana und Varela als Perturbation bezeichnen (Arnold/Siebert 2006 S. 115).

Abbildung 18.: Die vier Felder der Kommunikation

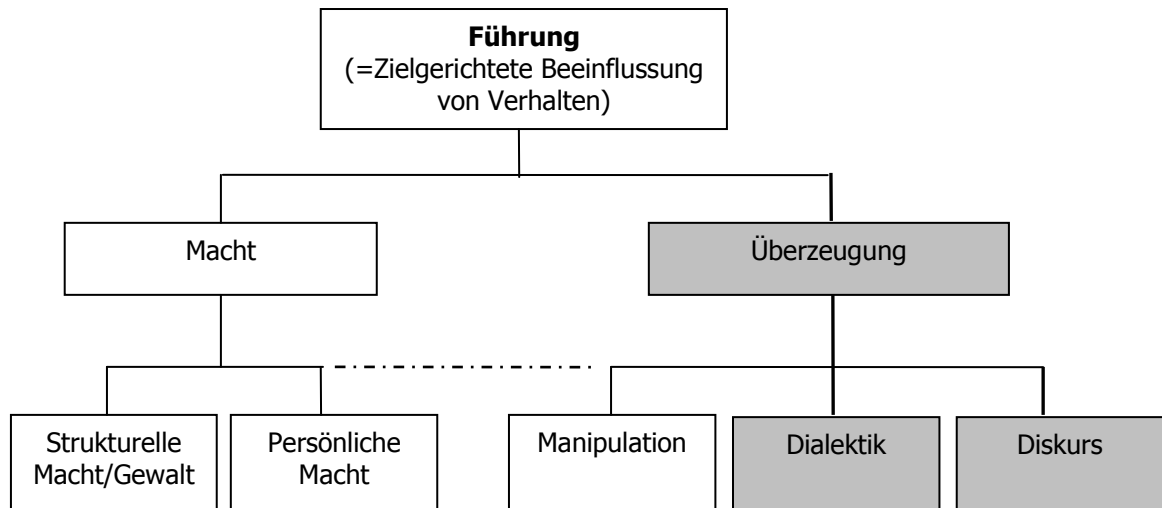


(Frenzel *et al.* 2000 S. 102)

Für die geforderte dialogische Kommunikationsform auf Augenhöhe in Unternehmen, dargestellt in der linken Seite der Abbildung 18 gelten bottom up und top down dieselben Regeln. Anders sieht es hingegen auf der rechten Seite aus. Nach dieser steht es nach wie vor lediglich den Führungskräften zu, Anweisungen zu erteilen und neue Strategien zu verkünden. Beide Kommunikationsformen werden in Organisationen benötigt. Denn ansonsten mangelt es an der Umsetzung der entwickelten Ideen, und das Unternehmen verkommt zu einer „»Quatschbude«“ (Frenzel *et al.* 2000 S. 102f). Allerdings genügt es dafür nicht, eine symmetrische Kommunikationsstruktur zu etablieren. Dialogisch kommunizieren bedeutet auch, „so zu kommunizieren, dass dabei etwas Neues entsteht: dass man eine Lösung findet oder einer näher kommt, dass neue Ideen entstehen und Vereinbarungen auf Gegenseitigkeit getroffen werden“ (Frenzel *et al.* 2000 S. 92). Gemeinsamen, von allen geteilten Visionen und Leitbildern kommt insofern eine besondere Bedeutung im Change-Prozess zu. Denn Leitbilder sind Deutungsmuster, die aus ihrer Unbestimmtheit ihre Stärke gewinnen und individuelle sowie kollektive Interpretationen zulassen. Über diese durch Leitbilder und Visionen eingeleiteten Prozesse der Reflexionen und Interpretationen wird die Bildung neuer Skripte und Interaktionsmuster eingeleitet (Kieser/Walchenbach 2007 S. 61) Dies entspricht dem konstruktivistischen Lernansatz, wonach nur das gemeinsam im Konsens Gefundene

als subjektiv sinnvoll gilt und nur dann auch tatsächlich zur Orientierung in komplexen Situationen dienen kann (Siebert 2003 S. 110).

Abbildung 19.: Formen der Verhaltensänderung im Kontext von Führung



(nach Wahren 1987 S. 102)

Den Führungskräften bleibt somit die Möglichkeit, entweder mit Hilfe von guten Argumenten die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen oder über konsensuale Kommunikationsformen sich ihrer Unterstützung zu versichern (Abbildung 19) (Koch 2004 S. 182).

Allerdings wird an dieser Stelle, durch den Vergleich der beiden Abbildungen (Abbildung 18/19) sichtbar, dass das Thema Macht bei Frenzel *et al.* größten Teils ausgeblendet wird. Macht, als die Möglichkeit einer Person eine andere Person zu beeinflussen, spielt im Unternehmenskontext eine ganz erhebliche Rolle (Brodbeck *et al.* 1996 S. 329). Allerdings wird Macht verliehen, womit sie außerhalb der Sprache existiert (Hegele-Raih 2001 S. 75). Fünf Grundlagen der Macht sind zu nennen: Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, Expertenmacht, Legitimierte Macht und Identifikationsmacht (French/ Rayen 1959 zitiert nach Brodbeck *et al.* 1996 S. 75).

Und wie die Diskursanalysen es zeigen, werden auf subtile und unbewusste Weise Hierarchie und Macht über Sprache vermittelt (Müller 1997 zitiert nach Hegele-Raih 2007 S. 53). Das heißt, dass existente Macht immer in Kommunikation mitschwingt und auch durch ein Regelwerk zum kommunikativen Handeln nicht eliminiert werden kann. Dafür laufen die Kommunikationsprozesse wie gesagt zu unbewusst ab und

sind viel zu komplex (Hegel-Raih OE 2007 S. 52). Insofern ist auch die Idee des „herrschaftsfreien Diskurses“ aufzugeben (Arnold/Siebert 2006 S. 120).

4.2.6.5. Intervention mittels Kommunikation

Allein durch die Storytelling-Analyse erfolgen (unbeabsichtigte) Interventionen. Grundsätzlich gilt, dass Methoden, „die darauf ausgerichtet sind, bei den Betroffenen Lernprozesse zu initiieren und dadurch Veränderungen in bestehenden Organisationen herbeizuführen“, als Interventionstechniken zu bezeichnen sind (Mohr 1997 S. 91; Trebesch 2004 Heft 4 S. 77). Allerdings stellt es sich im systemischen Kontext so dar, dass Methoden sowohl zur Diagnostik als auch zur Intervention genutzt werden können (Turck *et al.* 2007 S. 58). Die Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* ist ein solches Diagnose- und Interventionskonzept. Dies folgt unter anderem aus dem weiteren Vorgehen im Storytelling-Prozess.

Wenn also die Berater nach der Storytelling-Variante 1 (Abbildung 15) die Ergebnisse der Datenerhebung offen legen, tun sie dies, um Möglichkeiten aufzeigen, Ideen zu steuern, Begründungen zu liefern und um im Anschluss den Dialog zu eröffnen.

Dabei geht es um den Umgang mit dem Unternehmen „als Ganzes“, um die Systemlogik (Frenzel *et al.* 2000 S. 149; 2004 S. 56). Die Präsentation der Untersuchungsergebnisse im Workshop löst eine Welle an kollektiver Selbstbeobachtung und Selbsterkenntnis aus (Frenzel *et al.* 2004 S. 75; 2006 S. 43). Es entfaltet sich vor dem geistigen Auge des Zuhörers ein vollständiges Szenario, ein gemeinschaftliches Bild vom Unternehmen - „wie wir sind“ und „wie wir es machen“ (Müller zitiert nach Bittelmeyer, 2004 S. 72).

Dem Storytelling geht es darum, Möglichkeiten aufzuspüren und mit Geschichten eine andere Wirklichkeit zu entdecken, die größer, widersprüchlicher und bunter ist als die Welt, die man kannte (Frenzel *et al.* 2004 S. 115). Angestrebt wird ein gemeinsamer Perspektivwechsel, ein neuer Rahmen⁶⁸ (Exner *et al.* DBW 1987 S. 271).

Nach Brandler und Grindler wechselt man den Rahmen, in dem ein Mensch Ereignisse wahrnimmt, um die Bedeutung zu verändern. Denn wenn sich die Bedeutung verändert, verändern sich auch die Reaktionen und Verhaltensweisen des Menschen (Brandler/Grinder 1988 S. 13). Eine solche Umdeutung - das Reframing -

⁶⁸ Rahmen oder Bezugsrahmen / Sicht auf die Welt / Brille / innere Landkarte (Turck *et al.* 2007 S. 50).

ist sehr lernintensiv. Zunächst bedarf es nämlich des gemeinsamen Verlernens von gewohnten Deutungen und erst im nächsten Schritt kann neues gemeinsames Wissen, neue Ansichten und neues Verhalten an deren Stelle treten (Arnold/Siebert 2006 S. 115).

Geschichten und Metaphern werden von Frenzel *et al.* auch zusätzlich als Tools zur Förderung des Veränderungsprozess eingesetzt. So werden zum Beispiel den authentischen Geschichten, den „»Geschichten aus dem Feld«“⁶⁹, wie Frenzel *et al.* sie später nennen, besonderes Potential zum Einsatz in Unternehmen beigemessen. Das Kennzeichen von authentischen Geschichten ist, dass sie an den Beobachtungen, Erlebnissen und Erfahrungen der Zuhörer anschließen (Frenzel *et al.* 2006 S. 34). Alle anderen Arten von fiktiven (analogen) Geschichten, wie etwa Märchen, Fabeln, Sagen oder literarische Erzählungen eignen sich ihrer Meinung nach hingegen nur bedingt. Ihnen fehlt die notwendige Authentizität und sind somit nicht anschlussfähig genug (Frenzel *et al.* 2006 S. 34).

Das Metaphern ebenfalls wesentliche Bedeutung zukommt, folgt - auch wenn Frenzel *et al.* sich 2006 nicht mehr explizit auf Metaphern beziehen - aus ihren ersten Veröffentlichungen (1998), so wie der Tatsache, dass Geschichten auch als ausgesprochene Metaphern begriffen werden können (Kieser 1998 S. 62ff). Ein grundsätzlicher Vorteil, warum mit Metaphern und Geschichten gerne zur Änderung von Bezugsrahmen gearbeitet wird, ist in ihrer als indirekt beschriebenen Wirkweise zu finden. So soll es dadurch, dass neue Geschichten von anderen Personen gehört werden, ohne Druck zu einer neuen, angebotenen Sichtweise auf die eigene Situation kommen können (Turck 2007 S. 75). Verfolgt wird somit die Idee des Wandels durch Sprache. Zunächst wird Sprache analysiert und dann wird sie in Form von Metaphern und Geschichten gezielt eingesetzt.

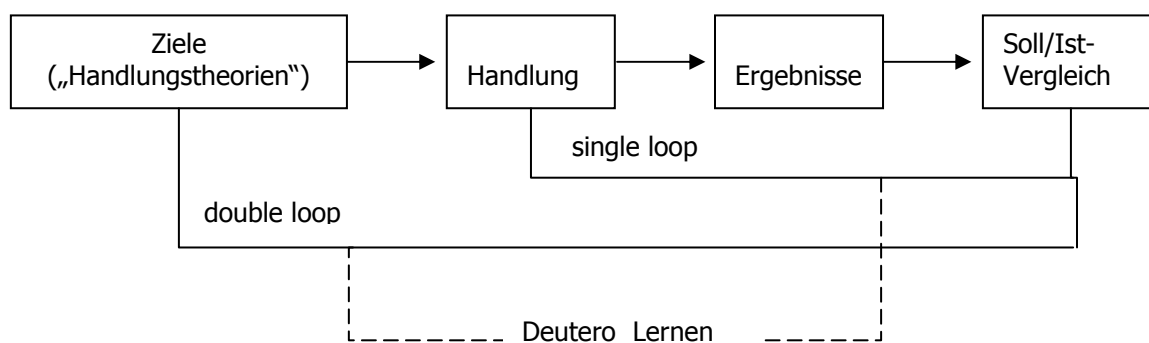
4.2.6.6. Organisationales Lernen

Die Bestimmung was genau Organisationales Lernen ist, ist wie oben angesprochen nicht einheitlich zu definieren. Grundsätzlich ist jedoch zu sagen, dass das Organisationale Lernen im institutionalen Sinn auf Kollektives Lernen im interaktiven Austausch in einem sozialen System angelegt ist (Kluge/Schilling 2000 S. 179f).

⁶⁹ Es können sowohl authentische Geschichten aus dem „eigenen Feld“, als auch aus „anderen realen Kontexten“ genutzt werden (Frenzel *et al.* 2006 S. 42f).

Storytelling ist als Methode gerade auf diesen interaktiven, kommunikativen Austausch ausgerichtet. Zur weiteren Klärung inwiefern Storytelling nach Frenzel *et al.* zum Organisationalen Lernen und somit zum Kulturwandel beitragen könnte, wird nachfolgend auf das Modell von Argyris und Schön eingegangen. Bei der Entwicklung ihres Modells haben sie sich an die von Bateson ausgearbeiteten Lernstufen angelehnt, und diese dann auf Organisationen übertragen (Klimecki *et al.* 1994 S. 69).

Abbildung 20: Lernebenen



Schreyögg 2003 S. 557

Das single-loop learning bezeichnet den Vorgang, mit dem die Organisation durch Verhaltensanpassungen auf Veränderungen reagiert. Allerdings bleibt dabei die „theory-in-use“ unverändert (Klimecki *et al.* 1994 S. 69). Die „theory-in-use“ ist die Gebrauchstheorie, der etablierte und generell akzeptierte Bezugsrahmen⁷⁰ innerhalb dessen gehandelt wird (Schreyögg 2003 S. 555; Klimecki 1999 S. 31). Wird der allgemeine Bezugsrahmen bei dem Prozess nicht in Frage gestellt, spricht man auch von einer inkrementalen Veränderung (Abbildung 12).

Beim „double-loop-learning“ werden hingegen die grundlegenden organisationalen Normen und Werte hinterfragt. Es erfolgt eine Auseinandersetzung mit der „theory-in-use“, welche in der Folge eine Revision erfährt. Es liegt dann eine fundamentale Veränderung, ein Unternehmenskulturwandel, vor (Klimecki *et al.* 1999 S. 31).

⁷⁰ Eine Veränderung des Bezugsrahmens entspricht einer Veränderung der inneren Landkarte (Brunner 2004 S. 660).

Umstritten ist, wie der Begriff des Organisationalen Lernens inhaltlich auszufüllen ist. Nach Argyris und Schön liegt Organisationales Lernen vor, wenn die kollektive Handlungstheorie verändert wurde⁷¹.

4.2.3. Möglichkeit, das „Unternehmen im Kopf“ zu wandeln?

Umstritten ist, inwiefern mit der Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* - der Arbeit mit Geschichten und Metaphern - die Kultur von Unternehmen zu wandeln ist. Im Rahmen subjektiv-interpretativer Ansätze werden Geschichten und Metaphern gerne besondere Funktionen auf kognitiver Ebene zugeschrieben. Mit ihrem Einsatz soll es gelingen, dem Denken neue Struktur und Ordnung zu geben (Hegele-Raih 2001 S. 180). Ob aber tatsächlich eine Veränderung der kollektiven Gebrauchstheorien - den Tiefenstrukturen von Unternehmen - mit Hilfe von Geschichten und Metaphern erreicht werden kann, wird von Hegele-Raih als offene Frage bezeichnet (Hegele-Raih 2001 S. 185).

Diese Frage stellt sich zum einen deshalb, weil Forscher feststellten, dass Geschichten grundsätzlich eher konservierende Wirkung entfalten, als den Wandel zu fördern (Hegele-Raih OE 2007 S. 51). Dies hängt auch mit der Erkenntnis zusammen, dass wie oben dargestellt (Tabelle 5 / 3.2.2.) Interaktionen - das Erzählen von Geschichten - eine bedeutende Rolle bei der Entstehung von Systemidentität und -kultur spielen. Frenzel *et al.* halten - wie im Rahmen dieser Arbeit ausgeführt - große Stücke auf den Einsatz von authentischen Geschichten in Organisationen. Zu erwähnen ist, dass es an dieser Stelle nicht um eine Polarisierung der Positionen, sondern vielmehr um Nuancen geht. Einigkeit besteht nämlich zum Beispiel dahingehend, dass Geschichten nicht auf der Basis von Rationalitätserwägungen in Unternehmen eingesetzt werden dürfen (Reihnmann 2005 S. 5/ Hegele-Raih 2007 S. 51).

Im engen Zusammenhang mit dieser Position steht die Erkenntnis, dass eine vollständige planerische Neugestaltung einer Unternehmenskultur nicht möglich ist, da Unternehmenskulturen ihrem Charakter nach viel zu komplex sind. Aufgrund dessen wurden auch die mechanistischen Vorstellungen zu ihrer Gestaltbarkeit

⁷¹ a.A. March/Olson 1976 (Verhaltensanpassung an Umweltreaktionen); Ducan/Weiss 1979 (Weiterentwicklung organisationalen Wissens).

aufgegeben, und an ihre Stelle trat die Intention, „[...] Anstöße zu einer „Kurskorrektur“ zu geben“ (Schreyögg 2007 S. 352).

Dementsprechend zielt auch der Storytelling-Prozess darauf ab, „Gewohnheiten in Frage zu stellen, gewonnene Erkenntnisse zu reflektieren und unternehmensweite Lernprozesse anzustoßen“ (Tier 2005 S. 20). Welche konkreten Prozesse dadurch dann aber tatsächlich ausgelöst und angestoßen werden, ist nicht vorherzusagen (Schreyögg/Koch 2007 S. 352). Verdeutlichen lässt sich diese Aussage noch, wenn man sich in Erinnerung ruft, dass die Beratung mit Storytelling Prozessberatung darstellt (s.o. 4.2.5.). Das Ziel von Prozessberatung ist es, Prozesse zu initiieren, die die blinden Flecke in Organisationen - durch das Aufzeigen neuer Perspektiven und den Abbau von Kommunikationsblockaden - abbauen. Eine Festlegung auf konkrete Ergebnisse erfolgt dabei nicht (Kieser/Walgenbach 2007 S. 372).

In diese Richtung weist auch die Argumentation von Loebbert. Kulturentwicklungsprogramme entfalten seiner Ansicht nach ihre eigentliche Wirkung nicht in der beabsichtigten Weise - der Veränderung von Handlungsmustern, Werten und Normen -, sondern leiten vielmehr zur Reflektion und Hinterfragung des bisherigen Selbstverständnisses an, woraus folgt, dass die Maßnahmen ihre primäre Wirkung auf der Sinnebene - der rhetorischen Perspektive - entfalten (Loebbert 2003 S. 45, 48f).

Genau darin sehen wohl auch Frenzel *et al.* die wesentlichen Stärken und Aspekte des Erzählens. Denn im Erzählen, dem Austauschen und Reflektieren authentischer Geschichten, sehen sie eine effektive Methode den Raum nach Möglichkeiten abzutasten und in der Folge systematisch zu erweitern (Frenzel 2006 S. 37). Es wird versucht, die Geschichte des Unternehmens zu öffnen, ein neues Motiv - eine neue Form der Betrachtung und Interpretation - einzuführen (Frenzel *et al.* 2006 S. 46, 68). Über den indirekten Weg der Etablierung neuer anschlussfähiger Bedeutungsinhalte soll es gelingen, andere Erzählungen zu etablieren, die dann als sinnvoll erfahren werden und so in den narrativen Zirkel der Organisation gelangen.

„In einer Kultur zu leben, heißt "to tell the dominant stories of their cultural group - be those stories scientific, moral, mathematical, religious, historical, radical, or political in nature"⁷²

(Howard 1991 S. 1990)

Eine Garantie, dass es so kommt, kann jedoch nicht gegeben werden, auch wenn dies von einigen Autoren so dargestellt wird (s.o. 2.2.3.)

Das hängt zudem damit zusammen, dass der Erfolg von Storytelling auch im erheblichen Maße an die Kompetenzen von Führungskräften gebunden ist. Zum einen kommt ihnen eine besondere Vorbildfunktion zu und zum anderen sollen sie als Coach ihrer Mitarbeiter agieren und als solche dann Prozessverantwortung übernehmen. Dies ist grundsätzlich möglich. Eine andere Frage ist, ob die Führungskräfte dies überhaupt können und wollen. Verkompliziert wird diese Diskussion des Weiteren durch die Tatsache, dass das Thema und das Selbstverständnis des Coaches noch mit zu vielen Unsicherheiten verbunden sind (Radatz 2002).

⁷² zitiert nach Vaassen 1996 S. 127.

Kapitel 5.: Ergebnisse

Zunächst einige Worte zu den veröffentlichten Materialien der Autoren, welche die Basis für die Bearbeitung meiner Fragestellung bilden. Im Laufe der thematischen Auseinandersetzung mit den Veröffentlichungen offenbarte sich ein zunehmender Mangel im Detail. Einen Mangel, den auch Thier bei anderen Storytelling-Methoden feststellte. Allerdings fand sie dafür auch eine pragmatische Erklärung, nämlich die Möglichkeit, dass die Urheber der narrativen „Methoden“ - meist freie Unternehmensberater - aus Angst vor Nachahmung auf detaillierte Veröffentlichungen ihrer Ansätze verzichten (Thier 2004 S. 50f).

In Betracht zu ziehen ist meiner Ansicht nach jedoch auch, mit welchem Anspruch die Bücher veröffentlicht werden. Auf dem Cover des Buches „Das Unternehmen im Kopf“ ist zum Beispiel der Hinweis enthalten, dass es sich um ein Praxisbuch handelt. Ein Blick ins Innere des Buches lässt dann auch erkennen, dass auf Definitionen, Abgrenzungen und Verweisungen (Fußnoten, Zitate etc.) bis auf wenige Ausnahmen verzichtet wurde. Das Gleiche gilt für das zweite Buch von Frenzel *et al.* - „Storytelling: Das Harun-al-Raschid-Prinzip“. Allerdings fehlt hier ein Vermerk auf dem Cover. Beim dritten ist dann wieder ein Hinweis - „Storytelling: Das Praxisbuch“ - vorhanden. Anzunehmen ist, dass die Bücher von den Unternehmensberatern Frenzel, Sottong und Müller für Praktiker geschrieben wurden und folglich als präskriptive Arbeiten verfasst und gedacht sind, welche sich dadurch auszeichnen, dass sie Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis aufstellen⁷³.

Dass die veröffentlichten Bücher angenehm zu lesen sind, ist ein Kennzeichen, welches sie mit Managementbestsellern teilen, und insofern den Schluss zulassen, dass es sich auch bei den von Frenzel *et al.* veröffentlichten Büchern um populäre Darstellungen handelt. Deren Lektüre ist zunächst einmal zu empfehlen, welche allerdings, unter anderem aufgrund mangelnder theoretischer Fundierung, nicht überbewertet werden sollte (vgl. Greif *et al.* 2004 S. 64).

Dem Kritikpunkt der mangelnden Formalisierung lässt sich entsprechend der narrativ-systemischen Denkweise aber entgegengehalten: „Worüber man keine Theorie aufstellen kann, soll man erzählen“ (Eco 1994).

⁷³ Der deskriptive Forschungszweig beschränkt sich darauf, organisationales Handeln zu analysieren (Nicolai 2000 S. 13ff).

Die Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* ist, wie oben ausgeführt, durch die zu führenden Interviews, vorzunehmenden Transkriptionen und Analysen etc. mit Blick auf die zeitlichen und personellen Ressourcen ziemlich aufwendig. Aufklärungsbedarf besteht somit im Hinblick auf die Frage, welche Grundvoraussetzungen in den Unternehmen vorliegen müssen, damit Storytelling betrieben werden kann. Nach der Einschätzung von Thier müssen die Unternehmen „über eine möglichst offene Unternehmenskultur verfügen“ oder „zumindest bereit sein, in den Spiegel zu blicken“ (Thier 2005 S. 5). Es hat sich nämlich gezeigt, dass populäre Managementansätze oftmals nicht zu vereinbaren sind mit unternehmensspezifischen Faktoren, wie etwa der Unternehmenskultur (Schwemmer 2004 S. 54). Frenzel *et al.* thematisieren zwar, dass es schon böse Überraschungen bei der Präsentation der Ergebnisse gegeben hat. Ob sie jedoch aufgrund dessen die Eignung ihres Ansatzes einschränken, ist nicht klar (Frenzel *et al.* 2004 S. 50).

Zur Frage der Passung der Methode ist folgendes auszuführen. Die doch etwas unübliche Arbeitsfrage entspricht der theoretischen Basis dieser Arbeit. Wie oben (2.3.2.) explizit herausgestellt handelt es sich bei der Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* um eine systemisch-narrative Methode, wobei der Ausdruck „narrativ“ im Sinne eines Oberbegriffs zu verstehen ist. Die Methode basiert somit auf dem narrativen Denkansatz, welcher im Gegensatz zur heutigen, bislang dominierenden logisch-wissenschaftlichen Denktradition steht. Beide Arten, das logisch-wissenschaftliche beziehungsweise argumentative Denken und das narrative Denken, liefern einen jeweils eigenen Zugang zur Welt und beide Zugänge sind notwendig, um die umgebende Welt verstehen zu können (Frenzel *et al.* 2006 S. 14f). Die beiden Denktraditionen stehen im Verhältnis der Ergänzung zueinander (Reinmann-Rothmeier/Vohle 2001 S. 300). Allerdings ist es die narrative Logik der Storytelling-Methode, die einen anderen, in diesem Zusammenhang besser geeigneten Zugang zu den individuellen Wirklichkeitskonstruktionen und somit zur Kultur des Unternehmens eröffnet. Das hängt damit zusammen, dass das narrative Denken, wie oben (s.o. 2.3.1.1.) ausgeführt, an die subjektiven Erfahrungen und an das persönliche Erleben im Arbeitsalltag anschließt, wohingegen die rational-wissenschaftliche und bislang gängige Vorgehensweise genau dies nicht leisten kann.

Wie des Weiteren herausgearbeitet (s.o. 3.4.2.), wird mit der Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* ein Modell vom Unternehmen im Kopf erstellt. Auf Modelle wird hilfsweise zurückgegriffen, um eine Vorstellung von etwas vermitteln zu können. In diesem Fall dient das Modell zur Veranschaulichung der im Verborgenen liegenden Unternehmenskultur. Die grundsätzliche Vorgehensweise der Storytelling-Methode entspricht somit der Gegenstandsproblematik.

Als problematisch ist meiner Ansicht nach jedoch das vertretene homogene Kulturverständnis (s.o. 3.2.3.4) zu bewerten. Zu reflektieren ist auch, dass bei der Datenerhebung eine Beeinflussung nie ganz ausgeschlossen werden kann und die ausschließliche Fokussierung auf die Sprache bei der Diskursanalyse zudem Einfluss auf das Ergebnis hat, ebenso wie die Beraterpersönlichkeit. Jede Reduktion auf bestimmte Muster trägt „den Keim der Unzuverlässigkeit in sich“ (Janes *et al.* 2001 S. 33). Unter diesem Vorbehalt sind somit die präsentierten Unternehmenskulturmodelle zu betrachten, zumal es auch möglich ist, dass ein anderer Berater zu anderen Ergebnissen kommt. Das stimmt insofern mit dem konstruktivistischen Gedanken der vielen möglichen (subjektiven) Wahrheiten überein, zumal es bei der Arbeit mit Geschichten nicht um Wahrheit, sondern um Anschlussfähigkeit im Sinne von Passung geht.

Zur Frage der Passung der Storytelling-Methode, das „Unternehmen im Kopf“ zu wandeln, ist folgendes zusammenfassend festzuhalten. Die Storytelling-Methode ist aus den Praxiserfahrungen der Unternehmensberater Frenzel, Sottong und Müller heraus entwickelt worden. Was erklären könnte, warum bei der theoretischen Fundierung der Methode noch Defizite vorliegen. Umgekehrt resultiert daraus allerdings auch, dass die Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Unternehmensberater, die mit dieser Methode arbeiten, erheblich an Bedeutung gewinnen.

Die Methode selber ist so konzipiert, dass der Wandel mittels Sprache - Interaktion - vorangetrieben werden soll. Zurückgegriffen wird dafür auf Metaphern und Geschichten. Problematisch daran ist, dass es gar nicht möglich ist vorherzusagen, wie diese wirken, ob es also tatsächlich aufgrund der Metaphern und Geschichten zu einem Kulturwandel kommt oder nicht. Unumstritten ist lediglich, dass durch groß

angelegte kommunikative Initiativen Veränderungsprozesse angestoßen werden können (Hegele-Raih 2001 S. 78).

Allerdings gilt es als ein Vorteil der Storytelling-Methode, dass sie das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Sinn berücksichtigt. Denn „Unternehmen heute haben Sehnsucht nach Sinnstiftern, nach Wachstumshelden - nicht mehr nach Verwaltern des Geschäfts“ (Jansen⁷⁴ zitiert nach Gloger 2005 S. 37). In enger Verbindung mit der Möglichkeit zur Sinnstiftung steht der Wandel der Sprache. Während die Konzeptsprache Übersetzung benötigt und Misstrauen und Widerstand fördert (Deekeling 2004 S. 97), vermitteln authentische Geschichten ganzheitliche, subjektive Einschätzungen und bieten neue Perspektiven.

Und dadurch, dass der Zuhörer den Ausführungen folgt, signalisiert er Wertschätzung und Interesse an der Meinung des Erzählers. Die Kommunikationsform Storytelling bietet Möglichkeiten, Emotionen, die zwangsläufig in Veränderungsprozessen ein Thema sind, zu begegnen.

Abschließen möchte ich mit einer von Schilcher formulierten Frage:

„Wie soll mit etwas umgegangen werden, über das immer Unsicherheit bestehen bleiben wird und es in der weiteren Folge auch nicht in das bislang übliche planerische Denken des Managements in Unternehmen passt?“

Eine Antwort darauf versucht „Storytelling“ zu geben.

(Schilcher 2006 S. 176)

Meiner Meinung nach kann die Storytelling-Methode nach Frenzel *et al.* trotz aller Mängel und aufgezeigten Schwächen passen. Sie vorbereitend und ergänzend zu anderen, „konventionellen Methoden“ zur Hebung und zum Wandel der gelebten Unternehmenskultur einzusetzen, eröffnet eine zusätzliche hilfreiche Perspektive für den Gesamtprozess.

⁷⁴ Jansen, Stefan A., Präsident der privaten Zeppelin University, Friedrichshafen.

Literaturverzeichnis

A

- Anderson, H.: Das therapeutische Gespräch: Der gleichberechtigte Dialog als Perspektive der Veränderung, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 1999.
- Anderson, H./ Goolishian, H.: Human systems as linguistic systems: preliminary and evolving ideas about the implications for clinical theory, in: Family Process 1988, 27, 4, 371-393.
- Arnold, Rolf/ Siebert, Horst: Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung, Band 4, 2004.
- Arnold, Rolf/Siebert, Horst: Konstruktivistische Erwachsenenbildung: Von der Deutung zur Konstruktion der Wirklichkeit, 5. Auflage, Schneider Verlag, Baltmannsweiler 2006.
- Arnold, Rolf/ Schüssler, Ingeborg: Entwicklung des Kompetenzbegriffs und seine Bedeutung für die Berufsbildung und für die Berufsbildungsforschung, in: Komplexität und Kompetenz: Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung, (Hrsg.) Bundesinstitut für Berufsbildung, Bertelsmann, Bielefeld 2001.

B

- Bank, Volker: Von der Organisationsentwicklung zum systemischen Change Management: der Umgang mit Innovativen als didaktisches Problem der Führung im sozialen System (Moderne der Tradition, Band 2), Verlag Books on Demand GmbH, Kiel 2004.
- Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven.
- Bea, Franz X./Göbel: Organisation, Theorie und Gestaltung, Lucius & Lucius, Stuttgart 1999.
- Becker, Manfred: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Auflage, Ulm 2002.
- Berger, Peter./Luckmann, Tomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Fischer Verlag, 21. Auflage, Frankfurt a.M. 1966.

- Bittelmeyer, Andrea: Storytelling - Wo die neue Management-Methode erfolgreich eingesetzt werden kann: ManagerSeminar 2004 Heft 78, S. 71 – 78.
- Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. Das St. Gallner Management-Konzept, 3. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt 1995.
- Blotzheim, Dirk: Schulsport in Schülerbiographien (Diss.)
<http://eldorado.uni-dortmund.de/bitstream/2003/2254/1Blotzheimgesamt.pdf>
(Stand 05.08)
- Bode, Christoph: Der Roman, Francke Verlag, Tübingen 2005.
- Boeckhorst, Frans: Theoretische Entwicklungen in der Systemtherapie: Interaktion als Konversation, in: Systema 1/1993, 7. Jg., S. 2 – 17.
- Boeckhorst, Frans: Theoretische Entwicklungen in der Systemtherapie II: Die narrative Denkrichtung, in: Systema 2/1994, 8. Jg., S. 2-22.
- Boeckhorst, Frans: Jedes Wort markiert den Ausgangspunkt für viele - unterschiedliche Denkrichtungen (Unveröffentlichte deutsche Ausgabe/ Manuskript), entspricht: (NL) Systemtherapie 2001, 13 (3) S. 130-143.
- Bohnsack, Ralf: Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung, Leke und Budrich, 3. Auflage, Opladen 1999.
- zur Benson: www.al-in-one-spirit.de
- Boos, Frank/ Heitger, Barbara/ Hummer Cornelia: Systemische Beratung im Vergleich, - Anforderungen und Zukunft -, in: Organisationsentwicklung Januar 2005, S. 4-15.
- Brodbeck, Felix C. et al.: Führungstheorien:(Hrsg) Frey, Dieter/ Irle, Martin: Theorie der Sozialpsychologie Band II, Hans Huber Verlag, 2. Auflage, Bern.
- Bruck, Walter: Nachhaltige Veränderung aus den menschlichen Kraftquellen im Unternehmen. http://www.P-focus.ch/pics_user/ai_artikel.pdf
(Stand: 20.05.08)
- Buchmann, Marlies/Gurny, Ruth: Wenn Subjektivität zum Subjektivismus wird... Methodische Probleme der neuen soziologischen Biographieforschung, Kölner Zeitschrift für Sozialpsychologie, 1984, 36/4, S. 773-782.
- Buschor, Felix: Baustellen einer Unternehmung: Das Problem des - unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen; Resultate einer empirischen Untersuchung, Verlag Paul Haupt, Bern 1996.

C

- Chomsky, Noam.: Sprache und Geist, 2. Auflage, Surkamp Verlag, Frankfurt a.M. 1980.

D

- Dachler, Peter H.: Der Widerspruch zwischen individualpartikularistischem und ganzheitlich-systemischem Denken über Humansysteme: Konsequenzen für Management- und Führungsprobleme auf der Mikroebene, in: Ulrich, Hans: Festschrift zum 65 Geburtstag, Verlag Paul Haupt, Bern 1985.
- Dievernich, Frank E. P.: Grenzen der Kultur, in: Grenzen ökonomischen Denkens - (Hrsg) Wütherich et a. , 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 453-476.
- Dilts, Robert B.: Die Magie der Sprache, Jungfermann Verlag, Paderborn 2001.
- Doppler, Klaus: Projekt Management als Change Management: ein neues mentales Modell. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2003 Heft 3, S. 95-97.
- Dülfer, Eberhard: Organisationskultur: Phänomen-Philosophie-Technologie, Ernst Poeschel Verlag, Stuttgart 1988.
- Deekeling, Ebert: „Für Sie gefunden...“, in: OrganisationsEntwicklung 2004, S. 96-98.

E

- Eberle, Th.: A New Paradigm for the Sociology of Knowledge: » The Social Construction of Reality« after 25 Years. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie (2), S. 493-502.
- Eco, Humberto: Einführung in die Semiotik, Frankfurt am Main 1994
- Ehlich, Konrad: Erzählen im Alltag, 1. Auflage, Surkamp Verlag, Frankfurt a.M. 1980.
- Elšik, Wolfgang: Personalmanagement als Spiel. Handeln und Struktur in der Personalwirtschaft, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1994.

- Engel, Frank/ Sickendiek, Ursel: Narrative Beratung: Sprache, Erzählungen und Metaphern in der Beratung, S. 749 ff, in: Das Handbuch der Beratung Band 2., Nestmann et al. (Hrsg), dgvt-Verlag, Tübingen 2004.
- Erlach, Christine:
www.narrata.de/pdf/Matrix-zu-narrativen-Methoden_NARRATA%20Consult_Nov05.pdf (Stand 05.08).
- Exner, Alexander/ Königswieser, Roswita/ Titscher, Stefan: Unternehmensberatung –systemisch: Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen, in: DBW 47 1987, Band 3, S. 265-284.

F

- Flick, Uwe/ von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines: Qualitative Forschung: Ein Handbuch, Rowohl Verlag, Hamburg 2000.
- Foerster, H.v.: Sicht und Einsicht: Versuch einer operativen Erkenntnistheorie, Braunschweig 1985.
- French, Wendell L./ Bell, Cecil H.: Organisationsentwicklung: Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 3. Auflage, Paul Haupt Verlag, Bern/ Stuttgart 1990.
- Frenzel, Karolina: Interventionen durch Storytelling: Vom Erzählen zum Veränderungsprozess, in: Schmücking et al.: Die Seele der Organisation, Wien 2003.
- Frenzel, Karolina/ Müller, Michael / Sottong, Hermann: Das Unternehmen im Kopf: Schlüssel zum erfolgreichen Change-Management: Das Praxisbuch, Carl Hanser Verlag, München 2000.
- Frenzel, Karolina/ Müller, Michael / Sottong, Hermann: Storytelling: Das Harun-al-Raschid-Prinzip, Carl Hanser Verlag, München 2004.
- Frenzel, Karolina/ Müller, Michael / Sottong, Hermann: Storytelling: Das Praxisbuch; Carl Hanser Verlag; München 2006.
- Frenzel et al.: www.sys-kom.de (PDF: Die Storytelling Methode) (Stand: 16.09.07).
- Fritz, R.: Beratungsstelle als therapeutisches System: Systemisches Modell und integrative Praxis, S. 465-474, in: Wirschig, Michael/Scheib, Peter: Paar- und Familientherapie, Springer Verlag, Heidelberg 2002.

G

- Genette, Gérard: Die Erzählung. Aus dem Französischen von Andreas Knop, Wilhelm Fink Verlag, 2. Auflage, München 1998.
- Geißler, Harald: Die Organisation als lernendes Subjekt – Vorüberlegungen zu einer Bildungstheorie der Organisation, in: Arbeit, Lernen und Organisation: Ein Handbuch, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1996, S. 253-281.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L.: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung, Huber Verlag, 2. Auflage, Bern 2005.
- v. Glasersfeld, Ernst: Über die Grenzen der Sprache, S. 7 – 12 in: Wüthrich, Hans A./Winter Wolfgang B./Phillipp Andreas F. (Hrsg.), 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001.
- v. Glasersfeld, E. v. (Hrsg.): Wissen, Sprache, Wirklichkeit. Arbeit zum radikalen Konstruktivismus, Braunschweig 1987.
- Gloger, Axel: Der Mythos MBA wankt in: managerSeminar, Heft 89, 2005, S. 33-37.
- Greif, Siegfried; Rude Bernd; Seeberg, Ilka: Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Hogrefe Verlag, Göttingen 2004.
- Greiner, L.E.: Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review, Vol. 50, Nr. 30, July/August, 1972, S. 37-46.
- Gergen, Kenneth J.: Toward Transformation in social knowledge, 2. edition, London 1994.
- Gephardt, Wilfried: Organisatorische Gestaltung durch Selbstorganisation: Konzept - ökonomische Fundierung - praktische Umsetzung, Gaberl Verlag, Wiesbaden 1996.
- Groth, Thorsten: Klassiker der Organisationsforschung (3) Karl E. Weick in: OrganisationsEntwicklung (3) 2004 S. 89-95.
- Gudjons, H.: Pädagogisches Grundwissen: Überblick – Kompendium – Studienbuch, Bad Heilbrunn 1993

H

- Habscheid, Stephan: Sprache in der Organisation: Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch, Herg: Günthner, Susanne/ Konerding, Klaus Peter/Liebert, Wolf-Andreas; 1. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin 2003.
- Heeckt, Nikolas-Nikita: Strategien und Erzählungen: Ein Plädoyer für die Berücksichtigung des Narrativen in einer Theorie der strategischen Führung; Hrsg: Prof. Dr. Werner Kirsch, Bd. 101, Verlag Barbara Kirsch, München 2003.
- Heinen, Edmund: Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, R. Oldenbourg Verlag, München 1987.
- Hegele-Raih, Cornelia: Vorsicht, Geschichten!, in: OrganisationsEntwicklung 2007, Heft 2, S. 51-59.
- Hegele-Raih, Cornelia: Kommunikation im und über Change Management: Eine theoretische Betrachtung, Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M. 2002.
- Hentschel, Beate/ Müller, Michael/ Sottong, Hermann: Verborgene Potentiale: Was Unternehmen wirklich wert sind; Carl Hanser Verlag; München 2000.
- Herwig-Lempp: Beziehungsarbeit ist lernbar. Systemische Ansätze in der Sozialpädagogischen Familienarbeit, in: Pfeifer-Schaupp (Hrsg.) Systemische Praxis: Modelle-Konzepte-Perspektiven, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau 2002.
- Hipp, Joachim: Die narrative Denkrichtung in der Beratung, In: profile 2003 Band 6 S. 52-56.
- Höflinger, Ralf: Unternehmenskultur: entscheidender Erfolgsfaktor, in: «Schweizer Arbeitgeber» 1, 1998, 8. Januar, S. 12-15.
- Hoffmann, Friedrich: Entwicklung der Organisationsforschung, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1976.
- Hoffmann-Riem: Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie – Der Datengewinn-, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32 Jahrg. 1980, S. 338-372.
- Hollermann, Stefan: Das Auswahlproblem der Management-Moden in der Unternehmensführung, Dissertationsschrift Hochschule St. Gallen 2004.

J

- Janes, Alfred/ Prammer, Karl/ Schulte-Derne, Michael: Transformations-Management: Organisationen von Innen verändern, Springer Verlag, Wien 2001.
- Jacob, Susanne: Soziale Repräsentationen und Relationale Realität: Theoretische Entwürfe der Sozialpsychologie bei Serge Moscovici und Kenneth J. Gergen, Dt. Universitäts-Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden 2004.
- Jacob, Susanne: Soziale Repräsentationen und Relationale Realitäten, Deutscher Universitätsverlag, 2002.

K

- Kasper, Helmut: Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen; Springer – Verlag, Berlin 1990.
- Kieser A.: Über allmähliche Verfestigung der Organisation beim Reden, in: Industrielle Beziehungen, 5 Jg., Heft 1, 1989, S. 45-75.
- Kieser, Alfred: Über die allmähliche Verfestigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, 1998.
- Kieser, Alfred: Konstruktivistische Ansätze, in: Organisationstheorie (Hrsg) Kieser 4. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2001.
- Kieser, Alfred/ Walchenbach, Peter: Organisation, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- Klassen, Michael: Systemtheorie als wissenschaftlicher Bezugsrahmen für eine Handlungstheorie Sozialer Arbeit, Tectum Verlag, Marburg 2001.
- Klein, Art / Roth, Georg: Story Telling zur Konstruktion von Erfahrungsgeschichten: Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen in: Harvard Business Manager 1998, Band 5, S. 9-15. -
- Klieme, Eckhard/ Reusser, Kurt: Unterrichtsqualität und mathematisches Verständnis im internationalen Vergleich, in: Unterrichtswissenschaft 2003, 3, 194-205.
- Klimecki, Rüdiger/ Probst, Gilbert/ Eberl, Peter: Perspektiven eines entwicklungsorientierten Managements Nr. 1, (1991).

- Klimecki, Rüdiger/ Probst, Gilbert/ Eberl, Peter: Entwicklungsorientiertes Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1994.
- Kluge, An./Schilling J.: Organisationales Lernen und Lernende Organisation – Ein Überblick zum Stand der Theorie und Empirie, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie,44, 2000 S. 179-191.
- Koch, Alexander: Change-Kommunikation: Erfolgskriterien für - unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen, Tectum Verlag, Marburg 2004.
- Kraus, Georg/ Becker-Kolle, Christel/ Fischer, Thomas: Handbuch Change-Management, 1. Auflage, Cornelsen Verlag, 2004 Berlin.
- Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 3. Auflage, Stuttgart 1994.
- Kühl, Stefan; Strodthoz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch, Reinbeck bei Hamburg 2002.
- Kulmer, Ulla/ Trebesch, Karsten: Der kleine Unterschied und die großen Folgen. Von der Organisationsentwicklung zum Change Management, in: OrganisationsEntwicklung 2004, Heft 4, S. 80-86.

L

- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung ,4 Auflage, Basel 2005.
- Lakoff, Georg /Johnson, Mark: Leben in Metaphern: Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, 1. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 1998.
- Linke, Angelika / Nussbaumer, Markus / Portmann, Paul: Studienbuch Linguistik; 4. Auflage, Max Niemeyer Verlag, Tübingen 2001.
- Loebbert, Michael: Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2003.
- Lucius-Hoene, Gabriele; Depperman, Arnulf: Rekonstruktion narrativer Identität ,2. Auflage, Verl. für Sozialwiss., Wiesbaden 2004.
- Lutterer, Wolfram: Gregory Bateson: Geteilte Träume, in: Lernende Organisation 2002, Heft 9, S. 18-21.
- Lyotard, J.F.: Das postmoderne Wissen. Ein Bericht, 4. Auflage, Passagen-Verlag, Wien 1999.

M

- Martinez, Matias / Scheffel, Michael: Einführung in die Erzähltheorie; 6. Auflage Verlag C.H. Beck, München 2005.
- Maturana, H.R.: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit: Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, Vieweg Friedr. + Sohn Verlag, Braunschweig/ Wiesbaden 1982.
- Maturana, H.R./Varela, F.J.: Der Baum der Erkenntnis, Scherz Verlag, Bern/München 1987.
- Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Weinheim / Basel 2002.
- Merten, Klaus; Teipen, Petra: Empirische Kommunikationsforschung – Darstellung, Kritik, Evaluation, 1. Auflage, München 1991.
- Mohr, Niko: Kommunikation und organisatorischer Wandel: Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess, Gabler Verlag, Wiesbaden 1997.
- Morgan, Gareth: Bilder der Organisation, Klett-Cotta, Stuttgart 1997.
- Morgan, G. / Frost, P. J. / Pondy, L. R.: Organizational Symbolism, in: Pondy L.R. u.a. (Hrsg.): Organizational Symbolism, Greenwich / London, 1983.

N

- Najã, N.: Instrumente des Change Management aus einstellungstheoretischer Sicht, Logos Verlag, Berlin 2000.
- Neuberger, Oswald/ Kompa, A.: Wir, die Firma, Beltz Verlag, Weinheim 1987.
- Neuberger, Oswald: Symbolisches vs. Situative Führung, in: WiST Heft 10, Okt. 1989, S.452-457.
- Nicolai, Alexander T.: Die Strategieindustrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung; Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden 2000.
- Niemeier, Norbert: Organisationaler Wandel aus Sicht der Synergetik : das Beispiel ökologischer Veränderungsprozesse, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden 2000.

- Nynmark, S. R.: Organizational Storytelling. Creating Enduring Values in a High-tech Company, Hinnerup, Ankerhus 2000.

P

- Peirce, Charles S.: Phänomen und Logik der Zeichen, Frankfurt a.M. 1998.
- Pfannenber, Jörg: Veränderungskommunikation: Den Change-Prozess wirkungsvoll unterstützen, 1. Auflage, Beltz-Verlag, Frankfurt a.M. 2003.
- Pfeifer-Schaupp, Ulrich: Im Westen was Neues? Grundprinzipien und Entwicklungen systemischer Praxis, S. 12-38, in: Pfeifer-Schaupp (Hrsg.): Systemische Praxis: Modelle-Konzepte-Perspektiven, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau 2002.
- Probst, Gilbert J.B.: Kybernetische Gesetzhypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management: Eine Methodologie zur Betrachtung von Management-Situationen aus kybernetischer Sicht, Verlag Paul Haupt, 1981 Stuttgart.
- Probst, Gilbert J.B.: Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Verlag Paul Parey, Hamburg 1987.
- Probst, Gilbert J.B.: Selbstorganisation, in: Handwörterbuch der Führung, Kieser et al. (Hrsg.), Schäffer-Poeschel Verlag, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 2256-2270.
- Probst, Gilbert J.B. / Scheuss, Ralph-W.: Die Ordnung von sozialen Systemen: Resultat von Organisieren und Selbstorganisation, in: zfo, Heft 8, 1984, S. 480-488.
- Probst, Gilbert / Büchel, Bettina: Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994.

R

- Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, 2. Auflage, Verlag Systemisches Management, Wien 2002.
- Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag!! ?? S. 1-8.
www.isct.net/isct/html/left/forschung/download/bor.pdf (Stand 15.09.07)
- Reinmann, Gabi/ Vohle, Frank: Erzählen und Zuhören in Organisationen, Arbeitsbericht Nr. 8, Augsburg 2005.

- Reinmann-Rothmeier, Gabi / Vohle, Frank: Was Schiedsrichter, Manager und Rotkäppchen gemeinsam haben: Mit Geschichten Wissen managen, in: zfo 2001 Jg. 70, Heft 5, S. 293-300.
- Reiß, Michael/ v. Rosenstiel, Lutz/ Lanz, Anette: Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997.
- Remer, Andreas, in: Organisationslehre: Eine Einführung, de Gruyter, Berlin 1989.
- Reusser, Kurt: Problemorientiertes Lernen –Tiefenstruktur, Gestaltungsformen, Wirkung, in: Beiträge zur Lehrerbildung, 23(2), 2005, S. 159-182.
- Roth, G.: Selbstorganisation – Selbsterhaltung - Selbstreferentialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismus und Umwelt, in: Dress, A. / Hendrichs, H. / Küppers, G. (Hrsg.): Selbstorganisation. Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft, Piper Verlag, München 1986, S. 149 -180.
- Rüegg-Stürm, Johannes: Organisation und Organisationaler Wandel: Eine Theoretische Erkundung aus Konstruktivistischer Sicht, 2 Auflage Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003.
- Rüegg-Stürm, Johannes: Neuere Systemtheorie und unternehmerischer Wandel, in: Die Unternehmung, 52 Jg., 1998 Heft 1, S. 3-15.

S

- Sackmann, Sonja: Organisationskultur: Die unsichtbare Einflussgröße, in: Gruppendynamik 1983, 4, 193-406.
- Sander, Karl: »...von Mythen und Märchen Kulturpflege und Sinn-Management«, in: DBW (48) 1988, Heft 5, S. 652-670.
- Sandkühler, Hans Jörg (Hrsg.): Enzyklopädie A-Z in 4 Bdn. (Metapher)
- Schein, Edgar H.: Wie können Organisationen schneller lernen? in: OrganisationsEntwicklung, 1995, Band 3, S. 5-13.
- Schilcher, Christian: Implizite Dimension des Wissens und ihre Bedeutung für betriebliches Wissensmanagement, Dissertation, Darmstadt 2006.
- Scherf, Michael: Beratung als System: Zur Soziologie der Organisationsberatung, 1. Auflage, Dt. Uni. Verl. , Wiesbaden 2002.

- Schmidt, Siegfried J./ Zurstiege, Guido: Orientierung: Kommunikationswissenschaft – Was sie kann, was sie will; Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg 2000.
- Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt a.M. 1987.
- Schmitz, Christof/ Lenglachner, Marlies: Change und Lernen – oder: Es kommt immer anders, als man denkt, in: Lernende Organisation 2001 Mai/Juni S. 28-33.
- Schreyögg, Georg / Noss Christian: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zu lernenden Organisation, in: DBW 1995, 55. Jg., Heft 2., S. 169- 185.
- Schreyögg, Georg: Organisation (Band 3): Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2003.
- Schütze, Fritz: Internationales Jahrbuch für Wissens- und Religionssoziologie,
- Schütze, Fritz: Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien, (Arbeitsberichte Universität Bielefeld) 1977.
- Schweitzer, Jochen/ Beher, Stefan/ v. Sydow, Kirsten/Retzlaff, Rüdiger: Systemische Therapie/Familientherapie, in: Psychotherapeutenjournal März 2007, Band 1, S. 3-19.
- Seidel, Eberhard/ Wagner, Dieter: Organisation: Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung; Bleicher, Knut: Festschrift, Gabler Verlag, Wiesbaden 1989.
- Siebert, Horst: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung- Didaktik aus konstruktivistischer Sicht, 4. Auflage, Luchterhand, München 2003.
- Siebert, Horst: Vernetztes Lernen –Systemisch-konstruktivistische Methoden der Bildungsarbeit; (Hrsg.) Feuchtenhof et al., Luchterhand, München 2003.
- Simon, F.B. / Stierlin, Helm: Die Sprache der Familientherapie, 2. Auflage, Klett Cotta, Stuttgart 1992.
- Seliger, Ruth: Erste Begegnung in der Beratung: Tomaschek, Nino (Hrsg):Systemische Organisationsentwicklung und Beratung, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2006.
- Sonntag, Karlheinz: Lernen im Unternehmen (Innovatives Personalmanagement Band 7), Beck Verlag, München 1996.
- Sottong, Hermann: Das Unternehmen im Kopf, in: Süddeutsche Zeitung (SZ) vom 20.09.1999 (Nr. 217).

- Sottong, Hermann: Storytelling als Methode: Aus Geschichten lernen, in: Personalführung 9/2003, S. 36 – 41.
- Sottong, Hermann: Die Kraft der Geschichte zeigt Wahrheiten auf, in: PR Report 2003, S. 32-33.
- Sottong, Hermann/ Müller Michael: Zwischen Sender und Empfänger: Eine Einführung in die Semiotik der Kommunikationsgesellschaft, ESVerlag, Bielefeld 1998.
- Staehle, W.: Management: Eine Verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage, München/ Valen 1991.
- Stein, N./ Policastro, M., in: Howard , G.: "Culture Tales: A narrative Approach to thinking, cross-cultural psychology, and psychotherapy", American Psychologist 46,3,S. 187-197.
- Steinke, Ines: Gütekriterien qualitative Forschung, in: Flick, Uwe/v. Kardorff/ Steinke, Ines (Hrsg.):Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbeck bei Hamburg, S. 319-331.
- Straub (Hrsg.): Erzählung, Identität und historisches Bewusstsein: Die psychologische Konstruktion von Zeit und Geschichte: Erinnerung, Geschichte, Identität I, Frankfurt am Main 1991.
- Strohmeier, Stefan: Die Integration von Unternehmungs- und Personalplanung, Dt. Univ. Verl., Wiesbaden 1995.
- Szabo, Erna: Organisationskultur und Ethnographie: Fallstudien in einem österreichischen Krankenhaus, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden 1998.

T

- Tier, Karin: Storytelling eine narrative Managementmethode, Springer Verlag, Heidelberg 2006.
- Titzmann, Michael: Strukturelle Textanalyse. Theorie und Praxis der Interpretation, Fink Verlag, München 1977.
- Trebesch, Karsten: Das Wurzelholz und die neuen Triebe, in: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung (OE), Heft 4, 2004, S. 72-79.
- Trebesch, Karsten: Einleitung in: Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien, Trebesch, Karsten (Hrsg.), Klett-Coatta, Stuttgart 2000.

- Turck, Daniela/Faerber, Yvonne/Zielke, Christian: Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, Verlag W. Kohlhammer, 2007.

U

- Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre 1970.

V

- Völzke, Reinhard: Erzählen – Brückenschlag zwischen Leben und Lernen: Angeleitete biografisch-narrative Kommunikation in Ausbildung und Praxis der Sozialen Arbeit, in: Sozialextra, Nov. 2005.
- Vaasen, Bernd: Die narrative Gestalt(ung) der Wirklichkeit: Grundlinien einer postmodern orientierten Epistemologie der Sozialwissenschaften, Vieweg Verlag, Wiesbaden 1996.

W

- Wahren, Heinz-Kurt: Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion, in: Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung, Berlin 1987.
- Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson Don d.: Menschliche Kommunikation: Formen Störungen Paradoxien, Hans Huber Verlag, 10. Auflage, Bern 2000.
- Weidner, Walter/ Freitag, Gerhard/ Gernet, Erich/ Ulbrich, Klaus: Organisation in der Unternehmung: Aufbau und Ablauforganisation; Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München / Wien 1990.
- Weick, K.E.: Sensemaking in organisations, London 1995.
- Wenzel, Peter: Einführung in die Erzähltextanalyse. Kategorien, Modelle, Probleme, WVT Verlag, Trier 2004.
- White, Michael/ Epston, David: Die Zähmung der Monster: Der narrative Ansatz in der Familientherapie, Carl-Auer-System-Verlag, 4. Auflage, Heidelberg 2002.
- Wieselhuber & Partner: Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Gabler Verlag, Wiesbaden 1997.

- Wimmer, Rudolf: Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1995.
- Willke, Helmut: Systemtheorie II. Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, Lucius & Lucius, Stuttgart 1996.
- Wittwer, Wolfgang: Veränderungskompetenz-Navigator der beruflichen Entwicklung, in: berufsbildung 2007 Heft 103/104, S. 2.
- Wolf, Joachim: Organisation, Management, Unternehmensführer, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.