



Florian Markscheffel

Narratives Wandeln

Eine Methode für Großgruppen

Das Workshopformat „narratives Wandeln“ ist eine neue Methode, die sich aus Elementen verschiedener bestehender Formate zusammensetzt und für die Beteiligung von Großgruppen entwickelt wurde. Es bietet die Möglichkeit zur asynchronen Partizipation aller Mitarbeitenden einer Organisation. Narratives Wandeln greift dabei die Bedeutungen Verändern / Transformieren und Spazieren / Gehen des Begriffs Wandeln auf. Es werden zunächst bestehende Narrative sichtbar gemacht und diskutiert, um nach dem Erkennen des eigenen Handlungsspielraums mögliche erwünschte Zukünfte zu überlegen. Im Fokus steht das Thema Organisationskultur, welches sich beim Rundgang durch den physischen Workshop-Raum vom Status quo zu möglichen Wundern wandelt. Der Autor hat die Methode im Zuge der transformativen Forschung seines Promotionsvorhabens entwickelt und erprobt. Der Artikel beschreibt Aufbau und Ablauf der Methode und reflektiert den ersten Einsatz.

Florian Markscheffel, Sozialwissenschaftler und Doktorand im Graduiertenkolleg Mittelstadt als Mitmachstadt. Er promoviert am Lehrstuhl für Technik- und Umweltoziologie der Universität Stuttgart. Er forscht zu der Konstruktion von Sinn und Unsinn in der Organisationsentwicklung in Kommunalverwaltungen.

- Workshop
- Partizipation
- Organisationskultur
- Vision
- Wunderfrage

Narrative in der transformativen Forschung

„Organisationen und damit auch Unternehmen [und Stadtverwaltungen sind] narrative Systeme [..], weil wesentliche Strukturen und Abläufe durch Geschichten bestimmt sind.“ (Erlach und Müller 2020: 4, Einschub d. Verf.)

„In einem narrativen Unternehmen sind sich Führungskräfte und Mitarbeitende bewusst, dass narrative Strukturen – also Grundmuster, auf denen alle Geschichten aufbauen – hinter nahezu allen Prozessen, deren Sinnhaftigkeit beschrieben werden kann, stecken“. (Erlach und Müller 2020: 6)

Wie kann sich eine Organisation über die eigenen narrativen Strukturen bewusst werden? Wie wird die Sinnhaftigkeit bestimmter Prozesse beschrieben? Wie können diese Geschichten explizit gemacht werden? Der folgende Beitrag zeigt die Entwicklung eines Workshop-Formates, das ich im Zuge der transformativen Forschung in meinem Promotionsvorhaben angewandt habe. Die sozialwissenschaftliche Arbeit untersucht die Konstruktion von Sinn und Unsinn in einer Stadtverwaltung anhand eines initiierten Change-Prozesses. Die grundlegende Zielsetzung war die asynchrone Information und Beteiligung von Großgruppen. Diese sollten die narrativen Strukturen reflektieren, die ich in den geführten Interviews analysieren konnte.

Im Zuge der Forschung vor Ort habe ich in der Fallstudie im Sommer 2022 24 narrative Interviews (Küsters 2009; Markscheffel 2022; Schütze 1976) mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Sachgebieten und Führungsebenen in der Stadtverwaltung einer kleinen Mittelstadt aus dem Mittelstadtnetzwerk geführt. Diese Stadtverwaltung hat vor einigen Jahren einen Change-Prozess gestartet, der verschiedene Maßnahmen wie Personalentwicklung, Führungsleitlinien und interne Innovationen enthält. Das Forschungsinteresse gilt den Beharrungskräften, die bei diesem Veränderungsprozess, aber auch bei anderen Transformationen auftreten. Ich wollte erkunden, wieso dieser Widerstand entsteht, wie dieser konstruiert ist und durch welche Narrative er transportiert wird. Der Begriff des Narratives, in der Vergangenheit oft und berechtigt als zu unscharf und beliebig kriti-

siert (vgl. unter anderen Kniebe 2017; Martínez 2017: 2 und Zifonun 2017: 2), wird im Folgenden als Manifestation eines impliziten Regel-, Werte- und Normensystems definiert. Narrative sind sinnstiftende Erzählungen (Beckert und Bronk 2019: 9; Duden 2023 und Grunwald 2015: 11), die diese Regeln, Werte und Normen einer Institution oder Organisation vermitteln. Sie transportieren Deutungsmuster (Oevermann 2001), Mythen (Zulauf 2009) und „Jedermannswissen“ (Berger und Luckmann 1969). Aus diesem Grund bieten sie für meine Forschung reichhaltige Erkenntnisse über die Beweggründe der Mitarbeitenden an, denen ich mich über die narrativen Interviews angenähert habe.

Bei dieser qualitativen Form der Erhebung steht im Zentrum, dass der Mensch in der Lage ist, eine Erzählung für andere mit Sinn füllen zu können und diese dabei immer neu zu strukturieren. Die nachträgliche Rekapitulation von Ereignissen und Prozessen bildet dabei nie den exakten historischen Hergang ab, sondern unterliegt dem Ermessen des:der Erzählenden – was ist in der akuten Gesprächssituation interessant, was langweilig? Es wird dabei nur so weit ins Detail gegangen, wie es im Gesamtzusammenhang der aktuellen Erzählung notwendig ist. (Gülich 1980: 339). Ebendiese Auswahl unterliegt nicht nur den individuellen Präferenzen des:der Interviewten, sondern auch den Sinnkonstruktionen der übergeordneten Strukturen, in denen jene:r eingebettet ist. Diese Strukturen können die Gesellschaft, die Organisation oder die eigene Familie sein, die jeweils eige-ne Muster der Sinnkonstruktion produzieren. Durch narrative Interviews, in denen nicht nach Fakten, sondern nach Erlebnissen und Erfahrungen gefragt wird, sollen Erzählungen angeregt werden, die durch diese Muster strukturiert sind. Dabei ermöglichen die subjektiven Erzählungen Rückschlüsse auf die übergeordneten Narrative der Organisation. So können individuelle und kollektive Handlungslogiken im Regel-, Werte- und Normensystem dargestellt werden (Heyen et al. 2018: 19; Müller 2017: 92 ff.; Schütze 1976: 197).

Mitglieder einer Organisation, wie in diesem Fall Verwaltungsmitarbeitende, kennen die Narrative und richten ihr Handeln danach aus. Dennoch sind die Narrative nicht determinierend, also zwingen sie die Mitarbeitenden nicht direkt zu bestimmten Handlungen. Vielmehr führt die indirekte, latente Selbstverständlichkeit der Narrative zu einer Anpassung der eigenen Handlungen.

Da die Mitarbeitenden aus der Vielzahl der Handlungsoptionen nun diejenige auswählen, die dem entspricht, wie eben in der Organisation gehandelt werden soll, führt dies zur Reproduktion und Verankerung der Narrative. Die Gründe für die Anpassungen können dabei divers sein: soziale Akzeptanz in der Gruppe, Legitimation des Handelns oder erfahrene Sanktionen (sozial oder regulatorisch) bei abweichendem Handeln.

In der Auswertung der Interviews wurden Erzählungen, die Spuren dieser Narrative enthielten, analysiert. Durch den Quervergleich aller Interviews war es möglich, zentrale Narrative zu kondensieren, die durch das Vorkommen in Interviews mit verschiedenen Sachgebieten, Ämtern und Hierarchieebenen als kollektive Erzählungen der Organisation angenommen werden können. Eben diese Narrative bieten die Chance, Widerstand gegen den Change-Prozess zu verstehen und so darauf zu reagieren. Um gemeinsam mit den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung darüber ins Gespräch zu kommen und die Narrative zu diskutieren, plante ich gemeinsam mit den Verantwortlichen der Verwaltung ein Workshopformat. Das Format sollte einen Raum zum Reflektieren schaffen. Besonders die den vergangenen Handlungen inhärenten Narrative und Deutungen sollten explizit werden. Ziel war es, sich in (zukünftigen) Handlungssituationen der Narrative bewusst zu sein und so die Möglichkeit zu eröffnen, Routinen zu durchbrechen und Veränderungen zu implementieren.

In der Planung des Formates stellte ich erste Forschungsergebnisse vor, die die Grundlage für die Diskussionen in einem Workshop bilden sollten. Das Thema Organisationskultur (Laloux 2015; Schein 2010; Schein und Schein 2018) hatte sich als das zentrale Motiv in meiner Auswertung heraustraktallisiert – viele Erzählungen bezogen sich auf diese Kultur, die durch spezifische Narrative gekennzeichnet ist (siehe dazu auch den Artikel von Graef et al. in diesem Band). Da die Stadtverwaltung das Thema in die Gesamtstrategie des Veränderungsprozesses aufgenommen hat, kam der Wunsch nach einem größeren Format auf. So sollte möglichst die gesamte Verwaltung mit diesem Thema in Berührung kommen, um einen Startschuss für Veränderungsprozesse bzgl. der Kultur zu setzen.

Konkret bedeutete dies, ein Format zu schaffen, bei dem prinzipiell alle der über 500 Angestellten der Stadtverwaltung teilnehmen konnten – und dies

unter den Bedingungen der Corona-Maßnahmen. Dabei sollten die Information nicht nur präsentiert werden, sondern die Mitarbeitenden anregen, sich aktiv im Diskussionsprozess zu beteiligen.

Entwicklung und theoretische Hintergründe

So entwarf ich im Sommer 2022 das neue Workshopformat „narratives Wandeln“, das Elemente aus anderen etablierten Methoden enthält – dem Galeriegang, Brainwalk, World Café, Springboard Story und der Wunderfrage (Denning 2001; Francek 2006; Grzella et al. 2018 und Thier 2020). Diese werden im Folgenden erläutert.

Um den Corona-Bedingungen und der großen Anzahl an eingeladenen Mitarbeiter:innen gerecht zu werden, war der Workshop als Rundgang im Sitzungssaal der Verwaltung konzipiert. Über den Zeitraum von fünf Stunden waren die Türen geöffnet, die Teilnehmenden konnten je nach persönlicher Kapazität und Terminen zeitunabhängig kommen und beliebig lange verweilen. So konnten sich die Eingeladenen über die gesamte Zeit verteilen. Es wurde eine durchschnittliche Verweildauer von 20 Minuten angesetzt, so dass im idealen Fall von 100 Teilnehmenden pro Stunde etwa 33 Personen gleichzeitig anwesend sein würden. Dies selbstverständlich nur unter der Bedingung, dass sich die 500 Personen gleichmäßig auf die gesamte Zeit aufteilen. Es konnte aber angenommen werden, dass nicht alle erscheinen würden, womit die Corona-Reglungen der Verwaltung entsprechend umgesetzt werden konnten. Insgesamt waren drei Moderator:innen über den gesamten Zeitraum hinweg anwesend. Ihre Aufgaben waren neben der Begrüßung die Hilfestellung bei einzelnen Stationen und die Beantwortung weiterführender Fragen.

Das Format orientiert sich an verschiedenen bereits bestehenden Methoden, bei denen die Bewegung im Raum – das Wandeln – eine Rolle spielt. Beim Galeriegang bewegen sich die Teilnehmenden im Raum und können wie in einer Ausstellung im Vorfeld von Kleingruppen erarbeitete Plakate betrachten (vgl. Grzella et al. 2018: 120). Ziel ist, die Gruppe auf einen gemeinsamen Kenntnisstand zu bringen. Ebenso wie in der Methode Brainwalk (vgl. Grzella et al. 2018: 121) wird die Bewegung

als Element genutzt, die Kreativität anzuregen und eine besondere Situation zu erzeugen. Beide Methoden beziehen sich auf das Zusammenspiel und die Wechselwirkung zwischen Körper und Geist (Blumenschein und Ehlers 2016: 118) – das Gehen kann neue Ideen anregen. Dabei wird das Wissen an den Stationen, an denen die Teilnehmenden selbst partizipieren können, angesammelt – jeder kann eigene Erfahrungen auf Moderationskarten festhalten und so den kollektiven Wissensbestand erweitern (vgl. Francek 2006: 27).

Der Workshop entwickelt sich dramaturgisch von der Reflexion der verwaltungsinternen Narrative als gemeinsamer Basis zur individuellen Erkenntnis über den möglichen Handlungsräum für eine veränderte Zukunft. Er besteht aus fünf Phasen:

- ① Der Einstieg
- ② Die Konfrontation mit Narrativen der Organisationskultur
- ③ Der Zusammenhang von Narrativ und Handlung
- ④ Visionierung möglicher Narrative
- ⑤ Der Abschluss

Der Aufbau der Phasen sowie deren Umsetzung werden im Folgenden näher erläutert. Insgesamt sollte die Reflexion der Narrative die Mitarbeitenden mit der Erkenntnis konfrontieren, dass sie selbst einen Teil zur Reproduktion der Organisationskultur beitragen. Dieser Zusammenhang wurde in der Mitte des Workshops explizit dargestellt, um danach eine Phase der Erkundung einer möglichen Zukunft mit einer veränderten Kultur anzustoßen. Die Mitarbeitenden überlegten, wie die Narrative neu formuliert werden können, und was die Auswirkungen davon wären.

Praktische Umsetzung

Im Folgenden werden nun der Aufbau des Workshops sowie die konkrete Durchführung dargestellt.

Abb. 01 zeigt den schematischen Aufbau des Raums. Zur Verfügung stand der Sitzungssaal der Stadtverwaltung, der eine ausreichende Größe für insgesamt zwölf Stellwände, drei Gruppentische und sechs Einzeltische bot. In der Abbildung ist links die Eingangstür des Saals. Die Plakate waren auf den Stellwänden jeweils auf der gegenüberliegenden Seite der Nummerierung aufgehängt. An den Stationen drei, vier und fünf befanden sich Gruppentische, an den Stationen sieben, acht, neun und zehn Einzeltische. Der Wandelpfad gibt die Bewegungsrichtung für die Teilnehmenden vor.

① Der Einstieg

Der Start erfolgte jeweils an den Stellwänden mit der Nummer Null. Hier wurden die Teilnehmenden durch einen Text auf den Plakaten begrüßt und das Format wurde erklärt. Zum Einstieg wurden grundlegende Informationen über das Forschungsprojekt und das Kolleg aufbereitet, denn nur ein Bruchteil der eingeladenen Mitarbeitenden aus der Stadtverwaltung sowie den nachgeordneten städtischen Organisationen wurde interviewt. Auch zeigte sich in der Auswertung der Interviews, dass der Change-Prozess selbst nicht in Gänze bekannt war. Weiter standen hier zwei Moderator:innen, die proaktiv auf Neuankommende zugingen und Rückfragen zu den Plakaten, dem Format oder allgemeine Fragen beantworteten. Zusätzlich waren Stehtische in dem Eingangsbereich aufgebaut, auf denen Snacks und Getränke bereitstanden. So wurde für eine lockere Atmosphäre gesorgt und die Verweildauer und somit die Gespräche und Reflexionen verlängert.

An der Stellwand eins wurde das Graduiertenkolleg grundsätzlich vorgestellt, da nicht angenommen werden konnte, dass alle potenziellen Teilnehmenden über die Forschung vor Ort informiert waren. Die zweite Stellwand lieferte einen Überblick über die konkrete Forschung, das bestehende Erkenntnisinteresse und informierte darüber, dass bereits Interviews geführt wurden, und dass nun erste Ergebnisse der Auswertung hier präsentiert werden.

② Die Konfrontation mit Narrativen der Organisationskultur

Es folgten drei Stationen, an denen Gruppentische aufgebaut waren. Es wurden Stifte, Moderationskarten, Klebepunkte und Stecknadeln bereit-

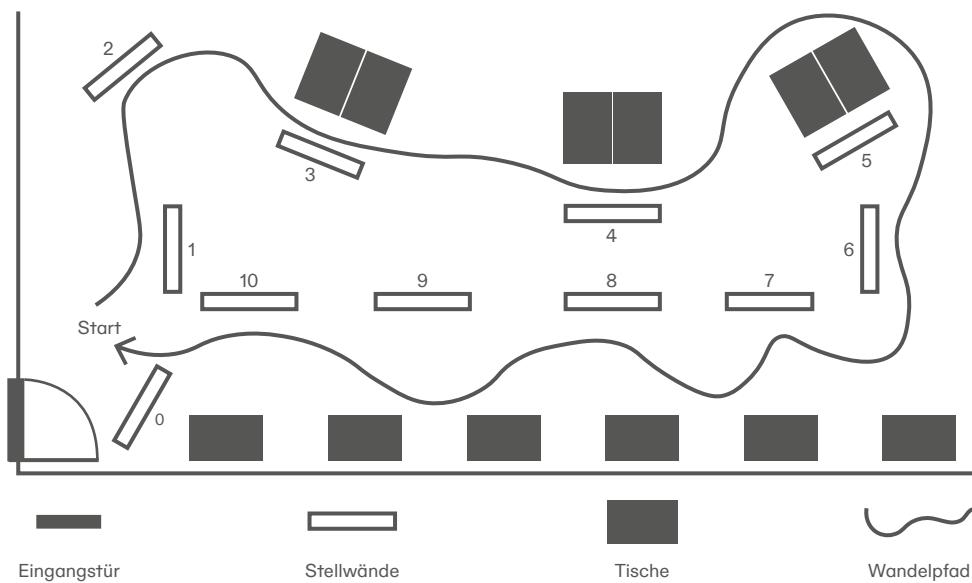


Abb. 01 Aufbau des Workshops „Narratives Wandeln“. Eigene Darstellung.

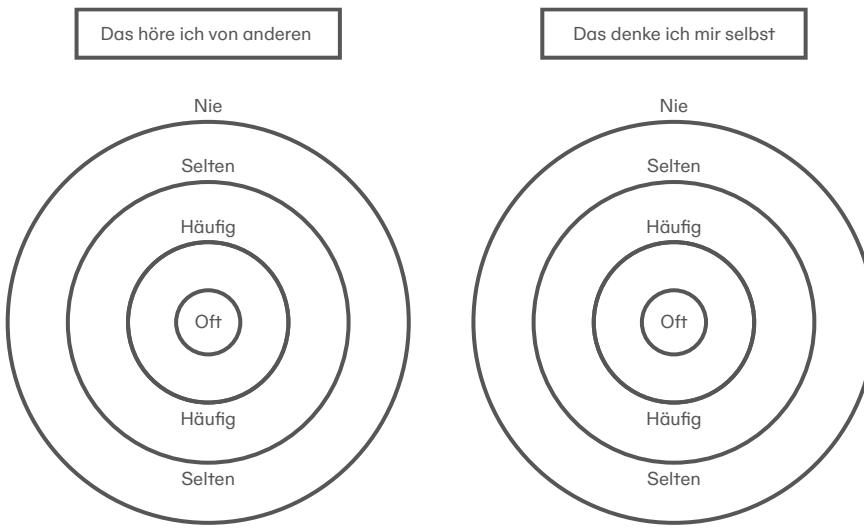


Abb. 02 Plakat mit Zielscheiben an den Stationen 3, 4 und 5. Eigene Darstellung

gestellt, da die Teilnehmenden nun selbst aktiv werden konnten. Die Stellwände drei, vier und fünf waren jeweils identisch aufgebaut: Das erste obere Poster enthielt in großer Schriftart ein ausgewähltes Narrativ, das aus den Interviews kondensiert wurde. Ein für Organisationen klassisches Beispiel hierfür ist: „Das haben wir schon immer so gemacht“, ein Narrativ, mit dem Handlungen legitimiert werden. Das untere Poster zeigte, wie in Abb. 02 dargestellt, zwei Zielscheiben. Die rechte war mit: „Das höre ich von anderen“, die linke mit: „Das denke ich mir selbst“ überschrieben.

Die Aufgabe war erstens, mit einem Klebepunkt jeweils in der Zielscheibe zu markieren, inwiefern die auf dem oberen Poster genannte Aussage auf die individuellen Teilnehmenden zutrifft: Wie häufig hören Sie die Aussage in Ihrem Arbeitsumfeld von Kolleg:innen und Führungskräften? Wie häufig haben Sie sich dies bereits selbst gedacht? Je weiter der Punkt in der Mitte der Zielschreibe platziert wurde, desto häufiger kam die Aussage vor. Zweitens konnten die Teilnehmenden konkrete Erlebnisse mit den Aussagen, sogenannte „Beweisgeschichten“, auf Moderationskarten festhalten und an die jeweilige Stellwand pinnen. Nachfolgende Teilnehmende sollten sich so in den Geschichten wiederfinden und diese weiter durch eigene Erfahrungen ergänzen. Aus der Forschungsperspektive sollten so die analysierten Narrative auf ihre praktische Relevanz getestet und weiter verdichtet werden.

Allerdings zeigte sich in der praktischen Durchführung, dass die gewählten Narrative auf große Resonanz stießen, jedoch das Verschriftlichen der jeweils eigenen Erfahrungen durch Vorsicht und Sorge vor möglichen Konsequenzen erschwert wurde. So wandten sich einige Teilnehmer:innen direkt an die Moderator:innen, um ihre Geschichten mündlich zu erzählen, oder schrieben etwas auf die Karten und gaben diese direkt ab. Dies wird in der abschließenden Reflexion dieses Beitrags näher beleuchtet.

③ Der Zusammenhang von Narrativ und Handlung

An der sechsten Stellwand folgten wieder Informationen, in diesem Fall zu dem Thema Organisationskultur. Die Abb. 03 und 04 zeigen die beiden Plakate.

Es wurde auf eine möglichst niederschwellige Formulierung geachtet, um die soziologischen

Hintergründe der Narrative sowie der vorangegangenen Aufgaben verständlich zu machen. Vor allem sollten die Teilnehmenden mit der Information für die nachkommenden Aufgaben vorbereitet werden. Ihnen sollte bewusst werden, dass die Narrative und die Organisationskultur kein, frei nach Max Weber (Weber 2002), „stahlhartes Gehäuse“ bilden, sondern einem beständigen Reproduktionsprozess unterliegen. Bereits in der theoretischen Einleitung dieses Beitrags wurde dargestellt, dass sich die alltäglichen Handlungen und Entscheidungen an dem Korridor orientieren, den die Narrative vorgeben. Jedoch ist dies nicht determinierend, die konkrete Optionenwahl unterliegt stets dem Ermessen der Mitarbeitenden. Dabei beeinflussen die Narrative und die bisherigen Erfahrungen die Entscheidung zwar, jedoch steht es den Verwaltungsmitarbeitenden jederzeit frei, gänzlich anders zu handeln. In den Worten Hegels: Der Status und die Beharrlichkeit der Narrative als herrschende Muster sind von der Anerkennung ihrer Gültigkeit durch die beherrschten Mitarbeitenden abhängig. Diese Erkenntnis sollte durch die Stellwand bei den Teilnehmenden ausgelöst werden, um mit dieser Idee im Hinterkopf zu den folgenden Stationen zu gehen.

④ Visionierung möglicher Narrative

Die Stellwände sieben, acht und neun waren wieder identisch aufgebaut. Die Teilnehmenden sollten nach der Reflexionsphase, die sie bereits durchlaufen hatten, in die Visionierung einsteigen. Diese Phase stellt im Sinne der transformativen Absicht des Workshops den Schwerpunkt dar: Hier soll das Wandeln im Sinne der Veränderung stattfinden, die Teilnehmenden werden angeleitet, Transformationen gedanklich zu erkunden. Abb. 05 zeigt den grundsätzlichen Aufbau des oberen Plakates, das jeweils an den drei Stellwänden angebracht war.

Es wurde die Methode der Wunderfrage (vgl. de Shazer und Dolan 2008: 70 ff.) eingesetzt und für den organisationalen Kontext adaptiert. Die Wunderfrage wurde von Steve de Shazer und seiner Frau Insoo Kim Berg im Rahmen der lösungsorientierten Kurzzeittherapie (de Shazer 1995) entwickelt. Die Frage versetzt Klient:innen in einer Therapie in eine imaginierte Situation, in der eine höhere Macht ein Wunder vollbracht hat, welches eine Lösung für eine scheinbar festgefahrene Problemstellung anbietet.

Das starke Gefühl der Ausweglosigkeit soll so beim Klienten überwunden und die Lösung durch konkretes Einbetten in die Alltagswelt gedanklich visualisiert werden. Durch die Konzentration der Methode auf die bereits durch das Wunder gelöste Situation können Klient:innen mögliche individuelle Wege dahin erkunden. In der ursprünglichen Form wird die Methode im Einzelgespräch zwischen Therapeut:in und Klient:in verwendet. Dabei bettet der:die Therapeut:in die Wunderfrage in den Alltag des:der Klient:in ein und bereitet die Frage sorgsam vor – der:die Klient:in muss sich auf die Vorstellung einlassen, dass das Wunder geschehen ist. Dieses tritt in der Nacht ein, während man schläft. Der:die Therapeut:in fragt nun, wie der nächste Morgen aussieht. Würde das Wunder bemerkt werden? Woran könnten es der:die Klient:in oder ihr Umfeld bemerken? Wie fühlt sich der:die Klient:in, was wird er:sie tun? Was hat sich noch alles verändert? In diesem Stil wird über die Fragen eine Art Interview geführt, bei dem der:die Klient:in sich ganz in die Situation des gelösten Problems eindenkt. Die so geschaffene sehr konkrete gedankliche Visualisierung kann anschließend genutzt werden, um individuelle Wege zu der Lösung zu entwickeln.

Bei der Durchführung des „narrativen Wandels“ waren Einzelgespräche nur am Rande möglich. Dennoch bietet die Wunderfrage großes Potenzial für Veränderungsprozesse. Besonders der narrative Aspekt, das erzählende Visualisieren der gelösten Situation, bot sich im Kontext der Verwaltungskultur an. Ziel sollte, wie auf der Stellwand sechs beschrieben, sein, das jeweils eigene Wirkungspotenzial der Verwaltungsmitarbeitenden deutlich zu machen. Es sollte die Idee entstehen, dass die Verwaltungskultur auch ganz anders sein könnte. Aus diesem Grund wurde der Versuch unternommen, die Methode zweifach anzupassen: Erstens die Erweiterung auf eine Großgruppe und zweitens die Fokussierung auf die bereits reflektierten Narrative.

Großgruppe und zweitens die Fokussierung auf die bereits reflektierten Narrative. Um möglichst viele Personen mit der Wunderfrage zu erreichen, wurde das Wunder, wie in Abb. 05 gezeigt, konkretisiert. Es war nicht möglich, die individuellen Situationen der Verwaltungsmitarbeitenden zu adressieren. So wurde die Wunderfrage generell eingeleitet – die Überschrift machte

direkt deutlich, dass etwas Ungewöhnliches folgt. Der Verweis auf den normalen Arbeitstag gliedert sich in die Reflexion der organisationalen Narrative ein und soll bei den Teilnehmenden Assoziationen mit ihren alltäglichen Routinen herstellen. Die Nacht leitet die Veränderung ein – ein Wunder geschieht. Um jedoch der begrenzten Zeit und der großen Anzahl potenzieller Teilnehmer:innen gerecht zu werden, wurde das Wunder selbst konkretisiert. Auf einem weiteren Plakat unter der Wunderfrage waren jeweils die drei bereits zuvor präsentierten organisationalen Narrative umgekehrt formuliert. Möglicherweise könnte aus dem: „Das haben wir schon immer so gemacht“ ein: „Wir sind für Neues offen und probieren uns aus“ geworden sein. Die Teilnehmenden sollten nun an den Stellwänden sieben, acht und neun wie beschrieben für sich gedanklich visualisieren, woran sie diese Veränderung jeweils bemerken würden. Würden sie oder Kolleg:innen sich anders verhalten? Wie wäre die Stimmung, würde sich der Arbeitsalltag verändern? Die Gedanken zu dieser Situation und den Fragen sollten auf Moderationskarten festgehalten werden. Die Moderation an dieser Station bekräftigte die Teilnehmenden, nicht nur Stichpunkte zu nennen, sondern ganze Sätze zu kleinen Erzählungen zu verdichten. Auch der Austausch zwischen den Stationen befruchtete die gedankliche Erkundung, es entstanden Diskussionen unter den Teilnehmenden über die potenziellen Situationen.

Auch Elemente der Springboard Story (Dening 2001 und Thier 2020) wurden bei der Visionierung genutzt. Bei dieser Methode stehen kurze Change-Geschichten im Zentrum, die das Ziel haben, einen mentalen Sprung bei den Teilnehmenden und Zuhörenden im Verständnis für Transformationen auszulösen (Thier 2020: 185). Es geht dabei vor allem um das Gefühl für die Chancen und Optionen der Veränderung. Da die Teilnehmenden ihre Vorstellung der Zukunft mit der Wunderfrage auf Moderationskarten festhalten sollten, standen diese Geschichten den nachfolgenden Teilnehmenden als Impuls zur Verfügung. Ebendiese kumulative Wissensammlung ist aus der Methode der World Cafés entlehnt. Bei dieser arbeiten Kleingruppen zu einem bestimmten Thema und halten ihre Erkenntnisse zum Beispiel auf der Tischdecke für nachfolgende Gruppen fest, die in regelmäßigen Zeitabständen zwischen den Tischen rotieren.

Organisationskultur und Kulturwandel

Eine Organisation besteht zuallererst aus **Menschen** – dieser Satz stammt aus dem Newsletter Personalentwicklung der Stadtverwaltung im Juni 2022.

Und diese Menschen, die **gemeinsam alltäglich** an und in einer Organisation wie der Stadtverwaltung arbeiten, bilden aus allen Erfahrungen und Handlungen eine **bestimmte Kultur**. Ob Ausbildung und bisherige Berufspraxis, interne Routinen und Absprachen und externe Einflüsse wie Gesetze und Bürger:innenwünsche – alle diese individuellen wie gemeinsamen Erlebnisse bilden eine kollektive Struktur. Diese entsteht bei allen Organisationsformen: Vielleicht kennen Sie aus Ihrer **Familie**, im **Freundeskreis**

oder im **Verein** bestimmte Rituale, die über die Zeit entstanden sind und heute Ihre **Handlungen beeinflussen**.

Ebenso ist es in der Verwaltung! Über die Zeit entsteht durch das **gemeinsame Handeln** eine Struktur, die für zukünftige Handlungen und passendes Verhalten **richtungsweisend** ist.

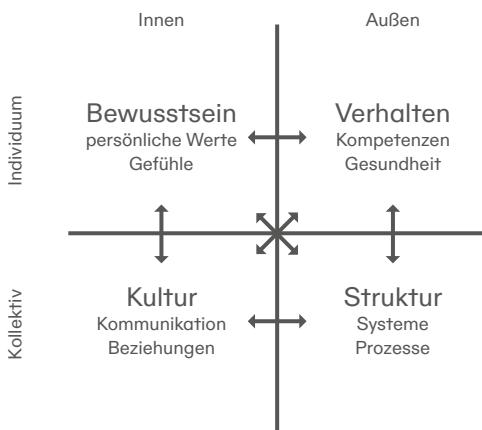
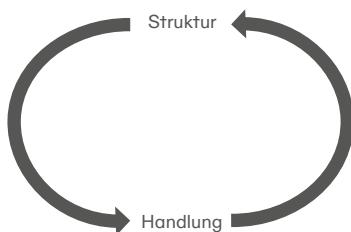
Diese Struktur kann als Organisationskultur bezeichnet werden: Auf welche Art und Weise arbeitet man zusammen, wie kommuniziert man was wann und mit wem, welches Verhalten ist in verschiedenen Situationen angebracht...

Und ein Teil dieser Organisationskultur sind die **Aussagen und Narrative**, die auf den vorherigen Stellwänden präsentiert wurden!

Abb. 03 Erstes Plakat an Station 6. Eigene Darstellung

Da die Organisationskultur nun Handlungen (genauer einen **Spielraum** oder **Korridor**, in dessen Rahmen man sich bewegt) vorgibt, **entscheiden** Sie sich unter Umständen in konkreten **Situationen** für eine **bestimmte Option**. So könnten Sie sich entscheiden, Lob auf eine bestimmte Art und Weise auszudrücken, weil das eben im Haus so gemacht wird. Oder Sie **unterlassen** eine Hand-

lung gänzlich, da Sie bereits von Kolleg:innen Erfahrungen damit gehört haben. Was dabei geschieht: Durch Ihre individuellen Handlungen **reproduzieren** Sie die Organisationskultur, die Sie überhaupt erst zu der Handlung (oder auch Nicht-Handlung) veranlasst hat, im Kleinen wieder!



Die Kernaussage: Wie in der Grafik des AQAL-Modell aus dem Newsletter gezeigt, beeinflussen die **personlichen Werte** und das eigene **Verhalten** die Organisationskultur und können Bestehendes **reproduzieren** – doch ebenso besteht zu jeder Zeit die Möglichkeit, **ganz anders zu handeln** und so die Kultur zu ändern!

Abb. 04 Zweites Plakat an Station 6. Eigene Darstellung nach Wilber et al. 2010.

Jetzt kommt etwas Ungewöhnliches!

Gerne würde ich Ihnen ein kleines **Gedanken-experiment** anbieten.

Stellen Sie sich vor, Sie gehen nach einem **nor-malen Arbeitstag** nach Hause.

In der **Nacht**, während Sie schlafen, geschieht ein **Wunder** – wie von selbst wandelt sich die unten genannte Aussage in eine neue Formulierung!

Wann würden Sie am **nächsten Morgen** in Ihrer Arbeit diesen Wandel als Erstes **bemerken**?

Woran könnten Kolleg:innen und Vorgesetzte das bemerken? Und wer würde es noch bemerken?

Welche konkreten **Auswirkungen** hätte die neue Formulierung auf den **Arbeitstag** und das **Zusammenarbeiten**?

Würden Sie sich selbst anders **verhalten**?

Nehmen Sie sich einige Momente Zeit und schreiben Ihre Gedanken zu den Fragen auf Moderationskarten. Pinnen Sie diese anschließend auf diese Tafel und inspirieren Sie so die weiteren Teilnehmer:innen!

Abb. 05 Plakat an den Stellwänden 7, 8 und 9. Eigene Darstellung.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich hoffe, Sie fanden die Reflexionen interessant und konnten auch etwas für den Arbeitsalltag mitnehmen!

Zum Abschluss des Rundgangs würde ich Sie gerne fragen, ob Sie noch **weitere Aussagen** kennen, die für Sie die Organisationskultur der Stadtverwaltung ausmachen?

Viele solcher Aussagen - die genannten wie mögliche weitere – haben einen **historischen Ausgangspunkt**, zu dem die Struktur und die jeweiligen Handlungen **sinnvoll und notwendig** waren.

Doch in vielen Bereichen hat sich über die Zeit einiges **geändert**: Neue Anforderungen der Bürgerschaft, der Politik und der Arbeitnehmer führen zu einer **neuen Umwelt**, in der sich die Organisation bewegt.

So kann es angebracht sein, alte Bestandteile der Kultur, die lange Zeit gute Dienste erwiesen haben, in ein „**Museum**“ zu bringen und so Platz für wirklichen kulturellen Wandel zu schaffen. Denn zu jedem Wandel gehört auch die Bereitschaft, diesen „zu leben“ und sich von manchem Alten zu **verabschieden**.

Schreiben Sie die weiteren Aussagen, die Sie gerne in das Museum stellen würden, auf Moderationskarten und pinnen Sie diese unten an.

Haben Sie noch Anregungen, konkrete Vorschläge oder Rückfragen? Dann schreiben Sie diese ebenfalls auf Moderationskarten.

Abb. 06 Erstes Plakat an Station 10. Eigene Darstellung

Da Mitarbeitende der Stadtverwaltung selbst die Geschichten in ihren normalen Arbeitsalltag einbetten sollten, haben sich die Teilnehmenden stärker mit den jeweiligen Protagonisten der Geschichten identifiziert. Die Ideen und Vorstellungen, die in den Visionierungen beschrieben werden, sollten so mit dem Change-Prozess verbunden werden: Es sollte deutlich werden, dass die Mitarbeitenden selbst aktive Protagonisten des Wandels sein können.

Die drei Stellwände waren ein Angebot, aus der Routine herauszutreten und zu überlegen, was möglich sein könnte. Dieses Element der Überraschung in einem bekannten Umfeld regte die Kreativität an und eröffnete über die alltäglichen Handlungen hinaus Potenziale.

5 Der Abschluss

Es folgte der Abschluss des Workshops mit der Stellwand zehn. Hier wurden zwei Intentio-nen verfolgt: Erstens sollten die Teilnehmenden die Möglichkeit zur Rückmeldung und zum Feedback bezüglich des Workshopformates und der gewählten Narrative bekommen. Zweitens sollte eine Wertschätzung für das Bestehende ausgedrückt werden. Die Reflexion und Be-standsanalyse, die im Workshop vermittelt wurde, kritisierte im Grundsatz die gewählten Aus-schnitte der Organisationskultur. Im Beitrag von Graef et al. in diesem Sammelband werden Be-standteile dieser Kultur näher beleuchtet. Um der Alltagsrealität der Organisation gerecht zu werden, wurde die Pfadabhängigkeit der Narra-tive nochmals hervorgehoben.

Im historischen Kontext können Narrative auf Bedingungen reagiert haben, die sich viel-leicht in der aktuellen Zeit geändert haben. Handlungen, die ehemals sinnvoll und notwen-dig waren, können heute als unsinnig gedeutet werden. Es sollte also eine Möglichkeit geben, symbolisch diese Narrative wertzuschätzen und sie dann aber auch hinter sich zu lassen. Für die hierfür sehr passende Metapher des Museums danke ich Martina Eisendle, die mir in der gesamten Entwicklung mit Rat zur Seite stand. Auf dem zweiten Plakat wurde das stilisierte Bild eines Museums gewählt, in welches Narra-tive auf Moderationskarten gestellt werden konnten. Dieser symbolische Akt des Zurücklas-sens und Nach-vorne-Blickens sollte den Respekt ausdrücken.

Reflexion des ersten praktischen Einsatzes

Zum Einsatz kam das narrative Wandeln im Sommer 2022 zum ersten Mal in der Stadtverwaltung im Rahmen der Fallstudie. Ursprünglich als kleiner Workshop geplant, wurde das Konzept allen 500 Angestellten der Stadtverwaltung und ihren nachgeordneten Einrichtungen zugänglich gemacht. Eine Öffnungsduer von fünf Stunden ermöglichte allen Interessierten eine flexible Teil-nahme. Nachfolgend werden die Erfahrungen mit dem narrativen Wandel entlang der verschiede-nen Stationen des Workshops reflektiert, und es wird ein Fazit für den möglichen weiteren Einsatz der Methode gezogen.

Der Einstieg

Die Rückmeldung der Teilnehmer:innen zu den ersten beiden Stellwänden war: „zu viel Text“. Um die Verwaltungsmitarbeiter:innen, die nicht an den Interviews beteiligt waren, möglichst um-fassend über die Forschung und die Hintergründe zu informieren, waren jeweils zwei Plakate mit Text auf diesen Stellwänden. Jedoch gewichteten die Teilnehmenden ihre zeitliche Kapazität höher als das Informationsbedürfnis. Sie wollten sich lieber schnell durch den Rundgang bewegen, um danach an den Arbeitsplatz zurückzukehren.

Ein möglicher Grund kann sein, dass sich die Teilnehmenden vorrangig für das Thema der Or-ganisationskultur interessierten. Dass die Narra-tive durch eine Forschungsarbeit analysiert wur-den, war nebensächlich – die Teilnehmenden wollten ihr Arbeitsumfeld reflektieren. Im Rück-blick waren die Forschung und die Hintergründe anfangs zu präsent, hier hätte noch stärker auf den verwaltungsinternen Change-Prozess einge-gangen werden können. Das Format knüpfte an bereits in der Verwaltung diskutierte Themen an und bezog sich auch explizit auf den internen Newsletter. Diese Einbettung hätte stärker her-vorgehoben werden können.

Die Konfrontation

Wie bereits beschrieben stießen die Narrative zwar auf große Resonanz, doch das schriftliche Festhalten der Beweisgeschichten bereitete Schwierigkeiten.

Einige wollten ihre Erfahrungen nur mündlich teilen oder die beschriebenen Karten direkt der Moderation aushändigen. Begründet wurde dies mit einer Furcht vor möglichen negativen Konsequenzen, falls die:der jeweilige Teilnehmer:in durch die Beweisgeschichte durch andere identifiziert werden könnte. Beispielsweise könnten Führungskräfte geäußerte Kritik negativ aufnehmen oder Kolleg:innen in ein falsches Licht gerückt werden. Zwar deckt sich diese Sorge mit den Erkenntnissen meiner Dissertation, sodass die geführten Gespräche forschungsbezogen relevant waren, für die Durchführung des Formates selbst stellte es jedoch eine Herausforderung dar. Als Reaktion wurden die Moderator:innen beauftragt, die Teilnehmenden aktiv zur Verschriftlichung – gegebenenfalls in anonymisierter Form – zu ermuntern. So soll sich ein anwachsender Schatz an Geschichten ergeben, den die nachfolgenden Teilnehmer:innen immer weiter anreichern.

Für den zukünftigen Einsatz des Formates empfiehlt sich also eine genaue Analyse der bestehenden Konfliktfelder und ein sensibler Umgang mit den Sorgen der Teilnehmer:innen. Die Hilfe bei der Verschriftlichung durch die Moderator:innen, die mündliche Erzählungen teils selbst in verallgemeinerter Form auf den Moderationskarten festhielten, hat sich in der praktischen Anwendung als zielführend erwiesen. Da dies jedoch die Betreuungskapazität der Moderator:innen stark bindet, müssten mehr Moderator:innen eingesetzt werden.

Daneben gab es weitere Personen, die keine Sorgen vor der Verschriftlichung hatten, sondern vielmehr keine Lust zu schreiben. Diese klassische Herausforderung wurde ebenfalls durch die anwesende Moderation abgefangen.

Auffallend war, dass Teilnehmende, die später zur Veranstaltung kamen, selbstständig anfingen, durch Klebepunkte ihre Zustimmung zu bereits auf Moderationskarten formulierten Geschichten auszudrücken. Die Klebepunkte waren an den Gruppengetischen verfügbar, es wurde jedoch nicht explizit darauf hingewiesen.

Der Zusammenhang von Narrativ und Handlung

Obwohl auf diesen Stellwänden ebenfalls viel Text zu bewältigen war (siehe Abb. 03 und 04), verweilten die Teilnehmenden hier merklich länger als an den beiden einführenden Stellwänden. Die erwünschte Reflexion fand hier bei den meisten Teil-

nehmenden statt, womit eine Überleitung vom Nachdenken über vergangene Ereignisse hin zu der aktuellen Situation gelang. Es gab zwei Ziele: die Reproduktion der Narrative und der Struktur durch individuelle Handlungen nachzu vollziehen sowie besonders den Möglichkeitsraum zur Veränderung dabei zu erkennen. Dies konnte erreicht werden. Nichtsdestotrotz könnten auch diese Textblöcke noch gekürzt und die Visualisierung, die nur schematisch den Zusammenhang von Struktur und Handlung zeigte, ausgearbeitet werden.

Die Visionierung

Der Einsatz der abgeänderten Wunderfrage war ein Experiment. Es stellte sich heraus, dass die Personen, auch durch die Reflexion des eigenen Handlungsräumes, die Fragestellung sehr gut angenommen haben und sich auf das Wunder einläßen. Jedoch wurden hauptsächlich Stichpunkte auf den Moderationskarten notiert, die die veränderte Arbeitsumgebung beschreiben sollten. Beispielsweise wurde notiert, die Motivation sei höher, man hätte mehr Austausch im Team oder würde sich eher auf Neues einlassen. Die Intention, eine Geschichte über die veränderte Situation zu erzählen, konnte nicht umfänglich erreicht werden. Der:die Moderator:in an dieser Station versuchte zwar, zum Formulieren und Aufschreiben der Geschichte zu ermuntern, erreichte aber ebenfalls nur das Festhalten erweiterter Stichpunkte. Es wiederholte sich zudem das Vorgehen, dass Teilnehmende nur durch Klebepunkte ihre Zustimmung zu bestimmten Moderationskarten ausdrückten, ohne eigene Geschichten zu formulieren.

Dennoch zeigte sich im direkten Gespräch mit den Teilnehmenden, dass das grundlegende Ziel dieser Phase erfüllt wurde: Die Teilnehmenden stellten sich eine veränderte Organisationskultur und ihre individuellen Rollen und Erfahrungen darin vor. Durch die Konkretisierung des Wunders wurde gezeigt, welche Potenziale der eigene Handlungsräum innerhalb der Organisation bietet. Die veränderten Narrative konnten auf die jeweiligen kleinen Abteilungen übertragen werden.

Auch die räumliche Dimension unterstützte die Teilnehmenden: Da die Stellwände direkt auf der Gegenseite der Narrative platziert waren, konnte man diese aus der Entfernung sehen. Jedoch lag dazwischen ein Weg, der tatsächlich gegangen werden musste – gedanklich in der Reflexion, aber auch physisch.

Die Teilnehmenden näherten sich dem Abschluss und dem Ausgang und kamen nach der „Reise“ mit neuen Erkenntnissen zurück.

Der Abschluss

Hier wurde versucht, den allgemein in Workshops wichtigen Part der Einordnung und Verabschiedung durch ein weiteres Plakat mit Text umzusetzen. Ich beobachtete, dass die Teilnehmenden hier ebenfalls länger verweilten und der Arbeitsanweisung, weitere Narrative und Feedback zu hinterlassen, größtenteils folgten. Insbesondere die Frage nach weiteren Narrativen brachte einige konkrete Beispielgeschichten, von erlebten Handlungen bis zu Strukturen, hervor.

Deshalb ist anzunehmen, dass die grundlegenden Ziele der Veranstaltung, die Reflexion über Narrative der Verwaltungskultur und das Bewusstwerden des eigenen Handlungsspielraumes, erfüllt werden konnten. Die Teilnehmenden wurden beim Abschluss zu der Transferleistung angeregt, im eigenen Arbeitsumfeld nach weiteren Beispielen zu suchen.

Empfehlungen für den weiteren Einsatz

Für den weiteren Einsatz wurden bereits in den jeweiligen Abschnitten zu den verschiedenen Stationen Empfehlungen gegeben, die hier zusammengefasst sind:

- Weniger Text auf den Plakaten zur Einführung
- Starke Einbettung in interne organisationale Strategie
- Analyse und Beachtung bestehender Konfliktfelder
- Aktive Ermunterung zur Formulierung von Geschichten durch Moderator:innen
- Mindestens drei Moderator:innen, besser mehr
- In der Verknüpfung von (soziologischer) Theorie und Anwendung maximal niedrigschwellig und visuell arbeiten
- Das Wunder konkret auf ein formuliertes Narrativ anwenden
- Wertschätzender Abschluss

Neben den genannten Punkten gibt es zwei weitere große Felder, die bei einem praktischen Einsatz relevant sind: Die Vor- und Nachbereitung.

Im Einsatz in der Fallstudie wurden in enger Absprache mit den Koordinator:innen des Change-Prozesses die Inhalte und das Setting des Workshops erarbeitet. Das Thema der Organisationskultur wurde im internen Newsletter aufgegriffen und im Workshop eingebettet. Die Mitarbeitenden wurden mehrmals per E-Mail und über Plakataushänge über den Workshop informiert und eingeladen, die ehemaligen Interviewpartner:innen persönlich angesprochen. Letztlich zeigte sich jedoch, dass die Werbung für die Teilnahme nicht ausreichend war. Die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Offenheit des zeitlichen Fensters sowie die fehlenden Vorgaben zum Umfang der eigenen Beteiligung führten nicht zu dem erwünschten Ergebnis. Es sollten die individuellen zeitlichen Kapazitäten der Mitarbeitenden beachtet werden. Leider hatten die Maßnahmen den gegenteiligen Effekt, nur ein Bruchteil der eingeladenen Mitarbeitenden kam während der fünf angesetzten Stunden in den Sitzungssaal. Hier sind für den zukünftigen Einsatz eine stärkere Bewerbung und eine klarere Kommunikation über die Art und dem Umfang der Teilnahme zu empfehlen.

Auch eine entsprechende Nachbereitung kann den gewünschten Effekt des Workshops verstärken. Im praktischen Einsatz in der Fallstudie wurde eine Dokumentation der gesammelten Geschichten und Visionen angefertigt und den Koordinator:innen des Change-Prozesses zur Verfügung gestellt. Der Aufbau des narrativen Wandelns und besonders die Anregung der Mitarbeitenden zum Transfer würde darüber hinaus die Option bieten, das Format stärker in eine Veränderungsstrategie einzubetten und durch Evaluationen länger zu begleiten.

Ist über die beschriebenen Erfahrungen hinaus eine Umsetzung des Formates im digitalen Raum vorstellbar? Prinzipiell lassen sich die einzelnen Bestandteile auch digital anbieten. Eine Kombination aus Video-Call (zum Beispiel über Zoom, WebEx, Microsoft Teams) sowie einer Kollaborationsplattform (zum Beispiel Miro, Jamboard, Gathertown) könnte den Ablauf grundsätzlich nachbilden. Jedoch würde die explizite Komponente der physischen Bewegung, die in der Programmatik des Wandelns angelegt ist, wegfallen. Nun ist aber ebendiese eine Besonderheit des entwickelten Formates, die Bewegung regt die Vorstellungskraft der Teilnehmenden an und ist eine gewünschte Veränderung des Arbeitsalltages, weg von der Routine.

am Schreibtisch. Dennoch könnte gerade der modierte Einsatz der Wunderfrage im organisationalen Kontext Potenziale für eine Weiterentwicklung im digitalen Raum anbieten.

Das Format „narratives Wandeln“ hat sich prinzipiell im ersten praktischen Einsatz bewährt. Die gesetzten Ziele konnten größtenteils erreicht werden, und die anwesenden Teilnehmenden gaben ein positives Feedback. Die beschriebenen Empfehlungen könnten einen nächsten Einsatz verbessern und zu neuen Visionen für eine erfolgreiche Transformation führen. Der bekannte Ausspruch „der Weg ist das Ziel“ stellt dabei innerhalb des Formates einen Grundsatz dar, der physische Rundgang unterstützt durch die verschiedenen Stationen die Selbstreflexion der Teilnehmenden. So wird eine Einordnung der organisationalen Narrative angeregt und mögliche Visionen der Transformation werden konkretisiert.

- Beckert, Jens und Bronk, Richard (2019): Uncertain Futures. Imaginaries, Narratives, and Calculative Technologies. In: MPIfG Discussion Paper 19/10.
- Berger, Peter und Luckmann, Thomas (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 27. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer.
- Blumenschein, Annette und Ehlers, Ingrid Ute (2016): Ideen managen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-09579-6.
- de Shazer, Steve (1995): Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- de Shazer, Steve und Dolan, Yvonne (2008): Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. Heidelberg: Carl-Auer.
- Denning, Stephen (2001): The springboard: How storytelling ignites action into knowledge-era-organizations. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Duden (2023): Narrativ.
- Erlach, Christine und Müller, Michael (2020): Narrative Organisationen: Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-662-60721-3.
- Francek, Mark (2006): Promoting Discussion in the Science Classroom Using Gallery Walks. In: Journal of College Science Teaching 36 (1), 27–31.
- Grunwald, Armin (2015): Transformative Wissenschaft – eine neue Ordnung im Wissenschaftsbetrieb? In: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society 24 (1), 17–20. DOI: 10.14512/gaia.24.1.5.
- Grzella, Markus; Kähler, Kristina und Plum, Sabine (2018): Kooperative Methoden in der Vortrags- und Referatsgestaltung. In: Präsentieren und Referieren. Stuttgart: J.B. Metzler, 105–130. DOI: 10.1007/978-3-476-04626-0_7.
- Gülich, Elisabeth (1980): Konventionelle Muster und kommunikative Funktionen von Alltagserzählungen. In: Ehlich, Konrad (Hg.): Erzählen im Alltag. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 335–384.
- Heyen, Dirk Arne; Brohmann, Bettina; Libbe, Jens; Riechel, Robert und Trapp, Jan Hendrik (2018): Stand der Transformationsforschung unter besonderer Berücksichtigung der kommunalen Ebene. Bonn.
- Kniebe, Tobias (2017): Erzähl! In: Süddeutsche Zeitung vom 25.08.2017. <https://www.sueddeutsche.de/kultur/modewort-narrativ-erzaehl-1.3640669>, Zugriff am 04.10.2023.
- Küsters, Ivonne (2009): Narrative Interviews: Grundlagen und Anwendungen. 2. Auflage. Hogener Studientexte zur Soziologie. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Markscheffel, Florian (2022): Narrative Interviews : Ein Instrument der Transformativen Forschung? In: pnd – rethinking planning 2022 1, 198–212. DOI: 10.18154/RWTH-2022-05185.
- Martinez, Matías (Hg.) (2017): Erzählen: ein interdisziplinäres Handbuch. Stuttgart: J. B. Metzler Verlag.
- Müller, Michael (2017): Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Oevermann, Ulrich (2001): Die Struktur sozialer Deutungsmuster – Versuch einer Aktualisierung. In: Sozialer Sinn 1, 35–81.
- Schein, Edgar (2010): Organisationskultur. 3. Auflage. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schein, Edgar und Schein, Peter (2018): Organisationskultur und Leadership. 5. Auflage. München: Vahlen.
- Schütze, Fritz (1976): Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung: dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. In: Weymann, Ansgar (Hg.): Kommunikative Sozialforschung: Alltagswissen und Alltagshandeln, Gemeindemachtforschung, Polizei, politische Erwachsenenbildung. München: Fink, 159–260.
- Thier, Karin (2020): Springboard Story: Mit Geschichten Menschen gewinnen. In: Narrative Organisationen. Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht. Wiesbaden: Springer, 185–191.
- Weber, Max (2002): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie: Grundriß der Verstehenden Soziologie. 5. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wilber, Ken; Patten, Terry; Leonard, Adam und Morelli, Marco (2010): Integrale Lebenspraxis. München: Kösel Verlag.
- Zifonun, Gisela (2017): Ein Geisterschiff auf dem Meer der Sprache: Das Narrativ. In: Sprachreprot 33 (3), 1–3.
- Zulauf, Silvia (2009): Unternehmen und Mythos: der unsichtbare Erfolgsfaktor. 2., erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

